

ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა

სახელმძღვანელო დოკუმენტი საჯარო მოხელეებისთვის

მაია ხოსიტაშვილი

2019

დოკუმენტი მომზადებული გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK Aid-ის ხელშეწყობით, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით. დოკუმენტში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

სარჩევი

დოკუმენტის შესახებ.....	3
შესავალი.....	3
თავი 1. გამოწვევები საჯარო მომსახურების სფეროში	5
თავი 2. ეფექტიანი მომსახურების აუცილებლობა მოხელის პროფესიულ საქმიანობაში.....	8
თავი 3. რას გულისხმობს ეფექტიანი მომსახურება?.....	12
თავი 4. რეპუტაციის მართვა და არაეფექტიანი მომსახურების შედეგები.....	15
თავი 5. მომხმარებელთა კმაყოფილება.....	19
რა სურთ მომხმარებლებს?.....	19
რა განსაზღვრავს მომხმარებელთა კმაყოფილებას?.....	21
მომსახურების პროცესის სამართლიანობა.....	22
თავი 6. ჰუმანური საჯარო სამსახური.....	24
მომხმარებელზე ორიენტირებული სახელმწიფო.....	24
ზრუნვა საჯარო სამსახურში	26
მზრუნველი ბიუროკრატი.....	27
თავი 7. მომხმარებელთა მომსახურების ქცევა.....	29
თავი 8. მომსახურება, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი.....	30
თავი 9. მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის სტანდარტები	31
თავი 10. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურების ხარისხის სტანდარტები	32
თავი 11. დროის მართვა საჯარო სამსახურში	35
სამუშაო დროის ორგანიზების კულტურა.....	35
დრო, როგორც მნიშვნელოვანი რესურსი	35
დროის მართვის ძირითადი პრინციპები.....	36
წითელი და მწვანე დრო.....	36
პრიორიტეტების განსაზღვრა.....	36
პარეტოს 80/20 წესი	37
ეიზენჰაუერის მატრიცა.....	38
ბიბლიოგრაფია	43

დოკუმენტის შესახებ

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს, რომელიც მიზნად ისახავს სასწავლო დაწესებულებათა დახმარებას პროფესიული განვითარების პროგრამების განხორციელებისას. შესაძლებელია დოკუმენტის სასწავლო მასალად გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს სწავლების საერთო, უნიფიცირებულ მიდგომას.

დოკუმენტი ეფუძნება საქართველოს მთავრობის #242 დადგენილებას „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“. მასში ასახულია III და IV რანგის საჯარო მოხელის (უფროსი და უმცროსი სპეციალისტის) პროფესიული განვითარების საბაზისო მოთხოვნები, რასაც დადგენილება ითვალისწინებს.

მოცემულ დოკუმენტში განხილულია ხარისხიანი საჯარო მომსახურების განხორციელების თეორია და პრაქტიკა. ასევე, გადმოცემულია ძირითადი პრინციპები, თანამედროვე სამეცნიერო კვლევები, მიგნებები, აქტუალური საკითხები, არსებული გამოწვევები, ტენდენციები და განვითარების შესაძლებლობები.

სახელმძღვანელოში ყურადღება ძირითადად გამახვილებულია, უკვე არსებული სახელმწიფო სერვისების განხორციელების პროცესში, საჯარო მომსახურების მიწოდების ფორმებზე და სტანდარტებზე, კერძოდ იმ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე, რომელიც დაკავშირებულია საჯარო მომსახურების განხორციელების დროს საჯარო მოხელის ქცევის ეტიკეტსა და მომხმარებელთან არსებული კომუნიკაციის ხარისხთან.

შესავალი

დემოკრატიული განვითარების გზაზე მყოფი ქვეყნისთვის, როგორც საქართველოა, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხარისხიანი საჯარო მომსახურების (Quality Public Service) უზრუნველყოფას. სამეცნიერო, აკადემიურ წრეებში საჯარო სამსახურის განვითარების პერსპექტივების განხილვისას, მკვლევარები თანხმდებიან, რომ მომავლის საჯარო სამსახური უფრო მეტად იქნება დამყარებული ურთიერთობებზე, რამაც შესაძლებელია მოახდინოს რევოლუცია სახელმწიფოს არსის აღქმაში. ეს განპირობებულია საზოგადოების მოთხოვნათა ცვლილებით. კერძოდ, მომხმარებლები გახდნენ უფრო მეტად მომთხოვნები სახელმწიფო მომსახურების მიმართ, რამაც განაპირობა სახელმწიფო სერვისების და მომსახურების პროცესის ახლებურად გააზრება.

როდესაც სახელმწიფო სერვისზე ვსაუბრობთ, როგორც წესი, მოვიაზრებთ სახელმწიფო უწყებაში დაგეგმილ პროცესს, რომლის მიზანიც არის საზოგადოებისთვის საინტერესო საკითხის გადაჭრა საზოგადოებრივი სიკეთის მისაღწევად. ამ მხრივ, ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია სერვისის წარმოების, გაუმჯობესების და მიწოდების პრაქტიკულ საკითხებზე. თუმცა, ხშირად ყურადღების მიღმა რჩება სერვისის მიწოდების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები, რომელიც უფრო მეტად უკავშირდება მომხმარებელთან საჯარო მოხელის კომუნიკაციის ხარისხს მომსახურების განხორციელების პროცესში. მოხელე აუცილებელია ეფექტიანად თანამშრომლობდეს საზოგადოებთან, რომელსაც ემსახურება. სწორედ მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი და კომუნიკაციის მაღალი ხარისხი ხდება სახელმწიფო სამსახურების მიმართ მოქალაქეთა ნდობის ჩამოყალიბების საფუძველი.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო მომსახურება უფრო მეტად კომპლექსური ხდება და მოითხოვს საჯარო მოხელის არა მარტო პროფესიული და ტექნიკური კომპეტენციების განვითარებას, არამედ პიროვნებაზე ორიენტირებული სოციალური უნარების (Personal-oriented skills) და ღირებულებათა სისტემასთან დაკავშირებული ასპექტების გათვალისწინებას. კერძოდ, სახელმწიფოს წინაშე არსებულ გამოწვევებთან გასამკლავებლად საჭირო ხდება საჯარო მოხელეთა სამუშაოს სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ემოციური მოთხოვნების გაჩენა: მომხმარებელზე ზრუნვა, პატივისცემისა და თანაგრძნობის (ემპათიის) გამოხატვა. საჯარო სამსახურში, ადმინისტრაციული საქმიანობის შესრულება ზრუნვის გამოხატვის გარეშე ძირს უთხრის საზოგადოების ნდობას. ამდენად, კვლევების თანახმად, ეფექტიანი მომსახურება და ემოციური შრომა (Emotional Labor) თანამედროვე საჯარო მოხელის კრიტიკულად მნიშვნელოვან პროფესიულ კომპეტენციად განიხილება (Guy at al., 2008; Needhamat al., 2011; Weiner at al., 2013; Bush & Seager, 2015), რომელსაც სჭირდება მუდმივი განვითარება.

თანამედროვე რეალობაში, სულ უფრო მეტად ხდება აქტუალური კითხვები: რა მოიაზრება ხარისხიან საჯარო მომსახურებაში? როგორია საჯარო სერვისის ხარისხის შეფასების კრიტერიუმები? როგორ შეიძლება მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ნდობის მოპოვება? რა როლი აქვს ზრუნვას საჯარო მომსახურების პორცესში და როგრო განისაზღვრება მომხმარებელთა მომსახურების ქცევა? თითოეულ ამ შეკითხვაზე პასუხების გააზრება არის აუცილებელია პირობა ხარისხიანი საჯარო მომსახურების უზრუნველსაყოფად და საჯარო მოხელეთა მიერ ხალხის სამსახურში ყოფნის სამუშაოს მნიშვნელობის გასააზრებლად.

თავი 1. გამოწვევები საჯარო მომსახურების სფეროში

რა ხდის სახელმწიფოს წარმატებულს? ხალხის საჭიროებების გათვალისწინება და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღება. მოქალაქეებს სჭირდებათ მხარდაჭერა და მომსახურება სახელმწიფოს მხრიდან, რასაც უზრუნველყოფს ეფექტიანი საჯარო სამსახური. ცხადია, საჯარო სამსახური იქმნება ხალხის მიერ და ხალხისათვის, თუმცა, ეს მხოლოდ სიტყვები არ არის. კერძოდ, წარმატებული სახელმწიფოების უკან დგას საჯარო სექტორი, რომელიც მუდმივი ემოციური წნეხის ქვეშაა. ყოველდღიურად საჯარო სამსახურში დასაქმებულებს მიმართავს პრობლემებით შეწუხებული და არაერთი საჭიროების მქონე მოქალაქე, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში გაღიზიანებულები, დათრგუნულები არიან და სახელმწიფოსგან სრულყოფილ დახმარებას ითხოვენ (Bush & Seager, 2015). სახელმწიფოს მიზანია, იზრუნოს და დაიცვას საკუთარი მოქალაქეები, რასაც **სახელმწიფო ხელისუფლება** ახორციელებს სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების საშუალებით.

გასათვალისწინებელია, რომ ხალხის საჭიროებები მუდმივად იცლება, ხოლო მოლოდინები იზრდება. სახელმწიფო სამსახურები ამ მხრივ დიდი გამოწვევის წინაშე დგანან, რადგან შეზღუდული ბიუჯეტითა და მცირე ადამიანური რესურსით მათ აუცილებელია შეძლონ წინა წლებისგან განსხვავებულ, მაღალ მოთხოვნებთან და მოლოდინებთან გამკლავება. საჯარო მოხელეებს სჭირდებათ მეტი კვალიფიკაცია, ცოდნა და უნარები, ასევე დამოკიდებულებების ცვლილებები, რათა ეფექტიანად შეძლონ საქმიანობის შესრულება.

ტენდენციები: XXI საუკუნე მომხმარებელთა „სუვერენიტეტისა და ამბოხების ერაღ“ შეფასდა, რადგან თანამედროვე მომხმარებელი მომსახურების ხარისხის მიმართ სულ უფრო და უფრო მომთხოვნი ხდება (Weiner et al., 2013).

დღეს, მომხმარებელთა ინფორმირებულობისა და გაძლიერების პირობებში, მთავარი აქცენტი არა მხოლოდ სერვისის წარმოებასა და გაუმჯობესებაზე, არამედ მისი მიწოდების ფორმებზე, სტანდარტებსა და თავისებურებებზეც კეთდება. მომხმარებელთა მოლოდინები განსაკუთრებით გაიზარდა მომსახურების მიწოდების სპეციფიკურ ასპექტებში. კერძოდ, მათ სურთ მიიღონ მომსახურება სწრაფად, მარტივად და რაც მთავრია, ინდივიდუალური მიდგომის გამოყენებით (პერსონიფიცირებულად). გარდა ამისა, თანამედროვე რეალობაში მომხმარებლებმა უკეთესად იციან საკუთარი უფლებები და შეუძლიათ იბრძოლონ მათ დასაცავად, თუკი ირღვევა ისინი (უფლებები) (An Oracle White Paper, 2012; Prabha Ramseok-

Munhurrun, Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee & Perunjodi, N., 2010), რამაც კიდევ უფრო მეტად რთული და საპასუხისმგებლო გახადა საჯარო მოხელის საქმიანობა.

სახელმწიფოს წინაშე არსებულ გამოწვევებზე საპასუხოდ, 2019 წელს შემუშავდა სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პოლიტიკის დოკუმენტი. აღნიშნული პოლიტიკის დოკუმენტი შეიქმნა საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში და ის გვთავაზობს ქვეყანაში სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების ერთიან ჩარჩოს, ასევე, სერვისის მიწოდების საერთო სატანდარტებს.¹

მომხმარებელთა გაძლიერების, კერძოდ მათი ინფორმირებულობისა და მოლოდინების გაზრდის გათვალისწინებით, ზოგადად, მომსახურების სექტორში აუცილებელი გახდა ძველი მიდგომის შეცვლა და ახალი, მომხმარებელზე ორიენტირებული, მოქნილი სისტემის ჩამოყალიბება. საჯარო მომსახურების შემთხვევაში, ზემოაღნიშნული ტენდენცია მოიაზრებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის ისეთი მოდელის დანერგვას, რომელიც დაეფუძნება ნდობას, ღირსებასა და პატივისცემას. კერძოდ, ახალი მიდგომები მოიაზრებს საჯარო მომსახურების მოდელს, რომელშიც მომხმარებელი პასუხისმგებლიანი სახელმწიფო სამსახურების მეშვეობით, კვალიფიციური და მაღალი სოციალური შეგნების მქონე საჯარო მოხელეებისგან სამართლიან, სანდო, დროულ და მომხმარებლის მიმართ კეთილგანწყობილ სახელმწიფო სერვისებს.

ძირითადი ტენდენციები

მოსახლეობის განწყობებისა და დამოკიდებულებების კვლევა² - საზოგადოება და საჯარო მოხელეები

კვლევაში შესწავლილია საზოგადოებისა და საჯარო მოხელეების დამოკიდებულება

¹ სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პოლიტიკის დოკუმენტი, 2019.

² საბაზისო კვლევა. საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში (2017). მოსახლეობის განწყობებისა და დამოკიდებულებების კვლევა. კვლევა მომზადდა პროექტის "საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში" ფარგლებში გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ფინანსური დახმარებით.

საჯარო სამსახურის, სახელმწიფო სერვისებისა და მიმდინარე საჯარო მმართველობის რეფორმის მიმართ.³ კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა მოქალაქეთა დამოკიდებულება საჯარო სამსახურის მიმართ, კერძოდ:

- 88% კმაყოფილია სახელმწიფო სერვისებით. კმაყოფილების ტენდენცია მთელი საქართველოს მასშტაბით ფიქსირდება;
 - მომსახურებით კმაყოფილებას, პირველ რიგში, **პერსონალის ყურადღებიანობა განაპირობებს (73%)**. ამასთან, კმაყოფილების განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი პარამეტრებია პერსონალის კომპეტენტურობა (57%) და მოსმახურების სისწრაფე (51%).
 - უკმაყოფილების გამომწვევ მიზეზებს შორის ყველაზე ხშირად **მომსახურების დაბალი ტემპი სახელდება**, რაც იმას ნიშნავს რომ მომსახურების სისწრაფე მომხმარებელთა კმაყოფილების მნიშვნელოვანი პარამეტრია.
- 72 % ენდობა საჯარო მოხელეებს;
- 74%-ის აზრით, მოხელეები ორიენტირებულნი არიან მოქალაქეებს ხარისხიანი მომსახურება გაუწიონ;
- 79% თვლის, რომ საჯარო უწყებაში მუშაობა პრესტიჟულია;
- 50% ეფექტურს უწოდებს მუნიციპალიტეტთან კომუნიკაციას;
- 53% თვლის, რომ საჯარო უწყებაში იღებენ გადაწყვეტილებებს საზოგადოებრივი ინტერესის საფუძველზე;
- 49 % ვერ ხედავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის შესაძლებლობას.

აღსანიშნავია, რომ იმ შემთხვევებშიც კი, როდესაც მოქალაქეები სხვადასხვა უწყებებში მომსახურებისას შექმნილი პრობლემურ სიტუაციებს განიხილავენ, ძირით ყურადღებას ამახვილებენ და პოზიტიურად აფასებენ უშუალოდ პერსონალის მხრიდან ყურადღებიანობას, თავაზიანობასა და გულგრილი დამოკიდებულების არ არსებობას, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მომსახურების მოცემული პარამეტრების კრიტიკულ მნიშვნელობას საჯარო მმართველობაში.

მომხმარებელთა ძირითადი მოთხოვნაა სერვისების მიწოდების ხარისხის გაუმჯობესება და მეტი პროფესიონალიზმი. კერძოდ, საჯარო სამსახურის მთავარ სისუსტედ პროფესიონალი

³ კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 2,400 საქართველოს მოქალაქე, 29 სახელმწიფო უწყების 831 საჯარო მოხელე, თვისებრივი მონაცემების მოპოვების მიზნით, ჩატარდა ფოკუსური ჯგუფები და ჩაღრმავებული ინტერვიუები.

კადრების ნაკლებობა დასახელდა.

ამდენად, დღეს საჯარო სამსახურის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა, გააძლიეროს პროფესიული საჯარო მოხელის კორპუსი და შექმნას თანამედროვე, საჯარო მომსახურების ახალი მოდელი, რომელიც სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების ფორმების, ასევე მომსახურების ხარისხის სტანდარტების დახვეწის მიმართულებით მუშაობს და მოქალაქეთა ეფექტიანი მომსახურების პრინციპს პრაქტიკაში აქტიურად ნერგავს.

თავი 2. ეფექტიანი მომსახურების აუცილებლობა მოხელის პროფესიულ საქმიანობაში

თანამედროვე სამყარო სწრაფი განვითარების რეჟიმშია, მიმდინარე ცვლილებები კი ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს სახელმწიფო ორგანიზაციებს. ბოლო პერიოდში, საზოგადოების მოთხოვნების ზრდამ საჯარო სამსახურის მიმართ, ასევე ქვეყნის საერთაშორისო ვალდებულებებმა გამოიწვია შეუქცევადი ცვლილებები საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში, რომელიც საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე ადამიანებისგან მოითხოვს კანონიერებას, ერთგულებას, ეკონომიურობასა და ეფექტურობას, მიუკერძოებლობას, ანგარიშვალდებულებას, პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტს⁴.

საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე ადამიანების მიმართ სტანდარტების ზრდის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტია ის, რომ შემუშავდა ეთიკის კოდექსი და გზამკვლევი⁵, რომელიც საერთოა საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე ადამიანებისათვის. ის განსაზღვრავს საჯარო მოხელის ქცევის ზოგად წესებს და ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას საჯარო ორგანიზაციებში.

⁴საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, 27/10/2015.

⁵საჯარო სამსახურის ბიურო „საჯარო დაწესებულებებში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების გზამკვლევი“ 2018 წ., მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით.

ზემოაღნიშნული საკანონმდებლო და ნორმატიული რეგულაციების მიზანია, საჯარო სამსახური გახდეს მოქალაქეებისთვის უფრო ხელმისაწვდომი, საჯარო მომსახურება კი განხორციელდეს ღიად და გამჭვირვალედ. შესაბამისად, თანამედროვე საჯარო სამსახურის ბუნება გულისხმობს მომსახურებაზე ორიენტირებული მიდგომების დანერგავს, სერვისის წარმოებისა და მიწოდების ხელახალ გააზრებას, ასევე ისეთი საჯარო მომსახურების კულტურის დამკვიდრებას, რომელიც აერთიანებს საკვანძო ღირებულებებს: ღიაობა, გამჭვირვალობა, მოქალაქეებთან მუდმივი და ორმხრივი კომუნიკაცია, ასევე მოქალაქეების ინტერესებზე ორიენტაცია. ადამიანები, რომლებიც სხვადასხვა სახელმწიფო სტრუქტურაში დაკავებული არიან მოქალაქეთათვის კონკრეტული სერვისის მიწოდებით განსაკუთრებულ როლს თამაშობენ საჯარო სამსახურის ცხოვრებაში. სწორედ ისინი წარმოადგენენ საკუთარი ქცევით საჯარო ორგანიზაციის სახეს და მათზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად სწორად მიიტანენ სახელმწიფოს ძირითად ღირებულებებს საზოგადოებამდე. შესაბამისად, ღირებულებების პრაქტიკაში გატარების აუცილებელი პირობას სახელმწიფო სერვისის უშუალოდ მიწოდებელთა მიერ ამ ღირებულებების გათავისება/გაშინაგნება და საკუთარი პროფესიული როლის სრულყოფილად გააზრება წარმოადგენს.

საჯარო სამსახურების უმეტესობა მოითხოვს ინტერპერსონალურ კავშირებს მომხმარებლებთან/მოქალაქეებთან. კომუნიკაციის მაღალი ხარისხი კი ხარისხიანი საჯარო მომსახურების (Quality Public Service) აუცილებელ პირობაა. საჯარო მოხელეები წარმოადგენენ სახელმწიფო სამსახურის „ხერხემალს“, რადგან ისინი სახელმწიფოს სახელით, უშუალოდ ამყარებენ კონტაქტს მომხმარებელთან. საჯარო მოხელე არის „გაბმული ძაფი“ მოქალაქესა და სახელმწიფოს შორის, ამდენად მის კვალიფიკაციაზე, მოტივაციაზე, ქცევაზე, ცოდნასა და უნარებზე, ღირებულებათა სისტემაზეა დამოკიდებული სახელმწიფოს რეპუტაცია და სახელმწიფო ინსტიტუციების მიმართ ჩამოყალიბებული ნდობის ხარისხი.

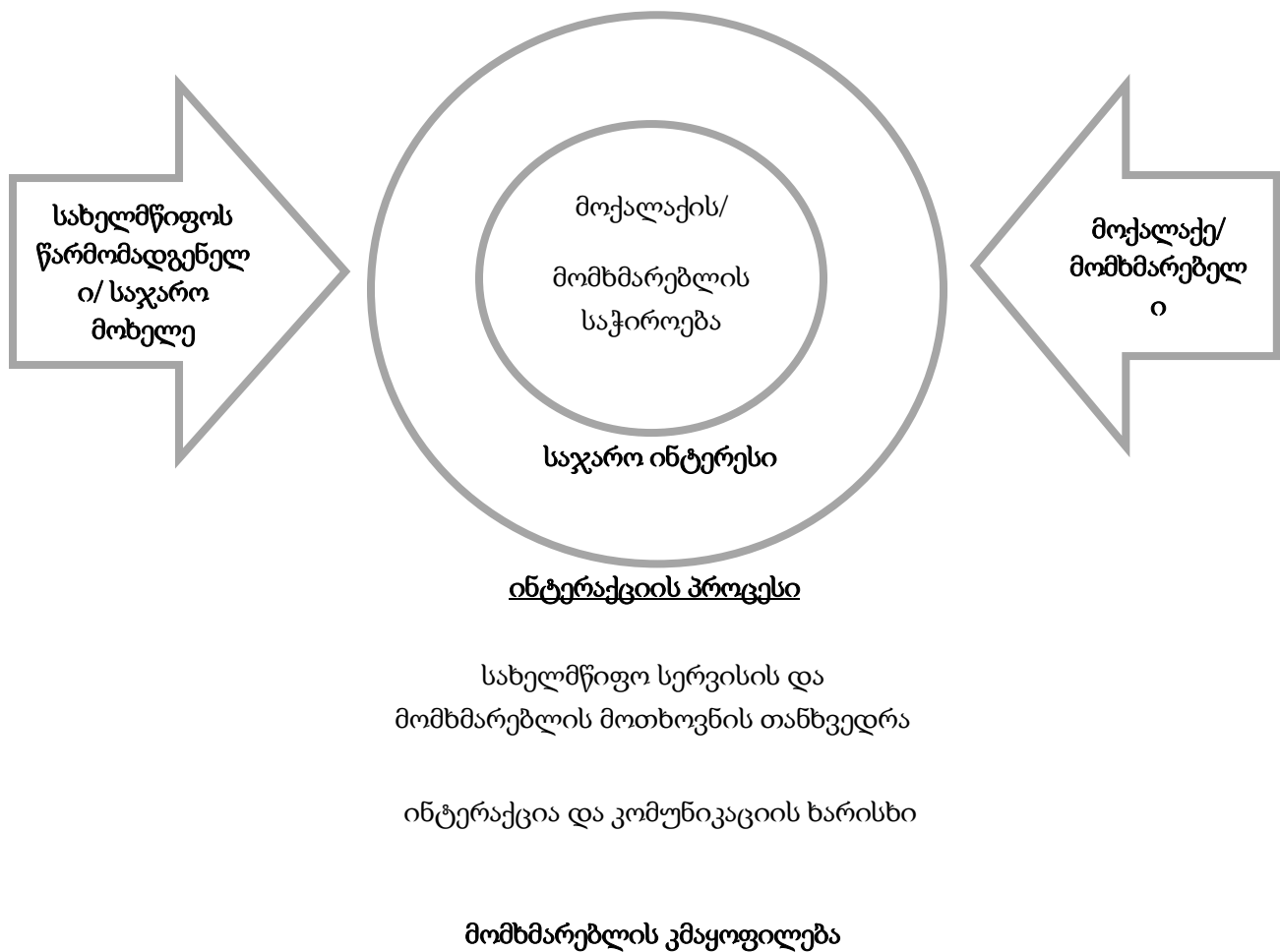
საჯარო მოხელე ერთგავარდ შუამავლის (მედიატორის)⁶ როლს ასრულებს. კერძოდ, ის ხელს უწყობს სახელმწიფო უწყებებსა და მოქალაქეს შორის ეფექტიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. იმისათვის, რომ საჯარო სექტორის მუშობა იყოს ეფექტური და ეფექტიანი, მოქალაქეებთან სიახლოვე აუცილებელია, რათა მოხდეს მათი საჭიროებების გაგება,

⁶ Codes of Conduct for Public Servants in Eastern and Central European Countries. Comparative Perspective. Jolanta Palidaukaite, Ph.D. Department of Public Administration Faculty of Social Sciences Kaunas University of Technology, Lithuania.

გათვალისწინება. სწორედ ამას აკეთებენ საჯარო მოხელეები ყოველდღიურად, მომსახურების გაწევის პროცესში. ამდენად, მათი როლის გააზრება მნიშვნელოვანია.

საჯარო მოხელის როლის გასაანალიზებლად, შეგვიძლია გამოვიყენოთ ვიზუალიზაცია (იხ. სქემა 1), რათა თვალსაჩინო გახდეს საჯარო მომსახურების განხორციელების პროცესი და ამ პროცესში თითოეული მონაწილის ადგილი და განსაკუთრებული როლი. კერძოდ, რიგითი მოქალაქისთვის საჯარო მოხელე აღიქმება არა როგორც კონკრეტული პიროვნება, არამედ როგორც სახელმწიფო, რომლისგანაც ითხოვს კონკრეტული საკითხების გადაჭრას. სწორედ ამიტომ, კომუნიკაცია და ინტერაქცია ხორციელდება შესაბამისი მოლოდინებისა და მოთხოვნების დონეზე.

სქემა 1. მომსახურების პროცესი (Hochschild, 1983)



არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით, თანამედროვე რეალობაში, **საჯარო მოხელეს** ევალუა არა მარტო პროდუქტიულობის გაზრდა, არამედ გულისხმიერება, საზოგადოების და რიგითი მოქალაქეების ინტერესების გათვალისწინება. ეს ვალდებულება მოითხოვს ეთიკური საკითხებისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას. შედეგად, საჯარო მოხელეთა საქმიანობის კომპლექსურობასა და სირთულეს ვიღებთ, მაგრამ ამას თან ახლავს განსაკუთრებული ჯილდოც. საზოგადოებისთვის სამსახურის გაწევით ჩნდება წარმატებისა და პიროვნული კმაყოფილების გრძნობა, რაც საჯარო მოხელეები იღებენ სხვების დახმარების და საზოგადოებრივი ინტერესის დაცვის შედეგად (დენჰარტი, 2012).

კვლევები:

საზოგადოება და საჯარო მოხელეები - „საჯარო მოხელეები საჯარო სამსახურის შესახებ - 78% ამყოფს საკუთარი საქმიანობით“.⁷

საკუთარი სამუშაოთი სიამაყის განცდის მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა, აგრეთვე, ფოკუსური ჯგუფების მსვლელობისას. გამოკითხული საჯარო მოხელეებისთვის, საჯარო სამსახური ასოცირდება ხალხთან ურთიერთობასთან, საზოგადოების სამსახურში ყოფნასთან და სახელმწიფოს გამართული ფუნქციონირებისათვის არსებულ სტრუქტურასთან. შესაბამისად ის, რომ ისინი არიან სახელმწიფო უწყებებში დასაქმებულნი, მათთვის ერთმნიშვნელოვნად საამაყოა და, მათი აღქმით, თითოეულ მათგანს მცირე, მაგრამ პოზიტიური წვლილი შეაქვთ ქვეყნის განვითარებაში.

რაც უფრო მეტად გადის დრო, მით უფრო კომპლექსური და საპასუხისმგებლო საჯარო მოხელის პროფესიული საქმიანობა და სახელმწიფოს სამსახურში ყოფნა. ახალი რეგულაციები და საზოგადოების გაზრდილი მოლოდინები სულ უფრო მაღალ სტანდარტს აწესებს საჯარო მოხელეთა პროფესიული საქმიანობის შეფასებისთვის. მათ აქვთ განსაკუთრებული როლი და შესაბამისად, საჯარო ორგანიზაციების ძირითადი მისიის რეალიზებაში, რეპუტაციისა და ნდობის ფორმირებაში განსაკუთრებული წვლილის შეტანა შეუძლიათ. სწორედ ამიტომ, მაღალი ხარისხის საჯარო მომსახურების განხორციელება საჯარო მოხელის საქმიანობის აუცილებელი პირობა გახდა.

⁷ საბაზისო კვლევა. საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში (2017). საჯარო მოხელეთა კვლევა მომზადდა პროექტის "საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში" ფარგლებში გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ფინანსური დახმარებით.

თავი 3. რას გულისხმობს ეფექტიანი მომსახურება?

ბოლო ათწლეულებში, მომსახურების სფეროს როლი შრომით ბაზარზე საგრძნობლადაა გაზრდილი, რაც გახდა კიდევ მისი სპეციფიკით მეცნიერული სამყაროს დაინტერესების მიზეზი. თანამედროვე საზოგადოებას „სერვისის საზოგადოებასაც“ უწოდებენ, რასაც მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდაც ასახავს. ითვლება, რომ მომსახურება არის არამატერიალური პროდუქტი, რომლის შეთავაზებაც ხდება მომხმარებლისთვის, ორგანიზაციის წარმომადგენელსა და მომხმარებელს შორის ინტერაქციისა და კომუნიკაციის პროცესში (Hochschild, 1983). ხშირად მომსახურების სფეროს თანამშრომლებს ე.წ. „წინა ხაზის“ (Front Office) თანამშრომლებსაც უწოდებენ, რაც კარგად გამოხატავს მომსახურების სფეროსთვის დამახასიათებელ ცენტრალურ თავისებურებას, მომხმარებლებთან უშუალოდ კომუნიკაციის აუცილებლობას და გარდაუვალობას.

მომხმარებელთა ეფექტიანი მომსახურების განხორციელება ერთი შეხვდით თითქოს მარტივი უნდა იყოს, თუმცა რეალურად არსებობს უამრავი დაბრკოლება, რომელიც ხელს უშლის მაღალი ხარისხის მომსახურების განხორციელებას, მათ შორის აღსანიშნავია მართვის პრინციპები და მიდგომები, ასევე უშუალოდ მომსახურების განმხორციელებელ პირთა ცოდნა, უნარები, დამოკიდებულება და განწყობა (Harris, 2010).

როდესაც საქმე საჯარო მომსახურებას ეხება, გასათვალისწინებელია რომ რიგით მოქალაქეებს, როგორც მომხმარებლებს ყოველდღიური შეხება აქვთ სხვადასხვა სახელმწიფო სერვისთან, რომლებიც ძირითადად უკავშირდება განსაკუთრებულ საჭიროებებს: საავადმყოფოები, სკოლები, ჯანდაცვა, სოციალური მომსახურება, პოლიცია და სხვა სერვისები⁸, რომელსაც იღებენ სხვადასხვა საჯარო უწყებებისგან: იუსტიციის სახლი, 112, სოციალური მომსახურების სააგენტო, გამგეობა/მერია, შსს მომსახურების სააგენტო, შემოსავლების სამსახური, საზოგადოებრივი ცენტრები და სხვა. აღნიშნული სერვისები სპეციფიკა გულისხმობს მომხმარებელთან უშუალო კომუნიკაციას და მათზე ზრუნვას, მათი საჭიროებების გათვალისწინებასა და დაკმაყოფილებას.

⁸ House of Commons Committee of Public Account. (2005). Delivering High Quality Public Services for all. London. Sixty-third Report of Session 2005-06.

რა ქმნის მაღალი ხარისხის მომსახურებას? ეს შეკითხვა, რომ დავსვით ადამიანთა უმეტესობის შემთხვევაში განსაზღვრება დაფუძნებული იქნება მათ პირად გამოცდილებაზე.

თუ სთხოვთ მომხმარებლებს დააფიქსირონ საკუთარი მოსაზრება, ნახავთ, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაციასთან მიმართებაში სხვადასხვა მომხმარებლის აზრი განსხვავდება. მომსახურება აღქმასთან არის დაკავშირებული: ის ზოგჯერ სუბიექტურია, შეუმჩნეველი და ხელშეუხებელი.

მომსახურების აღქმა, რომელსაც მომხმარებელი იღებს, დამოკიდებულია მოლოდინებზე. თუ მას უკეთესად ექცევიან, ვიდრე იგი მოელოდა, მაშინ ეს ძალიან კარგი მომსახურებაა. ხოლო თუ მოლოდინზე უარესად, მაშინ ადგილი აქვს ცუდ მომსახურებას. მაღალი ხარისხის მომსახურებისთვის აუცილებელია, რომ გადააჭარბოთ მოლოდინს, ეს კი დამოკიდებულია მომსახურების სფეროს წარმომადგენელზე.

მაგალითად, თუ საჯარო მოხელე ეტყვის მომხმარებელს, რომ მას მოემსახურება 9 საათზე და რეალურად 10 წუთით დააგვიანებს, ეს ცუდი მომსახურების მაგალითი იქნება, ხოლო, თუ 10 წუთით ადრე მოემსახურება - პირიქით. მომხმარებელთა მოლოდინები ამ შემთხვევაში პოზიტიურად არ მართლდება. არსებული გამოწვევებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ხდება, რომ იზრუნოს არა უბრალოდ მომხმარებლის მოლოდინის გამართლებაზე, არამედ სხვადასხვა მიდგომებით და გზებით გადააჭარბოს მათ მოლოდინს, რაც მაღალი ხარისხის მომსახურების საფუძველია.

ამდენად, მომსახურების ხარისხი დამოკიდებულია მოლოდინებისა და უშუალო გამოცდილების თანხვედრაზე. ამას განაპირობებს ერთის მხრივ, მომხმარებლის მოლოდინი (განპირობებული, მაგალითად, მსგავს სიტუაციაში სხვისი ან საკუთარი წარსული გამოცდილებით), ხოლო მეორეს მხრივ, მომსახურების განმახორცილებელ პირთა ქცევა და კომუნიკაციის ხარისხი. მთლიანობაში, ეს ორი ერთად ქმნის მომსახურებით კმაყოფილების დონეს. თუ გამოცდილება დაემთხვევა ან გადააჭარბებს მოლოდინებს, მაშინ მომსახურების ხარისხი კარგი ან მაღალი ხარისხის იქნება და ორგანიზაციის რეპუტაციაზეც და ნდობის ხარისხზეც პოზიტიურად იმოქმედებს. ხოლო საპირისპირო შემთხვევაში, მომხმარებელი იმედგაცრუებული დარჩება (Goodman, 2009). საჯარო სექტორის შემთხვევაში, ეს იმედგაცრუება ისევ და ისევ უნდობლობაში გადაიზრდება.

ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს მისი მომხმარებლების მოლოდინები კარგად. თუ ნაკლებ მომსახურებას განახორციელებს, ვიდრე მოლოდინია, მაშინ მომსახურება ცუდია, თუ ზუსტად იმას შესთავაზებს, რაც მომხმარებელს სურს, მაშინ მომსახურება კარგია, ხოლო თუ გადააჭარბებს მომხმარებლის მოლოდინს, მაშინ მომსახურება უმაღლესი ხარისხისაა (John Tschohl, 1980; Prabha Ramseook-Munhurrun, Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee & Perunjodi, N., 2010).

მომხმარებლის მოლოდინები და მათი გათვალისწინება უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს მომსახურების პროცესში, ბუნებრივია მომხმარებლებს სურთ მათი პრობლემები პირველი მიმართვისთანავე გადაიჭრას (სხვა შემთხვევაში მომხმარებლის კმაყოფილება შემცირდება 10-20%-ით). ასევე მათ სურთ, ლოდინის დრო იყოს მცირე და მომსახურებისადმი ხელმისაწვდომობა 24/7-ზე, თუმცა, ამასთანავე, აქვთ მოლოდინი, რომ სირთულეების შემთხვევაში თანამშრომლები გამოიჩენენ თანაგრძნობას მათ მიმართ. მიუხედავად იმისა, ვისი ან რისი ბრალია შექმნილი სირთულე. კერძოდ, მომხმარებლები გარდა პროცედურული საკითხებისა, საჭიროებენ ემპათიას მომსახურების პროცესში (Goodman, 2009).

სერვისის მიწოდების ხარისხის კრიტერიუმები:

- სანდოობა - დაპირებების შესრულება;
- ხელმისაწვდომობა - სერვისის ფიზიკურად მიწოდება;
- დროულობა (რეაგირება) - სერვისი დაუყოვნებლად უნდა პასუხობდეს მომხმარებლის შეკითხვებს და სწრაფად განიხილავდეს საკითხებს;
- პროფესიონალიზმი (უზრუნველყოფა) - პერსონალი უნდა იყოს კომპეტენტური და სამართლიანად ექცეოდეს მომხმარებლებს;
- ინფორმაცია - მომხმარებლებზე გაცემული ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, ყოვლისმომცველი და უწყვეტი;
- პერსონალის დამოკიდებულება (ემპათია) - პერსონალი უნდა იყოს მეგობრული, ზრდილობიანი და სიმპათიით განმსჭვალული მომხმარებლის საჭიროებათა მიმართ⁹.

⁹ სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პოლიტიკის დოკუმენტი, 2019.

მომსახურების სფეროში შეიძლება გამოვყოთ ორი სახის მომხმარებელი: შიდა (ინტერნალური) და გარე (ექსტერნალური). გარე - ვისაც ორგანიზაციის გარეთ ვემსახურებით და შიდა, ანუ ის ადამიანები, ვისთანაც ვურთიერთობთ ორგანიზაციაში სამუშაო შესრულების პროცესში.

ამდენად, მაღალი ხარისხის მომსახურების უზრუნველყოფა დამოკიდებულია მომხმარებელთა არსებულ მოლოდინებსა და უშუალო გამოცდილების არა მხოლოდ თანხვედრაზე, არამედ მოლოდინების გადაჭარბებაზე. ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა მოლოდინის გადაჭარბებაში არის ის, რომ მათი მოლოდინი ყოველთვის იცვლება. თანამედროვე რეალობაში, ორგანიზაციებმა აუცილებელია ისწავლონ „მომხმარებლების მოლოდინებით ცხოვრება“ (Harris, 2010). ზოგჯერ, მაგრამ არა ყოველთვის, მომხმარებელთა მოლოდინების უზრუნველყოფა ბევრად ადვილია, ვიდრე წარმოგვიდგენია. შესაძლებელია მხოლოდ ხარისხიანმა კომუნიკაციამ გადაწყვიტოს მომხმარებელთან შექმნილი პრობლემური სიტუაცია. კერძოდ, მაღალი ხარისხის მომსახურების უზრუნველსაყოფად მნიშვნელობა აქვს ნიუანსებსაც კი. შესაძლებელია საჯარო მოხელის მიერ გამოვლენილი ყურადღება, სწორი კომუნიკაცია, თავაზიანობა და ჰუმანური მიდგომებები გახდეს მომხმარებელთა მოლოდინის გადაჭარბებისა და კმაყოფილების განმაპირობებელი მნიშვნელოვანი ატრიბუტი.

თავი 4. რეპუტაციის მართვა და არაეფექტიანი მომსახურების შედეგები

დღეს უკვე აღარ არის საკამათო, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა ეფექტიანი მომსახურება, მაგრამ საამისოდ ცოტა რამ კეთდება. მომხმარებლებს აქვთ მაღალი და პერიოდულად ცვალებადი მოლოდინები, რაც ართულებს მომსახურების მართვის პროცესს (Harris, 2010). იგი საჭიროებს შესაბამის ხედვასა და პროგრესულ ადამიანურ კაპიტალს სახელმწიფო სამსახურებში.

მომსახურებას თანამედროვე სამყაროში განსაკუთრებული, შეიძლება ითქვას, კრიტიკული მნიშვნელობაც კი ენიჭება. არაეფექტური მომსახურების პირობებში მომხმარებელთა უკმაყოფილება იზრდება და გენერალიზებულ ხასიათს იღებს. მოქალაქე უყვება საკუთარი უარყოფითი გამოცდილების შესახებ სხვა ადამიანებს, რაც შედეგად აყალიბებს საერთო შეხედულებას ამა თუ იმ სტრუქტურის/ორგანიზაციის შესახებ. მოქალაქეთა პატარ-პატარა

უკმაყოფილებები ერთად შეიძლება დრამატული აღმოჩნდეს. ამდენად, მოქალაქეებთან ურთიერთობა განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობასა და მომსახურების მაღალი სტანდარტის გამოყენებას მოითხოვს.

არაეფექტიანი საჯარო მომსახურების შემთხვევაში მომხმარებელთა უკმაყოფილება იზრდება, რაც ნეგატიურად აისახება არა მხოლოდ კონკრეტული სახელმწიფო სტრუქტურის ან მისი წარმომადგენლის, არამედ ზოგადად სახელმწიფოს მიმართ ნდობასა და რეპუტაციაზე.

არაეფექტური მომსახურების „გვერდითი ეფექტები“

საჯარო მომსახურების დროს, გასათვალისწინებელია უკმაყოფილო მოქალაქის განწყობით მიყენებული ზარალი ე.წ. „ტალღური ეფექტი“, რომელიც კიდევ უფრო ზრდის ამ ზიანს. კერძოდ, გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ უკმაყოფილო მოქალაქე/მომხმარებელი საშუალოდ 10-დან 20-მდე ნაცნობ-მეგობარს უყვება საკუთარი უკმაყოფილების შესახებ. თავის მხრივ, ისინი კიდევ 5 ადამიანს გადასცემენ ამ ამბავს (შელია, მ; ვასაძე, მ; კობიაშვილი, მ & ხომერიკი, გ., 2008). „ტალღური ეფექტი“ დაკავშირებულია ე.წ. ე.წ. ხმის გავრცელების ძალასთან (Word-of-mouth), რომელიც გულისხმობს ადამიანებს შორის ინფორმაციის ბუნებრივად გავრცელებას და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ზოგადი განწყობებისა და დამოკიდებულებების (ნდობის) ჩამოყალიბებაზე. სწორედ ეს არის გავლენის ის მასშტაბი, რომელიც შეიძლება მოახდინოს მომხმარებელმა ორგანიზაციის რეპუტაციაზე ნეგატიური ან პოზიტიური ინფორმაციის გავრცელებით (Harris, 2010).

როდესაც მომხმარებელი აწყდება პრობლემას, იქმნება მათი ორგანიზაციის მიმართ ერთგულების და ნდობის შემცირების საშიშროება (Goodman, 2009). მომხმარებლებს მოსწონთ, როდესაც ჩვენ დაინტერესებული ვართ პრობლემის გადაჭრით ან გადამოწმებით. მათ ასევე მოსწონთ პროაქტიული ინფორმაცია (Proactive communication) იმის შესახებ, თუ როგორ იჩივლონ ამა თუ იმ პრობლემაზე და უფრო მეტად იზიდავთ ის მომენტი, რომ ჩვენ თვითონვე ვეხმარებით უკმაყოფილების გამოთქმაში ან კონტაქტზე გავდივართ პროაქტიულად, ვიდრე თავად აღმოაჩინენ პრობლემას, დააფიქსირებენ საჩივარს და უკმაყოფილებას (Goodman, 2009). ადამიანები, რომლთაც აქვთ საშუალება, უშუალოდ გამოხატონ უკმაყოფილება ორგანიზაციასთან, ნაკლებად არიან მიდრეკილნი ნეგატიური ინფორმაციის გავრცელებისკენ (Tschohl, 2011).

მომხმარებელთა გამოცდილება (Customer experience) უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ მოდური სიტყვა (An Oracle White Paper, 2012). მომხმარებლებს გამოცდილებაზე დაყრდნობით უყალიბდებათ გარკვეული მოლოდინები და, თუკი რომელიმე საჯარო სამსახურში მათ ნეგატიური გამოცდილება მიიღეს, მომავალი ინტერაქციის დროს ითვალისწინებენ აღნიშნულს და აქვთ ქცევის შემდეგი მოდელი - „შეიარაღება და მზადყოფნა ბრძოლისათვის“. უკვე არსებული გამოცდილება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოქალაქეთა სახელმწიფო სამსახურების მიმართ დამოკიდებულებაზე, ნდობაზე და შესაბამისად, საჯარო მოხელის მიმართ განხორციელებულ ქცევებზე და კომუნიკაციის ხარისხზე.

რეპუტაციის მართვა

რეპუტაციის მართვა - ეს არის არა ის, თუ როგორ სურს ორგანიზაციას, რომ იყოს აღქმული, არამედ ის, რეალურად როგორ აღიქმება და ფასდება მომხმარებელთა მიერ. ორგანიზაციის რეპუტაცია განსხვავებულია მისი იმიჯისაგან. იმიჯი არის გარეგნული სახე, რომლითაც ორგანიზაცია საზოგადოების წინაშე წარსდგება. კომპანიას შესაძლებელია ჰქონდეს კარგი იმიჯი, მაგრამ არა კარგი რეპუტაცია. (Harris, 2010).

კარგი რეპუტაციის მქონე ორგანიზაცია არის:

- ✓ საიმედო
- ✓ კანონმორჩილი
- ✓ გულისხმიერი
- ✓ პასუხისმგებლობის მქონე
- ✓ ეთიკური სტანდარტების დამცველი
- ✓ საზოგადოების დადებითი წევრი
- ✓ ეფექტიანი კომუნიკაციაში
- ✓ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე და სხვა.

ღია, გამჭვირვალე, მოქალაქეებთან მუდმივ/უწყვეტ, ორმხრივ კომუნიკაციაში მყოფი და მოქალაქეების ინტერესებზე ორიენტირებული სტრუქტურის რეპუტაციის ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული საჯარო სამსახურის ადამიანურ კაპიტალთან და მართვის პრინციპებთან. ნებისმიერი იმ თანამშრომლის ქცევის მიღმა, რომელიც მომსახურებას ახორციელებს, მოიაზრება ორგანიზაცია და მისი ნეგატიური ქცევა აისახება

ორგანიზაციის მიმართ ნდობის ხარისხსა და რეპუტაციაზე. ამიტომ, მომხმარებელთა სრულყოფილი მომსახურებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისა და თანამშრომელთა ღირებულებების შერწყმა (Harris, 2010).

საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების აღიარებით პირებმა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომხმარებელთა მომსახურებას უნდა გააგებინონ/აგრძნობინონ მომხმარებლებს, რომ ისინი მათ სამსახურში არიან. ამის შემდეგ შესაძლებელია მომხმარებელთა უზრუნველყოფა მაღალი ხარისხის მომსახურებით (Elaine K. Harris, 2010).

არსებობს უამრავი დაბრკოლება, რომლებიც ხელს უშლის მაღალი ხარისხის მომსახურებას. უმრავლეს შემთხვევაში ეს არის ბარიერები, რომლებიც მომსახურე პერსონალს კონტროლის მიღმა (მომველებული პროცედურები, მართვის ფილოსოფია, ორგანიზაციული შემზღუდველი წესები და ა.შ). თუმცა, ზოგი ბარიერი, რომელიც ხელს უშლის ეფექტურ მომსახურებას არის უშუალოდ მომსახურე პერსონალის კონტროლის ქვეშ და აუცილებელია მათი მართვა. ყველაზე გავრცელებული ბარიერები, რომლებიც აფერხებენ ეფექტიან მომსახურებას, არის პერსონალის:

- სიზარმაცე
- ეფექტური კომუნიკაციის უნარების უქონლობა
- დროის მართვის უნარების უქონლობა
- არასწორი დამოკიდებულება საჯარო მომსახურების მიმართ
- არასწორი განწყობები
- სტრესისა და კონფლიქტის მართვის უნარების უქონლობა
- ხელოვნურობა - მომხმარებლების მომსახურება ე.წ. „ავტოპილოტის“ რეჟიმში და ა.შ.

ზემოაღნიშნული დაბრკოლებები, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის რეპუტაციაზე და მომხმარებელთა ნდობის ხარისხზე.

სახელმწიფოსთან ვურთიერთობთ ყოველდღიურად. სხვადასხვა შემთხვევაში, სახელმწიფო საზოგადოებასთან კონტაქტს ამყარებს როგორც კონკრეტული ადამიანების, ისე რეგულაციების მეშვეობით. სწორედ ეს ურთიერთობებია სახელმწიფოს „დნმ“ და ამ ურთიერთობებზეა დამყარებული ქვეყნის წარმატება. ნდობა - ეს არის ძირითადი კავშირი მოქალაქესა და საჯარო სამსახურს შორის, რომელიც მოქმედებს საჯარო ინტერესის გათვალისწინებით, საზოგადოების კეთილდღეობიდან გამომდინარე. სწორედ ამიტომ

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მომხმარებელთან კომუნიკაციის ხარისხსა და ეფექტიან საჯარო მომსახურებას.

თავი 5. მომხმარებელთა კმაყოფილება

წარმატებული მომსახურებისთვის მნიშვნელოვანია მომხმარებლის კმაყოფილება. მომხმარებლის კმაყოფილება არის შეფასება, რომელიც მიღებული მომსახურების გამოცდილების შედეგად ისახება ზოგად დამოკიდებულებაში.

რა სურთ მომხმარებლებს?

ეფექტიანი მომსახურებისთვის საჭირო უნარების გაუმჯობესების დროს მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ მათი უბრალო დაზეპირებით წარმატებას ვერ მიაღწევთ. ეფექტიანი მომსახურების განხორციელებისთვის აუცილებელია ვიცოდეთ მომხმარებელთა საჭიროებები, რათა შესაბამისი მიდგომა შევარჩიოთ. ქვემოთ მოცემულია მომხმარებლის ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი საჭიროებები, რომელთა გათვალისწინაც აუცილებელია მომსახურების პროცესში:

- 1) **გადაჭრილი პრობლემა** - მოქალაქეთა პრობლემები უნდა განიხილებოდეს, როგორც მათი ერთგულების მოპოვების შესაძლებლობა. მოქალაქე, რომელსაც რაიმე პრობლემა უჩნდება და რომელსაც დაუყოვნებლივ მიაქციეს ყურადღება, უფრო ხშირად ხდება ერთგული და უჩნდება ნდობა, ვიდრე ის მოქალაქე, რომელსაც პრობლემა არასოდეს გასჩენია. ასეთ დროს, იმ შემთხვევებშიც კი, როცა მოქალაქის პრობლემა 100% არ წყდება მის სასარგებლოდ, მისი ნდობის ხარისხი მაინც იზრდება. ის ფაქტი, რომ მისი პრობლემა აღიარეს და უყურადღებოდ არ დატოვეს, საკმარისი ხდება მოქალაქის დამოკიდებულების განსამტკიცებლად.
- 2) **ძალისხმევა** - მოხელეთა „ძალისხმევა მოვალეობის მიღმა“ არის ის, რასაც მოქალაქეები აფასებენ. მათთვის მნიშვნელოვანია ხედავდნენ, რომ ადმინანები ვისაც ძალუბთ მათი საკითხების გადაჭრა, ყველაფერს აკეთებენ და ცდილობენ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინონ ამისთვის.
- 3) **აღიარება და გაგება** - მომხმარებლებს სურთ, რომ მათ გაუგონ და თავი მნიშვნელოვან პიროვნებად აგრძნობინონ.

- 4) **არჩევანი და ალტერნატივები** - მომხმარებლებს სურთ, რომ არ იყვნენ ჩარჩოებში - ე.წ. „მახეში“ მოქცეულნი მოხელეთა და უწყებათ მხრიდან. შესაბამისად, ითხოვენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვასა და არჩევანის შესაძლებლობას.
- 5) **პოზიტიური სიურპრიზი (მოლოდინის გადაჭარბება)** - მომხმარებლებს სურთ მიიღონ ისეთი მომსახურება, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ მოხელეთა პროფესიული საქმიანობის ტექნიკური ფუნქციების შესრულებით. ამავე დროს, მათთვის მნიშვნელოვანია მოსმასხურების პროცესში ჩართულ პირთა მხრიდან განხორციელდეს დადებითი ქცევები, რომელსაც ისინი არ ელოდნენ.
- 6) **მუდმივობა, სანდოობა, პრედიქტულობა** (წინასწარ განჭვრეტა სიტუაციის თუ მოვლენების) - მომხმარებელი მოელის, რომ თქვენ მას მოემსახურებით თანმიმდევრულად და პროცესი იქნება ორგანიზებული. ყოველთვის იმას გააკეთებთ, რასაც ამბობთ, რომ გააკეთებთ. რაც მათში დაცულობის განცდას ქმნის თქვენთან და ორგანიზაციასთან მიმართებაშიც. ეს კი ნდობისა და ლოიალობის ხარისხს ზრდის.
- 7) **ღირებულება** (არ არის საჭირო, რომ აქ იგულისხმებოდეს მატერიალური ანაზღაურება) - მომხმარებლები ასევე მოელიან, რომ მომსახურებაში ჩადებული *ფული და დრო დაფასდება*. საინტერესოა, რომ მაშინაც, როცა ფული ძალიან მნიშვნელოვანი ღირებულებაა, ის მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილს წარმოადგენს მომსახურების პროცესში. შეფასებისას მომხმარებლები ითვალისწინებენ, როგორ მოექცნენ მათ, რამდენად კომპეტენტურ აზრს სთავაზობენ პრობლემის გადაჭრისას. თქვენ შეიძლება ვერ მოახდინოთ გავლენა მომსახურების საფასურზე, მაგრამ შეგიძლიათ, სხვა მხრივ დახმარებით, ღირებული გახადოთ მომსახურება.
- 8) **სიმარტივე** - დღესდღეობით ადამიანები გადატვირთულები არიან ყოველდღიური ცხოვრების და გარემოს სირთულეებით. თუ თქვენ გაართულებთ მომსახურების პროცესს, ამან შეიძლება აგრესია გამოიწვიოს.
- 9) **სისწრაფე** - მომხმარებლები ითხოვენ სწრაფ და ეფექტიან მომსახურებას.
- 10) **კონფიდენციალურობა**
- 11) **მნიშვნელოვნობის განცდა** - მომხმარებელს სურთ მათ მოექცნენ პატივისცემით და აღიარონ მათი მნიშვნელოვნება.

რა განსაზღვრავს მომხმარებელთა კმაყოფილებას?

ერთ-ერთი თეორიული მოდელის თანახმად¹⁰, მომხმარებელთა კმაყოფილება განისაზღვრება 3 მახასიათებლის გათვალისწინებით, რომლებიც ქმნიან ე.წ. „კმაყოფილების სამკუთხედს“. მოდელი ეყრდნობა ადშვებას, რომ მომსახურების პროცესის განხორციელებისას აუცილებელია გავითვალსწინოთ მომხმარებელთა 3 ძირითადი მოთხოვნილება და საჭიროება (იხ. სქემა 2):

- **ემოციური საჭიროებები** - ფსიქოლოგიურ კმაყოფილებას განსაზღვრავს მომსახურებისა და კომუნიკაციის ხარისხი. ეს ფაქტორი მოიცავს ზრუნვისა და კეთილგანწყობის გამოხატვას, პატივისცემით მოპყრობასა და ინდივიდუალურ, პერსონიფიცირებულ მიდგომას.

მომხმარებელი შეიძლება არ იყოს კმაყოფილი შედეგებით, თუმცა ყოველთვის კმაყოფილი უნდა იყოს იმით, თუ როგორ მოექცნენ მათ.

- **პროცესთან დაკავშირებული საჭიროებები** - პროცედურულ კმაყოფილებას განსაზღვრავს მომსახურების სისწრაფე, ბიუროკრატიული პროცედურების ნაკლებობა, ანგარიშსწორების ფორმები, რაც დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად რაციონალურად აღიქვამენ მომხმარებლები კონკრეტულ პროცედურებს, რაც აუცილებელია მატერიალური სარგებლის მისაღებად;
- **მომსახურების შედეგთან დაკავშირებული საჭიროებები** - მატერიალურ კმაყოფილებას განსაზღვრავს მატერიალური სარგებლის, მაგალითად, კონკრეტული მომსახურების მიღება, ასევე, პროდუქტის თუ სერვისის ფასი – ღირებულება (მომხმარებლის აღქმაში), რამდენად შეესაბამება პროდუქტს.

სქემა 2. კმაყოფილების სამკუთხედი

10 Gary T. Furlong. The Conflict Resolution. Mississauga, Ontario: John Wiley and Sons (2005). Christopher Moore - Triangle of Satisfaction.

პროცესი
(პროცედურული)

შედეგი
(მატერიალური)

ემოცია
(ფსიქოლოგიური)

მოქალაქეებთან ურთიერთობის დროს ყველაზე მეტად მომსახურე სფეროს წარმომადგენელზე დამოკიდებულია ფსიქოლოგიური კმაყოფილების მოპოვება. თუ მოქალაქე არ აკმაყოფილებს შესაბამის პროცედურულ მოთხოვნებს, იგი უარს იღებს მატერიალური სარგებლის მიღებაზე. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ პერსონალის მიერ სწორად და დიპლომატიურად მოხდეს მოქალაქისათვის ინფორმაციის მიწოდება აღნიშნულთან დაკავშირებით, რათა შემცირდეს მატერიალური და პროცედურული თვალსაზრისით გამოწვეული მოქალაქეთა უკმაყოფილების ხარისხი.

ორგანიზაციები ძირითადად ყურადღებას ამახვილებენ **კმაყოფილების პროცედურულ და მატერიალურ მხარეებზე**. როდესაც ორგანიზაციები იწყებენ მეტი აქცენტის გაკეთებას სერვისის მახასიათებლებზე ან პროცედურებზე, ვიდრე იმ სარგებელსა და შთაბეჭდილებებზე, რომლებსაც ეს პროდუქტი იძლევა, ისინი ისე ხდებიან გადართულნი თავიანთი სერვისის თვისებებზე, რომ ხშირად მხედველობიდან კარგავენ მომხმარებელთან ფსიქოლოგიურ და ემოციურ მოთხოვნილებებს, რომლებსაც აქვთ კრიტიკული მნიშვნელობა როდესაც მომსახურების სფეროს ეხება საქმე. სწორედ ემოციური საჭიროებები განსაზღვრავს მომსახურების პროცესის სამართლიანად აღქმას.

მომსახურების პროცესის სამართლიანობა

ადამიანებს აქვთ მომსახურების „**პროცესის სამართლიანობის**“ შინაგანი მოთხოვნილება, რაც მოიაზრებს პატივისცემასა და ჰუმანურ მოპყრობას, ყურადღებასა და მზრუნველობას. მართალია, ისინი მიმართავენ საჯარო სამსახურს კონკრეტული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, მათთვის ასევე მნიშვნელოვანია **მომსახურების განხორციელების ფორმა და პროცესი**. ხშირად, ეს პროცესი უფრო მნიშვნელოვანიც კი არის ვიდრე შედეგი და

მოთხოვნის დაკმაყოფილება. ადამიანებისთვის მატერიალური სიკეთე კარგავს მნიშვნელობას, თუ ისინი ვერ გრძნობენ ემოციურ კმაყოფილებას, პატივისცემასა და ანგარიშის გაწევას.

პროცესის სამართლიანობა მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს:

- რამდენად გრძნობენ მომხმარებლები, რომ მათი აზრი გათვალისწინებულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. რამდენად ეკითხებიან მათ აზრს და ანიჭებენ მათ შეხედულებებს მნიშვნელობას?
- მომხმარებელთა წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ ხდება გადაწყვეტილებების მიღება და მათი განხორციელება. პროცესი რამდენად გამჭვირვალეა? რამდენად თანმიმდევრულია? გადაწყვეტილებები რამდენად ემყარება სანდო ინფორმაციას?
- საჯარო მოხელეთა ქცევა - რამდენად უხსნიან მომხმარებელს, თუ რატომ იქნა ესა თუ ის გადაწყვეტილება მიღებული? პატივისცემით თუ ექცევიან მათ? რამდენად აქტიურად უსმენენ მათ?

პროფესორ ჯონსტონის კვლევა განხილული და გაზიარებულია ევროპულ მომსახურების მაგლითებზე დაფუძნებულ პუბლიკაციაში. იგი გამოყოფს კმაყოფილების განმსაზღვრელ ფაქტორებს. აღმოჩნდა, რომ მომხმარებლებს პროცედურულად მოგვარებულ სირთულესთან ერთად სჭირდებათ, რომ დაინტერესდნენ მათი საქმეებით და გამოხატონ სრული მზადყოფნა დასახმარებლად, გამოიჩინონ თავაზიანობა, პატივისცემა და ზრუნვა მათთვის ემოციური კომფორტის შესაქმნელად (Thijs N., 2011)¹¹.

პროცესის სამართლიანობა არ გულისხმობს იმას, რომ მომხმარებელთა ყველა სურვილი უნდა შესრულდეს. თუმცა, აუცილებლად გულისხმობს იმას, რომ მომხმარებელი იქნება მოსმენილი და მათი პოზიცია გათვალისწინებული. პროცესის სამართლიანობის განცდა მომხმარებლების დამოკიდებულებებზე, ნდობასა და კმაყოფილებაზე აისახება დადებითად. როდესაც ისინი გრძნობენ, რომ მათ პატივს სცემენ, არკვევენ სიტუაციაში ჰუმანურად, მიიღეს საჭირო ყურადღება და მზრუნველობა, ისინი ნაკლებად ავლენენ პრეტენზიას და მიმართავენ საჩივარს (Brockner, 2015).

¹¹ ევროპული საჯარო მმართველობის არაფორმალური ქსელი (EUPAN) და მის ფარგლებში არსებული ინოვაციური საჯარო სერვისების ჯგუფი (IPSG) განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს მოქალაქეთა კმაყოფილების შესწავლაზე ევროკავშირის ქვეყნების მასშტაბით.

ამდენად, საზოგადოების მაღალი მოთხოვნები ზრდის საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა ემოციური შრომის საჭიროებასა და მნიშვნელობას. მომხმარებელთა მომსახურება არის ემოციური შრომის პროცესი, რა დროსაც ხორციელდება მომხმარებელთა სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებების (ფსიქოლოგიური, მატერიალური, პროცედურული) დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებული ქცევები. საჯარო სერვისების მიმწოდებლები მაქსიმალურად უნდა ეცადონ, რომ მათი მომსახურება იყოს მაღალხარისხიანი და დააკმაყოფილოს მომხმარებლების საჭიროებები და მოლოდინები. მათ ყველა შესაძლო ინსტრუმენტი უნდა გამოიყენონ სერვისის ხარისხისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების უწყვეტი გაუმჯობესებისათვის.

თავი 6. ჰუმანური საჯარო სამსახური

მომხმარებელზე ორიენტირებული სახელმწიფო

სახელმწიფოსთან ჩვენ ვურთიერთობთ ყოველდღიურად. სხვადასხვა შემთხვევაში, სახელმწიფო საზოგადოებასთან კონტაქტს ამყარებს როგორც კონკრეტული ადამიანების, ისე რეგულაციების მეშვეობით. სწორედ ეს ურთიერთობებია სახელმწიფოს „დნმ“ და ამ ურთიერთობებზეა დამყარებული ქვეყნის წარმატება. როდესაც საქმე მომსახურებას ეხება, განსაკუთრებული მნიშვნელობა მომხმარებელთან უშუალო ინტერაქციას ენიჭება. სწორედ ამიტომ, ხარისხიანი საჯარო მომსახურების ერთ-ერთი ინდიკატორია - კეთილგანწყობა, თბილი გარემო და მომხმარებლისთვის კომფორტის შეგრძნება სერვისის მიწოდების დროს (Umami, A. Zamhari & Firdaus, Abdullah, 2014). ეს გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან გამოხატულ მხარდაჭერას, ზრუნვას და ყურადღებას მოსახლეობის მიმართ, ამ პროცესებში კი უმნიშვნელოვანეს როლს თავად ადამიანები ასრულებენ. ამდენად, მომსახურების სფეროში მაღალი სტანდარტების შემუშავება, ჯანსაღი ურთიერთობების უზრუნველყოფა საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლებსა და მოქალაქეებს შორის, შეუძლიათ მხოლოდ პროფესიონალ, გამოცდილ, მაღალი გონებრივი და ემოციური ინტელექტის მქონე ადამიანებს.

ინტერპერსონალურ კავშირი მოქალაქეებთან ხარისხიანი საჯარო მომსახურების აუცილებელი ნაწილია. საჯარო სამსახურში, მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა ვალდებულებაა, მე-100 მომხმარებელს ისევე გულწრფელად და პატივისცემით მოექცნენ, როგორც - პირველს. მეტიც, იზრუნონ უცნობ ადამიანებზე და იყვნენ „თავაზიანზე“

თავაზიანნი“ და სამართლიანნი მათ მიმართ. როდესაც საქმე ეხება მუშაობას საჯარო სამსახურში და არა მოგებაზე ორიენტირებულ ბიზნესკომპანიაში, შესასრულებელი სამუშაოს ბუნება მკვეთრად განსხვავებულია სხვა პროფესიებისგან (Guy at al., 2008). საჯარო სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია **სამუშაოს ემოციური მოთხოვნები**, რომელთა გათვალისწინებაც უწევთ საჯარო სამსახურში დასაქმებულებს.

რაში მდგომარეობს სოციალური მუშაკის, მასწავლებლის, პოლიციელის თუ სასწრაფო დახმარების ოპერატორის თანამშრომლის მუშაობის სპეციფიკა?

ამონარიდი კვლევებიდან¹²

ამერიკის შეერთებული შტატები

ტალაჰასის პოლიციის განყოფილების დისპეტჩერი, რომელიც პასუხობს 911-ის ზარებს:

- „ჩვენ არ გვხვდებიან ადამიანები, რომლებიც რეკავენ და ამბობენ: „ოჰ, მე ბედნიერი ვარ. თქვენ შესანიშნავ სამუშაოს ასრულებთ“. რეალურად, ვესაუბრებით მათთვის ყველაზე საშინელ საკითხზე, სავარაუდოდ, მათთვის ყველაზე საშინელ დღეს. ისინი შესაძლოა ილანძობოდნენ, ჩვენ კი არ გვაქვს საპასუხოდ ლანძღვის უფლება. ხანდახან გსურს ამის გაკეთება, მაგრამ არ შეგიძლია. ჩვენი სამუშაო მდგომარეობს ინფორმაციის მიღებაში და შესაბამის რეაგირებაში. ეს რთულია“.
- „ერთი მხრივ, უნდა უთანაგრძნოთ ადამიანებს და დაეხმაროთ მათ, მაგრამ როგორც კი დადგება დრო, როდესაც მათ ყველაზე მეტად სჭირდებათ, უნდა გამორთოთ საკუთარი ემოციები და გაუმკლავდეთ სიტუაციას. ამგვარად, თქვენ გიწევთ ზრუნვა და უზრუნველობა ერთდროულად. თქვენ გამორთავთ გრძნობებს, თქვენ გამორთავთ მათ მაშინ, როდესაც იმყოფებით რიზისის რეჟიმში. არ ვიცი, როგორ აგისხნათ, თუ როგორ ხდება ეს, როგორ ამუხრუჭებთ ემოციებს“.

საზოგადოებრივი დამცველის ოფისის სოციალური მუშაკი (ჩიკაგო, ილინოისი):

- „მილიონი კრიზისი ყოველდღე“.
- „დამცინიან და მეუბნებიან, ღონე გამოცლილს ჰგავხარო, მაგრამ მაინც ვიღიმი.“

¹² Guy, E. M., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2008). Emotional labor: Putting the service in public service. USA: M.E.Sharpe, Inc.

იმიტომ, რომ ნამდვილად მჯერა - უზარმაზარ ცვლილებას ვახდენ ამ ბავშვების ცხოვრებაში. თითქმის ხელახლა ვღებულობ ენერჯის, რომელიც ამ პოზიტიური უკუკავშირიდან მოდის“.

საჯარო სამსახურში, მომხმარებელთა მომსახურების სპეციფიკისა და სირთულის გათვალისწინებით, **პიროვნებაზე ზრუნვა და თანაგრძნობა** ძირითადია ემოციურ უნარებს შორის. **სოციალური პასუხისმგებლობა** არის ის, რაც განასხვავებს საჯარო სექტორში მომსახურეს ბიზნესკომპანიაში დასაქმებულისა თუ ტექნოლოგიური პროგრესის ფონზე არსებული ე.წ. თვითმომსახურების აპარატებისგან (Guy at al., 2008).

ზრუნვა საჯარო სამსახურში

გაბატონებული მიდგომის თანახმად, ბიუროკრატებს მოეთხოვებათ დატოვონ საკუთარი ემოციები შინ. მზრუნველობა არ არის თავსებადი ბიუროკრატისათან. საჯარო მმართველობის თეორიის ლექსიკონში კვლავაც დომინირებს ინდუსტრიული ეპოქის, ბიუროკრატისა და ბაზრის ტერმინები. სახელმწიფომ უნდა დაიწყოს საუბარი იმ ენაზე, რომელიც გასაგებია მოქალაქეებისთვის. ურთიერთობები, ზრუნვა, ურთიერთქმედება, თანაგრძნობა, მომსახურება და ემოციური სამუშაო მოიცავს ამ ეფექტიანი საჯარო სამსახურის თეორიულ მოდელს, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ზრუნვასა და ურთიერთობებზე (Guy at al., 2008).

საჯარო სერვისების მომავალის განხილვისას ყველა თანხმდება, რომ **მმართველობა არის ურთიერთობა**, ხალხისგ ულისა და გონების ანარეკლი (Kramer, 2003).¹³

ჰუმანურობა ხაზს უსვამს სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას, იზრუნოს ხალხზე. ზრუნვა დაკავშირებულია ხელშეწყობასთან, დახმარებასთან ან მასტიმულირებელ მოქმედებასთან, რაც ფოკუსირდება სხვების საჭიროებებზე, რომელთა მიზანიც ადამიანის მდგომარეობის გაუმჯობესებაა. **ეფექტიანი ზრუნვა** მოითხოვს შეთანხმებულობას - საზოგადოების საჭიროებებსა და სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას შორის (Guy at al., 2008).

13 1996 წლის OECD-ის მინისტერიალის სიმპოზიუმი.

Max Weber-ის მოდელი „ადამიანი, როგორც მანქანა“ და „ფორმალური უპიროვნო სულის დომინანტობა, რისხვისა და მიკერძობის გარეშე, სიძულვილის ან ვნების გარეშე...“ მოითხოვს, რომ საჯარო ადმინისტრირება გახდეს „სული ყინულზე“ და ურთიერთობები წარმართოს „სიმპათიისა და ენთუზიაზმის გარეშე“.

Robert Kramer-ის თანახმად, „მთავრობა არის საჯარო ადმინისტრაციის აპარატზე მეტი, და უფრო მეტი, ვიდრე მიუკერძოებელი ხარჯ-სარგებლის ანალიზი... ადამიანური ურთიერთობები მმართველობის შუაგულშია მოთავსებული... საჯარო სამსახური არის ადამიანების სამსახური... მნიშვნელოვანია ურთიერთობა ემოციურ დონეზე... „ადამიანური ურთიერთობები არის მმართველობის დნმ“.

ჰუმანური საჯარო სამსახურის მოდელი ყურადღებას ამახვილებს სწორედ კარიტასის (caritas)¹⁴ ფუნქციაზე, რომელიც, თავის მხრივ, არის საჯარო სამსახურის გული (Guy at al., 2008). აქცენტი კეთდება მომხმარებელზე ორიენტირებულ სერვის ორიენტაციასა და ზრუნვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე. ზრუნვა, როგორც ფასეულობა, დაკავშირებულია საქმიანობასთან, რომელსაც საჯარო სამსახურში დასაქმებულები ახორციელებენ მომხმარებლებთან კომუნიკაციის დროს. მომხმარებლის მომსახურებაზე ორიენტირება მიბმულია ზრუნვასა და ემოციურ სამუშაოზე.

ამდენად, ზრუნვის სამუშაო ხაზს უსვამს საჯარო სამსახურის (ადამიანურ) ბუნებას. საჯარო მოხელეებისთვის ყველაზე დიდი სირთულეს წარმოადგენს არა სამუშაოს უფრო ეფექტიანად წარმართვა, არამედ ის, თუ როგორ გახადონ ეს სამუშაო მეტად ჰუმანური და მზრუნველი (Guy at al., 2008).

მზრუნველი ბიუროკრატი

სახელმწიფოს მიზანია იზრუნოს და დაიცვას საკუთარი მოქალაქეები, რასაც სახელმწიფო საჯარო ხელისუფლება ახორციელებს სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების საშუალებით. საჯარო სამსახურებში ხშირად ვხედავთ თანამშრომლებს, რომლებიც ე.წ. „ავტოპილოტის“ რეჟიმში ასრულებენ სამუშაოს. ემოციური ჩართულობის გარეშე ადამიანები და სახელმწიფო მექანიკურ მანქანებად იქცევიან, რომელთაც სამუშაო დღის დასაწყისში ერთვებათ ღილაკი

¹⁴ლათინური სიტყვაა, რომელიც სიყვარულს ნიშნავს და ქრისტიანული სულისკვეთების ყველა სახის საქველმოქმედო საქმიანობის აღსანიშნავად გამოიყენება. გამოიყენება ზრუნვის ფუნქციის ხაზგასასმელად მომსახურების სფეროში.

"ON". ასეთმა მდგომარეობამ მოქალაქეებს შესაძლოა საჯარო სექტორის მხრიდან გაუჩინოს სიცივისა და ე. წ. უსულო ბიუროკრატის განცდა.

„ჩვენ ყოველთვის ვსაუბრობთ ეფექტიანობის, პროდუქტიულობის, რესტრუქტურისა და ანგარიშვალდებულების შესახებ, თუმცა რიგითი მოქალაქისთვის ეს ტერმინები თითქმის არაფერს ნიშნავს. ის, რისი მოსმენაც მათ სურთ, არის პატიოსნება, მომსახურება... თქვენი ამოცანაა, მოქალაქეებთან კომუნიკაცია დაამყაროთ ემოციურ დონეზე“, – OECD¹⁵ სიმპოზიუმის დელეგატი.

საჯარო სამსახურში დასაქმებულებს საზოგადოება არ უნდა აღიქვამდეს როგორც „მთავრობის მანქანის ჭანჭიკებს“ ან „მშვიდად მომუშავე მანქანას ადამიანის სურვილების შესასრულებლად“, არამედ როგორც „მოსამსახურეებს, რომლებიც ჩართული არიან ზრუნვის სამსახურში“. ზრუნვის პერსპექტივა საჯარო სამსახურში ხაზს უსვამს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა საჯარო სამსახურში დასაქმებულის მხრიდან გამოვლენილი ყურადღება, დახმარება, რეაგირება, ურთიერთობა, ემოციური კავშირი და სხვათა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ეს „არამეცნიერული“ სიტყვები ახალია საჯარო მმართველობის თეორიისთვის. ამდენად, ახალი მიდგომა მიუთითებს საჯარო მმართველობის იმ მიმართულებაზე, რომელშიც ზრუნვა იქცევა სახელმძღვანელო ფასეულობად (Guy at al., 2008).

ამდენად, მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას ადამიანური კაპიტალის განსაკუთრებულ როლს საჯარო მართვის პროცესში. კონცეფცია „მზრუნველი ბიუროკრატი“ კიდევ ერთხელ ამახვილებს ყურადღებას საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა განსაკუთრებულ როლზე, მათ მხარდაჭერასა და გაძლიერებაზე. საზოგადოების წარმოდგენას საჯარო მომსახურების ხარისხზე საფუძვლად უდევს ფასეულობათა დინამიკური გაცვლა მოქალაქესა და სახელმწიფოს შორის, რაც ხორციელდება სწორედ საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა შუამავლობით (Bouckaert, G. & Van de Walle, S., 2003).

ამდენად, სახელმწიფო სამსახური დაკავშირებულია საზოგადოების კეთილდღეობაზე ზრუნვასა და საზოგადოებრივი ინტერესის დაცვასთან. ხარისხიანი საჯარო მომსახურება

¹⁵The Organization for Economic Co-operation and Development – ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია.

მოიაზრებს მიდგომას, რომელიც ხაზს უსვამს სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას, იზრუნოს ხალხზე. აღნიშნული ღირებულებები კი აუცილებელია, რომ აისახოს საჯარო მოხელეთა ქცევებში მოსმახურების განხორციელების დროს.

თავი 7. მომხმარებელთა მომსახურების ქცევა

საჯარო მომსახურების ხარისხი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული საჯარო მოხელის მიერ განხორციელებულ მომსახურების ქცევაზე.

მომხმარებელთა მომსახურების ქცევა (Customer Service behavior) - ფართო გაგებით განისაზღვრება, როგორც თანამშრომლების ნებისმიერი მოქმედება, რომელმაც გავლენა უნდა მოახდინოს მომსახურების ხარისხზე (მაგალითად, მისაღმება აკომპენსირებს მომსახურების უარყოფითი შედეგით გამოწვეულ ნეგატიურ ემოციას). მომსახურების ქცევა არის პროსოციალური ქცევის ფორმა, რომელიც მიმართულია მომხმარებელთა დახმარებისა და ზრუნვისკენ (Weiner at al., 2013).

მომსახურების ხარისხი ფასდება მომხმარებლის განსჯით, თუ რამდენად შეესაბამებოდა მომსახურების შესახებ მისი მოლოდინები ობიექტურ რეალობას ანუ მომსახურების გამოცდილებას.

მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ მომხმარებელთა მომსახურება მოითხოვს სამ ბაზისურ ქცევას¹⁶:

- მომხმარებელთა გამასპინძლება ტაქტიითა და ზრდილობით;
- მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება;

¹⁶ Weiner, I.B., Neal W. Schmitt, Scott Highhouse. (2013). Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- მომხმარებელთან ფრთხილი და სასიამოვნო ურთიერთობის წარმოება.

კვლევების შედეგების გათვალისწინებით, მომხმარებელთა მომსახურება განიხილევანე, როგორც ოთხი განზომილების კომბინაციას (Weiner at al., 2013):

1. მომხმარებელთან აქტიური ურთიერთობა;
2. მომხმარებელთან ზრდილობიანი დამოკიდებულება;
3. სასარგებლო ურთიერთობა მომხმარებელთან;
4. მომხმარებელთან პერსონალიზირებული ურთიერთობა.

მომსახურების ქცევა შედგება საიმედოობისგან, გულისხმიერებისა და თავაზიანობისგან. მომსახურების ხარისხი კი ფასდება მოქალაქის განსჯით, თუ რამდენად შეესაბამებოდა მომსახურების შესახებ მისი მოლოდინები ობიექტურ რეალობას ანუ მომსახურებას.

კვლევების დიდი ნაწილი მიუთითებს, რომ ეფექტური მომსახურების უზრუნველსაყოფად მოითხოვება გარკვეული პიროვნული მახასიათებლების არსებობა. კერძოდ, მომხმარებელთა მომსახურების სფეროში არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს ემოციის/აფექტის კომპონენტს, რომელიც საჯარო მოხელის მიერ გამოხატულია ან მომხმარებლის თანდასწრებით ან მის მიმართ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ პიროვნება, რომელიც ახორციელებს კომუნიკაციას (მომსახურების ქცევას) მომხმარებელთან ფლობდეს სამუშაოს სპეციფიკასთან დაკავშირებულ პიროვნულ მახასიათებლებს, რითაც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ფსიქოლოგიურ კმაყოფილებას.

თავი 8. მომსახურება, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი

მომსახურების სფეროს მნიშვნელოვანი ასპექტი მომხმარებელთა კმაყოფილებაა. ამისათვის კი აუცილებელია, რომ მომხმარებელთა სერვისს მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა ჰქონდეს. ამგვარი კულტურის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ლიდერი, რომელიც განაწყოფს სერვისის მიმწოდებლებს მომხმარებელთა მიმართ პოზიტიური დამოკიდებულის შესაქმნელად. თუ კულტურა მოითხოვს, რომ

„მომხმარებლებს“ პატივისცემით მოემსახურონ, მაშინ სერვისის მიმწოდებლები მათ პატივისცემით აუცილებლად მოემსახურებიან, რადგან კულტურა გაზიარებულია ორგანიზაციის შიგნით. (Harris, 2010).

ხარისხიანი საჯარო მომსახურების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, ორგანიზაციული კულტურა ახალისებდეს მომხმარებელთა ეფექტიან მომსახურებას. აღნიშნული კი ხორციელდება ორგანიზაციის შიგნით გაზიარებული ღირებულებებისა, რწმენებისა და ნორმების საფუძველზე, რომლებიც აისახება თანამშრომელთა ქცევებზე.

თავი 9. მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის სტანდარტები

სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლებმა უნდა გაითვალისწინონ კეთილსინდისიერება, პასუხისმგებლობა და ჰუმანურობა მოქალაქეების/მომხმარებლებისთვის სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისას. მოქალაქეებსა და მომხმარებლებს უფლება აქვთ, მიიღონ ხარისხიანი სერვისები და პროფესიონალი საჯარო მოხელეებისაგან. ამიტომ, ხარისხიანი საჯარო მომსახურების უზრუნველსაყოფის მიზნით, ორგანიზაციები ქმნიან და ნერგავენ ქცევის სტანდარტებს - ე.წ. ქცევის კოდექსებს, რომლითაც ხელმძღვანელობენ მომსახურების პროცესში ჩართული თანამშრომლები.

სტანდარტების შემუშავების მიზნებია საჯარო მოსამსახურის მომხმარებელთან ქცევის წესების განსაზღვრა, საჯარო სამსახურში აღიარებული პრინციპებისა და ღირებულებების პრაქტიკაში გატარების უზრუნველსაყოფად.

ქცევის კოდექსი ხელს უწყობს ჰარმონიზებული, მოქალაქეზე ფოკუსირებული, ხარისხიანი მომსახურების სტანდარტების და კულტურის დანერგვას საჯარო ორგანიზაციებში. ქცევის კოდექსის მეშვეობით, სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებლები უზრუნველყოფენ ხარისხიან მომსახურებას.

ნიმუში:

მომსახურების ხარისხის სტანდარტების დოკუმენტში შემავალი ძირითადი ნაწილები:

ა) პირისპირ მომსახურების სტანდარტი:

- მომხმარებელთან შეხვედრისა და ურთიერთობის ზოგადი სტანდარტი
- შეფერხების მოგვარების სტანდარტი
- გადამისამართების სტანდარტი
- პრობლემური სიტუაციების მოგვარების სტანდარტი
- მომხმარებელთან შეხვედრის ორგანიზების სტანდარტი

ბ) სამუშაო ადგილის მოწესრიგების, ჩაცმისა და იერ-სახის სტანდარტი

- თანამშრომელთა სამუშაო ადგილის მოწესრიგების სტანდარტი
- ჩაცმისა და ვიზუალური იერ-სახის სტანდარტი

გ) მომხმარებელთან სატელეფონო მომსახურების სტანდარტი

- სატელეფონო მომსახურების ზოგადი სტანდარტი
- სატელეფონო გადამისამართების სტანდარტი
- სატელეფონო შეფერხების მოგვარების სტანდარტი
- საკონფერენციო ზარის ორგანიზება
- პრობლემური სიტუაციების მოგვარების სტანდარტი

თავი 10. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურების ხარისხის სტანდარტები

სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პოლიტიკის დოკუმენტში ასახულია ის გამოწვევები, რომელიც უკავშირდება მომსახურების არასათანადო ინსტიტუციონალიზაციას შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე (შშმ) პირთათვის: მართალია, ზოგიერთი სერვისის მიწოდებელი ამ საკითხს ითვალისწინებს სახელმწიფო სერვისების მიწოდებისას, მაგრამ აუცილებელი არსებობდეს ერთიანი და ინსტიტუციური მიდგომა შშმ პირთა მომსახურების გაწევასთან მიმართებით.

ხელმისაწვდომი ინფრასტრუქტურა ინკლუზიურ გარემოს ქმნის შშმ პირებისთვის და მათ საშუალებას აძლევს, მომსახურების სააგენტოთა მიერ მიწოდებული სერვისებით ისარგებლონ ეროვნულ და ადგილობრივ დონეებზე. ინფრასტრუქტურა ისე უნდა დაპროექტდეს, რომ ხელი შეუწყოს საზოგადოებას და გავლენა მოახდინოს ფუნდამენტურ სოციალურ საკითხებზე. თუ სახელმწიფო სერვისების ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილი და გარანტირებული არ იქნება მომხმარებელთა ყველა ჯგუფისთვის,

სერვისის მიწოდებლები საზოგადოებისგან გარიყავენ კონკრეტულ ინდივიდებს ან ჯგუფებს, რაც მათი უფლებების შელახვაა. ეს ეხება ფიზიკური და ონლაინ ინფრასტრუქტურის ყველა პოტენციურ მომხმარებელს შშმ პირი იქნება ეს თუ სხვა მომხმარებელი.

საუკეთესო გამოცდილება 1:

პროექტი „გაუმჯობესებული სერვისები ყველასთვის“¹⁷

იუსტიციის სახლში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების მომსახურების ხარისხის სტანდარტი დაინერგა, რომელიც განსაზღვრავს კომუნიკაციის, ქცევის ეტიკეტს და შესასრულებლად სავალდებულოა ყველა თანამშრომლისათვის.

აღნიშნული სახელმძღვანელო მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ხარისხს. სახელმძღვანელო შშმ პირთა საჭიროებების კვლევის და საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის საფუძველზე მომზადდა. მასზე მუშაობის პროცესში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და მათი უფლებების დამცველი არასამთავრობო ორგანიზაციები მონაწილეობდნენ.

პროექტის ფარგლებში შემუშავდა:

- ტრენინგ-მოდული შშმ პირთა მომსახურების სტანდარტებში;
- 400 ტერმინის შესაბამისი ახალი ჟესტი. ახალი ჟესტები ხელმისაწვდომია ჟესტური ენის ლექსიკონში, რომელიც შეიცავს გრაფიკულ გამოსახულებებს; შექმნილია შესაბამისი ჟესტების ამსახველი ვიდეომასალა;

იხილეთ სახელმძღვანელო: ბარქაია, ც. & მარგალიტაძე, ქ. სახელმძღვანელო. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მომსახურება იუსტიციის სახლში. (2018). (საპილოტე ვერსია). (კომუნიკაციისა და ქცევის ეტიკეტი).

საუკეთესო გამოცდილება 2:

¹⁷ პროექტი განხორციელდა გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და შვედეთის მთავრობის მხარადაჭერით.

პროექტი „112 გხედავთ“¹⁸

გადაუდებელი დახმარების ოპერატიული მართვის ცენტრის სერვისების ხელისაწვდომობა გაიზარდა. კერძოდ, ყრუ და სმენადაქვეითებულ პირებს აქვთ შესაძლებლობა გამოიძახონ გადაუდებელი დახმარება მოკლე ტექსტური შეტყობინების ან ვიდეო ზარის საშუალებით.

¹⁸ გაეროს განვითარების ფონდისა და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ინოვაციური სერვისების ლაბორატორიის პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავს ყრუ და სმენადაქვეითებული პირებისთვის გადაუდებელი სერვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას. ასევე, პროექტის ფინანსური მხარდაჭერა Sida-ს მიერ იყო უზრუნველყოფილი.

თავი 11. დროის მართვა საჯარო სამსახურში

სამუშაო დროის ორგანიზების კულტურა

დაკვირვებებისა და კვლევების თანახმად, ადამიანთა დიდი ნაწილი თავიანთი სამუშაო დროის საგრძნობ ნაწილს ან არაეფექტიანად იყენებენ, ან საერთოდ კარგავენ. ეს, ხშირად, განპირობებული შრომის ცუდი ორგანიზაციით და თვითმენეჯმენტის ელემენტარული პრინციპების გაუთვალისწინებლობით.

რა შედეგები მოყვება სამუშაო დროის არაეფექტიან მართვას სახელმწიფო სამსახურში?

ართმეტიკა:

თუ ერთი მოხელის სამუშაო დროის დაკარგული 10 პროცენტი კვირაში, საშუალოდ, 4 საათს, წელიწადში (11 თვეში, დაახლოებით, 48 კვირაში) – 192 საათს, ანუ 24 სრულ სამუშაო დღეს შეადგენს, აღნიშნული ციფრი საქართველოს საჯარო სამსახურში დასაქმებულ 40 ათასამდე მუშაკზე გადაანგარიშებით კატასტროფულ მაჩვენებელს – 1 მლნ. კაცდღეს აღწევს. *ეს კი იმის ტოლფასია, რომ 5 ათასამდე მოხელე, წლის განმავლობაში, არაფერს აკეთებდეს.*

აღნიშნული მაგალითი ხაზს უსვამს დროის რაციონალური გამოყენების განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

დრო, როგორც მნიშვნელოვანი რესურსი

თანამდეროვე საზოგადოება ცხოვრების მეტისმეტად სწრაფ, ცვალებად ტემპს ამკვიდრებს. ადამიანები ხშირად იძულებულნი არიან, ერთდროულად ბევრი რამ აკეთონ. ისინი წუხან, რომ მათი მომავალი ბუნდოვანია და არასაკმარისია დრო დასვენებისთვის, პირადი ცხოვრებისთვის, ოჯახისა და გართობისათვის.

ჩვენ ვცხოვრობთ დროის ქრონიკული უკმარისობის ეპოქაში. თუმცა, ჩვენ ყველას ზუსტად ერთი და იგივე დროის რაოდენობა გვაქვს. დღე ღამეში 24 საათია, კვირაში 7 დღე და ამის შეცვლა ჩვენ არ შეგვიძლია. შეგვიძლია მხოლოდ უფრო ეფექტიანად გადავანაწილოთ ეს დრო, ისე რომ სამუშაოს შესრულებასა და დასვენებას შორის გვექნოდეს დაცული ბალანსი.

დროის მართვა გულისხმობს – ყოველდღიურ პრაქტიკაში გამოცდილი და სანდო სამუშაო ტექნიკების თანმიმდევრულ და მიზანმიმართულ გამოყენებას საკუთარი თავისა და

გარემოს იმგვარად ორგანიზებისა და მართვისათვის, რომ ჩვენს განკარგულებაში არსებული დრო გონივრულად და ოპტიმალურად იყოს გამოყენებული.

დროის მართვა მოიაზრებს გარკვეული მეთოდებისა და უნარების ერთობლიობა, რომლებიც ეხმარება ადამიანს დროის უფრო ეფექტურად გამოყენებაში, რაც საბოლოო ჯამში ცხოვრების ხარისხს განსაზღვრავს.

დროის მართვის ძირითადი პრინციპები

წითელი და მწვანე დრო

დროისადმი დამოკიდებულება, რომ შეცვალოთ აუცილებელია წითელი და მწვანე დროის ტერმინებში ფიქრი.

შეკითხვა: წარმოიდგინეთ სიტუაცია - ამოცანის შესრულებისას ელოდებით კოლეგის ზარს უკვე 20 წუთია. დროის ეს მონაკვეთი წითელია თუ მწვანე?

ეს დრო წითელიც შეიძლება იყოს და მწვანეც, იმის მიხედვით, რაც დამოკიდებულია კონტექსტსა და ქცევის განხორციელების მიზანზე. თუკი, ლოდინის დროს უბრალოდ დრო გაყავთ, მაშინ დროის ეს მონაკვეთი წითელია. თუმცა, თუკი ლოდინის დროს რამე სხვა აქტივობის, მაგალითად ელექტრონული ფოსტის გადახედვისთვის დრო გამოიხატო, შეიძლება ითქვას, რომ ეს პერიოდი მწვანე დროს მიეკუთვნება.

- **წითელი** - არის უქმად დაკარგული, უბრალოდ გაყვანილი დრო, რომელიც არ იხარჯება ჩვენს მიზნებზე, სურვილებზე, ამოცანებზე.
- **მწვანე** - ეფექტიანად დახარჯული დროა - ანუ ჩვენი მიზნების მიღწევის მიმართულებით იხარჯება.

დროის ეფექტიანი მართვის მიზანია ცხოვრება და სამუშაო პროცესი მწვანე დროდ ვაქციოთ. ეს გულისხმობს დროის დაგეგმვას მისი ეფექტიანად ხარჯვის მიზნით. ამის გაკეთება კონკრეტულ უნარებს მოითხოვს, რადგან ცხოვრება და სამუშაო პროცესი, როგორც წესი, ძალიან ბევრ ისეთ სიტუაციას გვთავაზობს, რომელიც წითელი დროის შესაბამისია.

პრიორიტეტების განსაზღვრა

დროის მართვა არა მხოლოდ ჩვენი დროის მართვას ეხება. ის საკუთარი თავის მართვაა დროსთან მიმართებაში. ის უკავშირდება პრიორიტეტების განსაზღვრას და პასუხისმგებლობის აღებას. ის გულისხმობს იმ ჩვევების ან აქტივობების შეცვლას, რაც

ფლანგავს დროს. ის ნიშნავს იყო მზად ექსპერიმენტებისთვის სხვადასხვა მეთოდებითა და იდეებით, რაც საშუალებას მოგცემთ იპოვოთ საუკეთესო გზა მაქსიმალური მიიღოთ დროისგან.

ვილფერდო პარეტოს პრინციპი - 80/20 წესი

80/20 წესი, ასევე პარეტოს პრინციპის სახელით ცნობილი, ამტკიცებს, რომ თქვენი შედეგების 80% მოდის თქვენი მოქმედებების მხოლოდ 20%-სგან. ორიენტირებული ხართ იმ აქტივობების 20%-ზე, რაც წარმოქმნის შედეგების 80%-ს თქვენს ცხოვრებაში?

პარეტოს პრინციპი არის ემპირიული წესი, რომლის თანახმადაც ძალისხმევის 20% იძლევა შედეგის 80%-ს, ხოლო ძალისხმევის დანარჩენი 80% იძლევა შედეგის მხოლოდ 20%-ს: საქმეზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორების რაოდენობა ცოტაა, უმნიშვნელო – ბევრი.

პარეტოს პრინციპის თანახმად, თუ სწორად შეარჩევთ მცირე რაოდენობის ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებს, მათი შესრულებით სწრაფად მიიღებთ დაგეგმილი შედეგების უდიდეს ნაწილს, ხოლო უმნიშვნელო ამოცანების შესრულება შეიძლება გაუმართლებელი იყოს – მათი დიდი ნაწილი დროის ტყუილუბრალო ფლანგვაა და ისინი არაფერს იძლევიან სასურველი შედეგის მისაღწევად.

„დატბორილი სარდაფი“

„წარმოდგინეთ სიტუაცია: ერთ დღეს გადაწყვიტეთ, რომ ესტუმროთ თქვენს მეზობელს. აკაკუნებთ კარზე, მაგრამ არავინ გასასუბობთ. თუმცა შიგნიდან წყლის „ჭყაპუნის“ ხმა გესმით, რაც ძალზედ უცნაურად გეჩვენებათ და ამიტომ გადაწყვიტეთ შემოუაროთ სახლს.

სარდაფის ფანჯრიდან ხედავთ, რომ თქვენი მეზობელი მუხლამდე წყალში დგას. იგი ცდილობს, დიდი ჭურჭლით შეიარაღებული, გაუმკლავდეს წყალს და გადმოღვაროს ფანჯრიდან. წყლის რაოდენობა კი – არ იკლებს, სულ უფრო და უფრო მატულობს.

– „რას აკეთებ?“ – ეკითხებით თქვენ.

– „წყალი გადმოდის და ვერ ვხედავ საიდან“ – გასასუბობთ ის.

– „ავარიულ სამსახურში თუ დარეკე? იქნებ მათ გადაკეტონ წყალი“ – შესთავაზეთ თქვენ.

– „ამისათვის დრო არ მაქვს, ჯერ ამ წყალს უნდა გავუმკლავდე!“ – ამბობს იგი და აგრძელებს წყლის ჭურჭლის ავსებას.

ადამიანთა უმეტესობა სწორედ კრიზისის – დროის ქრონიკული უკმარისობის რეჟიმში ცხოვრობს. ჩვენ გატაცებული ვართ მომენტის/სიტუაციის უკიდურესი აუცილებლობით და გვავიწყდება ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხის გადაწყვეტა, რადგან ემოციები გვიხშობს გონებას.

ამ ისტორიაში წყალი წარმოადგენს სამუშაოს მოცულობას, რომლიც ხშირ შემთხვევაში გვეჩვენება გაუთავებლად და არაპროგნოზირებად ნაკადად. მეზობელი კი განასახიერებს ჩვენს თავს – ჩვენს დამოკიდებულებას სამუშაოსთან, ჩვენს მცდელობებს და მისი შესრულების საშუალებებს.

ჩვენ ვცხოვრობთ შეგრძნებით, რომ ვართ „მიმწყვედელნი ამ სარდაფში“ და სასოწარკვეთილად ვცდილობთ წყლის ამოშრობას, მაშინ როდესაც საჭიროა უბრალოდ გაჩერება, სიტუაციის „სკანირება“ და პრიორიტეტების განსაზღვრა.

ეიზენჰაუერის მატრიცა

დროის კარგად მართვა ნიშნავს იყოს ეფექტური და ასევე სრულყოფილი. დროის ეფექტურად მართვა და იმის მიღწევა, რაც გსურთ, ნიშნავს დროის დახარჯვას იმაზე, რაც

მნიშვნელოვანია და არაა მხოლოდ გადაუდებელი. ამის გასაკეთებლად, საჭიროა ნათლად განასხვავოთ ერთმანეთისგან რა არის გადაუდებელი და რა არის მნიშვნელოვანი:

- **მნიშვნელოვანი:** ეს ის აქტივობებია, რაც მიგვიძღვება მიზნების მიღწევისკენ და უდიდესი ზეგავლენა აქვთ ჩვენს ცხოვრებაზე. მნიშვნელოვანი მოქმედებები - საქმიანობის შედეგებს, ჩვენს მისიას, ფასეულობებს და პრიორიტეტულ მიზნებს უკავშირდება.
- **სასწრაფო/გადაუდებელი:** ეს აქტივობები მოითხოვს დაუყოვნებელ ყურადღებას, მაგრამ ხშირად სხვა ადამიანების და არა ჩვენ საკუთარ მიზნებს უკავშირდება. სასწრაფო რეაგირებას მოითხოვენ, ე.ი. ახლავე. სასწრაფო, გადაუდებელი საქმეები. ისინი, ჩვეულებრივ, ხილულია, ჩვენს წინაშეა.

ეს კონცეფცია, რომელიც ეიზენჰაუერის პრინციპითაა ცნობილი, ასახავს თუ როგორ უკეთებდა ორგანიზებას მის ამოცანებს აშშ-ს ყოფილი პრეზიდენტი დევიდ ეიზენჰაუერი. ის ხელახლა იქნა აღმოჩენილი და ყურადღების ცენტრში მოქცეული, როგორც გადაუდებელი/მნიშვნელოვანი მატრიცა სტივენ კოვეის მიერ მის 1994 წლის ბიზნესის კლასიკაში, მაღალეფექტური ხალხის შვიდი ჩვევა. გადაუდებელი/მნიშვნელოვანი მატრიცა პრიორიტეტებზე დაფუძნებული ამოცანების ორგანიზების მძლავრი გზაა. მისი გამოყენება დაგეხმარებათ გადალახოთ ბუნებრივი მიდრეკილება გადაუდებელ ქმედებებზე ფოკუსირებისკენ ისე, რომ გქონდეთ დრო იმისთვის, რაც ნამდვილად მნიშვნელოვანია.

პრიორიტეტიზაცია არის მნიშვნელოვანი საქმეების პირველ რიგში კეთების პროცესი.

პრიორიტეტების მინიჭება

წარმოიდგინეთ სიტუაცია: სასწრაფო სამედიცინო დახმარების ექიმები წყვეტენ სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხს. ავადმყოფების სიმძიმის მიხედვით განაწილების პრინციპი ნაპოლეონის არმიის ექიმის მიერ იქნა შემოღებული, იმისათვის რომ ყველაზე მძიმე ავადმყოფებს დახმარება მიეღოთ დაუყოვნებლივ. ავადმყოფები იყოფიან რამდენიმე კატეგორიად:

- 1) ის, ვინც გადარჩება, თუკი მას დაუყოვნებლივ დახმარებას აღმოუჩენენ;
- 2) ის, ვინც გადარჩება, თუკი მიიღებს დახმარებას ოდნავ მოგვიანებითაც;
- 3) ის, ვინც ვერ გადარჩება.

ეს არის „ბრძნული გულგრილობის“ ნათელი მაგალითი ექსტრემალურ სიტუაციებში: ბრძოლის ველზე, ავარიების დროს და კატასტროფების დროს, სასწრაფო დახმარების საავადმყოფოებში. ზემოაღნიშნულის არსი გასაგებია: პროფესიონალი მედიკოსები, რომელთაც ვანდობთ საკუთარ სიცოცხლეს, გადაწყვეტილებებს იღებენ „აწონვით“, მაგრამ გონივრულობით. მიუხედავად იმისა, რომ მათ არ შესწევთ იმის წინასწარმეტყველების ძალა, თუ რა იქნება მომავალში, ისინი ყოველთვის გამონახავენ რამდენიმე წუთს იმისათვის, რომ დაადგინონ პრიორიტეტები ობიექტური პროცედურის მეშვეობით, და არა ემოციების საფუძველზე.

ჩვენი ცხოვრება – პირადი გრაფიკი მოითხოვს ჩვენგან ამგვარ „აწონილ“ გადაწყვეტილებებს. მნიშვნელოვანია, რომ როგორც ექიმებმა ერთხელ და სამუდამოდ მიხვდეთ – „ჩვენ ვართ ერთი ადამიანი და ყველა საქმის შესრულებას ვერ შევძლებთ“, ამდენად აუცილებელია პრიორიტეტების ჩამოყალიბება და ჩვენი ცხოვრებისთვის ყველაზე ღირებული საქმის კეთება.

იმისათვის, რომ უკეთ გაერკვეთ დროის მართვის მნიშვნელობისა და მისი რაციონალიზაციის საკითხებში, წარმოგიდგინთ *ეიზენჰაუერის* დროის მართვის მატრიცას (იხ. ცხრილი 1). ეს არის დროის მართვის ინსტრუმენტი. ცხრილი „მნიშვნელოვანი-სასწრაფო“ იმის მიხედვით, თუ რომელ კვადრატში ხვდება ესა თუ ის ამოცანა, განისაზღვრება მისი გადაჭრის სახეს.

ცხრილი 1. დროის მართვის მატრიცა

სხვა	Min	I - მნიშვნელოვანი და სასწრაფო ახლავე გააკეთე!	II - მნიშვნელოვანი, მაგრამ არასასწრაფო დაგეგმე!
	მნიშვნელოვანი	III - სასწრაფო, მაგრამ არამნიშვნელოვანი სხვას გადააბარე!	IV - არამნიშვნელოვანი და არასასწრაფო თავი დაანებე!
მე	Max		

Max

სასწრაფო / გადაუდებელი

Min

ახლა ----- მერე

- **სასწრაფო/გადაუდებელი და მნიშვნელოვანი:** ამ ნაწილის აქტივობები უკავშირდება წამოჭრილი გადამწყვეტი საკითხების მოგვარებას და მნიშვნელოვანი ვალდებულებების შესრულებას. *შეასრულეთ ეს მოვალეობები ახლა.*
- **მნიშვნელოვანი, მაგრამ არა გადაუდებელი:** ეს წარმატებაზე ორიენტირებული ამოცანები გადამწყვეტია მიზნების მიწვევისთვის. *დაგეგმეთ ამ ამოცანების შესრულება შემდეგ ნაბიჯად.*
- **გადაუდებელი, მაგრამ არამნიშვნელოვანი:** ეს საქმეები არ წაგწევთ წინ თქვენი მიზნებისკენ. შეაყოვნეთ ისინი, დროზე ადრე დაასრულეთ, შეწყვიტეთ ან დაადეღეგირეთ. *გადადეთ ეს საქმეები.*
- **არაგადაუდებელი და არამნიშვნელოვანი:** ეს ტრივიალური შეფერხებები უბრალოდ ყურადღების გამფანტველია და თუ შესაძლებელია ისინი თავიდან უნდა ავირიდოთ. *მაქსიმალურად თავი აარიდეთ ამ ყურადღების გამფანტველ საქმეებს.*

რას მივიღებთ შედეგად, თუკი ეფექტიანად ვმართავთ დროს?

1. დავალებების შესრულება მცირე დანახარჯებით
2. საკუთარი სამუშაოს უკეთესი ორგანიზება
3. სამუშაოს უკეთესი შედეგები
4. უფრო ნაკლები გადაღლა და სტრესი
5. უფრო მეტი კმაყოფილება სამუშაოთი
6. უფრო მაღალი სამუშაო მოტივაცია
7. კვალიფიკაცია უფრო რთული ამოცანების მიმართ

8. სამუშაოს და შედეგების უფრო ნაკლები ზეწოლა
9. უფრო მცირე რაოდენობის შეცდომები მუშაობისას
10. სამუშაო და პირადი მიზნების უფრო უკეთესი შესრულება

ბიბლიოგრაფია

- ხოსიტაშვილი, მ; გარსევანიშვილი, მ; გელეტაშვილი, მ; პიპინაშვილი, ა; კიკალიშვილი, ა & გვამბერაძე, ნ. მენტორი: ხათუნა მარწყვიშვილი. (2016). კრებული: „50 საჯარო მოხელე“. სტატია: „ემოციური შრომა საჯარო სამსახურში. ზრუნვაზე ორიენტირებული ბიუროკრატიის მოდელი.
- სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების პოლიტიკის დოკუმენტი. (2019).
- ავტორთა ჯგუფი. (2004). დროის მართვა. საჯარო სამსახურის ბიბლიოთეკა. სერია - „რჩევები მოხელეთათვის“. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა (UNDP).
- რობერტ დ. დენჰარტი. (2012). არიზონას შტატის უნივერსიტეტი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
- შელია, მ; ვასაძე, მ; კობიაშვილი, მ & ხომერიკი, გ. (2008). მომსახურების ხელოვნება.
- საბაზისო კვლევა. საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში (2017). მოსახლეობის განწყობებისა და დამოკიდებულებების კვლევა, ასევე საჯარო მოხელეთა კვლევა. კვლევა მომზადდა პროექტის "საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში" ფარგლებში გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ფინანსური დახმარებით.
- საზოგადოებრივი მომსახურებით საქართველოს მოსახლეობის კმაყოფილების დონის კვლევა (2013, 2015, 2017). კვლევა განხორციელდა კომპანია ACT-ის მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვეიცარიის განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტოს (SDC) და ავსტრიის განვითარების სააგენტოს (ADA) ერთობლივი პროექტის ფარგლებში.
- აერთიანებული ერების ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა (UNDP), ავტორთა კოლექტივი. დროის მართვა. სერის - „რჩევები მოხელეთათვის“. საჯარო სამსახურის ბიბლიოთეკა, თბილისი, 2004წ.
- Bush, M. & Seager, M. (2015). Why we need a Samaritans style Helpline for public sector workers? *The Guardian*.
- Goodman, J. A. (2009). *Strategic Customer Service*. . New York: Amacom.
- Guy, E. M., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. USA: M.E.Sharpe, Inc.

- Harris, E. K. (2010). *Customer Service. A practical Approach*. (Fifth edition ed.). UK: Pearson.
- Kramer, R. (2003). Beyond Max Weber: Emotional Intelligence and Public Leadership. In *Proceedings of 10th Annual Conference of Network of Institutes and Schools*.
- Needham, C., Mangan, C., & Dickinson, H. (2011). *The 21st Century Public Service workforce: Eight Lessons from the Literature*. Birmingham: University of Birmingham.
- Thijs, N. (2011). MEASURE TO IMPROVE. Improving public sector performance by using citizen - user satisfaction information. *With the support of The Belgian, Hungarian and Polish Presidencies of the EU*.
- Tschohl, J. (2011). *Achieving Excellence Through Customer Service. 8th Edition*. Minneapolis, Minnesota, USA: Best Seller Publishing.
- Weiner, I.B., Neal W. Schmitt, Scott Highhouse. (2013). *Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- An Oracle White Paper. (2012). Eight steps to great customer experiences for governmental agencies.
- Umami, A. Zamhari & Firdaus, Abdullah. (2014). Developing a New Measuring Instrument of Service Quality for the Public Sector. Proceedings Book of ICETSR, 2014, Malaysia Handbook on the Emerging Trends in Scientific Research ISBN: 978-969-9347-16-0.
- Prabha Ramseook-Munhurrun, Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee & Perunjodi, N. (2010). Service Quality in the Public Service. International Journal of management and Marketing research. Volume 3. Number 1.
- Bouckaert, G. & Van de Walle, S. (2003). Quality of Public Service Delivery and Trust in Government. In: *Governing Networks: EGPA Yearbook*, Ed. Ari Salmiinen. Amsterdam: IOS Press. pp. 200-3018.
- Effective time management. Participant's Workbook. Optimist International, 1994.
- Time management. A Seminar for Frantic Professionals". George Mason University. Ellen Gray, PWD
- Time Management (2010). ABP Intermediate Award. Accredited by Association of Business Practitioners. Student Guide. IBSC International Business Skills Certificate. UK.
- Steve Prentice (2005). *Cool_Time. A Hands-on Plan for Managing Work and Balancing Time*. John Wiley @ Sons Canada, Ltd.
- The successful person's guide to time management (2008). University of Kentucky, College of agriculture. UK Cooperative extension service.

