



Delivering Progress



Delivering Progress

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ორგანიზაციული შეფასების ანგარიში

მომზადებულია პოლიტიკისა და მართვის კონსალტინგ ჯგუფის მიერ

თბილისი

2015 წელი

შინაარსი

I. ინსტიტუციური შეფასების მეთოდოლოგია	5
II. კომისიის რეორგანიზაციის ამოცანები.....	11
III. კომისიის ორგანიზაციული კულტურის შეფასება	16
IV. თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები	31
V. დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინების ანალიზი.....	41
VI. კომისიის ცვლილებათა მართვის პროცესის მონახაზი	45
VI. ორგანიზაციული შეფასების ძირითადი მიგნებები	49
ა) კომისიის საქმიანობის მარეგულირებელი ჩარჩო.....	49
ბ) კომისიის აპარატის ფუნქციური ანალიზის ძირითადი დასკვნები	58
(i) ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის ანალიზი და კონკურენციის ხელშეწყობა	58
(ii) ბოლო მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა .	82
(iii) რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა, სატელეკომუნიკაციო ქსელების ტექნიკური თავსებადობის უზრუნველყოფა და სტანდარტიზაცია	95
(iv) მაუწყებლობის რეგულირება და კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაზე მონიტორინგის განწევა.....	105
(v) სამართლებრივი უზრუნველყოფა, დავების განხილვა, ლიცენზირება-ავტორიზაცია და ნებართვების გაცემა.....	113
(vi) მართვის/ადმინისტრაციული და დამხმარე ფუნქციები.....	120

I. ორგანიზაციული შეფასების მეთოდოლოგია

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულმა კომისიამ რეორგანიზაციის პროცესში ექსპერტული დახმარების მისაღებად ღია საკონკურსო წესით დაიქირავა შპს „პოლიტიკისა და მართვის კონსალტინგ ჯგუფი“, რომელმაც საკონსულტაციო მომსახურების პროექტის განხორციელების პირველ ეტაპზე უზრუნველყო ორგანიზაციული შეფასების განხორციელება და წინამდებარე ანგარიშის მომზადება. რეორგანიზაციის პროცესის განხორციელებით კომისია მიზნად ისახავს, თავისი საქმიანობის სრულყოფას ისეთი ორგანიზაციული სრუქტურისა და მართვის სისტემების შექმნითა და ამოქმედებით, რომელიც სრულად უპასუხებს კომისიის არსებულ საოპერაციო ამოცანებსა და კომისიის საქმიანობით დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობაში ეფექტურობის მიღწევას. ამასთან, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა განვიხილოთ როგორც ინსტიტუციური მართვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს შრომის გადანაწილებას კომისიის აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის და განსაზღვრავს თითოეული ერთეულის კონკრეტულ როლსა და პასუხისმგებლობებს ორგანიზაციის დებულებით გათვალისწინებული ფუნქციების ეფექტურად განსახორციელებლად.

კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის, როგორც საჯარო სექტორის ორგანიზაციის ფუნქციები და უფლებამოსილებები კანონმდებლობითა და მისი დებულებით არის განსაზღვრული. კერძოდ, კომისიის საქმიანობას ორი ძირითადი საკანონმდებლო აქტი არეგულირებს: კანონი „ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ (#1514-1ს, 2015 წლის 2 ივნისი) და კანონი „მაუწყებლობის შესახებ“ (#780, 2014 წლის 23 დეკემბერი). ამას გარდა, კომისიის საქმიანობა ექვემდებარება რიგ სხვა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე ნორმარული აქტების რეგულირებას. ამასთან, მთელ რიგ ფუნქციურ სფეროებში კომისიის საქმიანობის რეგლამენტაცია ხდება თავად კომისიის მიერ მიღებული ნორმატული აქტებით. საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის 2007 წლის 16 მარტის #3 დადგენილებით დამტკიცებული საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის დებულება განსაზღვრავს კომისიის მართვისა და ორგანიზაციული მოწყობის სისტემას, კომისიის სამართლებრივ სტატუსს, მისი შექმნის წესსა და მიზნებს, კომისიის ფუნქციებსა და საქმიანობის საგანს, წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის კომპეტენციას, კომისიის აპარატის სტრუქტურას, სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს, კომისიის ბიუჯეტის ფორმირების წესს, აგრეთვე, კომისიის ლიკვიდაციის წესსა და პირობებს.

კომისიის საქმიანობისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტურობის შეფასებისას ყურადღება რამდენიმე მნიშვნელოვან საკითხზე გამახვილდა. მთავარი კითხვა, რაზეც შეფასებას პასუხი უნდა გაეცა, მდგომარეობს იმაში მდგომარეობს, თუ რამდენად პასუხობს კომისიის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა კანონმდებლობით განსაზღვრული ფუნქციებისა და უფლებამოსილებების ეფექტურად, დროულად, ხარჯთეფექტიანად და გამჭვირვალედ განხორციელების მოთხოვნებს.

ამასთან, ორგანიზაციული შეფასების კონკრეტული ამოცანებია:

- სტრუქტურული მონაცემების მხრივ კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებელი ერთეულების საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკასთან საქართველოს ეროვნული საკომუნიკაციო კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შედარებითი ანალიზის განხორციელება, დარგში მოქმედი საერთაშორისო გაერთიანების ან ორგანიზაციის მიერ რეკომენდირებულ სტრუქტურულ მონაცემასთან კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეუსაბამობების დადგენა და მათი გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება (მაგ., კანონმდებლობა, შრომის ბაზარზე ადამიანური რესურსების არარსებობა, კომპეტენციის ნაკლებობა და ა.შ.);
- იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად შესაბამისია კომისიის სტრუქტურული მონაცემი და მართვის სისტემა ორგანიზაციის მისიისა და მის სტრატეგიული თუ საოპერაციო ამოცანების მისაღწევად;
- ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების გადანაწილების შეფასება და დუბლირებასთან ან გაურკვევლობასთან დაკავშირებული რისკების იდენტიფიცირება;
- იმ ფუნქციებისა და უფლებამოსილებების იდენტიფიცირება (დაინტერესებულ მხარეთა, კომისიის საქმიანობის უშუალო მომხმარებელთა, ასევე, კომისიის წევრთა თვალსაზრისით), რომელთა შემდგომი გაუმჯობესება, გაძლიერება ან განხორციელება (თუ შეფასების დროს მათი განხორციელება არ ხდებდა) უზრუნველყოფს ეროვნული მარეგულირებელი კომისიის საქმიანობის საერთო ეფექტურობის ამაღლებას;
- კომისიის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების სამუშაო დატვირთვის ანალიზი და სტრუქტურულ ერთეულებსა და მათში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის შრომის გადანაწილების შეფასება;
- სხვადასხვა ტიპის საკითხებზე (კომისიის ძირითადი, კანონმდებლობით განსაზღვრული მანდატით მოცული საკითხები vs. შიდა ორგანიზაციული მართვის საკითხები) გადანყვეტილებების მიღების პროცესების შეფასება და იმის დადგენა, თუ რამდენად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებულია ეს პროცესები და ამგვარი ცენტრალიზაცია ან დეცენტრალიზაცია აბრკოლებს თუ არა კომისიის საქმიანობას (მაგ. აქვს თუ არა ადგილი მიკრომენეჯმენტს, რაც იწვევს ზედა რგოლის მენეჯერების გადატვირთვას მიმდინარე, „არაარსებითი“ შინაარსის საქმეებით);
- კომისიის სტრუქტურული ერთეულების მართვის, ანგარიშვალდებულებისა და ანგარიშგების არსებული სისტემების შეფასება და ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლს შორის (კომისიის თავმჯდომარე, კომისიის წევრები, დეპარტამენტები, სამმართველოები, სამსახურები) შესაბამისი კავშირების იდენტიფიცირება;
- სამსახურებრივი დავალებების გაცემის, მათ შესრულებაზე კონტროლის განწესისა და შესრულების ანგარიშგების სისტემების იდენტიფიცირება (მათ შორის, საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემების ან ჩარჩო ბიზნეს-პროცესების შეფასება, რომელთა მეშვეობითაც ხდება სამსახურებრივი დავალებების რეგისტრაცია);
- სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციის, ასევე, ინფორმაციისა და მონაცემების მიმოცვლის სისტემები, მათი სიხშირე და პერიოდულობა, ამგვარი

კოორდინაციის საჭიროებები, ფუნქციათაშორისი ან დეპარტამენტებს შორისი საქმიანობის განხორციელების ორგანიზაციული პრაქტიკა;

- კომისიის სტრუქტურული ერთეულებისა და მათში დასაქმებული მენეჯერებისა თუ თანამშრომლების საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა-ორგანიზაციული სისტემები, სამოტივაციო საშუალებები და ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება ქცევის კორექციისათვის;
- მექანიზმები, რომლებსაც კომისიის მმართველი რგოლი იყენებს ორგანიზაციის საქმიანობისა და შედეგების შესაფასებლად და, საჭიროების შემთხვევაში, ორგანიზაციული ცვლილებების განსახორციელებლად;
- იმ სამუშაო პროცესების გარკვეულებისა და შესაბამისობის ზოგადი შეფასება, რომელთა მეშვეობითაც ხდება კომისიის საქმიანობის განხორციელება.

კომისიის საქმიანობის, ორგანიზაციული კულტურისა და სტრუქტურის შესაფასებლად პოლიტიკისა და მართვის კონსალტინგ ჯგუფმა შექმნა მულტიდისციპლინური გუნდი, რომელშიც შედიან ორგანიზაციული მართვის კონსულტანტი, ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტი და იურისტი. ორგანიზაციული მართვისა და ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტებმა უზრუნველყვეს ინსტიტუციური შეფასების (მართვისა და ანგარიშგების სისტემები, ორგანიზაციული კულტურა, სახაზო და დამხმარე ინსტიტუციური ფუნქციები და ა.შ.) განხორციელება შეთანხმებული მეთოდოლოგიის შესაბამისად, ხოლო სამართლებრივმა კონსულტანტმა კომისიას წარუდგინა რეორგანიზაციის პროცესის განხორციელების ალტერნატივები, ასევე, თითოეული ალტერნატივის უპირატესობები და რისკები, განხორციელების კონკრეტული პროცედურები და ის ვადები და მოთხოვნები, რომელთა დაცვაც უნდა მოხდეს რეორგანიზაციის პროცესის განხორციელებისას.

ორგანიზაციული საქმიანობის შესაფასებლად კონსულტანტებმა გამოიყენეს შემდეგი მეთოდები:

- **კაბინეტური შესწავლა** (ორგანიზაციის დებულების, სტრატეგიის (საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების), კომისიის საქმიანობის შეფასების ანგარიშების, საერთაშორისო ორგანიზაციების ან ეროვნული მარეგულირებელი კომისიების საერთაშორისო გაერთიანების მიერ მომზადებული სახელმძღვანელო ან სარეკომენდაციო დოკუმენტების გაცნობა და ანალიზი);
- **ნახევრად-სტრუქტურული ინტერვიუები** კომისიის წევრებსა და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან (დეპარტამენტების უფროსებთან), ასევე, ძირითადი დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლებთან. კონსულტანტთა ჯგუფმა წინასწარ შეიმუშავა შესაბამის კითხვები და განსაზღვრა ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან, ასევე, დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლებთან განსახილველი საკითხები.
- **ფოკუს-ჯგუფების ჩატარება** დაინტერესებულ მხარეთა ორ ჯგუფთან (ელექტრონული კომუნიკაციების დარგისა და მაუწყებლობის დარგის ოპერატორები), სადაც კონსულტანტებმა წინასწარ მომზადებული კითხვების მიხედვით შეისწავლეს დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებები კომისიის საქმიანობის ეფექტურობის თაობაზე

და მიიღეს ინფორმაცია იმ კონკრეტული მოლოდინების შესახებ, რაც მათ გააჩნიათ კომისიის მიმართ შემდგომი პერიოდის განმავლობაში.

- **კომისიის წევრებთან შუალედური მიგნებების განხილვები**, სადაც კონსულტანტებმა კომისიის ხელმძღვანელებს ეტაპობრივად წარუდგინეს ორგანიზაციული კვლევის შედეგები ძირითად ფუნქციურ სფეროებში (როგორც სახაზო, ასევე, დამხმარე) და მიიღეს მათგან უკუკავშირი მომზადებული მიგნებების ან გადანაცვების ალტერნატივების შესახებ. ამ კონსულტაციების ამოცანა ასევე იყო სტრუქტურული ერთეულების ძირითად პასუხისმგებლობათა და ფუნქციათა განხილვა, რაც ახალი სტრუქტურის პირობებში შეიძლება შეასრულოს თითოეულმა ერთეულმა.

კომისიის დებულების საბოლოო პროექტის შეფასებაში PMCG-ის იურიდიული კონსულტანტთან ერთად პროექტის განხორციელების შემდგომ ეტაპზე ასევე ჩართული იქნება კომისიის სამართლებრივი დეპარტამენტის მენეჯერი და კომისიის სხვა თანამშრომლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომისიის დებულების პროექტის შესაბამისობისა და თავსებადობის შეფასებას კანონმდებლობით განსაზღვრულ კომისიის მანდატთან, შესაძლო არსებული სამართლებრივი კოლიზიების იდენტიფიცირებას და დებულების საბოლოო პროექტის მომზადებას.

ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების განხორციელების პროცესში კონსულტანტები ძირითადად ეყრდნობოდნენ თომას გილბერტის ქცევის კორექციის მოდელს (Behaviour Engineering Model - Human Competence: Engineering Worthy Performance), რომელიც ქვემო ცხრილში არის წარმოდგენილი და განმარტებული. შესაბამისად, კონსულტანტების მიერ მომზადებული კვლევის ინსტრუმენტები ამ მოდელის მიხედვით იქნა შედგენილი.

ქცევის კორექციის მოდელი

	ინფორმაცია	ინსტრუმენტები	მოტივაცია
ორგანიზაციული	<p>მონაცემები</p> <ul style="list-style-type: none"> • რეგულარული, ადეკვატური უკუკავშირება თანამშრომლებისა და მენეჯერების მუშაობის ხარისხის შესახებ; • თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის მიმართ წინასწარ განსაზღვრული მოლოდინები; • სამუშაოს ხარისხის შესახებ მკაფიოდ ფორმულირებული მოთხოვნები. 	<p>რესურსები</p> <ul style="list-style-type: none"> • თანამშრომლებისათვის ინსტრუმენტების, რესურსების, დროისა და საშუალებების ხელმისაწვდომობა სამუშაოს სათანადო ხარისხით შესასრულებლად; • არსებული ინსტრუმენტების ადეკვატურობა და შესაბამისობა სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. 	<p>სამოტივაციო ფაქტორები</p> <ul style="list-style-type: none"> • ადეკვატური ფინანსური წახალისების უზრუნველყოფა შესრულებული საქმიანობის ხარისხის შესაბამისად; • ორგანიზაციაში გამოყენებული არა-ფინანსური წახალისების საშუალებები; • კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები; • შეუსაბამო ხარისხით მუშაობის შედეგები.

ინტეგრალური	<p>ცოდნა</p> <ul style="list-style-type: none"> • თანამშრომლების სისტემატური მომზადება სამუშაოს ადეკვატურად შესრულებისათვის; • თანამშრომელთა სწორ პოზიციებზე განმწესება; • რამდენად უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებები თანამშრომელთა სათანადო ხარისხით მუშაობას. 	<p>შესაძლებლობები</p> <ul style="list-style-type: none"> • სამუშაოს ადეკვატურად გადანაწილება ან ორგანიზება პიკური დატვირთვების გათვალისწინებით; • რამდენად გააჩნიათ თანამშრომლებს ცოდნა, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები და სხვა სახის უნარები ამოცანების შესასრულებლად. 	<p>მოტივები</p> <ul style="list-style-type: none"> • თანამშრომელთა მოტივების შეფასება, იმუშაონ ორგანიზაციაში; • თანამშრომელთა დაქირავება არსებული რეალობის გათვალისწინებით.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტისა და მისი ასისტენტების მიერ განხორციელებული სამუშაოს ანალიზი ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების ნაწილი იყო. ანალიზის ჩატარება მიზნად ისახავდა თანამშრომელთა ფუნქცია მოვალეობების და სამუშაო დატვირთვის შესწავლას, ასევე თანამდებობების საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრას. სამუშაო ანალიზის ამოცანას ასევე წარმოადგენდა ორგანიზაციის სტრუქტურასთან დაკავშირებული ხარვეზების გამოვლენა.

სამუშაო ანალიზის პროცესში ადამიანური რესურსების კონსულტანტმა უზრუნველყო:

- სამუშაო ანალიზის ჩატარება თანამშრომლებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების ანკეტური გამოკითხვის გზით;
- თანამშრომელთა დატვირთვების ანალიზი სამუშაოს შემსრულებელთა და მათ უშუალო ხელმძღვანელებთან ინტერვიუების მეშვეობით;
- ორგანიზაციული კულტურის დიაგნოსტიკა საშუალო რგოლის მენეჯერების ინტერვიუებისა და რიგით თანამშრომლებთან ანკეტირებული გამოკითხვის მეშვეობით.

სამუშაო ანალიზის სტრუქტურა დაიყო შემდეგ ორ კომპონენტად: (ა) ფუნქცია - მოვალეობების და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესწავლა და (ბ) თითოეულ ფუნქციასთან დაკავშირებული დატვირთვის და სიხშირის განსაზღვრა.

ფუნქცია-მოვალეობებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესახებ პირველადი ინფორმაციის მოპოვება მოხდა სამუშაოს ანალიზის ანკეტების გამოყენებით. სამუშაო ანალიზის ანკეტების შევსება შემდეგი ფორმით განხორციელდა: თანამშრომლებმა შეავსეს სპეციალური ფორმები, სადაც მიუთითეს მათ მიერ შესრულებული მოვალეობები და საკუთარი კვალიფიკაცია. შევსებული ანკეტები განიხილეს უშუალო ხელმძღვანელებმა: მიუთითეს პოზიციისათვის სავალდებულო და სასურველი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და შეიტანეს შესწორებები დაქვემდებარებულების მიერ აღწერილ ფუნქცია-მოვალეობებში.

სამუშაო ანალიზის მეორე ეტაპზე სამუშაო დატვირთვების ანალიზი განხორციელდა თანამშრომლების ინტერვიუების გზით. გასაუბრების ფორმატში, თანამშრომლებმა დეტალურად განიხილეს და კომპონენტებად დაყვეს სამუშაოს ანალიზის ანკეტაში მითითებული ფუნქციები; მიუთითეს, თუ რა სიხშირით ასრულებენ მათ და რა დროს ხარჯავენ მათ შესრულებაზე. დატვირთვების შესახებ მოწოდებული ინფორმაცია განხილულ იქნა უშუალო ხელმძღვანელებთან.

ზოგადად, დატვირთვების შესწავლა შესაძლოა ასევე განხორციელდეს დაკვირვების, ან თანამშრომელთა მიერ აქტივობათა ყოველდღიური აღრიცხვის გზით. მოცემული მეთოდების გამოყენება მოცემული პროექტისა და ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე არარეალისტურ ამოცანას წარმოადგენდა. შესაბამისად, დატვირთვების საზომად შეირჩა ზემოთ აღწერილი აპრობირებული მეთოდოლოგია.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ანალიზის ეტაპზე კონსულტანტმა უზრუნველყო თანამშრომელთა შეფასება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან მიმართებაში, რათა განესაზღვრა, თუ რამდენად შეუძლიათ არსებულ კადრებს, მოცემულ მომენტში ეფექტიანად შეასრულონ ორგანიზაციის მიერ დასახული ამოცანები. კადრების შეფასება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან მიმართებაში განხორციელდა სამუშაოს ანალიზის კითხვარებში თანამშრომლის მიერ საკუთარი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებისა და უშუალო ხელმძღვანელების მიერ მოთხოვნილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შედარების გზით.

კომისიის ორგანიზაციული ეფექტიანობის წინამდებარე ანგარიშში ასევე წარმოდგენილია დასკვნები კომისიის თანამშრომელთა და მენეჯერთა ორგანიზაციული ცვლილებებისათვის მზაობის შეფასების თაობაზე. წინამდებარე ანგარიში ასევე მიწოდებდა კომისიის სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებს მათგან სათანადო უკუკავშირის მისაღებად და, საჭიროების შემთხვევაში, დალკეული საკითხების დასაზუსტებლად.

წინამდებარე ანგარიშში ასევე წარმოდგენილია რეკომენდაციები კომისიის საქმიანობის შემდგომი სრულყოფისათვის, რაც უნდა განხორციელდეს კომისიის რეორგანიზაციის პროცესის დასრულების შემდეგ. თითოეული წარმოდგენილი რეკომენდაციის განხილვისა და დაზუსტების შემდეგ კონსულტანტი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მართვის რეკომენდირებული ან შეთანხმებული მოდელის შემდგომ დეტალიზაციას და კომისიას შესთავაზებს სათანადო არსებული პრობლემების გადაჭრის კონკრეტულ საშუალებებს (Business Solutions Package - BSP) ან, საჭიროების შემთხვევაში, მათ ალტერნატივებს.

II. კომისიის რეორგანიზაციის ამოცანები

ანგარიშის ეს ნაწილი ეყრდნობა კომისიის წევრების, ასევე, საშუალო რგოლის მენეჯერების მოსაზრებებს რეორგანიზაციის პროცესის განმაპირობებელი ფაქტორების შესახებ. აქვე მოცემულია კონსულტანტთა ჯგუფის მოსაზრებები იმ გარემოებების შესახებ, რამაც, შეფასების პროცესში მომზადებული მიგნებებიდან გამომდინარე, შეიძლება დღის წესრიგში დააყენოს რეორგანიზაციის ფორმით ორგანიზაციული მართვისა და საქმიანობის ეფექტიანობის ამალღების საჭიროება.

ორგანიზაციული შეფასების ჩატარების შედეგად კონსულტანტთა ჯგუფმა კომისიის რეორგანიზაციის შემდეგი ამოცანები დაადგინა:

- საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის საქმიანობის შემსწავლელი საქართველოს პარლამენტის დროებითი საგამოძიებო კომისიის 2014 წლის 7 მარტის დასკვნის ძირითადი მიგნებების გათვალისწინებით ორგანიზაციული რისკების მინიმიზაცია. კომისიის საქმიანობის შემსწავლელი საქართველოს პარლამენტის დროებითი საგამოძიებო კომისია საქართველოს პარლამენტის 2013 წლის 1 მაისის დადგენილებით შეიქმნა, იმ მიზნით, რომ შეესწავლა საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის წევრთა მიერ დარღვევების ჩადენის საკითხები და მოემზადებინა აღნიშნულ საკითხზე დასკვნები, გადანყვეტილებების პროექტები, რეკომენდაციები და წარდგინებები საქართველოს პარლამენტის ბიუროსა და პლენარული სხდომისათვის. როგორც საგამოძიებო კომისიამ დაასკვნა, მარეგულირებელი კომისია აღასრულებდა უმაღლესი პოლიტიკური თანამდებობის პირების პოლიტიკურ ნებას და არა კანონის მოთხოვნებს. ამასთან, დასკვნის მიხედვით, საგამოძიებო კომისიის მიერ გამოვლენილი დარღვევების უმრავლესობა ტოვებს საფუძვლიან ეჭვს, რომ მათი მიზეზი იყო ხელისუფლების პირდაპირი ჩარევა, ან მითითება. უფრო მეტიც, საგამოძიებო კომისიის დასკვნით რეგულირებას დაქვემდებარებული ცალეკული საკითხების მიმართ ზედამხედველობა და კონტროლი კანონის თანახმად არ მიმდინარეობდა, რაც მაღალი ალბათობით გამოწვეული იყო კომისიის წევრების ბიზნეს ინტერესებით. საგამოძიებო კომისიის დასკვნით, „კრიტიკას ვერ უძლებს მარეგულირებელი კომისიის ბიუჯეტის განკარგვის პრაქტიკა. ნათელია, რომ დამოუკიდებელი ორგანო არაეფექტურად იყენებდა მიღებულ შემოსავალს, რადგან ბიუჯეტის 60% იხარჯება ხელფასებზე, აუთვისებელი თანხა კი მუდმივად, წლიდან წლამდე გადადიოდა მარეგულირებელი კომისიის ბიუჯეტში. მიუხედავად კანონის მკაფიო ჩანაწერისა, ამას გავლენა არ მოუხდენია მომდევნო წლის რეგულირების საფასურზე გაურკვეველი და დაუზუსტებელი მიზეზებით“. ამდენად, რეორგანიზაციის პროცესის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სისტემის შექმნა და იმ რისკების მინიმიზაცია, რამაც მომავალში უნდა გამოიწვიოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში უკანონო საქმიანობის პრაქტიკა და კომისიის გამოყენება პოლიტიკური მიზნებისათვის.

- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის მარეგულირებელ ჩარჩოში განხორციელებულ ცვლილებებზე სათანადო რეაგირება და ევროკავშირის შესაბამის რეგულაციებთან საქართველოს კანონმდებლობის ჰარმონიზაცია.** ბოლო წლების განმავლობაში რიგი მნიშვნელოვანი ცვლილებები შევიდა „ელექტრონული კომუნიკაციებისა“ და „მაუწყებლობის შესახებ“ კანონებში. ამჟამად კომისია აქტიურად მუშაობს რიგი მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოების შემუშავებასა ან/და განახლებაზე. კანონმდებლობის მოთხოვნებზე ეფექტური რეაგირება გარკვეული მიმართულებებით, მათ შორის, ბაზრის კვლევისა და ანალიზის, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების რეგულირების, ლიცენზირება-ავტორიზაციის ახლებურ გააზრებას და ორგანიზაციულ მოწყობას მოითხოვს. რაც ასევე მნიშვნელოვანია, ასოცირების შესახებ შეთანხმებისა და ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმების (Deep and Comprehensive Free Trade Area - DCFTA) ფარგლებში ქვეყანამ ვალდებულება აიღო, უზრუნველყოს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის ჰარმონიზება ევროკავშირის შესაბამის დირექტივებთან. ამ კომპლექსური ამოცანის წარმატებით გადაჭრა მნიშვნელოვნად იქნება დაკავშირებული კომისიის აპარატის ორგანიზაციულ შესაძლებლობებზე, ეფექტურად უპასუხონ ჰარმონიზაციის მოთხოვნებს და ამასთან, მაქსიმალურად განჭვრიტონ ის რისკები ან შესაძლო ნეგატიური ზეგავლენა, რაც შესაბამის ინიციატივებს შეიძლება ახლდეს თან.
- კომისიის წევრებს შორის საკურაციო სფეროების გადანაწილების შედეგად ორგანიზაციული ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.** საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის თავმჯდომარის 2015 წლის 19 ივლისის ბრძანებით კომისიის წევრებს შორის გადანაწილდა საკურაციო სფეროები საქმიანობის შემდეგი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით: ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის კვლევა და ანალიზი; მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და კომისიის საქმიანობის სამართლებრივი უზრუნველყოფა; რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა; მაუწყებლობის რეგულირება და ადმინისტრაციული და დამხმარე ფუნქციები. ორგანიზაციული მართვის ეს მიდგომა არსებითად განსხვავდება კომისიის წინა წლების პრაქტიკისაგან, როდესაც კომისიის წევრები, თავმჯდომარის გარდა არ იყვნენ ჩართულნი კომისიის აპარატის დეპარტამენტების მუშაობაში და ეფექტურ ზედამხედველობას არ ახორციელებდნენ კომისიის აპარატის მიერ სათანადო ხარისხის პროდუქტების მომზადებაზე. კომისიის არსებული შემადგენლობის სურვილია ორგანიზაციის მართვის ტრადიციული სისტემის შეცვლა, რაც ძლიერი, მაღალკვალიფიციური აპარატის არსებობას გულისხმობს. ამ ახლებური მიდგომის გათვალისწინებით კომისიის წევრების, ისევე, როგორც აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებისა და თანამშრომლების წინაშე განსხვავებული მოთხოვნები დგება, რაც შესაბამის მოქნილობას და დაგეგმვისა და ანგარიშგების განსხვავებულ ორგანიზაციულ პროცედურებს მოითხოვს.

- კომისიის საქმიანობაში საოპერაციო და ხარჯთეფექტიანობის მიღწევა და კანონმდებლობით კომისიაზე დაკისრებული ფუნქციების ეფექტიანი განხორციელების უზრუნველყოფა.** კომისია ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დინამიურად განვითარებად დარგს არეგულირებს, რაც მისგან მოითხოვს ახალი ტექნოლოგიებისა და აღჭურვილობების სათანადოდ გამოყენებას, მონიტორინგისა და საპელონგაციო სადგურების, შიდა მატერიალური-ტექნიკური ბაზის სათანადოდ გამართვას და ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმების დანერგვას საქმიანობაში ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. შეზღუდული რესურსების პირობებში ამ ამოცანების მიღწევა ცალკეული მიმართულებით ხარჯების ოპტიმიზაციით ან გადანაწილებით არის შესაძლებელი.
- სტრუქტურული და ფუნქციური შეუსაბამობების ან ბუნდოვანებების აღმოფხვრა.** კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები დახვეწას, დაზუსტებას, ხოლო ცალკეული დეპარტამენტების შემთხვევაში, გამიჯვნას საჭიროებს, რათა კომისიამ, ისევე, როგორც საშუალო რგოლის მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ, თუ რა ამოცანების შესრულებაზე არის თითოეული სტრუქტურული ერთეული პასუხისმგებელი. ასევე, აუცილებელია კომისიის აპარატის დებულებით ცალკეული სტრუქტურული ერთეულის სახაზო და დამხმარე ფუნქციების გამიჯვნა და მოქცევა ისეთ სტრუქტურულ სქემაში, რაც, როგორც სახაზო, ასევე, დამხმარე ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებას უზრუნველყოფს. კომისიისა და მისი აპარატის მოკლე, საშუალო ან გრძელვადიან პერსპექტივაში დასახული ამოცანებისა და შედეგების შესრულების გეგმები ორგანიზაციის სტრატეგიით, საოპერაციო გეგმით ან სხვა შესაბამისი ინსტრუმენტით უნდა გაიწეროს, თუმცა, პირველ ეტაპზე ფუნქციური საკითხები საჭიროებს დაზუსტებას.
- კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურის საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკასთან თავსებადობის უზრუნველყოფა.** კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურა სახაზო ფუნქციების ორგანიზების მხრივ მეტნაკლებად შესაბამისობაშია შესაბამისი პროფილის ეროვნული მარეგულირებელი კომისიების ორგანიზაციული მოწყობის საერთაშორისო პრაქტიკასთან, თუმცა, კომისიის აპარატში აუცილებელია როგორც კანონმდებლობით გათვალისწინებული სახაზო ფუნქციების, ასევე, დამხმარე და მართვის ფუნქციების მატარებელი სტრუქტურული ერთეულების შექმნა. აღსანიშნავია, რომ კომისიის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, განსაკუთრებით, დამხმარე და ადმინისტრაციული/მართვის ფუნქციების მიმართულებით შეუსაბამოა არა თუ საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკასთან, არამედ, საქართველოში მოქმედი საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციების ორგანიზაციული მოწყობის პრაქტიკასთანაც.
- კომისიის წინაშე არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით ადამიანური რესურსების ოპტიმიზაცია და ორგანიზაციაში აუცილებელი კვალიფიკაციისა და ცოდნის კონსოლიდაცია.** როგორც ზემოთ აღინიშნა, ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სექტორები დინამიურად და სწრაფად განვითარებდი დარგებია, რაც

კომისიისაგან მოითხოვს ისეთი ადამიანური კაპიტალის შექმნას, რომელიც წარმატებით გაართმევს თავს დარგში მიმდინარე მნიშვნელოვან ცვლილებებსა და ტენდენციებზე დაკვირვებისა და მარეგულირებლის საქმიანობის სათანადოდ მისადაგების ამოცანებს. ზოგადად, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის პრობლემა ხაზგასმით აღინიშნა როგორც კომისიის წევრებისა და თანამშრომლების, ასევე, დაინტერესებულ მხარეთა ზოგიერთი წარმომადგენლის მიერ. ამას გარდა, ევროკავშირის შესაბამის კანონმდებლობასთან საქართველოს კანონმდებლობის ჰარმონიზაციის, ასევე, DCFTA-ით აღებული ვალდებულებების ეფექტიანად შესრულების ამოცანები კომისიისაგან მოითხოვს თითოეული სახაზო მიმართულებით შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომლების მობილიზებას. ცხადია, ასევე აუცილებელი იქნება ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების განვითარების სისტემის შექმნა, მართვა და დაფინანსება, რათა სარეგულაციო დარგის განვითარებასთან ერთად კომისიის აპარატი უზრუნველყოფილი იყოს კვალიფიციური კადრებით.

- აპარატის მართვისა და შედეგების ანგარიშების სისტემის სრულყოფა.** განახლებულმა ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს კომისიის აპარატის მართვის ეფექტიანობა, სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის სათანადო კოორდინაცია და საჭირო ინფორმაციისა და მონაცემების მიმოცვლა. ამას გარდა, კომისიის წევრებს შორის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების საკურაციო სფეროებად გადანაწილება, შიდა აუდიტისა და შედეგების კონტროლის სისტემის შექმნა, დეპარტამენტების/სამსახურებისა და შემსრულებლების დონეზე საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორების (Key Performance Indicators - KPI) დადგენა და მათ მიხედვით პერიოდული ანგარიშგება ასევე უზრუნველყოფს სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებისა და თანამშრომლების შედეგებზე კონცენტრაციას, გაზრდის მოტივაციისა და გამჭვირვალობის ხარისხს საერთო ორგანიზაციულ დონეზე. ცხადია, ამ ამოცანის მიღწევა მხოლოდ დებულების ან/და სტრუქტურის დონეზე შეუძლებელია. ეს კომისიისაგან დამატებით მოითხოვს სამუშაო პროცესების ფორმალიზებას, ინდიკატორების განსაზღვრასა და ანგარიშების სისტემის შექმნას, თუმცა, ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება და კომისიის დებულებით მართვისა და ანგარიშების სათანადო ფუნქციების განერა პირველი რიგის ამოცანაა, რასაც შემდგომში ორგანიზაციული მართვა-აღმინისტრირების სხვა ინტერუმენტების შემუშავება უნდა მოჰყვეს.
- დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინებსა და საზოგადოების დაკვეთაზე ადეკვატურად რეაგირება.** როგორც დაინტერესებულ მხარეებთან ჩატარებული განხილვების შედეგად დადგინდა, ბოლო პერიოდში კომისიამ არსებითად გააუმჯობესა თავისი საქმიანობის გამჭვირვალობის ხარისხი და ორგანიზაციულ საქმიანობაში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის დონე. საერთო შეფასებით, ამჟამად ოპერატორები არ აწყდებიან იმ სახის პრობლემებს, რაც წინა შემადგენლობის კომისიისათვის იყო დამახასიათებელი (კომისიის სხდომებზე დაკვირვება დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებლობას აძლევს დაასკვნან, რომ კომისია აღარ

იმართება რომელიმე პოლიტიკური ძალის ან ხელისუფლების მიერ). ამასთან, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები უკავშირდება კომისიის, როგორც დარგში მოქმედი სუბიექტების ინტერესების დამცველის როლის გააქტიურებას და მათი კანონიერი და გონივრული ინტერესების გატარებას რეგულირების პროცესში, რომ დარგის თანმიმდევრული, დინამიური განვითარება და ინვესტიციების მოზიდვა იყოს უზრუნველყოფილი. დაინტერესებული მხარეებისათვის ასევე მნიშვნელოვანია კრიტიკული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში საკონსულტაციო სისტემის გამართვა და მათი ჩართულობა დარგთან დაკავშირებული ან დარგის მარეგულირებელი ნორმატიული აქტების შემუშავების პროცესში.

მნიშვნელოვანია მხედველობაში ვქონიოთ, რომ კომისიის წინაშე არსებული კომპლექსური გამოწვევების გათვალისწინებით მხოლოდ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება არ იქნება საკმარისი სასურველი შედეგების მისაღწევად და ორგანიზაციული საქმიანობის ოპტიმალურ დონეზე ასაყვანად. ასევე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების სრულყოფა ან, ხშირ შემთხვევაში, შემუშავება, თანამშრომელთა ინსტრუქტაჟი და მომზადება ახალი პოლიტიკისა და პროცედურების შესახებ, ადამიანური რესურსების მართვის, თანამშრომელთა მოტივაციისა და წახალისების ეფექტური სისტემის, ცოდნის გაზიარებისა და მართვის სისტემის შემუშავება, ძირითადი და დამხმარე სამუშაო პროცესების აღწერა-ოპტიმიზაცია და სხვა მნიშვნელოვანი ინიციატივების განხორციელება.

III. კომისიის ორგანიზაციული კულტურის შეფასება

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა ერთ-ერთი ყველაზე უფრო რთული გამოწვევაა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისთვის. ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს საერთო ორგანიზაციული ღირებულებების, ნორმებისა და დაშვებების ერთობლიობას, რომელიც, თავის მხრივ, განაპირობებს მოცემულ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ქცევას. უფრო ფართოდ რომ გავიაზროთ, ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს საერთო სტრატეგიულ ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს, ფორმალიზებულ ან არაფორმალიზებულ მართვა-აღმინისტრირებისა და სამუშაო პროცესებს, კორპორატიულ ღირებულებებს, საკომუნიკაციო პრაქტიკას, თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებასა და ვარაუდებს. ამასთან, სანამ განესაზღვრავთ იმ ინიციატივებს, რომელთა განხორციელებაც უზრუნველყოფს საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნას, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ კომისიის ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ძირითადი მიგნებები:

❖ კომისიის მართვის სისტემები

- ვერტიკალურად ინტეგრირებული ორგანიზაციული სისტემა. კომისია, ისევე, როგორც ქვეყანაში და, ზოგადად, ამ რეგიონში მოქმედი საჯარო დაწესებულებების უმეტესობა, ვერტიკალურად ინტეგრირებული, ცენტრალიზებული ორგანიზაციული სისტემაა. ასეთი ორგანიზაციული მართვისა და კონტროლის სისტემა ხშირ შემთხვევაში, პრობლემებს უქმნის ორგანიზაციებს დასახული ამოცანების დროულად და ეფექტურად შესრულებაში, გამომდინარე იქედან, რომ დელეგირების ეფექტიანი სქემის არარსებობის გამო, ყველა მნიშვნელოვანი თუ უმნიშვნელო საკითხის შეთანხმება ზედა რგოლის მენეჯერთან ხდება, რაც მენეჯერის გადატვირთვას, ხოლო ხშირ შემთხვევაში, ცალკეული სამუშაო პროცესების შეფერხებას ან დაყოვნებას იწვევს. ეს პრობლემა განსაკუთრებით აქტუალურია იმ საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც გარკვეულ სერვისებს უწევენ მომხმარებლებს. ამასთან, როგორც კომისიის საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, არის ცალკეული საკითხები და/ან ფუნქციები, რომელთა დელეგირებაც ქვედა დონის მენეჯერებზე ან შემსრულებლებზე ვერ განხორციელდება საკითხის მნიშვნელობიდან და/ან თანდართული რისკებიდან გამომდინარე. ამასთან, კომისია თავისი ბუნებით კოლევიალური ორგანოა და საერთო ორგანიზაციულ პროდუქტებს იგი კოლევიალურად ამზადებს. ყველა შემთხვევაში, დელეგირების საკითხების მოგვარება სამუშაო პროცესების აღწერისა და ფორმალიზების ეტაპზე უნდა განხორციელდეს.
- მომიჯნავე ფუნქციების კოორდინაციისა და საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე მიზანმიმართული მართვის შიდაორგანიზაციული სისტემების არარსებობა. კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის, როგორც კოლევიალური ორგანოს, გადანყვეტილების მიღების პროცესი განსხვავება სხვა ორგანიზაციების გადანყვეტილების მიღების პრაქტიკისაგან. კომისიაში საერთო ორგანიზაციული პროდუქტები უმეტესწილად კომისიის გადანყვეტილებით (გადანყვეტილებით,

დადგენილებები) იქმნება. მომიჯნავე ფუნქციების კოორდინაციისა და საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე მიზანმიმართული მართვის შიდაორგანიზაციული სისტემების არარსებობა კომისიის ერთ-ერთ ძირითად ნაკლოვანებად მიიჩნეოდა. ამასთან, კომისიის საქმიანობაში ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, კომისიის თავმჯდომარემ 2015 წლის 6 ივლისს გამოსცა ბრძანება, რომლითაც კომისიის წევრებს შორის გადანაწილდა საკურაციო სფეროები, რაც კომისიის საქმიანობის პრაქტიკაში პირველად მოხდა (თუმცა, ეს პრაქტიკა დანერგილია და კარგად არის აპრობირებული რიგ ეროვნულ მარეგულირებელ ორგანოებში). მანამდე კომისიის აპარატის საქმიანობას კომისიის თავმჯდომარე ხელმძღვანელობდა, ხოლო კომისიის წევრების ჩართულობა აპარატის დონეზე გადაწყვეტილებების ან ორგანიზაციული პროდუქტების მომზადებაში მინიმალური იყო. კომისიის წევრებს შორის საკურატორო სფეროები შემდეგი ძირითადი ფუნქციების მიხედვით გადანაწილდა:

- კომისიის თავმჯდომარე - ადმინისტრაციული/მართვისა და დამხმარე ფუნქციები, საერთაშორისო და სპეციალური პროექტები
- კომისიის წევრი - კონკურენციის ხელშეწყობა და სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ანალიზი
- კომისიის წევრი - რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა, საინფორმაციო სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურისა და მომსახურებების განვითარება;
- კომისიის წევრი - მაუწყებლობის სფეროს განვითარება, დარგის მარეგულირებელი კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაზე ზედამხედველობის განწევა;
- კომისიის წევრი - სამართლებრივი უზრუნველყოფა, ლიცენზირება-ავტორიზაცია და მომხმარებელთა უფლებების დაცვა.

ამასთან, აპარატის საქმიანობის მართვაში კომისიის წევრთა ჩართვა წევრებისაგან უფრო მეტ ჩართულობას მოითხოვს მათი საკურაციო დეპარტამენტებისა და სამსახურების საქმიანობების დაგეგმვაში და მართვასა და შედეგების ანგარიშგებაში. საკურაციო სფეროებად კომისიის აპარატის საქმიანობის გადანაწილება მიზნად ისახავს მართვის მთავარი დაბრკოლებების - არაკოორდინირებულობის დაძლევას, თუმცა, ორგანიზაციული შეფასების ჩატარების დროს კომისიის წევრებს შორის საკურაციო სფეროები ახალი გადანაწილებული იყო, ამდენად, ამ მიდგომის ეფექტიანობაზე მსჯელობა ჯერ ნაადრევია.

- საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა მართვის უნარები. კომისიის წევრთა, ასევე, საშუალო რგოლის მენეჯერთა ნაწილის აზრით, სასურველია კომისიამ უფრო მეტი დრო დაუთმოს დეპარტამენტის მენეჯერთა მართვის უნარების განვითარებას. ზოგადად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომისიის პრაქტიკა ამ მხრივ დიდად არ განსხვავდება სხვა საჯარო უწყებების შესაბამისი პრაქტიკისაგან - ორგანიზაციის ხელმძღვანელები დეპარტამენტებისა და სამსახურების მენეჯერთა თანამდებობაზე ტრადიციულად არჩევენ შესაბამისი დარგის პროფესიონალებს, რომლებიც კარგად

ერკვევიან დარგის ან საკითხის სპეციფიკაში და აქვთ შესაბამისი საკითხების ცოდნა და მათზე მუშაობის გამოცდილება. უმეტეს შემთხვევაში, ეს ფინანსური ფაქტორებით არის განპირობებული (შემსრულებლის ხელფასი იმდენად დაბალია, რომ კვალიფიციური სპეციალისტის მოზიდვა-დამაგრება პრობლემური ხდება, თუმცა, კომისიის შემთხვევა შეიძლება ამ მხრივ განსხვავებულად მივიჩნიოთ). ამდენად, მენეჯერი საქართველოს საჯარო სექტორში ხშირად კარგი შემსრულებელია, რომელიც გარკვეულ უმნიშვნელო დავალებებს აძლევს მისდამი დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს, თუმცა, სამუშაოს უდიდესი და რთული ნაწილის გაკეთება თავად უწევს, რაც ხშირად ამ რგოლის გადატვირთვასა და პროცესებში დაყოვნებას იწვევს. ამასთან, ჩატარებული ინტერვიუების შედეგად კონსულტანტთა ჯგუფი ასკვნის, რომ მნიშვნელოვანია, არსებობდეს მენეჯერთა კვალიფიკაციის შეფასებისა და ამალღების სისტემა, რაც პერიოდულად უზრუნველყოფს ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერთა შემდეგი საბაზისო უნარების განვითარებას:

- დაგეგმვა და დროის მართვა;
 - პრობლემების გადაჭრა და გადაწყვეტილებების მიღება;
 - ამოცანების გადანაწილება და ფუნქციების დელეგირება;
 - საქვემდებარებელი თანამშრომლის მუშაობის შეფასება და უკუკავშირი;
 - კომუნიკაცია;
 - ლიდერობა.
- თითოეული თანამშრომლის დონეზე მიმდინარე ამოცანების შესახებ ინფორმაციის მიღებისა და კონტროლის შეზღუდული შესაძლებლობები ზედა რგოლის მენეჯერებისათვის. ამჟამად კომისიაში არსებული საქმისწარმოების ელექტრონული პროგრამა არ იძლევა საშუალებას კომისიის წევრებმა გააკონტროლონ დეპარტამენტების მენეჯერთა სამუშაო დატვირთულობა ან მათთვის დავალებული ამოცანების შესრულების მიმდინარეობა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგადად, სასურველი არ არის ზედა რგოლის ხელმძღვანელებმა მოახდინონ დეპარტამენტების საქმიანობების მიკრომენეჯმენტი, რაც მათ შეუზღუდავს სტრატეგიული ხელმძღვანელობის შესაძლებლობებს, თუმცა, სასურველია არსებობდეს სისტემა, რაც მენეჯერებს პერიოდულად მიაწვდის ინფორმაციას დავალებების შესახებ, რაც თითოეულ თანამშრომელს მოცემულ პერიოდში ავალია, დავალებების შესრულებაში მიღწეული პროგრესის შესახებ და, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებლობას მისცემს, დაგეგმონ შემდგომი აქტივობები ან განსაზღვრონ სხვა დავალებები. როგორც შეფასების შედეგად აღმოჩნდა, კომისიის წევრებს არა აქვთ ინფორმაცია კომისიის დეპარტამენტების ცალკეული თანამშრომლების როგორც კონკრეტული ფუნქციების, ასევე, მათი მიმდინარე დავალებების შესახებ.
 - დეპარტამენტების შედეგების შესახებ პერიოდული ანგარიშგების მექანიზმები. კომისიაში დანერგილი არ არის დეპარტამენტების შედეგების შესახებ პერიოდული ანგარიშგების ფორმალიზებული მექანიზმები, რაც კომისიას შესაძლებლობას მისცმდა, ოპერატიულად მიეღო მართვისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. ამჟამად

მხოლოდ ადმინისტრაციული დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კვარტალური ანგარიშების შედგენასა და კომისიის წევრებსათვის, ასევე, აპარატისათვის წარდგენას საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული აქტივობების შესახებ. ამასთან, ეს ანგარიშები არ არის დაკავშირებული ობიექტურად გაზომვად საქმიანობის ან შედეგების ინდიკატორებთან ან მათ სამიზნე მაჩვენებლებთან. საქმიანობის ინდიკატორები არცერთ დონეზე (სტრატეგიული, საოპერაციო, დეპარტამენტის ან შემსრულებლის) არ არის შედგენილი.

- დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაცია. როგორც შეფასებამ გვიჩვენა, დეპარტამენტებს შორის ჰორიზონტალური კომუნიკაცია გაუმჯობესებას საჭიროებს. კომუნიკაცია შეეხება არა მხოლოდ ცალკეული დავალებების შესრულებაში დეპარტამენტების მონაწილეობას (ერთობლივ მუშაობას), არამედ დაგეგმილი საქმიანობებისა და მიღწეული შედეგების შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას. ასევე, საგულისხმოა, რომ ურთიერთობების წარმართვისას ხშირად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებს ან/და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების ხარისხს. კომისიაში საქმიანობის კონტროლის, დაგეგმვისა და ანგარიშების ძირითადი საშუალება კომისიის თავმჯდომარესთან ორშაბათობით ჩატარებული პერიოდული თათბირებია. ამასთან, დეპარტამენტების საკურატორო სფეროებად გადანაწილების შემდგომ, მნიშვნელოვანია, კომისიის წევრების მონაწილეობა დეპარტამენტების საქმიანობის პერიოდულ განხილვებში.
- ფუნქციათაშორისი სამუშაოს წარმართვის ინციდენტები. კომისიის საქმიანობის 2015-2017 წლების ძირითადი მიმართულებების შედგენისა და დამტკიცების შემდეგ კომისიამ შექმნა რამდენიმე დეპარტამენტებსშორისი სამუშაო ჯგუფი, დოკუმენტით განსაზღვრული პრიორიტეტებისა და ამოცანების გადასაჭრელად. ასევე, კონსულტანტთა ჯგუფისათვის ცნობილი გახდა, რომ ფუნქციათაშორისი სამუშაო ჯგუფების შექმნის პრაქტიკა მანამდეც არ იყო უცხო. სამუშაო ჯგუფებს კომისიის წევრები ხელმძღვანელობენ, ამასთან, ჯგუფების ნაწილის მუშაობის ფასილიტაციას კომისიის აპარატის სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის თანამშრომლები უზრუნველყოფენ, რომლებსაც დარგში მიმდინარე ტენდენციების შესახებ ყველაზე მეტი ცოდნა და ინფორმაცია გააჩნიათ კომისიის აპარატში. ზოგადად, ფუნქციათაშორისი ჯგუფი გულისხმობს ისეთ ჯგუფს, რომელიც შედგება ორგანიზაციის რამდენიმე დეპარტამენტის ან სამსახურის წარმომადგენლისაგან, რომლებიც ერთად მუშაობენ საერთო ამოცანის ან ორგანიზაციის მასშტაბით შემუშავებული პროექტის განხორციელებაზე. ტელეკომუნიკაციების სექტორის ცვალებად და კონკურენტულ გარემოში კომისიას მოეთხოვება ეფექტურად და დროულად უპასუხის განვითარების ტენდენციებს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, საქართველოში საჯარო ორგანიზაციების კორპორატიული სტრუქტურა, როგორც წესი, ხისტი და უკიდურესად იერარქიულია, სადაც გადანაწილებების მიღების უფლებამოსილება მხოლოდ ზედა რგოლის მენეჯერებს გააჩნიათ. როგორც არსებული ტენდენცია გვიჩვენებს, ორგანიზაციები, რომლებიც ვიწრო ფუნქციურ ჭრილში მოქმედი მენეჯერების მიერ ვერტიკალურად იმართება,

ეფექტიანობის შენარჩუნების პრობლემებს აწყდებიან. ამდენად, ხისტი ფუნქციონალური სტრუქტურა უნდა შეიცვალოს ან დაბალანსდეს ისეთი სამუშაო სქემით, რომელიც დეპარტამენტებში თანამშრომლობას გულისხმობს (არა მხოლოდ ცალკეული სტრატეგიული ან საოპერაციო პრიორიტეტის, არამედ, მიმდინარე ან რუტინული ფუნქციის განსახორციელებლად - მაგ., ლიცენზირება-ავტორიზაციის ფუნქციები). ჯგუფური მუშაობის კონცეფციის დანერგვამ კომისიას შესაძლებლობა უნდა მისცეს კონცენტრირება მოახდინოს პრობლემების გადაჭრასა და დაინტერესებულ მხარეთა კმაყოფილების უზრუნველყოფაზე. ამასთან, თუ კომისიის რომელიმე სამუშაო პროცესი მოითხოვს სხვადასხვა ფუნქციების/დეპარტამენტების ჩართულობასა და მონაწილეობას, ამ ჯგუფების შექმნას უდიდესი მნიშვნელობა ექნება. ფუნქციათაშორისი ჯგუფების სწორად მართვის შემთხვევაში, ისინი უზრუნველყოფენ კომისიის საქმიანობის მოქნილობას, კონტროლის განევას, სისწრაფეს და, რაც ასევე მნიშვნელოვანია, ცოდნის გაზიარებას ორგანიზაციის მასშტაბით.

- სამუშაო პროცესების ფორმალიზაცია. კომისიას რიგი მიმართულებით შემუშავებული აქვს მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოები/წესები და რეგლამენტები, რაც კომისიის, ასევე, სექტორში მოქმედი ოპერატორების საქმიანობის რეგლამენტაციას ისახავს მიზნად. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სახელმძღვანელოთა და რეგლამენტთა ნაწილი გადასინჯვას საჭიროებს დარგში მიმდინარე ინოვაციებისა და ახალი ტექნოლოგიების ან განვითარების ტენდენციების გათვალისწინებით, მხოლოდ მეთოდოლოგიური წესები და რეგლამენტები არ არის საკმარისი, მკაფიოდ განისაზღვროს თითოეული სახაზო და დამხმარე ფუნქციის განხორციელებაში ჩართული კომისიისა და მისი აპარატის თანამშრომლების კონკრეტული პასუხისმგებლობები და ფუნქციები, სამუშაოს განხორციელების/მიმდინარეობის სქემა და ის კონკრეტული შუალედური თუ საბოლოო პროდუქტები (inputs and outputs), რაც თითოეული ფუნქციისა და მისი შესაბამისი სამუშაო პროცესების განხორციელების შედეგად უნდა შეიქმნას. ამდენად, სასურველია, როგორც ძირითადი, ასევე, მართვისა და დამხმარე სამუშაო პროცესების აღწერა და ფორმალიზება, ასევე, მენეჯერთა და თანამშრომელთა ინსტრუქტაჟი თითოეულ სამუშაო პროცესში მათი კონკრეტული როლისა და პასუხისმგებლობების შესახებ. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ხშირად ერთი ცალკეული ბიზნეს-პროცესის განხორციელება კომისიისაგან დეპარტამენტებს შორის ან ფუნქციათაშორის (სახაზო და დამხმარე/მართვის დეპარტამენტები და სამსახურები) მუშაობას მოითხოვს. ასევე აღსანიშნავია, რომ დღეისთვის ორგანიზაციაში არ არსებობს სამსახური, რომელიც სამუშაო პროცესებისა და პროცედურების აღწერის, მართვისა და ოპტიმიზაციის ამოცანებს შეასრულებდა. თუმცა, ამ ამოცანისათვის აუცილებელი კომპეტენციის მქონე თანამშრომლები რამდენიმე დეპარტამენტში მუშაობენ.
- ცოდნის მართვა-გაზიარება და ინსტიტუციური მეხსიერების შენარჩუნება. მიუხედავად იმისა, რომ კომისიაში რაიმე ფორმით ინსტიტუციონალიზირებული არ არის ცოდნის მართვისა და გაზიარების ფორმალიზებული სისტემები, საზღვარგარეთ სამუშაო

ვიზიტების შემდეგ ტარდება შეხვედრები და დისკუსიები, სადაც ხდება კომისიის თანამშრომლებისათვის დარგში მიმდინარე სიახლეების ან ტენდენციების შესახებ მიღებული ინფორმაციის გაზიარება, თუმცა, ფუნქცია ძალიან ართანმიმდევრულად და არასისტემატურად სრულდება. მხოლოდ ეს ელემენტი არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ ცოდნის მართვის სისტემა ქმედითად ან ეფექტურად მივიჩნიოთ. ზოგადად ცოდნის მართვის სისტემის დიზაინი, შესაბამისი პროგრამული და აპარატურული უზრუნველყოფის გადანაცვება და მართვა-ადმინისტრირება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქციაა, რომელიც დღეისთვის კომისიაში არ არსებობს. ამასთან, შეფასების დროს გამოკითხულ რესპონდენტთა ნაწილის განცხადებით, წლების განმავლობაში კომისიაში დიდი ცოდნა და გამოცდილება დაგროვდა და მენეჯერთა და თანამშრომელთა ნაწილი მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პროფესიონალია. ამდენად, კომისიის ინტერესებში უნდა შედიოდეს ამ ცოდნის დოკუმენტირება და გაზიარება სხვა თანამშრომლისათვის სხვადასხვა ფორმით (მათ შორის, მენტორინგისა და შიდა სწავლების პროგრამებით).

ერთი ფაქტორი, რაც ზოგადად ართულებს დაგროვილი ექსპერტიზის ან მეხსიერების კონსოლიდაციასა და გაზიარებას, არის ის, რომ ცალკეულ დეპარტამენტებში გაბნეულნი არიან ერთი შეხვედრით ამ დეპარტამენტების სპეციფიკისათვის შეუსაბამო კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები (მაგ., ინფორმაციული ტექნოლოგიების და საინფორმაციო სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის სპეციალისტები ანალიტიკური პროფილის დეპარტამენტებში, იურისტი - რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტში და ა.შ.). მიუხედავად იმისა, რომ ეს შემსრულებლები შესაბამის სამსახურებში მნიშვნელოვან ფუნქციებს ასრულებენ და დაკისრებულ მოვალეობებს თავს კარგად ართმევენ, ორგანიზაციული ცოდნისა და მეხსიერების შენარჩუნებისა და გაზიარებისათვის, მნიშვნელოვანია შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები სათანადო სამსახურებში იყვნენ დასაქმებულები და, საჭიროების შემთხვევაში, ანალოგიური მომსახურება კომისიის სხვა სამსახურებსა და დეპარტამენტებს გაუწიონ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ცალკეულ შემთხვევებში კონსულტანტისთვის გაუგებარია ის ლოგიკა, რომლის მიხედვითაც ხდებოდა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სამტატო სქემასთან დაკავშირებული გადანაცვეტილებების მიღება (მაგალითად, ტექნიკური დეპარტამენტისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამსახურის გაუქმება, ლიცენზირება-ავტორიზაციის სახაზო ფუნქციის ინტეგრირება დამხმარე ფუნქციების მატარებელ ადმინისტრაციულ დეპარტამენტში, იურისტის დაქირავება რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტში, მაშინ, როდესაც აუცილებლობის შემთხვევაში, შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრის დაქირავება სამართლებრივ დეპარტამენტში შეიძლებოდა, რაც შესაძლებელს გახდიდა ამ კადრის შეცვლას მისი არყოფნის ან შვებულებაში ყოფნის განმავლობაში).

- დეპარტამენტების სამუშაო დატვირთვები. კომისიაში დეპარტამენტებისა და თანამშრომლების არათანაბარი სამუშაო დატვირთვა გააჩნიათ, რაც საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორის ორგანიზაციებში ტიპური პრობლემაა. ამასთან, შრომის

არათანაბარ განაწილებას სხვადასხვა ფაქტორები განაპირობებს, მათ შორის, უმთავრესია მენეჯერის ან შემსრულებლის უნარი, კარგად გაართვას თავი დაკისრებულ ამოცანებს. რაც უფრო კარგად ართმევს თავს შემსრულებელი თავის სამუშაოს, მით უფრო მეტად ხდება მისი დატვირთვა. თუმცა, საშტატო სქემის მიხედვით შედგენილი სახელფასო ბაღე მისთვის უფრო დიდ ანაზღაურებას არ ითვალისწინებს. კერძო სექტორს ფინანსური წახალისების მხრივ უფრო მეტი თავისუფლება და შესაძლებლობა აქვს, ვიდრე საჯარო სექტორს, სადაც, როგორც წესი, ე.წ. პრემია ფაქტობრივად ხელფასზე დანამატია. ამდენად, მთავარი დაშვება, რასაც თანამშრომელი/მენეჯერი კომისიაში ტრადიციულად აკეთებს, არის ის, რომ ის ყველა შემთხვევაში მიიღებს პრემიას კვარტლის ბოლოს; ამასთან, პრემიის ოდენობაზე დიდი ზეგავლენა არ ექნება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. ეს ზოგადად ნეგატიურად მოქმედებს კარგი მენეჯერის/შემსრულებლის მოტივაციაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ 2015 წლის განმავლობაში კომისიამ მკვეთრად შეცვალა თავისი „საპრემიო“ პოლიტიკა და პრემიები ისეთივე სიხშირითა და მოცულობით არ გაიცემა, როგორც წინა წლებში. თუმცა, მეორეს მხრივ, კარგი შემსრულებლების არ წახალისება შეიძლება ასევე დემოტივატორი იყოს. ფინანსური წახალისების გარდა კომისია ფაქტობრივად არ იყენებს არაფინანსური წახალისების მეთოდებს.

❖ ადამიანური რესურსები და ურთიერთობები

- თანამშრომლებს შორის ურთიერთობები. კომისიის წევრებთან და თანამშრომლებთან ჩატარებული საუბრებისა და ინტერვიუების შემდეგ გამოვლინდა, რომ კომისიის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების ხარისხი გაუმჯობესებას საჭიროებს. ცალკეულ თანამშრომლებს შორის შეიმჩნევა კონკურენცია და არასათანადო დამოკიდებულებები, რამაც ზეგავლენა შეიძლება იქონიოს კომისიის საქმიანობაზე. თუმცა, კონკურენციას და შეჭიბრობითობას თავისი დადებითი თვისებებიც გააჩნია, თუ ის სწორად და სამართლიანად იქნება მართული ხელმძღვანელობის მიერ. ნეგატიური სახის დამოკიდებულებებს სხვადასხვა ფაქტორები შეიძლება განაპირობებდეს. როგორც წესი, ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობებიდან გამომდინარე შეუთავსებლობები, მცირე კონფლიქტები და პრობლემები წლების განმავლობაში გროვდება და დროდადრო თავს იჩენს. ამდენად, უკვე კომისიის ზედა რგოლის მენეჯერთა პასუხისმგებლობაა, დროულად მოახდინონ რეაგირება წარმოქმნილ პრობლემებზე და საჭიროების შემთხვევაში, მიიღონ აუცილებელი ზომები ქცევის კორექციისათვის, რათა თანამშრომელთა და/ან მენეჯერთა შორის წარმოქმნილი სირთულეების გამო არ შეფერხდეს ორგანიზაციის საქმიანობა. კომისიამ და მომავალში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა სასურველია ასევე უზრუნველყოს სოციალიზაციის პროგრამების/ინიციატივების განხორციელება და ორგანიზაციაში გუნდური სულისკვეთების განმტკიცება.
- სტრუქტურულ ერთეულებში ცოდნისა და ექსპერტიზის დაგროვება. გასული წლების პრაქტიკამ მნიშვნელოვანი ზეგავლენა იქონია სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებში გამოცდილებისა და ექსპერტიზის დაგროვებაზე. კარძოდ, კომისიის წევრთა და

მენეჯერთა აზრით, უმთავრესი პრიორიტეტი წინა კომისიისათვის მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლებრივად უხარვეზოდ გაფორმება იყო. როგორც პარლამენტის დროებითი საგამოძიებო კომისიის დასკვნაშია აღნიშნული, „[პარლამენტის დროებითი საგამოძიებო კომისიის] ანგარიშში მოცემულია უამრავი მაგალითი, განხილულია მრავალი კონკრეტული საქმე, რომელიც წარმოშობს საფუძვლიან ეჭვს, რომ კომისიის სხვადასხვა შემადგენლობის წევრების მხრიდან სახეზეა წინასწარი განზრახვით დანაშაულებრივი ქმედების ან უმოქმედობის ჩადენა, რამაც ხელი შეუშალა ქვეყანაში სიტყვის თავისუფლებისა და საკუთრების უფლების, ასევე თავისუფალი და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემოს კონსტიტუციურად აღიარებული სიკეთების დაცვას... თუკი განვაზოგადებთ, შესაძლოა ასეთ დასკვნამდე მივიდეთ, რომ სახეზეა სამეწარმეო საქმიანობაში უკანონოდ ჩარევა, მუქარა; საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის წევრების მიერ უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება, უფლებამოსილების გადამეტება, სამსახურეობრივი გულგრილობა.“ ამდენად, კომისიის წინა ხელმძღვანელობისა და მისი თავმჯდომარის სამოქმედო პრიორიტეტის შედეგად, მნიშვნელოვნად გაიზარდა და გაძლიერდა სამართლებრივი დეპარტამენტის, როგორც წამყვანი სტრუქტურული ერთეულის როლი და დანიშნულება, მაშინ, როდესაც ბევრად ნაკლები ყურადღება ექცეოდა ტექნიკური ფუნქციების მატარებელ სხვა სახაზო სტრუქტურულ ერთეულებს და მათი გაძლიერების საჭიროებებს. სამართლებრივი დეპარტამენტი დღესაც ინარჩუნებს წამყვან სტატუსს, გამომდინარე იქედან, რომ მისი სამართლებრივი ექსპერტიზა აუცილებელია კომისიის დონეზე შექმნილი თითოეული საერთო ორგანიზაციული პროდუქტის (output) შესაქმნელად. ამასთან, კომისიის წევრთა და თანამშრომელთა აზრით, წინა წლებში კომისიის საქმიანობის პრაქტიკამ სხვა დეპარტამენტებში კონცენტრაციის დაკარგვა განაპირობა. ასევე, ამ ისტორიულ გამოცდილებას ნეგატიური ზეგავლენა ჰქონდა სამუშაოს ორგანიზების სისტემებზე, გამოიწვია რა პასუხისმგებლობის დონის დაქვეითება დეპარტამენტების (სამართლებრივის გარდა) პროდუქტების ხარისხზე.

- ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა. კომისიის ადამიანური რესურსების მართვას ადმინისტრაციული დეპარტამენტი უზრუნველყოფს, თუმცა ორგანიზაციაში არ არის შედგენილი ადამიანური რესურსების მართვის ფორმალური პოლიტიკა და პროცედურები. ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია შემოიფარგლება მხოლოდ საკადრო ადმინისტრირებით. ცალკეული გამონაკლისების გარდა არ არსებობს სამუშაოს დეტალური აღწერილობები, ხოლო სამტატო განრიგით გათვალისწინებული ბევრი პოზიციის შემთხვევაში ბუნდოვანია პოზიციის მიზნები და მის მიმართ არსებული კონკრეტული მოთხოვნები და მოლოდინები, ასევე, მინიმალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ხშირად კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება ცალკეულ თანამშრომელთა საბაზისო კვალიფიკაციის შესაბამისობის საკითხი დეპარტამენტების ფუნქციებსა და საოპერაციო პრიორიტეტებთან. ზოგადად, როგორც მენეჯერთა ზედა, ასევე, ქვედა რგოლში მიიჩნევა, რომ ცალკეულ დეპარტამენტებში ან ფუნქციურ სფეროებში კადრების სიჭარბეა, მაშინ, როდესაც სხვა მიმართულებებში კომისია კვალიფიციური კადრების

ნაკლებობას განიცდის, თუმცა, კომისიის ორგანიზაციული კულტურა ტრადიციულად არ ითვალისწინებს ამ ტიპის პრობლემებსა და საჭიროებებზე მყისიერ რეაგირებას. შეფასების დროს გამოკითხულთა ნაწილის აზრით, კომისიის აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებულ ზედმეტ კადრებს მნიშვნელოვანი წვლილი ვერ შეაქვს საერთო ამოცანების გადანყვეტაში, მაშინ როდესაც, დავალებებისა და ამოცანების შესრულება რამდენიმე თანამშრომელზე გადადის და მათ გადატვირთვას იწვევს. ადამიანური რესურსების მართვის შიდაორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ფაქტორებია:

- კადრების აყვანა. ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ჩატარებული ინტერვიუებისა და განხილვების შემდეგ, კონსულტანტთა გუნდი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ხშირ შემთხვევაში, კადრების დაქირავებას არ განაპირობებს კონკრეტულ ცოდნასა და კომპეტენციაზე ორგანიზაციული საჭიროებები. კომისიის არსებობის მანძილზე კადრების დაქირავება ხდებოდა კონკურსის ფორმალური საფეხურების გვერდის ავლით. კადრების შერჩევა უმეტეს შემთხვევებში ხორციელდებოდა უშუალო მენეჯერთა მონაწილეობისა და თანხმობის გარეშე, არ გამოიყენებოდა შერჩევის სათანადო ინსტრუმენტები. ნეპოტიზმზე დაფუძნებულმა პრაქტიკამ უკანა პლანზე გადასწია კანდიდატისა და თანამდებობის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისობის საკითხები. აღსანიშნავია, რომ კომისიის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, რიგი მიმართულებებით რთულია კვალიფიციური კადრის მოძიება. ამის მიზეზს წარმოადგენს, პირველ რიგში, ის გარემოება, რომ ცალკეული დარგების ან სფეროების მიმართულებითაც ქვეყანაში სწავლება არ ხორციელდება ან შესაბამისი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული სასწავლო პროგრამები შეუსაბამოა კომისიის საკადრო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. ასევე არის დარგები, სადაც მულტიდისციპლინარული ცოდნა, ან გამოცდილებაა საჭირო. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის ბაზარზე კომისიას კონკურენცია უწევს ოპერატორებთან, რომელთა სახელფასო განაკვეთებიც ძალზე კონკურენტულია. მოცემული რეალობიდან გამომდინარე კომისია უნდა ცდილობდეს კადრების განვითარებას და მათ კომპეტენციებში ინვესტირებას. იმის გამო, რომ კომისიაში საშუალო ხელფასი მნიშვნელოვნად მაღალია სხვა საჯარო უწყებებთან შედარებით, კომისიაზე ზოგადად ხორციელდება ერთგვარი ზენოლა ან ზეგავლენა, ძირითადად, ხელისუფლების სხვა ორგანოების ან პოლიტიკური ძალების მიერ, რომ კომისიამ ორგანიზაციაში დაასაქმოს მათვის სასურველი კადრები. ამასთან, როგორც ცალკეული დეპარტამენტების მენეჯერები აღნიშნავენ, კომისიის თანამშრომელთა დიდ ნაწილს, ე.წ. „პატრონები“ ჰყავთ, რომლებმაც შესაძლოა გარკვეული პრობლემები შეუქმნან ორგანიზაციას რეორგანიზაციის პროცესის გამჭვირვალედ და სამართლიანად განხორციელებაში. ზოგადად, ეს ფენომენი რეგიონისათვის დამახასიათებელია და ასე თუ ისე საჯარო ორგანიზაციათა უმეტესობაში იჩენს თავს. ამდენად, კომისიის პრინციპული დამოკიდებულება

მნიშვნელოვანი იქნება რეორგანიზაციის პროცესის წარმატებით დასაგვირგვინებლად.

- ადამიანური რესურსების განვითარება, ტრენინგები. კადრების პროფესიული განვითარების საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომისიისათვის, როგორც ორგანიზაციისათვის, რომელიც დარგის თანამედროვე ტენდენციების ავანგარდში უნდა იყოს. კადრების ცოდნისა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებები არსებობს, როგორც დარგობრივი, ასევე ორგანიზაციული უნარ-ჩვევების (ე.წ. soft skills) მიმართულებით. ორგანიზაციაში ტრენინგების ორგანიზებას პერიოდულად სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს, თუმცა, ამას არარეგულარული, არარისისტემატური ხასიათი აქვს და ძირითადად შემოიფარგლება დონორ/პარტნიორ ორგანიზაციასთან ტრენინგის შინაარსზე მოლაპარაკებებით (შინაარსის და სირთულის შესახებ მოლოდინების გაზიარებით) და პარტნიორების მიერ შემოთავაზებულ ტრენინგებზე თანამშრომლების წარდგენით. კომისიაში არ ხდება კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების საჭიროებათა კვლევა და შესაბამისი სატრენინგო გეგმის შედგენა. საშუალო რგოლის მენეჯერებმა სწავლების საკითხებთან მიმართებაში აღნიშნეს, რომ (ა) არ ხდება საკმარისი სწავლება; (ბ) მათდამი დაქვემდებარებულებს არ შეუძლიათ რიგ ტრენინგებზე დასწრება ინგლისური ენის არ ცოდნის გამო და (გ) ორგანიზაციაში არაჯანსაღი დამოკიდებულებაა ტრენინგებზე თანამშრომელთა განაწილების მიმართ. კომისიაში განსაკუთრებულ დეფიციტს წარმოადგენს ორგანიზაციული მართვის უნარ-ჩვევების განვითარება. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ორგანიზაციას არასდროს უზრუნია მენეჯერების მართვის უნარების განვითარებაზე ტრენინგის, თუ უკუკავშირის მიცემის გზით. კომისიაში არ არის დანერგილი თანამშრომელთა ორიენტაციის პროგრამა.
- სამოტივაციო სისტემები. კომისიაში პრობლემურ საკითხს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივირება. მენეჯერები ცალსახად აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში არამატერიალური წახალისება თაქტობრივად არ ხორციელდება. ხშირ შემთხვევებში, მნიშვნელოვან დემოტივატორს წარმოადგენს უკუკავშირის არ ქონა კომისიის წევრების მხრიდან. თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც გულისხმობს შენიშვნის არ მიცემას დაბალკვალიფიციური, დატვირთვის არ მქონე კადრებისთვის და მეორეს მხრივ, ძირითადი, „გამწვევი ბირთვის“ არ დაფასება, მნიშვნელოვანი დემოტივატორია. ეს განსაკუთრებული ხაზგასმით აღინიშნა კომისიის ახალი შემადგენლობის მიმართ. მენეჯერთა უკმაყოფილებას ასევე იწვევს დანამატის განაწილების არსებული სისტემა. მათი აზრით, იგი არ იძლევა დანამატის სწორად დაანგარიშებისა და სამართლიანი განაწილების საშუალებას. უკმაყოფილების მიზეზია, ასევე, საშუალო რგოლის მენეჯერთათვის არადიფერენცირებული (ყველასთვის ერთნაირი) დანამატის გადახდა.

- შრომის ანაზღაურება. კომისიაში არსებული სახელფასო განაკვეთები კონკურენტულია სხვა საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით. მიუხედავად ამისა, რიგ პრობლემებს ქმნის ის გარემოება, რომ ამჟამად არსებული რანგირების სიტემა ვერ ითვალისწინებს პოზიციათა ინდივიდუალურ წვლილს და მნიშვნელოვნებას. შესაბამისად რუტინული და მაღალ კვალიფიციური საქმის ანაზღაურება გათანაბრებულია პოზიციის დონიდან გამომდინარე (მაგ. ყველა სპეციალისტს ერთნაირი ანაზღაურება აქვს), რაც ასევე უსამართლო პრაქტიკად აღიქმება აპარატის თანამშრომელთა მიერ.
- გუნდურობა. კომისიაში არ ხდება გუნდურობის განვითარებაზე მიმართული აქტივობების წახალისება. ორგანიზაციაში დამკვიდრებულია „ბანაკების“ კულტურა. მიუხედავად იმისა, რომ კომისიაში დანერგილია პროექტული დეპარტამენტებსშორისი მუშაობა, იგი დიდ გავლენას ვერ ახდენს გუნდურობის წახალისებაზე, რადგან ხშირად ფორმალურ ხასიათს ატარებს. ამასთან, არ ხდება თანამშრომლის მიერ საერთო ორგანიზაციული ამოცანების გადანაცვებაში შეტანილი წვლილის შეფასება ან სათანადოდ აღიარება. ასევე გამოითქვა მოსაზრება, რომ ხშირად სამუშაო ჯგუფში ფუნქციები არ არის გადანაწილებული და გაცნობიერებული, რომ ყველა საერთო საქმეს ემსახურება და გარკვეული წვლილი უნდა შეიტანოს საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.
- შეფასების სისტემები. კომისიაში არ არსებობს სამუშაოს შეფასების პროცედურა, რომელიც გამოავლენდა წარმატებულ და წარუმატებელ თანამშრომლებს. ნაცვლად ამისა, დამკვიდრებულია ცუდი მოსწრების იგნორირება. კომისიის ორგანიზაციული კულტურა არ ითვალისწინებს თანამშრომელთა შეფასებისა და საქმიანობაზე უკუკავშირის, თუნდაც არაფორმალურ პრაქტიკას, რაც მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი იქნებოდა თანამშრომლებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერების მოტივირებისა და მათი ქცევის კორექციისათვის.
- ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტები. მენეჯერთა აზრით, ადამიანური რესურსების განვითარების კუთხით ყველაზე პრიორიტეტულ საკითხებს წარმოადგენს კომპეტენციების განვითარება, საშუალო რგოლის მენეჯერული უნარების განვითარება, სამოტივაციო სისტემების შექმნა და შეფასების სისტემის დანერგვა.

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში კომპლექსური ამოცანაა, რომლის შესრულების პროცესშიც საჭიროა ყველა იმ ინსტრუმენტის გამოყენება, რომელიც კორპორატიული კულტურის გარდაქმნას უზრუნველყოფს. ამასთან, პროცესის წარმატებით დასრულებისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია გარკვეული თანმიმდევრობის დაცვა, რომლის მიხედვითაც მოხდება ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის ინსტრუმენტების გამოყენება.

ტერმინი „ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნა“ თავის თავში მოიცავს და გულისხმობს ისეთ აქტივობებს, როგორცაა თანამშრომელთა რესურსების ეფექტიანი გამოყენების

უზრუნველყოფა, მათი წახალისებისა და ქცევის კორექციის შიდაორგანიზაციული სისტემების გამართვა, ძირითადი ან დამხმარე ბიზნეს პროცესებისა და სისტემების ხელახლა გააზრება, შეცვლა და ოპტიმიზაცია. კომისიის ორგანიზაციული კულტურა საჭიროებს ტრანსფორმაციას ძირითადი დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებიდან, ასევე, დარგში მიმდინარე დინამიური ცვლილებებიდან და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვიდან გამომდინარე. შიდა და გარემო ფაქტორებით განპირობებული ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნა, თავისი არსით ფუნდამენტური წამოწყებაა, რადგან ორგანიზაციის ბუნების ძირეულ ცვლილებას გულისხმობს.

როგორც წესი, ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნის პროცესის წარმართვას ორგანიზაციის ზედა რგლის მენეჯერები და დეპარტამენტებისა და სამსახურების ხელმძღვანელები უზრუნველყოფენ. ამდენად, კომისიის წევრები პასუხისმგებლები იქნებიან ტრანსფორმაციის სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრაზე და უზრუნველყოფენ გარდაქმნის პროცესის ფასილიტაციას. ასევე, მკაფიოდ იკვეთება დეპარტამენტებისა და სამსახურების მენეჯერების უმნიშვნელოვანესი როლი ცვლილებების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში. ამასთან, ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია მოითხოვს მნიშვნელოვან ინოვაციასა და თანამშრომელთა სათანადოდ მომზადებას. თანამშრომლებმა უნდა ისწავლონ თავისი სამუშაოს ისე შესრულება, რომ უზრუნველყონ კომისიის სტრატეგიული და საოპერაციო პრიორიტეტების განხორციელება. რეორგანიზაციის პროცესის დასრულების შემდეგ სასურველია, მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ჩაუტარდებოთ ცვლილებების მართვის ტრენინგ-სემინარები, რათა შეიძინონ საბაზისო ცოდნა ცვლილებების მართვის პროცესისა და მისი კომპონენტების შესახებ, რაც ასევე განაპირობებს მნიშვნელოვანი ცვლილებების დანერგვა-განხორციელებისათვის კომისიის მზადყოფნას.

ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის პროცესის წარმატებით განსახორციელებლად მნიშვნელოვანია მართვის მიდგომებისა ინსტრუმენტების შეცვლა ცვლილებების სანყის ეტაპზევე, რაც გულისხმობს მომავლის ხედვის ფორმულირებას, ორგანიზაციული მართვის ძირითადი სისტემების ხელახლა გააზრებას, მათ შორის, პასუხისმგებლობების, შეფასების კრიტერიუმებისა და კონტროლის სისტემების განსაზღვრას. ასევე, მხედველობაშია მისაღები ის გარემოება, რომ კულტურის შეცვლა, რეორგანიზაცია, ადამიანური რესურსების ოპტიმიზაცია უმეტეს შემთხვევაში წინააღმდეგობრივი და მტკივნეული პროცესია, რაც სათანადოდ დაგეგმვასა და გამჭვირვალობას, ასევე, თანამშრომელთა და მენეჯერთა ჩართულობას მოითხოვს, რომ თავიდან იქნას აცილებული ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის არასასურველი ეფექტები.

❖ ორგანიზაციის განვითარების ხედვა და სტრატეგია

კომისიის საქმიანობის 2015-2017 წლების ძირითადი მიმართულებები კომისიის მიერ დამტკიცებული სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე დოკუმენტია, სადაც თავმოყრილია კომისიის საოპერაციო პრიორიტეტები შემდგომი სამი წლისათვის. დოკუმენტი კომისიის საქმიანობის ხუთი ძირითადი მიმართულებას გამოჰყოფს:

- მოქმედი კანონების ევრო-დირექტივებთან ჰარმონიზაციის უზრუნველყოფა;
- კონკურენტული გარემოს ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;

- საინფორმაციო და სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა და მომსახურებების განვითარების ხელშეწყობა;
- მომხმარებლების ინტერესების დაცვა;
- სახელმწიფო რესურსის ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა.

პრიორიტეტები უმეტესწილად არ განსხვავდება ინსტიტუციური ფუნქციებისაგან, თუმცა, დოკუმენტი საოპერაციო პრიორიტეტების დეტალიზაციას ახდენს თითოეული სფეროს მიხედვით. ორგანიზაციული სტრატეგია უმეტესწილად დადებითად ფასდება ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერებისაგან, რომლებიც იზიარებენ დოკუმენტში დასახულ სამოქმედო პრიორიტეტებსა ამოცანებს.

ამასთან, დოკუმენტი დიდწილად სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის პროდუქტია. მნიშვნელოვანია, რომ ამ ტიპის დოკუმენტის შემუშავებაში სხვადასხვა დეპარტამენტების ან ზედა რგოლის მენეჯერების მონაწილეობის ხარისხი მაღალი იყოს. დოკუმენტი უმეტესწილად ორიენტირებულია კომისიის საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტებთან და ევროკავშირის ღირებულებებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე.

კომისიის საქმიანობის 2015-2017 წლების ძირითადი მიმართულებები ჩარჩო დოკუმენტი, რომელიც, პირობითად სხვადასხვა საშუალოვადიანი პროექტებისაგან შედგება. ამდენად, როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომისიაში შექმნილია რამდენიმე ფუნქციათაშორისი გუნდი ევოკავშირის სტანდარტებთან საქართველოს კანონმდებლობისა და ზოგადად მარეგულირებელი ჩარჩოს შესაბამისობაში მოსაყვანად (ავტორიზაციის, მაუწყებლობის, პერსონალური მონაცემების, ტექნიკური თავსებადობის და ა.შ.). როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს მოცემულ ვითარებაში ყველაზე ეფექტური გზა ორგანიზაციული პრიორიტეტების გადასაჭრელად. ამასთან, ადგილობრივი და რეგიონული გამოცდილებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციული სტრატეგიების განხორციელების ძირითადი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ მათი განხორციელებისათვის აუცილებელი საქმიანობები ადეკვატურად არ არის ინტეგრირებული ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულების ყოველდღიურ საქმიანობაში - დეპარტამენტები და სამსახურები თავის რუტინულ საქმიანობას მიჰყვებიან და ამდენად, სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები და აქტივობები განზე რჩება. ამასთან, კიდევ ერთი დამაბრკოლებელი გარემოება, რაც სტრატეგიული მიზებისა და ამოცანების შესრულებას შეუძლებელს ხდის, სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის განუფასებლობაა - როგორც წესი, სტრატეგიული ამოცანების შესრულება ორგანიზაციისაგან მოითხოვს არა მხოლოდ დროის, ადამიანური და ექსპერტული რესურსების, არამედ ფინანსური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მობილიზებას, რაც სათანადოდ უნდა იყოს ჩაშენებული ორგანიზაციის ფინანსურ გეგმაში - ბიუჯეტში. ორგანიზაციული შეფასების ჩატარების დროს კომისიაში მიმდინარეობდა პრიორიტეტების სამოქმედო გეგმაზე მუშაობა.

სტანდარტული ორგანიზაციული სტრატეგიისაგან განსხვავებით დოკუმენტი არ შეიცავს ინსტიტუციური შესაძლებლობების ნაწილს, სადაც, როგორც წესი, დაკონკრეტებულია, თუ რა

უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ იმისათვის, რომ მისი ინსტიტუციური შესაძლებლობები ადეკვატური იყოს დასახული ამოცანების შესასრულებლად.

ორგანიზაციული კულტურის შეფასების კუთხით შეიძლება ითქვას, რომ კომისიის შემუშავებული არა აქვს სტრატეგია, სადაც ჩამოყალიბებული იქნებოდა კომისიის განვითარების გრძელვადიანი ხედვა და საშუალოვადიანი მიზნები, მათი შესაბამისი ამოცანები ან/და პროგრამული შედეგები, შესრულების ინდიკატორები თავისი საბაზისო, საორიენტაციო და საბოლოო სამიზნე მაჩვენებლებით. საერთო ინსტიტუციური განვითარების ხედვისა და მიზნების ბუნდოვანება ზოგადად იწვევს დეპარტამენტების მონაწილეობის გაურკვევლობას საერთო ინსტიტუციური მიზნების მიღწევაში. კომისიის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, თუმცა, იგი ვერ შეცვლის სტრატეგიას, რომლის შემუშავების პროცესი, პირველ რიგში, კომისიამ უნდა წარმართოს, ხოლო პასუხისმგებელმა დეპარტამენტმა პროცესის ფასილიტაცია უნდა მოახდინოს და უზრუნველყოს როგორც დეპარტამენტებისა და სამსახურების, ასევე, დაინტერესებული მხარეების ჩართვა სტრატეგიის შედგენის თითოეულ ეტაპზე.

❖ სამუშაო პროცესები

საშუალო რგოლის მენეჯერთა ხედვა სამუშაო პროცესების შესახებ განსხვავებულია. ყველა თანხმდება, რომ კომისიის შიდა ორგანიზაციული სამუშაო პროცესები არაეფექტიანია. ძირითად პრობლემად სახელდება გადანყვეტილებების მიღების ვადები, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომისიის იმიჯისათვის. შეფერხებებით მიმდინარეობს შიდა გადანყვეტილების მიღებაც. აღნიშნულის მიზეზებად სახელდება:

- გადანყვეტილებების დაბრკოლება კომისიის წევრების დონეზე, რადგან კოლეგიალურ ორგანოში გადანყვეტილებების მიღება, ზოგადად, მეტ დროს მოითხოვს;
- დაგვიანებები, საქმის მოცულობისა და და კვალიფიციური კადრების ნაკლებობის გამო. საქმე გროვდება კვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლების, ან მენეჯერების დონეზე, ვერ ხორციელდება დელეგირება, რაც აგვიანებს შესრულების ვადებს;
- სამუშაო პროცესი მოიცავს ზედმეტ ბიუროკრატიას (მაგ. დოკუმენტთა ბრუნვის და რიგი ადმინისტრაციული ფუნქციები (მივლინება)).
- ასევე, რიგი სამუშაო პროცესები, რომლებიც უკავშირდება კომისიის ოპერატორებთან ურთიერთობას მოძველებულია, მოიცავს ზედმეტ ურთიერთობას „ქალაქიდან“ და შეუფერხებელია ორგანიზაციის იმიჯისთვის;
- სამუშაო პროცესები არ არის განვითარებული. ამასთან, არსებობს თვალსაზრისიც, რომ არაეფექტიანია არა პროცესი, არამედ თანამშრომელთა სამუშაო ქცევები.

დეპარტამენტების შიგნით, უმეტესად არ არის განვითარებული შიდა სახელმძღვანელოები, ბიზნეს პროცესების აღწერები, მნიშვნელოვან IT პლატფორმებს, რომლებიც ორგანიზაციაში დაინერგა, არ გააჩნია სახელმძღვანელოები.

❖ **ორგანიზაციული ღირებულებები**

კომისიის საშუალო რგოლის მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა და მართვის სტილი არ იძლევა საშუალებას, რათა ცალსახა დასკვნები გაკეთდეს ზედა რგოლის მენეჯმენტის ღირებულებების შესახებ. თუმცა, ორგანიზაციული კულტურის მენეჯერთა მცირე ნაწილის მიერ ჩამოყალიბებული ფორმულირება შემდეგნაირია: კოლეგიალურობა, გამჭვირვალება, საჯაროობა, ჩართულობა და ობიექტურობა.

❖ **მართვის სტილი**

მენეჯერებს განსხვავებული თვალსაზრისი აქვთ მართვის სტილთან დაკავშირებით. ზოგი მათგანი თვლის, რომ რთულია სტილის აღწერა, როდესაც კომისიის წევრებს სრულიად განსხვავებული მართვის მიდგომები აქვთ. არსებობს აზრი, რომ კომისია ფოკუსირებულია დიპლომატიური, ან ყველასთვის მისაღები გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ზოგადად, მენეჯერების მიერ მართვის სტილი ხასიათდება, როგორც დემოკრატიული, ხოლო ატმოსფერო - კეთილგანწყობილი.

პრობლემურ საკითხად რჩება მართვის პრინციპი, რომლის მიხედვითაც ცალკეული დეპარტამენტები და ადამიანები დამატებით (დებულებით გაუთვალისწინებელ), ან სხვა დეპარტამენტის/თანამშრომლის ფუნქციებს ასრულებენ. საქმე ძირითადად დატვირთულ თანამშრომლებზე ნაწილდება. საშუალო რგოლის მენეჯერთა აზრით, კომისიის წევრებსა და აპარატს შორის მეტი გუნდურობაა შესაქმნელი. არსებობს აღქმა, რომ კომისიის წევრები, როგორც კოლეგიალური ორგანო, ხშირად გამიჯნულია აპარატისაგან.

IV. თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ორგანიზაციული შეფასების პროცესში ჩატარებული კვლევის ფარგლებში კონსულტანტებმა შესაბამისი სტრუქტურირებული ინსტრუმენტების მეშვეობით გამოიკითხეს როგორც კომისიის აპარატის თანამშრომლები, ასევე, მენეჯერები.

თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები

ორგანიზაციული კვლევის მიზნები

ორგანიზაციული კვლევის მიზანი იყო კომისიაში დამკვიდრებული მოლოდინების, შეხედულებების, ორგანიზაციული კულტურისა და სხვა ფორმალური თუ არაფორმალური პრაქტიკის შეფასება, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ჩართულობაზე, პროფესიულ ზრდაზე და შესაბამისად, თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობაზე.

ორგანიზაციული კულტურის კვლევა უმნიშვნელოვანეს ეტაპს წარმოადგენს რეორგანიზაციის პროცესში. მისი მეშვეობით ხდება ორგანიზაციული კულტურის იმ მანკიერი პრაქტიკების გამოვლენა, რომელიც აფერხებს ორგანიზაციულ ეფექტიანობას, განვითარებას, თანამშრომელთა კმაყოფილებას. ამასთანავე, იგი მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის პროცესის დაგეგმვისათვის, რადგან თანამშრომელთა განწყობები, მოლოდინები და მზაობა განაპირობებს რეორგანიზაციის პროცესის წარმატებას. მოცემული მოლოდინები და განწყობები კი, თავის მხრივ განპირობებულია ინსტიტუციური მექანიზმებით, სხვადასხვა ორგანიზაციული ფაქტორებით. თუმცა, ორგანიზაციული კულტურის შესახებ დასკვნები არა მხოლოდ სტრუქტურირებული კვლევის შედეგად გაკეთდა, არამედ, ასევე, იმ ნახევრადსტრუქტურირებული, ჩალმავებული ინტერვიუებით, რომლებიც მანამდე კომისიის წევრებსა და დეპარტამენტების მენეჯერებთან ჩატარდა.

ორგანიზაციული კვლევისას გამოყენებულ იქნა თვისობრივი და რაოდენობრივ მეთოდები.

- რაოდენობრივი კვლევა: თანამშრომელების, ე.წ. "სპეციალისტის" პოზიციაზე დასაქმებულების გამოკითხვა ჩატარდა თომას გილბერტის ქცევის კორექციის მოდელის (Behaviour Engineering Model - Human Competence: Engineering Worthy Performance) გამოყენებით. კითხვარი დამატებით მოიცავდა რეორგანიზაციასთან დაკავშირებულ ღია შეკითხვებს. გამოკითხვა ჩატარდა ანონიმურად, მხოლოდ დეპარტამენტის მითითებით.
- თვისობრივი კვლევა: მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულების - დეპარტამენტების ხელმძღვანელების, გამოკითხვა ჩატარდა ჩალმავებული ინტერვიუს მეთოდით. ინტერვიუ განავრცობდა იმავე საკითხებს, რომლის შესახებაც მოხდა თანამშრომელთა გამოკითხვა.

ორგანიზაციული კვლევა, მიზნად ისახავდა თანამშრომელთა აზრის გარკვევას, შემდეგი მიმართულებით:

- ორგანიზაციული კულტურა, შიდა კომუნიკაცია: რამდენად უზრუნველყოფს ორგანიზაცია თანამშრომელთა ინფორმირებას
- არსებული სამოტივაციო პოლიტიკა: რამდენად ორიენტირებულია ორგანიზაცია თანამშრომელთა მოტივირებასა და საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფაზე;
- თანამშრომელთა თვითშეფასება/სხვა თანამშრომელთა შეფასება: რა აღქმები გააჩნიათ თანამშრომლებს საკუთარი და კოლეგების ცოდნის, შესაძლებლობებისა და სამუშაო მოტივაციის შესახებ;
- გამჭვირვალობა, რეორგანიზაცია: რამდენად ინფორმირებულები არიან და რა მოლოდინები გააჩნიათ კომისიის რეორგანიზაციის პროცესთან დაკავშირებით.

კითხვარები შეავსო კომისიის 56 არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელმა, რაც შეადგენს გამოკითხულთა 93%. იმის გათვალისწინებით, რომ ადმინისტრაციის დეპარტამენტის თანამშრომელთა დიდი ნაწილი ე.წ. დამხმარე ტექნიკურ პერსონალს წარმოადგენს, რომლებიც ხშირად ოფისს გარეთ მოღვაწეობენ, მათ ორგანიზაციულ კვლევაში მონაწილეობა არ მიუღიათ. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ გამოკითხული თანამშრომლები წარმოადგენენ ოფისში მომუშავე არატექნიკურ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს და შესაძლებელია ამ მონაცემების განზოგადება. როგორც აღვნიშნეთ, ინტერვიუს გზით შეგროვდა დამატებითი ინფორმაცია, რომელიც მოიცავს დეპარტამენტების ხელმძღვანელების შეხედულებებს, იმავე საკითხებზე.

შედეგების მიმოხილვა

თანამშრომელთა ჩართულობის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებლის მიუხედავად, შედეგების დათვლისას გამოვლინდა საინტერესო ტენდენცია, რომელიც მეტყველებს ორგანიზაციაში არსებულ კულტურაზე: ხშირ შემთხვევებში გამოკითხვის შედეგები განსახვადება იმ გზავნილებისგან, რომლებიც გაუღერდა საშუალო რგოლის მენეჯმენტის გამოკითხვისა და რიგით თანამშრომლებთან არათორმალური საუბრების პროცესში.

ძირითადად, თანამშრომელთა საუბრების დროს გამოკვეთილი მოსაზრებები ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით თანხვედრაში იყო დეპარტამენტების ხელმძღვანელების ინტერვიუების პროცესში გამოთქმულ შეხედულებებთან. თუმცა საპირისპირო შედეგები დაფიქსირდა თანამშრომელთა კითხვარებით გამოკითხვისას (იხ. ქვემოთ). ამის ერთერთ მიზეზად შესაძლოა დასახელდეს უნდობლობის ფაქტორი, რომელიც არსებობს ორგანიზაციაში და განსაკუთრებით მწვავეა დაანონსებული რეორგანიზაციის მოლოდინის პროცესში. ამასთან, ეს ასევე ეწინააღმდეგება მენეჯერების მიერ ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ზოგად დასკვნას (წინამდებარე ანგარიშის 27-ე გვერდი).

თანამშრომლებმა პროცესის ანონიმურობის მიუხედავად, არაერთხელ გამოთქვეს შეშფოთება და ეჭვი, რომ მოხდებოდა მათი ვინაობის იდენტიფიცირება. ამის გათვალისწინებით, ზოგიერთმა თანამშრომელმა პირად საუბარში აღნიშნა, რომ თავისი პოზიცია განსხვავებულად

დააფიქსირა კითხვარში, რადგან თავს არიდებს კომისიის წევრებისა და დეპარტამენტების ხელმძღვანელების "გალიზიანებას" მოსალოდნელი რეორგანიზაციის წინ; განსაკუთრებით იმ ფონზე, როცა ადვილად შესაძლებელია მათი ვინაობის იდენტიფიცირება.

მოცემული ფაქტორის გათვალისწინებით, კონსულტანტებმა საშუალება მისცეს თანამშრომლებს კითხვარები შეევსოთ მოგვიანებით, საკუთარ სამუშაო ადგილზე, რათა მათ „უსაფრთხო“ გარემოში თავისუფლად დაეფიქსირებინათ აზრი. ამ მოქნილი მიდგომის გამო, სამწუხაროდ, თანამშრომელთა ნაწილმა იდენტურად შევსებული კითხვარები მოიტანა, რომელიც შესაძლოა ერთი პირის მიერ იყოს შევსებული და ასახავდეს "ოთახში შეთანხმებული პოზიციის" აღწერას.

სტატისტიკურად მცირე მონაწილეთა რაოდენობის, ასევე ზემოთ აღწერილი მიზეზების გავალისწინებით, მონაცემთა ინტერპრეტაციას სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ და შეიძლება ითქვას, რომ ქვემოთ დაფიქსირებულია ტენდენციები და არა თანამშრომელთა შეხედულებები.

გამოკითხვის პირველი თემატური ნაწილი იკვლევს, თუ რამდენად არიან თანამშრომლები ინფორმირებულნი ორგანიზაციის მიერ შემდეგ საკითხებზე: ორგანიზაციის სტრატეგია და გეგმები, ხელმძღვანელობის ხედვები; სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ უკუკავშირი; მენეჯმენტის მოლოდინები თანამშრომლების მიმართ.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესობა (59%), აღნიშნავს, რომ კარგად არის ინფორმირებული კომისიის სტრატეგიისა და ორგანიზაციული გამონვევების შესახებ. - გამოკითხულთა 63% აღნიშნავს, რომ უშუალო ხელმძღვანელი სისტემატურად აწვდის ინფორმაციას კომისიის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების და პროექტების შესახებ. ეს ის საკითხია, რომელზეც იყო განსვლა წერილობით წარმოდგენილ მონაცემებსა და პირად საუბრებში დაფიქსირებულ პოზიციებს შორის. ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ დეპარტამენტებს შიგნით კომუნიკაცია, იშვიათად მოიცავს თათბირებს და იგი კონკრეტული საკითხების გადასაჭრელადაა ძირითადად ინიცირებული.

საკმაოდ ერთგვაროვანი იყო პასუხები სამუშაოს მოლოდინების შესახებ: გამოკითხულ თანამშრომელთა 94% მიუთითებს, რომ ზუსტად იცის რა ევალუება და რა სახით უნდა შესრულდეს მისი სამუშაო. აღსანიშნავია, რომ განსხვავებით დეპარტამენტის ხელმძღვანელებისაგან, რომლებიც აღნიშნავენ რომ ახალი კომისიის წევრებისაგან საერთოდ არ იღებენ უკუკავშირს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ, გამოკითხულ თანამშრომელთა 81% აღნიშნავს, რომ უშუალო ხელმძღვანელისაგან იღებს უკუკავშირს შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით.

გამოკითხულთა 46% არ ეთანხმება და 40 % ეთანხმება, რომ ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ეხმარება კვალიფიკაციის ამაღლებაში. ეს საკმაოდ საინტერესო შედეგია, რადგან: უკუკავშირის მიცემის ფორმალურ პროცედურა, მათ

შორის შეფასების სისტემა, საერთოდ არ არის დანერგილი კომისიაში. ამასთანავე, ხელმძღვანელები მიუთითებენ, რომ უკუკავშირს ძირითადად აძლევენ იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც გააჩნიათ საკმარისი კვალიფიკაცია და მუშაობის პოტენციალი.

შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციაში გავრცელებულია უკუკავშირის მიღების არაფორმალური წესი, რომელიც სავარაუდოდ განპირობებულია ფორმალური შეფასებების არარსებობით და დამკვიდრებული არაფორმალური/პირადი ურთიერთობებით.

გამოკითხვის მეორე ნაწილი იკვლევდა, თუ რამდენად აწვდის კომისია თანამშრომლებს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რესურსებს. სამუშაოსთვის საჭირო რესურსებად მოიაზრება: სამუშაო გარემო, ტექნიკა, პროგრამული უზრუნველყოფა, სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ინსტრუქციები და სახელმძღვანელოები.

გამოკითხულ თანამშრომელთა 72 პროცენტმა მიუთითა, რომ ყველა სათანადო დამხმარე საშუალება აქვს სამუშაოს შესასრულებლად; 83% თვლის, რომ საკმარისი დამხმარე დოკუმენტები აქვს სამუშაო პროცესის წასამართად; ასევე 76% მიიჩნევს, რომ კომფორტული და უსაფრთხო სამუშაო პირობებში უწევს მუშაობა. საინტერესოა, რომ მიუხედავად ზემოთ მოყვანილი მაღალი ციფრებისა, თანამშრომელთა 70% მიიჩნევს, რომ სამუშაო ტექნიკა საჭიროებს განახლებას. უკანასკნელი, საკმაოდ რთული გადასაჭრელია, არსებული გაჭიანურებული სამუშაო პროცესების პირობებში. აღსანიშნავია, რომ ტექნიკის გაუმართაობის გამო, (კოპირების სისტემა, სარეზერვო პროცესორი, და ა.შ.). ბოლო პერიოდში მომრავლდა ტექნიკური ხასიათის პრობლემები (დაზიანდა სარეზერვო სისტემა, და პროგრამა, რომელზე ასახული მნიშვნელოვანი ინფორმაცია არ ექვემდებარება აღდგენას).

აღსანიშნავია, რომ კომისიაში არ არის ფორმალიზებული სამუშაო პროცესები. დეპარტამენტები მუშაობისას ხელმძღვანელობენ ადმინისტრაციული წესით და შიდა ინსტრუქციები არ არის შემუშავებული. ამასთანავე, ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად არის დამკვიდრებული მუშაობა შიდა პროცესების, მეთოდების ფორმალიზების გარეშე. დამდგარა და კვლავაც არსებობს რისკი, რომ საკვანძო თანამშრომლის დაკარგვას მოყვეს ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ცოდნის დაკარგვა. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით მტკივნეულად დგას საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით (მაგ., ფინანსურ დეპარტამენტში არსებული პროგრამა, რომელიც ვერ განახლდა არსებული პროგრამის ე.წ. სახელმძღვანელოს" არარსებობის გამო).

გამოკითხვის მესამე ნაწილი ეხება ორგანიზაციის მიერ უზრუნველყოფილ სამოტივაციო ფაქტორებს. სამოტივაციო ფაქტორები მოიცავს მატერიალურ და არამატერიალურ წახალისებას; პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებს.

გამოკითხულ თანამშრომელთა აზრი იყოფა ორგანიზაციაში არსებული წახალისების სიტემის შესახებ - 48% მიიჩნევს, რომ იგი სამართლიანად ნაწილდება, ხოლო 46%-ს საპირისპირო შეხედულება აქვს.

საინტერესოა ამ შედეგის ინტერპრეტაცია: თანამშრომელთა ნახალისება ხდება კვარტალურად. იგი არ არის დამოკიდებული სამუშაოს შესრულებაზე და ძირითადად კალენდარულ ხასიათს ატარებს. ასევე, თანამშრომელთ დიდი ნაწილისათვის არ არის ცნობილი კრიტერიუმები, რითაც ნაწილდება პრემია, ასევე მათთვის უცნობია, თუ დაახლოებით რამდენ პროცენტს უნდა ელოდნენ პრემიის განაწილებისას. თუმცა, გამოკითხულ თანამშრომელთა 70% აღნიშნავს, რომ იცის რა კრიტერიუმების საფუძველზე ნაწილდება სახელფასო დანამატი; 51% თვლის, რომ კვარტალური პრემია დამოკიდებულია მის მიერ შესრულებილი სამუშაოს ხარისხზე, ხოლო 37 პროცენტს საპირისპირო აზრი აქვს. ეს საკმაოდ საინტერესო შედეგია, რადგან პრემირების წესის ანალიზისას ჩანს, რომ თანამშრომელთა მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხს შეფასების მხოლოდ 15% ეკუთვნის. (პრემირების წესში გამოყოფილი კრიტერიუმებია: შრომის დისციპლინა - 10%, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი/სანდობა/ვალები - 15% სპეციალური დავალებები - 10%, საქმის მოცულობა და დაკავებულობა - 15%)

გამოკითხვის მოცემულ ნაწილთან დაკავშირებით, ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ კომისიის ერთერთ ყველაზე მანკიერ პრაქტიკად მიიჩნევა დანამატის არასამართლიანი განაწილება. უშუალო ხელმძღვანელები მიუთითებენ, რომ დანამატის შესაფასებლად გამოყენებული სისტემა გაუმართავი და მოუქნელია; იგი რეალურად ვერ ასახავს თანამშრომლის სამუშაო მოსწრებას. ამასთანავე, ხელმძღვანელებს ხშირ შემთხვევაში უჭირთ დანამატის ოდენობის მკვეთრად დიფერენცირება, რადგან ერიდებიან „გავლენიანი“ და „პრობლემური“ დაქვემდებარებულების განაწილებას. ამასთანავე, ცალკეული გამონაკლისების გარდა, დეპარტამენტების შიგნით არ ხდება დანამატის განაწილებული ოდენობის განხილვა დაქვემდებარებულებთან და ინდივიდუალური უკუკავშირის მიცემა შესრულებული სამუშაოს შედეგებთან დაკავშირებით. სხვა სიტყვებით, დანამატი რეალურად არ წარმოედგენს უკუკავშირის მექანიზმს.

გამოკითხულ თანამშრომელთა 68% მიიჩნევს, რომ პერიოდულად ხდება მისი სამუშაოს გამრავალფეროვნება და შესაბამისად პროფესიული განვითარება. გამოკითხულთა 77% აღნიშნავს, რომ სურვილის გამოთქმის შემთხვევაში უშუალო ხელმძღვანელი რთავს მათ სამუშაო ჯგუფებში. განსხვავებულია დეპარტამენტების ხელმძღვანელთა მოსაზრება ამ საკითხთან დაკავშირებითაც, ისინი თვლიან, რომ თანამშრომლის ჩართვა სამუშაო ჯგუფებში კომისიის წევრების, ან დეპარტამენტების ხელმძღვანელების მიერ ნომინირების მიხედვით ხდება; ხოლო თანამშრომელს, აქვს საშუალება უარი თქვას ჯგუფში მონაწილეობაზე.

რაც შეეხება სამუშაოს გამრავალფეროვნების პრაქტიკას, კომისიაში დამკვიდრებულია დეპარტამენტთშორისი სამუშაო ჯგუფების პრაქტიკა. თეორიულად მსგავსი პროექტული ჯგუფები კარგი საშუალებაა სამუშაოს გამრავალფეროვნებისათვის. თუმცა, მოცემული პროექტული ჯგუფები კომისიაში ფორმალურ ხასიათს ატარებს. თითოეულ პროექტში ერთეული ადამიანები წარმართავენ სამუშაოს; ხშირად სამუშაო ჯგუფის წევრებმა არ იციან,

რომ ჩართულები არიან ჯგუფში. ჯგუფში ჩართულობა, კრიტერიუმის სახით გაითვალისწინება, დანამატის კალკულაციის დროს.

კითხვაზე დამკვიდრებულია, თუ არა კომისიაში ინიციატივების წახალისების კულტურა გამოკითხულთა 38% უპასუხა - რომ არ იცის, 34% არ დაეთანხმა, ხოლო 28 პროცენტმა დადებითად გასცა პასუხი. ეს საკმაოდ საგანგაშო მაჩვენებელია, როცა თანამშრომელთა უმრავლესობა ან არ ეთანხმება ან თავს არიდებს კითხვაზე პასუხის გაცემას (72%).

გამოკითხვის მეოთხე ნაწილი ფოკუსირებულია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის განვითარებაზე და კადრებისათვის სწორი როლების და პოზიციების მინიჭებაზე. არსებულ თანამშრომელთა ცოდნისა და შესაძლებლობების შეფასებაზე.

შეკითხვაზე ახალი დავალების შესასრულებლად, შეუძლიათ, თუ არა დახმარებისთვის, ან ტრენინგის მოთხოვნით მიმართონ ხელმძღვანელს, თანამშრომლების 34 პროცენტმა გასცა უარყოფითი პასუხი, 22 პროცენტმა განაცხადა, რომ არ იცის, ხოლო 44 პროცენტმა დადებითად უპასუხა.

კომისიაში სამუშაოდ, არ არსებობს სისტემური მიდგომა კვალიფიკაციის განვითარების დაგეგმვასთან მიმართებაში. სწავლებები, რომლებსაც თანამშრომლები გადიან დონორებისა და პარტნიორი ორგანიზაციების მიერ არის უზრუნველყოფილი. კომისიაში თანამშრომელთა სწავლებების სისტემატურ და თანიმდევრულ დაგეგმვაზე სრულად პასუხისმგებელი რგოლი არ არსებობს.

გამოკითხულ თანამშრომელთა 98% მიიჩნევს, რომ გააჩნია საკმარისი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და გამოცდილება, რომ წარმატებით გაართვას თავი სამსახურეობრივ მოვალეობებს. მოცემული შედეგი დასაფიქრებელია, შესაძლოა თანამშრომელთა მაღალი თვითშეფასება დიდწილად განპირობებული იყოს უკუკავშირის სისტემის არარსებობით, რადგან თანამშრომელთა კომპეტენციის შეფასებისას განსხვავებული მოსაზრება აქვთ უშუალო ხელმძღვანელებს და ხშირად კომისიის წევრებსაც. დეპარტამენტების ხელმძღვანელები ხშირად აღნიშნავენ, რომ კომპეტენტური კადრების არარსებობის გამო, ხშირად ვერ ახერხებენ დავალებების დელეგირებას და თავად უწევთ ყველაფრის შესრულება. საინტერესოა, რომ არა მხოლოდ დეპარტამენტების ხელმძღვანელები, არამედ თავად თანამშრომლებიც საკმაოდ კრიტიკულნი არიან კოლეგების შეფასებისას: კითხვაზე შეესატყვისება, თუ არა მათი კოლეგების კომპეტენციები დაკავებულ თანამდებობებს, გამოკითხულთა 35% მიუთითებს, რომ არ იცის; 38% დადებითად უპასუხობს, ხოლო 25% თვლის, რომ არ შეესაბამება.

ორგანიზაციულ კულტურაზე მიუთითებს ეს შედეგიც: თანამშრომელთა 60% თვლის, რომ თანამშრომელთა/კოლეგათა კომპეტენცია საეჭვოა, მიაჩნიათ, რომ ხშირად არასწორად აქვთ პოზიციები დაკავებული. ისინი საკმაოდ კრიტიკულნი არიან სხვათა შეფასებისას, თუმცა, გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა 98% თვლის, რომ თავად საკმაოდ მაღალი კომპეტენციის მატარებელია.

კითხვაზე ხდება, თუ არა კომისიაში კადრების აყვანა პოზიციის შესაბამისი კომპეტენციების შესაბამისად, გამოკითხულთა 48% მიუთითებს, რომ არ იცის 24% დადებითად, ხოლო 27% უარყოფითად პასუხობს. მოცემული შედეგები, ასახავს იმ განწყობებს, რომელიც არაერთხელ გამოვლინდა არაფორმალური საუბრების დროს, როგორც რიგით თანამშრომლებთან, ასევე საშუალო რგოლის მენეჯერებთან. კერძოდ, თანამშრომლები ხშირად თავის კოლეგებს მიიჩნევენ არაკომპეტენტურად და ნეპოტიზმის საფუძველზე დანიშნულებად. მენეჯერები მიუთითებენ, რომ თავად არ მონაწილეობენ კადრის შერჩევაში და კომისიაში ხშირად შეუსაბამო კომპეტენციის მქონე კადრები საქმდებიან.

გამოკითხვის მეხუთე ნაწილი ეხება თანამშრომელთა მოტივირებულობის საკითხს.

გამოკითხულ თანამშრომელთა 57% მოტივირებულად მიიჩნევს საკუთარ თავს; 49% მოტივირებულად მიიჩნევს საკუთარ კოლეგებს. აღსანიშნავია, რომ შედეგის საპირისპიროდ, კერძო საუბრებში საშუალო რგოლის მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები ხშირად საუბრობენ მოტივაციის დაქვეითებულობაზე, რომელიც გამომწვეულია რეორგანიზაციის გაჭიანურებული პროცესის გამო. თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ გაურკვეველობამ და პესიმიზმმა მოლოდინებმა რეორგანიზაციის შედეგებთან დაკავშირებით ძალზე დანია შრომის ნაყოფიერება. ამასთანავე ორგანიზაციაში არ არსებობს მოტივირების გამჭვირვალე სისტემა.

გამოკითხვის ბოლო ნაწილი მოიცავდა რეორგანიზაციის პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებს: რეორგანიზაციის აუცილებლობა, თანამშრომელთა ინფორმირებულობა პროცესთან დაკავშირებით, მოლოდინები შედეგებთან დაკავშირებით.

თანამშრომელთა უმეტესობა ორგანიზაციულ პრობლემებად მოიაზრებს:

- კადრების კვალიფიკაციას
- შიდა კომუნიკაციას (მათ შორის შიდა კომუნიკაცია აპარატსა და კომისიას შორის)
- ჯანსაღი ურთიერთობების ნაკლებობას თანამშრომლებს შორის
- არასაკმარის გამჭვირვალეობას რეორგანიზაციის პროცესში.

ზემოთ აღნიშნული კრიტიკული დამოკიდებულება კოლეგათა კომპეტენციის შეფასებისას ასევე ადასტურებს აღნიშნულს.

შეკითხვაზე საჭიროებს, თუ არა კომისია რეორგანიზაციას, აზრები განსხვავებულია. თანამშრომელთა უმეტესება მიუთითებს, რომ სამართლიან და გამჭვირვალე პირობებში ჩატარებული რეორგანიზაცია საჭიროა.

განსხვავებულად აფასებენ თანამშრომლები რეორგანიზაციის პროცესში საკუთარი ჩართულობისა და ინფორმირების საკითხს. თანამშრომელთა უმეტესობა თვლის, რომ არასაკმარისად არის ინფორმირებული და მეტი გამჭვირვალეობა საჭირო.

შეკითხვაზე, თუ რა მოლოდინები აქვთ პროცესის სამართლიანად წარმართვის შესახებ, თანამშრომლების უმეტესობა სკეპტიკურ განწყობას გამოხატავს. პასუხები ძირითადად, მიუთითებს სურვილზე და არა მოლოდინზე, რომ რეორგანიზაციის პროცესი სამართლიანად წარიმართება.

გამოკითხვის საერთო შედეგები მიუთითებს, რომ ძირითადად თანამშრომლები ეთანხმებიან რეორგანიზაციის აუცილებლობას, რადგან თვლიან, რომ არსებობს ნაკლოვანებები კადრების კვალიფიკაციისა და ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიანობის კუთხით. ამასთანავე, თანამშრომლები ნაკლებად ინფორმირებულად და ჩართულად მიიჩნევენ თავს რეორგანიზაციის პროცესში, რაც უფრო ნეგატიურს ხდის მათ მოლოდინებს სამართლიანი და გამჭვირვალე პროცესის შესახებ. ზოგადად, ამ სახის დამოკიდებულებამ შესაძლოა არსებითად დააბრკოლოს რეორგანიზაციის პროცესის განხორციელება (მაგალითად კომისიის სტრუქტურული ერთეულების განახლებული ფუნქციების განხილვა-დაზუსტება, თანამშრომელთა საკვალიფიკაციო მოთხოვნებისა და ფუნქციების დაზუსტება საშუალო რგოლის მენეჯერებისა და შემსრულებლების მონაწილეობით). ამდენად, შემდგომ ეტაპზე უაღრესად მნიშვნელოვანი იქნება ინტენსიური კონსულტაციების გამართვა კომისიის აპარატის თანამშრომლებთან და ორგანიზაციული შეფასების ძირითადი მიგნებების, ასევე, რეკომენდაციებისა და პრობლემების შესაძლო გადაწყვეტის ალტერნატივების განხილვა.

მიღებული შედეგები ნათლად მიუთითებს კომუნიკაციის კომპონენტის გაძლიერებისა და წლობითი ატმოსფეროს შექმნის აუცილებლობაზე რეორგანიზაციის პროცესში.

საშუალო რგოლის მენეჯერების მზაობა და მოლოდინები რეორგანიზაციასთან დაკავშირებით
გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა, რომ რეორგანიზაციის პროცესში მოხდა საშუალო რგოლის მენეჯერთა გაუცხოება და დისტანცირება პროცესის მიმართ. მიუხედავად იმისა, რომ რეორგანიზაციის შესახებ სურვილი კომისიის წევრების მიერ დაანონსდა ერთი წლის წინ, პროცესის დაწყება მოულოდნელი და სტრესული აღმოჩნდა თანამშრომლებისათვის.

საშუალო რგოლის მენეჯერების უმეტესობის აზრით მათ, მთლიანობაში, არასაკმარისი ინფორმაცია მიიღეს რეორგანიზაციის პროცესის მიმდინარეობის შესახებ. მენეჯერთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ ინფორმირება მოხდა, თუმცა, სასურველი იყო მათი ჩართვა კონსულტანტებთან და კომისიის წევრებთან პირველადი განხილვების პროცესში.

მენეჯერების უმეტესობა სკეპტიკურადაა განწყობილი რეორგანიზაციის პროცესის მიმართ. ამის მიზეზად სახელდება ის ორგანიზაციული მესხიერება, რომელიც მათ გააჩნიათ კადრების აყვანასთან დაკავშირებით. მენეჯერთა აზრით, რეორგანიზაცია საჭიროა, თუმცა ძნელად წარმოსადგენია მისი გამჭვირვალედ წარმართვა და იმ წნეხის დაძლევა, რომელიც, მათი ვარაუდით, განხორციელდება კომისიის წევრებზე; შედეგად, ორგანიზაცია შეიძლება დატოვონ კარგმა თანამშრომლებმა და კომისია ნეპოტიზმის საფუძველზე დაკომპლექტდეს არაკვალიფიციური კადრებით. უნდა აღინიშნოს, რომ, მსგავსი ნეგატიური მოლოდინების

მიუხედავად, მენეჯერებს არ გამოუთქვამთ უნდობლობა კომისიის წევრებისა და მათი მოტივაციის მიმართ, რომ რეორგანიზაცია სამართლიანად ჩატარდეს.

ზემოთ აღნიშნული რეალობა საფრთხეს უქმნის რეორგანიზაციის ეფექტიანად ჩატარების პროცესს, რადგან ცვლილებების განხორციელება გულისხმობს მონაწილეთა ჩართვას და მათ თანამონაწილეობას მოცემულ პროცესში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერთა როლი ცვლილებების პაკეტის განხილვა, დამუშავების ეტაპზე.

კონსულტირების პროცესში წამოჭრილი სირთულეები

საუბრების და გამოკითხვების შედეგად გამოვლინდა კომისიის თანამშრომლების უნდობლობა რეორგანიზაციის პროცესის მიმართ. სამწუხაროდ, ვერ მოხდა საშუალო რგოლის მენეჯერთა საკმარისი ინტეგრირება აღნიშნულ პროცესში. შედეგად პროექტში გათვალისწინებულმა ღონისძიებებმა არასაკმარისი შედეგები გამოიღო. კერძოდ, კომუნიკაციის ნაკლებობით გამონვეული უნდობლობის შედეგად სავარაუდოდ გართულდა თანამშრომელთა და მენეჯერთა გამოკითხვის/ანკვირების შედეგად ობიექტური სურათის მიღება, რომლის მიზანიც იყო შეგვეფასებინა ორგანიზაციული კულტურის ელემენტები და, ასევე, თანამშრომელთა დატვირთვები არსებულ პოზიციებზე.

პირველ რიგში, ეს ეხება დატვირთვების ანალიზის პროცესს. აღსანიშნავია, რომ თანამშრომლების უმეტესობა ნეგატიურად ჩაერთო აღნიშნულ პროცესში. მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაცია საკუთარი დატვირთვების შესახებ ხშირად მოიცავდა იმ აქტივობებს, რომლებიც აღარ ხორციელდება ბოლო წლის განმავლობაში. ასევე, უმეტეს შემთხვევებში თანამშრომლები აღნიშნავდნენ, რომ არ იციან რა დროს ხარჯავენ ამა თუ იმ აქტივობის შესრულებაზე და მიუთითებდნენ საქმისწარმოების ადმინისტრაციულ ვადებს; ან აღნიშნავდნენ, რომ შეუძლებელია მათი მოვალეობებზე დახარჯული დროის გაზომვა.

მოცემულ პროცესში დისტანცირება არჩიეს საშუალო რგოლის მენეჯერებმაც. თავის შეკავების მიზეზად დასახელდა უნდობლობა რეორგანიზაციის პროცესის მიმართ. რიგმა მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ „პატრონიანი“ კადრები დარჩებიან და მათ მიერ გაცემული ინფორმაცია მათვე მოუტანს ზიანს. ნაწილმა აღნიშნა, რომ ამჯობინებს დატვირთვების შესახებ ინფორმაცია გასცეს ახალი სტრუქტურით შემოთავაზებული საშტატო ერთეულებისათვის. მენეჯერთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ ვერანაირად ვერ გასცემს ინფორმაციას დაქვემდებარებულთა დატვირთვების შესახებ, რადგან არასდროს არ გაუნევიოთ მონიტორინგი აღნიშნული პროცესისათვის. ასევე, კითხვაზე, თუ რა დრო დაჭირდებოდათ მათ თავად მოცემული სამუშაოს შესრულებაზე მათ აღნიშნეს, რომ არ აქვთ მოთხოვნილი ინფორმაცია, რადგან არასდროს აღურიცხავთ სამუშაოს აქტივობებზე დახარჯული დრო.

აღნიშნული შედეგებიდან გამომდინარე, დატვირთვების შესახებ შეგროვილი ინფორმაცია ახლიდან გაანალიზდება მენეჯერებთან ერთად, როდესაც დაიგეგმება მომავალი საშტატო ერთეულების ფუნქციები და რაოდენობა. ამ შემთხვევაში, დატვირთვების ანალიზს არ ექნება პერსონიფიცირებული სახე.

რეორგანიზაციის მიმართ უნდობლობა ასევე აისახა საკვალიფიკაციო მოთხოვნების აღწერის პროცესში. მენეჯერები - დეპარტამენტების ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, რომ მათთვის მნიშვნელოვანია ანონიმურობის დაცვა. მიუხედავად იმისა, რომ საუბრებში საშუალო რგოლის მენეჯერები უკმაყოფილებას გამოხატავენ საკუთარი დაქვემდებარებულების კომპეტენციების მიმართ და თავის დასაყრდენად კარგ შემთხვევაში მხოლოდ კადრების ნახევარს განიხილავენ, მათ მიერ მოთხოვნილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები დაახლოვებული იყო არსებული კადრების კომპეტენციასთან.

ამდენად, ამ ვითარებაში მნიშვნელოვანია, პროექტის განხორციელების შემდგომ ეტაპზე მაქსიმალურად იყოს უზრუნველყოფილი საშუალო რგოლის მენეჯერთა ჩართულობა როგორც შეფასების მიგნებების, ასევე, კომისიის დებულების განახლებული ვერსიის, ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მისი შესაბამისი საშტატო განრიგის პროექტების განხილვისა და დაზუსტების პროცესში.

V. დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინების ანალიზი

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ორგანიზაციული შეფასების პროცესში კონსულტანტებმა შეხვედრები გამართეს დაინტერესებულ მხარეთა ორ ჯგუფთან კომისიის საქმიანობის შესახებ მათი მოსაზრებების შესასწავლად და ასევე, იმ მოლოდინების განმოსაკვეთად, რაც ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სექტორში მოქმედ ოპერატორებსა და სხვა დაინტერესებულ ორგანიზაციებს გააჩნიათ კომისიის მიმართ. ასევე, ჩატარდა ერთი ნახევრადსტრუქტურული ინტერვიუ კომისიის საქმიანობით დაინტერესებული არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელთან (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი). კერძოდ, ფოკუს ჯგუფებთან განსახილველი საკითხები მოიცავდა:

- კომისიის მიერ კანონმდებლობით განსაზღვრული ფუნქციების განხორციელების ეფექტიანობას; არსებული საკანონმდებლო და მარეგულირებელი ჩარჩოს შეფასებას;
- იმ ძირითად შიდა და გარე ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს კომისიის საქმიანობასა და შედეგებზე; კონკრეტულ მოლოდინებს ან/და მოთხოვნებს, რაც დაინტერესებულ მხარეებს გააჩნიათ კომისიის მიმართ;
- დარგის განვითარების მხრივ, ასევე, დარგში მოქმედი ძირითადი მოთამაშეების შეკავშირების, მათ შორის სიახლეების გაზიარებისა და ინიცირების მხრივ კომისიის საქმიანობის შეფასებას;
- კომისიის საქმიანობის გამჭვირვალობასა და საჯაროობას, ასევე, საზოგადოებრივ თანამონაწილეობასა და ჩართულობას.

დაინტერესებულ მხარეთა ყველა ჯგუფის რესპონდენტთა განცხადებით, ბოლო დროს კომისიის საქმიანობის ეფექტიანობა საგრძნობლად გაიზარდა. ასევე, დადებითად ფასდება ის გარემოება, რომ წინა წლების პრაქტიკისაგან განსხვავებით, უფრო ინსტენსიური გახდა კონტაქტები და კონსულტაციები დარგში მოქმედ ოპერატორებთან. რაც ასევე მნიშვნელოვანია, კომისია ამჟამად დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებებს და მასზე არამართებული პოლიტიკური ზეწოლის ნიშნები აღარ შეინიშნება. დღეს კომისია აღარ არის პოლიტიკური მიზნებისათვის გამოყენებადი სადამსჯელო მექანიზმი.

თუმცა, ოპერატორთა წუხილების ძირითადი საგანი დაუხვეწავი საკანონმდებლო ბაზაა. მათი აზრით, მნიშვნელოვანია, საკანონმდებლო ბაზა ითვალისწინებდეს დარგში მოქმედი ოპერატორების ინტერესებს, შესაბამისად, კომისიის მიერ ან მისი მონაწილეობით წარმართულ სამართალშემოქმედებით პროცესში მნიშვნელოვანია ოპერატორთა ჩართვა და მათი მოსაზრებების გათვალისწინება. ოპერატორები ასევე აღიარებენ, რომ ბოლო პერიოდში სამართალშემოქმედებით ინიციატივებში მათი ჩართულობის ხარისხი გაიზარდა, თუმცა, ხშირად ეს ფორმალურ ხასიათს ატარებს და მათი მოსაზრებების გაზიარება საბოლოო პროდუქტების მიღების დროს არ ხდება. ოპერატორებმა ასევე აღნიშნეს, რომ არასწორმა სარეგულაციო პოლიტიკამ შეიძლება გამოიწვიოს დარგში ინვესტიციებისა და რეინვესტირების შემცირება, რაც კომისიის მიერ გასათვალისწინებელი რისკია. ამდენად, სწრაფი კანონშემოქმედებითი პროცესი სათანადო დაფიქრებასა და გაანალიზებას საჭიროებს. ასევე აღინიშნა, რომ ხშირად სხვადასხვა რეგულაციები ერთიერთგამომრიცხავია და ერთმანეთთან

წინააღმდეგობაში მოდის. ამ ტიპის სამართლებრივი კოლიზიები კომისიისაგან სათანადო რეაგირებასა და ინიციატივებს მოითხოვს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დაინტერესებულ მხარეებთან ჩატარებული განხილვების შედეგად გამოიკვეთა საკითხები, რომელთა მიმართაც დაინტერესებულ მხარეებს გააჩნიათ მოლოდინები, რომ კომისია აქტიურად იმუშავებს მათი უშუალო მონაწილეობით. ეს საკითხები მოიცავს ტარიფის გამოთვლის მეთოდოლოგიას, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ოპერატორის დადგენის მეთოდოლოგიას, რეკლამის რეგულირებას, აქციზის გადასახადის ადმინისტრირებას, ტყის ფონდის მოსაკრებლის ადმინისტრირებას, რეგულაციების საფასურის შემცირებას, არარეზიდენტი პირების გადასახადის ადმინისტრირებას და ა.შ.

დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებმა ასევე გაუსვეს ხაზი კომისიის თანამშრომელთა მსოფლმხედველობასა და დამოკიდებულებებთან დაკავშირებულ საკითხს. მათი აზრით, კომისიის თანამშრომლებს რიგით სახელმწიფო უწყებაში მომუშავე ჩინოვნიკებად წარმოუდგენიათ თავი და მათი უმთავრესი ამოცანა სახელმწიფო ბიუჯეტში თანხების მობილიზებაა, რა დროსაც შესაბამისი გადანაწევტილებების გრძელვადიანი შედეგების სათანადოდ გააზრება არ ხდება, მაშინ, როდესაც, ოპერატორთა აზრით, კომისიის მთავარი დანიშნულება გრძელვადიან პერსპექტივაში დარგის განვითარებაზე ზრუნვაა. ამასთან, ოპერატორებს აქვთ მოლოდინი, რომ შემდგომ წლებში კომისია და მისი თანამშრომლები მათი ინტერესების ლობისტები იქნებიან სხვა სახელმწიფო სტრუქტურებთან თუ თვითმმართველ ერთეულებთან ურთიერთობისას. კერძოდ, აღინიშნა, რომ გასული წლების განმავლობაში კომისია ეფექტიანად ვერ ართმევდა თავს ამ ფუნქციას (ამის მაგალითად დასახელდა სახელმწიფოს მიერ გამოცხადებული კონსოლიდირებული ტენდერით მობილური სატელეფონო კავშირის მომსახურების შესყიდვა, რის შედეგადაც მომსახურების მიმწოდებელმა იზარალა). თუმცა, განხილვების დროს დაასახელეს რამდენიმე ნიშანდობლივი მაგალითი იმისა, რომ კომისიის საქმიანობაში შეიმჩნევა ოპერატორების მოთხოვნების გათვალისწინების ტენდენცია (მაგ. პორტირების გადასახადის მოდიფიცირება).

ოპერატორთა ერთ-ერთი მოლოდინი დაკავშირებულია მარეგულირებლის მიერ გადანაწევტილების მიღების სწრაფ პროცესთან. კერძოდ, ოპერატორთა აზრით, ცალკეული მნიშვნელოვანი სარეგულაციო ხასიათის გადანაწევტილებები საფუძვლიან გააზრებასა და შესაძლო ეკონომიკური ეფექტების სიღრმისეულ შესწავლას მოითხოვს, გამომდინარე იქედან, რომ მოკლევადიანი ეფექტის მისაღებად მიღებულმა გადანაწევტილებამ შესაძლოა გრძელვადიან პერსპექტივაში გაართულოს ან სულაც ხელი შეუშალოს დარგში ინვესტიციების მოზიდვასა და მის შემდგომ განვითარებას.

ოპერატორების მიერ დასახელებული კიდევ ერთი პრობლემა უკავშირდება გაგზავნილ კითხვებზე კომისიისაგან მიღებული უკუკავშირის არარეგულაციურობას. კერძოდ, ოპერატორთა განცხადებით, ცალკეულ შემთხვევებში ირღვევა ადმინისტრაციული კოდექსით დადგენილი ვადები, ხოლო ზოგჯერ კომისიისაგან საერთოდ ვერ იღებენ პასუხს გაგზავნილ

კითხვებზე. ასევე, არის შემთხვევები, როდესაც კომისიისაგან იღებენ ფორმალურ პასუხს, თუმცა, ეს პასუხი არ შეიცავს საკმარის განმარტებას დასმულ კითხვაზე, რომელიც ფაქტობრივად კვლავ პასუხგაუცემელი რჩება.

ოპერატორთა აზრით, მომხმარებელთა უფლებების დაცვის რეგლამენტი მოძველებულია და იგი დღევანდელი მართვის მოთხოვნებს ვერ პასუხობს. ამდენად, მათ გააჩნიათ მოლოდინი, რომ უახლოეს მომავალში კომისია დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით განახლებს რეგლამენტს და ბევრი მნიშვნელოვანი საკითხი უფრო გასაგები გახდება, რაც მომხმარებელთა უფლებების დაცვასთან დაკავშირებული პრობლემების მოგვარებას შეუწყობს ხელს და ოპერატორებიც, ამ ნაწილში, ნაკლებად დაექვემდებარებიან კომისიის მხრიდან სანქციების რისკს.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რაც ჩატარებული ფოკუს-გუგუების შედეგად გამოიკვეთა არის ის, რომ ოპერატორებს არ გააჩნიათ საკმარისი ინფორმაცია, კომისიის მიერ წარმართულ მნიშვნელოვან ინიციატივებსა და პროექტებზე (მაგ., მომხმარებელთა უფლებების საზოგადოებრივი დამცველი მიერ მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ რეგლამენტის განახლების, განსაკუთრებული ხარჯთაღრიცხვის მეთოდოლოგიის შედგენის ინიციატივები).

გამოკითხულთა, მათ შორის, ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მოქმედ ოპერატორთა წარმომადგენლების ნაწილის აზრით, მათთვის დანესებული რეგულირების გადასახადი (0,75%) უსამართლოა და უნდა შეიცვალოს. ასევე, ერთ-ერთი რესპონდენტის აზრით კომისიაში პრემიების გაცემის არასწორი პრაქტიკაა დამკვიდრებული და იგი კორექციას საჭიროებს (პრემიების გაცემა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესაბამისად უნდა მოხდეს). ზოგადად, კომისიის მიმართ ასევე არის მოლოდინი, რომ ორგანიზაციის ბიუჯეტის დაგეგმვისა და ხარჯვის პროცესი უფრო ეფექტური გახდება და კონკრეტულ შედეგებზე იქნება ფოკუსირებული (მაგ., საზღვარგარეთ მივლინებების ან საერთაშორისო თანამშრომლობის მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა და ხარჯების შესაბამისად განწევა).

ასევე ოპერატორებს გააჩნიათ მოლოდინი, რომ მათ ახლო მომავალში შესაძლებლობა ექნებათ კომისიის ინფორმაციულ-ანალიტიკურ პორტალში ელექტრონულად ატვირთონ ფინანსური აღრიცხვის ფორმები, ხოლო კომისიას რეკომენდაციას აძლევდნენ უფრო მეტად გამოიყენონ ახალი ტექნოლოგიები საქმიანობაში ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად.

და ბოლოს, საერთო შეფასებით, კომისია ამჟამად ნაკლებად ეფექტურია დარგში სიახლეების გაზიარებისა და მოქმედი ოპერატორების მაკონსოლიდირებელი ფუნქციის განხორციელების თვალსაზრისით.

რომ შევაჯამოთ, დასახელებული პრობლემების მიუხედავად, კომისიის საქმიანობით დაინტერესებული მხარეები კომისიის ახალი შემადგენლობის მუშაობას ზოგადად დადებითად აფასებენ და კომისიას მნიშვნელოვან ინსტიტუტად მიიჩნევენ ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგის შემდგომი განვითარებისათვის. ასევე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ

საქმიანობის ამ ეტაპზე კომისია მეტად გამჭვირვალეა და აღარ ექვემდებარება გარე ზეწოლას, თუმცა, დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლები ხაზს უსვამენ კომისიის დამოუკიდებლობის უფრო მყარი გარანტიების შექმნისა და დამკვიდრების აუცილებლობას.

VI. კომისიის ცვლილებათა მართვის პროცესის მონახაზი

ცვლილებათა მართვა ორგანიზაციული საქმიანობის გაუმჯობესების პროცესის აუცილებელი ელემენტია, რომელსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ისეთი პროცესების წარმატებით დასრულებისათვის, როგორცაა ორგანიზაცია, ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია, ხარისხის მართვა, ორგანიზაციული განვითარება, რესტრუქტურირება და ზოგადად, საქმიანობის გაუმჯობესების უზრუნველყოფა. ცვლილებათა მართვა ასევე არის დაგეგმილი ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის შემცირების ან მართვის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება პროცესების ოპტიმიზაციის, ახალი ტექნოლოგია-დანადგარების დანერგვის თუ ზოგადი ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელების დროს.

ეროვნული ორგანიზაციის პროცესის წარმართვის პარალელურად, სასურველია კომისიამ შეიმუშაოს ცვლილებათა მართვის სტრუქტურული პროცესი და ის ინსტრუმენტები, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ სასურველი შედეგების მისაღწევად ორგანიზაციის საქმიანობის გარდაქმნა. ცვლილებათა მართვის პროცესი იმ ეტაპებისა და საქმიანობების თანმიმდევრობაა, როლებსაც განხორციელებს კომისიის ცვლილებათა მართვის ჯგუფი ორგანიზაციაში დაგეგმილი ცვლილებების წარმატებით განხორციელებლად. ცვლილებათა მართვის პროცესი შემდეგი ძირითადი სამი ეტაპისაგან შედგება:

ეტაპი 1 - ცვლილებებისათვის მომზადება (ცვლილებებისთვის მზაობის შეფასება და განხორციელების სტრატეგიის შემუშავება)

საკონსულტაციო პროექტის ფარგლებში კომისიის კონსულტანტმა შეიმუშავა და გამოიყენა სათანადო ინსტრუმენტები, რათა შეეფასებინა ორგანიზაციის მზაობა ცვლილებებისათვის. მზაობის შეფასება მოიცავს ორგანიზაციული საქმიანობის შეფასებას, მისი კორპორატიული კულტურისა და ისტორიის გაანალიზებას, თანამშრომელთა მზაობის განსაზღვრას, ცვლილებების სპონსორების შეფასებას და დაგეგმილი კონკრეტული ცვლილებებისა და მათი შესაძლო ზეგავლენის დადგენას. თითოეული ინსტრუმენტი კონსულტანტს აძლევს ღირებულ ინფორმაციას იმ გამოწვევებისა და შესაძლებლობების შესახებ, რაც ცვლილებების განხორციელების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას.

კომისიის თითოეულ დაპერტამენტს თავისი სპეციფიკური საინფორმაციო საჭიროებები გააჩნია იმ როლისა და პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე, რასაც ისინი ცვლილებების განხორციელების პროცესში შეასრულებენ. შესაბამისად, კონსულტანტი კომისიის ხელმძღვანელებთან ერთად შეიმუშავებს კომუნიკაციის გეგმას, რათა ეფექტურად უპასუხოს კომისიის აპარატის თანამშრომლებისა და საშუალო რგოლის მენეჯერების საკომუნიკაციო და საინფორმაციო საჭიროებებს. შემდგომ ეტაპზე დეპარტამენტების მენეჯერებთან ჩატარებული შეხვედრები და განხილვები ასევე დაეხმარება კომისიის აპარატის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს, სრულად გაიაზრონ დაგეგმილ ცვლილებათა თავისებურებები და ადეკვატურად შეაფასონ ცვლილებათა მასშტაბები.

ეტაპი 2 - ცვლილებათა მართვა (განხორციელების დეტალური გეგმის შემუშავება და ცვლილებების მართვა)

მზაობის შეფასების შედეგების გათვალისწინებით კონსულტანტი კომისიის მიერ გამოყოფილ გუნდთან თანამშრომლობით შემუშავებს ცვლილებათა მართვის დეტალურ და დროში განწერილ გეგმას, სადაც საჭიროებისამებრ შესაბამისი ფინანსური გაანგარიშებაც იქნება წარმოდგენილი. ამან უნდა უზრუნველყოს სხვადასხვა მიმდინარე ინიციატივისა და აქტივობის ინტეგრირება და მათი ურთიერთთავსებადობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციული გარდაქმნის პროცესის წარმატებით დასრულებისათვის.

სასურველია, რეორგანიზაციის პროცესის პირველი ეტაპის დასრულების შემდეგ კომისიის ძირითადი და დამხმარე ფუნქციების დეპარტამენტებმა და სამსახურებმა უზრუნველყოფენ შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებში ცვლილებათა განხორციელების დეტალური გეგმების შემუშავება და მიაწოდონ ინფორმაცია კომისიის ხელმძღვანელობას მიღწეული პროგრესისა და პროცესში წარმოქმნილი დაბრკოლებების შესახებ.

ეტაპი 3 - ცვლილებების განხორციელება (მონაცემთა მოგროვება, კორექციული ქმედებები და აღიარება)

თანამშრომელთა ჩართულობა და მათი უკუკავშირი ცვლილებათა მართვის პროცესის აუცილებელი, განუყოფელი ელემენტია. ამ უკუკავშირის საფუძველზე განხორციელებული ანალიზი და კორექციული ქმედებები უზრუნველყოფს ცვლილებათა განხორციელების ციკლის მდგრადობას. კომისიის ცვლილებათა მართვის ჯგუფმა მონიტორინგის შესაბამის ინსტრუმენტზე დაყრდნობით პერიოდულად უნდა უზრუნველყოს მონაცემების მოგროვება, გაანალიზება და მიღწეული ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის ეფექტიანობის შეაფასება. საჭიროებისამებრ ცვლილებათა მართვის ჯგუფი ასევე განსაზღვავს იმ ზომებს, რაც კომისიამ უნდა მიიღოს წარმოქმნილი პრობლემების ან წინააღმდეგობების დასაძლევად.

ცვლილებათა მართვის პროცესის საბოლოო ეტაპი განხორციელებული ცვლილებების შემდგომი ანალიზია. ამ ეტაპზე ცვლილებათა მართვის ჯგუფმა და კომისიამ უნდა შეაფასოს მიღწეული წარმატებები და წარუმატებლობები და გასაზღვროს ის ცვლილებები, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელი იქნება ცვლილებათა მართვის შემდეგი ციკლისათვის. ცვლილებათა მართვის მიმართ ამგვარი სისტემური დამოკიდებულება და პროცესის თანმიმდევრული გახორციელება, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ცვლილებათა მართვის გამოცდილებისა და კომპეტენციის შექმნას ორგანიზაციაში.

ცვლილებათა მართვის ციკლი



ანონიმური გამოკითხვის შედეგები

თანამშრომელთა კითხვარები შეიცავდა ღია და დახურულ კითხვებს, სადაც პასუხი გასაცემი იყო სკალაზე. თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა განსხვავებული შეფასებები ერთი და იგივე სტრუქტურული ერთეულების შიგნით (თანამშრომლებმა კითხვარები შეაფასეს ანონიმურად).

თანამშრომელთა უმეტესობა ორგანიზაციულ პრობლემებად მოიაზრებს:

- კადრების კვალიფიკაციას;
- შიდა კომუნიკაციას (მათ შორის შიდა კომუნიკაცია აპარატსა და კომისიას შორის);
- ჯანსაღი ურთიერთობების ნაკლებობას თანამშრომლებს შორის;
- არასაკმარის გამჭვირვალებას რეორგანიზაციის პროცესში.

შეკითხვაზე საჭიროებს, თუ არა კომისია რეორგანიზაციას, აზრები განსხვავებულია. თუმცა, თანამშრომელთა უმეტესება მიუთითებს, რომ სამართლიან და გამჭვირვალე პირობებში ჩატარებული რეორგანიზაცია საჭიროა.

განსხვავებულად აფასებენ თანამშრომლები რეორგანიზაციის პროცესში საკუთარი ჩართულობისა და ინფორმირების საკითხს. თანამშრომელთა უმეტესობა თვლის, რომ არასაკმარისად არის ინფორმირებული და მეტი გამჭვირვალება საჭირო.

შეკითხვაზე, თუ რა მოლოდინები აქვთ პროცესის სამართლიანად წარმართვის შესახებ, თანამშრომლების უმეტესობა სკეპტიკურ განწყობას გამოხატავს. პასუხები ძირითადად, მიუთითებს სურვილზე და არა მოლოდინზე, რომ რეორგანიზაციის პროცესი სამართლიანად წარიმართება.

გამოკითხვის საერთო შედეგები მიუთითებს, რომ ძირითადად თანამშრომლები ეთანხმებიან რეორგანიზაციის აუცილებლობას, რადგან თვლიან, რომ არსებობს ნაკლოვანებები კადრების კვალიფიკაციისა და ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიანობის კუთხით. ამასთანავე, თანამშრომლები ნაკლებად ინფორმირებულად და ჩართულად მიიჩნევენ თავს რეორგანიზაციის პროცესში, რაც უფრო ნეგატიურს ხდის მათ მოლოდინებს სამართლიანი და გამჭვირვალე პროცესის შესახებ.

მიღებული შედეგები ნათლად მიუთითებს კომუნიკაციის კომპონენტის გაძლიერებისა და ნდობითი ატმოსფეროს შექმნის აუცილებლობაზე რეორგანიზაციის პროცესში.

VI. ორგანიზაციული შეფასების ძირითადი მიგნებები

ა) კომისიის საქმიანობის მარეგულირებელი ჩარჩო

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისია თავისი სამართლებრივი სტატუსით საჯარო სამართლის იურიდიული პირია. კომისია მუდმივმოქმედი, დამოუკიდებელი ეროვნული მარეგულირებელი კოლევიალური ორგანოა, რომელიც არ ექვემდებარება არც ერთ სახელმწიფო უწყებას. კომისიის სამართლებრივი სტატუსი განისაზღვრება "დამოუკიდებელი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ", "მაუწყებლობის შესახებ" და "ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ" საქართველოს კანონებით.

კომისიის სტატუსი, მისი ფორმირებისა და საქმიანობის წესი, ასევე, კომისიის ძირითადი ამოცანები და ფუნქციები ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში განსაზღვრულია "ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ" საქართველოს კანონით (მე-10 და მე-11 მუხლები). კერძოდ, ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში კომისია დამოუკიდებლად ახორციელებს ავტორიზებული პირების საქმიანობისა და ლიცენზიის ან/და ნებართვის მფლობელების მიერ რადიოსიხშირული სპექტრით ან/და ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის რეგულირებას, მათ შორის, ნორმატიული და ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტების მიღებას, მათი შესრულების მონიტორინგსა და კონტროლს, გამოვლენილი დარღვევებისათვის ამ კანონით განსაზღვრული უფლებამოსილებების ფარგლებში ამავე კანონითა და საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსით დადგენილი სანქციების დაკისრებას.

"ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ" საქართველოს კანონის თანახმად კომისიის ძირითადი ამოცანებია:

- ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელებითა და საშუალებებით უზრუნველყოფისა და ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების სფეროში კონკურენტუნარიანი გარემოს ჩამოყალიბება, შენარჩუნება და განვითარება;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიმწოდებელი ავტორიზებული პირების მიერ ბოლო მომხმარებლებისათვის (მათ შორის, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისათვის) ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების, მათთვის მომსახურების ფართო არჩევანისა და სატარიფო ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელებისა და საშუალებების მფლობელი ავტორიზებული პირების მიერ ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვაში ეფექტიანი ინვესტიციების განხორციელების ხელშეწყობა.

ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში, კანონი კომისიის შემდეგ ფუნქციებს განსაზღვრავს:

- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში საქმიანობის ავტორიზაცია;
- ამონურვადი რესურსების მართვა, მათი ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველყოფა, ინოვაციური ელექტრონული საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების დანერგვის უზრუნველყოფისა და კონკურენტუნარიანი გარემოს განვითარების მიზნით რადიოსიხშირული სპექტრის ოპტიმალური განაწილება და ეფექტიანი გადანაწილება, რადიოსიხშირული სპექტრით ან/და ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის უფლების

მოპოვების გამჭვირვალე და არადისკრიმინაციული პირობებისა და წესების დადგენა, ამონურავადი რესურსებით სარგებლობის ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემა და გაუქმება;

- მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების კვლევისა და ანალიზის ჩატარება, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ავტორიზებული პირების განსაზღვრა, კონკურენციის უზრუნველყოფის მიზნით ამ კანონით განსაზღვრული სპეციფიკური ვალდებულებების დაკისრება და მათ შესრულებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო საშუალებების სერტიფიცირების, სტანდარტიზაციისა და მეტროლოგიური მომსახურების უზრუნველყოფა რადიოდანადგარებისა და სატელეკომუნიკაციო ტერმინალური მოწყობილობების სერტიფიცირების რეგლამენტის შესაბამისად;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელის ელემენტებთან დაშვების ან/და ურთიერთჩართვის ტექნიკურ-ეკონომიკური და სამართლებრივი ურთიერთობების რეგულირება;
- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში საქმიანობის განმხორციელებელ ავტორიზებულ პირთა შორის, აგრეთვე მათსა და მომხმარებლებს შორის წარმოშობილი დავების გადაწყვეტა თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში;
- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში საქმიანობის ავტორიზებისა და სალიცენზიო ან/და სანებართვო პირობების დაცვაზე ზედამხედველობა და მათი დარღვევისას კანონით გათვალისწინებული ღონისძიებების გატარება;
- საზოგადოებასთან ღია, საჯარო და გამჭვირვალე ურთიერთობა;
- რადიოელექტრონული საშუალებების ელექტრომაგნიტური თავსებადობისა და მისი საერთაშორისო სამართლებრივი დაცვის ღონისძიებათა კოორდინაცია;
- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მოქმედ საერთაშორისო ორგანიზაციებში საქართველოს წარმოდგენა და მისი ინტერესების დაცვა საკუთარი უფლებამოსილებისა და საქართველოს მთავრობის მიერ დელეგირებული კომპეტენციის ფარგლებში;
- სამოყვარულო რადიოკავშირის დამყარებისა და სამოყვარულო რადიოსადგურების გამოყენების წესების განსაზღვრა;
- ლიცენზიის ან/და ნებართვის მფლობელთა შორის ლიცენზიით ან/და ნებართვით მინიჭებული უფლებით სარგებლობასთან დაკავშირებით წარმოშობილი დავების გადაწყვეტა თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში;
- სააბონენტო ნომრების პორტაბელურობის დებულების დამტკიცება, სააბონენტო ნომრების პორტაბელურობის მონაცემთა ცენტრალური ბაზის სისტემის ადმინისტრატორის ღია კონკურსის წესით გამოვლენა, მასთან ხელშეკრულების გაფორმება და სახელშეკრულებო პირობების შესრულების მონიტორინგი.
- ელექტრონული კომუნიკაციების საერთაშორისო ან/და რეგიონალურ ბაზარზე ისეთი ვითარების შექმნის შემთხვევაში, რომელიც მნიშვნელოვან და არაგარდამავალ ნეგატიურ გავლენას ახდენს საქართველოში ელექტრონული კომუნიკაციების ბაზარზე მოქმედი ავტორიზებული პირების საქმიანობაზე, ამ მნიშვნელოვანი და არაგარდამავალი ნეგატიური გავლენის აღმოფხვრამდე საჯარო ადმინისტრაციული

წარმოების წესით მიღებული დასაბუთებული გადანაცვებებით ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მოქმედი ყველა შესაბამისი ავტორიზებული პირისთვის სათანადო, ეფექტიანი რეგულაციების დადგენა.

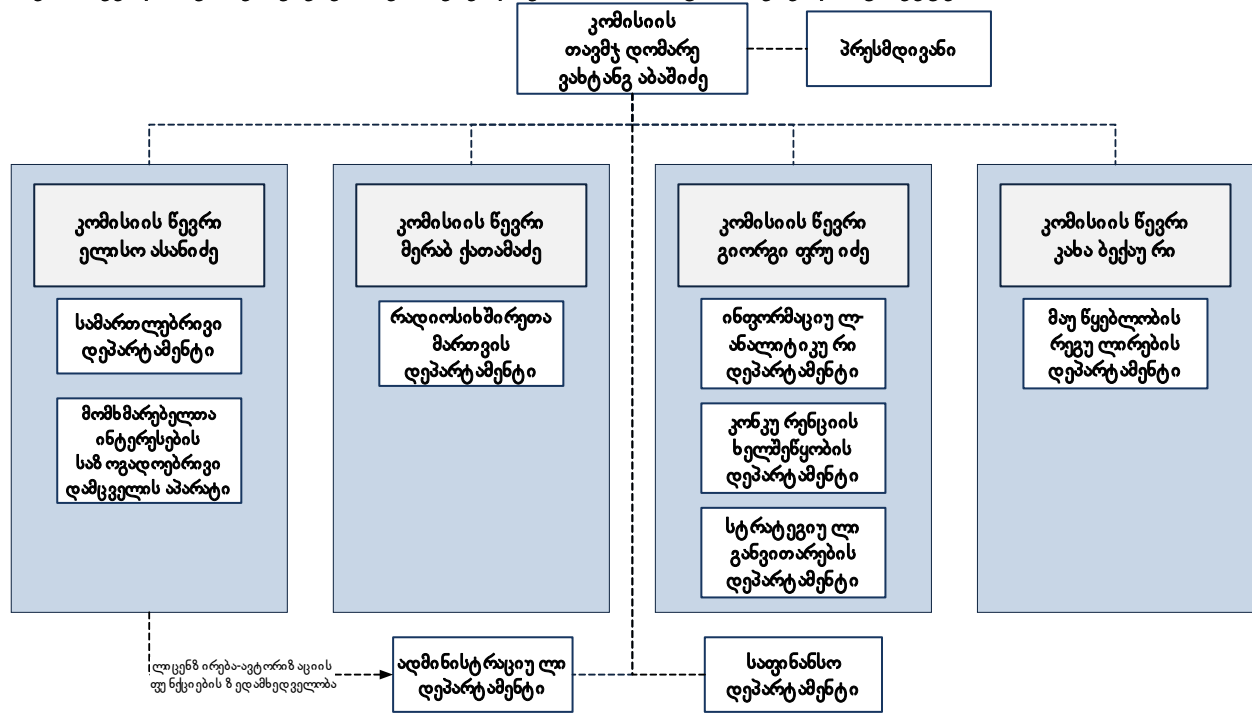
- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში ინფორმაციის საიდუმლოების დაცულობის ხარისხის კონტროლი.

მაუწყებლობის სფეროში კომისიის ძირითადი ფუნქციებია:

- მაუწყებლობის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების შესახებ წინადადებების შემუშავება საზოგადოებრივი აზრისა და სამაუწყებლო ბაზრის კვლევის შედეგების გათვალისწინებით;
- მაუწყებლობის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების შესახებ წინადადებების განხორციელებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი;
- სალიცენზიო პირობების დადგენა; ლიცენზიების გაცემა და მოდიფიცირება; ლიცენზიების მოქმედების შეჩერება და განახლება; ლიცენზიების გაუქმება; სალიცენზიო პირობების შესრულებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი; სალიცენზიო პირობების დარღვევის შემთხვევაში ლიცენზიების მფლობელებისთვის შესაბამისი სანქციების დაკისრება;
- სიხშირული სპექტრის დადგენა და განაწილება კანონით განსაზღვრული წესით;
- სიხშირეების მინიჭება;
- მაუწყებლობის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი; ამ მოთხოვნათა დარღვევის შემთხვევაში შესაბამისი სანქციების დაკისრება;
- კონკურენტული გარემოს შექმნისა და განვითარების ხელშეწყობა თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში, პროდუქტის უსაფრთხოებისა და თავისუფალი მიმოქცევის კოდექსის მოთხოვნათა შესრულებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი;
- სალიცენზიო გადასახდელისა და რეგულირების საფასურის ოდენობებისა და გადახდის წესის განსაზღვრა;
- საავტორო და მომიჯნავე უფლებების, მათზე ზეგავლენისაგან არასრულწლოვანთა დაცვის, აგრეთვე რეკლამის შესახებ საკანონმდებლო აქტების შესრულებაზე ზედამხედველობა და კონტროლი;
- მაუწყებელთა შორის, აგრეთვე მათსა და მომხმარებლებს შორის წარმოქმნილი სადავო საკითხების გადანაცვება თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში;
- სამართლებრივი აქტების, მათ შორის, ქცევის კოდექსის მიღება;
- ავტორიზაცია, ავტორიზაციის პირობების მოდიფიცირება, ავტორიზაციის შეჩერება, განახლება და გაუქმება, მაუწყებლობის სფეროში საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და ავტორიზაციის პირობების დაცვაზე ზედამხედველობა და კონტროლი;
- ფიზიკური და იურიდიული პირების მიერ წარსადგენი ქონებრივი დეკლარაციების ფორმების დადგენა შესაბამისი სამართლებრივი აქტით.

კანონმდებლობით განსზღვრული ფუნქციების შესასრულებლად, კომისია შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურით საქმიანობს.

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურა



როგორც საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, არსებობს ოთხი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლებსაც ზეგავლენა აქვს ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს სტრუქტურასა და სამუშაოს ორგანიზებაზე:

- ეროვნული კანონმდებლობითა და პოლიტიკით მარეგულირებლის განსაზღვრული ფუნქციები;
- ადგილობრივი ტელეკომუნიკაციების სექტორის ზომა, სტრუქტურა და კონიუქტურა;
- მარეგულირებლისათვის ხელმისაწვდომი ფინანსური რესურსების მოცულობა;
- მარეგულირებლის ისტორიული მემკვიდრეობა (სამინისტროებიდან ან ყოფილი სახელმწიფო ოპერატორებიდან მემკვიდრეობით მიღებული ტრადიციული ფუნქციები და მათი შესაბამისი ადამიანური რესურსები).

ამ ფაქტორებიდან მარეგულირებლის ისტორიული მემკვიდრეობა ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიისათვის, რომელიც კანონის მიღების შემდეგ შეიქმნა და არ განხორციელებულა რომელიმე სხვა ორგანოს ან სახელმწიფო უწყების ტრანსფორმაცია ეროვნულ მარეგულირებელ კომისიად. ამდენად, ორგანიზაციული ფუნქციების, ისევე, როგორც ადამიანური რესურსების მხრივ, კომისიის საქმიანობის არცერთ ეტაპზე ზეგავლენა არ მოუხდენია სხვა უწყებიდან დამოყოლილ ტრადიციებსა და ინსტიტუციურ მემკვიდრეობას.

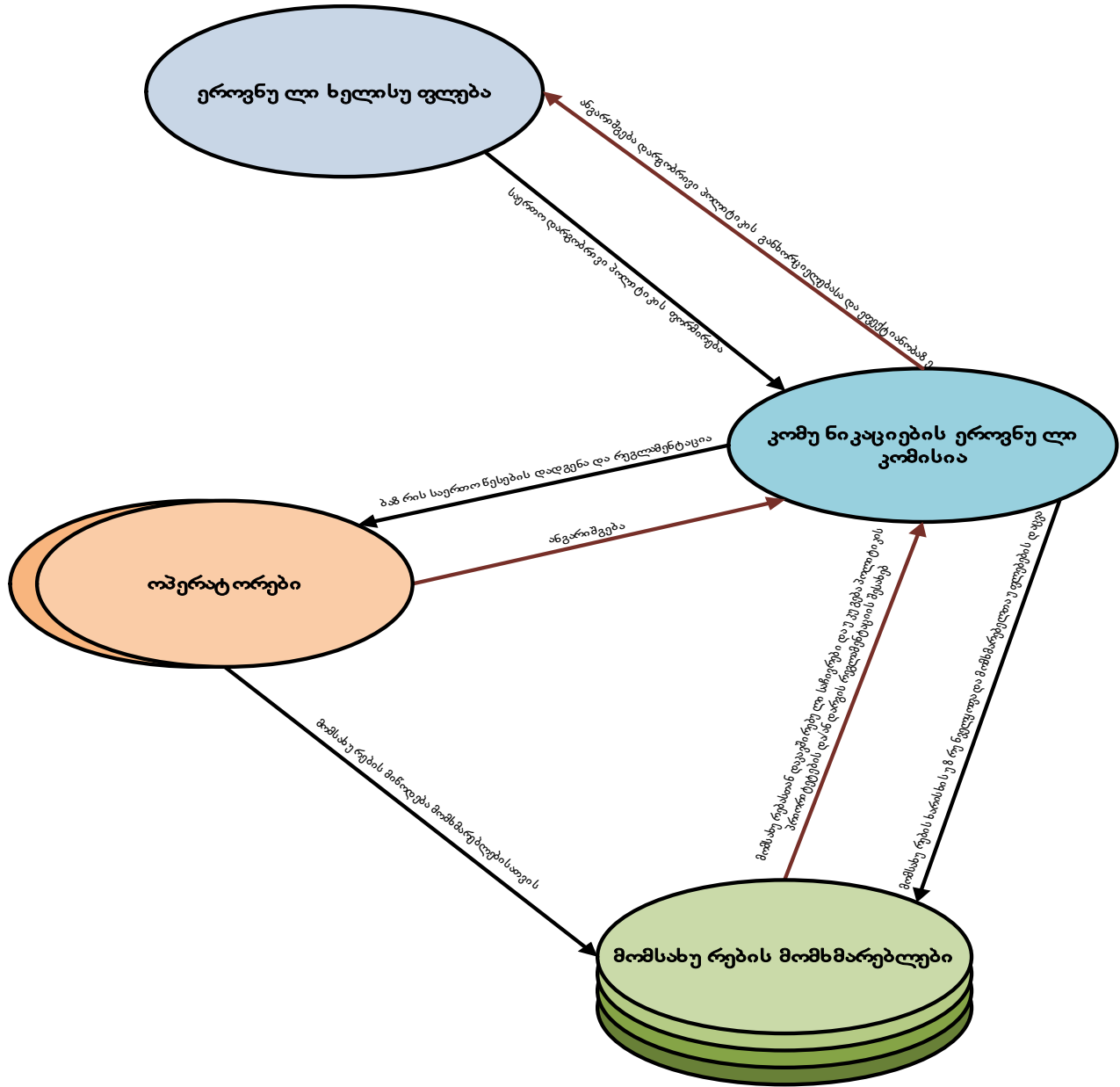
მაშინ, როდესაც არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ასე თუ ისე ჰასუხობს კანონმდებლობით განსაზღვრული სახაზო ფუნქციების შესრულების ამოცანებს, ცალკეული მიმართულებით (მაგალითად, ელექტრონული საკომუნიკაციო საშუალებების სერტიფიცირების, სტანდარტიზაციისა და მეტროლოგიური მომსახურების უზრუნველყოფის ფუნქცია რადიოდანადგარებისა და სატელეკომუნიკაციო ტერმინალური მოწყობილობების სერტიფიცირების რეგლამენტის შესაბამისად), არსებობს ვაკუუმი, ძირითადად, შესაბამისი მარეგულირებელი ჩარჩოსა და რეგლამენტაციის არარსებობის გამო. ამ რეგლამენტების შემუშავება ისევ კომისიის ფუნქციაა, თუმცა, მასზე აქტიური და სისტემური მუშაობა არ მიმდინარეობს (თუ არ ჩავთვლით პერიოდულ ინიციატივებს), გამომდინარე იქედან, რომ კომისიაში არ არსებობს სამსახური, რომელიც ამ სახაზო ფუნქციის განხორციელებადობის უზრუნველყოფაზე იქნებოდა ჰასუხისმგებელი. ამას გარდა, ელექტრონული კომუნიკაციის სექტორის განვითარების დინამიურობიდან გამომდინარე დარგში პერიოდულად ჩნდება ტექნოლოგიური სიახლეები და ინოვაციები, რაც კომისიისაგან უფრო მეტ მოქნილობას მოითხოვს, რომ სათანადოდ უპასუხოს როგორც დარგის შემდგომი განვითარების, ასევე, მომსახურების ბოლო მომხმარებელთა უფლებებისა და ინტერესების დაცვის საჭიროებებს. ზოგადად, დარგის განვითარება და სატელეკომუნიკაციო სერვისების მომსახურების მომხმარებელთა უფლებების დაცვა კომისიის ორი უმთავრესი, განმსაზღვრელი ფუნქციაა, რომელიც ყველა მარეგულირებლისგან სათანადო დაბალანსებას მოითხოვს. კონკრეტულ შემთხვევაში, მარეგულირებელს შეიძლება რთული, წინააღმდეგობრივი გადანწყვეტილების მიღება მოუწიოს, იმასთან დაკავშირებით თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია, მომხმარებელთა უფლებების დაცვა თუ ბაზრის ახლადგანვითარებადი სეგმენტის რეგულირება, რამაც შესაძლოა შესაბამისი სეგმენტის ზრდის ტემპზე ან მასში ინვესტირებაზე უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს.

აქვე უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ კომისიაში არ არის მთელი რიგი ადმინისტრაციული და დამხმარე ფუნქციების მატარებელი სტრუქტურული ერთეულები (მათ შორის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ადამიანური რესურსების მართვის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, შიდა აუდიტის), რომლებიც დამახასიათებელია სხვა ქვეყნების შესაბამისი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოებისთვის. ამასთან, ამ შემთხვევაში, გადამწყვეტი მნიშვნელობა არა აქვს საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას - ეს სამსახურები რეალურად სჭირდება კომისიას იმისათვის, რომ ეფექტური მხარდაჭერა გაუწიოს სახაზო ფუნქციების განმახორციელებელ სტრუქტურულ ერთეულებს. ამჟამად შესაბამისი ფუნქციების მატარებელი თანამშრომლები (ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსები) სხვადასხვა დეპარტამენტებში არიან გაბნეულები, რაც, როგორც ზემოთ აღინიშნა, დამხმარე სერვისების ეფექტურობასა და ინსტიტუციური მესხიერების შენარჩუნებაზე ახდენს ზეგავლენას. პრობლემის გადასაჭრელად შესაბამისი პროფილის სამსახურების შექმნის ალტერნატივად კომისიამ შეიძლება განიხილოს სათანადო მომსახურებების შესყიდვა სხვა ორგანიზაციებიდან, თუმცა, ამ შემთხვევაში გადანწყვეტილების მიღებისას განმსაზღვრელი უნდა იყოს ხარჯთეფექტიანობისა და ორგანიზაციული მდგრადობის შენარჩუნების საჭიროებები (მაგალითად, რამდენად შეიძლება სსიპ „სმარტლოჯიკი“ კომისიის სპეციფიკური ინფორმაციული ტექნოლოგიების შემუშავება-დანერგვის ამოცანების დასმასა და გადაჭრას, ან

რამდენად იქნება ფინანსურად გამართლებული ადამიანური რესურსების მართვის მომსახურების შესყიდვა საკონსულტაციო ორგანიზაციიდან).

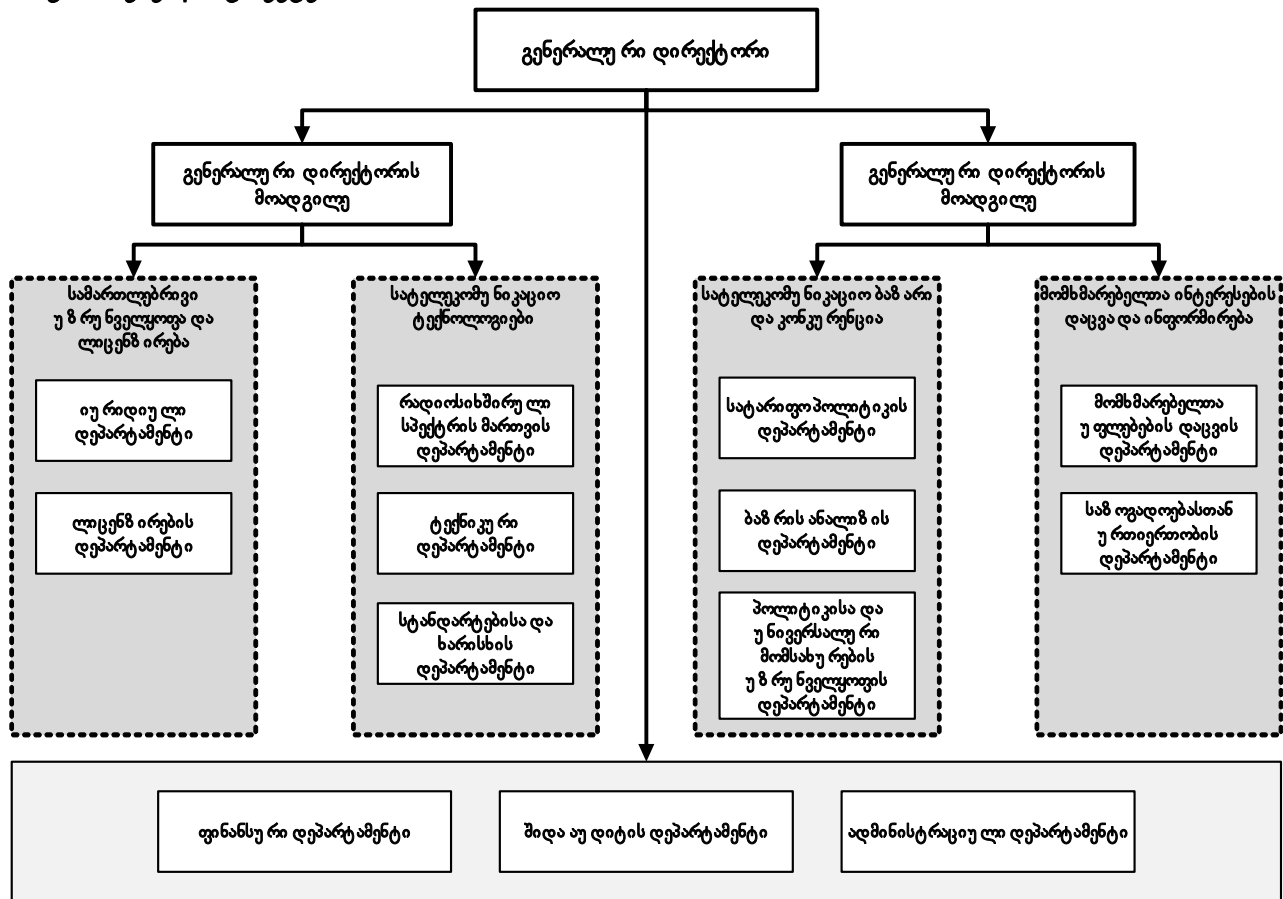
საქართველოს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგში ოთხი ძირითადი სექტორია ჩართული. ხელისუფლება ისევე, როგორც სხვა ქვეყნებში, შეიმუშავებს საერთო დარგობრივ პოლიტიკას. კომისია უზრუნველყოფს პერიოდულ ანგარიშგებას დარგობრივი პოლიტიკის განხორციელების შესახებ, ადგენის ბაზრის საერთო წესებს და იცავს მომხმარებელთა კანონიერ უფლებებს. ოპერატორები, თავის მხრივ, უზრუნველყოფენ მომსახურების მინოდებას მომხმარებლებისათვის და დადგინლი წესით ანგარიშგებას კომისიის წინაშე. მომსახურების მომხმარებელს, თავის მხრივ, შესაძლებლობა აქვს შეიტანოს მომსახურებასთან დაკავშირებული საჩივრები კომისიაში და კომისიას მიანოდოს უკუკავშირი პოლიტიკის პრიორიტეტების და/ან დარგის რეგლამენტაციის შესახებ.

კომუნიკაციების სექტორის სტრუქტურა



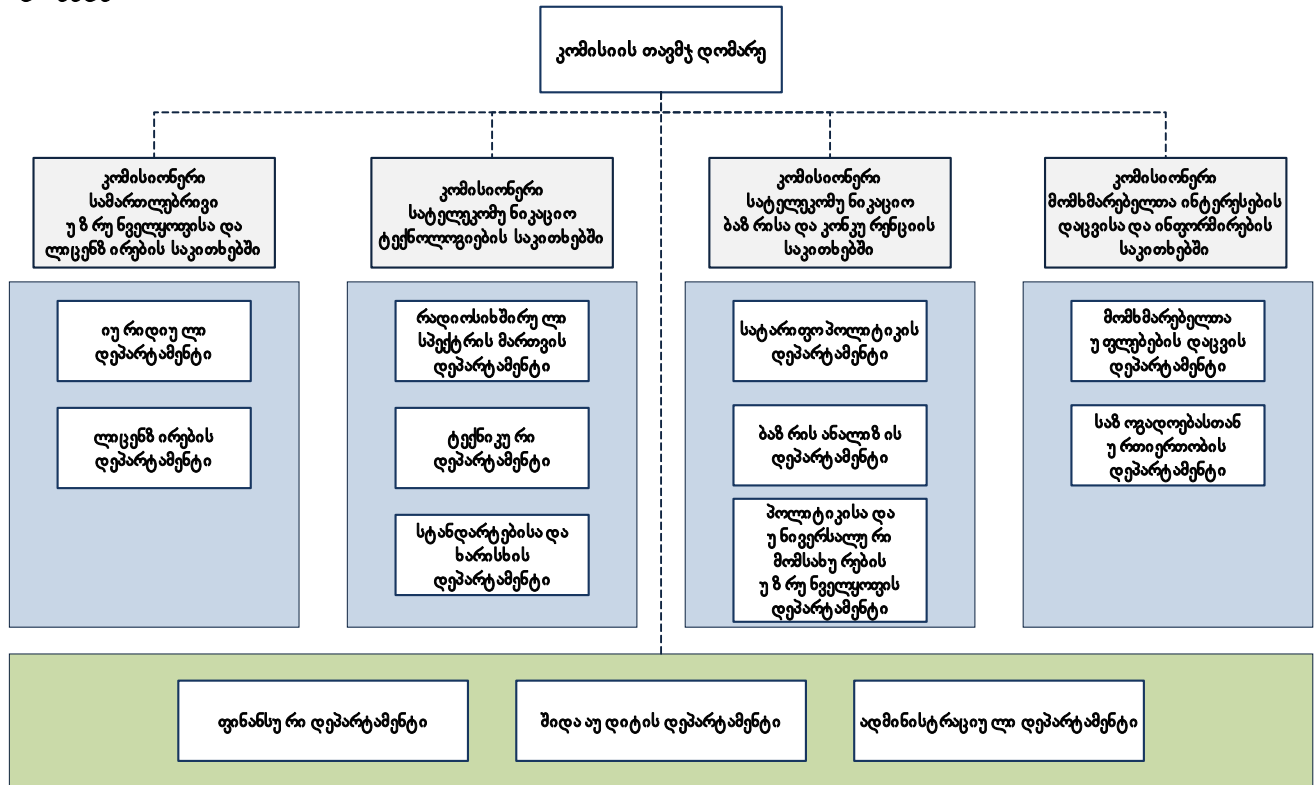
საერთაშორისო პრაქტიკით კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების ორგანიზაციული მონაცემების ორი ძირითადი სქემა არსებობს. არაკომისიური მონაცემების ორგანიზაციული სისტემა შედარებით მარტივია და გადანაცვტილებების სწრაფად მიღებს უწყობს ხელს. ამის საპირისპიროდ, კომისიური სისტემა მოითხოვს კოლეგიური ორგანოს მიერ საკითხების სიღრმისეულ განხილვასა და განსჯას საბოლოო გადანაცვტილებების მიღებამდე. ამასთან, როგორც საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, ბოლო წლებში პოლიტიკის შემქმნელები უპირატესობას ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების კოლეგიური ტიპის მონაცემს ანიჭებენ, განსაკუთრებით, მიმდინარე კონვერგენციის პირობებში. ორივე შემთხვევაში, მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხების გადანაცვტა ხდება მარეგულირებლის ზედა რგოლის მენეჯერების მიერ, მაშინ, როდესაც რუტინული და ყოველდღიური (საოპერაციო ხასიათის) გადანაცვტილებების მიღებას მარეგულირებლის აპარატი უზრუნველყოფს¹.

არაკომისიური მონაცემების ტელეკომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებლის ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურა



¹ Principles of Telecommunications Regulation, Second Edition, 2008, InterConnect Communications Ltd

კომისიური მონცობის ტელეკომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებლის ტიპური ორგანიზაციული სტრუქტურა



საქართველოს კანონმდებლობით კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის 6 ძირითადი ფუნქციური სფერო იკვეთება:

- კონკურენციის ხელშეწყობა და სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ანალიზი
- ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვა
- რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა, სატელეკომუნიკაციო ქსელების ტექნიკური თავსებადობის უზრუნველყოფა და სტანდარტიზაცია
- ტელერადიომუნიკაციების რეგულირება და კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაზე მონიტორინგის განხორციელება;
- სამართლებრივი უზრუნველყოფა, დავების განხილვა, ლიცენზირება-ავტორიზაცია და ნებართვების გაცემა;
- დამხმარე და ადმინისტრაციული ფუნქციები

შესაბამისად, დეპარტამენტების ფუნქციებისა და საქმიანობების მიხედვით მომზადებული ძირითადი დასკვნები ამ სფეროების მიხედვით არის ქვემოთ წარმოდგენილი.

ბ) კომისიის აპარატის ფუნქციური ანალიზის ძირითადი დასკვნები

(i) ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის ანალიზი და კონკურენციის ხელშეწყობა

ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის ანალიზისა და კონკურენციის ხელშეწყობის ფუნქციებს კომისიის აპარატის ინფორმაციულ-ანალიტიკური, კონკურენციის ხელშეწყობისა და სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტები ახორციელებენ.

კერძოდ, ამ დეპარტამენტების საქმიანობა მოიცავს ანალიტიკური საქმიანობის განხორციელებას, საქართველოში ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზარზე მიმდინარე ტენდენციების, ასევე, საერთაშორისო განვითარების ტენდენციებისა და დარგში მიმდინარე სიახლეების შესახებ კომისიის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას, კომისიის სტრატეგიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების გამოკვეთას, სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ღიაობისა და ბაზარზე კონკურენტული გარემოს უზრუნველყოფას. ისევე, როგორც აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების შემთხვევაში სამივე დეპარტამენტი თავის დონეზე ხელს უწყობს საერთო კორპორატიული პროდუქტების შექმნას, რომელსაც საბოლოო სახეს კომისია აძლევს თავისი გადანყვეტილებებითა და დადგენილებებით. ამას გარდა, საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტი ადმინისტრირებას უწევს დეპარტამენტის ძალისხმევით შექმნილ საერთო ორგანიზაციულ პროდუქტს - საინფორმაციო-ანალიტიკურ პორტალს, რომელიც, როგორც კომისიისათვის, ასევე, დარგში მოქმედი ოპერატორებისა და დაინტერესებული პირებისათვის (მათ შორის, ინვესტორებისათვის) მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია სტრატეგიული ან საოპერაციო გადანყვეტილებების მისაღებად.

❖ ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის რეგულირება

კომუნიკაციების მარეგულირებელი ეროვნული ორგანოს ერთ-ერთი უმთავრესი დანიშნულება ბაზარზე კონკურენტული გარემოს შექმნაა, რამაც უნდა უზრუნველყოს დაინტერესებული პირების მიერ ბაზარზე დაუბრკოლებელი შესვლა და სექტორში ინვესტიციების თანმიმდევრული მოზიდვა. კომუნიკაციების ბაზრის ღიაობისა და ბაზარზე კონკურენტული გარემოს უზრუნველსაყოფად მარეგულირებელი ორგანოები იყენებენ მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების (Significant Market Power - SMP) კონცეფციას. ბაზრის წინასწარი რეგულირება ეხმარება ეროვნულ მარეგულირებელ ორგანოს გამოავლინოს ბაზრის ის მონაწილეები, რომლებიც თავად ან სხვა ოპერატორებთან ერთად სარგებლობენ ისეთი განსაკუთრებული, დომინანტური მდგომარეობით, რომ კონკურენტების ან მომხმარებლებისაგან დამოუკიდებლად შეუძლიათ მიიღონ ბაზრისათვის მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებები. ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ საქართველოს კანონით მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე ავტორიზებული პირის მნიშვნელოვან საბაზრო ძალაუფლებად მოიაზრება ისეთი მდგომარეობა, როცა კომისიის მიერ ჩატარებული ანალიზი ადასტურებს, რომ ავტორიზებულ პირს არ ჰყავს კონკურენტები, დაცულია მნიშვნელოვანი კონკურენციისაგან ან მისი კონკურენტული პოზიცია საშუალებას აძლევს მას, ცალმხრივად არსებითი გავლენა მოახდინოს ბაზრის ამ სეგმენტზე და შეზღუდოს კონკურენცია. ამდენად, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ოპერატორებად იდენტიფიცირებული პირები,

როგორც წესი, ექცევიან დამატებითი კონტროლის ქვეშ და ეკისრებათ განსხვავებული, სხვა ოპერატორებთან შედარებით უფრო მეტი ვალდებულებები, რათა თავიდან იქნას აცილებული მონოპოლიებისა და არაკონკურენტული გარემოს შექმნა და არ დაბრკოლდეს ახალი მოთამაშეებისა და ოპერატორების მიერ კომუნიკაციების ბაზარზე შესვლა.

კომუნიკაციების სექტორში კონკურენციის ხელშეწყობის პოლიტიკა ზოგადად ბაზრის კონიუქტურასა და კომპლექსურობაზე დამოკიდებული, თუმცა, ანტიმონოპოლიური პოლიტიკის ამოცანები მოიცავს ღია და კონკურენტული სატელეკომუნიკაციო ბაზრის, ასევე, ბაზარზე მოქმედი ყველა ოპერატორის მიერ კონკურენციის ხელშეწყობი ქცევის უზრუნველყოფას, მომხმარებელთა ინტერესების დაცვას, კონკურენციის საწინააღმდეგო ქმედებების ხელშეშლასა და ამგვარი ქმედებების წინააღმდეგ ეფექტური ზომების მიღებას.

საქართველოს კანონმდებლობით, კონკურენცია მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე ეფექტიანია, თუ ამ სეგმენტზე არ საქმიანობს მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ავტორიზებული პირი. ხოლო, კონკურენცია არ არის ეფექტიანი, თუ შესაბამის სეგმენტზე მოქმედ ერთ ან რამდენიმე ავტორიზებულ პირს აქვს ერთობლივი მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლება. ამასთან, კომისიის წევრთა საერთო შეფასებით კანონმდებლობის მიერ ეფექტიანი კონკურენციის ამგვარი განმარტება გადასინჯვას საჭიროებს.

კონკურენციის ხელშეწყობისა და რეგულირების მხრივ საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიას კანონმდებლობით შემდეგი ამოცანები აკისრია:

- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში ეფექტიანი კონკურენციის ხელშეწყობი პირობების ჩამოყალიბება;
- ავტორიზებული პირების დისკრიმინაციის დაუშვებლობა და მათი თანასწორუფლებიანობა; ავტორიზებული პირების მოთხოვნით ქსელის ოპერატორის მიერ საკუთარი ქსელის შესაბამის ელემენტებთან არადისკრიმინაციული დაშვება ან/და ურთიერთჩართვა;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიწოდებისას ბოლო მომხმარებლების დისკრიმინაციის დაუშვებლობა, მათი უფლებების დაცვა;
- მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ოპერატორთა მიერ სპეციფიკური ვალდებულებების შესრულების მონიტორინგი და კონტროლი;
- ამონურვადი რესურსით სარგებლობისას გამჭვირვალე, თანასწორუფლებიანი და კონკურენტუნარიანი გარემოს ჩამოყალიბების უზრუნველყოფა.

კომისიის დებულების თანახმად, კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტმა უნდა უზრუნველყოს ელექტრონული საკომუნიკაციო ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე კონკურენციის წინასწარი რეგულირება, რაც გულისხმობს მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების განსაზღვრას და ამისათვის კვლევისა და ანალიზის ჩატარებას. დეპარტამენტის სხვა ფუნქციები ასევე მოიცავს:

- SMP ოპერატორებზე დაკისრებული სპეციფიკური ვალდებულებების შესრულების მონიტორინგს, დარღვევათა გამოვლენისა და შემოწმების აქტების შედგენის უზრუნველყოფას;
- შერწყმისა და წილის შექმნა-გასხვისების ანალიზს და მარეგულირებელი გადანყვეტილებების პროექტების მომზადებას;
- ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე კონკურენციის შესაძლო დარღვევის ან არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის გამოვლენასა და გასატარებელ ღონისძიებათა დაგეგმვა-უზრუნველყოფას;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელის ელემენტებთან დაშვებისა ან/და ურთიერთჩართვის რეგულირებასთან დაკავშირებით წინადადებების მომზადებას.

კონკურენციის რეგულირების პროცესში მნიშვნელოვანია მარეგულირებელმა ორგანომ უზრუნველყოს, რომ SMP ოპერატორებზე დაკისრებული ვალდებულებები თანაბომიერი და ადეკვატურია კონკურენციის ხელშეწყობის მიზნებისათვის და არ უქმნის მას მნიშვნელოვან დაბრკოლებებს ბიზნისის ეფექტურად წარმართვაში. საქართველოს კანონმდებლობის თანახმადაც, კომისიამ შეიძლება შეარჩიოს მხოლოდ ის ობიექტური ზომები, რომლებიც უზრუნველყოფს გამოვლენილი დარღვევის უსწრაფეს და ნაკლებდანახარჯიან აღმოფხვრას და არ მიაყენებს ზიანს მომხმარებლებს და შესაბამის ავტორიზებულ პირს (ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ კანონი, მუხლი 28, პუნქტი 6).

გადანყვეტილებას მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტის კვლევის შესახებ კომისია იღებს ავტორიზებულ პირის ან სახელმწიფო ორგანოების დასაბუთებული მოთხოვნის საფუძველზე, ან საკუთარი ინიციატივით. მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტის კონკურენტუნარიანობის კვლევისა და ანალიზის ჩატარებისას მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონედ განსაზღვრის ძირითადი კრიტერიუმი არის ოპერატორის ან ურთიერთდაკავშირებულ პირთა ჯგუფის მიერ ბაზრის ამ სეგმენტზე დაკავებული ფარდობითი საბაზრო წილი, რაც განისაზღვრება ოპერატორის ან ოპერატორთა ჯგუფის მიერ მიღებული შემოსავლების, ბოლო მომხმარებელთა ან აბონენტთა რაოდენობის ან გარკვეულ პერიოდში მიწოდებული მომსახურების ჯამური მოცულობის (ტრაფიკის) წილობრივი მაჩვენებლების, აგრეთვე მის საკუთრებაში ან მფლობელობაში არსებული ქსელის შესაბამისი ელემენტების დატვირთული და თავისუფალი სიმძლავრეების ან ფუნქციონალური რესურსების რეზერვების გათვალისწინებით. მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ავტორიზებული პირის დადგენისას და მისთვის სპეციფიკური ვალდებულებების დაკისრებისას ძირითადი კრიტერიუმის გარდა კომისიამ შეიძლება გამოიყენოს მეთოდოლოგიური წესების 22-ე მუხლით დადგენილი 17 მეორეული კრიტერიუმები. ამასთან, დეპარტამენტის ხელმძღვანელის აზრით, ეს მეორეული ინდიკატორები მოცემულ დროს შეუსაბამოა და გადასინჯვას საჭიროებს.

კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტი მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტის კვლევას კომისიის 2007 წლის 31 აგვისტოს N5 დადგენილებით დამტკიცებული „მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების განსაზღვრისა და კონკურენტუნარიანობის ანალიზის

მეთოდოლოგიური წესების“ მიხედვით უზრუნველყოფს. მეთოდოლოგიური წესების მიხედვით, ბაზრის კვლევის პროცედურა 4 ძირითადი ეტაპისა და მათი შესაბამისი პროცედურებისაგან შედგება.

ამჟამად, საქართველოში SMP რეგულირებას ამჟამად ბაზრის 10 შესაბამისი სეგმენტი ექვემდებარება. კანონმდებლობის თანახმად, საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიას შეუძლია შემდეგი სპეციფიკური ვალდებულებების დაკისრება:

- ინფორმაციის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის ვალდებულება;
- დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება;
- დანახარჯებისა და შემოსავლების განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელის შესაბამის ელემენტებთან დაშვების ვალდებულება;
- სატარიფო რეგულირებისა და ხარჯთაღრიცხვის ვალდებულება.

მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტები/SMP სარეგულაციო ბაზრები:

#	SMP სარეგულაციო ბაზრები	SMP ოპერატორებზე დაკისრებული სპეციფიკური ვალდებულებები
1	ფიქსირებული ქსელში ურთიერთჩართვა ზარის წამოწყება/დასრულება	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება • სატარიფო რეგულირება 2 (თეთრი)
2	მობილურ ქსელში ურთიერთჩართვა ზარის წამოწყება/დასრულება	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება • სატარიფო რეგულირება
3	ბოლო მომხმარებლებზე (აბონენტებზე) მოძრავი სატელეფონო ხმოვანი მომსახურები	<ul style="list-style-type: none"> • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება • სატარიფო რეგულირება (24 თეთრი)
4	ფიქსირებულ უსადენო ქსელში ურთიერთჩართვა ზარის წამოწყება/დასრულება	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება • სატარიფო რეგულირება (2 თეთრი)
5	საერთაშორისო ზარების ტერმინაცია	<ul style="list-style-type: none"> • სატარიფო რეგულირება ქვედა ზღვარი MTR 0,20 - 0,12 USD FTR 0,16 -0,09 USD
6	სახაზო საკაბელო წყვილებით მომსახურება	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება • სატარიფო რეგულირება (2.2 ლარი წყვილზე)
7	კანალიზაციაში კაბელების გატარების მომსახურება	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება

		<ul style="list-style-type: none"> • სილქნეტმა განცელკვევებული აღრიცხვის ანგარში უნდა წარმოადგინოს ახალი დებულების მიღების შემდეგ • სატარიფო რეგულირება 370 (ლარი) 100 მმ არხზე
8	ინტერნეტის ქსელით მომსახურების საბითუმო ბაზრი	<ul style="list-style-type: none"> • სილქნეტმა განცელკვევებული აღრიცხვის ანგარში უნდა წარმოადგინოს ახალი დებულების მიღების შემდეგ • სატარიფო რეგულირება 32 (ლარი) 1მგბტ/წმ მიერთებაზე
9	ინტერნეტი საცალო	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება
10	მაგისტრალური მომსახურება არხებით (რესურსებით)	<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამჭვირვალობის ვალდებულება • დისკრიმინაციის აკრძალვის ვალდებულება • დაშვების ვალდებულება • განცალკევებულად აღრიცხვის ვალდებულება

როგორც SMP რეგულირების საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, მარეგულირებლის მიერ სატარიფო რეგულირება ან ჩარევა აუცილებელია იმ შემთხვევებში, როდესაც ეფექტური კონკურენციის არარსებობის პირობებში ოპერატორების მიერ დაწესებული ტარიფები შეიძლება აცდენილი იყოს კონკურენტული ბაზრის პირობებში დადგენილ ოპტიმალურ ტარიფებთან. სხვა მარეგულირებელი ორგანოების მსგავსად, საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისია იშვიათად ერევა საცალო ბაზარზე და ოპერატორების სატარიფო პოლიტიკაში. ამასთან, ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ საქართველოს კანონით, კომისიის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიმწოდებელი ავტორიზებული პირების მიერ ბოლო მომხმარებლებისათვის (მათ შორის, შებლუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისათვის) ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების, მათთვის მომსახურების თართო არჩევანისა და სატარიფო ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. ამავე კანონის თანახმად, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ოპერატორმა საკუთარი ქსელის შესაბამის ელემენტებთან, მათ ფუნქციონალურ რესურსებთან და თავისუფალ სიმძლავრეებთან მსურველი ავტორიზებული პირების დაშვების ან/და ურთიერთჩართვის ან ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების სახეების მიწოდება უნდა განახორციელოს დანახარჯებზე ორიენტირებული და არადისკრიმინაციული ტარიფით. ოპერატორის მიერ დაწესებული ტარიფი უნდა ითვალისწინებდეს მომსახურებისათვის გამოყენებულ ქსელის შესაბამის ელემენტებზე, რესურსების და სიმძლავრეების უზრუნველყოფაზე განეული დანახარჯების ანაზღაურებას, ოპერატორის უფლებას, მიიღოს განეული ინვესტიციებზე გონივრული უკუგება, და ოპერატორის საკომუნიკაციო ქსელების შემდგომი განვითარებისა და გაფართოების გრძელვადიან ტენდენციას. დაშვებისა და ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიმწოდებლის მიერ დაწესებულმა ტარიფმა, ან კანონმდებლობით განსაზღვრულ შემთხვევაში კომისიის მიერ დადგენილმა ზღვრულმა ტარიფმა უნდა უზრუნველყოს ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში გრძელვადიანი და ქმედუნარიანი კონკურენცია, ბოლო მომხმარებლების ეკონომიკურად ხელმისაწვდომი და ხარისხიანი მომსახურება, არ უნდა დაუშვას ოპერატორების მიერ მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე არაგონივრულად მაღალი ტარიფების დაწესება ან სატარიფო ზეწოლა.

ამასთან, სატარიფო რეგულირებისა და ხარჯთაღრიცხვის ვალდებულების დაკისრებისას კომისია უფლებამოსილია თავისი გადანყვეტილებით დაადგინოს:

- ავტორიზებული პირის მიერ დანესებული ტარიფის დანახარჯებზე ორიენტირებულობის და კომისიის მიერ დადგენილი მეთოდოლოგიური წესების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დასაბუთება;
- ავტორიზებული პირის მიერ დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ დადასტურებული მონაცემების კომისიისთვის წარდგენა;
- ავტორიზებული პირების მიერ დადგენილი, კონკურენციის შემზღვეველი ტარიფების ცვლილება;
- ქსელის შესაბამის ელემენტებთან, მათ ფუნქციონალურ რესურსებთან და თავისუფალ სიმძლავრეებთან დაშვებისა და ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიწოდების ზღვრული ტარიფები.

იმ შემთხვევაში, თუ ხდება ავტორიზებული პირის საოპერაციო აქტივის შექმნა, შერწყმის შედეგად ერთიანდება ორი ან მეტი პირი, რომელთაგან ერთ-ერთი ავტორიზებული პირია, ხდება ავტორიზებული პირის წილის ან აქციების შექმნა და თუ მათი შექმნის შედეგად შემძენი პირის ან/და ურთიერთდამოკიდებულ (აფილირებულ) პირთა მფლობელობაში ჯამში აღმოჩნდება ავტორიზებული პირის წილის ან აქციების 5 პროცენტი ან მეტი, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად შესაბამისი ტრანზაქციები ექვემდებარება რეგულირებას. ავტორიზებულ პირს, რომელიც მონაწილეობს შერწყმაში ან რომლის წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შექმნაც ხდება, აკისრია ვალდებულება შერწყმის ან წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შექმნის განზრახვის შესახებ კომისიას აცნობოს შერწყმის ან შექმნის განხორციელებამდე. შესაბამის შეტყობინებაში მითითებული უნდა იყოს შერწყმის ან შექმნის ფორმა. შეტყობინება გარიგებაში მონაწილე პირთა სარეგისტრაციო მონაცემების გარდა აგრეთვე უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე შექმნილი წილის და საკუთრებაში არსებული მთლიანი წილის მოცულობის შესახებ და ინფორმაციას წილის ან აქციების მფლობელთა შესახებ, ავტორიზებულ პირსა და მასთან ურთიერთდამოკიდებულ (აფილირებულ) პირს შორის ურთიერთობის შესახებ, რომელიც უნდა მოიცავდეს მონაცემებს მათ შორის კონტროლის განხორციელების შესაძლებლობისა და წილობრივი მონაწილეობის თაობაზე.

კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტი, თავის მხრივ, ამოწმებს შერწყმის ან წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შექმნის შესახებ ავტორიზებული პირის შეტყობინებაში მითითებულ და კანონით განსაზღვრულ მონაცემებს. ავტორიზებული პირების შერწყმისას ან მათ მიერ წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შექმნისას, კონკურენციის შესაძლო შეზღუდვის შესაფასებლად, კომისიას შეუძლია ავტორიზებული პირებისაგან დამატებით გამოითხოვოს ინფორმაცია მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობისა და მათი სამომავლო გეგმების შესახებ, აგრეთვე დამატებითი ინფორმაცია წილის ან აქციების მფლობელთა თაობაზე, სარეგისტრაციო მონაცემები და ა.შ.

კანონის თანახმად, კომისია უფლებამოსილია შერწყმის ან შეძენის თაობაზე ავტორიზებული პირის სრულყოფილი შეტყობინების მიღებიდან 15 დღის ვადაში გასცეს თანხმობა შერწყმაზე ან შეძენაზე. თუმცა, ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე არსებულ კონკურენციაზე შესაძლო გავლენის მოხდენის დადგენის მიზნით კომისიამ შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება შერწყმის ან შეძენის გამოკვლევის თაობაზე ადმინისტრაციული წარმოების დანაშაულის შესახებ, რომლის ვადა არ უნდა აღემატებოდეს 3 თვეს (ამასთან, არსებობს რისკი, რომ ცალკეულ შემთხვევებში, კანონმდებლობით განსაზღვრული ეს ვადა შეიძლება არ აღმოჩნდეს საკმარისი კომისიისათვის დასაბუთებული გადაწყვეტილების მოსამზადებლად და მისაღებად). თანხმობის გაცემის შემთხვევაში კომისია უფლებამოსილია მოსთხოვოს შერწყმის შედეგად ჩამოყალიბებულ ავტორიზებულ პირს ან საოპერაციო აქტივის შემქმნ ავტორიზებულ პირს შემდგომ საქმიანობაში ისეთი ქმედებების განხორციელება, რომლებიც უზრუნველყოფს მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე კონკურენციის შენარჩუნებას. კომისია ასევე უფლებამოსილია დასაბუთებული გადაწყვეტილებით მოითხოვოს შერწყმის ან შეძენის პირობების კორექტირება, ან საერთოდ აკრძალოს შერწყმა ან ავტორიზებული პირის წილის, აქციების ან საოპერაციო აქტივის შეძენა, თუ მიიჩნევს, რომ შერწყმა ან შეძენა გამოიწვევს მომსახურების ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე კონკურენციის მნიშვნელოვნად დარღვევას.

და ბოლოს, კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტი ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელის ელემენტებთან დაშვებისა ან/და ურთიერთჩართვის რეგულირებასთან დაკავშირებით წინადადებების მომზადებასთან დაკავშირებით უზრუნველყოფს SMP ოპერატორების მიერ წარმოდგენილი დაშვების ან ურთიერთჩართვის ტექნიკური ოფერტების შესაბამისობის განხილვასა და სათანადო დასკვნების მომზადებას.

ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის რეგულირებასთან დაკავშირებული ფუნქციური ანალიზის **დასკვნები და რეკომენდაციები:**

- ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების კვლევის, კომისიის სარეგულაციო გადაწყვეტილებების ex-ante და ex-post შეფასების ფუნქციების განხორციელებაში მეტი გარკვეულობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა: როგორც საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს ბაზრის ან კონკურენციის რეგულირების (ხშირად, სატარიფო რეგულირების) სამსახური, რომელიც მარეგულირებლის გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილი პირისათვის ან კოლევითი ორგანოსათვის ამზადებს გადაწყვეტილების პროექტს, თავად უზრუნველყოფს ბაზრის შესაბამისი სეგმენტის საფუძვლიან გამოკვლევას და სარეგულაციო გადაწყვეტილებების ცალკეული პროექტების (ალტერნატივების) შესწავლას, იმ ზეგავლენის შესაფასებლად, რასაც ეს გადაწყვეტილება იქონიებს ბაზარზე. ასევე, ამავე სამსახურის პასუხისმგებლობაში შედის ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე მარეგულირებლის მიერ განხორციელებული ჩარევის (გადაწყვეტილების) შედეგების შეფასება და იმის დადგენა, რეალურად მოახდინა თუ არა ჩარევამ ის ეფექტი, რაც ამ ჩარევის განხორციელების შედეგად ივარაუდებოდა (აღმოიფხვრა თუ არა ბაზრის შესაბამის სეგმენტში ახალი ოპერატორის შესვლის ბარიერები, ან უზრუნველყოფილია, თუ არა მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი

ინტერესების დაცვა). ამგვარი ფუნქციური მონაცემების ალტერნატივას წარმოადგენს ბაზრის/კონკურენციის რეგულირების სამსახურისათვის მხოლოდ SMP ოპერატორებზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულების მონიტორინგის ფუნქციის დატოვება, ხოლო, ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების კვლევისა და ანალიზის ფუნქციების ინტეგრირება სხვა ანალიტიკურ ან კვლევით სამსახურში, რომელიც შესაბამისი ქვეყნის კომუნიკაციების ბაზრის განვითარების ტენდენციებს აკვირდება და სწავლობს. საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის დებულების თანახმად, სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის ძირითად ფუნქციებში შედის:

- კომისიის მარეგულირებელი ხასიათის გადაწყვეტილებების მიღების მიზანშეწონილობის თაობაზე წინადადებების მომზადება;
- კომისიის გადაწყვეტილების პროექტის სისტემური რისკ-ფაქტორების ანალიზი და შეფასება, თუ გადაწყვეტილების მიღება ახდენს:
 - ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე კონკურენციის განვითარებულ ტენდენციებზე, შესაძლო გავლენა გონივრული ვადის პერიოდში
 - ბაზრის ეფექტიანი და გრძელვადიანი კონკურენციის გაფართოების უზრუნველსაყოფად შესვლის დაბრკოლებათა შემცირება;
- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და სამაუწყებლო ბაზრის სეგმენტებზე კომისიის გადაწყვეტილებათა გავლენის ანალიზი, კომისიის საქმიანობის სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად დასახული მიზნების გათვალისწინებით.

თავის მხრივ, კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტი ზოგადად არის პასუხისმგებელი ელექტრონული საკომუნიკაციო ბაზრის სეგმენტებზე კონკურენციის წინასწარი რეგულირებაზე, რაც გულისხმობს მომსახურების ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების განსაზღვრას, კონკურენციის კვლევისა და ანალიზის ჩატარების, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე პირების დადგენისა და მათზე დასაკისრებელი სპეციფიკური ვალდებულებებისა და პირობების განსაზღვრის უზრუნველყოფას. რაც ასევე საყურადღებოა, შერწყმისა და წილის შეძენა-გასხვისების ანალიზისა და კომისიის შესაბამისი მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების პროექტების მომზადება ამავე დეპარტამენტის ფუნქციებში შედის, მაშინ, როდესაც კომისიის დებულებით იკვეთება, რომ სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი პასუხისმგებელი ბაზრის შესაბამის სეგმენტში კომისიის ჩარევის ex-ante და ex-post შეფასების განხორციელებაზე, რაც SMP რეგულირების აუცილებელი შემადგენელი ნაწილია.

- კომისიის სამოქმედო პრიორიტეტების გათვალისწინებით ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების რეგულირების ინსტიტუციური შესაძლებლობების განვითარების აუცილებლობა: კომისიის საქმიანობის 2015-2107 წლების ძირითადი მიმართულებები განსაზღვრავს შემდეგ პრიორიტეტებს ბაზრის კონკურენტულობის უზრუნველყოფის მიმართულებით:
 - "ავტორიზებული პირების მიერ ხარჯთაღრიცხვისა და დანახარჯების განცალკევებულად განაწილების მეთოდოლოგიური წესების" შესახებ კომისიის

დადგენილებისა და "ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების განსაზღვრისა და კონკურენტუნარიანობის ანალიზის მეთოდოლოგიური წესების" შესახებ კომისიის დადგენილების ევროკომისიის რეკომენდაციებთან შესაბამისობაში მოყვანა;

- დაშვებისა და ურთიერთჩართვის, მათ შორის მომავალი თაობის (NGA) ქსელებზე ალტერნატიული ოპერატორების დაშვების პირობების (ტექნიკური პირობების ჩათვლით) ერთიანი მეთოდოლოგიური წესების შემუშავება;
- ევროკავშირის ფარგლებში მოქმედი ნორმების შესაბამისად ბაზრის სეგმენტების განსაზღვრა, SMP ოპერატორებზე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) შესაბამისი სპეციფიკური ვალდებულებების დაკისრება.

აგრეთვე, აუცილებელია საქართველოს კანონმდებლობისა და მარეგულირებელი ჩარჩოს შესაბამისობაში მოყვანა ევროკავშირის კონკურენციის ხელშეწყობის შემდეგ რეგულაციებთან:

- ევროკომისიის 2014 წლის რეკომენდაცია ელექტრონული კომუნიკაციების სექტორში წინასწარ რეგულირებას დაქვემდებარებული ბაზრის შესაბამისი სეგმენტების შესახებ;
- ევროკომისიის 2013 წლის რეკომენდაცია კონკურენციის უზრუნველყოფისა და ფართომოლოვან ქსელებში ინვესტიციების განხორციელებისათვის შესაბამისი პირობების შექმნისათვის არადისკრიმინაციულობის ვალდებულებისა და დანახარჯების გაანგარიშების მეთოდოლოგიების შესახებ;
- ევროკომისიის 2010 წლის რეკომენდაცია მომავალი თაობის ქსელებზე (NGA) დაშვების რეგულირების შესახებ;
- ევროკომისიის 2009 წლის რეკომენდაცია ფიქსირებულ და მობილურ ქსელებში ზარის დასრულების ტარიფების რეგულირების შესახებ;
- ევროკომისიის 2005 წლის რეკომენდაცია ელექტრონული კომუნიკაციების სექტორში დანახარჯების განცალკევებულად აღრიცხვისა და ხარჯთაღრიცხვის სისტემების შესახებ.

კომისიის სამალოვადიანი პრიორიტეტების გათვალისწინებით აუცილებელია კომისიის კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტის, ასევე, სხვა შესაბამისი სამსახურების შესაძლებლობების განვითარება, რათა წარმატებით გაართვან თავი დასახულ ამოცანებს. ორგანიზაციული შეფასების პროცესში გამოვლინდა, რომ კონკურენციის რეგულირების მიმართულებით მოქმედი მეთოდოლოგიური წესები მოძველებულია და განახლებას საჭიროებს. კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტის მენეჯერის აზრით, ამჟამად მისი სამსახური მოკლებულია შესაძლებლობას (შესაბამისი ადამიანური და მეთოდოლოგიური რესურსების ნაკლებობისა და შეუსაბამობის გამო) სიღრმისეული კვლევები განახორციელოს ბაზრის შესაბამის სეგმენტებში. თუცმა, ბოლო პერიოდში კონკურენციის დეპარტამენტის ძალისხმევით მომზადდა რამდენიმე მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოს პროექტი, მათ შორის, „ჰორიზონტალური ტრანზაქციის კვლევის მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო“, „მნიშვნელოვანი

საბაზრო ძალაუფლების შეფასება, საბაზრო ძალაუფლების ბერკეტები და ერთობლივი დომინირების შეფასების კრიტერიუმები”, „ავტორიზებული პირების მიერ ხარჯთაღრიცხვისა და დანახარჯების განცალკევებულად განაწილების მეთოდოლოგიური წესები“. აგრეთვე, კომისიის მიერ გამოცხადებული ტენდერში გამარჯვებული საკონსულტაციო კომპანია „Ernst and Young“ შესაბამისი პროექტის ფარგლებში კომისიის მონაწილეობით უზრუნველყოფს პროდუქტების მომზადებას, რაც კომისიას დაემხარება, მოახდინოს ან შეიმუშავოს:

- ევრო კომისიის N 2009/396/EC რეკომენდაციით გათვალისწინებული მობილურ და ფიქსირებულ ქსელში ზარის დასრულების მომავალზე ორიენტირებული; გრძელვადიანი ნაზარდი დანახარჯების (LRIC) მოდელის მიხედვით გაანგარიშება;
- ფიქსირებულ და მობილურ ქსელებში ზარის წამოწყების მომსახურების გაანგარიშების მოდელის შეიმუშავება; მოდელს ასევე უნდა ჰქონდეს ეროვნული როუმინგის მომსახურების დანახარჯების შემდეგი რომელიმე მოდელით (pure LRIC, LRAIC, LRIC+ და ა.შ.) გაანგარიშების ფუნქცია;
- LRIC მოდელის გამოყენების მეთოდოლოგიური წესები;
- LRIC მოდელში შესაყვანი მონაცემების პარამეტრების შესაძლო ცვლილების საფუძველზე მოსამზადებელი მგრძობიარობის ანალიზის (sensitivity analysis) ფუნქციის მქონე ელექტრონული ცხრილი MS Excel-ში;
- WACC გაანგარიშება, გაანგარიშების თანმხლები აღწერითი ანგარიშით;
- დანახარჯების განცალკევებული აღრიცხვის მეთოდოლოგიური წესები, რომლითაც დეტალურად უნდა განისაზღვროს განცალკევებული აღრიცხვის ანგარიშის მომზადების ძირითადი პრინციპები, დაშვებები, კალკულაციის წესები და გაანგარიშებების განხორციელების თანმიმდევრობა.

კონტრაქტორი LRIC მოდელის გამოყენებასთან დაკავშირებით კომისიის თანამშრომლებისთვის ასევე ჩაატარებს ტრენინგებს.

ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შესასრულებლად წინასწარ რეგულირებას დაქვემდებარებული ბაზრების იდენტიფიცირებისთვის კომისიაში ასევე შექმნილია დეპარტამენტებსშორისი სამუშაო ჯგუფი. ამდენად, მიმდინარე და დაგეგმილი ცვლილებებისა და მათი მასშტაბების/მნიშვნელობის გათვალისწინებით, კომისიის წინაშე დგას გამოწვევა, სათანადოდ მოახდინოს თავისი მართვის სისტემებისა და ადამიანური რესურსების მისადაგება სამუშაოს შეცვლილ მოთხოვნებსა და განსხვავებულ ან მოდიფიცირებულ ბიზნეს-პროცესებთან. ისევე, როგორც კომისიის სამუშაო პროცესების უმეტესობა, მნიშვნელოვანია, რომ კომუნიკაციების ბაზრის რეგულირებასთან დაკავშირებული საქმიანობები დეპარტამენტებსშორისი სამუშაო პროცესებით განხორციელდეს, რომლებშიც წამყვანი როლი შესაბამისი პროფილის სამსახურს ეწეება, თუმცა, აუცილებლობის შემთხვევაში, პროცესის ტექნიკურ, საინფორმაციო ან სხვა სახის მხარდაჭერას კომისიის სხვა შესაბამისი დეპარტამენტები და სამსახურები უზრუნველყოფენ. ამან შესაძლოა დღის წესრიგში დააყენოს კომისიის

არსებულ საშტატო განრიგში პოზიციების გადაადგილების საკითხი (ანალიტიკური პროფილის დეპარტამენტებიდან ტექნიკური კვალიფიკაციის მქონე პოზიციების ინტეგრირება შესაბამისი ტექნიკური პროფილის სამსახურებში, რომლებიც, საჭიროების შემთხვევაში, სათანადო მომსახურებას გაუწევენ ანალიტიკურ დეპარტამენტებს). ამგვარი გადაჯგუფება ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ცოდნისა და ექსპერტიზის კონსოლიდაციისა და გაზიარებისათვის, ასევე, ინსტიტუციური მესხიერების შენარჩუნებისათვის.

- ორგანიზაციის პროცესის დასრულების შემდეგ კონკურენციის/ბაზრის რეგულირების სამსახურისა და სხვა შესაბამისი სამსახურების სამუშაოს დაგეგმვის ეფექტური სისტემის შემუშავება: სამუშაოს დაგეგმვა ცალკეული ამოცანების შესასრულებლად ორგანიზაციის ხელმისაწვდომი ფინანსური, ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების სწორად განაწილებას გულისხმობს. ამასთან, ბაზრის კვლევისა და ანალიზის განხორციელების სამსახურების საქმიანობის დაგეგმვა განსაკუთრებულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, გამომდინარე იქედან, რომ კომისიის შესაბამისი ანალიტიკური საქმიანობა ხშირად ბაზრის ოპერატორების გადაწყვეტილებებზე (მაგ. შერწყმა), ან ისეთ გარე ფინანსურ-ეკონომიკურ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, რომლებიც ბაზრის მნიშვნელოვან რყევებს იწვევს და რომელთა პროგნოზირების ან/და პირდაპირი კონტროლის საშუალება კომისიას არ გააჩნია. შესაბამისად, მარეგულირებელი ორგანოები ხშირად მოკლებულნი არიან შესაძლებლობას, წინასწარ განჭვრიტონ, თუ რა მოცულობის სამუშაო ექნებათ მათ შესასრულებელი წლის ცალკეულ მონაკვეთში. თუმცა, აუცილებლობის შემთხვევაში, იმისათვის, რომ უპასუხოს კანონმდებლობის მოთხოვნებს, მარეგულირებელს შეუძლია აუთოსორსინგის წესით საკონსულტაციო ბაზარზე შეისყიდოს შესაბამისი კვლევითი ან ანალიტიკური სერვისი. საერთო შეფასებით ადგილობრივი საკონსულტაციო ბაზარი (თუ არ ჩავთვლით, მსხვილი აუდიტორული საკონსულტაციო კომპანიების ადგილობრივ ან რეგიონულ წარმომადგენლობებს) არ არის მზად, შესაბამისი მომსახურება მიაწოდოს კომისიას, ამდენად, ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს იმისათვის, რომ შეიძლება მნიშვნელოვანი ხარჯების განწევა მოუწიოს საერთაშორისო კვლევითი ექსპერტიზის შესაძენად.

დაუგეგმავი კვლევა-ანალიზის გარდა, კომისია, ევროკავშირის ქვეყნების მარეგულირებელი ორგანოების მსგავსად, ვალდებულია გეგმიური პერიოდული კვლევების ჩატარება უზრუნველყოს ბაზრის შესაბამის სეგმენტებში განსაზღვრული პერიოდულობით (რეკომენდირებულია ბაზრის თითოეულ შესაბამის სეგმენტში კვლევა სამ წელიწადში ერთხელ მაინც ჩატარდეს). საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიასაც, თავის მხრივ, აქვს მოლოდინი, რომ კომისიის აპარატი უზრუნველყოფს ბაზრის თითოეულ შესაბამის სეგმენტში პერიოდული კვლევების ჩატარებას. როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომისიის შესაბამისი დეპარტამენტებს შორის სამუშაო ჯგუფი ამჟამად მუშაობს მეთოდოლოგიაზე, რომლის მიხედვითაც მოხდება წინასწარ რეგულირებას დაქვემდებარებული ბაზრების იდენტიფიცირება. ამას გარდა,

SMP ოპერატორის გამოვლენისა და მასზე სპეციფიკური ვალდებულების ან ვალდებულებების დაკისრების შემდეგ მარეგულირებელი და მისი კონკურენციის რეგულირების დეპარტამენტი ვალდებულია პერიოდულად შეამოწმოს, მოცემული მომენტისათვის რამდენად ადეკვატურია ოპერატორზე დაკისრებული ვალდებულებები და ხომ არ საჭიროებს ეს ვალდებულებები მოდიფიცირებას.

რაც ასევე მნიშვნელოვანია, კომისიას სჭირდება ბაზარზე ზედამხედველობის (market surveillance) სისტემა, რაც მის შესაბამის სამსახურებს შესაძლებლობას მისცემს, პერიოდულად გამოავლინონ ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე კონკურენციის შესაძლო დარღვევის ან არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის რისკები და დაგეგმონ გასატარებელი პრევენციული ღონისძიებები. კომისიის არსებული საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალი შესაბამისი IT პლატფორმის ფუნქციონალების გათვალისწინებით შეიძლება არ იყოს საკმარისი ამ ამოცანის შესასრულებლად, თუმცა, ანალიზისათვის ინფორმაციისა და მონაცემების ერთ-ერთ ძირითად წყაროდ უნდა მოიაზრებოდეს.

რომ შევაჯამოთ, არსებული ობიექტური გარემოებებისა და სირთულეების მიუხედავად, კომისიას შეუძლია წინასწარ მეტნაკლებად დაგეგმოს ბაზრისა და კონკურენციის რეგულირებასთან დაკავშირებული კვლევითი-ანალიტიკური საქმიანობა. ამასთან, ეფექტიანობისა და მდგრადობის შესანარჩუნებლად, მნიშვნელოვანია გარკვეული მოქნილობის შენარჩუნება, რომ, აუცილებლობის შემთხვევაში, კომისიამ გადაანაწილოს თავისი რესურსები კანონითა და ორგანიზაციის მანდატით განსაზღვრული ფუნქციების განსახორციელებლად.

❖ **ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის ანალიზი**

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზის თანახმად, კომუნიკაციების დარგში ბაზრის ანალიზი შემდეგი ოთხი ძირითადი ფუნქციის განხორციელებას გულისხმობს:

- სატელეკომუნიკაციო ბაზრის შესახებ ინფორმაციის სისტემატური მოძიება, დამუშავებასა და ანგარიშგებას;
- მონაცემთა შესაბამისი ბაზის მართვას, ადმინისტრირებას და მომხმარებლებისა და დაინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას;
- ბაზრის სათანადოდ გამჭვირვალობისა და პროგნოზირებადობის უზრუნველყოფას ბაზრით ან მისი რომელიმე სეგმენტით დაინტერესებული ინვესტორებისათვის;
- ბაზართან დაკავშირებული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისას ბაზრის მონაწილეთა და ოპერატორთა კომერციული ინტერესების დაცვას.

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტი პასუხისმგებელია ანალიტიკური საქმიანობის განხორციელებასა და კომისიის ინფორმაციულ უზრუნველყოფაზე. ამასთან, ამ მხრივ კომისიის დებულებით განსაზღვრული დეპარტამენტის ძირითადი ფუნქციებია:

- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგების განვითარების ტენდენციების კვლევა, ანალიზი და კვარტალური მიმოხილვების მომზადება;
- საერთაშორისო და ადგილობრივ ორგანიზაციებთან საქართველოს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგების შესახებ ინფორმაციის გაცვლის უზრუნველყოფა;
- ავტორიზებული და მაუწყებლობის ლიცენზიის მქონე პირების სტატისტიკური ინფორმაციის და შესაბამისი საანგარიშგებო მონაცემების დადგენილი წესითა და ვადებში მოწოდებაზე ზედამხედველობა;
- კომისიის საერთო სტატისტიკური საანგარიშგებო ბაზის მართვა.

ამჟამად მოქმედი დებულების მიხედვით, დეპარტამენტი ასევე პასუხისმგებელია კომისიის საქმიანობის წლიური ანგარიშის პროექტის მომზადებაზე, რომელიც, დადგენილი წესით უნდა გამოქვეყნდეს და წარედგინოს საქართველოს პარლამენტს.

კომისიის სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ბაზრისა და კონკურენციის განვითარების საერთაშორისო ტენდენციების კვლევას და ამზადებს შესაბამის შედარებით ანალიზს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, კონკურენციის ხელშეწყობისა და სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტებს კვლევითი და ანალიტიკური ფუნქციები გააჩნიათ SMP რეგულირების მიმართულებით.

კომისიის ინფორმაციულ-ანალიტიკურმა დეპარტამენტმა 2012 წლის ივნისში დაიწყო მონაცემთა ელექტრონული ბაზისა და შესაბამისი საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის შექმნაზე მუშაობა. ეს პროგრამული უზრუნველყოფა კომისიის ერთ-ერთი ძირითადი IT პროდუქტია, რომელიც, როგორც კომისიის წევრთა, ასევე, საშუალო რგოლის მენეჯერთა აზრით უმნიშვნელოვანესი ინფორმაციული სისტემაა და ძირითადად აკმაყოფილებს კომისიის წევრთა და თანამშრომელთა მოთხოვნებს, თუმცა, აუცილებელია პლატფორმის შემდგომი ფუნქციონალური სრულყოფა და მონაცემთა შეგროვების ფორმების დახვეწა. საინფორმაციო ბაზა ხელმისაწვდომია დაინტერესებული პირებისათვის, რომლებსაც analytics.gncc.ge-ზე რეგისტრაციის შემდეგ წვდომა აქვთ ყველა მონაცემზე, რომელიც არ ითვლება კომერციულ საიდუმლოებად. საგულისხმოა, რომ კომისიისა და დეპარტამენტების მენეჯერთა განცხადებით, ამჟამად კომისიის საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალი ბევრად უფრო გამჭვირვალე და ეფექტურია, ვიდრე, სხვა ქვეყნების ანალოგიური ელექტრონული საინფორმაციო სისტემები. ამასვე აღნიშნავენ კომისიის საქმიანობით დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც ანალიტიკური პორტალის ერთ-ერთი ძირითადი მომხმარებლები არიან. ასევე, საგულისხმოა, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ფოკუს-ჯგუფებში მონაწილე არც ერთი ორგანიზაციის წარმომადგენელს არ აღუნიშნავს, რომ შეიძლება არსებობდეს რისკი, მათ მიერ კომისიისათვის წარდგენილი კომერციული საიდუმლოების დარღვევისა. ცხადია, თავად კომისიის მენეჯერებსა და თანამშრომლებს განსხვავებული დონის დაშვება აქვთ მონაცემთა ბაზაზე.

საინფორმაციო-ანალიტიკურ პორტალში მონაცემების ატვირთვას თავად ოპერატორები უზრუნველყოფენ ონლაინ რეჟიმში. ამასთან, ბაზრის სეგმენტიდან და კომისიის მიერ თითოეულ სეგმენტში მოქმედი ოპერატორებისათვის დადგენილი ანგარიშგების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ოპერატორებს განსხვავებული მოცულობის ინფორმაციისა და მონაცემების ატვირთვა უწევთ, რაც, თავად კომისიის თანამშრომელთა განცხადებით, დროგამოშვებით ოპერატორების უკმაყოფილების საგანია. თუმცა, იმ შემთხვევაში, თუ კომისიას ეს მონაცემები დარგის განვითარებისათვის კრიტიკული მნიშვნელობის გადაწყვეტილებების მისაღებად სჭირდება, კომისიის აპარატმა აუცილებლად უნდა უზრუნველყოს ამ მონაცემების შეგროვება. უკმაყოფილების განეიტრალება შესაძლებელი უნდა იყოს იმ მიზეზებისა და ამოცანების შესახებ ინფორმაციის კომუნიკაციით, რისთვისაც კომისია ითხოვს ოპერატორების მიერ მოთხოვნილი ინფორმაციის მონაცემთა ბაზაში ატვირთვას.

მონაცემთა ბაზა ცალკეული პარამეტრების მიხედვით ანგარიშების ავტომატური გენერირების შესაძლებლობას იძლევა, რაც ზოგავს თანამშრომლების დროსა და ენერჯიას. კონკურენციის ხელშეწყობის დეპარტამენტი ადმინისტრირებას უწევს მონაცემთა ბაზის ორ ფუნქციონალს (მ-7 და მე-8 ფორმა). საჩივრების ანალიზის ფორმას (#4) ადმინისტრირებას მომხმარებელთა ინტერფეისების საზოგადოებრივი დამსკველის აპარატი უწევს. კონკურენციის ხელშეწყობისა და სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტები თავისი კვლევითი-ანალიტიკური საქმიანობის განხორციელების დროს საინფორმაციო-ანალიტიკურ პორტალს, აგრეთვე, ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ავტორიზაციის მონაცემთა ბაზას იყენებენ. თუმცა, მონაცემთა ბაზებში ინტეგრირებული ინფორმაცია, როგორც წესი, არ არის საკმარისი სრულფასოვანი ანალიზის განსახორციელებლად. შესაბამისი დეპარტამენტები დამატებითი ინფორმაციისა და მონაცემების მისაღებად ხშირად უკავშირდებიან დარგში მოქმედ ოპერატორებს და მათგან იღებენ აუცილებელ ინფორმაციას. სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზის შიდა მომხმარებლები ასევე არიან მაუწყებლობის დეპარტამენტი (ოპერატორთა შემოსავლების შესახებ მონაცემები) და ნაწილობრივ, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი.

სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზის გარე მომხმარებლებს შორის არიან ოპერატორები, დარგით დაინტერესებული ინვესტორები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო და სტატისტიკის დეპარტამენტი. კომისიის საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის როგორც გარე, ასევე, შიდა მომხმარებელთა უმეტესობა analytics.gncc.ge-დან იღებს ინფორმაციას ინტერფეისის სიმარტივის გამო.

სატელეკომუნიკაციო ბაზრის სტატისტიკურ მონაცემთა ელექტრონული ბაზის მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი გამოწვევა ოპერატორების მიერ წარმოდგენილი მონაცემების ხარისხია. მონაცემების გადამოწმებას ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტის შემსრულებელთა დიდი დრო და ენერჯია მიაქვს, გამომდინარე იქედან, რომ მონაცემთა დაზუსტება ძირითადად ოპერატორებთან სატელეფონო კომუნიკაციის მეშვეობით ხორციელდება (იმ შემთხვევაში, როდესაც თვალსაჩინოა, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია

შეიძლება არაზუსტი იყოს წინა საანგარიშო პერიოდის ანალოგიურ მონაცემებთან შედარებიდან გამომდინარე). დეპარტამენტის მენეჯერის განცხადებით, მონაცემთა მიზანმიმართულ თვებრიკაციას, როგორც წესი, ადგილი არა აქვს - ძირითადად, ოპერატორების მექანიკურ შეცდომებთან გვაქვს საქმე. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, კომისიას შეზღუდული შესაძლებლობები გააჩნია, გადაამოწმოს ოპერატორების მიერ წარმოდგენილი მონაცემების სიზუსტე, იმ შემთხვევაში, როდესაც ავტორიზებული ან ლიცენზირებული პირების მიერ ატვირთული ინფორმაცია და/ან მონაცემები მათში ეჭვის შეტანის საფუძველს არ იძლევა. კომისიისათვის ხელმისაწვდომი არ არის მონაცემთა გადაამოწმების ფორმალიზებული არხები (მაგ. საგადასახადო მონაცემები, რაც კანონმდებლობაში შესაბამის ცვლილებებს საჭიროებს). კომისია ზოგადად ცდილობს არ გამოიყენოს სანქცირება ოპერატორების წინააღმდეგ არასათანადო ხარისხის მონაცემთა ატვირთვისას მექანიკური შეცდომების დაშვების შემთხვევაში, რადგან ფინანსურმა სანქციამ შეიძლება არსებითად გააუარესოს ოპერატორის მდგომარეობა. მეორეს მხრივ, შესაძლოა მიზანშეწონილი იყოს „რადიკალური“ ზომების მიღება, რაც ოპერატორების უპასუხისმგებლო ან უყურადღებო ქცევის კორექციას უზრუნველყოფს.

კომისიის საქმიანობის წლიური ანგარიში ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტის ერთ-ერთი მთავარი პროდუქტია. მისი მომზადება სხვადასხვა დეპარტამენტებსა და მენეჯერებთან თანამშრომლობით ხდება. ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტი ერთ დოკუმენტად კრავს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული საქმიანობების შესახებ. ამასთან, როგორც ორგანიზაციული საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამ ტიპის საქმიანობას ყველაზე ეფექტურად საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტები უზრუნველყოფენ, გამომდინარე იქედან, რომ წლიური ანგარიში ინსტიტუციური შედეგების შესახებ დაინტერესებულ მხარეებთან და მომხმარებლებთან ანგარიშების უმთავრესი დოკუმენტია და მისი მომზადება გარკვეულ მარკეტინგულ და PR ცოდნასა და კომპეტენციებს მოითხოვს. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში სავალდებულო უნდა იყოს ყველა სტრუქტურული ერთეულის სრულფასოვანი ჩართულობა ამ დოკუმენტის მომზადებაში, განსაკუთრებით, იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ წლიური ანგარიშის მომზადება კომისიისათვის მხოლოდ მისი საქმიანობისა და შედეგების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის ამოცანებს არ ემსახურება. ფუნქციის არსებულ ორგანიზებასთან დაკავშირებით ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად კომისიის ორგანიზაციული სტრუქტურა არ ითვალისწინებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურს.

ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტი როგორც საკუთარი, ასევე, კომისიის ინიციატივით პერიოდულად უზრუნველყოფს ბაზრის ცალკეულ სეგმენტებში განხორციელებულ, დაგეგმილ ან შესაძლო ინტერვენციებთან დაკავშირებით ანალიზსა და ბაზრის განვითარების სცენარების დაგეგმვა-პროგნოზირებას, ასევე, შესაბამისი ანგარიშების შედგენას. დეპარტამენტის საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულება ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის ბაზრის ან მისი რომელიმე სეგმენტის მნიშვნელოვანი რყევებიდან გამომდინარე მიმდინარე ანალიზის განხორციელებაა. მიმდინარე ანალიზი ელექტრონული საინფორმაციო პორტალის მეშვეობით მიღებული და დამუშავებული

ინფორმაციის საფუძველზე ხორციელდება. ამას გარდა, თითოეულ შემთხვევაში დეპარტამენტის თანამშრომლები უკავშირდებიან ოპერატორებს და ცდილობენ მათთან კომუნიკაციით გამოავლინონ რყევის გამომწვევი მიზეზები. თუმცა, სიღრმისეული კვარტალური მიმოხილვების მომზადება ამჟამად არ ხორციელდება. დეპარტამენტი ამზადებს პრეზენტაციას, სადაც წარმოდგენილია ბაზრის ტენდენციების მიმოხილვა, დინამიკა და ცვლილებების სავარაუდო მიზეზების კვლევა. იმ შემთხვევაში, თუ კომისიას აქვს მოლოდინი, დეპარტამენტმა უზრუნველყოს სიღრმისეული წერილობითი მიმოხილვების მომზადება, დეპარტამენტს შესაბამისი, კვალიფიციური ადამიანური რესურსი დასჭირდება.

დეპარტამენტის საქმიანობის კიდევ ერთი მიმართულება კომუნიკაციების ბაზრის საერთაშორისო პრაქტიკასა და ტენდენციებთან მიმართებაში ადგილობრივი პრაქტიკის შესაბამისობის ანალიზია. თუმცა, ე.წ. „ბენჩმარკინგის“ ტიპის ანალიზს დეპარტამენტში სისტემატური ხასიათი არა აქვს. 2014 წლის სექტემბერში დეპარტამენტმა მოამზადა პირველი ამ ტიპის შედარებითი ანალიზი ინტერნეტის მომსახურების ფასებთან დაკავშირებით („საქართველოს ინტერნეტით მომსახურების მიმოხილვა“). ზოგადად, ამ ტიპის ანალიზის განხორციელება სპეციფიკურ კომპეტენციებსა და რესურს მოითხოვს, რაშიც დეპარტამენტი ამჟამად შეზღუდულია. რაც ასევე მნიშვნელოვანია, კომისიის დებულებით დარგის განვითარების საერთაშორისო ტენდენციებზე დაკვირვებისა და შედარებითი ანალიზის ფუნქცია სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტს აკისრია.

ბაზრის კვლევასთან დაკავშირებული ფუნქციური ანალიზის **დასკვნები და რეკომენდაციები**:

- **დეპარტამენტის ანალიტიკური შესაძლებლობების განვითარება:** როგორც წესი, მარეგულირებლის ბაზრის ანალიზის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კომუნიკაციების ბაზრის განვითარების ტენდენციების, ბაზრის თითოეული სეგმენტის მდგომარეობის პერიოდულ შესწავლას სათანადო ინფორმაციისა და მონაცემების მოგროვებითა და გაანალიზებით. ამ ტიპის ანალიზი მარეგულირებელს სჭირდება შემდგომი დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მისაღებად, რათა ხელი შეუწყოს დარგის შემდგომ განვითარებას და მომსახურების მომხმარებელთა კანონიერი ინტერესების დაცვას. კომისიის წევრებსა და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან ჩატარებული განხილვების შემდეგ იკვეთება საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის შესაბამისი დეპარტამენტის შესაძლებლობების განვითარების აუცილებლობა, ეფექტურად უზრუნველყოს ბაზრის კვლევებისა და ანალიზის განხორციელება, რაც უნდა მიიღწეს:
 - დეპარტამენტში კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მობილიზებით ან/და თანამშრომელთა ანალიტიკური უნარების განვითარებით; ეს მნიშვნელოვანი ამოცანაა იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ ამჟამად ადგილობრივი შრომის ბაზარზე შესაბამისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციების მქონე პირების ნაკლებობაა და კომისიას, დიდი ალბათობით, შესაძლოა მოუწიოს თანმიმდევრული ზომების მიღება და განხორციელება კომისიის აპარატში შესაბამისი ცოდნისა და კომპეტენციის შესაქმნელად, რაც, თავის მხრივ, გარკვეულ სწავლებასა და შესაბამის რესურსებს მოითხოვს; მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ ცალკეული მიმართულებით კომისიის აპარატის კვლევით

სამსახურებს შეზღუდული ანალიტიკური შესაძლებლობები გააჩნიათ (მაგ., ტექნიკური ხასიათის რისკ-ფაქტორების ანალიზი), ამდენად, აქაც მნიშვნელოვანი იქნება დეპარტამენტებს შორისი თანამშრომლობა, რაც შესაბამისი სამუშაო პროცესების დონეზე უნდა დარეგულირდეს;

- მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელოების შექმნით, რაც პასუხისმგებელ თანამშრომლებს დაეხმარება კვლევისა და ანალიზის ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში;
- ანგარიშგების მოთხოვნების (პერიოდულობა, ფორმატი) განსაზღვრითა და სათანადოდ ფორმალიზებით, რათა დეპარტამენტმა იცოდეს თუ რა პარამეტრებს უნდა აკმაყოფილებდეს მის მიერ მომზადებული თითოეული ანალიტიკური პროდუქტი.

- მონაცემთა ელექტრონული ბაზისა და საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის შემდგომი ფუნქციონალური სრულყოფა: როგორც ზემოთ აღინიშნა, საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალი კომისიის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური პროდუქტია, რომელსაც ინტენსიურად იყენებენ როგორც კომისიის სხვა სტრუქტურული ერთეულები, ასევე, ოპერატორები და კომუნიკაციების სექტორით დაინტერესებული პირები. ამასთან, დეპარტამენტის მენეჯერის აზრით, მნიშვნელოვანია კომისიამ უზრუნველყოს ამ სისტემის თანმიმდევრული განვითარება და ფუნქციონალური სრულყოფა. ამ მხრივ რამდენიმე პრიორიტეტი იკვეთება:

- ოპერატორების მიერ მონაცემთა წარმოდგენის ფორმების სრულყოფა, რაც სხვა დეპარტამენტებთან თანამშრომლობით უნდა განხორციელდეს, გამომდინარე იქედან, რომ ცალკეულ ფორმებს ადმინისტრირებას კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულები უზრუნველყოფენ. რაც ასევე მნიშვნელოვანია, კომისიის აპარატის თითოეულ სამსახურს, როგორც საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის ან მონაცემთა ელექტრონული ბაზის მომხმარებელს თავისი მოთხოვნები აქვს ამ პლატფორმის მიმართ. ამდენად, პორტალის ფუნქციური სრულყოფის ტექნიკური ამოცანის დასმაში კომისიის ყველა შესაბამისი დეპარტამენტი (შიდა მომხმარებელი) სავალდებულო წესით უნდა იღებდეს მონაწილეობას. ასევე, მნიშვნელოვანია, კომისიამ მიაწოდოს ავტორიზებულ და ლიცენზირებულ პირებს ინფორმაცია პორტალის ფუნქციონალური სრულყოფის აუცილებლობის გამომწვევი მიზეზებისა და ამოცანების შესახებ, რათა შეამციროს მათი უკმაყოფილება და, ასევე, თავიდანვე უზრუნველყოს მათი ინფორმირება ანგარიშგების მოთხოვნებში დაგეგმილი სიახლეების შესახებ;
- პორტალში ბაზაში ციფრული რუქისა და მომსახურების ფასის გამოთვლის კალკულატორის ინტეგრირება;
- სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებებისა და ტექნოლოგიური სიახლეების ელემენტების სათანადოდ ასახვა მონაცემთა ბაზაში (მაგ. LTE-ს დანერგვა).

შესაბამისი დეპარტამენტის საქმიანობაში მდგრადობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ ასევე განსაზღვროს მონაცემთა ბაზის ფუნქციონალური სრულყოფის ოპტიმალური ვადები (მაგ., წლის დასაწყისში, რომ არ დაბრკოლდეს ან გართულდეს ანგარიშების ავტომატური გენერირება).

- საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის მართვასა და მოხმარებასთან დაკავშირებული ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია: ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტის მენეჯერი და კომისიის წევრები ხაზს უსვამენ საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის მართვისა და მოხმარების შიდა სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციის აუცილებლობას, რამაც უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი პროცესების დაჩქარება და თავიდან ააცილოს ორგანიზაციას ზედმეტი ბიუროკრატიული ნაბიჯების გადადგმის აუცილებლობა.

❖ **ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგის სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირებისა და დარგის სტრატეგიული განვითარების ხელშეწყობა**

მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოები უშუალოდ არ არიან სახელმწიფო დარგობრივი პოლიტიკის შემქმნელები, ისინი განსაკუთრებულ როლს ასრულებენ შესაბამისი პოლიტიკისა და პრიორიტეტების ფორმირების პროცესში, გამომდინარე იქედან, რომ უზრუნველყოფენ უფლებამოსილი ორგანოებისა და სუბიექტების მიერ შემუშავებული პოლიტიკის განხორციელებას (და, ამდენად, სხვებთან შედარებით მეტი ინფორმაცია გააჩნიათ არსებული მარეგულირებელი ჩარჩოს ეფექტურობაზე) და, თავის მხრივ, არსებული კანონმდებლობისა და რეგულაციების ფარგლებში ახდენენ ცალკეული საკითხების დეტალურ რეგლამენტაციას, სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების უზრუნველსაყოფად. საერთაშორისო პრაქტიკის თანახმად, კომუნიკაციების სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიზნები შეიძლება მოიცავდეს:

- საკომუნიკაციო მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობისა და მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფას;
- კომუნიკაციების სექტორში ეფექტიანობისა და მომსახურების მიმღებთა მიერ შესაბამისი სარგებლის მიღების უზრუნველყოფას;
- დარგში ახალი ტექნოლოგიებისა და მომსახურებების დანერგვის ხელშეწყობას;
- ძირითადი საკომუნიკაციო მომსახურებების მიღების უზრუნველყოფას გონივრული ტარიფებით, განსაკუთრებით, სოციალურად დაუცველი ფენებისათვის და ცალკეულ გეოგრაფიულ ადგილმდებარეობებში (უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებათა განცხორციელებას);
- დაინტერესებული ინვესტორების მიერ დარგში კაპიტალდაბანდების ხელშეწყობას;
- ეფექტური და გამჭვირვალე რეგულაციების მეშვეობით კონკურენტული ბაზრის შექმნასა და შენარჩუნებას;
- ბაზრის მონაწილეებს შორის ამონურვადი რესურსების განაწილებისა და ამ რესურსების მართვის სამართლიანი და გამჭვირვალე წესების უზრუნველყოფას;

- კომუნიკაციების სექტორის ეკონომიკური და სოციალური ღირებულების ზრდისა და მისი სტრატეგიული გამოყენების ხელშეწყობას სხვა დარგების ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური განვითარებისათვის;
- კომუნიკაციების გამოყენებას მოქალაქეებისა და კერძო სექტორისათვის შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად, ისარგებლონ საერთაშორისო ან სხვა ქვეყნების ბაზრებზე არსებული მომსახურებებით და ამდენად, გაზარდონ ადგილობრივი სუბიექტების მონაწილეობა გლობალურ ეკონომიკაში².

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის სტრატეგიასთან დაკავშირებული საკითხები ზემოთ, ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ნაწილში განვიხილეთ. თუმცა, აქვე უნდა ავლნიშნოთ შემდეგი: საჯარო დაწესებულებამ თავისი საშუალო ან გრძელვადიანი სტრატეგიისა და საოპერაციო გეგმის შემუშავების პროცესში სწორება დარგში სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტებზე (ან სახელმწიფო სტრატეგიის შესაბამის ამოცანებზე) უნდა გააკეთოს, რათა მისი საქმიანობა სრულად თავსებადი იყოს განვითარების ზოგად ამოცანებთან და უზრუნველყოფდეს ამ ამოცანების შესრულებას იმ მანდატისა და კომპეტენციების ფარგლებში, რაც შესაბამის ორგანიზაციას კანონმდებლობითა და დებულებით აკისრია. ეკონომიკის სხვა სექტორებისაგან განსხვავებით, კომუნიკაციების დარგში სახელმწიფოს ჯერ არ შეუმუშავებია სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტი ან სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტები. ამდენად, არსებულ ვითარებაში (დარგის განვითარების ზედა დონის ამოცანების დაუდგენლობა ხელისუფლების მიერ) კომისიამ მიიღო ყველზე სწორი და ოპტიმალური გადაწყვეტილება, მოახდინა რა თავისი სამოქმედო პრიორიტეტების ჰარმონიზება ქვეყნის მიერ საერთაშორისო შეთანხმებებით აღებულ ვალდებულებებთან, რაც თავის მხრივ, ევროკავშირის რეგულაციებთან საქართველოს მარეგულირებელი ჩარჩოს ჰარმონიზაციას, ან მიახლოებას (approximation) გულისხმობს³. ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (Deep and Comprehensive Free Trade Area - DCFTA), რომელიც ასოცირების შესახებ შეთანხმების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, ითვალისწინებს კომუნიკაციების სფეროში რიგი ვალდებულებების შესრულებას. თუმცა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, მნიშვნელოვანია სამოქმედო პრიორიტეტების ან სხვა სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე დოკუმენტების შემუშავების პროცესი უფრო თანამონაწილეობითი გახდეს (რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს, როგორც კომისიის ყველა სრულყოფილი ერთეულის, ასევე, დაინტერესებული მხარეების ფართო სპექტრის აქტიურ მონაწილეობას მიზნების, ამოცანებისა და შედეგების ფორმულირებაში), კომისიამ განსაზღვროს თითოეული პრიორიტეტების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები, სამსახურები ან დეპარტამენტების შტოები, შეიმუშაოს შესრულების ინდიკატორები და, რაც ასევე მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოს პროცესი

² Principles of Telecommunications Regulation, Second Edition, 2008, InterConnect Communications Ltd.

³ ზოგადად, ტექნოლოგიური, პოლიტიკური, ფინანსური და სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორების გათვალისწინებით, კომისიამ უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელ სფეროებში ან საკითხებში ახდენს ან უწყობს იგი ხელს ადგილობრივი პოლიტიკისა და რეგულაციების ევროკავშირის სტანდარტებთან/კანონმდებლობასთან ჰარმონიზებას, რაც, თავისი არსით, ბევრად უფრო ამბიციური ამოცანაა, ვიდრე მიახლოება.

აუცილებელი ფინანსური და მატერიალურ-ტექნიკური მხარდაჭერით (სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ორგანიზაციაში წარმართული საბიუჯეტო პროცესი და მის შედეგად მომზადებული კომისიის ფინანსური გეგმა აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს სტრატეგიული/სამოქმედო პრიორიტეტების შესრულების ამოცანებს).

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატში სტრატეგიის შედგენას და სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტების განხორციელების პროცესის მხარდაჭერას სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს, რომლის ძირითადი ფუნქციებია:

- კომისიის საქმიანობის სტრატეგიული გეგმების შემუშავება;
- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგის სტრატეგიული განვითარების წინადადებათა შემუშავება, განვითარების ხელშემწყობი პროექტების დაგეგმვა და მათ შესრულებაზე ზედამხედველობა;
- კონკურენციის განვითარების ტენდენციების კვლევა და ანალიზი, კომისიის მარეგულირებელი ხასიათის გადანყვეტილებების მიღების მიზანშეწონილობის თაობაზე წინადადებების მომზადება;
- კომისიის გადანყვეტილების პროექტის სისტემური რისკ - ფაქტორების ანალიზი და შეფასება, თუ გადანყვეტილების მიღება ახდენს:
 - გონივრული ვადის პერიოდში შესაძლო გავლენას ბაზრის შესაბამის სეგმენტებზე კონკურენციის განვითარებულ ტენდენციებზე,
 - მიზნად ისახავს ბაზრის ეფექტიანი და გრძელვადიანი კონკურენციის გაფართოების უზრუნველსაყოფად შესვლის დაბრკოლებათა შემცირებას;
- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და სამაუწყებლო ბაზრის სეგმენტებზე კომისიის გადანყვეტილებათა გავლენის ანალიზი, კომისიის საქმიანობის სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად დასახული მიზნების გათვალისწინებით;
- მაუწყებლობისა და ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მოქმედი ევროპული კანონმდებლობის ანალიზის საფუძველზე, ამავე სფეროში საქართველოს საკანონმდებლო აქტების სრულყოფის თაობაზე წინადადებათა მომზადება;
- კომისიის საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და დარგობრივ გაერთიანებებთან ურთიერთობის კოორდინაცია, ევროპული ჰარმონიზებული სტანდარტებისა და რეკომენდაციების საქართველოში დანერგვის, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესითა და ფარგლებში, საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და დარგობრივ გაერთიანებებში საქართველოს ინტერესების წარმოდგენისა და დაცვის ღონისძიებების შემუშავება;
- კომისიაში დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების თაობაზე ღონისძიებათა შემუშავება;
- კომისიის საინფორმაციო-საკონსულტაციო სისტემის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა.

მარეგულირებელი ჩარჩოს სრულყოფისა ან/და ევროკავშირის სტანდარტებთან ჰარმონიზების ამოცანების შესასრულებლად დეპარტამენტი ძირითადად სამართლებრივ დეპარტამენტთან თანამშრომლობს, თუმცა, საჭიროებისამებრ ამ აქტივობებში ასევე ჩართულნი არიან აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულებიც. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ბოლო პერიოდში რომ ამ სახის

აქტივობებს დეპარტამენტებს შორის საშუალო ჯგუფები ახორციელებენ. ასევე, კომისიის წევრთა განცხადებით, ამ საშუალო ჯგუფების „გამწევი“ ძალა უმეტესწილად სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის რამდენიმე თანამშრომელია.

სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულება სტრატეგიული კვლევების განხორციელებაა. ამ მხრივ, დეპარტამენტი პერიოდულად უზრუნველყოფს ელექტრონული კომუნიკაციების ბაზრის განვითარების საერთაშორისო ტენდენციების კვლევასა და ანალიზს და ამზადებს ანგარიშებს, რომლებიც კომისიას გადანყვეტილებების მისაღებად სჭირდება. კომისიის მარეგულირებელი ხასიათის გადანყვეტილებების მიღების მიზანშეწონილობის თაობაზე წინადადებების მომზადების, ასევე, მიღებული სარეგულაციო გადანყვეტილებების ზეგავლენის შეფასების საკითხები ზემოთ განვიხილეთ და ამდენად, მათზე აღარ შევჩერდებით.

დეპარტამენტის საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება კომისიის საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და დარგობრივ გაერთიანებებთან ურთიერთობის კოორდინაციაა. ამასთან, კომისიის სახაზო სტრუქტურული ერთეულების უმეტესობა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში უზრუნველყოფენ სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და გაერთიანებებთან ურთიერთობების წარმართვას. კონსულტანტთა ჯგუფისთვის ცნობილი გახდა, რომ კომისიაში დამკვიდრებულია პრაქტიკა, როდესაც საშუალო ვიზიტის დასრულების შემდეგ კომისიის შესაბამისი თანამშრომლები საშუალო შეხვედრებზე ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებს უზიარებენ შედეგებს ან მიღებულ ცოდნას, თუმცა, არა ვართ დარწმუნებული, რომ ეს პრაქტიკა სისტემატურად ხორციელდება. ამდენად, საერთაშორისო ურთიერთობების კოორდინაციაში ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, ასევე, ცოდნისა და გამოცდილების გასაზიარებლად სასურველია კომისიამ უფრო მოქნილი სისტემა შექმნას, რაც საშუალო შეხვედრებისა და პრეზენტაციების გარდა ასევე გაითვალისწინებს საერთაშორისო ურთიერთობებში თითოეული მიმართულებით პერიოდული ანგარიშების შედგენას (რაც უნდა ეფუძნებოდეს თითოეული მიმართულებით კომისიის მიერ დასახულ კონკრეტულ ამოცანებს), მონაცემთა უნიფიცირებულ ელექტრონულ ბაზაში ყველა სათანადო მასალისა და დოკუმენტაციის შენახვას და გაზიარებას, სახაზო სფეროებში კონკრეტული საერთაშორისო პროექტების შედგენას სხვადასხვა დეპარტამენტის ერთობლივი ძალისხმევით და ა.შ. ამ მხრივ, ორგანიზაციის საერთაშორისო ურთიერთობების კოორდინაციაზე პასუხისმგებელ სამსახურს მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულება შეუძლია.

კომისიის თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების თაობაზე ღონისძიებების შემუშავება, თავისი არსით, ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ფუნქციაა. კომისიაში შესაბამისი სამსახურის არარსებობის გამო სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტს უწევდა პერიოდულად ამ ფუნქციის განხორციელება, თუმცა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის შეფასების ნაწილში აღინიშნა, ეს ძირითადად შემოიფარგლება დონორ ორგანიზაციებთან ტრენინგის შინაარსზე მოლაპარაკებებით და პარტნიორების მიერ შემოთავაზებულ ტრენინგებზე თანამშრომლების წარდგენით. თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების დაგეგმვამდე სასურველია

ორგანიზაციის პასუხისმგებელმა სამსახურმა თანმიმდევრულად გამოიკვლიოს ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებები (შემსრულებელთა და მათ უშუალო მენეჯერთა შეხედულებები), ხოლო სათანადო ღონისძიებების ჩატარების შემდეგ შეაფასოს, რამდენად დაკმაყოფილდა თანამშრომელთა კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების განვითარების მხრივ არსებული საჭიროებები.

კომისიის საინფორმაციო-საკონსულტაციო სისტემის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა დეპარტამენტის მიერ მომზადებულ საკონსულტაციო დოკუმენტებზე სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის, ასევე, სხვა ქვეყნების მარეგულირებელი ორგანოების უკუკავშირის მიღებასა და დამუშავებას გულისხმობს. ამასთან, მხედველობაშია მისაღები, რომ ახლო მომავალში სხვადასხვა პროფილურ დეპარტამენტებს, რომლებიც დარგობრივი სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობის ინიციატივებს განახორციელებენ, შესაძლოა, ასევე დასჭირდეთ საინფორმაციო-საკონსულტაციო სისტემის გამართვა. ამდენად, მნიშვნელოვანი იქნება შესაბამისი სამუშაო პროცესის აღწერა-ფორმალიზების ეტაპზე სისტემის საერთო სტანდარტების განსაზღვრა და გაზიარება დეპარტამენტებს შორის.

ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგის სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირებისა და დარგის სტრატეგიული განვითარების ხელშეწყობასთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები:**

- სახელმწიფო დარგობრივი პოლიტიკის შეფასების, ასევე, შემუშავების პროცესის ხელშეწყობის შესაძლებლობების განვითარება: პოლიტიკის ანალიზი საჯარო პოლიტიკის შექმნის პროცესის აუცილებელი შემადგენელი კომპონენტია. როგორც ზემოთ აღინიშნა, პოლიტიკის შემუშავება და დამტკიცება კომისიის კომპეტენციის ფარგლებს სცილდება, თუმცა, ტრადიციულად კომისია აქტიურ მონაწილეობას იღებდა დარგის მარეგულირებელი ნებისმიერი საკანონმდებლო ან კანონქვემდებარე აქტის შემუშავებაში. მიუხედავად იმისა, რომ კომისიას საკანონმდებლო ინიციატივის უფლება არა აქვს, სხვადასხვა არხებით მას ძალუძს საკანონმდებლო ან მარეგულირებელი ჩარჩოს დახვეწის თაობაზე განხილვების ინიცირება მოახდინოს. ამასთან, კომისიას ბევრად უფრო მეტი თავისუფლება აქვს დარგობრივი პოლიტიკის ანალიზის განხორციელებაში, რაც, თავის მხრივ გულისხმობს არსებული ზოგადი ჩარჩოს ზეგავლენისა და განხორციელების ეფექტიანობის შეფასებას. კერძოდ, საჯარო პოლიტიკის ზეგავლენის შეფასება სამი ძირითადი კრიტერიუმის მიხედვით ხდება:
 - პოლიტიკის ეფექტიანობა - აქვს თუ არა საჯარო პოლიტიკას სასურველი ზეგავლენა სამიზნე სფეროსა და ჯგუფებზე - ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგის, ასევე, დარგში მოქმედი ოპერატორების განვითარებაზე;
 - პოლიტიკის დაუგეგმავი ზეგავლენა - საჯარო პოლიტიკის დაუგეგმავი, გაუთვალისწინებელი ზეგავლენა ან შედეგი (როგორც პოზიტიური, ასევე, ნეგატიური) სამიზნე სფეროსა და ჯგუფებზე;

- თანასწორობა - საჯარო პოლიტიკის ზეგავლენა დარგში მოქმედ სხვადასხვა კატეგორიის ოპერატორებზე, მომსახურების მომხმარებლებსა და დაინტერესებულ ჯგუფებზე.

ანალოგიურად სამი კრიტერიუმის გამოყენებით ხდება პოლიტიკის განხორციელების ეფექტიანობის შეფასება:

- საჯარო პოლიტიკის ხარჯები, რაც გულისხმობს პოლიტიკის განხორციელებასთან დაკავშირებული ხარჯების გამოთვლას;
- ტექნიკური დასაბუთება, რაც გულისხმობს პოლიტიკის ტექნიკური განხორციელებადობის შეფასებას; და
- მისაღებობა, რაც გულისხმობს იმის შეფასებას, თუ რამდენად მისაღებია დარგობრივი საჯარო პოლიტიკა სხვადასხვა დაინტერესებული მხარისათვის.

ცხადია, კომუნიკაციების სფეროში თითოეულ ამ საკითხთან დაკავშირებით კომისიას ბევრად უფრო მეტი ინფორმაცია გააჩნია ქვეყანაში მოქმედ ნებისმიერ საჯარო ან კერძო ორგანიზაციასთან შედარებით. ამდენად, სასურველია კომისიამ დახვეწოს დარგობრივი საჯარო პოლიტიკის ანალიზისა და პოლიტიკის ეფექტიანობის შესახებ გადანყვეტილების მიმღებებთან (მთავრობა, პარლამენტი) ანგარიშგების სისტემა, რაც მოითხოვს პოლიტიკის ანალიზის კომპეტენციისა და შესაძლებლობების განვითარებას არა მხოლოდ სტრატეგიული განვითარებისა და სამართლებრივ დეპარტამენტებში, არამედ ყველა სახაზო დეპარტამენტში, რომელიც რაიმე ფორმით ჩართული იქნება დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობის ინიციატივებში. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ძირითად ჯგუფებს (როგორც ელექტრონული კომუნიკაციების, ასევე, მაუნყებლობის სფეროში მოქმედ ოპერატორებს) აქვთ მოლოდინი, რომ უახლოეს მომავალში კომისია უფრო ინტენსიურს გახდის თავის საქმიანობას პოლიტიკის ფორმირების მიმართულებით და დარგს დაეხმარება დაგროვილი პრობლემების ეფექტურად გადაჭრაში.

- ორგანიზაციული შესაძლებლობების უზრუნველყოფა კომისიის აპარატის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულისათვის, მოახდინოს კომუნიკაციების ბაზრისა და კონკურენციის საერთაშორისო განვითარების ტენდენციებზე დაკვირვება და წინადადებების მომზადება: იმისათვის, რომ კომისიის აპარატმა ეფექტურად შეძლოს კომუნიკაციების ბაზრისა და კონკურენციის განვითარების ტენდენციებზე დაკვირვება და შედარებითი ანალიზის განხორციელება, მნიშვნელოვანი იქნება აპარატისათვის სათანადო მხარდაჭერის აღმოჩენა, რაც შეიძლება მოითხოვდეს საერთაშორისო საინფორმაციო-ანალიტიკურ ბაზებთან წვდომის უზრუნველყოფას, საერთაშორისო ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღებას, ინფორმაციის მიღებისა და გაზიარების, ასევე, ეფექტური საკონსულტაციო სისტემების შექმნას. ცხადია, ეს გარკვეულ ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული. ამდენად, არსებული ფინანსური შეზღუდვების გათვალისწინებით კომისიას შესაძლოა გარკვეული პრიორიტეტების გამოკვეთაც მოუწიოს.

- ორგანიზაციული სტრატეგიის შედგენის პროცესის სრულყოფა: რეკომენდაცია გულისხმობს სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე დოკუმენტების შედგენის პროცესში კომისიის ყველა დეპარტამენტის მაქსიმალური ჩართულობის უზრუნველყოფას, რომ განხორციელების ეტაპზე კომისიის აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებს დოკუმენტის მიმართ ჰქონდეთ საკუთრების შეგრძნება. ასევე, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია დაინტერესებულ მხარეთა - კომისიის საქმიანობისა და პროდუქტების მომხმარებელთა ძირითადი ჯგუფების ჩართვა სტრატეგიის ან სამოქმედო პრიორიტეტების შემუშავების პროცესში, რომ დასახული მიზნები და ამოცანები სათანადოდ ასახავდეს კომისიის მიმართ არსებულ მოლოდინებს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, გარე ფაქტორებით განპირობებული საერთო მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად კომისიამ უნდა მოახდინოს შიდა ორგანიზაციული ამოცანების გამოკვეთა და მათი შესრულების გზების დასახვა მისთვის ხელმისაწვდომი ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსების გათვალისწინებით. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ განსვლების იდენტიფიცირებისათვის, რომელთა გადასაჭრელად კომისიამ შეიძლება აქტიურად ითანამშრომლოს დონორ ორგანიზაციებთან და შეიმუშაოს შესაბამისი პროგრამები ან პროექტები. და ბოლოს, ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიული ამოცანების მიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, როცა შესაბამისი აქტივობები სათანადოდ არის ინტეგრირებული ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში და ამ აქტივობების განსახორციელებლად ორგანიზაციას შესაბამისი ფინანსური გეგმა (ბიუჯეტი) გააჩნია.
- კომისიის საერთაშორისო ურთიერთობების კოორდინაციაში ეფექტიანობისა და თანმიმდევრულობის უზრუნველყოფა: კომისიის აპარატის თითოეულმა სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა უზრუნველყოს მის მიერ წარმართული საერთაშორისო ურთიერთობების, აქტივობებისა და შედეგების შესახებ ინფორმაციისა და ანგარიშების რეგულარულად გაზიარება კომისიისა და საერთაშორისო ურთიერთობათა ფუნქციის მაკოორდინირებელი დეპარტამენტისათვის, რომელიც თავის მხრივ, პასუხისმგებელი იქნება ამ ინფორმაციისა და მონაცემების გაზიარებასა და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე. ასევე, დუბლირებისა და ბუნდოვანების თავიდან ასაცილებლად, სასურველია კომისიამ წინასწარ განსაზღვროს თითოეულ საერთაშორისო ორგანიზაციასთან ან გაერთიანებასთან თანამშრომლობის სპეციფიკური ამოცანები და მოსალოდნელი კონკრეტული შედეგები.
- ევროპულ რეგულაციებთან საქართველოს კანონმდებლობის ჰარმონიზაციის ამოცანების წარმატებით გადასაჭრელად კომისიის სტრუქტურული ერთეულების შესაძლებლობების განვითარება: ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმების იმ ნაწილების შესასრულებლად, რომლებიც კომუნიკაციების დარგში საქართველოს კანონმდებლობის ევროპულ რეგულაციებთან ჰარმონიზაციის უზრუნველყოფას გულისხმობს, კომისიამ უნდა უზრუნველყოს აპარატის ყველა სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების განვითარება, გამომდინარე იქედან, რომ მხოლოდ სტრატეგიული

განვითარების დეპარტამენტის ადამიანური რესურსები ვერ იქნება საკმარისი ყველა მიმართულებით ეფექტური ჰარმონიზაციის მხარდასაჭერად. ამასთან, დეპარტამენტმა სასურველია გააგრძელოს ჰარმონიზაციის ზოგადი მოთხოვნების შესახებ ინფორმაციის გაზიარება და შესაბამისი დეპარტამენტებს შორისი სამუშაო პროცესების ფასილიტაცია. ამგვარი მიდგომა ასევე უზრუნველყოფს ცოდნისა და კომპეტენციის შექმნასა და დაგროვებას კომისიის სხვადასხვა სახაზო დეპარტამენტებში.

(ii) საკომუნიკაციო მომსახურების ბოლო მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა

კომუნიკაციების მარეგულირებელი რეგულაციების დიდი ნაწილი მიზნად ისახავს მომსახურების მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვას, მათვის მაღალი ხარისხის მომსახურებების მიწოდების უზრუნველყოფას და რაიმე ფორმის დისკრიმინაციის პრევენციას ოპერატორების მიერ შესაბამისი სერვისების განვითარების პროცესში, ტარიფების სამართლიანობის უზრუნველყოფასა და სერვისის მომწოდებლების შეუსაბამო პრაქტიკის კორექციას. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ეროვნულ მარეგულირებელ ორგანოს ინსტიტუციონალიზირებული ჰქონდეს მომხმარებელთა და ოპერატორს შორის დავების გადაწყვეტის ეფექტიანი მექანიზმი.

მაშინ, როდესაც საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქცია ორგანიზაციათა უმეტესობაში დამხმარე მიმართულებად მოიაზრება და მიიჩნევა, რომ შესაბამისი საქმიანობების განხორციელებით, ორგანიზაცია ხელს უწყობს ძირითადი, სახაზო ფუნქციების მატარებელი სტრუქტურული ერთეულების მიერ დასახული ამოცანების მიღწევას ან მათ მიერ მომზადებული შესაბამისი პროდუქტების შესახებ მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებას, ეროვნულ მარეგულირებელ ორგანოებში საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურებს უფრო მეტი პასუხისმგებლობა და დატვირთვა გააჩნიათ, გამომდინარე იქედან, რომ შესაბამისმა დეპარტამენტმა მარეგულირებლის საქმიანობისა და გადაწყვეტილებების, ასევე, დარგში მიმდინარე რეფორმების შესახებ უნდა დანერგოს მომხმარებელთა საკონსულტაციო ან უკუკავშირის მექანიზმები, მიიღოს და დაამუშაოს მიღებული უკუკავშირის და მიანოდოს მარეგულირებლის შესაბამის დეპარტამენტებს. საჭიროების შემთხვევაში, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოფს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მარეგულირებლის პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულებისა და მომხმარებლების (ოპერატორები, მოქალაქეები) დაკავშირება და დაგეგმილი გადაწყვეტილებების თანამონაწილეობითი განხილვები.

❖ მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში მომსახურების ბოლო მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვას მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველი უზრუნველყოფს. საზოგადოებრივი დამცველის აპარატი „ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე მოქმედი კომისიის აპარატისაგან დამოუკიდებელი ორგანოა.

საზოგადოებრივი დამცველის შერჩევას საქართველოს პარლამენტის დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტი უზრუნველყოფს, რომელიც ქმნის საზოგადოებრივი დამცველის შესარჩევ საკონკურსო კომისიას არანაკლებ 12 წევრის შემადგენლობით. საკონკურსო კომისიის შემადგენლობაში პარლამენტის წევრების გარდა ასევე არიან სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორების, საქართველოს სახალხო დამცველისა და შესაბამისი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს წარმომადგენლები. საკონკურსო კომისია საზოგადოებრივი დამცველის არჩევის შესახებ გადანყვეტილებებს იღებს სრული შემადგენლობის უმრავლესობით. საკონკურსო კომისიის გადანყვეტილების საფუძველზე, 10 დღის ვადაში საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის თავმჯდომარე გამოსცემს ბრძანებას საზოგადოებრივი დამცველის დანიშვნის შესახებ.

საზოგადოებრივი დამცველი 5 წლის ვადით ინიშნება და კანონი ადგენს მისი ხელშეუხებლობის გარანტიებს. კერძოდ, კომისიას არა აქვს საზოგადოებრივი დამცველის ვადამდე გათავისუფლების უფლება.

კანონის თანახმად, მომხმარებელთა ინტერესების დაცვის მიზნით საზოგადოებრივი დამცველს ჰყავს შესაბამისი სპეციალობის თანამშენებნი, რომელსაც იგი დამოუკიდებლად არჩევს, ხოლო საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის თავმჯდომარე ნიშნავს საზოგადოებრივი დამცველის უფლებამოსილების ვადით, საზოგადოებრივი დამცველის წარდგინების საფუძველზე. დღევანდელი მდგომარეობით, საზოგადოებრივი დამცველს ჰყავს 5 თანამშენ და 3 მონვეული არასამტატო სპეციალისტი.

საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურს აქვს საკუთარი ვებ-გვერდი, ბლანკი, ლოგო, დოკუმენტთა აღრიცხვიანობის და განცხადებების/საჩივრების სტატისტიკური მონაცემების დამუშავება/წარმოების უზრუნველსაყოფად შექმნილი ბაზები, ოფიციალური კორესპონდენციის რეგისტრაციის ურუნალები და სხვა დოკუმენტაცია სამსახურებრივი საჭიროებიდან გამომდინარე. ამასთან, საზოგადოებრივი დამცველის სამსახური ასევე ადმინისტრირებას უწევს კომისიის საინფორმაციო-ანალიტიკური პორტალის ანგარიშგების მე-4 ფორმას.

საზოგადოებრივი დამცველი თავისი შეხედულებების, მოსაზრებების და სამსახურის წინაშე მდგარი ამოცანების გათვალისწინებით, შეიმუშავებს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სტრატეგიას და ყოველი წლის დასაწყისში, სტრატეგიის მიზნებიდან გამომდინარე, ადგენს სამოქმედო გეგმას. საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობა რეგულირების შემადგენელი საქმიანობაა, ფინანსდება კომისიაში გადახდილი რეგულირების საფასურიდან. შესაბამისად, საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის ხარჯები ცალკე მუხლად აისახება კომისიის ბიუჯეტში.

კომისიის დებულების მიხედვით, მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის ფუნქციებია:

- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროების მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა, მათ შორის მომხმარებელთა განცხადებებისა და საჩივრების განხილვა და მათ თაობაზე ადმინისტრაციული წარმოება;
- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროების მომხმარებლებზე კომისიის სარეგულაციო გადაწყვეტილებათა გავლენის შედეგების ანალიზი და პროგნოზირება;
- კომისიის მიერ იმ ნორმატიული აქტების პროექტების მომზადებაში მონაწილეობა, რომლებმაც შესაძლებელია ზეგავლენა მოახდინოს მომხმარებელთა ინტერესებზე;
- მომხმარებლის ინტერესების წარმოდგენა და დაცვა მომსახურების მიმწოდებელ ავტორიზებულ ან/და ლიცენზიის მფლობელ პირებთან დავაში, კომისიაში, აგრეთვე სასამართლოში.

მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის მხრივ უნდა აღინიშნოს, მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახური განიხილავს მომხმარებელთა განცხადებებს/საჩივრებს ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების შემდეგ სახეებთან დაკავშირებით:

- ადგილობრივი სატელეფონო კავშირით მომსახურება;
- საერთაშორისო და საქალაქთაშორისო სატელეფონო კავშირით მომსახურება;
- მობილური სატელეფონო კავშირით მომსახურება;
- ინტერნეტით მომსახურება;
- მაუწყებლობის ტრანზიტით მომსახურება.

მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურში მოქალაქეებისა და ორგანიზაციებიდან შესული საჩივრები და განცხადებები საკომუნიკაციო მომსახურების შემდეგ საკითხებს მოიცავს:

- უხარისხო სატელეკომუნიკაციო მომსახურება;
- მომხმარებლის არასათანადო ინფორმირება მომსახურების მიწოდების პირობების თაობაზე;
- მომსახურების მიწოდების შესახებ სააბონენტო ხელშეკრულების პირობები;
- ელექტრონული საკომუნიკაციო კავშირის დაზიანება;
- მომსახურების საფასურის დარიცხვის სისწორე და სადავო დავალიანება;
- მომსახურების პირველადი ჩართვა და მომსახურების მიღების თაობაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების დაყოვნება;
- მაღალსიხშირული საანძო მეურნეობების განთავსების/ესქპლოატაციაში შეყვანის შედეგად სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისათვის საშიში დასახივება;
- მომსახურების შეზღუდვის ან/და შეწყვეტის კანონიერება;
- არასასურველი ელექტრონული გზავნილი, ე.წ. „სპამი“;
- პერსონალური ინფორმაციის დაუცველობა;
- სააბონენტო ნომრის გასხვისება;
- პორტირება;

- ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მომსახურების მიწოდების წესისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ რეგლამენტით განსაზღვრული სხვა საკითხები.

საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურმა შესაბამისი ქმედებების განხორციელება შეიძლება ასევე დაიწყოს სატელეფონო შეტყობინების მიღების საფუძველზე. აპარატისათვის ინფორმაციის მიღების მნიშვნელოვანი წყაროა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები - პრესა, ტელევიზია, ინტერნეტსივრცე, სოციალური ქსელები. შესაბამისად, საზოგადოებრივი დამცველის აზრით, აუცილებელია ყოველდღიური მედია-მონიტორინგი, რომ სამსახურის ყურადღების მიღმა არ დარჩეს არცერთი მნიშვნელოვანი ფაქტი. ჩატარებული ინტერვიუს დროს საზოგადოებრივმა დამცველმა აღნიშნა, რომ ამჟამად ერთ-ერთი ყველაზე პრობლემური საკითხი რეგიონებში უფლებების დაცვის არსებული მექანიზმის შესახებ მოქალაქეთა/მომსახურების ბოლო მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებაა. ამდენად, მისთვის მნიშვნელოვანია კავშირებისა და თანამშრომლობის დამყარება ადგილობრივ თვითმმართველობასთან, რადგან რეგიონებში უმეტესწილად გამგეობებში იყრის თავს საკომუნიკაციო მომსახურებასთან დაკავშირებული საჩივრები. ამ მხრივ, სამსახური პერიოდულად უზრუნველყოფს ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებების ჩატარებას რეგიონებში. შედეგად, ბოლო პერიოდში მოქალაქეთა საჩივრებისა და განცხადებების შემოსვლა მზარდი ტენდენციით ხასიათდება.

საზოგადოებრივი დამცველი მონაწილეობას იღებს ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში საქმიანობის განმახორციელებელ პირთა და მომხმარებლებს შორის წარმოშობილი დავების განხილვაში და საჭიროებისამებრ ამზადებს თავის მოსაზრებებსა და დასკვნებს მიმდინარე დავებთან დაკავშირებით.

ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროების მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის მიმართულებით საზოგადოებრივი დამცველის სხვა აქტივობები მოიცავს:

- მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით კომპანიების მიერ მომსახურების მიწოდების შესახებ მომხმარებლებთან დადებული სააბონენტო ხელშეკრულებების პირობების მონიტორინგსა და სამართლებრივ ექსპერტიზას;
- კოსულტაციების უზრუნველყოფას მომხმარებლებისათვის - მათი უფლებების შესახებ, ხოლო კომპანიებისათვის - კანონმდებლობით მათთვის განსაზღვრული ვალდებულებების შესახებ;
- რეკომენდაციების შემუშავებას პროვაიდერი კომპანიებისთვის, კომისიისა და სხვა ორგანიზაციებისთვის სატელეკომუნიკაციო დარგში მომხმარებელთა დარღვეული უფლებების აღდგენისა და სამართლებრივი დაცვის მექანიზმების ეფექტიანი მუშაობის ხელშეწყობად;
- სრულყოფილი იურიდიული დახმარების განწევას სამართლებრივ საკითხებზე, მათ შორის საჩივრის ფორმასა და შინაარსზე, საჩივრის/განცხადებების მომზადებაში დახმარებას და სასამართლოში წარმომადგენლობას;

- სატელეკომუნიკაციო დარგის მომხმარებელთა უფლებების დაცვის საკითხებზე საერთაშორისოდ აღიარებული სტანდარტების, მიდგომებისა და პრაქტიკის კვლევას; სამართლებრივი, ანალიტიკური და შედარებითი დასკვნების, აგრეთვე, პრეზენტაციების მომზადებას;
- მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვის საკითხებზე წინადადებათა შემუშავებას, ცალკეული პროექტების დაგეგმვასა და მონიტორინგს; მიღებული შედეგების შეფასებას და, საჭიროების შემთხვევაში, მაკორექტირებელი ქმედებების განსაზღვრას;
- შემოსული განცხადებების/საჩივრების შინაარსისა და სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების მეშვეობით სამომხმარებლო ბაზარზე დაგროვილი პრობლემების იდენტიფიცირებასა და ანალიზს; დარგის კონკრეტული მიმართულების განვითარების ტენდენციების კვლევასა და ანალიზს.

კიდევ ერთი ინსტიტუციური ფუნქციის - ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროების მომხმარებლებზე კომისიის სარეგულაციო გადანაცვებიდან გადღეობის შედეგების ანალიზისა და პროგნოზირების მხრივ, საზოგადოებრივი დამცველის აპარატის საქმიანობები მოიცავს კომისიის თავმჯდომარის დავალებით, ასევე, საზოგადოებრივი დამცველის ინიციატივით კომისიის მიერ განსახილველ სამართლებრივ საკითხებზე შენიშვნების, მოსაზრებებისა და ხელდების შემუშავება-წარდგენას.

კანონმდებლობისა და დებულების მიხედვით საზოგადოებრივი დამცველის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა, კომისიის ან სხვა საჯარო უწყების მიერ წარმართულ სამართალშემოქმედებით საქმიანობაში მონაწილეობის მიღება, თუ სამართლებრივი აქტის შესაბამისი პროექტი რაიმე სახით ზეგავლენას ახდენს მომხმარებელთა უფლებებსა და კანონიერ ინტერესებზე. ამდენად, საზოგადოებრივი დამცველი და თანამშენებელი ჩართულნი არიან სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფების საქმიანობაში, რათა უზრუნველყონ მოქმედი საერთაშორისო რეგულაციებისა და პრაქტიკის ანალიზის საფუძველზე, მაუწყებლობისა და ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროს მარეგულირებელი იმ ნორმების სრულყოფის თაობაზე წინადადებათა მომზადება, რომლებმაც შესაძლებელია ზეგავლენა მოახდინოს მომხმარებელთა ინტერესებზე.

და ბოლოს, მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობების მნიშვნელოვანი ნაწილი ფოკუსირებულია საზოგადოებასა და მედიასთან ურთიერთობებისა წარმართვასა და საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლებაზე, ასევე, სამსახურის საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფაზე. ამ მხრივ მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობები მოიცავს:

- საზოგადოების ცნობიერების დონის ამაღლების მიზნით საინფორმაციო კამპანიების წარმართვასა და რეგიონული შეხვედრების გამართვას;
- სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენლების მიერ ორგანიზებულ დისკუსიებში და სამუშაო შეხვედრებში მონაწილეობასა და მომხმარებელთა უფლებებთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხზე პრეზენტაციების მომზადებას;

- პრესის, მედიის, სოციალური ქსელის საშუალებით საჯარო განცხადებების გაკეთებასა და მოქალაქეთა ინფორმირებას საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან საკითხებზე;
- საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად, საზოგადოების, მედიის წარმომადგენელთა, სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენელთა და სხვა დაინტერესებულ პირთა პერიოდული ინფორმირებას სატელეკომუნიკაციო დარგში მომხმარებელთა უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესების მიზნით საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული აქტივობების შესახებ;
- სიახლეების მუდმივად მონოღების მოთხოვნას ოპერატორებისაგან მომხმარებელთა ინტერესებიდან გამომდინარე მათი სრული ინფორმირებისთვის;
- შესაბამისი საჯარო დანესებულებებიდან სათანადო ინფორმაციის გამოთხოვას არსებული პრობლემების შესახებ და ამავე დანესებულებებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას (სსიპ „ციფრული მაუნყებლობის სააგენტო“, გარემოს ეროვნული სააგენტო, ადგილობრივი თვითმმართველობები, სასჯელაღსრულების სამინისტრო და სხვ.);
- საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულებისა და საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას კვარტალური ანგარიშების გასაჯაროებისა და საჩივრების ოდენობის, მათზე რეაგირების შედეგების სტატისტიკური მონაცემების პერმანენტული დამუშავების გზით, ასევე, მედიასთან მჭიდრო თანამშრომლობით.

მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველი ამზადებს ყოველწლიურ ანგარიშს განუეული საქმიანობის შესახებ და წარუდგენს კომისიას, საქართველოს პარლამენტს, საქართველოს სახალხო დამცველს, ასევე, ყველა საჯარო დანესებულებასა და დაინტერესებულ არასამთავრობო ორგანიზაციებს.

მომხმარებელთა ინტერესების დაცვასთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები**:

- კომისიის წევრებსა და მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივ დამცველს შორის კომუნიკაციის შემდგომი გაღმავება საორგანიზაციო საკითხებთან დაკავშირებით და საქმიანობისა და შედეგების კონკრეტულ მოლოდინებთან დაკავშირებით: როგორც საზოგადოებრივმა დამცველმა აღნიშნა, დღესდღეობით იგი მოკლებულია შესაძლებლობას, დამოუკიდებლად განკარგოს კომისიის მიერ საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურისათვის დამტკიცებული ისედაც მწირი ბიუჯეტი, რაც სამსახურის ფინანსურ და ადმინისტრაციულ დამოუკიდებლობას უზრუნველყოფდა. მეორეს მხრივ, კომისიის წევრები ხაზს უსვამენ, რომ კომისია ან მისი აპარატის სტრუქტურული ერთეულები არ ერევიან საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრაში, ან არ ცდილობენ რაიმე ფორმით ზეგავლენა მოახდინონ სამსახურის პრიორიტეტებსა და გადანყვეტილებებზე, შესაბამისად, საზოგადოებრივი დამცველის აპარატის დამოუკიდებლობა კითხვის ნიშნის ქვეშ არ დგას. ამასთან, კომისია მზად არის თავისი დამხმარე ფუნქციების მატარებელი სტრუქტურული ერთეულების მეშვეობით აუცილებელი მხარდაჭერა აღმოუჩინონ საზოგადოებრივ დამცველს დებულებით განსაზღვრული ფუნქციების ან/და დასახული პრიორიტეტების შესრულებაში. ამდენად,

კომისიის შეხედულება საზოგადოებრივი დამცველის აპარატის ფინანსური დამოუკიდებლობის შესახებ განსხვავდება საზოგადოებრივი დამცველის პოზიციისაგან, გამომდინარე იქედან, რომ კომისიის აზრით, ორგანიზაციაში ფინანსური მართვისა და საბუღალტრო ანგარიშგების ერთიანი, უნიფიცირებული წესები უნდა არსებობდეს, მიუხედავად იმისა, რომ ეს სამსახური ფაქტობრივად ავტონომიურია და გადაწყვეტილებების მიღებაში დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხით სარგებლობს. ზოგადად, კონულტანტთა ჯგუფი ასევე ასკვნის, რომ ამ საორგანიზაციო მოწყობის საკითხებთან დაკავშირებით კომისიასა და საზოგადოებრივი ინტერესების დამცველს შორის არ არის საკმარისი კომუნიკაცია და აზრთა გაზიარება.

კომუნიკაციის ნაკლებობა შეინიშნება არა მხოლოდ ორგანიზაციული მოწყობის საკითხებთან მიმართებაში, არამედ, საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობისა და შედეგების შინაარსობრივი მხარის მიმართ შეხედულებებისა და მოლოდინების შესახებ მოსაზრებების გაზიარებაში. ამას, შესაძლოა, ის გარემოება ან რისკი განაპირობებდეს, რომ ამ ტიპის უკუკავშირის მიწოდებამ შეიძლება დატოვოს შთაბეჭდილება, რომ კომისია ცდილობს რაიმე სახის ზეგავლენა მოახდინოს საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობაზე. თუმცა, მიუხედავად პოლიტიკურად სენსიტიური საკითხისა, კომისიამ და საზოგადოებრივმა დამცველმა მაინც უნდა გამოახონ კორექტული გზები და მექანიზმები, რითაც ისინი ერთმანეთს პერიოდულად გაუზიარებენ თავის შეხედულებებს - უკუგების საერთოდ არარსებობას ყოველთვის ჯობია იყოს რაიმე სახის, თუნდაც, მინიმალური უკუკავშირი. ხოლო, ამ პირობებში, როდესაც მოთხოვნებისა და მოლოდინების შესახებ ინფორმაციის კომუნიკაცია ფაქტობრივად არ ხდება, პრაქტიკულად შეუძლებელია არსებული აზრთა სხვაობის შემცირება.

- მომხმარებელთა უფლებების დაცვის რეგლამენტის დახვეწა და ინფორმაციის კომუნიკაცია:** „ელექტრონული კომუნიკაციების სფეროში მომსახურების მიწოდებისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ რეგლამენტი“ 2006 წლის 17 მარტს დამტკიცდა კომისიის შესაბამისი დადგენილებით. რეგლამენტი შემუშავებულია მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად და ადგენს მომხმარებლისათვის ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების, მათ შორის, ადგილობრივი საკომუნიკაციო ქსელებითა და საშუალებებით, საქალაქთაშორისო და საერთაშორისო სატელეფონო, მობილური სატელეფონო და ინტერნეტით მომსახურების მიწოდების წესებსა და პირობებს, განსაზღვრავს მომსახურების მიმწოდებლისა და მომხმარებლის უფლებებსა და ვალდებულებებს. მისი მიზანია უზრუნველყოს ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიმწოდებლის მიერ „მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ“, „ელექტრონული კომუნიკაციების შესახებ“ საქართველოს კანონებითა და სხვა სამართლებრივი აქტებით დადგენილი მოთხოვნების შესაბამისი მომსახურების მიწოდება და მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დაცვა. გასული წლების განმავლობაში რეგლამენტში პერიოდულად შედიოდა ცვლილებები და დამატებები, თუმცა, საერთო შეფასებით, მათ შორის, დარგში მოქმედი ოპერატორების აზრითაც დოკუმენტი ძირეულ რევიზიას საჭიროებს. ამდენად, კომისიის თავმჯდომარის

ბრძანების საფუძველზე კომისიის კურატორი წევრის ხელმძღვანელობით შექმნილია ფუნქციონირების სამუშაო ჯგუფი, რომელმაც 2015 წლის 1 დეკემბრამდე უნდა უზრუნველყოს რეგლამენტის განახლებული რედაქციის მომზადება. რეგლამენტში შესაბამისი ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის, ან მისი ახალი რედაქციის დამტკიცების შემდეგ, მნიშვნელოვანია, რომ რეგლამენტით განსაზღვრული მოთხოვნებისა და, ასევე, პროცედურული საკითხების შესახებ ინფორმაცია პროაქტიულად მიენდოს არა მხოლოდ მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის თანამშრომლებსა და კომისიის აპარატის თანამშრომლებს, არამედ, დარგში მოქმედ ოპერატორებს, რომ თავისი პრაქტიკა სათანადოდ მიუსადაგონ მომხმარებელთა უფლებებისა და ინტერესების უზრუნველყოფის შეცვლილ სტანდარტებს.

- მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის შესაძლებლობების შემდგომი განვითარება: როგორც მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის, ასევე, კომისიის წევრთა აზრით, მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის პროფესიული შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის თანმიმდევრული ზრდა, რომ სამსახურმა ეფექტურად შეასრულოს მასზე დაკისრებული ფუნქციები. ზოგადად, ამ საკითხის მოგვარება კომისიისაგან ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების ინსტიტუციური მექანიზმის შექმნასა და მხარდაჭერას მოითხოვს, თუმცა, არსებული პრაქტიკისა და გამოცდილების, ასევე, საოპერაციო საჭიროებების გათვალისწინებით საზოგადოებრივმა დამცველმა მუდმივად უნდა ადევნოს თვალყური მისი თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტურობას და გამოვლენილი განსვლების შესაბამისად კომისიის წინაშე დააყენოს საკითხი ცალკეული მიმართულებებით სამსახურის პროფესიული შესაძლებლობების განვითარების საჭიროებების, ასევე, მათი გადაჭრის ხელმისაწვდომი ალტერნატივების შესახებ (მაგ., ვის შეუძლია შესაბამისი ტრენინგ-სემინარის ან ადგილზე სწავლების პროგრამების განხორციელება, რა ხარჯებთან შეიძლება იყოს ეს დაკავშირებული და ა.შ.).
- მონაცემთა სისტემატიზირებული ბაზის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა უფლებების შესახებ მონაცემთა დამუშავებასა და ანგარიშის გენერაციას: მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის აპარატის მონაცემთა არსებული ბაზა არ არის საკმარისად დახვეწილი იმისათვის, რომ პერიოდულად უზრუნველყოს მონაცემების ავტომატური დამუშავება და ანგარიშების გენერირება საზოგადოებრივი დამცველის ან/და კომისიის მიერ წინასწარ გასაზღვრული პარამეტრების მიხედვით. ამ ტიპის პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავება შესაბამისი ტექნიკური ამოცანის შედგენასა და დამტკიცების შემდეგ მის განხორციელებას მოითხოვს. კომისიის არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ადმინისტრაციული დეპარტამენტი და მისი IT ჯგუფი უნდა იყოს პასუხისმგებელი ამ ფუნქციის განხორციელებაზე, თუმცა, მისი რესურსები შეზღუდულია.

- საზოგადოებასთან ურთიერთობების აქტივობების სათანადოდ კოორდინირება საერთო ორგანიზაციული ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად: როგორც ზემოთ აღინიშნა, მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება მომხმარებელთა უფლებების შესახებ საზოგადოებრივი ცნობიერების გაზრდაა. ცნობიერების გაზრდაზე მიზანმიმართულ საქმიანობას ასევე ახორციელებს კომისიის პრესმდივანი. საერთო შეფასებით, არსებობს რისკი რომ ორი სამსახურის მიერ წარმართულმა აქტივობებმა გადათარონ ერთმანეთი და დუბლირების შედეგად ეფექტიანობის საკითხი კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგეს. ამდენად, საჭიროა, რომ კომისიის მასშტაბით მიმდინარე ცნობიერების ამაღლების ყველა კამპანია ან ერთჯერადი ინიციატივა სათანადოდ იყოს დაგეგმილი და კოორდინირებული კომისიის აპარატის შესაბამის სამსახურებთან. ასევე, გადანყვეტის ალტერნატივას წარმოადგენს კომისიის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის მიერ სხვადასხვა სახაზო ან დამხმარე დეპარტამენტისა და სამსახურისათვის გამოვლენილ საინფორმაციო საჭიროებებთან დაკავშირებით სათანადო მომსახურების განევა, რაც, ცხადია, არ გამორიცხავს დამკვეთი სამსახურების აქტიურ მონაწილეობას ცნობიერების ამაღლების შესაბამისი აქტივობების განხორციელებაში. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად ზემოთ განხილული ალტერნატივების განხორციელება პრაქტიკულად შეუძლებელია, იქედან გამომდინარე, რომ კომისიას არ გააჩნია საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური, ხოლო პრესმდივნის დროის რესურსები უკიდურესად შეზღუდულია.
- მომხმარებელთა უფლებების დაცვის პასუხისმგებლობათა ინტეგრირება კომისიის აპარატის სტრუქტურულ ერთეულებში: ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სექტორის კომპლექსურობისა და განვითარების დინამიურობის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია, რომ მომსახურების ბოლო მომხმარებელთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების უზრუნველყოფის საკითხები სათანადოდ იყოს ინტეგრირებული კომისიის აპარატის ყველა სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციებსა და საქმიანობებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომისიის სარეგულაციო გადანყვეტელების, მონიტორინგისა და ინსპექტირების აქტივობების განხორციელების, დარგობრივი პოლიტიკის შეფასებისა და წინადადებების მომზადების, ასევე, სხვა საქმიანობების განხორციელების დროს, თითოეულმა დეპარტამენტმა მისი კომპეტენციის ფარგლებში დარგის განვითარებისა და რეგულირების ამოცანებთან ერთად, თანაბარწილად უნდა გაითვალისწინოს მომსახურების მომხმარებელთა კანონიერი ინტერესების დაცვის საკითხებიც. თავის მხრივ, ეს შესაძლოა კომისიისაგან ასევე მოითხოვდეს კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების ცოდნისა და კვალიფიკაციის ამაღლებას უკვე მომხმარებელთა უფლებების დაცვის საკითხებზეც, რაც კომისიის შეზღუდული დროისა და რესურსების გათვალისწინებით მენტორინგის ან peer-to-peer სწავლების პროგრამებით შეიძლება განხორციელდეს.

❖ **საზოგადოებასთან ურთიერთობა**

დღეის მდგომარეობით კომისიის საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციის განხორციელებას კომისიის პრესმდივანი უზრუნველყოფს. არსებული დებულებით, კომისიის პრესმდივნის ფუნქციებში შედის:

- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან კომისიის ურთიერთობის ორგანიზება (პრესრელიზების მომზადება-გავრცელება, პრესკონფერენციებისა და ბრიფინგების ორგანიზება) და კომისიის საქმიანობაზე ყოველთვიური ანგარიშის მომზადება;
- კომისიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით გავრცელება;
- კომისიის საქმიანობაზე მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით გავრცელებული ინფორმაციის შესახებ დაიჯესტის და ყოველთვიური ანალიზის მომზადება;
- საზოგადოებასთან კომისიის ურთიერთობა.

პრესმდივნის გარდა, აპარატში ხელშეკრულებით დაქირავებულია კიდევ ერთი თანამშრომელი, რომელიც ცალკეული PR ფუნქციების განხორციელებას უზრუნველყოფს (მაგ., ინგლისურ ენაზე ნიუსების მომზადება და ვებ-გვერდზე განთავსება).

კომისიის პრესმდივნის ძირითადი საქმიანობები მოიცავს:

- ძირითად სამიზნე ჯგუფებთან კომისიის ურთიერთკავშირის კოორდინირებას საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი ღონისძიებების დაგეგმვითა და ორგანიზებით;
- მედია მონიტორინგის განხორციელებას, ყოველდღიური დაიჯესტისა და ყოველთვიური ანალიზის მომზადებას;
- საჭიროების შემთხვევაში, რეაგირებას კომისიის საქმიანობის მედია-საშუალებაში გაშუქებაზე;
- ცალკეულ ღონისძიებებზე კომისიის წარმოდგენას;
- მედიასთან ურთიერთობისას პრესსპიკერის უფლებამოსალებების განხორციელებას;
- მიმდინარე რეფორმებთან დაკავშირებით საინფორმაციო-სარეკლამო კამპანიების დაგეგმვასა და წარმართვას;
- კომისიის ორგანიზაციული ვებ-გვერდის მართვას;
- კომისიის სოციალური მედია არხების მართვას.

ჩამოთვლულ საქმიანობათა უმეტესობა (განსაკუთრებით, მედია-მონიტორინგი და მედიასთან ურთიერთობა), თავისი სირთულიდან გამომდინარე კომისიის PR მენეჯერის დროის დიდ რესურსებს მოითხოვს. არსებული დატვირთვისა და საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ზოგადად, არ უნდა გვექონდეს მოლოდინი, რომ ამგვარი ორგანიზაციული მონაცემებითა და მწირი ადამიანური რესურსებით ეს ფუნქცია კომისიაში ეფექტურად განხორციელდება.

საუკეთესო პრაქტიკის თანახმად PR სამსახურს პასუხისმგებლობათა შემდეგი სფეროები გააჩნია:

- ორგანიზაციის საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავების ფასილიტაცია და განხორციელების უზრუნველყოფა;

- დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ინფორმირებულობის დონისა და ცნობიერების ამაღლება;
- PR ღონისძიებების დაგეგმვა-ორგანიზება;
- მედიასთან ურთიერთობების წარმართვა;
- სოციალური მედია არხების მართვა, მომხმარებელთა/დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირება ორგანიზაციის საქმიანობის, შედეგებისა და გადამწყვეტილებების შესახებ და უკუკავშირის მიღება-დამუშავება;
- კრიზისების მართვა.

ამჟამად კომისიის აპარატი მხოლოდ ნაწილობრივ ან მეტნაკლები ეფექტიანობით უზრუნველყოფს ამ ფუნქციების განხორციელებას, გამომდინარე იქედან, რომ საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციების განხორციელებაზე მხოლოდ ერთი თანამშრომელია პასუხისმგებელი, ვისი დროის რესურსებიც ვერ იქნება საკმარისი იმისათვის, რომ სრულად და ეფექტურად გაართვას თავი თანამედროვე PR-ს ყველა მიმართულებას.

კომისიის საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციასთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები:**

- კომისიის საკომუნიკაციო სტრატეგიის, ასევე, კომუნიკაციის ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება და განხორციელების უზრუნველყოფა: საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციის განხორციელებაში ეფექტიანობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციისაგან მოითხოვს სათანადო დადგენას, რაც არსებული საკომუნიკაციო არხების, დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ინფორმირებულობის ხარისხისა და მოლოდინების, მათი საინფორმაციო საჭიროებების შეფასებას უნდა ეფუძნებოდეს. ასევე, საბაზისო შეფასების პროცესმა უნდა მოიცვას ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი კომპეტენციები (ადამიანური რესურსების უნარები და შესაძლებლობები), ხოლო განხორციელებული ანალიზის საფუძველზე კომუნიკაციის ამოცანები უნდა შემუშავდეს როგორც ზედა, ასევე, საშუალო რგოლის მენეჯერთა მონაწილეობით. ზედა დონის ამოცანების შემუშავების შემდეგ მნიშვნელოვანია შესაბამისი აქტივობების დაგეგმვა როგორც საზოგადოებასთან ურთიერთობების სამსახურში, ასევე სხვა სტრუქტურულ ერთეულებში და მათი სათანადოდ ჰარმონიზაცია. ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა სტრატეგიას, განხორციელების უზრუნველსაყოფად საკომუნიკაციო სტრატეგიასაც ესაჭიროება რესურსების მობილიზების გეგმა ან ბიუჯეტი. კომისიის საკომუნიკაციო სტრატეგიის განხორციელების უზრუნველყოფა, შეფასება და ანგარიშგება შესაბამისი პროთილის დეპარტამენტმა ან სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს. ამავე დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა უნდა იყოს ერთიანი საკომუნიკაციო პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებაზე წინადადებების მომზადება და განხორციელებაზე მიმდინარე კონტროლის განწევა. საკომუნიკაციო პოლიტიკითა და პროცედურებით უნდა განისაზღვროს ისეთი ფუნქციების განხორციელების საკითხები, როგორცაა, მაგალითად, კომისიის საერთო ვებ-გვერდისა და სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრირებაში არსებული ქვე-

გვერდების განახლება, ვებ-გვერდზე ან სოციალურ ქსელებში გამოსაქვეყნებელი ინფორმაციის სტანდარტების დადგენა ინფორმაციის თითოეული შესაბამისი ტიპის ან მომხმარებლის მიხედვით, სარეკლამო-საინფორმაციო მასალების შინაარსი და მომზადების პროცედურები და ა.შ.

- ფუნქციის ორგანიზაციული მონაცემების დახვეწა:** ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოსათვის საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, სასურველია, კომისიამ გადახედოს თავის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და შექმნას ეფექტიანი სამსახური/დეპარტამენტი, რომელიც სხვადასხვა კატეგორიის მომხმარებლებთან (სახელმწიფო უწყებები, ოპერატორები, ინვესტორები, საკომუნიკაციო მომსახურების ბოლო მომხმარებლები, მედია, არასამთავრობო და სართაშორისო ორგანიზაციები) ეფექტური კომუნიკაციისა და უკუკავშირის მიღების შესაძლებლობას მისცემს. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციებში, ასევე, საჭიროებისამებრ ცალკეულ პოზიციებზე დასაქმებულ თანამშრომელთა სამუშაოს აღწერილობებში ან თანამდებობრივ ინსტრუქციებში სათანადოდ აისახოს კომისიის საინფორმაციო და საკომუნიკაციო მოთხოვნები.
- სისტემური მიდგომებისა და სათანადო კოორდინაციის მექანიზმების დანერგვით და გადაფარვებისა და დუბლირების რისკის მინიმიზაცია:** ორგანიზაციაში ერთგვაროვანი ფუნქციების გაბნევა სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, განსაკუთრებით, ისეთ ვითარებაში, როდესაც შესაბამისი საქმიანობების კოორდინირებაზე პასუხისმგებელი სამსახური და ფორმალიზებული ორგანიზაციული პოლიტიკა არ არსებობს, უკვე შეიცავს გადაფარვების, დუბლირების და არათანმიმდევრულობის (არათავსებადობის) რისკებს. ამდენად, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის შექმნის შემთხვევაში, ამ სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს სხვადასხვა დეპარტამენტების საკომუნიკაციო საჭიროებების დაკმაყოფილება მათთვის სათანადო მომსახურებათა განვითარებით, რაც შეიძლება მოიცავდეს ბეჭდური ან აუდიოვიზუალური სარეკლამო-საინფორმაციო მასალების (ბროშურები, ლიფლეტები, კლიპები და სხვ.) მომზადებას, საჯარო შეხვედრებისა და განხილვების ორგანიზებას, საინფორმაციო-შემეცნებითი კამპანიების დაგეგმვას, დაინტერესებულ მხარეებთან საკონსულტაციო და უკუკავშირის მექანიზმების გამართვას და ა.შ. ცხადია, ფუნქციის ამგვარი ინსტიტუციური მონაცემი არ გამოირჩევა დაინტერესებული ან ინიციატორი დეპარტამენტების აქტიურ მონაწილეობას შესაბამისი აქტივობების განხორციელებაში. უფრო მეტიც, აქტივობის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლოა შინაარსობრივი ნაწილის განხორციელებაზე ლიდერობა ინიციატორმა აიღოს.
- მომსახურების მომხმარებელთა საინფორმაციო საჭიროებების დაკმაყოფილება და კომისიის გადაწყვეტილებებზე უკუკავშირის მდგრადი მექანიზმების დანერგვა:** მარეგულირებლის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის საქმიანობის ერთ-ერთი მიმართულება მისი საქმიანობისა და გადაწყვეტილებების, ასევე, დარგში

მიმდინარე რეფორმების შესახებ სხვადასხვა კატეგორიის მომხმარებელთა და დაინტერესებულ მხარეთა უკუკავშირის მექანიზმების დაგეგმვა და განხორციელების უზრუნველყოფაა. ამდენად, თითოეული მნიშვნელოვანი რეფორმისა და ინიციატივის დაგეგმვის პარალელურად, კომისიამ და მისი აპარატის სტრუქტურულმა ერთეულებმა სათანადოდ უნდა ითანამშრომლონ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურთან, რომ სიახლის განხორციელება მხარდაჭერილი იყოს სათანადო საკონსულტაციო ან/და ჩართულობის მექანიზმებით, რაც მომავალში, დიდი ალბათობით, შეამცირებს წინააღმდეგობას რეფორმის განხორციელების პროცესში. უკუკავშირის მექანიზმების შექმნა მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რეფორმების განხორციელების კონტექსტში, არამედ, ზოგადად კომისიის საქმიანობის ეფექტიანობის შესახებ მომხმარებელთა, ოპერატორთა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებებისა და შეხედულებების შესასწავლად.

- კომისიის სოციალური ქსელების მართვაში ეფექტურობის უზრუნველყოფა: ღრეგანდელ სამყაროში სოციალური ქსელები სამიზნე ჯგუფებთან კომუნიკაციისა და ურთიერთობის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა. კომისიის პრესმდივანი ამჟამად მართავს კომისიის „facebook-ის“, „tweeter-ის“ „youtube-ისა“ და „myvideo-ს“ გვერდს, თუმცა, კომისიის აზრით, უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს სოციალური ქსელის მომხმარებელთა შენიშვნებსა და მოსაზრებებზე რეაგირებას, ასევე, სოციალურ ქსელებში ინტერაქტიულობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას. ასევე, მიშენელოვანი იქნება კომისიის ვებ-გვერდისა და სოციალური ქსელების მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და უკუკავშირის პერიოდული ანალიზი და კვარტალური ან ექვსი თვის ანგარიშების მომზადება.
- მედია მონიტორინგისათვის მედია მონაცემთა ელექტრონულ ბაზაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა: კომისიის პრესმდივნის სამუშაო დროის უმეტესი ნაწილი მედიამონიტორინგის განხორციელებაზე მიდის. ამჟამად კომისიას არა აქვს წვდომა რომელიმე მედია სერვერზე (მაგალითად, terra media), სადაც შესაძლებელი იქნებოდა საძიებო სისტემის გამოყენებით კომისიის შესახებ ყველა ბეჭდურ ან ელექტრონულ გამოცემაში გამოქვეყნებული მასალების მოძიება. შეზღუდული დროის გამო ამჟამად პრესმდივანი მხოლოდ რეიტინგული გამოცემების მონიტორინგს ახორციელებს. შედარებით მარტივია სატელევიზიო სივრცეში გასული მასალების მონიტორინგი, კომისიაში დანერგილი შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის გამო. მედიაში გამოქვეყნებული მასალების ანალიზის შედეგად პრესმდივანი ამზადებს ყოველთვიურ ანგარიშებს და სადაც წარმოდგენილია ინფორმაცია იმ მედია საშუალებების შესახებ, რომლებმაც გააშუქეს კომისიის საქმიანობა, ასევე, გაშუქებით მცული საკითხებისა და გაშუქების ტონალობის (დადებითი, ნეგატიური, ნეიტრალური) შესახებ.

(iii) რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა, სატელეკომუნიკაციო ქსელების ტექნიკური თავსებადობის უზრუნველყოფა და სტანდარტიზაცია

❖ რადიოსიხშირული სპექტრის მართვა

რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის ქვეშ მოიაზრება ადმინისტრაციული, სარეგულაციო და ტექნიკური პროცედურების ერთობლიობა, რომლის მიზანია შესაბამისი ქვეყნის რადიოსიხშირების მაქსიმალური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, რადიოსიხშირული რესურსების მომხმარებელთა შორის ხელშეშლების კონტროლი და სპექტრის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება როგორც ტექნიკური, ასევე, ეკონომიკური თვალსაზრისით.

რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის მხრივ მარეგულირებლის მთავარი ამოცანაა გააჭვრეტა გარემოს შექმნა ამონურვადი რესურსით სარგებლობისათვის და ამ რესურსით ისეთი სარგებლობის უზრუნველყოფა, რაც მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს ქვეყანას. ამის მიღწევა შესაძლებელი უნდა იყოს:

- რადიოსიხშირული რესურსით სარგებლობის შესახებ თანმიმდევრული და გამჭვრეტალე გადაწყვეტილებების მიღებით;
- სპექტრის განაწილებაში ეფექტიანობის უზრუნველყოფით;
- რესურსის გამოყენებისათვის ეფექტიანი ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობით;
- კონკურენტუნარიანი სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის შექმნის მხარდაჭერით;
- ფართოზოლოვანი სატელეკომუნიკაციო ქსელების დანერგვის მხარდაჭერით;
- ტექნოლოგიური ინოვაციებისა და კონკურენტუნარიანობის ხელშეწყობით.

მარეგულირებლის რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის ორგანიზაციული პოლიტიკა, როგორც წესი, შემდეგი ელემენტებისაგან შედგება:

- რადიოსიხშირული რესურსების დაგეგმვა;
- რადიოსიხშირული რესურსების განაწილება ეროვნული გეგმის შესაბამისად;
- ლიცენზირება;
- რადიოსიხშირული რესურსებით სარგებლობის საფასურის გამოთვლა და დადგენა;
- მონიტორინგის განევა რადიოსიხშირული რესურსებით სარგებლობის განსაზღვრულ პირობებთან შესაბამისობაზე;
- საერთაშორისო თანამშრომლობის წარმართვა მეზობელ სახელმწიფოებთან რადიოსიხშირეთა კოორდინაციითა და ტელეკომუნიკაციების საერთაშორისო გაერთიანებების შესაბამის რეესტრებში ქვეყანაში დაგეგმარებული და განაწილებული რადიოსიხშირების თაობაზე მონაცემების შეტანით.

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ზემოთ ჩამოთვლილი ზოგადი ფუნქციების უმეტესობის განხორციელებას. ამასთან, ლიცენზირების ნაწილში (რომელიც ამჟამად მოქმედი დებულებით, ადმინისტრაციული დეპარტამენტის კომპეტენციას განეკუთვნება) დეპარტამენტი ამზადებს სათანადო დასკვნებს ლიცენზირების გაცემაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის მომართვის საფუძველზე. ანალოგიურად, რადიოსიხშირული სპექტრით

სარგებლობის ლიცენზიის მფლობელთა მიერ სალიცენზიო პირობების შესრულებაზე რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის მიერ მონიტორინგის განხორციელების შედეგად, შეიძლება დღის წესრიგში დადგეს ლიცენზიის გაუქმების საკითხი.

პირობითად, რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის საქმიანობა ორ ნაწილად შეიძლება გაიყოს: (ა) რადიოსიხშირული რესურსის მართვა (რაც თავის თავში მოიცავს სპექტრის დაგეგმარებასა და განაწილებას) და (ბ) რადიოსიხშირული რესურსით სარგებლობაზე მონიტორინგის განწევა.

რადიოსიხშირული რესურსების მართვის მხრივ დეპარტამენტის დებულებით განსაზღვრული ფუნქციებია:

- რადიოსიხშირული სპექტრის განაწილების ეროვნული გეგმის მოდიფიცირება, რადიოსიხშირული რესურსის უნიფიცირებული შიდა ბაზის სისტემატური განახლება, რადიოსიხშირული სპექტრის დაგეგმარებისა და განაწილების, ელექტრომაგნიტური თავსებადობის უზრუნველყოფა;
- ტელეკომუნიკაციების საერთაშორისო გაერთიანების სიხშირეთა რეესტრში საქართველოში განაწილებული და დაგეგმარებული რადიოსიხშირეების თაობაზე მონაცემების შეტანა, რადიოსიხშირეთა კოორდინაცია;
- კომისიის მიერ რადიოსიხშირეების მინიჭების/რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ნებართვის გაცემის ადმინისტრაციული წარმოება;
- რადიოსახმობებისა და ამოცნობის ნიშნების მინიჭების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფა;
- სამოყვარულო რადიოკავშირის დამყარებისა და სამოყვარულო რადიოსადგურების გამოყენების წესების მოდიფიცირების უზრუნველყოფა რადიომოყვარულთა საერთაშორისო ორგანიზაციების რეკომენდაციების შესაბამისად;
- რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის, ასევე რადიოსიხშირული სპექტრის გამოყენებით კერძო და სათემო მათემატიკის საქმიანობის ლიცენზიის გაცემის, მოდიფიცირებისა და ვადის გაგრძელების თაობაზე სათანადო დასკვნების მომზადება, ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურის საწყისი ოდენობისა და სალიცენზიო გადასახდელის ოდენობათა განსაზღვრა და კომისიის შიდა რეგულაციური აქტების შესაბამისად განსაზღვრული სხვა დაკავშირებული ფუნქციების შესრულება;
- რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის გადაპირების თაობაზე დასკვნების მომზადება;
- რადიოსიხშირის მინიჭების უწყებრივი რეესტრის წარმოება.

რაც შეეხება რადიოსიხშირული რესურსით სარგებლობაზე მონიტორინგის განწევას, კომისიის დებულების თანახმად დეპარტამენტი უზრუნველყოფს:

- რადიოსიხშირეთა კოორდინაციას, მფლობელი სახელმწიფოებიდან წარმოქმნილი რადიოხელშეშლების გამოვლენასა და რეაგირებას;
- რადიომონიტორინგის სისტემის ტექნიკურ უზრუნველყოფასა და მართვას, რადიომონიტორინგისას, ხელშეშლებისა და დარღვევების გამოვლენას, დარღვევებზე,

მათ შორის, რადიოსიხშირული სპექტრით უკანონო სარგებლობაზე რეაგირებას – შემონმების აქტებისა და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენას;

- რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის მფლობელთა მიერ სალიცენზიო პირობების შესრულების მონიტორინგს, დარღვევათა გამოვლენასა და რეაგირებას – შემონმების აქტებისა და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენას.

დეპარტამენტი ასევე პასუხისმგებელია რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის მფლობელთა მიერ მონაცემთა ქსელებისა და გამოყენებული რადიოდანადგარების აღიარებულ სტანდარტებთან და ტექნიკურ რეგლამენტებთან შესაბამისობის მონიტორინგზე, თუმცა, დეპარტამენტს და ზოგადად კომისიას ამჟამად არ გააჩნია ეფექტიანი საშუალებები უზრუნველყოს ამ ფუნქციის განხორციელება. ზოგადად, კომისიაში მოიაზრება, რომ ეს ფუნქცია სხვა სტრუქტურულ ერთეულში უნდა იყოს ინტეგრირებული; კერძოდ, მარეგულირებლის ტექნიკურმა დეპარტამენტმა საკომუნიკაციო ქსელებისა და მონაცემთა სისტემების აღიარებულ სტანდარტებთან და ტექნიკურ რეგლამენტებთან შესაბამისობის მონიტორინგთან ერთად ასევე უნდა უზრუნველყოს საკომუნიკაციო მომსახურების ხარისხის პერიოდული შემოწმება, სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხელმისაწვდომობის დონის განსაზღვრის გეგმის შემუშავება და გეგმის განხორციელების მექანიზმების დანერგვა, სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურისა და მასთან დაშვების/წვდომის ტექნიკური პირობებისა და სტანდარტების შემუშავება და ა.შ.

კანონმდებლობითა და კომისიის დებულებით განსაზღვრული ფუნქციების განსახორციელებლად რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს რადიოსიხშირული სპექტრის განაწილების ეროვნული გეგმის პერიოდულ მოდიფიცირებას. კომისიას გააჩნია რადიოსიხშირული რესურსის უნიფიცირებული მონაცემთა ელექტრონული ბაზა, რომელიც შეიცავს ინფორმაციასა და მონაცემებს განაწილებული და ხელმისაწვდომი რადიოსიხშირული რესურსების შესახებ. ეს პროგრამული უზრუნველყოფა დეპარტამენტის ძალისხმევით შეიქმნა და იგი ორგანიზაციაში დანერგილი ერთ-ერთი ძირითადი ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმაა, რომელიც ამ ეტაპზე უმეტესწილად პასუხობს კომისიის ამოცანებს. ამავე პროგრამაშია ინტეგრირებული რადიოსიხშირის მინიჭების უწყებრივი რეესტრი. თუმცა, დარგის განვითარებასა და მონიტორინგისა და პელენგაციის სადგურების ამოქმედებასთან ერთად თანდათანობით დღის წესრიგში დგება ამ პროგრამული უზრუნველყოფის განახლების საკითხი, რაც კომისიისაგან შესაბამის ყურადღებას მოითხოვს.

რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის მიმართულებით დეპარტამენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრიორიტეტია რადიოსიხშირეთა განაწილების ეროვნული სქემის თავსებადობის უზრუნველყოფა შესაბამის საერთაშორისო / ევროპულ სტანდარტებთან. ამ მხრივ დეპარტამენტი აქტიურად თანამშრომლობს შესაბამის საერთაშორისო გაერთიანებებთან (ITU) და ხელი მიუწვდება ინფორმაციაზე ამ მხრივ არსებული ტენდენციების შესახებ. თუმცა,

კომისიონერთა შეფასებით, მნიშვნელოვანია, რომ ამ ცოდნისა და ინფორმაციის გაზიარების უფრო ეფექტური სისტემა შეიქმნას.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიების გაცემას უზრუნველყოფს ადმინისტრაციული დეპარტამენტი, რომელიც პასუხისმგებელია ლიცენზიების მოსაპოვებლად აუქციონების, კერძო და სათემო მაუწყებლობის ლიცენზიის გასაცემად კონკურსების ჩატარების ორგანიზებაზე, ლიცენზიების გაცემის, მოდიფიცირების, მოქმედების ვადის გაგრძელების, გაუქმების, ლიცენზიათა გადაპირების (გადაცემის), ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ნებართვების გაცემისა და გაუქმების ადმინისტრაციული წარმოებების უზრუნველყოფაზე. ამ ნაწილში რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტი მხოლოდ დასკვნებს ამზადებს. თუმცა, რაც შეეხება რადიოსახმობებისა და ამოცნობის ნიშნების მინიჭების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფას, ეს უშუალოდ რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაა.

და ბოლოს, მიუხედავად იმისა, რომ ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურის საწყისი ოდენობისა და სალიცენზიო გადასახდელის ოდენობათა განსაზღვრა რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის ნაწილია, კომისიაში არსებობს მოსაზრება, რომ საერთო ორგანიზაციული ეფექტიანობის მისაღწევად, შესაძლოა უფრო მიზანშეწონილი იყოს ამ ფუნქციის ინტეგრირება კომისიის იმ დეპარტამენტში, რომელიც რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიების გაცემას უზრუნველყოფს. ამასთან, ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურისა და სალიცენზიო გადასახდელის ოდენობათა განსაზღვრა ასევე მოითხოვს კომისიის მიერ საფასურისა და გადასახდელის გამოთვლის შესაბამისი მეთოდოლოგიის დამტკიცებას.

რაც შეეხება რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის საქმიანობის მეორე მიმართულებას, რადიოსიხშირული რესურსით სარგებლობაზე მონიტორინგის განწევას - ამ ეტაპზე კომისიის მთავარი პრიორიტეტი მონიტორინგისა და ინსპექტირების ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარებაა. ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოები ამ ტიპის მონიტორინგს უმეტესწილად, თუ არა მთლიანად, რადიოსიხშირეების მონიტორინგისა და პელენგაციის სტაციონარული სადგურების მეშვეობით ახორციელებენ. ამჟამად კომისიას მხოლოდ ორი ამგვარი სადგური აქვს, რომელთა დაფარვის საერთო ჯამური მოცულობა ქვეყნის ტერიტორიის დაახლოებით 20 პროცენტია. ზოგადად, მონიტორინგისა და პელენგაციის სადგურების რაოდენობა შესაბამისი ქვეყნის ლანდშაფტის თავისებურებებზე დამოკიდებული. განხორციელებული საერთაშორისო პროექტის ფარგლებში ჩატარებული შეფასების მიხედვით, კომისიას ოცზე მეტი სტაციონარული სადგური ესაჭიროება, რომ სრულად მოიცვას ქვეყნის ტერიტორია. ამდენად, იმისათვის, რომ კომისიამ თავისი სტაციონარული სადგურებით სრულად მოიცვას ქვეყნის ტერიტორია, მნიშვნელოვანი ხარჯების განწევა მოუწევს შემდგომი წლების განმავლობაში, იმ ფონზე, რომ მისი ფინანსური შესაძლებლობები საკმაოდ შეზღუდულია.

ამ ვითარებაში კომისიას შექმნილი აქვს მობილური ჯგუფი, რომელიც წარმოქმნილი ხელშეშლის თითოეული მნიშვნელოვანი ფაქტის შესასწავლად ადგილზე გადის, უზრუნველყოფს რადიოხელშეშლის გამომწვევი გარემოებების დადგენასა და შესწავლას, ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენას. როგორც დეპარტამენტის მენეჯერი, ასევე, კომისიის წევრები აცხადებენ, რომ მონიტორინგის ორი მობილური ჯგუფი ამჟამად ამკარად არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ კომისიამ ეფექტიანად განახორციელოს რადიომონიტორინგის მნიშვნელოვანი სახაზო ფუნქცია. ამ მხრივ გარკვეული კორექტივებია შესატანი დეპარტამენტის საშტატო სქემაში. ასევე, იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ მობილური მონიტორინგის ფუნქციის განხორციელება სპეციფიკურ ცოდნასა და გამოცდილებას მოითხოვს, ხოლო შრომის ბაზარზე ამ მხრივ დიდი არჩევანი არ არის, მნიშვნელოვანია კომისიამ ასევე გადასინჯოს თავისი სახელფასო ბაღე, განსაკუთრებით მობილური ჯგუფის არსებული დატვირთვების გათვალისწინებით.

რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის ფუნქციასთან დაკავშირებული ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები:

- დეპარტამენტის მართვის სისტემების სრულყოფა: ისევე, როგორც კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების შემთხვევაში, რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტს ესაჭიროება მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომები, რაც მომავალში გამოიხატავს გარკვეულ ბუნდოვანებას დაგეგმილი აქტივობებისა და მისაღწევი შედეგების შესახებ. ზემოთ აღინიშნა, რომ კომისიას ზოგადად აკლია მართვის თანამედროვე უნარ-ჩვევების მქონე მენეჯერები. თითოეული მიმართულებით მეტნაკლებად იკვეთება ზოგადი ორგანიზაციული პრიორიტეტები, თუმცა, ზოგჯერ რთულია კონკრეტული შედეგების განჭვრეტა, რაც მოკლე ან საშუალოვადიან პერსპექტივაში დეპარტამენტების მიერ განხორციელებული საქმიანობების შედეგად უნდა დადგეს. კონკრეტულ შედეგებზე მიბმული საქმიანობების დასახვა კომისიასა და დეპარტამენტს შესაძლებლობას მისცემს ოპტიმალურად გადაანაწილოს თავისი ადამიანური რესურსები. მაგალითად, თუ ზუსტად გვეცოდინება რა კონკრეტული შედეგის მიღწევას ისახავს რადიომონიტორინგის განხორციელება იმ ფორმით, როგორითაც ის დღეს ხდება (24 საათიანი რეჟიმით დაკვირვება), ეს კომისიას გაუადვილებს გადაწყვეტილების მიღებას ამ ფუნქციის განსახორციელებლად აუცილებელი ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების უზრუნველყოფის შესახებ. ასევე, რესურსების ოპტიმიზაციის კუთხით შესაძლოა კომისიამ განიხილოს მონიტორინგისა და პელენგაციის სადგურების დისტანციურად მართვის საკითხი, რაც, თავის მხრივ, შესაბამის პროგრამულ უზრუნველყოფასა და ცენტრალიზებული მართვის სისტემების დანერგვას მოითხოვს.
- მიმდინარე რეორგანიზაცია-რესტრუქტურირების პროცესში რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობათა სფეროების გადასინჯვა: მიმდინარე რეორგანიზაციის პროცესში, მნიშვნელოვანია, კომისიამ არსებითად გადასინჯოს რადიოსიხშირეთა მართვასთან დაკავშირებული ფუნქციების

განხორციელების არსებული ორგანიზაციული სქემა და მოახდინოს ისეთი გადაადგილებები, რაც მომავალში ამ მიმართულების ეფექტიანობას უზრუნველყოფს. ეს ცვლილებები შეეხება როგორც რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტს, ასევე, ადმინისტრაციულ დეპარტამენტს. როგორც აღინიშნა, ცალკეული მნიშვნელოვანი ფუნქციები შეიძლება ინტეგრირებული იყოს კომისიის აპარატის ახალ სტრუქტურულ ერთეულებში (ტექნიკური და ლიცენზირების, ავტორიზაციისა და ნებართვების დეპარტამენტები), მათი შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში. ამასთან, კონკრეტული ფუნქციების გადაჯგუფების დროს აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება:

- ფუნქციების განხორციელებისათვის აუცილებელი კომპეტენციების (ადამიანური რესურსები) გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის;
 - სამუშაო პროცესების ფორმალიზება (ოპტიმიზირებული მოდელის შექმნა და გაზიარება ზოგადი ფუნქციის განხორციელებაში ჩართულ ყველა სტრუქტურულ ერთეულს შორის), რათა თავიდან იქნას აცილებული გაურკვევლობები ან შეფერხებები;
 - ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმები, მათზე წვდომისა და ფუნქციონალური სრულყოფის უზრუნველყოფა;
 - ფუნქციის განხორციელებასთან დაკავშირებული საოპერაციო ხარჯები;
 - ზოგადი ორგანიზაციული ფუნქციის განხორციელების შესახებ ანგარიშგება.
- დეპარტამენტის შიგნით, ასევე, კომისიის სხვა სტრუქტურული ერთეულებისათვის ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება: როგორც ზემოთ აღინიშნა, აუცილებელია რადიოსიხშირული სპექტრის მართვის საერთაშორისო ტენდენციების მხრივ ცოდნის გაზიარების უფრო ეფექტური სისტემის შექმნა, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ ჩატარებული ღონისძიებების შესახებ ფორმალური, მშრალი ანგარიშის წარმოდგენით. ზოგადად, კომისიის ფუნქციაა საერთაშორისო თანამშრომლობის კუთხით განსაზღვროს თავისი კონკრეტული ამოცანები და დაადგინოს, თუ მოცემულ დროს თითოეული ძირითადი მიმართულებით (მაგ., რადიოსიხშირეთა მართვა, მანუქება) მას რა შედეგების მიღწევა უნდა (მაგ., დარგობრივი პოლიტიკის სრულყოფა ან საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაცია, ცალკეული, კონკრეტული სეგმენტის ან საკითხის ეფექტური რეგლამენტაცია, სხვ.). დეპარტამენტებმა, რომლებიც თავისი კომპეტენციის სფეროში საერთაშორისო ურთიერთობებს წარმართავენ, შესაბამისად უნდა მიუსადაგონ თავისი აქტივობები ამ კონკრეტულ ამოცანებსა და მოსალოდნელ შედეგებს.

რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის შემთხვევაში ცოდნის გაზიარების აუცილებლობას ის გარემოებაც უსვამს ხაზს, რომ ამჟამად დეპარტამენტში არის რამდენიმე „შეუცვლელი“ თანამშრომელი, რომელიც კომისიისათვის მნიშვნელოვან საოპერაციო ამოცანებს ასრულებენ. ორგანიზაციაში ცოდნისა და კვალიფიკაციის დაგროვება ცალსახად პოზიტიური მოვლენაა, თუმცა, შეფერხებები შეიძლება შეიქმნას იმ შემთხვევაში, თუ შეუცვლელი თანამშრომელი გარკვეული მიზნის გამო ვერ

ახერხებს თავისი მოვალეობების შესრულებას. ეს ასევე გარკვეულ პრობლემებს უქმნის ამ კატეგორიის თანამშრომლებს, რომლებმაც შესაძლოა სრულად ვერ ისარგებლონ შვებულებით ან დროის ცალკეულ მონაკვეთში დიდი დატვირთვით მუშაობა მოუწიოთ, რაც, თავის მხრივ, მათ მოტივაციამდე უარყოფითად მოქმედებს.

- ადამიანური რესურსების შესაძლებლობათა შემდგომი განვითარება და მოტივაცია: რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის თანამშრომელთა საშუალო ხელფასი კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთა საშუალო ხელფასთან შედარებით საგრძნობლად დაბალია, რაც განპირობებულია დეპარტამენტში დასაქმებული რადიოინჟინრებისა და ელექტრიკოსების მცირე სახელფასო განაკვეთებით. ამასთან, დეპარტამენტი საჭიროებს სპეციფიკურ ტექნიკურ ცოდნასა და კვალიფიკაციას მასზე დაკისრებული ფუნქციების განსახორციელებლად. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ სხვა დეპარტამენტებთან შედარებით რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლები (განსაკუთრებით, მონიტორინგის მობილური ჯგუფის წევრები) არანაკლებ დატვირთულები არიან მიმდინარე საქმეებით და ამდენად, მათთვის განსაზღვრული ანაზღაურება უსამართლობის განცდას ტოვებს როგორც დეპარტამენტის მენეჯერსა და შემსრულებლებში, ასევე, კომისიის წევრებში.

ასევე, რეორგანიზაციის პროცესში სასურველია კომისიამ გადახედოს რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტის საშტატო სქემას იმ მხრივ, რომ დეპარტამენტის საქმიანობის სპეციფიკასთან შეუსაბამო შტატების გადაჯგუფება მოხდეს შესაბამისი პროფილის დეპარტამენტში. კონსულტანტთა ჯგუფისათვის გასაგებია ის ლოგიკა, თუ რატომ მოხდა თავის დროზე იურისტის პოზიციის ინტეგრირება ამ ტექნიკურ დეპარტამენტში, თუმცა, მიგვაჩნია, რომ ეს არ არის ყველაზე ოპტიმალური გამოსავალი ამ მდგომარეობიდან (ამ ლოგიკით, შესაძლოა ყველა დეპარტამენტს დაემატოს იურისტის შტატი, ზოგიერთს - PR მენეჯერის შტატი, რაც ორგანიზაციულ საქმიანობას ეფექტიანობას ვერ შესძენს). შტატების შემოთავაზებული გადაჯგუფება უზრუნველყოფს იმას, რომ (ა) ცოდნის აკუმულირება და გაზიარება მოხდება პროფილურ სტრუქტურულ ერთეულში; (ბ) შესაბამისი კომპეტენციის მქონე თანამშრომელი საჭიროებისამებრ ანალოგიურ მომსახურებას გაუწევს კომისიის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს (მაგ, ტექნიკურ დეპარტამენტს) და (გ) პასუხისმგებელი თანამშრომლის არყოფნის შემთხვევაში, პროფილური დეპარტამენტის სხვა თანამშრომელი შეძლებს რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტისათვის სათანადო მომსახურების განწევას. ამას გარდა, დეპარტამენტის რამდენიმე თანამშრომლის ფუნქციებთან დაკავშირებით გარკვეული ბუნდოვანება არსებობს.

- ❖ უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებები, სატელეკომუნიკაციო ქსელების ტექნიკური თავსებადობის უზრუნველყოფა, სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხარისხის კონტროლი და სტანდარტიზაცია

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები მოიცავს **უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებათა** შესრულების უზრუნველყოფას, საკომუნიკაციო ქსელებისა და მონოპოლიზაციების დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას, სატელეკომუნიკაციო დანადგარებისა და აპარატების სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების სისტემის შექმნას ან მართვას, მომსახურების ხარისხის კონტროლს, ინტერნეტ-მმართველობის პრინციპების განხორციელების უზრუნველყოფას და ა.შ. ამ მხრივ საქართველო მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სხვა ევროპული ქვეყნების პრაქტიკას - ჩამოთვლილი მიმართულებებით ამჟამად ქვეყანას არ გააჩნია სრულფასოვანი მარეგულირებელი ბაზა. როგორც „კომისიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებშია“ აღნიშნული, „ასოციაციების შესახებ ხელშეკრულების ხელმოწერასთან ერთად, საქართველოს მთავრობამ სატელეკომუნიკაციო სფეროში განსაზღვრა სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულება და აიღო ვალდებულება ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობა ეტაპობრივად მოიყვანოს სრულ შესაბამისობაში ევროკავშირის ფარგლებში არსებულ რეგულაციებთან“. მათ შორის არის 2002 წლის 7 მარტის ევროპის პარლამენტისა და საბჭოს №2002/22/EC13 დირექტივა „უნივერსალური მომსახურებისა და ელექტრონულ საკომუნიკაციო ქსელებსა და მომსახურებებთან დაკავშირებით მომხმარებელთა უფლებების შესახებ“. ამასთან, კანონმდებლობის ევროკავშირის რეგულაციებთან შესაბამისობაში მოყვანის გარდა, კომისიის პრიორიტეტები ასევე მოიცავს სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხელმისაწვდომობის გეგმის შემუშავებას, რაც შესაბამისი საერთაშორისო დონორული პროექტის ფარგლებში განხორციელდება. თუმცა, აქტივობის მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია, რომ კომისიის სტრუქტურაში არსებობდეს ერთეული, რომელიც კომისიის კომპეტენციის ფარგლებში თანმიმდევრულად უზრუნველყოფს სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხელმისაწვდომობის გეგმის განხორციელებას ან კოორდინაციას გაუწევს იმპლემენტაციის პროცესს.

უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებათა ეფექტური შესულებისათვის კომისიამ მომავალში უნდა უზრუნველყოს სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე მიზანმიმართული აქტივობების განხორციელება, სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის შესახებ მონაცემთა ბაზის მართვა და შესაბამისი ციფრული რუკის მუდმივი განახლება. საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის ნაწილში კომისიის ფუნქციად ასევე იკვეთება ინფრასტრუქტურისა და მასთან დაშვების/წვდომის ტექნიკური პირობებისა და სტანდარტების შემუშავება. თუმცა, მანამდე პირველი რიგის ამოცანა ევროკავშირის შესაბამის სტანდარტებთან საქართველოს კანონმდებლობის ჰარმონიზაციაა.

საკომუნიკაციო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით მარეგულირებლის მთავარი ამოცანა ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების ხარისხის სტანდარტების განსაზღვრა და მათ შესრულებაზე მონიტორინგის განწევაა. თუმცა, ის თუ მომავალში როგორ განხორციელდეს კომისია ამ ფუნქციას, განხილვის საგანი უნდა გახდეს. შესაძლოა ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული ფუნქციები გაიყოს რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტსა და ტექნიკურ დეპარტამენტს შორის (საკომუნიკაციო სერვისების სხვადასხვა

ტიპის მიხედვით), თუმცა, ამგვარმა გაყოფამ კითხვის ქვეშ არ უნდა დააყენოს ფუნქციის განხორციელებაში ეფექტიანობის შენარჩუნების საკითხი. მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით „კომისიის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები“ ასევე განსაზღვრავს რიგ განსახორციელებელ ინიციატივებს.

კომისიის კიდევ ერთი პრიორიტეტი **სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების სისტემის უზრუნველყოფი მექანიზმების ჩამოყალიბებაა**. როგორც ორგანიზაციული შეფასების შედეგად გამოვლინდა, კომისია წინა წლების განმავლობაში უკვე მუშაობდა ამ საკითხზე. კერძოდ, მომზადებულია რადიოდანადგარებისა და სატელეკომუნიკაციო ტერმინალური დანადგარების სერტიფიცირებისა და სამომხმარებლო ბაზარზე დაშვების ტექნიკური რეგლამენტის პროექტი, თუმცა, ის ჯერ არ მიუღიათ. ამასთან, კომისიის მიერ რეგლამენტის მიღებამდე, სავარაუდოდ, აუცილებელი იქნება კანონმდებლობაში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა. შესაბამისი საკანონმდებლო ჩარჩოს შემუშავებისა და ამოქმედების შემდეგ, კომისიის აპარატის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციებს შეიძლება დაემატოს ისეთი საკითხები როგორცაა სატელეკომუნიკაციო აპარატურის, ელექტრონული აპარატურისა და დანადგარების ელექტრომაგნიტური/ტექნოლოგიური თავსებადობის განსაზღვრა; სატელეკომუნიკაციო აპარატურის ბაზარზე ზედამხედველობის განწევა და სატელეკომუნიკაციო აპარატურასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, ასევე, ელექტრონული აპარატურისა და დანადგარების ელექტრომაგნიტურ თავსებადობასთან დაკავშირებით რჩევებისა და ინფორმაციის მიწოდება იმპორტიორებისათვის, მომწოდებლებისათვის, გადამყიდველებისა და მომხმარებლებისათვის.

საერთაშორისო ტენდენცია გვიჩვენებს, რომ კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებლის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი **ინტერნეტის მმართველობის, ასევე, ინტერნეტის ღიაობისა და ნეიტრალიტეტის პრინციპების დანერგვის ხელშეწყობაა**. ამ პრინციპების დანერგვამ უნდა უზრუნველყოს ინტერნეტის მომსახურების ბოლო მომხმარებლების შესაძლებლობა, მათი არჩევანის შესაბამისად მიიღონ და გაავრცელონ ინფორმაცია და მიიღონ და გამოიყენონ მათ მიერ არჩეული მომსახურება თუ აპლიკაცია⁴. ამასთან, ინტერნეტის მმართველობისა და ნეიტრალიტეტის პრინციპების დანერგვა ასევე კავშირშია უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებათა შესრულებასთან და შესაბამისი მომსახურების ხარისხზე კონტროლის განწევასთან (კომისიის შესაბამისმა სტრუქტურულმა ერთეულმა ევროპის ელექტრონული კომუნიკაციების მარეგულირებელთა (BEREC) მიერ მომზადებული რეკომენდაციებით უნდა იხელმძღვანელოს ინტერნეტის ხარისხის მონიტორინგის განხორციელებისას). ამ მხრივ კომისიის პრიორიტეტია, ასევე, ქვეყანასთან ასოცირებული ზედა დონის დომენების მართვისა და რეგულირების სისტემის უზრუნველყოფა.

მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში საქართველოს ეროვნული მარეგულირებელი კომისია გეგმავს **ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელებისა და მომსახურებების**

⁴ კომისიის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები (2015-2017 წ.) გვ. 22.

უსაფრთხოებისა და მთლიანობის უზრუნველყოფის საკითხებზე მუშაობის გააქტიურებას. ამ მხრივ, კომისიის სამოქმედო პრიორიტეტებში შედის:

- ქსელების უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით საქართველოს ელექტრონულ საკომუნიკაციო ბაზარზე არსებული მდგომარეობის გამოკვლევა, ქსელების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კუთხით ევროკავშირში არსებული პრაქტიკის შესწავლა და საკონსულტაციო დოკუმენტის შემუშავება ბაზრის მონაწილეებთან და შესაბამის უწყებებთან ერთად შემდგომი განხილვის მიზნით;
- საუკეთესო პრაქტიკაზე დაყრდნობით, შესაბამის სამთავრობო უწყებებთან ერთად, ნორმების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფს ქსელების უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული საკითხის დარეგულირებას;
- სარეკომენდაციო დოკუმენტის შემუშავება, რომელიც ასახავს პერსონალური მონაცემების დამუშავებასა და გაცემასთან დაკავშირებით ევროპის ფარგლებში დანერგილ საუკეთესო პრაქტიკას;
- რადიო მონყობილობების ბაზარზე დაშვების დადგენილების ახალი პროექტის შემუშავება, რომელიც დაარეგულირებს საქართველოში რადიო მონყობილობების ბაზარზე განთავსების, მოთხოვნებთან (სტანდარტებთან) შესაბამისობის დადასტურებისა (სერტიფიცირების) და მომსახურებაში დაშვების წესებს.

შესაბამისი მარეგულირებელი ჩარჩოს ამოქმედების შემდეგ კომისიამ უნდა უზრუნველყოს ქსელის უსაფრთხოებისა და მთლიანობის დარღვევის მნიშვნელოვანი შემთხვევის (ინციდენტის) შესახებ ანგარიშგების პროცედურების დამტკიცება და მათ განხორციელებაზე ზედამხედველობის განწევა. ასევე, აუცილებელი იქნება ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელების და მომსახურებების უსაფრთხოებასა და მთლიანობის შესახებ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და სამთავრობო უწყებებთან თანამშრომლობის წარმართვა.

უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებების შესრულების, სატელეკომუნიკაციო ქსელების ტექნიკური თავსებადობის უზრუნველყოფის, სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხარისხის კონტროლისა და მონყობილობათა სტანდარტიზაცია-სერტიფიცირების ფუნქციებთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები:**

- ორგანიზაციული შესაძლებლობების თანმიმდევრული განვითარება: იმისათვის, რომ კომისიამ სრულად განახორციელოს ანგარიშის ამ ნაწილში განხილული მარეგულირებლის ფუნქციები, პირველ რიგში, შესაბამისი კანონმდებლობის ამოქმედებაა საჭირო, რაც კომისიისაგან მოითხოვს საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლას, საკანონმდებლო წინადადებების მომზადებას და სხვადასხვა უწყებებთან თანამშრომლობით საკანონმდებლო ან/და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების პროექტების შემუშავებას. ცხადია, ეს კომისიას არ აბრკოლებს შექმნას სტრუქტურული ერთეული - ტექნიკური დეპარტამენტი, რომელიც ამ მიმართულებებში კომისიის ფუნქციების განხორციელებას უზრუნველყოფს. თუმცა, საწყის ეტაპზე, შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულს უმეტესწილად მარეგულირებელი ბაზის ფორმირების საკითხებზე მოუწევს მუშაობა. ცალკეულ საკითხებთან დაკავშირებით

(მაგ., სატელეკომუნიკაციო მომსახურების ხელმისაწვდომობის გეგმის შემუშავება, სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე მიზანმიმართული აქტივობების განხორციელება) კომისიის აპარატს შეუძლია ამ მოცემულობაშიც დაინყოს მუშაობა. ამდენად, კანონმდებლობის შემუშავებასთან ერთად თანმიმდევრულად უნდა შეიცვალოს დეპარტამენტის ფუნქციები (კომისიის დებულება) და განახლდეს მისი საშტატო განრიგი. სავარაუდოდ, საჭირო იქნება დეპარტამენტისა და კომისიის სხვა სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთა სათანადოდ მომზადება ფუნქციების ეფექტიანად განსახორციელებლად. აღნიშნულის გათვალისწინებით, სასურველია, კომისიამ შეიმუშავოს ტექნიკური დეპარტამენტის შესაძლებლობების თანმიმდევრული განვითარების დროში განვიწილი გეგმა, სადაც განისაზღვრება ის რესურსები, რომელთა მობილიზებაც იქნება საჭირო ეფექტური სტრუქტურული ერთეულის ჩამოსაყალიბებლად. გეგმის განხორციელება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული იქნება კომისიის პირდაპირ კონტროლს დაუქვემდებარებელ ფაქტორებზე (მაგ., პარლამენტის მიერ კანონმდებლობაში ცვლილებების შეტანა), თუმცა, რესურსების წინასწარი დაგეგმვა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მდგრადობის შესანარჩუნებლად.

- ტექნიკური დეპარტამენტის ფუნქციების, ასევე, კონკრეტული ორგანიზაციული შედეგების (outputs) დაზუსტება შემდგომში ბუნდოვანების თავიდან ასაცილებლად: მნიშვნელოვანია, რომ კომისიის აპარატის თითოეულმა სტრუქტურულმა ერთეულმა აქტიური მონაწილეობა მიიღოს ახალი დეპარტამენტის ფუნქციების განხილვასა და დაზუსტებაში, რომ მომავალში გამოირიცხოს რაიმე სახის გაუგებრობა და ფუნქციური შეუთავსებლობა ან დუბლირება, რაც ძალიან ხშირად შესაბამისი ფუნქციის განხორციელებაში არსებით შეფერხებებს ან უბრალოდ, ჩავარდნას იწვევს. აუცილებელია კონსულტაციები მომიჯნავე ან დაკავშირებული ფუნქციების მატარებელ დეპარტამენტებთან. საგულისხმოა ისიც, რომ საწყის ეტაპზე კომისიის ამ სტრუქტურულ ერთეულს ურთიერთობა ექნება არა მხოლოდ რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტთან, არამედ კომისიის სხვა პროფილის სამსახურებთანაც, განსაკუთრებით, მარეგულირებელი ჩარჩოს შემუშავების აქტივობებში. შემდგომში ამ რისკების მინიმიზაცია ასევე შესაძლებელია შესაბამისი სამუშაო პროცესების აღწერა-ოპტიმიზაციის ეტაპზე.

(iv) მაუწყებლობის რეგულირება და კანონმდებლობის მოთხოვნების შესრულებაზე მონიტორინგის განვლა

საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნულ კომისიაში ტელე-რადიომაუწყებლობის დარგის რეგულირების ფუნქციები აპარატის ორ სტრუქტურულ ერთეულშია ინტეგრირებული. კერძოდ, მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კანონმდებლობის შესაბამისად მაუწყებლობის საერთო ეროვნული პრიორიტეტების შემუშავების ორგანიზებას, მაუწყებლობის სფეროში განსაზღვრული პრიორიტეტების განხორციელების შესახებ ანგარიშების მომზადებას, მაუწყებლების მიერ კანონისმიერი და მაუწყებელთა ქცევის

კოდექსით დადგენილი ვალდებულებების შესრულებას, ასევე, მაუწყებლობის ტრანზიტის განმახორციელებელ ავტორიზებულ პირთა მიერ კანონმდებლობის მოთხოვნათა შესრულებას. ადმინისტრაციული დეპარტამენტი, თავის მხრივ ახორციელებს დარგში მოქმედ ოპერატორთა ავტორიზაციას და რადიომაუწყებელთა ლიცენზირებას (თუმცა, მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი პასუხისმგებელია მაუწყებლობის ლიცენზიების გაცემის, მოქმედების ვადის გაგრძელების, მოდიფიცირების, ლიცენზიის შეჩერების ან გაუქმების თაობაზე დასკვნების მომზადებაზე).

ციფრულ მიწისზედა ტელემაუწყებლობაზე გადასვლის შემდეგ კომისია მხოლოდ რადიომაუწყებლობის პრიორიტეტებს განსაზღვრავს. ამდენად, „მაუწყებლობის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-4 მუხლის მიხედვით, კომისია „რადიოკავშირის საერთაშორისო რეგლამენტის“ შესაბამისად, 2 წელიწადში ერთხელ განსაზღვრავს და აქვეყნებს რადიოსამაუწყებლო სიხშირეთა გეგმას ლიცენზიის მაძიებლებისათვის, ხოლო საზოგადოებრივი აზრის შესწავლის საფუძველზე – რადიომაუწყებლობის პრიორიტეტებს. ამასთან, ამ ფუნქციის განსახორციელებლად, კომისია, როგორც წესი, შეისყიდის კვლევით მომსახურებას შესაბამისი პროფილის ორგანიზაციებიდან და უზრუნველყოფს სათანადო ხარისხის საბოლოო პროდუქტის (მაუწყებლობის პრიორიტეტების შესახებ კვლევის ანგარიშის) მიღებას. კვლევა ასახავს ქვეყნის თითოეულ გეოგრაფიულ ზონაში მოსახლეობის გამოკითხვით განსაზღვრულ პრიორიტეტებს საერთო და სპეციალიზებული მაუწყებლობის სხვადასხვა თემატიკის მიმართ. კომისიასა და სხვადასხვა დაინტერესებულ პირებს ეძლევათ ოცდლიანი ვადა კვლევის შედეგების გასაცნობად, რის შემდეგაც კომისიაში ტარდება მაუწყებლობის პრიორიტეტების ზეპირი მოსმენა. გადანყვეტილების მიღების შემდეგ კომისიას აქვს ათდღიანი ვადა პრიორიტეტების დასამტკიცებლად. განსაზღვრული პრიორიტეტების გათვალისწინებით კომისია აცხადებს კონკურსს თავისუფალ რადიოსიხშირეზე. მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაა, აგრეთვე ლიცენზიის მაძიებლის მიერ წარმოდგენილი სამაუწყებლო კონცეფციის რადიომაუწყებლობის დამტკიცებულ პრიორიტეტებთან შესაბამისობის შემოწმება და სათანადო დასკვნის მომზადება, რაც ლიცენზირების სამუშაო პროცესის შემადგენელი ნაწილია.

საგულისხმოა, რომ კანონის თანახმად, კომისიის ანგარიშის ის ნაწილი, რომელიც შეეხება მაუწყებლობის სფეროს, უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას მაუწყებლობის სფეროში პრიორიტეტების განხორციელების მიმდინარეობის შესახებ, სამაუწყებლო ბაზრის მდგომარეობისა და პერსპექტივების შესახებ, სიხშირეთა გეგმისა და თავისუფალი სიხშირეების შესახებ, გაცემული ლიცენზიების რაოდენობის შესახებ და ა.შ.

მაუწყებლობის შესახებ კანონის თანახმად, ლიცენზიის მაძიებელმა და ავტორიზაციის მსურველმა პირმა შესაბამის განცხადებას დაურთოს შესაბამისობის დეკლარაცია, რომელშიც უნდა მიეთითოს:

- ლიცენზიის მაძიებლის/ავტორიზაციის მსურველი პირის საიდენტიფიკაციო მონაცემები;
- მონაცემები ლიცენზიის მაძიებლის/ავტორიზაციის მსურველი პირის ხელმძღვანელი თანამდებობის პირებისა და ორგანოების შესახებ;

- დადასტურება, რომ ლიცენზიის მაძიებელი/ავტორიზაციის მსურველი პირი ან მისი ბენეფიციარი მესაკუთრეები არ მიეკუთვნებიან კანონით განსაზღვრულ იმ პირთა წრეს, რომელთა მიერ დაფუძნებულ კომპანიებზე არ შეიძლება გაიყეს ლიცენზია ან გაიარონ ავტორიზაცია;
- ინფორმაცია ლიცენზიის მაძიებლის/ავტორიზაციის მსურველი პირის ბენეფიციარი მესაკუთრეების საიდენტიფიკაციო მონაცემებისა და მათ საკუთრებაში არსებული წილების თაობაზე.

ამდენად, მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი დასკვნის მომზადებამდე ამონშებს ლიცენზიის მაძიებლის შესაბამისობის დეკლარაციაში მითითებულ მონაცემებს, რაც ცალკეულ შემთხვევებში განსაკუთრებულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული და დეპარტამენტის პასუხისმგებელი თანამშრომლებისაგან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. ლიცენზირებისა და ავტორიზაციის შემდეგაც, თითოეული მაუწყებელი ვალდებულია ყოველწლიურად გამოაქვეყნოს და კომისიას წარუდგინოს არა მხოლოდ შესაბამისობის დეკლარაცია, არამედ, ასევე, აუდიტის დასკვნა, ინფორმაცია მაუწყებლობის სფეროში სხვა ლიცენზიის ფლობის ან მაუწყებლობის ავტორიზაციის შესახებ, სხვა მაუწყებელში წილის ან აქციების ფლობის შესახებ, პერიოდული ბეჭდვითი გამოცემის ფლობის შესახებ, სხვა საწარმოს ან სხვა საწარმოში წილის ან აქციების 5%-ის ან მეტის ფლობის შესახებ და ა.შ. ეს ინფორმაცია ასევე ექვემდებარება გადამოწმებას დეპარტამენტის მიერ.

მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება **ავტორიზებული და ლიცენზირებული პირების მიერ საავტორო და მომიჯნავე უფლებების შესახებ საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნათა შესრულებაზე ზედამხედველობაა**. დეპარტამენტი უზრუნველყოფს მულტივი მონიტორინგის განევას მაუწყებლების მიერ აუდიოვიზუალური ნაწარმოებების მათ საეთერო ბადეში განთავსებაზე. მაუწყებლები ვალდებული არიან აუდიოვიზუალური პროდუქტის სამაუწყებლო ბადეში განთავსებამდე კომისიას წარუდგინონ მისი გამოყენებისათვის დილერთან ან მწარმოებელთან გაფორმებული ხელშეკრულება ან/და სხვა შესაბამისი დოკუმენტაცია. დეპარტამენტის პასუხისმგებელი თანამშრომელი შეისწავლის წარმოდგენილ ხელშეკრულებებს ან ნებართვებს, ხოლო შემდგომში უზრუნველყოფს მონიტორინგის განევას მაუწყებლების მიერ ხელშეკრულების პირობების შესრულებაზე (განთავსების რაოდენობა და პერიოდულობა, განთავსების ენა და ა.შ.).

მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი ახორციელებს ტელე-რადიომაუწყებლების მიერ სარეკლამო დროის განაწილების, სარეკლამო დროის განსაზღვრული ლიმიტებისა და განთავსების წესების (კომერციული რეკლამა, ტელეშოპინგი, სოციალური რეკლამა) დაცვის პერმანენტულ მონიტორინგს. შეზღუდული რესურსების გათვალისწინებით დეპარტამენტი ახორციელებს საზოგადოებრივი მაუწყებლის, ასევე, სატელევიზიო ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის მქონე 13 ეროვნული მაუწყებლის ყოველდღიურ მონიტორინგს, ხოლო სხვა რეგიონული და სათემო მაუწყებლების მონიტორინგი მხოლოდ პერიოდულად, შერჩევით ხორციელდება. ყოველდღიური მონიტორინგი კომისიაში დანერგილი შესაბამისი

პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით მიმდინარეობს. პროგრამა იძლევა თითოეული მაუწყებლის საბაზრო წილის გაზომვის შესაძლებლობას, ასევე, სარეკლამო დროის განაწილების ავტომატური დაანგარიშებისა და ანგარიშგების საშუალებას.

ამჟამად კომისიას არ გააჩნია საკმარისი რესურსები ეფექტურად განახორციელოს მონიტორინგი რადიომაუწყებლების მიერ კანონით განსაზღვრული მოთხოვნების შესრულებაზე. როგორც ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეებმა აღნიშნეს, კომისიის სუსტი ზედამხედველობა შესაძლებლობას აძლევს ცალკეულ რადიოსადგურებს, ბოროტად ისარგებლონ არსებული მდგომარეობით, რაც, თავის მხრივ, აზარლებს იმ რადიომაუწყებლებს, რომლებიც განუხრელად ასრულებენ კანონმდებლობის მოთხოვნებს. როგორც დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა აღნიშნა, რადიომაუწყებელთა მონიტორინგის პროცესის ავტომატიზაცია ასევე შესაძლებელია, თუმცა, შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა და დანერგვა მნიშვნელოვან ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული. ამდენად, როგორც დეპარტამენტის მენეჯერის, ასევე, კომისიის წევრთა აზრით ოპტიმალური გამოსავალი რადიომაუწყებლებზე შერჩევითი მონიტორინგის განწევაა.

მაუწყებლების მიერ კანონისმიერი ვალდებულებების შესრულებაზე მონიტორინგის ნაწილში მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი ასევე უზრუნველყოფს ზედამხედველობის განწევას მაუწყებლების ქცევის კოდექსით დადგენილი მოთხოვნების დაცვაზე. მიუხედავად იმისა, რომ მაუწყებელთა ქცევის კოდექსი ევროკავშირის შესაბამისი დირექტივის გათვალისწინებით დანერგილი თვითრეგულირების მექანიზმია, თითოეულ მაუწყებელს გააჩნია ვალდებულება, წელიწადში ერთხელ ჩაატაროს თვითრეგულირების სისტემის აუდიტი და კომისიას წარუდგინოს დეტალური ანგარიში:

- ქცევის კოდექსის მოთხოვნების დარღვევასთან დაკავშირებით შესული საჩივრების (სააპელაციო საჩივრების), განცხადებებისა და მათ თაობაზე მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობის შესახებ;
- საჩივრისა და სააპელაციო საჩივრის განხილვის ვადების შესახებ;
- მაუწყებლის თანამშრომელთა მიერ ამ კოდექსის დარღვევის რაოდენობისა, დარღვეული მუხლების, განმეორებითი დარღვევებისა და დარღვევების აღკვეთისა და პრევენციის მიზნით გამოყენებული ზომების შესახებ;
- მაუწყებლის მიერ საკუთარი თანამშრომლების პროფესიული გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით გატარებული ღონისძიებების შესახებ.

სხვა მხრივ, კომისია არ ერევა თვითრეგულირების პროცესში, მით უმეტეს, რომ არ არსებობს ქცევის კოდექსის აღსრულებისა და იძულების მექანიზმები.

საქართველოს სარჩევო კოდექსის თანახმად, კომისია უზრუნველყოფს **საარჩევო პროცესში მედიის მონაწილეობისა და მისი გამოყენების წესის განსაზღვრას**, ავტორიზებული და ლიცენზირებული პირების მიერ საქართველოს საარჩევო კოდექსით დადგენილ ნორმათა დაცვის მონიტორინგისა და რეაგირების უზრუნველყოფას ამ ნორმების დარღვევაზე, ასევე, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით მედიამონიტორინგის განხორციელებისთვის საჭირო მომსახურების შესყიდვას. მიუხედავად იმისა, რომ

კანონმდებლობით მედიამონიტორინგის განხორციელებისათვის კომისიას მხოლოდ მომსახურების შესყიდვა ევალება, არსებული ფინანსური შეზღუდვების გათვალისწინებით, კომისია თავად უზრუნველყოფს მედიამონიტორინგისა და ანგარიშგების ფუნქციის განხორციელებას. კერძოდ, მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთა მონაწილეობით ქმნის სამუშაო ჯგუფს (დაახლოებით 20 ადამიანის შემადგენლობით, ამათგან, 8 არის მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის თანამშრომელი, ხოლო 12 - სხვა დეპარტამენტების თანამშრომლები), რომელიც არჩევნების ჩატარების თარიღამდე 55 დღით ადრე იწყებს საერთო მაუწყებლების (თბილისის და რეგიონული) ყოველდღიურ მონიტორინგს. დაკვირვების შედეგად დეპარტამენტი დეტალურად აანალიზებს სამაუწყებლო კომპანიებში ფასიანი და უფასო პოლიტიკური რეკლამის განაწილებას, საინფორმაციო, საზოგადოებრივ და პოლიტიკურ გადაცემებსა და დებატებში როგორც კალიფორნიული საარჩევნო სუბიექტისთვის, ასევე, სხვა მონაწილეებისათვის დათმობილ დროს. მონიტორინგის პერიოდში დეპარტამენტი ამზადებს ხუთ ანგარიშს წინასაარჩევნო პროცესში მაუწყებლების საქმიანობის შესახებ (მათ შორის, თითოეული პოლიტიკური პარტიისათვის დათმობილი დრო, მაუწყებლის მიკერძოების ხარისხი, გამართული დებატების რაოდენობა, გაშუქების ტონი, ბალანსის დაცვა და ა.შ).

კომისიაში დანერგილი პროგრამული უზრუნველყოფის ფუნქციონალური სრულყოფის შემთხვევაში, დეპარტამენტის მენეჯერის აზრით, შესაძლებელი გახდება უფასო და ფასიანი პოლიტიკური რეკლამის ავტომატური დიფერენციაცია, თუმცა, გამომდინარე იქიდან, რომ კონტროლდება როგორც რეკლამის ხანგრძლივობა და განთავსების დრო, ისე მისი კონტენტი და ტონი, შეუძლებელია წინასაარჩევნო მედიამონიტორინგის სრული ავტომატიზაცია. მედიამონიტორინგის ანგარიშებს დეპარტამენტის უფროსი ამზადებს. თითოეულ ციკლში მენეჯერს 5 ანგარიშის მომზადება უნევს, რაც საკმაოდ შრომატევადი სამუშაოა. მედიამონიტორინგის ანგარიშები საჯაროა და განთავსებულია კომისიის ვებგვერდზე.

მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კომისიაში შემოსული იმ განცხადებებისა და საჩივრების შესწავლასა და მათზე დასკვნების და/ან კომისიის გადაწყვეტილებების პროექტების მომზადებას, რომლებიც ეხება მაუწყებლობის სფეროს, კერძოდ, მაუწყებლების ავტორიზაციასა და ლიცენზირებას, ავტორიზებული პირების მიერ სავალდებულო ტრანზიტის განხორციელების მოთხოვნას, ლიცენზიის მოდიფიკაციისა და გაგრძელების მოთხოვნას, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ადმინისტრაციული ორგანოების მოთხოვნას საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა უზრუნველყოს თავის საეთერო ბადეში სოციალური რეკლამის განთავსება და ა.შ. თითოეულ შემთხვევაში დეპარტამენტი სწავლობს განცხადებას ან საჩივარს, აანალიზებს მოთხოვნის ლეგიტიმურობას და ამზადებს დასკვნას ან კომისიის გადაწყვეტილების პროექტს, რომელიც კომისიის სტანდარტული სამუშაო პროცესის შესაბამისად, საჭიროებს სამართლებრივი დეპარტამენტის იურიდიულ ექსპერტიზას.

მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის საქმიანობის დიდი ნაწილი ამჟამად მაუწყებლობის ტრანზიტის განმხორციელებელ ავტორიზებულ პირთა მიერ საავტორო და

მომიჯნავე უფლებების შესახებ საქართველოს კანონმდებლობის დაცვის უზრუნველყოფაზე მოდის. ამ მიზნით დეპარტამენტი უზრუნველყოფს მაუწყებლობის ტრანზიტის განმსახორციელებელ ავტორიზებულ პირთა საქმიანობაზე მონიტორინგის განევას და ინსპექტირებას, ასევე, შემონმების აქტის შედგენას, ხოლო დაღვევების აღმოჩენის შემთხვევაში - სათანადო რეაგირებას, რაც ავტორიზებული პირის წინააღმდეგ კანონმდებლობით გათვალისწინებული სანქციების გამოყენებით შეიძლება დასრულდეს. დეპარტამენტის მიერ წარმართული ინსპექტირების პროცესი მოიცავს საკაბელო ოპერატორების მიერ განხორციელებული ტრანზიტული მაუწყებლობის მონიტორინგსა და ხელშეკრულებების/ნებართვების შესწავლას პაკეტში შემავალი თითოეული არხის ტრანზიტზე, ასევე, ადგილზე შემონმების განხორციელებას. მაშინ, როდესაც დეპარტამენტს მნიშვნელოვანი დაბრკოლება არ ექმნება დედაქალაქში მოქმედი საკაბელო ოპერატორების საქმიანობაზე მონიტორინგის განევაში, განსაკუთრებულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული რეგიონებში მოქმედი მცირე ზომის ოპერატორების ინსპექტირება. ამჟამად მაუწყებლობის ტრანზიტის განმსახორციელებელი დაახლოებით სამოცდაათი ავტორიზებული პირი მოქმედებს ქვეყნის მთელს ტერიტორიაზე.

მცირე საკაბელო ოპერატორების მონიტორინგი ორი გზით ხორციელდება: (1) ოპერატორის ოფისში სატრანზიტო პაკეტის შემონმებით და (2) უშუალოდ აბონენტთან ოპერატორის მიერ თავის პაკეტში ჩართული არხების შემონმებით (რაც, გარკვეულ უხერხულობასთან არის დაკავშირებული და მონიტორინგის განმსახორციელებელი თანამშრომლებისაგან კომუნიკაციის კარგ უნარ-ჩვევებს მოითხოვს). მონიტორინგის განხორციელებაზე პასუხისმგებელია დეპარტამენტის ორი თანამშრომელი, რომლებიც ასევე ამზადებენ შემონმების აქტს შემდგომი რეაგირებისათვის. მონიტორინგი ტარდება როგორც შერჩევით, ასევე, კომისიაში შემოსული საჩივრის საფუძველზე. ამასთან, საჩივრები ძირითადად ავტორიზებულ დილერებს შემოაქვთ. დეპარტამენტი სწავლობს დილერსა და ავტორიზებულ პირს შორის გაფორმებული ხელშეკრულების პირობებს და ამზადებს შესაბამის დასკვნას. დეპარტამენტი ხელშეკრულებების ნამდვილობისა და პირობების გადასამოწმებლად ასევე მიმართავს სამაუწყებლო პროდუქტის მწარმოებელ/მასზე საავტორო უფლებების მქონე კომპანიასაც.

მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტი რეგულარულად უწევს **კონსულტაციებს ავტორიზებულ და ლიცენზირებულ პირებს** დარგის მარეგულირებელი საკანონმდებლო და ნორმატული ჩარჩოს მოთხოვნების შესახებ. ორგანიზაციული შეფასების პროცესში ჩატარებული ფოკუს-ჯგუფების მონაწილეებმა ერთხმად აღნიშნეს დეპარტამენტის მენეჯერისა და პასუხისმგებელი შემსრულებლის თანამშრომლობითი დამოკიდებულება, რომლებიც ცდილობენ ოპერატიულად უპასუხონ მაუწყებლების მიერ დასმულ შეკითხვებს. ამასთან, დეპარტამენტის მენეჯერის პასუხები დასმულ შეკითხვებზე მხოლოდ მის მოსაზრებას (შესაბამისი ნორმის მისეულ ინტერპრეტაციას) ასახავს, მაშინ, როდესაც კომისიის პოზიცია ამავე საკითხებთან დაკავშირებით შესაძლოა არსებითად განსხვავდებოდეს მენეჯერის მოსაზრებისაგან. უფრო მეტიც, მაუწყებლის მიერ დასმული კითხვის საპასუხოდ გამოგზავნილი კომისიის წევრის წერილი, სადაც გარკვეული მოსაზრება ან ინტერპრეტაციაა დაფიქსირებული, მხოლოდ ამ წევრის და არა მთლიანად კომისიის პოზიციას ასახავს. ზოგადად, მაუწყებლების

მოლოდინია, რომ კომისიამ უფრო მეტი დრო დაუთმოს ოპერატორებისათვის კონსულტაციების განწევას ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, სადაც წინააღმდეგობრივი ნორმები გვხვდება (მაგ., სოციალური რეკლამის განთავსების რეგულირება, დაბეგვრის რეჟიმი). ეს კომისიისაგან თავისი საკონსულტაციო სისტემის სათანადოდ გამართვას მოითხოვს.

ამჟამად მაუწყებლობის რეგულირების მიმართულებით კომისიის საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი პრიორიტეტი **მაუწყებლობის მარეგულირებელი ჩარჩოს ევროპულ სტანდარტებთან ჰარმონიზებაა**. როგორც კომისიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებშია აღნიშნული, „საქართველოს კანონი „მაუწყებლობის შესახებ“ არ არის სრულ შესაბამისობაში ევროკავშირში ტელემაუწყებლობის სფეროში მოქმედ „აუდიო-ვიზუალური მედია მომსახურების“ დირექტივასთან, რომლის დანერგვაც, მთავრობის მიერ განსაზღვრული პოლიტიკის შესაბამისად, უნდა განხორციელდეს „ასოცირების შესახებ“ ხელშეკრულების ხელმოწერიდან 3 წლის ვადაში“. კომისია გეგმავს აქტიური მონაწილეობა მიიღოს საკანონმდებლო ცვლილებების პროექტის სრულყოფაში, რომელიც დაარეგულირებს ტელემაუწყებელთა ბაზარზე დაშვების, ციფრულ მიწისზედა საეთერო სატელევიზიო ქსელში ტელემაუწყებელთა განთავსების, კონცენტრაციის აკრძალვისა და სავალდებულო ტრანზიტის/შეთავაზების საკითხებს. ასევე პრიორიტეტულია ღია საეთერო მულტიპლექს პლატფორმებში მაუწყებლების დაშვების ერთიანი სახელმძღვანელო წესების შემუშავება, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მაუწყებლების მიმართ არადისკრიმინაციული, ერთგვაროვანი მიდგომა და კონკურენტული გარემოს განვითარების ხელშეწყობა. კომისიის წევრთა აზრით, ორგანიზაციამ უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს ინტერნეტ პორტოკოლების გამოყენებით სატელევიზიო მომსახურების (IPTV) განვითარების რეგულირების საკითხების სხვა ქვეყნებში დაგროვილი გამოცდილების სათანადოდ შესწავლითა და დანერგვით.

საკანონმდებლო ჩარჩოს გაუმჯობესების კუთხით ამჟამად მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის მთავარი ფოკუსი სარეკლამო საქმიანობის მარეგულირებელი აქტების სრულყოფაა. ამავე ინიციატივის ფარგლებში დაგეგმილია ევროკავშირის შესაბამისი დირექტივის გათვალისწინებით სპეციალური სახელმძღვანელო დოკუმენტების პროექტების შემუშავება, რომლითაც მოცული იქნება რეკლამისა და სპონსორობის, ასევე, ტელეშოპინგის, სოციალური რეკლამისა და სხვა შესაბამისი მედია პროდუქტების მაუწყებელთა საეთერო ბადეში განთავსების საკითხები. ამ მხრივ დეპარტამენტის საქმიანობის კიდევ ერთი პრიორიტეტია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის აუდიოვიზუალური სერვისების უზრუნველყოფის საკითხი, რაც უკავშირდება უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებებს და ხაზგასმულია კომისიის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებში.

მაუწყებლობის დეპარტამენტის სხვა აქტივობები ასევე მოიცავს:

- კომისიაში ავტორიზირებულ პირებს შორის მიმდინარე დავების განხილვის პროცესში მონაწილეობას და თავისი კომპეტენციის ფარგლებში კომისიაში შემოსული საჩივრის შესახებ დასკვნის მომზადებას;
- მაუწყებელთა საეთერო ბადის მონიტორინგს, რაც ასევე გულისხმობს მაუწყებელთა ყოველკვირეული ანგარიშების/ინფორმაციის შემოწმებას, წარმოდგენილი

ინფორმაციის მონაცემთა ბაზაში ასახვას და რეალურად ეთერში გასული კონტენტის მონიტორინგს არსებულ სალიცენზიო ხელშეკრულებებთან მიმართებით;

- **საერთაშორისო ორგანიზაციებში კომისიის წარმოდგენას** და საერთაშორისო გამოცდილებისა და ტენდენციების შესწავლას. დეპარტამენტი კომისიის საერთაშორისო თანამშრომლობას ძირითადად წარმართავს მარეგულირებელი ორგანოების ევროპულ პლატფორმასა (EPRA) და შავი ზღვის აუზის მაუწყებლობის მარეგულირებელი ორგანოების ფორუმთან (BRAF).

მაუწყებლობის რეგულირების ფუნქციასთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები:**

- კანონისმიერი ვალდებულებების შესრულებაზე მონიტორინგისა და ინსპექტირების ფუნქციის განხორციელებაში ეფექტიანობის უზრუნველყოფა: ამჟამად მაუწყებლობის რეგულირების დეპარტამენტის საქმიანობის უდიდესი წილი მონიტორინგის ფუნქციების განხორციელებაზე მოდის. ამასთან, ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად და დაინტერესებულ მხარეთა შესაბამის მოლოდინებზე საპასუხოდ, სასურველია კომისიამ განსაზღვროს ის მინიმალური სტანდარტები ან მოთხოვნები, რომელთა შესრულებაც უნდა მოხდეს ამ ფუნქციის განხორციელებაში (მაგ., პერიოდულობა, რომლითაც თითოეული ავტორიზებული ან ლიცენზირებული პირი უნდა დაექვემდებაროს გეგმიურ ინსპექტირებას). ეს არ უნდა გამოიყენებოდეს რეაქციული ინსპექტირების განწევას, შესაბამისი ოპერატორის წინააღმდეგ საჩივრის მიღების შემთხვევაში. იმ პირობებში, რომ კომისიას შეზღუდული შესაძლებლობები გააჩნია, შერჩევითი მონიტორინგი ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით რადიომაუწყებლობის მიმართულებით.

პროცესების ავტომატიზაცია დიდ ზეგავლენას ახდენს მონიტორინგის მხრივ არსებული სამუშაოს მოცულობაზე. ამდენად, ემპირიული ცოდნის მიუხედავად, რომ რადიომაუწყებელთა მონიტორინგის პროგრამული უზრუნველყოფა მნიშვნელოვან ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული, შესაძლოა აზრს მოკლებული არ იყოს ფინანსური გათვლების გაკეთება, თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში რამდენად დაიზოგება ფინანსური ან ადმინისტრაციული რესურსი კომისიაში ამგვარი IT პლატფორმის დანერგვის შემთხვევაში.

- მომსახურების შეძენა ცალკეული ფუნქციების შესასრულებლად: როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომისია ამჟამად უშალოდ უზრუნველყოფს საარჩევნო პერიოდში მედიამონიტორინგის განხორციელებას, რომლის მხოლოდ ორგანიზება ევალება არსებული კანონმდებლობით. ამას ძირითადად შესაბამისი სერვისის სიძვირე განაპირობებს. კომისიის მიერ მიღებული შემოთავაზებები ითვალისწინებს მედიამონიტორინგის შეზღუდულ მოცულობას (მხოლოდ 37 არხი და პარაიმ-თაიმი).

გასათვალისწინებელია, რომ რეორგანიზაციის პროცესის დასრულების შემდეგ დაახლოებით ორი თვის ვადით შემსრულებლების მონყვეტამ მათი ძირითადი სამუშაოდან შესაძლოა მნიშვნელოვნად შეაფერხოს კომისიის აპარატის სხვა

სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობა. ამ საკითხის მოგვარების კიდევ ერთი ალტერნატივაა გადანყვეტილების მიმღებთათვის დასახულებული წინადადების მომზადება შესაბამისი ფუნქციის სხვა შესაბამის ადმინისტრაციულ უწყებაზე (მაგ., საარჩევნო კომისია) დაკისრების შესახებ, გამომდინარე იქედან, რომ მედიამონიტორინგის ეს ფორმა ითვალისწინებს კონტენტის ისეთ ანალიზს, რომელიც შეიძლება ნაკლებად რელევანტური იყოს მარეგულირებლის ზოგადი ფუნქციებიდან გამომდინარე. ასევე, მიზანშეწონილი შეიძლება იყოს ამ ფუნქციის განსახორციელებლად სახელმწიფო ბიუჯეტიდან სახსრების გამოყოფის მოთხოვნა.

- ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარება, რათა კომისიამ უზრუნველყოს კანონმდებლობის მიახლოება ან ჰარმონიზაცია ევროპულ სტანდარტებთან: საქართველოში მაუწყებლობის მარეგულირებელი ჩარჩოს „აუდიო-ვიზუალური მედია მომსახურების“ დირექტივასთან შესაბამისობაში მოყვანა, ასევე, თანამედროვე პლატფორმების გამოყენებით მედია სერვისების განვითარების რეგულირება მნიშვნელოვანი ცვლილებებია, რომელიც არსებითად განსხვავება კომისიის პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის ტრადიციული მიმართულებისაგან (კანონისმიერი მოთხოვნების მონიტორინგი და ინსპექტირება) და კომისიისაგან შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფას მოითხოვს (მათ შორის, ადამიანური, მეთოდოლოგიური, ინფორმაციული). ჰარმონიზაციის მხრივ დასახული ამოცანების წარმატებით გადასაჭრელად მხოლოდ მენეჯერის ჩართულობა შეიძლება არ იყოს საკმარისი. ასევე მნიშვნელოვანი იქნება ავტორიზებულ პირთა/დაინტერესებულ მხარეთა ინფორმირება დასახული ამოცანების შესახებ და მათი აქტიური ჩართვა შესაბამისი წინადადებების მომზადებაში.
- საკონსულტაციო სისტემის გამართვა: ამ საკითხის ეფექტიანად გადაწყვეტა მხოლოდ მაუწყებლობის რეგულირების კონტექსტში არ უნდა განვიხილოთ. კომისიის კონსულტაციები ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგების მარეგულირებელი ნორმატიული ჩარჩოს შესახებ ავტორიზებულ და ლიცენზირებულ პირთა ფართო წრეს სჭირდება ყველა მიმართულებით. ამდენად, კომისიამ და მისი აპარატის თითოეულმა სტრუქტურულმა ერთეულმა ერთად უნდა შექმნან ისეთი ეფექტური სისტემა, რაც მომხმარებლებს შესაძლებლობას მისცემს სწრაფად და ამომწურავად მიიღონ პასუხები მათ მიერ დასმულ კითხვებზე. აქვე ისიც გასათვალისწინებელია, რომ კომისია კოლეგიური ორგანოა და შესაბამისად, ზოგად ორგანიზაციულ პეროდუქტებს (გადაწყვეტილებებსა და დადგენილებებს) კოლეგიურად, ხმების უმრავლესობით იღებს.

(v) **სამართლებრივი უზრუნველყოფა, დავების განხილვა, ლიცენზირება-ავტორიზაცია და ნებართვების გაცემა**

❖ სამართლებრივი უზრუნველყოფა, დავების განხილვა და სასამართლოში წარმომადგენლობა

სამართლებრივი დეპარტამენტი ტრადიციულად კომისიის წამყვანი სტრუქტურული ერთეულია, რომელიც პასუხისმგებელია კომისიის საქმიანობის სამართლებრივ უზრუნველყოფასა და მიმდინარე სასამართლო დავებში კომისიის წარმომადგენლობაზე. დეპარტამენტი ასევე უზრუნველყოფს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუნციბლობის დარგში ნორმატიული აქტების მომზადების შესახებ წინადადებების მომზადებას და საჭიროებისამებრ მონაწილეობს უფლებამოსილი ორგანოების მიერ წარმართულ სამართალშემოქმედებით პროცესებში. ზოგადად, კომისიას და მის სამართლებრივ დეპარტამენტს მონაწილეობა მიღებული აქვს დარგში მოქმედი ყველა ნორმატიული აქტის შემუშავებაში, ან თავად არის პროექტის ავტორი, მიუხედავად იმისა, რომ კომისიას საკანონმდებლო ინიციატივის უფლება არა აქვს. სამართლებრივი დეპარტამენტი ასევე ახდენს კომისიაში სხვა უწყებებიდან შესათანხმებლად შემოსული საკანონმდებლო და სხვა ნორმატიული აქტების პროექტების სამართლებრივ ექსპერტიზას და საჭიროებისამებრ, ამზადებს სათანადო დასკვნებს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ მოლოდინები, რომ კომისია აქტიურად იმუშავებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ტარიფის გამოთვლის მეთოდოლოგია, მნიშვნელოვანი საბაზრო ძალაუფლების მქონე ოპერატორის დადგენის მეთოდოლოგია, აქციზის გადასახადის ადმინისტრირება, ტყის ფონდის მოსაკრებლის ადმინისტრირება, რეგულაციების საფასურის შემცირება, არარეზიდენტი პირების გადასახადის ადმინისტრირება და ა.შ.

სამართლებრივი დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულება კომისიის საქმიანობის სამართლებრივი უზრუნველყოფაა, რაც გულისხმობს როგორც დეპარტამენტის მიერ კომისიის დადგენილებებისა და გადანწყვეტილებების პროექტების მომზადებას, ასევე, კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ მომზადებული კომისიის დადგენილებებისა და გადანწყვეტილებების პროექტების, ასევე, კომისიის თავმჯდომარის ბრძანებების პროექტების სამართლებრივ ექსპერტიზას. ამ სამუშაოს დეპარტამენტისა და, განსაკუთრებით, მისი მენეჯერის სამუშაო დროის დიდი ნაწილი მიაქვს. როგორც ავლნიშნეთ, კომისიაში სამართლებრივ დეპარტამენტს ტრადიციულად უმნიშვნელოვანესი დატვირთვა ჰქონდა, რაც სხვადასხვა ფაქტორებით (მათ შორის, პოლიტიკურით) იყო განპირობებული. დღესაც იურიდიული დეპარტამენტი ინარჩუნებს ე.წ. წამყვანი სტრუქტურული ერთეულის სტატუსს, გამომდინარე იქედან, რომ იგი ჩართულია ყველა საერთო ორგანიზაციული პროდუქტის მომზადებაში (კომისიის დადგენილებები და გადანწყვეტილებები) და სამართლებრივ ექსპერტიზას (ვიზირებას) უკეთებს კომისიიდან გასულ ნებისმიერ კორესპონდენციას, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად არის გამავალ კორესპონდენციაში იურიდიული ხასიათის შემადგენელი. ზოგადად, ამ ტიპის მნიშვნელობის მინიჭება იურიდიული სამსახურებისათვის არ არის უცხო საქართველოს საჯარო სექტორისათვის - ბევრ ორგანიზაციაში ზედა რგოლის მენეჯერები ერთგვარად თავს იზღვევენ არასასურველი შეცდომებისაგან და ცდილობენ ორგანიზაციიდან

გასული ყველა დოკუმენტაცია სათანადოდ, კანონმდებლობის მოთხოვნათა დაცვით იყოს შედგენილი. თუმცა, ამ მიდგომას ზოგადად ორი არასასურველი ეფექტი გააჩნია:

- შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის გადატვირთვა მიმდინარე რუტინული დავალებებით, რაც აბრკოლებს სამუშაო პროცესების სწრაფად განხორციელებას;
- პასუხისმგებლობის გრძობის დაქვეითება სხვა სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერთა და შემსრულებელთა შორის, რომლებმაც იციან, რომ მათ მიერ მომზადებული საბაზისო დოკუმენტი საბოლოოდ დაკორექტირდება სხვა სტრუქტურულ ერთეულში და, ამდენად, ჯეროვანი გულისხმიერებით არ ეკიდებიან დოკუმენტის მომზადებას.

კომისიის შემთხვევაში მდგომარეობას ისიც ართულებს, რომ მომზადებული დოკუმენტების სამართლებრივ ექსპერტიზას საბოლოო ჯამში სამართლებრივი დეპარტამენტის მენეჯერი თავად უზრუნველყოფს, მიუხედავად იმისა, რომ მანამდე დოკუმენტი შეიძლება მომზადდეს ან ექსპერტიზა გაიაროს ამავე დეპარტამენტის სხვა შემსრულებელთან. კომისიის ზედა რგოლის მენეჯმენტიც, თავის მხრივ, უფრო მეტად დეპარტამენტის მენეჯერს ენდობა და ურჩევნია, საბოლოო ექსპერტიზა-კორექტორება მან თავად მოახდინოს. იმისათვის, რომ არ დაბრკოლებულიყო კომისიის ერთ-ერთი დეპარტამენტის საქმიანობა, მიღებული იქნა გადაწყვეტილება შესაბამის დეპარტამენტში იურისტის შტატის დამატების შესახებ, თუმცა, როგორც წინამდებარე ანგარიშის სხვა ნაწილში განვიხილეთ, ამგვარი მიდგომა არ არის ყველაზე ოპტიმალური პრობლემის მოსაგვარებლად.

კონსულტანტთა ჯგუფმა დაასკვნა, რომ პრობლემა იმდენად არ არის მენეჯერის მიერ მიმდინარე დავალებების (საქმეების) დელეგირება შემსრულებლებზე, რამდენადაც შემსრულებლების მიერ მომზადებული პროდუქტების (შესრულებული სამუშაოს) ხარისხი. შესრულების ამ დონის გამო კვალიფიციურ მენეჯერს ან პერსონალს შესაძლოა უფრო მეტი ძალისხმევის განევა ან დროის დახარჯვა მოუწიოს პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. ზოგადად, შემსრულებლის სასურველი, ოპტიმალური შესულების მიღწევის რამდენიმე შესაძლებლობა არსებობს (მათ შორის, პერიოდული უკუკავშირი შესრულების დონესა და შედეგებზე, მენტორინგი და თანამშრომელთა სწავლება), თუმცა, მათი სისტემატური გამოყენება კომისიაში არ ხდება. ორგანიზაციული შეფასების ზოგად ნაწილში ასევე აღინიშნა, კომისიაში კადრების შერჩევა უმეტეს შემთხვევებში ხორციელდება საშუალო რგოლის მენეჯერთა მონაწილეობისა და თანხმობის გარეშე, რაც, თავის მხრივ უარყოფით ზეგავლენას ახდენს მენეჯერის მოტივაციაზე, მეტი პასუხისმგებლობა აიღოს შესაბამისი კადრების სამუშაოს ხარისხსა და მათ პროფესიულ განვითარებაზე.

სამართლებრივი დეპარტამენტი ასევე ახდენს ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფას მთელი რიგი მიმართულებებით, მათ შორის, ავტორიზებულ პირთა შორის წარმოშობილი დავების განხილვის, მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის განცხადების საფუძველზე მომხმარებელთა საჩივრების განხილვის, კომისიის დეპარტამენტების მიერ შედგენილი სამსახურებრივი ბარათისა და დასკვნის, შემოწმების აქტის ან ადმინისტრაციული სამართალდარღვევის ოქმის საფუძველზე, დამრღვევი ავტორიზებული პირის ან სხვა პირის

მიმართ სანქციების დაკისრების, მოქმედი ურთიერთჩართვის შეჩერებაზე კომისიის თანხმობის მიცემის საკითხებზე. ასევე, დეპარტამენტი, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში ამზადებს სამართლებრივი დასკვნებს კომისიაში შემოსულ განცხადებებსა და საჩივრებზე საქართველოს კანონმდებლობასთან შესაბამისობის თაობაზე. დეპარტამენტი პასუხისმგებელია კომისიის გადანყვეტილებათა აღსრულების უზრუნველყოფაზე.

სამართლებრივი დეპარტამენტი ახდენს კომისიის უწყებრივ რეესტრებში ავტორიზებულ პირთა სანქცირებასთან, აგრეთვე ავტორიზებულ პირთა შორის დავების განხილვისა და მიღებული გადანყვეტილებების შესახებ მონაცემთა ადმინისტრირებას.

სამართლებრივი დეპარტამენტის სამიანობის კიდევ ერთი ძირითადი მიმართულება **სასამართლო დავებში წარმომადგენლობაა**: კომისიის თავმჯდომარის შესაბამისი რწმუნების საფუძველზე დეპარტამენტის პასუხისმგებელი თანამშრომლები წარმომადგენენ კომისიის სასამართლოში მიმდინარე სამართალწარმოებაში და იცავენ მის ინტერესებს. ზოგადად, დეპარტამენტის მენეჯერს გადანაწილებული აქვს ფუნქციები დეპარტამენტის თანამშრომლებს შორის, თუმცა, საქმიანობის არსებული მოდელიდან გამომდინარე, შესაძლოა დეპარტამენტის ყველა შემსრულებელს მოუწიოს სასამართლო დავებში წარმომადგენლობის ფუნქციის განხორციელება, მენეჯერის ჩათვლით. როგორც წესი, ამ ფუნქციის განხორციელება დაკავშირებულია სამართალშემოქმედებით ფუნქციასთან, გამომდინარე იქედან, რომ სასამართლო დავებისა და მიღებული გადანყვეტილებების ანალიზის საფუძველზე, დეპარტამენტს შეუძლია მოამზადოს დასკვნები ან/და წინადადებები დარგის მარეგულირებელი ჩარჩოს (მათ შორის, კომისიის რეგლამენტების) შემდგომი სრულყოფის თაობაზე.

სამართლებრივი დეპარტამენტი დებულების შესაბამისად ახდენს კომისიის თანამშრომელთა, ავტორიზებულ და დაინტერესებულ პირთა კონსულტირებას ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუნყებლობის სფეროში მოქმედი საკანონმდებლო აქტების მოთხოვნათა შესახებ. როგორც ზემოთ აღინიშნა, კონსულტირების ორგანიზაციული სისტემა ზოგადად შემდგომ დახვეწას მოითხოვს.

სამართლებრივი უზრუნველყოფის ფუნქციასთან დაკავშირებული ძირითადი **დასკვნები და რეკომენდაციები**:

- კომისიის თანამშრომელთა შესაძლებლობების განვითარება, მოახდინონ სათანადო ხარისხის დოკუმენტების შედგენა, რაც შეამსუბუქებს დატვირთვას სამართლებრივ დეპარტამენტზე: სამართლებრივი დეპარტამენტის მენეჯერის განცხადებით, ამჟამად მისი დეპარტამენტის სამუშაო დროის დაახლოებით 60-65% კომისიის აპარატის სხვა სტრუქტურული ერთეულების მომსახურებაზე იხარჯება, რაც გულისხმობს სხვა დეპარტამენტებში მომზადებული დოკუმენტების სამართლებრივ ექსპერტიზასა და სრულყოფას. ამ საკითხის მოგვარებს რამდენიმე შესაძლებლობა არსებობს, მათ შორის, სამართლებრივი დეპარტამენტის მენეჯერის მიერ მენტორინგის პროგრამების

სისტემატურად განხორციელება, რათა კომისიის აპარატმა აითვისოს ის აუცილებელი მოთხოვნები, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს მათ მიერ მომზადებული დოკუმენტაცია. ამ ტიპის შიდაორგანიზაციული სწავლების მეთოდის გამოყენება ასევე მნიშვნელოვანია თავად დეპარტამენტის თანამშრომელთა პროფესიული შესაძლებლობების განსავითარებლად, გამომდინარე იქედან, რომ საერთო შეფასებით დეპარტამენტის თანამშრომლებს განსხვავებული კვალიფიკაციის დონე აქვთ. ტიპიური დოკუმენტების (კორესპონდენციის) მოსამზადებლად შესაძლებელი უნდა იყოს სათანადო შაბლონების მომზადებაც, რითაც შესაბამისი დეპარტამენტები იხელმძღვანელებენ დოკუმენტაციის შედგენის პროცესში.

ზოგადად, სწავლების მხრივ ასევე იკვეთება ცალკეული მიმართულებებით (მაგ.საავტორო და მომიჯნავე უფლებების დაცვა) სამართლებრივი დეპარტამენტის თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებები. ამდენად, მხოლოდ შიდაორგანიზაციული სწავლების ინიციატივები შეიძლება არ იყოს საკმარისი.

- ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის სფეროში დაგეგმილი რეფორმებისა და ინიციატივების სამართლებრივი მხარდაჭერა: საერთაშორისო შეთანხმებებით აღებული ვალდებულებების შესასრულებლად კომისია მთელი რიგი მიმართულებებით (მათ შორის, მაუწყებლობის რეგულირება, უნივერსალური მომსახურების ვალდებულებები, ელექტრონიკის ქსელების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა და ა.შ.) გეგმავს მნიშვნელოვან რეფორმებს, რომელთა განხორციელებაც მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული პროცესის სამართლებრივ მხარდაჭერაზე. ამდენად, მნიშვნელოვანია, სამართლებრივი დეპარტამენტის სათანადოდ გაძლიერება, რათა ამ გამონვევებს წარმატებით გაართვას თავი.

❖ **ლიცენზირება, ავტორიზაცია და ნებართვები**

ავტორიზაცია-ლიცენზირება კომუნიკაციების ეროვნული მარეგულირებლის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქციაა, რომელიც საქართველოს ეროვნული კომუნიკაციების კომისიაში ძირითადად დამხმარე ფუნქციების მატარებელ ადმინისტრაციული დეპარტამენტშია ინტეგრირებული. კერძოდ, დეპარტამენტის ნუმერაციის მართვის, ლიცენზირებისა და ავტორიზაციის ჯგუფი უზრუნველყოფს ამ ფუნქციის განხორციელებას, თუმცა, ჯგუფს უშუალო მენეჯერი ან კოორდინატორი არ ჰყავს და იგი ფორმალურად ადინისტრაციული დეპარტამენტის მენეჯერს ექვემდებარება.

ლიცენზირება გულისხმობს 10 წლის ვადით სპეციალური ნებართვის გაცემას, რომელიც პირს განსაზღვრული ვადითა და პირობებით ანიჭებს რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის უფლებას. ამათან, ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ძირითადი პასუხისმგებლობები მოიცავს რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიების მოსაპოვებლად აუქციონების, კერძო და სათემო მაუწყებლობის ლიცენზიის გასაცემად კონკურსების ჩატარების ორგანიზებას, ლიცენზიების გაცემის, მოდიფიცირების, მოქმედების ვადის გაგრძელების, გაუქმების (გარდა ლიცენზიის გაუქმების სანქციის სახით გამოყენებისა), ლიცენზიათა გადაპირების (გადაცემის),

ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ნებართვების გაცემისა და გაუქმების (გარდა ნებართვის გაუქმების სანქციის სახით გამოყენებისა) ადმინისტრაციული წარმოებების უზრუნველყოფას.

ავტორიზაცია გულისხმობს კომისიის მიერ საერთო სარგებლობის ელექტრონული საკომუნიკაციო ქსელებითა და საშუალებებით უზრუნველყოფის ან/და ელექტრონული საკომუნიკაციო მომსახურების მიწოდების განმახორციელებელი პირის საქმიანობის რეგისტრაციას. საქართველოს კანონმდებლობით ავტორიზაციის პროცედურები დეტალურად არის განწესებული. ადმინისტრაციული დეპარტამენტი ასევე უზრუნველყოფს ავტორიზებულ პირთა უწყებრივი რეესტრის წარმოებას შესაბამის მონაცემთა ელექტრონულ ბაზაში.

ნებართვა პირისათვის მინიჭებული ამონურვადი რესურსით სარგებლობის უფლებაა. ამ მხრივ ადმინისტრაციული დეპარტამენტი უზრუნველყოფს არაავტორიზებადი პირებისათვის ნუმერაციის რესურსის მინიჭების თაობაზე ადმინისტრაციულ წარმოებას, აგრეთვე მინიჭების პირობების შესრულების შემოწმებას, დარღვევათა გამოვლენასა და სათანადო რეაგირება-შემოწმების აქტებისა და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენას. ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის კუთხით დეპარტამენტის დებულებით განსაზღვრული სხვა ფუნქციები:

- ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ნებართვის მფლობელების მიერ სანებართვო პირობების შესრულებაზე მონიტორინგი, დარღვევათა გამოვლენა და სათანადო რეაგირება - შემოწმების აქტებისა და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენა;
- ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ნებართვის მფლობელთა მიერ მონაცემთა ელექტრონული საშუალებებით გამოყენებული მონაცემთა ბაზის ალიარებულ სტანდარტებთან და ტექნიკურ რეგლამენტებთან შესაბამისობის მონიტორინგი;
- ნუმერაციის რესურსით უკანონო სარგებლობის პრევენციული და ექს-პარტე შეტყობინებით მონიტორინგი, დარღვევათა გამოვლენა და სათანადო რეაგირება - ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა ოქმების შედგენა;
- ნუმერაციის რესურსით ავტორიზებული საქმიანობის განმახორციელებელი პირების მიერ გამავალი და შემომავალი სატელეფონო ზარების შესახებ კომისიაში წარმოდგენილი დეტალური ინფორმაციის ანალიზი.

საგულისხმოა, რომ კომისიის დღევანდელი ორგანიზაციული მონაცემით რადიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კომისიის მიერ რადიოსიხშირეების მინიჭების/რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ნებართვის გაცემის, ასევე, რადიოსიხშირეებისა და ამოცნობის ნიშნების მინიჭების შესახებ ადმინისტრაციულ წარმოებას. ამდენად, ლიცენზირების, ავტორიზაციისა და ნებართვების გაცემის ფუნქციები კომისიის სხვადასხვა დეპარტამენტებშია გაბნეული, რაც ორგანიზაციული ცოდნისა და კვალიფიკაციის კონსოლიდაციის, ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, თანამშრომლის ჩანაცვლების შესაძლებლობას ნაკლებად იძლევა.

ლიცენზირება-ავტორიზაციის ფუნქციასთან დაკავშირებული ძირითადი რეკომენდაცია:

- კომისიაში ლიცენზირება-ავტორიზაციის ფუნქციის ორგანიზაციული მონაცემების გადასინჯვა: კომისიის წევრებთან და ადმინისტრაციული დეპარტამენტის მენეჯერთან ჩატარებული განხილვების შედეგად იკვეთება, რომ ამ ფუნქციის ორგანიზების ყველაზე ოპტიმალური ფორმა შესაბამისი პროფილის სახაზო სტრუქტურული ერთეულის (ლიცენზირების, ავტორიზაციისა და ნებართვების დეპარტამენტის) შექმნაა, რაც თავსებადი იქნება სხვა ქვეყნების ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესაბამის პრაქტიკასთან. ახალმა სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა უზრუნველყოს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მაუწყებლობის დარგში ავტორიზაცია, ამონურვადი რესურსების სარგებლობაზე ლიცენზიებისა და ნებართვების გაცემა და მინიჭებები, ისევე, როგორც კომისიის უწყებრივი რეესტრების წარმოება. ასევე, მის ფუნქციებში უნდა შევიდეს:
 - რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიების მოსაპოვებლად აუქციონების, კერძო და სათემო მაუწყებლობის ლიცენზიის გასაცემად კონკურსების ჩატარების ორგანიზება;
 - რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობისა და კერძო და სათემო მაუწყებლობის ლიცენზიის გაცემის, მოდიფიცირების, მოქმედების ვადის გაგრძელების, გაუქმების, ლიცენზიის გაუქმების სანქციის სახით გამოყენებისა და ლიცენზიათა გადაპირების (გადაცემის) ადმინისტრაციული წარმოებების უზრუნველყოფა;
 - რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობისა და მაუწყებლობის ლიცენზიის მფლობელთა მიერ სალიცენზიო პირობების შესრულების შემონგება (ან შესრულებაზე კონტროლის განევა) კომისიის მიერ დადგენილი წესით;
 - ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ნებართვების გაცემისა და გაუქმების, ნებართვის გაუქმების სანქციის სახით გამოყენების ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფა;
 - ავტორიზებულ პირებზე ამონანერის გაცემა ავტორიზებულ პირთა უწყებრივი რეესტრიდან კანონმდებლობით დადგენილ ვადაში; ავტორიზებულ პირთა შესახებ საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
 - კომისიის შესაბამის უწყებრივ რეესტრებში ლიცენზიის/ნებართვის მფლობელ და ავტორიზებულ ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა მონაცემების, ლიცენზირებასთან/ნებართვებთან დაკავშირებული, მათ შორის, ლიცენზიათა გადაპირების (გადაცემის) თაობაზე, ნუმერაციის რესურსის მინიჭებათა თაობაზე მონაცემების ადმინისტრირება;
 - კომისიის მიერ რადიოსიხშირების მინიჭების/რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის/ნებართვის გაცემის ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფა;
 - საზღვაო-სანაოსნო სამსახურის მკურავი ობიექტებისთვის რადიოსახმობებისა და ამოცნობის ნიშნების მინიჭების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფა;

- სამოყვარულო რადიოკავშირის დასამყარებლად სახმობი ნიშნის მინიჭების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოების უზრუნველყოფა და სხვა შესაბამისი ფუნქციები.

ცალკე განხილვის საგანი უნდა იყოს ისეთი ფუნქციის ორგანიზება, როგორცაა ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურის საწყისი ოდენობისა და სალიცენზიო გადასახდელის ოდენობათა განსაზღვრა, რაც შეიძლება საფინანსო დეპარტამენტმა ან სხვა სახაზო სტრუქტურულმა ერთეულებმაც შეასრულონ.

ზოგადად, ფუნქციის ამგვარი ინსტიტუციური მონაცემების პირობებში ლიცენზირების, ავტორიზაციისა და ნებართვების დეპარტამენტს შესაბამისი სამუშაო პროცესების განხორციელების დროს თანამშრომლობა აუცილებლად მოუწევს კომისიის აპარატის სხვა შესაბამის დეპარტამენტებთან (მაგალითად, რადიოსიხშირული რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა ერთეულმა უნდა უზრუნველყოს რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზიის, ასევე, რადიოსიხშირული სპექტრის გამოყენებით კერძო და სათემო მაუწყებლობის საქმიანობის ლიცენზიის გაცემის, მოდიფიცირებისა და ვადის გაგრძელების თაობაზე სათანადო დასკვნების მომზადება), რაც, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს შეცდომების მინიმიზაციას და ეფექტიანობას ზოგადი ორგანიზაციული ფუნქციის განხორციელებაში.

სათანადო მართვის შემთხვევაში ამგვარ კონსოლიდაციას ასევე ექნება შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულში კომპეტენციისა და ცოდნის დაგროვებისა და გაზიარების ეფექტი, რაც თანამშრომელთა ურთიერთჩანაცვლებას და მუშაობის შეუფერხებლად წარმართვას უზრუნველყოფს.

(vi) მართვის/ადმინისტრაციული და დამხმარე ფუნქციები

მართვისა და დამხმარე ფუნქციების ქვეშ მოიაზრება ორგანიზაციული საქმიანობის ისეთი მიმართულებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სახაზო ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელებისათვის აუცილებელ მხარდაჭერას. კერძოდ, ამ ფუნქციების ქვეშ მოიაზრება:

- ფინანსური მართვა;
- საბუღალტრო ანგარიშგება;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფა;
- შესყიდვები;
- საქმისწარმოება და არქივი;
- ლოჯისტიკა და სამეურნეო უზრუნველყოფა;
- შიდა აუდიტი.

ამუამად ჩამოთვლილი ფუნქციების უმეტესობა კომისიის ადმინისტრაციულ დეპარტამენტშია ინტეგრირებული, თუმცა, ორგანიზაციის ფინანსურ მართვას, ასევე, საბუღალტრო

ანგარიშგებას კომისიის საფინანსო დეპარტამენტი უზრუნველყოფს. რაც შეეხება შიდა აუდიტს, ამ ფუნქციის მატარებელი ერთეული კომისიაში ამჟამად არ არსებობს.

❖ ფინანსური მართვა და საბუღალტრო ანგარიშგება

კომისიის ფინანსური მართვის ფუნქციის განხორციელებას საფინანსო დეპარტამენტი უზრუნველყოფს. კომისიის დებულების თანახმად, საფინანსო დეპარტამენტი პასუხისმგებელია:

- კომისიის საქმიანობის ბუღალტრულ აღრიცხვა-ანგარიშგებაზე;
- კომისიის წლიური ბიუჯეტის პროექტის მომზადებასა და კომისიის წლიური ბიუჯეტის შესრულების უზრუნველყოფაზე, ბიუჯეტის შესრულების თაობაზე წლიური ანგარიშის მომზადებაზე;
- სალიცენზიო/სანებართვო მოსაკრებელის, სალიცენზიო გადასახდელის, ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურისა და რეგულირების საფასურის, კომისიის გადანყვეტილებით დაკისრებული ჯარიმების შესაბამის ანგარიშებზე გადახდის აღრიცხვის ყოველთვიურ ანალიზსა და მონიტორინგზე;
- კომისიის უწყებრივი რეესტრების საფინანსო ბლოკის (სალიცენზიო/სანებართვო მოსაკრებლები, სალიცენზიო გადასახდელები, ამონურვადი რესურსით სარგებლობის საფასურები, რეგულირების საფასური, კომისიის გადანყვეტილებით დაკისრებული ჯარიმები) ადმინისტრირებაზე.

ამჟამად კომისიის წევრების შეფასებით დეპარტამენტის ძირითადი სამუშაო დატვირთვა ბუღალტერიისა და ანგარიშგების ფუნქციებზე მოდის და სათანადო ყურადღება არ ექცევა კომისიის ფინანსური მართვის ორგანიზაციული პოლიტიკისა და ხარჯვითი პრიორიტეტების შემუშავების საკითხებს. თუმცა, ეს გამოწვევა მხოლოდ დეპარტამენტის დონეზე ვერ გადაწყდება, აუცილებელია შესაბამისი ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პრიორიტეტების შემუშავებაში როგორც ზედა რგოლის მენეჯერების, ასევე, დეპარტამენტების ხელმძღვანელების მონაწილეობა. საქართველოს პარლამენტის დროებითი საგამოძიებო კომისიის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ „კრიტიკას ვერ უძლებს მარეგულირებელი კომისიის ბიუჯეტის განკარგვის პრაქტიკა. ნათელია რომ დამოუკიდებელი ორგანო არაეფექტურად იყენებდა მიღებულ შემოსავალს, რადგან ბიუჯეტის 60% იხარჯება ხელფასებზე, აუთვისებელი თანხა კი მუდმივად, წლიდან წლამდე გადადიოდა მარეგულირებელი კომისიის ბიუჯეტში. მიუხედავად კანონის მკაფიო ჩანაწერისა, ამას გავლენა არ მოუხდენია მომდევნო წლის რეგულირების საფასურზე გაურკვეველი და დაუზუსტებელი მიზნებით“. ამასთან, კომისიამ ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვნად შეცვალა წინა წლების პრაქტიკა, თუმცა, კომისიონერთა შეფასებით უფრო თანმიმდევრული ნაბიჯების გადადგმა არის საჭირო ფინანსური მართვის მხრივ მეტი გამჭვირვალობისა და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.

კომისიაში წლიური ბიუჯეტის შედგენა ტრადიციულად ისტორიულ (წინა წლის შესაბამის) მონაცემებზე დაყრდნობით ხორციელდებოდა, თუმცა, 2014 წლიდან ასევე შეინიშნება ბიუჯეტირების პრაქტიკის ცვლილება: ბიუჯეტის შედგენის პროცესში საფინანსო დეპარტამენტი უზრუნველყოფს დეპარტამენტებიდან ინფორმაციის გამოთხოვას მათი საოპერაციო და ტექნიკურ-მატერიალური საჭიროებების შესახებ. ზემოთ ასევე განვიხილეთ ორგანიზაციული

სტრატეგიის, ან საოპერაციო გეგმის შედგენის პროცესის საბიუჯეტო პროცესთან დაკავშირებისა და გეგმების განფასების/ბიუჯეტში ასახვის საკითხები, ამდენად, ამ საკითხებზე ანალიზის წინამდებარე ნაწილში აღარ შეეჩერდებით.

ზოგადად, საფინანსო დეპარტამენტმა სასურველია უზრუნველყოს წინადადებათა მომზადება კომისიის საფინანსო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის თაობაზე, ასევე, ხელი შეუწყოს კომისიის ფინანსური მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების მომზადებას, ხოლო შემდგომში უზრუნველყოს მათი განხორციელება. ორგანიზაციის ბიუჯეტის შესრულებისა და ხარჯვის შესახებ პერიოდული ანგარიშგება კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია, რაც ასევე სათანადოდ უნდა იყოს მოცული შიდაორგანიზაციული პოლიტიკითა და პროცედურებით.

❖ ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ფუნქციების განხორციელებას ამჟამად ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ერთი თანამშრომელი უზრუნველყოფს, რომელიც ძირითადად თანამშრომელთა საქმის წარმოებით არის დაკავებული. ორგანიზაციული შეფასების ზოგად ნაწილში დეტალურად არის წარმოდგენილი კომისიაში ადამიანური რესურსების მართვის მხრივ გაკეთებული დასკვნები. შეფასების შედეგების გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია კომისიამ განიხილოს ისეთი სტრუქტურული ერთეულის შექმნის საკითხი, რომელიც თანამშრომელთა საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად უზრუნველყოფს თანამშრომელთა HR-ის სამი უმთავრესი პასუხისმგებლობის ეფექტიანად შესრულებას. კერძოდ:

- კომისიის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებასა და განხორციელებას;
- კომისიის ადამიანური რესურსების მართვას;
- ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის ამაღლებისა და უნარ-ჩვევების განვითარების უზრუნველყოფას.

ამ ფუნქციურ სფეროში კომისიის უპირველესი პრიორიტეტი ადამიანური რესურსების მართვის ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავებაა. ამ პოლიტიკით მოცული და რეგლამენტირებული უნდა იყოს HR-ის საქმიანობის ყველა ძირითადი მიმართულება, მათ შორის, ადამიანური რესურსების აყვანის, ქცევის კორექციის (წახალისებისა და დისციპლინური ზომების გამოყენების), პერიოდული შეფასების (KPI-ების მიხედვით პერიოდული ანგარიშგების ორგანიზების), პრემირების, ცოდნის მართვისა და გაზიარების, კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების საჭიროებათა შეფასებისა და გამოვლენილი საჭიროებების გათვალისწინებით სათანადო ღონისძიებათა დაგეგმვის, ასევე, სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები.

ცხადია, შესაძლებელია ამ ფუნქციის მატარებელი სამსახურის ინტეგრირება სხვა სტრუქტურული ერთეულში, თუმცა, იმის გათვალისწინებით, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს კომისიის აპარატის ყველა თანამშრომელსა და ხელმძღვანელებზე გარკვეული საკონტროლო ფუნქციები ექნება, სასურველია განცალკევებული სტრუქტურული

ერთეულის შექმნა. ადამიანური რესურსების მართვის, ისევე, როგორც სხვა სახაზო ან ადმინისტრაციული/დამხმარე ფუნქციების განხორციელების დეტალური რეგლამენტაცია სამუშაო პროცესების აღწერის ეტაპზე უნდა მოხდეს. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანი იქნება ისეთი სამუშაო პროცესების აგება, რაც HR-ის მიუკერძოებლობასა და ობიექტურობას უზრუნველყოფს ნებისმიერი მოწყობის შემთხვევაში.

❖ ინფორმაციული ტექნოლოგიები

ამჟამად კომისიაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების რამდენიმე ძირითადი პლატფორმაა დანერგული, რომელიც შესაბამისი დეპარტამენტების ძალისხმევით შედეგად შეიქმნა. კომისიაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვის ფუნქციის არსებული მოწყობა არსებითად განსხვავდება სხვა ქვეყნების ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების, ასევე, სხვა ორგანიზაცია-დანესებულებების შესაბამისი პრაქტიკისაგან, სადაც განცალკევებული IT სამსახურის საფუძვალზე ძირითადი მიმართულებები მოიცავს:

- IT მხარდაჭერას;
- IT ინფრასტრუქტურის გამართვასა და ადმინისტრირებას;
- IT პოლიტიკისა და პროცედურების (მათ შორის, უსაფრთხოების პროცესურების) შემუშავებასა და განხორციელებას;
- მონაცემთა ბაზების მართვას;
- IT პლატფორმებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებას, დანერგვას, განახლებასა და თავსებადობის უზრუნველყოფას;
- სამუშაო პროცესების ავტომატიზაციას.

კომისიაში IT ფუნქციების მქონე თანამშრომლები გაბნეულნი არიან სხვადასხვა დეპარტამენტებში:

- ადმინისტრაციული დეპარტამენტი (3 თანამშრომელი);
- ინფორმაციულ-ანალიტიკური დეპარტამენტი (2 თანამშრომელი);
- რდიოსიხშირეთა მართვის დეპარტამენტი (1 თანამშრომელი).

ადმინისტრაციული დეპარტამენტის შესაბამისი ჯგუფი ძირითადად IT მხარდაჭერის ფუნქციას ახორციელებს და უზრუნველყოფს უწყებრივ რეესტრების მართვას თავისი კომპეტენციის ფარგლებში. კომისიაში შემუშავებული და დანერგული არ არის IT პოლიტიკა და პროცედურები, ხოლო ორგანიზაციის ქსელური ინფრასტრუქტურა გაუმჯობესებას საჭიროებს (თუმცა, ორგანიზაციული შეფასების ჩატარების დროს კომისიას გამოცხადებული ჰქონდა ტენდერი ინფრასტრუქტურული პრობლემების მოსაგვარებლად). აგრეთვე, სამუშაო პროცესების ავტომატიზაციის კუთხით კომისიას არ გააჩნია ერთიანი სტრატეგია.

ზოგადად, კომისიის წინაშე დგას IT პლატფორმების ინტეგრაციისა და თავსებადობის უზრუნველყოფის ამოცანა. იმისათვის, რომ კომისიამ შეძლოს ელექტრონული კომუნიკაციებისა და მანყებლობის ბაზრის შესახებ სანდო და ზუსტი მონაცემების გენერირება და მიმოცვლა, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე, მის გარეთ, აუცილებელია კომისიის სისტემაში დანერგული სხვადასხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიების პლატფორმათა

ინტეგრირება. ორგანიზაციის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების ინტეგრაცია (Enterprise Application Integration - EAI), უნდა მოიცავდეს ძირითად კორპორაციულ IT პლატფორმას (მაგალითად, საწარმოს რესურსების დაგეგმვის (ERP) სისტემას), კომისიაში დანერგილ საოპერაციო აპლიკაციებს, მონაცემთა გაცვლის აპლიკაციებს და ა.შ. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების ინტეგრაცია ერთმანეთთან დააკავშირებს არსებულ IT პლატფორმებს, რათა მაქსიმალურად უზრუნველყოს ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია და ავტომატიზაცია; ამავდროულად, კომისიას შესაძლებლობას მისცემს, თავიდან აიცილოს არსებული IT არქიტექტურის სრული შეცვლა და მისგან გამონჯეული ფინანსური თუ საოპერაციო რისკები. აღნიშნულმა ინტეგრაციამ უნდა უზრუნველყოს მონაცემების შეუზღუდავი გაცვლა ბიზნეს პროცესებში ჩართულ ყველა IT პლატფორმასა და მონაცემთა ელექტრონულ ბაზებს (უნყებრივ რეესტრებს) შორის.

მომდევნო წლების განმავლობაში კომისიამ შეიძლება დანერგოს საწარმოს რესურსების დაგეგმვის სისტემა (ERP), რომელსაც ორგანიზაცია გამოიყენებს, როგორც ჩარჩო ბიზნეს აპლიკაციას. კომისიის წევრებს აქვთ ერთიანი ხედვა, რომ აუცილებელია ყველა IT პლატფორმისა და სისტემის მოქცევა კომისიის ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამსახურის ქვეშ, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში შეამცირებს ორგანიზაციის საოპერაციო ხარჯებს და IT მხარდაჭერის ჯგუფს გაუმარტივებს ამოცანების შესრულებას და პროგრამული უზრუნველყოფის განახლებას.

IT პლატფორმების ჩამონათვალი, რომელთა ინტეგრაციაც უნდა მიზანშეწონილია შემდეგი წლების განმავლობაში:

- ძირითადი ERP მოდულები, რაც შეიძლება მოიცავდეს ფინანსური მართვის მოდულს (რაც ასევე მოიცავს აქტივების მართვის ფუნქციას), სახსრების მართვისა და ბიუჯეტების მოდულს, კონტროლის სისტემის მოდულს, პროექტების სისტემის მოდულს და ა.შ.
- ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას;
- ადამიანური რესურსების შეფასების IT პლატფორმას;
- საქმისწარმოების/დოკუმენტბრუნვის მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას;
- საინფორმაციო-ანალიტიკურ IT პლატფორმას;
- სიხშირეთა მართვის IT პლატფორმას;
- კომისიის უწყებრივ რეესტრებს და ა.შ.;
- IT უსაფრთხოების პოლიტიკასა და შესაბამის პროგრამულ უზრუნველყოფას.

ამდენად, კომისიამ უნდა შეიმუშაოს მოქნილი EAI სტრატეგია და მეთოდოლოგია, რაც დაეყრდნობა IT სისტემების ინტეგრაციის გამოვლენილ საჭიროებებს. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების ინტეგრაცია შემდეგი ეტაპების გავლით უნდა განხორციელდეს:

- (i) **ინტეგრაციის საჭიროებათა გამოვლენა** - საწყის ეტაპზე ინტეგრაციის საჭიროებების, მიზეზებისა და ლოგიკის, ისევე, როგორც EAI პროცესის საოპერაციო და ფინანსურ წინაპირობებისა და საბოლოო შედეგების განსაზღვრა;
- (ii) **EAI პროექტის გუნდის შექმნა** - ფუნქციითაშორისი ჯგუფი, რომელშიც შევლენ კომისიაში დანერგილი სხვადასხვა IT პლატფორმებისა და სისტემების მომხმარებლები;

- (iii) **ბიზნეს-მოდელის შემუშავება** - ყველა დეპარტამენტისა და სამსახურის წარმომადგენლებთან ერთად ინტეგრაციის მოთხოვნათა გაანალიზება და ამ ანალიზის საფუძველზე ორგანიზაციის ბიზნეს მოდელის შემუშავება IT სისტემებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინტეგრაციისათვის;
- (iv) **კონსულტანტების შერჩევა EAI-ს განხორციელებისათვის** - სსე ღია სატენდერო პროცედურის მეშვეობით კონსულტანტის შერჩევა, რომლებიც დაეხმარებიან კომისიას EAI პროცესის განხორციელებაში, ან თავად წარმართავენ ამ პროცესს.
- (v) **პილოტირება** - შესაძლოა აუცილებელი არც იყოს ყველა იმ ინტერფეისისა და IT პლატფორმის პილოტირება, რომლებზეც ზეგავლენას მოახდენს ახალი IT არქიტექტურა.
- (vi) **სრულმასშტაბიანი განხორციელება**, რომელიც წარმოადგენს სტანდარტული ეტაპების გავლით (მოდელირება, განხორციელება, ტესტირება და დანერგვა/გამოყენება), გაითვალისწინებს პილოტირების შედეგებს ინტეგრაციის პროცესის წარმატებით დასასრულებლად.
- (vii) **სწავლება** - ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემების ინტეგრაციის პროცესში რეკონფიგურებული თითოეული IT პლატფორმის მომხმარებლებმა უნდა გაიარონ სათანადო მომზადება და სწავლება IT სისტემების ახალი ინტერფეისების გამოყენებაში.

❖ **შესყიდვები**

კომისიაში შესყიდვები ხორციელდება კანონმდებლობით დადგენილი სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების გავლით, მათ შორის, სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. საქართველოს მთავრობას დადგენილი არა ააქვს შესყიდვების სპეციალური წესი კომისიისათვის. სახელმწიფო შესყიდვების ფუნქციას ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ერთი თანამშრომელი ახორციელებს, თუმცა, შესაძენი საქონლის ან მომსახურების პარამეტრებისა და ტექნიკური სპეციფიკაციების განსაზღვრას, ზოგადად, კომისიის შესაბამისი სამსახური უზრუნველყოფს. მომავალში ფუნქციის ეფექტიანად ორგანიზებისათვის მნიშვნელოვანია შესყიდვების გეგმის მოცულობის ობიექტურად შეფასება და პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულში ოპტიმალური რაოდენობის თანამშრომლების მობილიზება. ამავე ერთეულის პასუხისმგებლობა უნდა იყოს შემდეგი ფუნქციების განხორციელება:

- კომისიის სახელმწიფო შესყიდვების დაგეგმვა, წლიური შესყიდვების გეგმის შედგენა და კორექტირება;
- სსიპ „სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში“ წლიური ან/და კორექტირებული შესყიდვების გეგმის წარდგენა;
- კანონმდებლობით განსაზღვრული წესით სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების წარმართვა, სატენდერო დოკუმენტაციისა და წინადადებების, აგრეთვე, სხვა შესაბამისი დოკუმენტაციის შედგენა, გაცემა და აღრიცხვა;
- განხორციელებული შესყიდვების შესახებ ანგარიშების მომზადება სსიპ „სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში“ წარსადგენად;
- დამტკიცებული გეგმის შესაბამისად შესყიდვის საშუალების განსაზღვრა და კანონმდებლობით დადგენილი წესით დოკუმენტაციის მომზადება;

- სახელმწიფო შესყიდვების კვარტალური ანგარიშების შედგენა და სსიპ „სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოში“ წარდგენა კანონმდებლობით დადგენილი წესით;
- „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონითა და შესაბამისი ნორმატიული აქტების შესაბამისად, კომისიის მიერ შერჩეულ მიმწოდებელთან სახელმწიფო შესყიდვის ხელშეკრულების მომზადება და დადების უზრუნველყოფა; საჭიროების შემთხვევაში, ხელშეკრულებაში შესატანი ცვლილებებისა და დამატებების პროექტის მომზადება;
- თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, კონტროლისა და ზედამხედველობის განხორციელება მიმწოდებლის მიერ ხელშეკრულების პირობების შესრულებაზე.

კომისიის სხვა სტრუქტურული ერთეულები, თავის მხრივ, მათი კონკრეტული საოპერაციო საჭიროებებიდან გამომდინარე, პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ შესასყიდი საქონლის ან მომსახურების პარამეტრებისა და სპეციფიკაციების განსაზღვრაზე და, აუცილებლობის შემთხვევაში, შესყიდვების სამსახურთან თანამშრომლობით ჩაატარონ ბაზრის კვლევა შესაბამისი საქონლის ან მომსახურების სავარაუდო ფასის დასადგენად, რაც შესყიდვების ფუნქციის სწრაფად და შეფერხებების გარეშე წარმართვის წინაპირობა იქნება. ფუნქციის ამგვარი მონაცემების შემთხვევაში, კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულების პასუხისმგებელ თანამშრომლებს სათანადო მომზადება და ტრენინგი დასჭირდებათ.

❖ საქმისწარმოება და არქივი

კომისიაში საქმისწარმოებას, ასევე, საარქივო საქმისწარმოებას, კომისიის აპარატში საქმეთა შენახვისა და დოკუმენტური ინფორმაციის ოპერატიული გამოყენების უზრუნველყოფას კომისიის ადმინისტრაციული დეპარტამენტის შესაბამისი ჯგუფი უზრუნველყოფს. აჟამად კომისიაში გამოყენებული საქმისწარმოების ელექტრონული პროგრამა (E-dOC) სრულად ვერ აკმაყოფილებს კომისიის მოთხოვნებს. კერძოდ, არ იძლევა თითოეულ თანამშრომელზე გაცემული დავალებების შესრულების სტატუსზე კონტროლის შესაძლებლობას და თავისი ფუნქციონალური პარამეტრებით მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სხვა ანალოგიურ ელექტრონული საქმისწარმოების პროგრამებს. თუმცა, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი უზრუნველყოფს კომისიაში შემოსულ კორესპონდენციაზე ადმინისტრაციული წარმოებისათვის განსაზღვრული ვადების მონიტორინგსა და პერიოდული ანალიტიკური ანგარიშების მომზადებას.

ასევე, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი პასუხისმგებელი კომისიის საიდუმლო საქმისწარმოების ორგანიზებაზე. ამ ფუნქციის განხორციელებას უშუალოდ დეპარტამენტის მენეჯერი უზრუნველყოფს. ამასთან, მნიშვნელოვანია, მომავალში მკაფიოდ განისაზღვროს კომისიაში არსებული პერსონალური მონაცემების, კომერციული ინფორმაციისა და საიდუმლოების სათანადოდ დაცვის ორგანიზებასთან დაკავშირებული ფუნქციები, ისევე, როგორც დადგინდეს ამ ფუნქციების განხორციელების სამუშაო პროცესები.

კომისიის წევრები ასევე უსვამენ ხაზს კომისიის უსაფრთხოების ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავების, კომისიის მონაცემთა ბაზებისა და შესაბამისი დანადგარების,

მატერიალური ფასეულობების, შენობა-ნაგებობების, კომისიის კუთვნილი ან მისი ადმინისტრირების ქვეშ არსებული ელექტრონული მოწყობილობების სათანადოდ დაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის აუცილებლობას.

საგულისხმოა, რომ ამჟამად ადმინისტრაციული დეპარტამენტის თანამშრომლებად მიიჩნევიან კომისიის წევრთა მდივნები, თუმცა, დეპარტამენტის მენეჯერს ფაქტობრივად არანაირი შეხება არა აქვს მათ სქმიანობასთან. შეფასების პროცესში გამოითქვა მოსაზრება, რომ კომისიის წევრების ასისტენტთა დანიშვნა სასურველია მოხდეს მათი უფლებამოსილების ვადით.

ასევე, როგორც შეფასების პროცესში გამოვლინდა ორგანიზაციაში არ არის თანამშრომელი, რომელიც უზრუნველყოფდა ოფის-მენეჯერის ფუნქციის განხორციელებას. კერძოდ, პასუხისმგებელი იქნებოდა კომისიაში შემოსული ზარების გადამისამართებაზე, საქმიანი შეხვედრების ორგანიზებასა და შესაბამისი განრიგის/კალენდრის შედგენაზე, ვიზიტორთათვის საინფორმაციო მხარდაჭერის განევაზე და ა.შ. ასევე შესაძლებელია, რომ ამავე თანამშრომლის პასუხისმგებლობა იყოს კომისიაში საპროტოკოლო მომსახურების უზრუნველყოფა და სამუშაო ვიზიტების ორგანიზების მიზნით დონორ ორგანიზაციებთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, უცხოეთის სახელმწიფოების მარეგულირებელ ორგანოებსა და საქართველოში აკრედიტებულ დიპლომატიურ წარმომადგენლობებთან ურთიერთობისა და ოფიციალური მიმოწერის წარმოება.

❖ სამეურნეო უზრუნველყოფა

ადმინისტრაციული დეპარტამენტის საქმიანობის ყველაზე დიდი ნაწილი დაკავშირებულია კომისიის საქმიანობის სამეურნეო უზრუნველყოფასთან. კომისიის შტატში დასაქმებულია ბევრი ტექნიკური მუშაკი, რომლებიც კომისიის სამეურნეო ინფრასტრუქტურის გამართულ და შეუფერხებელ ფუნქციონირებას უზრუნველყოფენ. ამ მხრივ დეპარტამენტის საქმიანობის ანალიზის შედეგად შემდეგი კონკრეტული ფუნქციები იკვეთება:

- კომისიის საორგანიზაციო ტექნიკა-მოწყობილობებით, საკანცელარიო და სხვა აუცილებელი ინვენტარით მომარაგების უზრუნველყოფა;
- კომისიის ბალანსზე რიცხული შენობებისათვის აუცილებელი კაპიტალური, სამშენებლო და სარემონტო სამუშაოების ჩატარების უზრუნველყოფა;
- კომისიის კუთვნილი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების ცენტრალიზებული აღრიცხვის, მათი ტექნიკური გამართულობის უზრუნველყოფა;
- კომისიის შენობაში ხანძარსა და სანაღმდეგო წესების დაცვის უზრუნველყოფა;
- კომისიის სასაწყობო მეურნეობის მართვა;
- კომისიის ძირითადი საშუალებებისა და მატერიალური ფასეულობების ინვენტარიზაციის ჩატარებისა უზრუნველყოფა და კომისიის ბალანსზე რიცხული მატერიალური ფასეულობების დაცვა;
- კომისიის წევრებისა და თანამშრომლების სატრანსპორტო მომსახურებით უზრუნველყოფა და ა.შ.

თითოეული ამ ფუნქციის განხორციელება გარკვეულ რესურსებთან არის დაკავშირებული. შესაძლებელია როგორც ტექნიური მუშაკების დაქირავება, ასევე, შესაბამისი მომსახურების აუთსორსინგის წესით შესყიდვა სხვა ორგანიზაციებიდან. თუმცა, ამოსავალი წერტილი ამ შემთხვევაში, საქმიანობის დაუბრკოლებელი წარმართვა და ხარჯთეფექტიანობის უზრუნველყოფა უნდა იყოს.

❖ შიდა აუდიტი

შიდა აუდიტის სამსახურის ფუნქციური მონაცემების თანამედროვე კონცეფცია ითვალისწინებს არა იმდენად მაკონტროლებელი და სადამსჯელო ფუნქციების მქონე სტრუქტურული ერთეულის შექმნას ორგანიზაციაში, რამენადაც ისეთი სამსახურის ამოქმედებას, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციის ზედა და საშუალო რგოლის მენეჯერებს, ასევე, სხვა სახაზო თუ დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებს თავისი საქმიანობისა და შედეგების გაუმჯობესებაში და ზოგადი ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევაში. ამ მხრივ, შიდა აუდიტის პასუხისმგებლობათა ძირითადი სფეროები მოიცავს:

- **ორგანიზაციის საქმიანობისა და შედეგების პერიოდული ობიექტური შეფასებისა და გეგმიური და რეაქციული აუდიტის ჩატარებას**, რაც გულისხმობს დეპარტამენტის მიერ ფინანსური, შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტის განხორციელებას, შესაბამისი დასკვნებისა და რეკომენდაციების მომზადებას, ხოლო შემდგომში რეკომენდაციების განხორციელებაზე კონტროლის განევას. ამასთან, დეპარტამენტის საქმიანობის ძირითადი მიმართულების მიმცემი უნდა იყოს რისკების მართვის გეგმა, რომელსაც დეპარტამენტი ყოველწლიურად შეიმუშავებს სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან თანამშრომლობით.
- **კომისიის აპარატის მართვისა და კონტროლის ორგანიზაციული სისტემების შეფასება და გაუმჯობესების უზრუნველყოფა**, რაც ასევე გულისხმობს ორგანიზაციის მართვისა და ანგარიშგების სისტემების პერიოდულ შემოწმებას, მართვის მხრივ გამოვლენილი ნაკლოვანებების გამომწვევი მიზეზების შესწავლას და რეკომენდაციების მომზადებას იმ ზომების შესახებ, რომელთა გამოყენებამაც იდენტიფიცირებული გამოწვევების დაძლევა უნდა უზრუნველყოს.
- **კომისიის სამუშაო პროცესების აღწერა-ოპტიმიზაცია**, რაც გულისხმობს კომისიის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებსა და შემსრულებლებთან თანამშრომლობით ორგანიზაციის ძირითადი, მართვის და დამხმარე ბიზნეს-პროცესების დოკუმენტირებას, შესაბამისი სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების მომზადებას, კომისიის მიერ აღწერილი სამუშაო პროცესების დამტკიცების უზრუნველყოფას და მენეჯერთა/თანამშრომელთა ინფორმირებასა და მომზადებას შესაბამისი სამუშაო პროცედურების შესახებ. ასევე, დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა უნდა იყოს მომავალში მონიტორინგის განევა სამუშაო პროცესების ეფექტურობაზე და ნაკლოვანებების აღმოჩენის შემთხვევაში, ოპტიმიზაციის ან რეკონფიგურაციის წინადადებების მომზადება.