

UDC 325.1

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2026-1-49-57>

კვალიფიციური კადრების მიგრაციის მენეჯმენტი (ცოდნის რეინვესტირების სტრატეგია საჯარო მმართველობაში)

ალექსანდრე
კოპალიანი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის საჯარო მმართველობის პროგრამის დოქტორანტი. საქართველო
E-mail: leqsokopaliani@gmail.com

რეცენზენტები:

ბ. შერაზადიშვილი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: b.sherazadishvili@gtu.ge

რ. ცერცვაძე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტის ემერიტუსი პროფესორი

E-mail: r.tsertsvadze@gtu.ge

ანოტაცია. თანამედროვე გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის პირობებში, მიგრაცია, განსაკუთრებით მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი პროფესიონალების მიგრაცია, შეუქცევად მოვლენად იქცა ამ პროცესს განსაკუთრებით დიდი გამოწვევა მოაქვს განვითარებადი ქვეყნებისათვის, რომლებიც ხშირად კარგავენ თავიანთ ყველაზე მნიშვნელოვან ადამიანურ რესურსს ნიჭიერ და კვალიფიციურ კადრებს, რომელთაც აქვთ უნარი და ცოდნა თავიანთი ქვეყნების განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ. ასეთი პროფესიონალები მიდიან იქ, სადაც უკეთესი პირობები, პერსპექტივები და ანაზღაურება ელით, თუმცა ამის შედეგად, წარმოშობის ქვეყნები კარგავენ მნიშვნელოვან პო-

ტენციალს, რაც გავლენას ახდენს როგორც ეკონომიკაზე, ისე სახელმწიფო ინსტიტუტების ეფექტურობაზე. ამ სტატიაში განვიხილავთ, თუ როგორ შეუძლია საქართველოს სახელმწიფოს სტრატეგიულად მართოს ეს პროცესი: რა ნაბიჯების გადადგმაა საჭირო იმისთვის, რომ შეიქმნას ღირსეული სამუშაო პირობები საჯარო სექტორში, როგორ შეიძლება ორგანიზებული და მიზანმიმართული იყოს საზღვარგარეთ მყოფი პროფესიონალების ცოდნისა და უნარების რეინვესტირება ქვეყნის განვითარებაში. სტრატეგიულად დაგეგმილი პოლიტიკა არა მხოლოდ შეამცირებს ნიჭიერი კადრების გადინების ტენდენციას, არამედ გაძლიერებს ქვეყნის შიდა სტაბილურობას, გაზრდის მისი ინსტიტუტების ეფექტურობას და დააჩქარებს ეკონომიკურ ზრდას.

ეს მიდგომა მოიცავს სახელმწიფო და კერძო სექტორის თანამშრომლობის გაუმჯობესებას, დისტანციური სამუშაოს ხელშეწყობას, წახალისებას უცხოეთში მოღვაწე ქართველი სპეციალისტების დაბრუნების, მათთვის ღირსეული პირობებისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შეთავაზებას. ამ სტრატეგიებით მიგრაცია, ნაცვლად გამოწვევისა, შეიძლება გახდეს ქვეყნისთვის მდგრადი განვითარების რესურსი, რომელიც გრძელვადიან პერსპექტივაში მნიშვნელოვნად განავითარებს საზოგადოებას და ეკონომიკას.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური კაპიტალი; დიასპორა; კვალიფიციური კადრების მიგრაცია; მდგრადი განვითარება; სახელმწიფო პოლიტიკა; საჯარო მმართველობა; საჯარო სექტორი; ცოდნის რეინვესტირება.

შესავალი

უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში ქვეყანა მუდმივად განიცდის კვალიფიციური კადრების მნიშვნელოვან მიგრაციას. ყოველწლიურად, სულ უფრო მეტი ქართველი პროფესიონალი ტოვებს ქვეყანას, მათ შორის საჯარო მოხელეები, რომლებმაც წლების განმავლობაში აქტიური როლი შეასრულეს ქვეყნის მმართველობის, საჯარო სერვისების და ადმინისტრაციული მექანიზმების განვითარებაში. საჯარო მოხელეების მიგრაციის პრობლემას ემატება ისიც, რომ ბევრი მათგანი გადამზადებული და გამოცდილი კადრია, რომლებშიც ქვეყანამ დიდი რესურსი ჩადო. მათი წასვლა არა მარტო სახელმწიფოს მდგრად განვითარებას აფერხებს, არამედ მომავალ თაობებს უმცირებს იმედს,

რომ ქვეყანაში ღირსეული და პერსპექტიული კარიერის დაწყება შესაძლებელია. თუმცა, მიგრაცია შეიძლება პოზიტიურ შესაძლებლობადაც იქცეს. სახელმწიფოს შეუძლია და საჭიროა, რომ ამ პროცესს სტრატეგიულად მიუდგეს. ერთ-ერთი მთავარი მიზანი უნდა იყოს სამუშაო პირობების გაუმჯობესება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობების შექმნა, რაც საშუალებას მისცემს ადამიანს თავი იგრძნოს დაფასებულად, განახორციელოს საკუთარი პოტენციალი და სამშობლოში მუშაობა უფრო პერსპექტიულად მიიჩნიოს. ამასთან ერთად, საზღვარგარეთ მოპოვებული ცოდნა და უნარ-ჩვევები, თუ ის სათანადოდ რეინვესტირდება, დიდი სარგებლის მომტანი იქნება ქვეყნისთვის. აქედან გამომდინარე, სახელმწიფოს შეუძლია განავითაროს მიგრაციის მართვის სტრატეგიები, რომლებიც მიმართული იქნება არა მხოლოდ გადინების ტემპის შემცირებისკენ, არამედ იმ პროფესიონალების დაბრუნების მოტივაციის ამაღლებისკენ, რომელთაც საზღვარგარეთ გაიმდიდრეს საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება.

საზღვარგარეთ კარიერული პერსპექტივების საძიებლად ქვეყნიდან წასვლა ბევრ მაღალკვალიფიციურ პროფესიონალს აინტერესებს, რასაც რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი განაპირობებს. ესენია: ანაზღაურების სიმცირე; საჯარო სექტორში არსებული ანაზღაურება ხშირად არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ პროფესიონალს ჰქონდეს მაღალი სტანდარტის ცხოვრების პირობები. კარიერული ზრდისა და განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობები; ბევრი საჯარო მოხელე, განსაკუთრებით მაღალი კვალიფიციის მქონე პირი, გრძელვადიან კარიერულ პერსპექტივას ვერ ხედავს საჯარო სექტორში.

სახელმწიფო მმართველობაში ხშირად ნაკლებია ინოვაციური გარემო და ტექნოლოგიური პროგრესი, რაც ზღუდავს პროფესიონალთა დაბრუნებას. მსოფლიოში არსებული ტენდენციები გვიჩვენებს, რომ კვალიფიციური კადრების გადინების პრობლემა აწუხებს, ის გლობალური ხასიათისაა. გაეროს მონაცემებით, 2020 წელს მსოფლიოში დაახლოებით 281 მილიონი მიგრანტი იყო, რაც გლობალური მოსახლეობის 3.6%-ს შეადგენს. მათგან მნიშვნელოვანი ნაწილი მაღალკვალიფიციური კადრია, რომლებიც განვითარებადი ქვეყნებიდან განვითარებულ ქვეყნებში გადადიან. 2010–2020 წლებში ქართველი ემიგრანტების რიცხვი 7%-ით გაიზარდა და მოსახლეობის 23% შეადგინა. მხოლოდ 2020 წელს საქართველოდან ემიგრირებული ადამიანების რაოდენობა 79,264-ს, ხოლო 2021 წელს 99,974-ს გაუტოლდა. ლოგიკურია, რომ ადამიანებს სურთ მაღალი სერვისების და ღირსეული ანაზღაურების ქვეყანაში იცხოვრონ. ეს პროცესი, რომელიც ძირითადად განვითარებად ქვეყნებში მიმდინარეობს პირდაპირ მოქმედებს ქვეყნის მმართველობით სტრუქტურებზე და ზიანს აყენებს საჯარო მმართველობის მდგრადობას. გამოცდილი და კომპეტენტური კადრების დაკარგვა ამცირებს პროფესიონალიზმს საჯარო სექტორში, ასევე ამცირებს სახელმწიფო ინსტიტუტების მუშაობის ეფექტურობასა და ინოვაციურობას

ძირითადი ნაწილი

მაღალკვალიფიციური კადრების მიგრაცია პირდაპირ აფერხებს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას. განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ინოვაციების და თა-

ნამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა ეკონომიკური განვითარების მთავარი ფაქტორია, პროფესიონალების ნაკლებობა ამ პროცესს ანელებს. ინოვაციური პროდუქტებისა და სერვისების განვითარება მოითხოვს ცოდნას, რომელიც ხშირად სწორედ ემიგრაციაში წასულ სპეციალისტებს აქვთ. შედეგად, ადგილი აქვს შენელებას, რაც ეკონომიკის ყველა სფეროს, მათ შორის, მცირე და საშუალო ბიზნესებს, ინვესტიციების მოზიდვას და დასაქმების შესაძლებლობებს ამცირებს. კვალიფიციური კადრების მიგრაცია ამცირებს ქვეყანაში საერთაშორისო ინვესტიციების მოსაზიდ პოტენციალს. ინვესტორები ხშირად ეძებენ ისეთ ბაზრებს, სადაც შესაძლებელია მაღალი დონის პროფესიონალებთან მუშაობა. მრავალი ექიმისა და სამედიცინო პერსონალის მიგრაცია პირდაპირ აისახება ჯანდაცვის ხარისხზე. როდესაც კვალიფიციური სპეციალისტები მიგრაციას ირჩევენ, ქვეყანაში რჩება კადრების დეფიციტი, რაც იწვევს მომსახურების ხარისხის დაქვეითებას. კერძოდ, სამედიცინო დაწესებულებები იძულებულნი ხდებიან, ნაკლები გამოცდილების მქონე კადრებით დააკომპლექტონ სტრუქტურა, რაც პაციენტების მომსახურების ეფექტურობას ამცირებს. სოფლად და ნაკლებად განვითარებულ რეგიონებში ჯანდაცვის სისტემას მნიშვნელოვანი პრობლემები აქვს.

განათლების ხარისხის დაქვეითება. მასწავლებლებისა და პროფესორების მიგრაცია საგრძნობლად ამცირებს განათლების ხარისხს. განვითარებად ქვეყნებში, სადაც განათლება განსაკუთრებულ როლს ასრულებს ახალი თაობის პროფესიონალების ფორმირებაში, გამოცდილი პედაგოგების წასვლა აკადე-

მიური სტანდარტების შემცირებას იწვევს. შედეგად, ახალი თაობები ვერ იღებენ იმ ცოდნასა და უნარებს, რაც საჭიროა კონკურენტუნარიანი პროფესიონალების ჩამოყალიბებისთვის.

ბულგარეთში, 2000-იან წლებში მასწავლებლებისა და პროფესორების დიდი ნაწილი ეძებდა უკეთეს ანაზღაურებასა და სამუშაო პირობებს დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. შედეგად, ქვეყნის სკოლებში და უნივერსიტეტებში შეიქმნა მასწავლებლების დეფიციტი, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენდა განათლების ხარისხზე. დაბალი ანაზღაურებისა და არასაკმარისი სოციალური გარანტიების გამო, ახალგაზრდა პროფესიონალები ნაკლებად ინტერესდებოდნენ ამ პროფესიით. ეს გამოწვევები განსაკუთრებით საგრძნობი იყო სოფლის რეგიონებში, სადაც სკოლები ხშირად ვერ ახერხებდნენ კვალიფიციური კადრების პოვნას. შედეგად, რამდენიმე სკოლის საგაკვეთილო საათების შემცირება და ზოგადად, საგანმანათლებლო ხარისხის დონის შემცირება დაფიქსირდა.

საჯარო სერვისების ხარისხის დაქვეითება. განვითარებადი ქვეყნების საჯარო სექტორი ხშირად კარგავს მნიშვნელოვან მენეჯერებს და პოლიტიკის დამგეგმავებს, რომლებიც თავიანთი გამოცდილებით სახელმწიფო ინსტიტუტების ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. პროფესიონალების მიგრაციის გამო, საჯარო სერვისები შეიძლება ნაკლებად ეფექტური გახდეს, რაც იწვევს საზოგადოებრივ სფეროში გამოწვევებს და აუარესებს მოსახლეობის მომსახურებას. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გატარების სირთულე როდესაც მმართველობითი სისტემებიდან კვალიფიციური

მენეჯერები და ექსპერტები გადიან, სახელმწიფო სტრუქტურები კარგავენ იმ უნარ-ჩვევებს და გამოცდილებას, რომლებიც აუცილებელია გრძელვადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელებისთვის. ახალი კადრების დასამუშავებლად და ეფექტური მენეჯმენტის შესანარჩუნებლად საჭიროა მეტი რესურსი, დრო და ძალისხმევა, რაც სერიოზულ ბარიერებს უქმნის სახელმწიფო სერვისების მდგრადობასა და განვითარებას.

მოსახლეობის დაბერებისა და სოციალური დაცვის სისტემაზე ზეწოლის შედეგად, ქვეყნის ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა კლებულობს, რაც იწვევს მოსახლეობის სტრუქტურულ ცვლილებას. სამუშაო ძალის ნაკლებობა და მოსახლეობის დაბერება იწვევს სოციალური დაცვის სისტემის უფრო მაღალ ზეწოლას, რაც მომავალში ქვეყნის ეკონომიკურ მდგრადობას სერიოზულად შეიძლება დაემუქროს.

ოჯახური და სოციალური კავშირების შესუსტება. როდესაც პროფესიონალები მიგრაციას ირჩევენ, ბევრი ოჯახი იყოფა, რაც აზიანებს სოციალური კავშირების სისტემას. ეს განსაკუთრებით უარყოფითად მოქმედებს ბავშვებსა და ხანდაზმულებზე, რომლებიც ოჯახის წევრების მხარდაჭერის გარეშე რჩებიან. სოციალური ქსელების შესუსტება კი თავის მხრივ ზოგად სტაბილურობაზე მოქმედებს.

საქართველოს ფარგლებს გარეთ წამყვან საერთაშორისო კვლევით ცენტრებსა და ინსტიტუტებში დასაქმებული მაღალკვალიფიციური თანამემამულეების ინტელექტუალური რესურსის, ცოდნის და გამოცდილების გამოყენება მნიშვნელოვანია როგორც მეცნიერების წინსვლის, ისე ინოვაციების დანერგვისთვის, ბევრ ქვეყანაში და, მათ შორის,

საქართველოშიც, დიასპორის ეს პოტენციალი კარგადაა გამოყენებული სამედიცინო სფეროში, სადაც განვითარებულ ქვეყნებში მომუშავე ექიმები საკუთარ თანამემამულეებს უზიარებენ იმ ცოდნასა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც საქართველოში ამჟამად არ არსებობს. თემის აქტუალობისა და თანამედროვე ტექნოლოგიური პროგრესის გათვალისწინებით, აუცილებელია დიასპორის შესახებ ერთიანი საინფორმაციო ბაზის განვითარება და საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული მეთოდების გამოყენებით დიასპორის შესახებ სტატისტიკური მონაცემების შეგროვების პროცესის დახვეწა, იმისთვის რომ მოპოვებული მონაცემების ანალიზის შედეგად მოხდეს ქართული დიასპორის სტრუქტურის უკეთ შესწავლა, რაც დაინტერესებულ უწყებებს/ორგანიზაციებს მათთან პირდაპირი კომუნიკაციის უკეთეს შესაძლებლობას მისცემს და სხვადასხვა თემატურ პროექტებსა თუ პროგრამებში ჩართულობას შეუწყობს ხელს. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია უცხოეთში სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ და წარმატებულ თანამემამულეებთან მუდმივი კონტაქტის შენარჩუნება, საქართველოს მიმართ გაწეული ღვაწლის აღიარება, მიღწევების დაფასება და ქვეყნისათვის სასარგებლო საქმიანობის გაგრძელების სამოტივაციოდ სხვადასხვა სიმბოლური ჯილდოს დაწესება.

იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ სექტორული პრობლემები ქვეყანაში მნიშვნელოვანია სახელმწიფომ ჩამოაყალიბოს სტრატეგიული ხედვა, საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანების შენარჩუნებისთვის, მათი კარიერული ზრდისა და მოტივაციის ასამაღლებლად. ამისთვის კი მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში პრობლემის ადგილზე აღმოფხვრა.

1. კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება

სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს საჯარო სამსახურში ისეთი ანაზღაურების დონე, რომელიც პროფესიონალებს მისცემს პიროვნული და ფინანსური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას ქვეყანაში დარჩენით. ეს მოიცავს არა მხოლოდ ანაზღაურების ზრდას, არამედ მის რეგულარულ გადახედვასაც, რათა შეესაბამებოდეს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ეკონომიკურ ტენდენციებსა და ინფლაციის დონეს. კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება საჭიროა, რათა საჯარო სამსახურში დასაქმებულთათვის საქმიანობა გახდეს არა მხოლოდ სოციალური პასუხისმგებლობის, არამედ ფინანსური სტაბილურობის წყარო. ეს ხელს შეუწყობს ნიჭიერი კადრების მოზიდვას, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე, რაც სახელმწიფო სტრუქტურების ეფექტურობის ამაღლების წინაპირობაა.

2. პროფესიული განვითარების მუდმივი მხარდაჭერა

სახელმწიფო ვალდებულია უზრუნველყოს საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების მექანიზმები, რომლებიც თანამშრომლებს მისცემს შესაძლებლობას, განუწყვეტლივ განაახლონ და გააძლიერონ საკუთარი უნარები ეს მოიცავს არა მხოლოდ სამსახურებრივი ტრენინგებისა და სემინარების ორგანიზებას, არამედ უცხოეთში არსებული წარმატებული პრაქტიკის შესწავლასა და მორგებას. ამისათვის საჭიროა საერთაშორისო გაცვლის პროგრამები, საერთაშორისო კონფერენციებზე მონაწილეობა და საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება მსოფლიოში აღიარებული სტანდარტებით.

**3. სტაბილურობა და კარიერული განვითარება
საჯარო სამსახურში**

დასაქმებულთათვის აუცილებელია სტაბილური სამუშაოს გარანტიები, რაც გულისხმობს ისეთ მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამუშაოს მუდმივობას და წინსვლის შესაძლებლობებს. სტაბილური სამუშაო ადგილი არის საჯარო სამსახურის ერთ-ერთი მთავარი მოტივაცია, რადგან ის უზრუნველყოფს თანამშრომლების ეკონომიკურ და სოციალურ დაცვას.

4. სოციალური დაცვის მექანიზმები

სოციალური დაცვის მექანიზმების გამართულობა არის მთავარი ასპექტი, რომელიც სახელმწიფო სტრუქტურების განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია. სოციალური დაცვის მექანიზმები და საპენსიო უზრუნველყოფა აძლიერებს თანამშრომლების ფინანსურ დაცულობას, რაც დადებითად აისახება მათ მოტივაციაზე და ეკონომიკურ უსაფრთხოებაზე. ეს მათ საშუალებას მისცემს დარწმუნებულები იყვნენ საკუთარ მომავალში და აღიარებულები იყონ სახელმწიფოს მხრიდან.

5. სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და ინოვაციური მიდგომები

სამუშაო გარემო და პირობები მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც ხელს უწყობს კადრების შენარჩუნებასა და მათი პოტენციალის სრულად გამოვლენას. ამისთვის აუცილებელია ინოვაციური და მეგობრული სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც თანამშრომლებს მისცემს შესაძლებლობას, იმუშაონ მაქსიმალურად ეფექტურად და პროდუქტიულად. ეს არა მხოლოდ გაზრდის ეფექტურობას, არამედ

ამაღლებს თანამშრომლების მოტივაციასა და ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ კავშირების გამოყენება შეიძლება ახალი საერთაშორისო ინიციატივებისა და თანამშრომლობის პროექტების წამოწყებაში, რაც ხელს შეუწყობს ქვეყნის ინტეგრაციას გლობალურ ეკონომიკურ და სამეცნიერო სივრცეში.

სახელმწიფოს შეუძლია განავითაროს სპეციალური პროგრამები, რომლებიც მიმართულია საზღვარგარეთ მყოფი პროფესიონალების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად. ეს მოიცავს შემდეგს:

ანაზღაურებადი კონსულტაციური და კვლევითი პროექტები. სახელმწიფოს შეუძლია დააფინანსოს კვლევითი პროექტები, სადაც საზღვარგარეთ მყოფი პროფესიონალები მიიღებენ მონაწილეობას და თავიანთ გამოცდილებას და ცოდნას გაუზიარებენ ადგილობრივ კადრებს. ეს ინიციატივები შეიძლება მოიცავდეს ისეთ დარგებს, როგორცაა ჯანდაცვა, ინჟინერია, ეკოლოგია და ტექნოლოგიები, რომლებიც პირდაპირ უკავშირდება ქვეყნის სტრატეგიულ საჭიროებებს.

დისტანციური თანამშრომლობის პლატფორმები. სახელმწიფომ უნდა შექმნას ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, რომელიც უცხოეთში მყოფ პროფესიონალებს დისტანციურად მისცემს ჩართულობის საშუალებას. ასეთი პლატფორმები საშუალებას მისცემს პროფესიონალებს თავიანთი ცოდნა და უნარები გააზიარონ, მიაწოდონ პრაქტიკული რეკომენდაციები და მონაწილეობა მიიღონ პროექტებში, მიუხედავად მათი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობისა.

მაგალითად, ალბანეთმა 2010 წელს წამოიწყო ინიციატივა სახელად „Brain Gain“, რომელიც მიზნად ისახავდა დიასპორასთან კავშირების დამყარებას და დისტანციური თანამშრომლობის მხარდაჭერას. პლატფორმა შეიქმნა სპეციალურად საზღვარგარეთ მცხოვრები ალბანელი პროფესიონალებისთვის, რათა მათ თავიანთი ცოდნა და გამოცდილება ქვეყნის განვითარების პროცესებში გაეზიარებინათ. პლატფორმა აერთიანებდა სახელმწიფოს, კერძო სექტორს და უცხოეთში მყოფ პროფესიონალებს კონკრეტული პროექტების გარშემო. მაგალითად, განათლების, ტექნოლოგიების, და ჯანდაცვის სფეროში წარმოებულ პროექტებზე საზღვარგარეთ მყოფ ექსპერტებს შეეძლოთ ონლაინ მონაწილეობა.

ვირტუალური მენტორინგი: გამოცდილ პროფესიონალებს შეეძლოთ დისტანციურად ჩართულიყვნენ საჯარო სამსახურის დარგებში.

ჯილდოს დაწესება - სახელმწიფომ შესაძლებელია უცხოეთში მყოფი თანამოქალაქებისთვის დააწესოს სახელმწიფო სამსახურისდამი ერთგულების ჯილდო, რომელიც წამახალისებელი იქნება.

დაბრუნების და თანაპარტნიორობის პროგრამები. სახელმწიფოს შეუძლია წახალისოს საზღვარგარეთ მყოფი პროფესიონალების დაბრუნება, სპეციალური თანამშრომლობის და პარტნიორობის პროექტების შექმნით, რომლებიც მათ სთავაზობენ საინტერესო სამუშაოს და კონკურენტუნარიან ანაზღაურებას. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთი ინდუსტრიების მხარდაჭერას, რომლებიც განვითარების მაღალი პოტენციალით გამოირჩევიან, მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ბიოტექნოლოგიები და მწვანე ენერჯია.

ინდოეთმა 2010-იან წლებში შეიმუშავა „Returning Expert Program“, რომელიც მიზნად ისახავდა საზღვარგარეთ მოღვაწე მაღალი კვალიფიკაციის მქონე

ინდოელი პროფესიონალების დაბრუნების წახალისებას. პროგრამის ფარგლებში მთავრობამ შექმნა სპეციალური სტიმულები, რომლებიც მოიცავდა შემდეგს: დაბრუნებული პროფესიონალებისთვის შეთავაზებული იყო კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება და საწყისი გრანტები კვლევისა და ინოვაციების დასაწყებად. სახელმწიფო უზრუნველყო ლაბორატორიებით, ტექნოლოგიური პარკებითა და სამუშაო გარემოსთვის საჭირო რესურსებით. ამ პროგრამის საშუალებით ინდოეთმა შეძლო რამდენიმე ათასი მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მეცნიერი და ინჟინერი დაებრუნებინა. მაგალითად, ბიოტექნოლოგიისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სექტორებში დაბრუნებულმა პროფესიონალებმა შექმნეს ახალი სტარტაპები, რაც მნიშვნელოვნად ზრდიდა ქვეყნის ტექნოლოგიური განვითარების ტემპს.

მხარდაჭერის მექანიზმები და საგრანტო პროგრამები სახელმწიფოს შეუძლია განახორციელოს საგრანტო პროგრამები, რომლებიც პირდაპირ დაფინანსებას სთავაზობს ისეთ პროექტებს, რომლებიც მიზნად ისახავს საერთაშორისო ცოდნისა და გამოცდილების ეროვნულ რეინვესტირებას. ამ ინიციატივების განხორციელება მნიშვნელოვნად გააძლიერებს ქვეყნის განვითარებას, გაზრდის პროფესიონალიზმს და ინოვაციების დონეს, ასევე ხელს შეუწყობს გრძელვადიან სტაბილურობას.

დასკვნა

მიგრაცია და პროფესიონალების გადინება სახელმწიფოებისთვის ნამდვილად სერიოზული გამოწვევაა, მაგრამ ის, რაც ხშირად პრობლემად აღიქმება, შეიძლება გადაიქცეს სარგებელად. ნიჭის მიგრაცია შეუქცევადი პროცესია, მაგრამ სახელმწიფოს

აქვს შესაძლებლობა, მართოს ეს პროცესი, შექმნას შესაბამისი პირობები საჯარო სექტორში და უზრუნველყოს საზღვარგარეთ მოპოვებული ცოდნისა და უნარების ეროვნულ სარგებლად გამოყენება. სახელმწიფო პოლიტიკის ფოკუსი უნდა იყოს ორიენტირებული ნიჭის შენარჩუნებაზე და მათი ცოდნის მაქსიმალურად გამოყენებაზე. სწორედ ამისთვის საჭიროა გაძლიერდეს თანამშრომლობა დიასპორასთან, გაიზარდოს საჯარო სამსახურის პრესტიჟი და შეიქმნას პროგრამები, რომლებიც საერთაშორისო ცოდნას ქვეყნის სასარგებლოდ გამოიყენებს. ასეთი მიდგომა ხელს შეუწყობს ქვეყნის მდგრად განვითარებას, ინოვაციას და გლობალური გამოცდილების ეროვნულ სარგებლად რეინვესტირებას. მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფომ იაზროვნოს გრძელვადიან პერსპექტივაში და შექმნას ისეთი გარემო, სადაც ნიჭიერი ადამიანები სამშობლოში დაბრუნებას ან განგრძობით თანამშრომლობას მიზანშეწონილად მიიჩნევენ. ეს მოიცავს როგორც ეკონომიკურ სტიმულებს, ისე ემოციურ და სოციალურ ფაქტორებს, რაც ქვეყნისადმი ერთგულებას აძლიერებს. მაგალითად, დიასპორასთან მუშაობის

მექანიზმების განვითარება, პროფესიული აღიარების სისტემა და საზღვარგარეთ მოღვაწე პროფესიონალების ჩართულობა ეროვნულ პროექტებში შეიძლება გამორჩეულად ეფექტური იყოს. გარდა ამისა, აუცილებელია შეიქმნას ინოვაციური პლატფორმები, რომლებიც საზღვარგარეთ მოღვაწე პროფესიონალებს საშუალებას მისცემს, საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება უშუალოდ გაუზიარონ ადგილობრივ სპეციალისტებს. მსგავსი მიდგომა ხელს შეუწყობს ქვეყნისთვის ახალი იდეებისა და ტექნოლოგიების მოზიდვას, რაც პირდაპირ აისახება ეკონომიკურ ზრდაზე და სახელმწიფო ინსტიტუტების ეფექტურობაზე. საბოლოოდ, ნიჭიერ ადამიანთა ცოდნისა და გამოცდილების რეინვესტირება არა მხოლოდ გამართლებული მიდგომაა, არამედ განვითარების შეუცვლელი კომპონენტიც, რაც ქვეყნისთვის გრძელვადიან მდგრადობას უზრუნველყოფს. მსგავსი პოლიტიკა ხელს შეუწყობს იმ საზოგადოების ჩამოყალიბებას, რომელიც პროგრესზეა ორიენტირებული და მომავალი თაობებისთვის უკეთეს პირობებს შექმნის.

ლიტერატურა

1. European Training Foundation. (2021). *Skills and migration in Georgia: Brief report*. <https://www.etf.europa.eu>
2. Geostat (National Statistics Office of Georgia). (2021). *Migration statistics in Georgia*. <https://www.geostat.ge>
3. International Organization for Migration. (2024). *World migration report 2024*. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024>
4. Migration Issues Government Commission of Georgia. (2020). *Migration strategy of Georgia for 2021–2030*. <https://migration.commission.ge>
5. Social Justice Center. (2024). *The impact of migration on the country's socio-economic well-being and labor force*. <https://socialjustice.org.ge>
6. United Nations. (2020). *World migration report 2020*. <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2020>

UDC 325.1

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2026-1-49-57>

Skilled Personnel Migration Management (Knowledge Reinvestment Strategy in Public Administration)

Aleksandre Kopaliani Georgian Technical University, Faculty of Business and Technology, Doctoral Candidate in Public Administration, Georgia
E-mail: leqsokopaliani@gmail.com

Reviewers:

B. Sherzadishvili, Georgian Technical University, Faculty of Business and Technology Associate Professor
E-mail: b.sherzadishvili@gtu.ge

R. Tsertsvadze, Georgian Technical University, Informatics and Management Systems, Emertus, Professor
E-mail: r.tsertsvadze@gtu.ge

Abstract. In the context of contemporary globalization and internationalization, migration—particularly the migration of highly qualified and talented professionals—has become an irreversible phenomenon. This process poses a significant challenge for developing countries, which often lose their most valuable human capital: skilled and knowledgeable professionals capable of contributing substantially to national development. Such individuals tend to migrate in search of better working conditions, career prospects, and remuneration. As a result, countries of origin experience a loss of critical potential, negatively affecting both economic development and the effectiveness of public institutions.

This article examines how the Georgian state can strategically manage this process. It explores the necessary policy steps to ensure decent working conditions within the public sector and outlines mechanisms for the organized and targeted reinvestment of knowledge and expertise possessed by professionals residing abroad. A well-designed strategic approach can not only reduce the outflow of highly skilled professionals but also strengthen internal stability, enhance institutional effectiveness, and accelerate economic growth.

The proposed framework emphasizes improved cooperation between the public and private sectors, the promotion of remote work opportunities, and the creation of incentives for the return of Georgian professionals working abroad by offering competitive conditions and opportunities for professional development. Through these strategies, migration—rather than being solely a challenge—can be transformed into a sustainable resource for national development, contributing significantly to societal and economic progress in the long term.

Keywords: Diaspora; Human Capital; Knowledge Reinvestment; Public Administration; Public Sector; Qualified State Policy; Sustainable Development; Workforce Migration.

განხილვის თარიღი 12.03.2026

შემოსვლის თარიღი 16.03.2026

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 25.03.2026