UDC 351.74:005.95
SCOPUS CODE 3321
https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-3-401-408

კადრების მართვის უმნიშვნელოვანესი ასპექტები საჯარო მმართველობის სისტემაში

შორენა შელია საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77
E-mail: shorenas84@gmail.com

რეცენზენტები:
შ. დოღონაძე, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორი
E-mail: Sh.dogonadze@gtu.ge
ბ. გოდერძიშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: b.goderdzishvili@gtu.ge

ანოტაცია. კადრების სწორი მართვა საჯარო (სახელმწიფო) სამსახურებში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ეფექტიანი და გამჭვირვალე მმართველობისთვის. თანამედროვე მმართველობითი უწყებები აწყდებიან უამრავ გამოწვევას პერსონალის მართვის ნაწილში. აღიარებულია, რომ კადრების მართვა ზოგადად გულისხმობს პირის სამსახურში მიღებისა და ადაპტაციის პროცესის მართვას.

თანამედროვე მიდგომები და ფუნდამენტური ღირებულებები, რომლებიც გადამწყვეტ მნიშვნელობას ატარებენ სახელმწიფო მომსახურების მართვის სისტემების ეფექტური და გამჭვირვალე ფუნქციონირებისათვის, წარმოადგენს საფუძველს მდგრადი და სამართლიანი მმართველობის ასაშენებლად. სტატიაში მოცემულია საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემაში კადრების მართვის უმნიშვნელოვანესი პრინციპების, საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ასპექტების, გამოწვევების ანალიზი, ახალი ტენდენციებისა და თანამედროვე მართვის სისტემების შესწავლა და მათი დანერგვის უზრუნველყოფა. განხილულია მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემები (როგორიცაა დაბალი ეფექტიანობა, პროცესების გამჭვირვალობის ნაკლებობა, თანამშრომელთა დაბალი მოტივაცია და პროფესიონალიზმის დეფიციტი), მათი გადაჭრის გზები და მეთოდები, მათ შორის ინოვაციური მიდგომების დანერგვა, ციფრული ტექნოლოგიების განვითარება. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და შედეგებზე დაფუძნებული შეფასების მექანიზმების დანერგვა. ხაზგასმულია საჯარო სექტორის გამჭვირვალობის, კადრების მართვის პროფესიონალიზმის, რესურსების სამართლიანი განაწილებისა და შედეგზე ორიენტირებული მოტივაციის სისტემის შექმნის საფუძვლები.

საკვანძო სიტყვები: კადრების მართვა; კარიერული წინსვლა; მოტივაცია; პროფესიონალიზმი; სამეცნიერო კვლევა; საჯარო სამსახური.

შესავალი

ტერმინი ,,ადამიანური რესურსები“ ფართო ცნებაა და მასში იგულისხმება, როგორც დაბალი რგოლის პერსონალი, ისე მმართველი მენეჯერები, რომლებიც მთლიანობაში – ერთობლივად აღწევენ ორგანიზაციის წარმატებებს. გარდა ამისა, კადრების მართვის მიზანი უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარებისკენ სწრაფვა, ასევე ადამიანებს შორის ნდობის ჩამოყალიბება და ამ ნდობაზე დაფუძნებული პირადი შესაძლებლობების რეალიზაციის ხელშეწყობა.

ამ ძირითად პრინციპებზე დაყრდნობით 2017 წელს ძალაში შევიდა 2015 წელს მიღებული საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ [3]. კანონში ჩამოყალიბებული ნორმები და სტანდარტები შემუშავებულია წლების განმავლობაში მსოფლიოში ცნობილი სპეციალისტებისა და დარგის მკვლევრების მიერ გამოქვეყნებული დასკვნების საფუძველზე. აღსანიშნავია, რომ ეს მოცემულობები თანაბრად ხელშესახები და მისაღებია როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორისთვის, რადგან მათი ქმედებების განმსაზღვრელი წყარო ყველა შემთხვევაში ადამიანია (დასაქმებული).

ძირითადი ნაწილი

ადამიანური რესურსების მართვის მიზანი

კადრების მართვა არის ცოდნის, ძალისხმევის შესაძლებლობების გამოყენება შრომითი ურთიერთობების ნაწილში, ამოცანაა ისე გამოიყენოს ეს შესაძლებლობები, რომ ორგანიზაცია გახდეს წარმატებული. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდიკა ორგანიზაციას, პერსონალს განიხილავს როგორც მართვის ობიექტს, ის მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას კონკრეტულ პირობებში, რეალიზაციის, მექანიზმის ფორმირების, ორგანიზაციულ და პრაქტიკულ მიდგომებს.

ადამიანური რესურსების მართვის **მიზანია**: 1) დაეხმაროს ორგანიზაციას დასახული ამოცანების გადაჭრაში, 2) უზრუნველყოს ორგანიზაციაში ნიჭიერი და მონდომებული თანამშრომლების მოზიდვა, 3) შექმნას სანდო და კარგი გარემო დასაქმებულ პირებსა და ხელმძღვანელებს შორის, 4) განავითაროს მართვის სფეროში ეთიკური მიდგომა.

თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიზანია კვალიფიციური, მოტივირებული კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება, რაც აუცილებლად გააუმჯობესებს სამსახურის საქმიანობას. კარიერული განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მოხელეების პროფესიული გადამზადება, კონკურენტუნარიანი გარემოს შექმნა, ასევე კონფლიქტების მართვა, მათი გადაჭრის გზების შემუშავება და სისრულეში მოყვანა.

მმართველობით სისტემაში არსებობს გარკვეული გამოწვევები და პრობლემები როგორიც არის, მაგალითად:

- კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა;
- საჯარო სამსახურში დაბალი ანაზღაურება, რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევს პერსონალის დემოტივაციას;
- კადრების არასაკმარისი პროფესიული განვითარება;

- ხელმძღვანელი რგოლის მხრიდან საკადრო გადაწყვეტილებები ხშირად ფასდება არა პროფესიონალიზმზე დაყრდნობით, არამედ კორუფციული და პირადი მოტივებით.

ცნობილი მკვლევარი ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში **დევიდ გესტი (David Guest** მოღვაწეობდა 2000-იანი წლების დასაწყისში) მიუთითებდა, რომ **„ადამიანური რესურსების მართვა**" ძირითადად ემყარება მოტივაციას და ერთგულების თეორიებს, ასევე იმ სხვა იდეებს, რომლებიც ორგანიზაციული წესრიგის სფეროდან მომდინარეობს. დ. გესტის სტრატეგიით [5], ადამიანური რესურსების მართვის მიზანი უნდა იყოს ორგანიზაციის და თანამშრომელთა კეთილდღეობის ბალანსი. უნდა მოხდეს თანამშრომლების მოტივაცია და ერთგულების გაღვივება, კვალიფიციური და კომპეტენტური კადრების განვითარება, მოქნილი სამუშაო პრაქტიკის შექმნა, ამ მეთოდის განხორციელების შემდეგ ერთობლივ სარგებელს მიიღებენ როგორც დასაქმებულები, ისე ორგანიზაციები. კერძოდ, დამსაქმებელი აღწევს მართვის უფრო მაღალ სტანდარტს, ხოლო თანამშრომლები იღებენ უკეთეს პირობებში საქმიანობის გააგრძელების შესაძლებლობას. დ. გესტის ეს მიგნება ხშირად განიხილება როგორც უმაღლესი შესრულების მოდელი. ზუსტად ასეთი მართვის დანერგვა განაპირობებს მომავალში იმ მიზნების რეალიზების შესაძლებლობას, რასაც ჰქვია ადამიანური რესუსრების სწორად მართვა.

მოტივაციის გავლენა ადამიანური რესურსების მართვაში

მოტივაციის თეორია, განსაკუთრებით კი მოლოდინისა და მიზნების თეორიები, პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მართვის ხარისხზე, ემსახურებიან მუშაკთა პროგრესს, მათ წახალისებას, რათა თანამიმდევრულად შეასრულონ ნაკისრი ვალდებულებები. მოტივაციის იდეაფიქსი არის დასაქმებულთა პირველადი მოთხოვნილებებისა და საჭიროებების ჯეროვანი დაკმაყოფილება, რაც უზრუნველყოფს ხარისხობრივად უფრო მაღალ დონეს და პიროვნული თვისებების სრულყოფილებას.

მეცნიერმა **დევიდ მაკლელანდმა** (David McClelland) [6] XX საუკუნის 60-იან წლებში შემოგვთავაზა სამსაფეხურიანი თეორია. იგი მიუთითებდა ადამიანის განსხვავებული მოტივაციის წყაროებზე. მკვლევარი გამოყოფს სამ ძირითად ფაქტორს:

1) **დიდი მიღწევების მოტივაციას** (Need for Achievement), ეს არის მთავარი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის სურვილს წარმატების მისაღწევად. ასეთი ადამიანი გამოირჩევა წარმატებისკენ სწრაფვით, იგი მუდმივად იღვწის თვითგანვითარებისკენ, უპირატესობას ანიჭებს საშუალო სირთულეებს, მათი გადაჭრით უფრო რეალური შანსი ეძლევა დასახული მიზნის მისაღწევად. გამოირჩევა კრეატიული აზროვნებით და ცდილობს ახალი იდეების შემუშავებას. ასეთი ადამიანი უფრო გვხვდება მეწარმეებს, მეცნიერებსა და მენეჯერებს შორის.

2) **თანამშრომლური ურთიერთობების მოტივაცია** (Need for Affiliation) ასეთი ადამიანი ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე, მისთვის მნიშვნელოვანია გუნდური მუშაობის პრინციპი, ერიდება კონფლიქტურ სიტუაციებს. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება პედაგოგები, სპეციალისტები და მუშაკები.

3) **ძალის მოტივაცია** (Need for Power) ასეთი ადამიანი მოტივირებულია ძალის დემონსტრირებით, მას ამოძრავებს ლიდერობის და ძალაუფლების წყურვილი, სიამოვნებს ადამიანების მართვა. ასეთი

ადამიანი გვხვდება პოლიტიკოსებს, მენეჯერებსა და სამხედრო პირებს შორის. (სახელმძღვანელო **The Achieving Society - მიღწევების საზოგადოება** 1961 წელი).

ზემოხსენებული ფაქტორები მიუთითებს, რომ ყველა ადამიანს სახვადასხვა მოტივაცია აქვს, თუმცა ეს ყოველივე მის მისწრაფებებზეა დამოკიდებული.

კონფლიქტების მართვა თანამედროვე საჯარო მმართველობის სისტემაში

კონფლიქტური სიტუაციები წარმოიშობა საჯარო სამსახურში მაშინ, როდესაც ღირებულებები უპირისპირდება ერთმანეთს. კონფლიქტების მართვა ითხოვს არა მხოლოდ პრობლემის მოგვარებას, არამედ სისტემური ხერხის გამოყენებას, რომელიც შემდგომ ხელს შეუწყობს გრძელვადიან სტაბილურობას. არსებობს კონფლიქტის მართვის მრავალი სტრატეგია, მათ შორის ისეთი, როგორიცაა:

- **პრობლემის გამოვლენა** და **დახმარება** – ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს, რათა მოინახოს საჭირო გადაჭრის ხერხები.
- **თანამშრომლური მიდგომა** – გულისხმობს სხვადასხვა მხარეს მოლაპარაკებების წარმოებას, რომლის დაკმაყოფილება და განხორციელება მიიღწევა ურთიერთშეთანხმების ხარჯზე.
- **განსხვავებული აზრის პატივისცემა** – კონფლიქტის მონაწილე მხარეების მიერ ერთმანეთის მოსმენა, შეხედულებებისა და მოსაზრებების გაცვლა და განსხვავებული აზრის პატივისცემა არის პრობლემის გადაჭრის საფუძველი.

თანამშრომლების პროდუქტიულობა ორგანიზაციაში დამსაქმებლის მხრიდან ღირსეული მოპყრობის პირდაპირპროპორციულია. ეს თეორია 1976 წელს შემოგვთავაზა **ჯორჯ გრენმა** [4]. თეორია იკვლევს ლიდერებსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობას. ჯ. გრენმა შექმნა თეორია სახელწოდებით ,,**LMX**'' და ის ორ ჯგუფად ჩამოაყალიბა :

1) **ინ** (**IN**) ჯგუფი – ამ თეორიის მიხედვით ჯგუფის წევრებს მჭიდრო და კარგი ურთიერთობები აქვთ ლიდერებთან, ისინი ჩართულები არიან გადაწყვეტილების მიღებაში.

2) **აუთ** (**OUT**) ჯგუფი – ამ თეორიის მიმდევრებს აქვთ ფორმალური ურთიერთობა ლიდერებთან, მათი ჩართულობა მინიმალურია გადაწყვეტილების მიღებაში, აქვთ ბევრად მცირე შესაძლებლობები ვიდრე **ინ** (**IN**) ჯგუფის წევრებს.

ჯორჯ გრენი მიუთითებს ასევე **დამოკიდებულებების მართვაზე** – აქ გრენი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ლიდერები უნდა იყენებდნენ ისეთ სტრატეგიებს, რომელიც ადამიანური რესურსების ანუ ლიდერების და თანამშრომლების ურთიერთდამოკიდებულების შედეგად მიიღწევა.

გუნდურობა და გადაწყვეტილების მიღება – გულისხმობს საჯარო მმართველობის სისტემაში გუნდური მუშაობის პრინციპის დანერგვას და ამ მეთოდიკის საშუალებით თანამშრომელთა პოტენციალის სრულ და ეფექტიან გამოყენებას.

ლოკალური ურთიერთობები – ამ მეთოდის მიხედვით ლიდერები და ხელქვეითები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ გუნდის განვითარებაში, როდესაც მათ შორის არსებობს ღია კომუნიკაცია. ჯ. გრენი ასევე გამოყოფს ლიდერობის სტილსაც (ავტორიტარული – დემოკრატიული) და მიუთითებს, რომ მმართველები თავად ირჩევენ თუ რომელი მუშაობის სტილზე გააკეთებენ არჩევანს და რომელი მეთოდი იქონიებს გავლენას თანამშრომ-

ლებზე. შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ლიდერი რომელიც იყენებს სწორ მეთოდებს, სამსახურში თავიდან იცილებს კონფლიქტებს ან არსებობის შემთხვევაში, მალევე ეფექტურად აგვარებს მათ, ჯ. გრენის თეორია ზოგადად მიზნად ისახავს ხელქვეითებისა და ლიდერების ურთიერთობის გაუმჯობესებას, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის სტაბილური საქმიანობისთვის. (**New Frontiers of Leadership** – ლიდერობის ახალი საზღვრები, წიგნი გამოიცა ახალი რედაქციით 2004 წელს)

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ასპექტები

კიდევ ერთხელ ხაზგასმით აღვნიშნავთ, რომ ადამიანური რესურსების მართვა შეგვიძლია განვმარტოთ როგორც ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა წინსვლისკენ, განვითარებისკენ მიმართული სტრატეგიული მწყობრი მიდგომა. ზოგადად სტრატეგიული მართვა არის მართვის ისეთი მეთოდი, რომელიც შეირჩევა კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ძირითადი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრას. სტრატეგიულად მოაზროვნე ხელმძღვანელი პირი გამოირჩევა შორეული ხედვის ნიჭით. უნდა ითქვას, რომ სტრატეგიული მართვა გულისხმობს მიზნის განსაზღვრას, საშუალებების მიგნებას და მათ შორის კავშირებს.

ზოგადად სტრატეგიას აქვს სამი ძირითადი დამახასიათებელი ნიშანი:

1. **მომავლის ხედვა** – რა მიმართულებით სურს სვლა ორგანიზაციას და როგორ უნდა მივიდეს დანიშნულების წერტილამდე. ანუ წინასწარ იგეგმება დასახული მიზნების შესასრულებელი საშუალებები და გზები.

2. **რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა,** ანუ ორგანიზაციაში არსებული რესურსების პოტენციალის განსაზღვრა, ანალიზი და მათი რეალიზაციის შესაძლებლობები.

3. **სტრატეგიული თანხვედრა** გულისხმობს კადრებსა და ორგანიზაციას შორის საქმიან სტრატეგიებთან თანხვედრას, როდესაც დამსაქმებელთა გეგმები და მათი თანამშრომლების ურთიერთდამოკიდებულება ჰარმონიულია. ზოგადად მსგავსი საერთო გადაკვეთის წერტილის პოვნა საკმაოდ რთული საკითხია, აღნიშნულ თემას არაერთმა მეცნიერმა მიუძღვნა თავისი ნაშრომი. ერთ-ერთი გამოჩენილი მეცნიერი და სტრატეგიული მენეჯმენტის ექსპერტი არის **დერეკ აბელი** (Derek Abell) [1]. მან 1980 წელს გამოსცა სახელმძღვანელო ,,ბიზნესის განსაზღვრა, სტრატეგიული დაგეგმვის საწყისი წერტილი“ (**Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning**) სადაც შემოთავაზებულია სტრატეგიის სამი მოდელი.

1. (WHAT) გულისხმობს კომპანიასა და მომხმარებელს შორის ორმხრივი კმაყოფილების ხარისხს.

2. (WHO) მომხმარებელი ანუ ვინ არის მომხმარებელი (ე.წ. მიზნობრივი ჯგუფი).

3. (HOW) ტექნოლოგიები რომლითაც აკმაყოფილებს ბიზნესი მომხმარებლის მოთხოვნებს, კონკრეტულად რა ფორმით ხორციელდება პროდუქციის გაცემა და მომსახურება.

დერეკ აბელი იკვლევდა თუ როგორ უნდა შეერჩიათ კომპანიებს სწორად ბაზარი და გაეფართოებინათ მათი ორგანიზაციების თანამშრომლებისთვის შრომითი საქმიანობის სფერო. მის სტრატეგიებს დღემდე აქტიურად იყენებენ კომპანიები, როგორიცაა თავის სფეროში მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი ფლაგმანი ,,**Netflix**“-ი. ეს კომპანია თავდაპირველად ორიენტირებული იყო ,,**DVD**''-ის გაქირავების სერვისზე, შემდეგ კი ის გაფართოვდა და

გავიდა უმსხვილეს ბაზარზე. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ზემოხსნებულმა კომპანიამ გამოიყენა აბელის მეთოდი, კერძოდ კი გაითვალისწინა და შეისწვლა მომხმარებლის საჭიროებები, განსაზღვრა მომხმარებელთა ჯგუფი (ფილმების მაყურებელთა და გართობის მოყვარულთა ჯგუფი) და ტექნოლოგიური სისტემების გამოყენებით შექმნა დეფინირების (რომელი ჟანრის ფილმების ყურება სურთ) და სტრიმინგის (ონლაინსერვისი გადმოწერის გარეშე) პლატფორმა.

ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია

ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია (Humanistic Management Philosophy) არის მენეჯმენტის მიდგომა, რომელიც ორიენტირებულია ადამიანზე, როგორც ორგანიზაციის მთავარ ღირებულებაზე და წარმატების წყაროზე. ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფიის ძირითადი პრინციპებია: ღირსების პატივისცემა, კეთილდღეობის პრიორიტეტი, სოციალური პასუხისმგებლობა, განვითარების ხელშეწყობა.

ადამიანური რესურსების მართვის ფილოსოფია დღეისთვის საკმაოდ მოთხოვნადია, რადგან ის დიდ როლს ასრულებს საჯარო სამსახურის განვითარებაში, რაც თავისთავად გულისხმობს გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივას.

ადამიანური რესუსრების მართვის ფილოსოფიის განვითარების ერთ-ერთი ცნობილი თეორიტიკოსია ამერიკელი მეცნიერი **პიტერ დრუკერი (Peter Drucker) [2].** მისი სახელმძღვანელოები როგორც წარსულში, ისე დღესაც აქტუალურია და ფართოდ გამოიყენება კერძო თუ საჯარო დაწესებულებებში. მისი ნაშრომებიდან შეგვიძლია გამოვარჩიოთ **„მენეჯმენტის პრაქტიკა**'' (**The Practice of Management**), რომელიც გამოიცა 1954 წელს. ეს წიგნი იყო პირველი რომელიც მენეჯმენტს განიხილავდა დისციპლინად.

პ. დრუკერის აზრით, ადამიანური რესურსების ფილოსოფიის არსს განსაზღვრავს ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლები, რომლებიც არ უნდა განიხილებოდნენ როგორც ,,**დანახარჯები**'' ისინი უნდა აღიქმებოდნენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ნაწილად, რადგან მათი კეთილდღეობა პირდაპირ კავშირშია კომპანიის წარმატებასთან. (**Managing in a Time of Great Change** მართვა დიდი ცვლილებების ეპოქაში 1995 წელი). იგი ასევე მიუთითებდა ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობაზე, მიზნებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტზე, განიხილავდა ლიდერობის ცნებას როგორც მოტივატორს. ასევე მნიშვნელოვანს უწოდებდა სოციალურ და ეთიკურ პასუხისმგებლობას. პ. დრუკერის თქმით, თუ კომპანია არის წარმატებიული, ის აუცილებლად უნდა აისახოს მათ თანამშრომლებზეც. მოკლედ რომ ვთქვათ, მენეჯერები არ უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი მხოლოდ კომპანიის მოგებაზე, პერსონალის კონტროლზე, მითითებების გაცემაზე, არამედ ისინი უნდა ზრუნავდნენ დასაქმებულთა კეთილდღეობაზე და უნდა იყვნენ მათთვის მთავარი მოტივატორები. თუ ლიდერების მხრიდან მოტივაცია მომუშავე პერსონალს თავს აგრძნობინებს დაფასებულად, თავისთავად მათი შრომისუნარიანობის და თვითშეფასების კოეფიციენტი გაიზრდება.

ცხადია, ადამიანური რესურსების ფილოსოფია აღიქვამს და განიხილავს თანამშრომლებს როგორც ყველაზე ღირებულ რესურსს, თუმცა პ. დრუკერი თვლიდა, რომ კომპანიები და მთავრობები შეჩვეული არიან გუშინდელი წარმატების ჩაბღაუჭებას,

არ აღიარებენ არსებულ შეცდომებს, რუტინულად ტრიალებენ ჩაკეტილ წრეზე და თვალს არ უსწორებენ თანამედროვე გამოწვევებს, რაც აისახა კიდეც პიტერ დრუკერის ცნობილ ფრაზაში – „თუ თქვენ გსურთ რაიმე ახალი, მაშინ დაანებეთ თავი ძველის კეთებას“(if you want something new, you have to stop doing something old).

დასკვნა

სტატიაში ჩამოყალიბებულია ადამიანური რესურსების ფილოსოფიის სხვადასხვა პრინციპი და მიდგომა. ისინი ნათლად მიუთითებენ, რომ საკადრო პოლიტიკის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი კვალიფიციური, მოტივირებული კადრების მოზიდვა და შენარჩუნებაა, რაც აუცილებლად გააუმჯობესებს სამსახურის საქმიანობას, მნიშვნელოვანია კარიერული განვითარებისთვის მოხელეების პროფესიული გადამზადება, კონკურენტუნარიანი გარემოს შექმნა. სწორედ ამაზეა ორიენტირებული საქართველოს მოქმედი კანონი ,,საჯარო სამსახურის შესახებ“.

მნიშვნელოვანია არსებული პრობლემების გამოვლენა, გაანალიზება და აღმოფხვრის გეგმის შემუშავება, ხოლო შემდგომში მათი სისრულეში მოყვანა, აუცილებელია საკადრო პოლიტიკის განვითარება, სიახლეების დანერგვა, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ თანამედროვე მიდგომების ჩამოყალიბება, ორიენტირება სხვადასხვა წახალისების სახეებზე, კადრების გადამზადება, ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შეთავაზება, პატივისცემა და დისკრიმინაციის დაუშვებლობა, ინოვაციური და თანამედროვე სისტემის დანერგვა რაც პროფესიონალი კადრების შენარჩუნებისთვის უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია. ეს არის მცირე ჩამონათვალი იმ საშუალებებისა რითიც შესაძლებელია ეფექტური, გამჭვირვალე და ჯანსაღი მმართველობითი სისტემის ჩამოყალიბება.

ლიტერატურა

1. Abel, D. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*.
2. Drucker, P. (1954). *The practice of management*.
3. Georgia, Parliament of. (n.d.). *Law of Georgia on public service*. https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098?publication=58
4. Graen, G. B. (2004). *New frontiers of leadership*.
5. Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*.
6. McClelland, D. (1961). *The achieving society*.

UDC 351.74:005.95
SCOPUS CODE 3321
https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-3-401-408

Principles of Personnal Management in the System of Public Administration

Shorena Shelia Department of Public Administration and Electronic Business, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.
E-mail: shorenas84@gmail.com

Reviewers:
Sh. Dogonadze, Professor, Faculty of Business Technologies, GTU
E-mail: Sh.dogonadze@gtu.ge
B. Goderzishvili, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU
E-mail: b.goderdzishvili@gtu.ge

Abstract. The article analyzes the most important principles of personnel management in the system of public administration of Georgia, the main aspects of personnel policy and problems. Studying new trends and modern management systems and ensuring their implementation. Modern approaches and fundamental values, which are crucial for effective and transparent functioning of public service management systems, form the basis for building sustainable and equitable governance. The article identifies the problems existing in the management system (such as low efficiency, non-transparent processes, low motivation of employees, unprofessionalism), as well as ways and methods of their solution, including through the introduction of innovative approaches and the development of digital technologies. Staff development and introduction of results-oriented evaluation mechanisms. The basics of creating a system of public sector transparency, professionalism in human resource management, equitable distribution of resources and result-oriented motivation .

Keywords: Career advancement; Motivation; Personnel management; Professionalism; Public service; Scientific research.

განხილვის თარიღი 10.04.2025
შემოსვლის თარიღი 15.04.2025
ხელმოწერილია დასაბეჭდად 25.09.2025