

UDC 658.3

SCOPUS CODE 1406

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-4-85-92>

საკადრო პოლიტიკა და პერსონალის განვითარება

- ანზორ აბრალავა** ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77
E-mail: a.abralava@gtu.ge
- ლევან სანამაშვილი** ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77
E-mail: levanisanamashvili@gmail.com

რეცენზენტები:

მ. სოსელია, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: Soseliamaia11@gtu.ge

ბ. შერაზადიშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: b.sherazadishvili@gtu.ge

ანოტაცია. პერსონალის განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარეობს საკადრო პოლიტიკა, რომელიც სამუშაოთა კომპლექსური პროგრამაა შიგა და გარე გარემოზე ადეკვატური რეაგირების უნარის მქონე მოტივირებული და მაღალკვალიფიციური პერსონალის შესარჩევად და ეფექტიანად მოსაყენებლად. ორგანიზაციაში პერსონალის მართვა საკადრო პოლიტიკის რეალიზაციის საშუალებაა. აღნიშნული განაპირობებს საკადრო პოლიტიკასა და პერსონალის განვითარებას შორის ურთიერთკავშირის კვლევის აქტუალურობას.

მოცემულია ორი ტიპის ღია და დახურული საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები. მიჩნეულია, რომ დასაწინაურებელი კადრების რე-

ზერვის ჩამოყალიბება და მომზადება უფრო დახურულ საკადრო პოლიტიკას შეესაბამება. საკადრო პოლიტიკის დიფერენციაციას, ღია და დახურულ პოლიტიკად, საფუძვლად უდევს ორგანიზაციის ორიენტაცია საკუთარ პერსონალზე ან გარეშე მუშახელზე, საკადრო ფორმირებისას გარე გარემოსთან ღიაობის ხარისხი.

მოცემულია საკადრო პოლიტიკის კლასიფიკაცია პასიურ, რეაქციულ (რეაგირების), პრევენციულ და აქტიურ პოლიტიკად, რომელიც ხორციელდება იმ წესებისა და ნორმების გაცნობიერების დონის შესაბამისად, რაც საფუძვლად უდევს საკადრო ღონისძიებებს და ამ დონით განპირობებული მმართველობითი აპარატის გავლენით ორგანიზაციის საკადრო სიტუაციას. კადრების რეზერვის მომზადება უნდა

განვიხილოთ როგორც მიზნობრივი კომპლექსური პროგრამა. მიგვაჩნია, რომ ასეთი მიდგომა შეესაბამება აქტიურ საკადრო პოლიტიკას.

საკადრო ღონისძიებები ის მოქმედებებია, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობის მიღწევისკენ და ტარდება ორგანიზაციის განვითარების ეტაპის კონკრეტული ამოცანების გათვალისწინებით.

განხილულია პერსონალის განვითარებასა და ორგანიზაციის სტადიებს შორის ურთიერთკავშირი. პერსონალის მართვის ფუნქციები იცვლება ორგანიზაციის განვითარების სტადიების შესაბამისად. სპეციალისტები გამოყოფენ ორგანიზაციის განვითარების შემდეგ ეტაპებს: წარმოქმნა, ზრდა, სტაბილიზაცია, ვარდნა, პერსონალის განვითარება და ორგანიზაციის სტადიები. ავტორს მიაჩნია, რომ დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ჩამოყალიბება და მომზადება ყველაზე ეფექტიანია დინამიკური ზრდისა და მომგებიანობის სტრატეგიისას, დახურული საკადრო პოლიტიკის პირობებში.

ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზმა დადასტურა, რომ დაწესებულების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება შესაძლებელია კადრების შერჩევისა და განაწილების, შეფასებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების, მონაცვლეთა რეზერვისა და ლიდერის პოტენციალის მქონე ახალგაზრდა სპეციალისტების მომზადების გზით.

საკვანძო სიტყვები: კადრების რეზერვი; ორგანიზაციის სტადიები; პერსონალის განვითარება; საკადრო პოლიტიკა.

შესავალი

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა არის საკადრო მუშაობის გენერალური მიმართულება, პრინციპების, მეთოდების, ფორმების, ასევე იმ მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად ორგანიზაციული მექანიზმის ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია საკადრო პოტენციალის შენარჩუნებაზე, განმტკიცებასა და განვითარებაზე; კვალიფიციური და მაღალმწარმოებლური ერთსულოვანი გუნდის შექმნაზე, ვისაც შეეძლება ბაზრის მუდმივად ცვალებად მოთხოვნებზე დროული რეაგირება, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის გათვალისწინებით.

კონკურენტული ბრძოლის მოგება ადამიანური რესურსების სფეროში შრომის შიგა და გარე ბაზარზე, ასევე ეფექტიანად განვითარება შეუძლია მხოლოდ იმ ორგანიზაციას, რომელიც ქმნის შიგა და გარე გარემოს სისტემატურ ანალიზზე აგებულ საკადრო პოლიტიკას, რაც ზუსტად ასახავს საერთო განვითარების კონცეფციას.

პერსონალის განვითარების პოლიტიკა ხელს უწყობს იმას, რომ ადამიანებმა მობილიზაცია გაუკეთონ საკუთარ ძალებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. აქედან გამომდინარე, **კვლევის მიზანი**, ორგანიზაციის სტრატეგიის მიღწევისათვის, საკადრო პოლიტიკის ეფექტიანი წვლილის შეტანის მიდგომის ჩამოყალიბებაში მდგომარეობს, რასაც ხელს უწყობს პერსონალის დაკომპლექტება და განვითარება, მათი ეფექტიანი მოტივაცია და გამოყენება. მოცემული ნაშრომის **კვლევის საგანი**ა ეკონომიკური ურთიერთობები, რომლებიც წარმოიქმნება საკადრო პოლიტიკისა და პერსონალის განვითარების ურთიერთქმედების ფარგლებში.

ძირითადი ნაწილი

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი ქართველი და უცხოელი ავტორების მიერ ჩამოყალიბებული დებულებები, კონცეფციები და მიდგომებია. კვლევაში გამოყენებულია ინფორმაციის თვისებრივი და რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდები: ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუ, თემატური ანალიზი.

პერსონალის განვითარების პოლიტიკა. პერსონალის განვითარების პოლიტიკა პირველ რიგში მიმართულია უწყვეტი სწავლების შესაძლებლობების უზრუნველყოფისკენ მომუშავეთა მიერ საკუთარი მოვალეობების უკეთ შესასრულებლად და დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის მოსამზადებლად.

დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ჩამოყალიბება და მომზადება უფრო შეესაბამება დახურულ საკადრო პოლიტიკას. ცხრილში მოცემულია 2 ტიპის საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები.

ღია საკადრო პოლიტიკისთვის დამახასიათებელი

ღია საკადრო პოლიტიკისთვის დამახასიათებელია გამჭვირვალობა პოტენციური თანამშრომლებისთვის ნებისმიერ დონეზე. შესაძლებელია მუშაობის დაწყება როგორც დაბალი თანამდებობიდან, ისე მაღალი თანამდებობიდანაც.

ორგანიზაცია მზადაა სამუშაოდ მიიღოს ნებისმიერი სპეციალისტი, თუ მას აქვს შესაბამისი კვალიფიკაცია, მიუხედავად ამ ან მონათესავე ორგანიზაციებში მუშაობის გამოცდილების არქონისა. საკადრო პოლიტიკის ეს ტიპი დამახასიათებელია თანამედროვე ტელესაკომუნიკაციო კომპანიების ან საავტომობილო კონცერნებისთვის, რომლებიც მზად არიან „იყიდონ“ ადამიანები ნებისმიერ თანამდებობებზე, მიუხედავად იმისა, მუშაობდნენ თუ არა ისინი ადრე მსგავს ორგანიზაციებში. ამგვარი ტიპის საკადრო პოლიტიკა შეიძლება ადეკვატური იყოს ახალი ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ატარებს ბაზრის დაპყრობის აგრესიულ პოლიტიკას და ორიენტირებულია სწრაფ ზრდასა და დარგში მოწინავე პოზიციებზე სწრაფ გასვლაზე.

ცხრილი 1

ორი ტიპის საკადრო პოლიტიკის შედარებითი დამახასიათებელი

საკადრო პროცესი	საკადრო პოლიტიკის ტიპები	
	ღია	დახურული
პერსონალის შერჩევა	მაღალი კონკურენცია შრომის ბაზარზე	მუშახელის დეფიციტი, ახალი თანამშრომლების ნაკადის დეფიციტი
პერსონალის ადაპტაცია	კონკურენტულ ურთიერთობებში სწრაფად ჩართვის შესაძლებლობა, ორგანიზაციისთვის ახალბედების მიერ შემოთავაზებული ახალი მიდგომების დანერგვა	ეფექტური ადაპტაცია დამრიგებელთა ინსტიტუტის, კოლექტივის ერთიანობის ხარჯზე, ტრადიციულ მიდგომებში ჩართვა
პერსონალის სწავლება და განვითარება	ხშირად ტარდება გარე ცენტრებში, ხელს უწყობს ახალი ცოდნის გადმოღებას	ხშირად ტარდება შიგნით ცენტრებში, ხელს უწყობს ერთიანი შეხედულებების, საერთო ტექნოლოგიების ჩამოყალიბებას, ადაპტირებულია ორგანიზაციის მუშაობასთან

პერსონალის დაწინაურება	გართულებულია ზრდის შესაძლებლობა, ვინაიდან ჭარბობს პერსონალის შერჩევის ტენდენცია	მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნისას უპირატესობა ყოველთვის ენიჭება კომპანიის თანამშრომლებს, ხდება კარიერის დაგეგმვა, ყალიბდება საკადრო რეზერვი
პერსონალის მოტივაცია და სტიმულირება	უპირატესობა ენიჭება სტიმულირების საკითხებს (გარე მამოტივირებლებს)	უპირატესობა ენიჭება მოტივაციის საკითხებს (სტაბილურობის, უსაფრთხოების, სოციალური კუთვნილების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას)

დახურული საკადრო პოლიტიკა ხასიათდება იმით, რომ ორგანიზაცია ორიენტირებულია ახალი პერსონალის ჩართვაზე დაბალ თანამდებობრივ დონეებზე, ჩანაცვლება კი ხდება მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებიდან. ასეთი ტიპის საკადრო პოლიტიკა დამახასიათებელია კომპანიებისთვის, რომლებიც ორიენტირებულია გარკვეული კორპორაციული ატმოსფეროს შექმნაზე, მიკუთვნებულობის განსაკუთრებული სულისკვეთების ჩამოყალიბებაზე, შესაძლოა საკადრო რესურსების დეფიციტის პირობებში მომუშავე კომპანიებისთვის.

საკადრო პოლიტიკის კლასიფიკაცია **პასიურ, რეაქციულ (რეაგირების), პრევენციულ და აქტიურ პოლიტიკად** განხორციელებულია იმ წესებისა და ნორმების გაცნობიერების დონის შესაბამისად, რომლებიც საფუძვლად უდევს საკადრო ღონისძიებებს და ამ დონით განპირობებული მმართველობითი აპარატის გავლენით ორგანიზაციის საკადრო სიტუაციაზე. კადრების რეზერვის მომზადება უნდა განვიხილოთ, როგორც მიზნობრივი კომპლექსური პროგრამა. მიგვაჩნია, რომ ასეთი მიდგომა **აქტიურ** საკადრო პოლიტიკას შეესაბამება.

პასიური საკადრო პოლიტიკისთვის დამახასიათებელია ის, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელო-

ბას არ გააჩნია მკაფიოდ გამოხატული მოქმედებათა პროგრამა პერსონალთან დაკავშირებით, ხოლო საკადრო მუშაობა დაყვანილია შედეგების ლიკვიდაციამდე. ორგანიზაციაში არ არსებობს საკადრო მოთხოვნილებების პროგნოზი, არ არის შრომისა და პერსონალის შეფასების, მთლიანად საკადრო სისტემის დიაგნოსტიკის საშუალებები.

პასიური საკადრო პოლიტიკისას ხელმძღვანელობა მუშაობს წარმოქმნილ კრიზისზე სწრაფი რეაგირების რეჟიმში, როცა მათ გადაჭრას ცდილობს ნებისმიერი საშუალებით, მიზეზებისა და შესაძლო შედეგების გააზრების მცდელობის გარეშე.

რეაგირების პოლიტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ახორციელებს კონტროლს პერსონალთან მუშაობისას არსებული ნეგატიური მდგომარეობის სიმპტომებზე, კრიზისის განვითარების მიზეზებზე, როგორიცაა: კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნა, კვალიფიკური მუშახელის არარსებობა, მაღალმწარმოებლური შრომის მოტივაციის არქონა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია იმ მიზეზების გაგებაზე, რომლებმაც საკადრო პრობლემები გამოიწვია. ასეთი ორგანიზაციების პერსონალის მართვის სამსახურებს, როგორც წესი, აქვს შექმნილი

სიტუაციის დიაგნოსტიკისა და ადეკვატური სწრაფი რეაგირების საშუალებები.

საკადრო პოლიტიკა პრევენციულია მხოლოდ მაშინ, როცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას აქვს სიტუაციის განვითარების დასაბუთებული პროგნოზები. ამასთანავე, არ არსებობს საკადრო პოლიტიკაზე გავლენის საშუალებები. ასეთი ორგანიზაციების პერსონალის მართვის სამსახურებს აქვს არა მხოლოდ პერსონალის დიაგნოსტიკის, არამედ საშუალოვადიან პერსპექტივაში საკადრო სიტუაციის პროგნოზირების საშუალებები. ძირითადი პრობლემაა მიზნობრივი საკადრო პროგრამების არარსებობა.

აქტიური საკადრო პოლიტიკის პირობებში ხელმძღვანელობა ქმნის არა მხოლოდ საკადრო სიტუაციის პროგნოზს, არამედ მასზე ზემოქმედების საშუალებებს, ხოლო პერსონალის მართვის სამსახურს შეუძლია შეიმუშაოს ანტიკრიზისული საკადრო პროგრამები, აწარმოოს სიტუაციის მუდმივი მონიტორინგი და კორექტირება მოახდინოს პროგრამების შესრულებაზე შიგა და გარე გარემოს პარამეტრების შესაბამისად.

პერსონალის განვითარება და ორგანიზაციის სტადიები. პერსონალის მართვის ფუნქციები იცვლება ორგანიზაციის განვითარების სტადიების შესაბამისად. სპეციალისტები გამოყოფენ ორგანიზაციის განვითარების შემდეგ ეტაპებს: წარმოქმნა, ზრდა, სტაბილიზაცია, ვარდნა.

ორგანიზაციის **წარმოქმნის სტადიაზე** პერსონალის მართვის ძირითადი ფუნქციებია პირადი საქმეების წარმოება, შრომის ანაზღაურება, დაქირავება და გათავისუფლება. თავად პერსონალის მართვა შეიძლება იყოს არაფორმალური, ბუნდოვანი.

ორგანიზაციის სტრუქტურაში არ არის პერსონალის მართვის ქვედანაყოფი, არც ავტომატიზებული მართვის სისტემა. ამასთან, იქმნება ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტი, დგინდება მოთხოვნილება პერსონალზე, იგეგმება დანახარჯები, ანალიზდება შრომის ბაზარი, განისაზღვრება მოთხოვნები მომავალი თანამშრომლებისთვის, პერსონალის მოზიდვის წყაროები, იქმნება საკადრო პოლიტიკა, ყალიბდება პერსონალის მართვის სამსახური, მუშავდება თანამდებობრივი ინსტრუქციები და სამტატო განრიგი, პირადი საქმეები.

ორგანიზაციის **ზრდის სტადიაზე** მიმდინარეობს საჭირო მუშახელის აქტიური ძიება, მოიზიდება ახალი პერსონალი, იქმნება პერსონალის მართვის სტრუქტურა, ინერგება მართვის ავტომატიზებული სისტემა. ორგანიზაციის ზრდა ქმნის მართვის, ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების პრობლემებს. ყალიბდება მართვის პრინციპები და მმართველობითი გუნდი.

სტაბილიზაციის სტადიაზე ორგანიზაცია ცდილობს შეინარჩუნოს მიღწეული რენტაბელობის დონე, განამტკიცოს საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურა და გახადოს მაქსიმალურად ეფექტიანი. სტაბილიზაციის ეტაპზე ტარდება პერსონალის ატესტაცია და შეფასება, ვლინდება მწარმოებლობის ზრდის რეზერვები. იმისათვის, რომ უფრო ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული პერსონალი, შემოაქვთ კარიერის დაგეგმვის, საკადრო რეზერვის ჩამოყალიბების, სწავლების ორგანიზაციისა და პერსონალის დაწინაურების სისტემა. სწორედ სტაბილიზაციის ეტაპზე იწყებს პერსონალი კარიერული გეგმების, როგორც საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვის, დასაბუთებული და რეალური ინსტრუმენტების

აღქმას. წარმოქმნისა და ზრდის სტადიებზე ასეთი საკადრო ინსტრუმენტები ნაკლებად ეფექტურია.

ვარდნის სტადიაზე შეუძლებელია მიღწეული სიმადლებების შენარჩუნება: მიდიან კლიენტები, მცირდება წარმოების მოცულობა და პერსონალის რაოდენობა. პერსონალის მართვის ძირითადი ფუნქციები ამ ეტაპზე არის პერსონალის შემცირება და კონფლიქტების გადაჭრა.

დასაწინაურებელი კადრების რეზერვის ჩამოყალიბება და მომზადება ყველაზე ეფექტიანია დინამიკური ზრდისა და მომგებიანობის სტრატეგიისას, დახურული საკადრო პოლიტიკის პირობებში.

ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ საკვლევ ორგანიზაციაში (დანაშაულის პრევენციის, არასაკმარისი სასჯელთა აღსრულებისა და პრობაციის ეროვნული სააგენტო) კადრების რეზერვის ჩამოყალიბებისა და მომზადების საკითხებს არასაკმარისი ყურადღება ეთმობა. რესპონდენტების უმეტესობისთვის (62,5%) რეზერვის მომზადება ასოცირდება თვითრწმენასა და სტაბილურობასთან, ყოველი მეორე გამოკითხული აღნიშნავდა, რომ რეზერვის მომზადება უფრო მაღალი თანამდებობის დაკავების შესაძლებლობას იძლევა. მხოლოდ გამოკითხული თანამშრომლების ნახევარი ფლობს ინფორმაციას კადრების რეზერვის მომზადების შესახებ, იმავდროულად ყოველ მეოთხეს მიაჩნია, რომ რეზერვის მომზადება არასაკმარისად ეფექტიანად ხორციელდება.

დასკვნა

კვლევამ დაადასტურა, რომ დაწესებულების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება შესაძლებელია თუ უზრუნველყოფილი იქნება თანამშრომელთა დაკმაყოფილება საკუთარი განვითარებით, თანამდებობრივი და პროფესიული ზრდით, ასევე გაძლიერდება მუშაობა პერსონალის მართვის მიმართულებით, კერძოდ კადრების შერჩევისა და განაწილების, შეფასებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების, მონაცვლეთა რეზერვისა და ლიდერის პოტენციალის მქონე ახალგაზრდა სპეციალისტების მომზადების კუთხით.

პერსონალის განვითარება მომუშავეების მიერ ახალი ცოდნის, უნარების, ფასეულობებისა და მოტივაციის შეძენის პროცესია, რომელთაც გამოიყენებენ პროფესიულ საქმიანობაში ორგანიზაციის ახალი სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად. დასაწინაურებელი კადრების რეზერვი პერსონალის განვითარების სისტემის ერთ-ერთი საკვანძო ელემენტია. კადრების რეზერვის ჩამოყალიბება და მომზადება ყველაზე უკეთ პერსონალის მიერ აღიქმება დინამიკური ზრდის სტრატეგიისას, როცა ხელმძღვანელებზე მოთხოვნილება განსაკუთრებით მწვავედ იგრძნობა და ასევე მომგებიანობის სტრატეგიისას.

ლიტერატურა

1. Kopadze, T. (2021). *Evaluation effectiveness of personnel management strategies*.
 2. Tielidze, S. (2018). HRSM as an effective factor for business companies. *International Journal of New Technologies in Science and Engineering*, 140–149.
 3. Tielidze, S. (2018). *The role of HR manager: Present and future*. Tbilisi.
 4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
 5. Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2).
 6. Dessler, G. (2013). *Human resource management*. England: Pearson Education.
 7. Hussan, D. A., & M. A. (2013). Human resource planning practice in managing human resources: A literature review. *International Journal of Human Resources Studies*, 3(2), 200–212.
 8. McCracken, M., McIvor, R., Treasy, R., & Wall, T. (2017). *Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success*. CIPD in partnership with Ulster University Business School.
-

UDC 658.3

SCOPUS CODE 1406

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-4-85-92>

Personnel Policy and Personnel Development

Anzor Abzalava

Department of Business Administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.
E-mail: a.abzalava@gtu.ge

Levan Sanamashvili

Department of Business Administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.
E-mail: levanisanamashvili@gmail.com

Reviewers:

M. Soselia, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU

E-mail: Soseliamaia11@gtu.ge

B. Sherazadishvili, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU

E-mail: b.sherazadishvili@gtu.ge

Abstract. Personnel policy follows from the personnel development strategy, which is a complex work program for the selection and effective use of motivated and highly qualified personnel with the ability to adequately respond to the internal and external environment. Personnel management in an organization is a means of realizing personnel policy. This determines the relevance of researching the relationship between personnel policy and personnel development.

The paper provides comparative characteristics of two types of open and closed personnel policies. It is believed that the formation and preparation of a reserve of personnel for promotion is more consistent with a closed personnel policy. The differentiation of personnel policy into open and closed policies is based on the organization's orientation towards its own personnel or external workforce, the degree of openness to the external environment when forming the personnel composition.

A classification of personnel policy is given as passive, reactive (response), preventive and active policies. Which are implemented in accordance with the level of awareness of the rules and norms that underlie personnel measures and the influence of the management apparatus on the personnel situation of the organization due to this level. The preparation of a personnel reserve should be considered as a targeted complex program. We believe that such an approach corresponds to an active personnel policy.

Personnel measures are actions that are aimed at achieving compliance with the goals and objectives of the organization and are carried out taking into account the specific objectives of the stage of organization development.

The relationship between personnel development and the stages of the organization is discussed. The functions of personnel management change in accordance with the stages of organization development. Specialists distinguish the following stages of organizational development: formation, growth, stabilization, decline. Personnel development and organizational stages. The author believes that the formation and training of a reserve of personnel for promotion is most effective in the context of a dynamic growth and profitability strategy, in conditions of a closed personnel policy.

The author conducted a study, the analysis of the results of which confirmed that it is possible to increase the efficiency of the institution's work through the selection and distribution of personnel, assessment and qualification improvement, reserve of replacements, and training of young specialists with leadership potential.

Keywords: Organizational stages; Personnel development; Personnel policy; Personnel reserve.

განხილვის თარიღი 25.03.2025

შემოსვლის თარიღი 14.05.2025

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 24.12.2025