

პერსონალის მართვის სისტემაში საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-295

ედუარდ კავთიძე

სტუ ასოცირებული პროფესორი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
e.kavidze@gtu.ge

რეზიუმე

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ცხადია, ორგანიზაციათა ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა იცვლებოდეს და ვითარდებოდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ადგილი ექნება წარმოების პიროვნული და ნივთობრივი ფაქტორების განვითარებაში დისპროპორციას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს ადამიანთა საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ყოველივე ეს მიუთითებს საქართველოს ეკონომიკის როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში მოცემულ პრობლემასთან დაკავშირებული საკითხების მეცნიერული კვლევის მნიშვნელობაზე.

დღეისათვის საქართველოს საჯარო სამსახურში ერთიანი საკადრო პოლიტიკის განხორციელების, მისი პროფესიულ პრინციპზე დაფუძნებული განვითარების, კანონმდებლობის დახვეწის, ეფექტიანი და გამჭვირვალე მმართველობისა და ეთიკური სტანდარტების დანერგვის ღონისძიებებს ახორციელებს საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო.

სამსახურის ბიუროს ერთ-ერთ უმთავრეს პრიორიტეტს სახელმწიფო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარება წარმოადგენს. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ბიურო აქტიურად მუშაობს და სხვადასხვა პროექტებს გეგმავს. მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შენარჩუნ-

ნება და განვითარება მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ეფექტური და ფუნქციონალური ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს.

საკვანძო სიტყვები: საკადრო მენეჯმენტი, პერსონალის მართვა, ადამიანური რესურსები, მენეჯმენტის მოდელები, სტრატეგიული დაგეგმვა, შიდა კომუნიკაცია, მართვის ეფექტიანობა.

ძირითადი ტექსტი

ორგანიზაციის განვითარება ადვილი ამოცანა არ არის. მის მისაღწევად, სხვა ფაქტორებთან ერთად, აუცილებელია შრომითი კოლექტივი ორგანიზაციულად კარგად იყოს შეკრული და ადამიანებს შორის არსებობდეს ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული ნორმალური და ცივილიზებული ურთიერთობა. ასეთ კოლექტივებში უფრო ხშირად იბადება ახალი იდეები, შესაძლებელია მცირდება დანახარჯები და, საბოლოო ანგარიშით, ვითარდება ორგანიზაცია.

ცხადია, საჯარო სამსახურში, რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას შესთავაზებს. ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისითაც, რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს სადაც საჯარო სამსახურს ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია.

ტექნოლოგიების გამოყენება კადრების მართვის სფეროში ადამიანური რესურსების ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვანია, რათა

მოხდეს ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში. საქართველოს ხელისუფლების მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტების დანერგვა, რათა გაძლიერდეს ადმინისტრაციული ეფექტურობა, შემცირდეს ხარჯები და გაუმჯობესდეს მომსახურეობის სტანდარტები. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა სახელმწიფო სტრუქტურებში ხელს შეუწყობს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდებისა და გადაწყვეტიების, გაზიარებასა და განვითარებას.

საქართველოს საჯარო სექტორში მრავალფეროვანი პროგრამული გადაწყვეტები არის ხელმისაწვდომი, რომელთაგან უმეტესობას მხოლოდ ადამიანური რესურსების რეგისტრაციის და სტატისტიკის წარმოების შესაძლებლობა გააჩნია (SAP და ORIS პროგრამები). სხვა უფრო ფართომასშტაბიან ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებს აქვთ ინტეგრირებული შეფასების, მოტივაციის, ასევე ტესტირების ფუნქციები. აღნიშნული პროგრამები გაუმჯობესების პროცესშია.

ადამიანური რესურსების მართვის ინსტიტუციური სტრატეგია გამოიყენება სტრუქტურაში HHR აქტივობების დაგეგმვისა და ინტეგრირებისათვის, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მისიების ან/და სპეციფიური ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული მიზნების მიხედვით და ფოკუსირებული იყოს კვალიფიციური კადრების შერჩევის, დაქირავების, შენარჩუნების, განვითარების და ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროებზე.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს და აანალიზებდეს კომუნიკაციის საწყის წერტილს, ასევე კომუნიკაციის მიზნებსა (სხვა სპეციფიურ HHR მიზნებთან ერთად) და განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელ აქტივობებს. წარმატებით დაგეგმილ და ორგანიზებულ შიდა საკომუნიკაციო სტრატეგიას, შეუძლია დადებითი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის

პროცესში. მისი მეშვეობით თანამშრომლები ინფორმირებულიები არიან ორგანიზაციის საქმიანობასთან და გეგმებთან დაკავშირებით. ის ხელს უწყობს მენეჯერული შესაძლებლობების ზრდას ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესის და თანამშრომლებთან ეფექტური უკუკავშირის მექანიზმის მეშვეობით, ზრდის პოზიტიურ დამოკიდებულებას და ამცირებს თანამშრომელთა წინააღმდეგობას ცვლილებების მიმართ, ასევე ხელს უწყობს თანამშრომელთა ლოიალურობის ზრდას.

ეფექტური შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ კომუნიკაციის ინსტრუმენტებსა და მექანიზმებზე.

სახელმწიფო სტრუქტურებში პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვან მართვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს. პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამების არსებობის აუცილებლობა საქართველოს სახელმწიფო სტრუქტურებში აშკარაა თუ გავითვალისწინებთ დაქირავების ციკლის დინამიკას, თანამშრომლების შიდა როტაციას, კანონმდებლობის ცვლილებებს ან ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვის ფაქტებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პერსონალის განვითარების საჭიროებები შესაძლოა წინასწარ იყოს ნაკარნახევი კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მაშინ როცა სხვა შემთხვევაში მათმა საჭიროებამ შესაძლოა თავი იჩინოს ცვლილებებთან ერთად. ადამიანური რესურსების განვითარება იწყება ინდივიდუალური ტრენინგებით, მას შემდეგ, რაც შეირჩევა ახალი თანამშრომელი, რათა მოხდეს ორგანიზაციაში მისი ინტეგრირება, მიეცეს ახალი შესაძლებლობების შესწავლის საშუალება და მომავალი საქმიანობის სწორად განხორციელების შესაძლებლობა. ეს პროცესი მუდმივად მიმდინარეობს. ფუნქცია მკვეთრად აკავშირებს ადამიანური რესურსების მართვის გუნდს თანამშრომელთან, რადგან ამ ეტაპზე ხორციელდება იმ ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლის კარიერულ ზრდას. პერსონალის განვითარე-

ბის ტაქტიკა სექტორისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ცოდნის ასამაღლებლად გამიზნული და სახელმწიფო სტრუქტურის საჭიროებების მიხედვით სხვადასხვა სახისაა. სპეციფიკური ცოდნის ამაღლება შესაძლოა განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგის, თვითშემეცნების, პროფესიონალური სამუშაო შეხვედრების სხვა აქტივობების მეშვეობით. პერსონალის განვითარების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს მოხელის შესაძლებლობების, განსწავლულობის, დაუყოვნებელი საჭიროებების, პოტენციური რესურსების შეფასებას.

საქართველოში სამუშაო დრო კვირაში დადგენილია – 40 საათი, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის მქონე საწარმოში, სადაც შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, – კვირაში 48 საათი, რომელიც დადგენილია საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“ შესაბამისად, რაც შეეხება შვებულებას ამავე კოდექსით წელიწადში სულ მცირე 24 დღიანი ანაზღაურებადი შვებულების გამოყენების უფლება აქვს, როგორც შტატით განსაზღვრულ ასევე შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირებს. საავადმყოფო ფურცლის გამოყენება არ არის შეზღუდული და არ არსებობს რაიმე სანქცია მაღალი მაჩვენებლის შემთხვევაში (საქართველოს შრომის კოდექსი, თავი IV-V).

სამუშაოს აღწერა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უმთავრეს ხელსაწყოს წარმოადგენს. ის კონკრეტული პოზიციისათვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს, ზრდის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ეფექტურობას, და ნათლად აცნობს დაქირავებულ პირს კონკრეტული პოზიციისა და ორგანიზაციის მიზნებს. სამუშაოს აღწერილობა სამუშაო გეგმასთან ერთად არსებითი ხელსაწყოა შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის წარმოებისთვის.

სამუშაოს შესრულების და შეფასების სისტემის მართვა მიზნად ისახავს დასაქმებულის სამუშაოს დაგეგმვას, განხორციელებული საქმიანობის მონიტორინგს და შეფასებას. ეს ეტაპი მნიშვნელოვანია, რათა გავიგოთ რა კომპეტენციები და უნარ-

ები აქვს თანამშრომლებს, რა დამატებითი პრაქტიკული/თეორიული სწავლება სჭირდება მათ. ასევე შეფასდება მათ მიერ გაწეული საქმიანობა და დადგინდება რამდენად მნიშვნელოვანია ის ორგანიზაციისთვის. ამ პროცესის დროს შესაძლებელია დავინახოთ ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. საბოლოო ჯამში ეს პროცესი მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდაზე.

მოტივაციაზე მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა. შესაძლებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს კარგი სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს პროდუქტიული, რადგან ვერ ახერხებდეს თანამშრომელთა შრომის წარმართვას ისე, რომ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. მოტივაციის პროცესი საკმაოდ რთულად ფორმულირდება გარეგანი და შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით. ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევის პროგნოზირება რთულია სხვადასხვა მოტივაციის ეტაპების გათვალისწინებით. ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია და შესაბამისად მათ ინდივიდუალური მიდგომა სჭირდებათ, რადგან ადამიანებს განსხვავებული მოტივატორები აქვს. მოტივაციის ერთმა სახემ შესაძლებელია სხვადასხვანაირად იმოქმედოს ადამიანებზე, შესაბამისად ამ შემთხვევაში საჭიროა მოხდეს იდენტიფიცირება რომელი თანამშრომლისთვის რა ტიპის მოტივაცია იქნება შედეგობრივი. მოტივირებული თანამშრომლების ზრდა გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემები მოქმედებს - პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ლონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დანინაურების ციკლი, მაღლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები.

ცხადია, საჯარო სამსახურში, რაც უფრო მაღალკვალიფიციური და უნარიანი კადრებია შერჩეული, მით ძლიერია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და იგი მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას შესთავაზებს. ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისითაც,

რომ იგი ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს, სადაც საჯარო სამსახურს ჰყავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების დეფიციტია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პ. დრუკერი, მენეჯმენტის პრაქტიკა, გამომცემლობა „მანი და ვებერი“ 2015
2. ს. გოდინი, ლიდერი და მისი როლი, გამომცემლობა „ახალი აზროვნება“ 2016
3. ბ. ტრენსი, მენეჯმენტი, გამომცემლობა „მანი და ვებერი“ 2015.

REFERENCES:

1. Drucker P, Management practice, publishing house Mann and Veber, 2015
2. Godin S, Leader and his role, Publishing House New Thinking, 2016
3. Trancy B, Management, Publishing House Mann and Veber, 2015.

**PERSONAL'S MANAGEMENT SYSTEMS
IN GEORGIA'S PUBLIC STRUCTURES**

Eduard Kavtidze

GTU, Associate Professor,

PhD in Economics

e.kavtidze@gtu.ge

RESUME

The real revolution in staff work was due to the systemic approach to management after the World War II. The Establishment of system management has led to the development of human resources management principally with the new management of staff

management. This technology has been incorporated into the strategic management system and the personnel management function has become the competent authority of corporations. The character of the personnel policy has changed: it has become more active and purposeful.

Although the differences in the internal domestic traditions of the personnel are quite large, it is possible to allocate a number of common characteristics of staff management that were developed and disseminated in the developed nations in the XX century.

On the background of radical changes in corporation management within 15-20 years, it is surprising that the personnel management, which is quite normal and marginalized, has not completely disappeared, but on the contrary, real prosperity. The main reason is the third “architectural” model of dominating management in practice in the 80s.

Instead of a rather fragmented structure of staff management used during the dominance of the first and second model of personnel management, the management system is established, primarily focused on human capital development. The mission of this system - among the other prior strategic goals of the corporation, is to realize the main goals of its personnel policy.

Keywords: personnel management, sales management, human resources, management models, strategically plans, inner communication, management effectiveness.