



სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

თამარ გლურჯიძე

მენეჯმენტის პრობლემა საქართველოს საჯარო სექტორში  
და მისი განვითარების შესაძლებლობები

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა,  
ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე საჯარო  
მმართველობის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: სოფო ჩქოფია  
სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი

გორი

2020

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „მენეჯმენტის პრობლემა საქართველოს საჯარო სექტორში და მისი განვითარების შესაძლებლობები“, ეხება საქართველოს საჯარო სექტორში წარმოშობილ მენეჯმენტის პრობლემას და მის განსავითარებლად გადადგმული ნაბიჯებისა და პროცედურების განხილვას. ეს პრობლემა საკმაოდ აქტუალურია დღევანდელ რეალობაში, რეფორმები, მიდგომები და ზოგადად თანამედროვეობა ყოველთვის გარკვეული გამოწვევების წინაშე აყენებს ნებისმიერი ქვეყნის საჯარო დაწესებულებებს, ამ მხრივ გამონაკლისი არც საქართველოა. ამიტომ საჭირო ხდება გარკვეული ღონისძიებების ჩატარება და ძველის ახლით შეცვლა.

მენეჯმენტის პრობლემის უკეთ აღსაქმელად გამოვავლენთ საჯარო სფეროში მენეჯმენტის კუთხით არსებულ პრობლემებს და მათი გადაჭრის გზებს. როგორცაა ადამიანური რესურსების მართვა, პერსონალთან ურთიერთობა, მომსახურეობის სფეროში წარმოქმნილი ხარვეზები, დროის მენეჯმენტის სწორი განაწილება და ახალი საჯარო მენეჯმენტის მეთოდები და მისი დანერგვის მცდელობები.

აღნიშნული საკითხების პრობლემურობა შეიძლება გამოწვეული იყოს სხვადასხვა ფაქტორებით, როგორცაა სოციალური ფაქტორი, ეკონომიკური, კულტური, პოლიტიკური და სხვა. ნაშრომში, სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევების საფუძველზე ნათლად ჩანს თუ რა გამოწვევების წინაშე დგას საჯარო მენეჯმენტი, რამდენად პრობლემურია მომსახურეობის სფეროს ფუნქციონირება და დროის მენეჯმენტის არასწორი დაგეგმვა. ასევე რა ცვლილებები განიცადა ბოლო წლების მანძილზე საჯარო მენეჯმენტმა და რამდენად აუცილებელია ახალი საჯარო მენეჯმენტის არსებობა.

## **Annotation**

**Tamar Glurjidge**

### **The Problem of Management in the Georgian Public Sector and Opportunities for its Development**

The master's thesis "The problem of Management in the Georgian Public Sector and Opportunities for its Development" deals with the problem of management in the Georgian public sector and discusses the steps and procedures taken for its development. This problem is especially topical today, reforms, approaches and modernity in general always pose certain challenges to the public institutions of any country, Georgia is no exception. It is therefore necessary to take certain measures and replace the old with the new.

To better understand the problem of management, we will identify the problems in the field of management in the public sector and ways to solve them. Such as human resource management, staff relations, service gaps, proper allocation of time management and new public management methods and attempts to implement them.

The problematics of this issues can be caused by various factors, such as social factor, economic, cultural, political and others. The thesis, based on research conducted by various organizations, clearly shows what challenges public management faces, how problematic is the functioning of the service sector and improper time management planning. As well as kind of changes has public management undergone in recent years and how necessary is the existence of a new public management.

# შინაარსი

შესავალი -----	4
თავი 1. მენეჯმენტის თავისებურებები და ხარისხის მართვის პრობლემები -----	7
1.1 მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები -----	7
1.2 ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მნიშვნელობა საჯარო სამსახურში	10
1.3 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი: პერსონალთან ურთიერთობის ეტაპები --	18
1.4 პერსონალის შეფასების ფორმები და მეთოდები -----	23
თავი 2. ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები საქართველოში ----	29
2.1 მენეჯმენტის პრობლემა საჯარო სექტორში -----	29
2.2 მენეჯმენტის განსავითარებლად მიმართული ქმედითი ნაბიჯები -----	31
2.3 ახალი საჯარო მენეჯმენტი -----	37
2.4 დროის მენეჯმენტის თავისებურება -----	39
დასკვნა -----	43
გამოყენებული ლიტერატურა -----	46

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** საქართველოს საჯარო სექტორში მენეჯმენტს საკმაოდ დიდი და მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, მისი ფუნქციას გამართული და თანამედროვე სტანდარტებზე მორგებული სამუშაო პროცესის შექმნა, რომელიც მუდამ ხალხის სამსახურში იქნება. საჯარო მენეჯმენტი წლების მანძილზე წარმოადგენდა პრობლემურ საკითხს აღნიშნულ სფეროში, ვინაიდან გარკვეული ცვლილებები ყოველთვის იწვევდა მის ფორმირებას. გამომდინარე იქიდან, რომ ცვლილებები მუდმივად ხდება საჯარო სექტორში, შეგვიძლია იმის თქმა, რომ იგი მეტად აქტუალური თემაა დღევანდელ რეალობაშიც. საკითხის აქტუალობას განაპირობებს ის თანამედროვე მიდგომები და გამოწვევები, რასაც ყოველ ნაბიჯზე აწყდება საჯარო სფერო და რისთვისაც გარკვეული მზაობა სჭირდება მას. მენეჯმენტის განსავითარებლად მიმართული რეფორმები, განსაკუთრებით ბოლო საუკუნეებიდან იწყება და ეხება მთლიანად საჯარო სექტორს და მასში შემავალ დაწესებულებებს.

ნაშრომში განხილულია თუ რა არის მენეჯმენტი, როგორ განმარტავენ მას სხვა და სხვა მეცნიერები, რა ფუნქციები გააჩნია და რამდენად დიდია მათი გამოყენების მნიშვნელობა მმართველობით ურთიერთობებში. რამდენად შეუძლია დაწესებულებების შიგნით არსებული სიტუაციის მოწესრიგება და კონტროლი.

განხილულია ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია საჯარო მენეჯმენტთან და საჯარო მართვასთან, ამ მხრივ ყურადღება ეთმობა ადამიანური რესურსების მართვას და მასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, როგორცაა პერსონალის დაქირავება, სამსახურში აყვანა, მართვა, შეფასება, თანამდებობებზე დანიშვნა, დაწინაურება ან განთავისუფლება და სხვა. მიმოხილულია თუ როგორი მდგომარეობაა საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში, რამდენად გამართულად და სწორად მიმდინარეობს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები, რა პრობლემებმა შეიძლება იჩინოს თავი, რამდენად არიან საჯარო ორგანიზაციები მზად იმისთვის, რომ ჰქონდეთ შესაბამისი მომსახურება. მაგალითად ელექტრონული სისტემები, ან კომპიუტერული მომსახურება, რომლებიც ამარტივებენ ინფორმაციის გაცემისა და

მიღების პროცედურებს. ხოლო მისი არ ქონა გარკვეულ პრობლემებს წარმოშობს მომსახურების სფეროში და აუცილებელი ხდება შესაბამისი ზომების მიღება.

აღნიშნული ნაშრომის ამოცანას წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სფეროში არსებული მართვის ანუ მენეჯმენტის მდგომარეობის გაცნობა, რა პრობლემები იკვეთება ამ კუთხით და იდგმება თუ არა შესაბამისი ნაბიჯები მათ მოსაგვარებლად.

**ნაშრომის მიზანი:** ნაშრომის მიზანია დავინახოთ რეალურად რა მდგომარეობაა საქართველოს საჯარო სფეროში მენეჯმენტის კუთხით. გამოვიკვლიოთ რამდენად ეფექტურად ინერგება ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმა საქართველოში და რა პრობლემებს შეიძლება წავაწყდეთ მისი დანერგვის პროცესში. რა სიახლე შემოაქვს ახალ საჯარო რეფორმას და რამდენად სწორი ნაბიჯებია გათვლილი მასში, არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად. აგრეთვე განვსაზღვრავთ მენეჯმენტისა და დროის ურთიერთდამოკიდებულებას, არის თუ არა ერთმანეთთან დაკავშირებული დროის მართვა და წარმატებულად განხორციელებული საქმიანობა. დავინახავთ როგორ იმართება დროის მენეჯმენტი საქართველოს რეალობაში და შეუძლია თუ არა პრობლემის გამოწვევა დროის დაგეგმვის არ ცოდნას.

**კვლევის ობიექტი:** საქართველოს საჯარო სფერო, საჯარო დაწესებულებები საჯარო ორგანოები და იქ არსებული მენეჯმენტი წარმოადგენენ აღნიშნული ნაშრომის კვლევის ობიექტს. როგორ ხდება მენეჯმენტის განხორციელება და რამდენად შესაბამისობაში მოდის ის დღევანდელ რეალობასთან. აკმაყოფილებს თუ არა თანამედროვე მოთხოვნებს და რამდენად ეფექტურია მისი არსებობა საჯარო სექტორისათვის. აღნიშნულის გათვალისწინებით განვიხილავ საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევს და მასში წარმოდგენილ გეგმებს, საჯარო მენეჯმენტის განვითარებასთან დაკავშირებით.

**კვლევის მეთოდები:** კვლევაში გამოყენებულია დაკვირვების, კონტენტ-ანალიზის და თვისებრივი კვლევის მეთოდები. დაკვირვების მეთოდი მოიცავს სხვა და სხვა მასალების გაცნობას და მათ საფუძველზე დაკვირვების წარმოებას თუ როგორი მდგომარეობა იყო საქართველოს საჯარო სფეროში მენეჯმენტის კუთხით, რა შეიცვალა და რა იგეგმება სამომავლოდ. კონტენტ-ანალიზის მეთოდი გულისხმობს საკანონმდებლო აქტების გაცნობას, იმისთვის რომ გავიგოთ როგორი ფორმით

ხორციელდება საჯარო მოხელეთა შეფასება და რამდენად სისტემატიური ხასიათის უნდა იყოს იგი. აგრეთვე კონტენტ-ანალიზის მეთოდით განვსაზღვრე როგორ ხდება დროის მენეჯმენტის არასწორი გათვლით გამოწვეული ხარვეზების რეგულირება კანონის შესაბამისად. ხოლო თვისებრივი კვლევის მეთოდის გამოყენებით განვიხილე სხვა და სხვა ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული კვლევები.

სამაგისტრო ნაშრომი ეფუძნება, როგორც ოფიციალურ ვებგვერდებსა და შესაბამის წყაროებს, აგრეთვე სამეცნიერო სტატიებსა და ჟურნალებს, რომლებშიც წარმოდგენილია არსებული საჯარო მენეჯმენტის პრობლემები. ხოლო სამომავლო გეგმების შესახებ საჯარო რეფორმის გზამკვლევს, აგრეთვე განვიხილავ შესაბამის კანონებს და „საეთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველოს“ მიერ ჩატარებულ კვლევებს.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:** მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს, საქართველოს საჯარო სფეროში არსებული მენეჯმენტის შესწავლის და შეფასების საუბველზე, თანამედროვე საჯარო დაწესებულებების წინსვლისა და განვითარებისათვის საჭირო მეთოდებისა და დასახული გეგმების ერთიანობაში წარმოდგენა და მათი მნიშვნელობის განსაზღვრა.

# თავი 1. მენეჯმენტის თავისებურებები და ხარისხის მართვის პრობლემები

## 1.1 მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები

მენეჯმენტის არსის და ფუნქციების განხილვამდე ჯერ განვიხილოთ რას ნიშნავს სიტყვა „მენეჯმენტი“. „მენეჯმენტი“ ინგლისური სიტყვაა და ზუსტი მნიშვნელობით მართვას ნიშნავს. მასში მოიაზრება, ადამიანთა გარკვეული ჯგუფის მართვა სხვადასხვა დაწესებულებებში.<sup>1</sup> თუმცა არსებობს მენეჯმენტის სხვადასხვა განმარტებებიც. მაგალითად თეორეტიკოსი ჰენრი ფეოლის აზრით მენეჯმენტი უნდა განვიხილოთ, როგორც დაგეგმვა და პროგნოზირება, რომელიც მიმართული იქნება ორგანიზებისაკენ და კონტროლის გაწევისაკენ. ეს განმარტება ჰენრი ფეოლმა 1916 წელს ჩამოაყალიბა. 1948 წელს კუნტმა და ო'დონელმა მენეჯმენტი განმარტა, როგორც სამუშაო პროცესი, რომელიც შედგებოდა დაგეგმვის, ორგანიზების, თანამშრომელთა შერჩევის, მართვის, ლიდერობის და კონტროლისაგან. ხოლო ბრექსის განმარტების მიხედვით მენეჯმენტი სოციალური პროცესია, რომელიც გულისხმობს დაგეგმვას, კონტროლის გაწევას, კოორდინაციას და მოტივაციას.<sup>2</sup>

მართვა იგივე მენეჯმენტი შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ხელოვნება რომელიც გულისხმობს ადამიანის მზაობას, გაუძღვეს გარკვეულ ჯგუფს და მართოს ისინი, კომპანიების, დაწესებულებების, სხვადასხვა ოგანოების მიზნების შესაბამისად. რა თქმა უნდა მმართველს ამისათვის უნდა გააჩნდეს შესაბამისი უნარი, რომელსაც იგი განავითარებს კიდევ საქმიანობის პროცესში, ხოლო თანამშრომლებს მისცემს იმის მოტივაციას და საშუალებას, რომ იმუშაონ მონდომებულად. რაც ხელს შეუწყობს მათი საქმიანობის ეფექტურობას.<sup>3</sup>

მმართველობით ურთიერთობებს საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მასში მოაზრება პერსონალსა და მენეჯერებს შორის არსებული ურთიერთობის ეტიკა, თუ როგორი დამოკიდებულება უნდა ჰქონდეთ მათ ერთმანეთის მიმართ და რისი

<sup>1</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2008

<sup>2</sup> ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2008

<sup>3</sup> <http://4p.com.ge/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90-%E1%83%AE%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91/> მართვა-ხასიათის თავისებურება, ხელოვნება და მეცნიერება.



გათვალისწინება მოუწევთ კონკრეტული საქმიანობისას, ერთად მუშაობის პროცესში. ამ მიმართულებით შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ მმართველობით ურთიერთობათა კულტურის პრინციპები: თავაზიანობის პრინციპი, კორექტულობის პრინციპი, ტაქტის პრინციპი, თავმდაბლობის პრინციპი, სიზუსტისა და სავალდებულობის პრინციპი. თითოეული მათგანის შესაბამისად შესრულება ხელს უწყობს მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არსებული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. რიგ შემთხვევებში არის სიტუაციები, როდესაც აუცილებელი ხდება მენეჯერის მხრიდან თავშეკავებულობისა და თავაზიანობის გამოჩენა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ცუდად აისახება მისი თითოეული არასწორი ქმედება დაწესებულების საქმიანობაზე. აგრეთვე განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება მენეჯერის მხრიდან პასუხისმგებლობის გრძნობას. ვინაიდან მისი უპასუხისმგებლობა გარკვეულ მაგალითს მისცემს დანარჩენ თანამშრომლებს.<sup>4</sup> საჯარო სამსახურებში ეთიკის არსებობის მიზანს სწორედ რომ საჯარო მოსამსახურებს შორის შესაბამისი ქცევის დამკვიდრება წარმოადგენს, ვინაიდან დაუშვებელია არაეთიკური ნებისმიერი ქმედების ჩადენა და ამის აღმოსაფხვრელად შესაბამისი ზომებიც არსებობს. მაგალითად ეთიკის კოდექსი. რომელის სწორედ ასეთ საკითხებს არეგულირებს, თუმცა შესაძლოა რიგ შემთხვევებში ისიც არ აღმოჩნდეს საკმარისი პრობლემის გადასაჭრელად.<sup>5</sup>

რაც შეეხება მართვის პროცესს, მასში განიხილება ის მოქმედებების ერთობლიობა, რომელიც საჭიროა განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ადმინისტრაციული მართვის სკოლის წარმომადგენლებმა სცადეს, მართვის, როგორც პროცესის განხილვა. ისინი ცდილობდნენ მენეჯერის ფუნქციები ერთმანეთისაგან იზოლირებულად ჩამოეყალიბებინათ, რაც მართვის პროცესის გაგებას არ ემთხვეოდა. დღეისათვის არსებული განსაზღვრის საფუძველზე მართვა არის პროცესი, რომელიც შედგება დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციისაგან და ისინი ერთმანეთთან არიან დაკავშირებული. დაგეგმვა გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, დაგეგმვას, რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, რომ

<sup>4</sup> <https://b2p.ge/menejmentis-arsi-urtiertobis-kultura/?fbclid=IwAR0gPupgLYSrGCZ4e2HtuX2qNhkYdkFubEkDePkmckNGQMjHqJJIQXSTmMs> მენეჯმენტის არსი, მმართველობითი ურთიერთობების კულტურა

<sup>5</sup> რედაქტორი ალაპიშვილი ი., ცოცხალაშვილი თ., ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში, თბ., 2015

მიადწიონ დასახულ მიზანს. ამისთვის, პირველ რიგში საჭიროა მიზნების ჩამოყალიბება, იმ გეგმის შემუშავება რისი შესრულებაც მოუწევთ თანამშრომლებს. ორგანიზება, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას გულისხმობს, ხოლო ადამიანები არიან ძირითადი ელემენტები რომლებმაც კონკრეტული სამუშაო უნდა შეასრულონ. ორგანიზების საშუალებით ადამიანებს შეუძლიათ უფრო მეტის მიღწევა, ვიდრე შესაბამისი ორგანიზების გარეშე. სრულყოფილად შედგენილ ორგანიზაციის სტრუქტურას კი სჭირდება ადამიანური შრომა, რის გარეშეც დასახული მიზნის მიღწევა შეუძლებელია. ორგანიზაციაში ასევე მნიშვნელოვანია მოტივაციის ამაღლება, თანამშრომლებისათვის შესაბამისი გარემო პირობების შექმნა მათი სურვილის შესაბამისად. რაც გაზრდის მათი შრომის ნაყოფიერებას. მოტივაციის ამაღლება სჭირდება ყველა რანგის თანამშრომელს. რაც შეეხება კონტროლის ფუნქციის არსებობას, იგი გულისხმობს გეგმების შესწორებას ზოგიერთ შემთხვევებში, მაგალითად როცა თანამშრომლები უარს აცხადებენ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაზე სხვა და სხვა მიზეზების გამო და როცა აყენებენ თავიანთ მოთხოვნებს, შესაძლებელია გეგმებში მოხდეს ცვლილებების შეტანა, მათი მოთხოვნების საფუძველზე. ამისთვის კი დროული რეაგირება აუცილებელია. მენეჯმენტის თითოეული ფუნქცია მოითხოვს გადაწყვეტილებების მიღებას და კომუნიკაციას შესაბამისი ინფორმაციის მისაღებად. მენეჯმენტის ფუნქციების ურთიერთკავშირი ხდება გადაწყვეტილების მიღებისა და კომუნიკაციების დამაკავშირებელი პროცესების საშუალებით. ნებისმიერ ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია ადამიანებს შორის ურთიერთობა და კომუნიკაციის პროცესი, როგორც გადაწყვეტილების მისაღებად ისე მათ შესასრულებლად. წინააღმდეგ შემთხვევაში დანარჩენი ფუნქციების განხორციელებას ზრი არ ექნება, ვინაიდან როგორც უკვე აღვნიშნე ოთხივე მათგანი ერთმანეთზეა დამოკიდებული.<sup>6</sup>

თუ მენეჯმენტს განვიხილავთ მეცნიერების კუთხით მაშინ აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ მას გააჩნია თავისი შესწავლის საგანი, სპეციფიკური პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები, მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერული სფეროს საფუძველს წარმოადგენს წლების მანძილზე დაგროვებული ცოდნა, რომელიც მართვას და მის

---

<sup>6</sup> შუ ბლ აძე გ. მღებრიშვილი ბ. წიწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2011.

თეორიებს შეეხება. იგი შეისწავლის ადამიანთა შორის არსებულ ურთიერთობებს, რომელიც მართვის პროცესში წარმოიშობა. მენეჯმენტი ხელს უწყობს საქმის ხარისხიან მართვას და ადამიანური შრომის ეფექტურობის გაზრდას.<sup>7</sup>

როგორც ვხედავთ მენეჯმენტის არსის და მნიშვნელობის ჩამოყალიბებას საკმაოდ ღრმა და ისტორიული წარსული აქვს, მისი მნიშვნელობა საკმაოდ დიდია და თანდათანობით უფრო იზრდება და ფართოვდება კიდეც. მენეჯმენტის დანიშნულებაა შესაბამის მართვის სფეროებში შემოქმედებითად წარმართოს სამუშაო პროცესები და ხელი შეუწყოს მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის შესაბამისი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას და დამკვიდრებას.

## 1.2 ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მნიშვნელობა

### საჯარო სამსახურში

ადამიანური რესურსი არის ადამიანის მიერ გაწეული შრომა, რომელიც ორგანიზაციის მიზნებს ემსახურება. ადამიანური რესურსების დანიშნულება მეტად მნიშვნელოვანია საჯარო სფეროში, მასში მოიაზრება ინიციატივის გამოჩენა, ხელმძღვანელობა, მხარდაჭერა და მომსახურება, ორგანიზაციები აკეთებენ საქმეს ხალხის მიერ გაწეული სამსახურის საშუალებით. იმის გასარკვევად, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების ფუნქცია 2006 წელს ჩატარდა კვლევა, სადაც გამოიკითხეს ირლანდიის სახელმწიფო დეპარტამენტის რესპოდენტები, შეკითხვაზე თუ რომელი საქმიანობა იყო ყველაზე რთული მათთვის, გამოიკითხულთა უმეტესობამ, 27.3%-მა უპასუხა, რომ ეს იყო პერსონალის შერჩევა და მათი სამსახურში აყვანა. ხოლო ყველაზე მნიშვნელოვნად ეს საქმიანობა 16.8%-მა მიიჩნია. ადამიანური საქმიანობა შეიძლება დაიყოს სტრატეგიულ და ოპერაციულ კატეგორიებად. სტრატეგიულის მიზანია ერთმანეთთან დააკავშიროს ადამიანური რესურსები და ორგანიზაციის სტრატეგიების შესაბამისობაში მოიყვანოს და განახორცილოს ისინი, ხოლო ოპერაციული გულისხმობს რესურსების მოძიებას რაც გულისხმობს პერსონალის შერჩევას და აყვანას, ასევე სწავლება განვითარებას, თანამშრომლებთან ურთიერთობას

<sup>7</sup> შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წიწკოლაური ფ. „მენეჯმენტის საფუძვლები“ თბ., 2008

და თანამშრომელთა წახალისებას, რომელიც მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია მუშაობის პროცესში. ადამიანური რესურსების სპეციალისტების საქმიანობა ძირითადად მოიცავს ხალხთან ურთიერთობას.<sup>8</sup>

ადამიანური რესურსების მართვის საგანია: სტრატეგიული დამოკიდებულება ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისადმი, რომლებიც საერთო მიზნის მისაღწევად მუშაობენ, მნიშვნელოვანია მათთან ისეთი დამოკიდებულების შენარჩუნება, რომელიც შემდგომში ეფექტიან სამუშაო პროცესს უზრუნველყოფს. აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მმართველსა და პერსონალს შორის ურთიერთობის სწორად წარმართვა, ხოლო მიზანს წარმოადგენს: თანამშრომლების საშუალებით ორგანიზაციის წარმატებისკენ სწრაფვა. ამისთვის ადამიანური რესურსების მოვალეობებში შედის ყველა ის მნიშვნელოვანი ასპექტი, რაც ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მიზნის განხორციელებას. ესენია: პერსონალის დაქირავება, მათი პროფესიული ზრდა და განვითარება, ანაზღაურება, დაწინაურება, განთავისუფლება და სხვა. ვინაიდან მნიშვნელოვანია კადრების მოძიება, შერჩევა, შემდეგ მათი გამოცდილების შეფასება, ტესტირების ან გასაუბრების საფუძველზე. ასევე თანამდებობების მიხედვით ახალი კადრების გადანაწილება, მათთვის ხელფასების განსაზღვრა, დაწინაურება ან დაქვეითება. ეს ყველაფერი ადამიანური რესურსების მართვის მთავად ეტაპებს წარმოადგენს.<sup>9</sup>

ადამიანური რესურსის არსებობა და ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის და მათ შორის საჯარო სექტორის ეფექტიანობას. ვინაიდან ადვილი არაა ადამიანთა ჯგუფის სწორად მართვა საერთო მიზნის მისაღწევად. ამისთვის საჭიროა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცოდნა. ადვილად შესაძლებელია არასწორმა მიდგომებმა გამოიწვიოს შეცდომის დაშვება, რაც მნიშვნელოვან ზიანს მიაყენებს ნებისმიერ დაწესებულებას.<sup>10</sup>

ისევე როგორც ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებაში, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებშიც მეტად მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების სწორად მართვას. თანამშრომლების საქმიანობისათვის

<sup>8</sup> [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/Role-of-the-HR-function\\_GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Role-of-the-HR-function_GEO.pdf)

ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა

<sup>9</sup> ლომაია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ., 2014

<sup>10</sup> ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ., 2011.

ხელის შეწყობა და დაწესებულებების საქმიანობის მაქსიმალურად შესრულება, ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის სწორი დაგეგმა გულისხმობს კადრების შერჩევაზე, მათ მომზადება-განვითარებაზე და ხარისხიან მუშაობის პროცესზე პასუხისმგებლობის აღებას. მას შემდეგ რაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი შეარჩევს კადრებს სამსახურში ასაყვანად, დგება მათი დანარჩენ თანამშრომლებთან შეგუების პროცესის წარმართვა, ვინაიდან ცნობილია, რომ ახალი სამსახურის დაწყებიდან რამდენიმე დღის განმავლობაში მათი საქმიანობა არ არის შედეგის მომცემი. ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებამ კი ამ პრობლემის სწრაფად მოგვარება უნდა უზრუნველყოს. ამ მხრივ გამოიყოფა ადაპტაციის ფორმები, როგორცაა პროფესიული, სოციალური, სოციალურ-ორგანიზაციული, სოციალურ - ფსიქოლოგიური, სანიტარულ-ჰიგიენური. მათი მთავარი მნიშვნელობა გარემო პირობებთან შეგუებაა, განსხვავებული კრიტერიუმების მიხედვით. რაც უფრო სწრაფად მოხდება შეგუების პროცესი, მეტად მომგებიანი იქნება ადმინისტრაციის მიზნების შესრულებისათვის. ისევე როგორც ადამიანური რესურსების განყოფილებამ უნდა უზრუნველყოს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესი, ახალ თანამშრომლებსაც შეუძლიათ თავად მოიძიონ ინფორმაცია თუ რა პირობებში მოუწევთ მუშაობა ან რისი გაკეთება დაევალებათ.<sup>11</sup>

განვიხილოთ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ჩატარებული კვლევა, რომლის ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტს წარმოადგენს სახელმწიფო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარება, რომლის მისაღწევადაც ბიურო აქტიურად მუშაობს. მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდებისათვის მნიშვნელოვანია მაღალკვალიფიციური კადრების მოძიება და განვითარება. ასევე არსებული სისტემის ხარვეზების დადგენა და მათი აღმოფხვრა. სწორედ ამიტომ ბიურომ ჩაატარა კვლევა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სამსახურების დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის საბაზო სისტემების გამოამკარავება. ანალიზისთვის საჭირო მონაცემები შეგროვდა სტრუქტურული კითხვარის საფუძველზე, სადაც შედიოდა, როგორც ღია ისე

---

<sup>11</sup> ბიწაძე მ., ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე, 2015.

დახურული კითხვები და ფოკუსირდებოდა შემდეგ სფეროებზე: ადამიანური რესურსების ელექტრონული სისტემა, სტრატეგიული დაგეგმვა, სამუშაოს აღწერა, შეფასების და მოტივაციის სისტემები.

საკვლევ ნიმუშს წარმოადგენდნენ სამთავრობო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები. კვლევაში მონაწილეობდა 19 სამინისტროს, საქართველოს პარლამენტის და პრეზიდენტის ადმინისტრაციის HR მენეჯერები. 21 უწყებიდან მხოლოდ 9-ს ანუ 47 %-ს გააჩნია ადამიანური რესურსების ელექტრონული პროგრამა, მის არარსებობას კი შემდეგი მიზეზით ხსნიან: არასაკმარისი საბიუჯეტო რესურსი, ცოდნის და ექსპერტიზის არაადეკვატური ხარისხი, სერვერის მოცულობის სიმცირე, მოძველებული კომუნიკაციები შენობაში. კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 50% დადებითად პასუხობს კითხვას, რომელიც ეხება დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის არსებობას, ანუ 21 ინსტიტუტიდან 10-ს აქვს ზოგადი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია. თუმცა აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სტრატეგიული მიმართულებების და მიზნების შემცველი წერიულობითი დოკუმენტაციის არსებობა გადამოწმებული არ ყოფილა. რაც შეეხება შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც ხელს უწყობს მენეჯერული შესაძლებლობების ზრდას ორმხრივი კომუნიკაციის საშუალებით და ზრდის თანამშრომლებს შორის დადებით დამოკიდებულებას, კვლევამ აჩვენა, რომ შიდა კომუნიკაციის არსებობის და დაგეგმვის მხრივ მდგომარეობა საკმაოდ კრიტიკულია, რადგან გამოკითხული უწყებებიდან მხოლოდ 6-ს, ანუ 30%-ს აქვს შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია.<sup>12</sup>

ადამიანური რესურსების მართვის როლი საჯარო სფეროში მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან საჯარო სექტორი ორიენტირებულია მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევაზე და მომხმარებლის კმაყოფილების გაზრდაზე. ადამიანური რესურსების მართვა სხვადასხვა ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორც შიდა ასევე გარე. შიდა ფაქტორს მიეკუთვნება: ორგანიზაციის თანამშრომლები, სტრუქტურა,

---

<sup>12</sup> [http://www.csb.gov.ge/media/1676/hrm\\_systems\\_in\\_civil\\_service\\_geo.pdf](http://www.csb.gov.ge/media/1676/hrm_systems_in_civil_service_geo.pdf) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში, 2011

რესურსები და სხვა, ხოლო გარე ფაქტორებია: საკანონმდებლო გარემო, პოლიტიკური, კულტურული, ტექნოლოგიური, ეკომონიკური და სხვა გარემო ფაქტორები.<sup>13</sup>

საქართველის პარლამენტის აპარატის ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციური განვითარების დეპარტამენტის დებულების თანახმად მათი მიზანია აპარატის პროფესიონალი და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრებით უზრუნველყოფა. აგრეთვე ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის საჭირო სისტემის ან მიდგომების დანერგვა და განვითარება. აღნიშნული დეპარტამენტი თავის საქმიანობას ახორციელებს საქართველოს კონსტიტუციით, „საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონით“, საქართველოს შრომის კოდექსით, საქართველოს კანონით „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“, აგრეთვე საქართველოს თავმჯდომარის ბრძანებით, აპარატის დებულებით, საქართველოს პარლამენტის რეგლამენტით, აპარატის უფროსის ბრძანებით და სხვა სამართლებრივი აქტებით. დეპარტამენტის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს კონკრეტული აპარატის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ხელშეწყობა და დანერგვა, აპარატის ადამიანური რესურსების მართვა და ადმინისტრირება, აპარატის თანამდებობების შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა, აპარატის თანამშრომელთა პროფესიული და კარიერული განვითარება, აპარატის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა, აპარატის თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება და წახალისება, სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება, პერსონალის სტაბილურობის უზრუნველყოფა, ეთიკისა და ქცევის წესების საფუძველზე, შესაბამისი ეთიკური გარემოს შექმნა აპარატში, აპარატის ფუნქციონირების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, აპარატის ადამიანური რესურსების მართვისათვის სრულყოფილი საინფორმაციო ბაზის შექმნა. დეპარტამენტის ძირითადი ფუნქციებია: აპარატის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის და საკადრო პოლიტიკის შემუშავების ხელშეწყობა და მათ განსახორციელებლად შესაბამისი მეთოდოლოგიის და სამართლებრივი აქტების პროექტების მომზადება, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის პერიოდული შემოწმება, ანალიზი და შესაბამისი

---

<sup>13</sup>[https://www.researchgate.net/publication/322207152\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_and\\_public\\_sector\\_performance\\_context\\_matters](https://www.researchgate.net/publication/322207152_Strategic_human_resource_management_and_public_sector_performance_context_matters) Knies E. Boselie P. Coild-Williams J. Vandenabeele. W “Strategic human resource management and public sector performance: Context matters” 2018.

რეკომენდაციების მომზადება, ფუნქციური ანალიზის განხორციელება და აპარატის სრულყოფის წინადადების შემუშავება, აპარატის თანამდებობების შეფასება ფუნქციური დატირთვის, პასუხისმგებლობის და მოვალეობის შესრულების სირთულის მიხედვით, აპარატის სამუშაოთა ანალიზის ჩატარება, სამუშაოს აღწერილობების მომზადება, ადამიანური რესურსების მართვისათვის საინფორმაციო ბაზის ფუნქციონირება, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში საჯარო სამსახურის ბიუროსათვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება, საქართველოს პარლამენტის წევრების და აპარატის თანამშრომლების პირადი საქმეების წარმოება, პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების უზრუნველყოფა, საჯარო მოსამსახურეთა კარიერის დაგეგმვა, აპარატის თანამშრომელთა მოტივაციის და წახალისების სისტემის განვითარება, თანამშრომელთა სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებაზე წინადადების წარდგენა, ვაკანტურ თანამდებობებზე კონკურსის ორგანიზება, პრაქტიკისა და სტაჟირების გავლის ორგანიზება და სხვა.<sup>14</sup>

საჯარო სამსახური განსხვავდება დასაქმების კუთხით სხვა ორგანიზაციებისაგან. ეს განსხვავება გამოიხატება დასაქმების პერიოდით და უფლება-მოვალეობებით. საჯარო მოხელეებს აქვთ სხვებისგან განსხვავებული ფუნქციები, ვინაიდან ისინი ასრულებენ ხალხის ნებას, ზოგი კი მომსახურებას უზრუნველყოფს. აღნიშნული საქმიანობა რეგულირდება კანონმდებლობით, რომლის წინაშეც პასუხისმგებლები არიან თანამშრომლები. ადამიანური რესურსების მართვა სტრატეგიულ და მიზანმიმართულ მუშაობას გულისხმობს და მოქმედებს სამართლებრივი ნორმების მიხედვით. ამიტომ აუცილებელია ადამიანებმა, რომლებიც მუშაობენ აღნიშნულ პოზიციაზე, მუშაობის პროცესში კანონი დაიცვან.<sup>15</sup>

საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მართვის როლს საქართველოს საჯარო სფეროში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, მნიშვნელოვანია მისი სწორად წარმართვა, კვალიფიციური თანამშრომლების აყვანა და

<sup>14</sup>[http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/80347/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90\\_hr](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/80347/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90_hr) საქართველოს პარლამენტის აპარატის ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციური განვითარების დეპარტამენტის დებულება

<sup>15</sup>[https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/Introduction\\_to\\_HRM\\_GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Introduction_to_HRM_GEO.pdf) შესავალი ადამიანური რესურსების მართვაში (SIPU. INTERNATIONAL Swedish institute for public administration)



მათი საერთო მიზნისათვის გაერთიანება. რაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ფუნქციაში შედის და რაც ხელს უწყობს საჯარო სფეროს გამართულ ფუნქციონირებას. თუმცა ამ კუთხით გამოვლენილი ხარვეზები გარკვეულწილად ხელს შეუშლის მას. ამიტომ საჭიროა შესაბამისი ზომების მიღება.

### 1.3 ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი:

#### პერსონალთან ურთიერთობის ეტაპები

ტერმინი „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ წარმოიშვა 60-იან წლებში, მაილსის და სხვა მეცნიერების შრომების საფუძველზე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი განისაზღვრება, როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციაში ან საჯარო დაწესებულებაში ადამიანურ რესურსებზე მუდმივი მოთხოვნილების ანალიზი, აგრეთვე ის არის საკადრო პოლიტიკის შემუშავების პროცესი, რომელიც მუდმივად უწყვეტად მიმდინარეობს.<sup>16</sup> განვიხილოთ ის ეტაპები რომლებსაც მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვა. თავდაპირველად მნიშვნელოვანია **რესურსების დაგეგმვა** - რაც გულისხმობს კონკრეტული დაწესებულების უზრუნველყოფას შესაბამისი რაოდენობისა და ხარისხის მქონე სამუშაო ძალით. რომლებმაც უნდა შეასრულონ დაკისრებული მოვალეობა. პირველ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს თუ რამდენი თანამშრომელია დასაქმებული თითოეული ოპერაციის განხორციელებისათვის და ასევე უნდა შეფასდეს თანამშრომლების მუშაობის ხარისხი. შემდეგ ხდება პერსონალის საჭირო რაოდენობის დადგენა, ასევე ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშავოს მათი უზრუნველყოფის პროგრამები, რაშიც მოიაზრება თანამშრომლების მოზიდვა, დაქირავება, მომზადება და გადაადგილება. **პერსონალის შეკრება** - ხორციელდება შემდგომ ეტაპზე, რისთვისაც აუცილებელია შესაბამისი კანდიდატების მოძიება, რომელიც შიგა და გარე წყაროების საფუძველზე ხდება. გარე წყაროებად მიიჩნევა განცხადებები გაზეთებში და პროფესიულ ჟურნალებში, კონტაქტები უმაღლეს სასწავლებლებთან და იქიდან შესაბამისი კადრების მოძიება და ა.შ. სპეციალობების და პროფესიების მიხედვით იქმნება შესაბამისი კანდიდატების რეზერვები, საიდანაც

<sup>16</sup> მარგალიტაძე ი., მენეჯმენტი, თბ., 2007.

შემდგომში ხდება მათი შერჩევა. **პერსონალის შერჩევისას**- მათი სამუშაო გამოცდილებას ან კვალიფიკაციას ითვალისწინებენ, ვის უფრო მეტად შეეძლება დაკისრებული მოვალეობის შესრულება. პერსონალის შერჩევისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: გასაუბრება- რომელიც ყველაზე გავრცელებული ფორმაა პერსონალის შესარჩევად, იგი შეიძლება ჩატარდეს ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად. თუმცა ჯგუფური გასაუბრება ყველაზე სამართლიანად და ობიექტურად ითვლება, ვინაიდან ამ დროს რამდენიმე პიროვნება ატარებს გასაუბრებას და შეუძლებელია სუბიექტურობა მათი მხრიდან, ხოლო ინდივიდუალური გასაუბრება შესაძლოა სუბიექტური იყოს, რაც განპირობებულია გარკვეული მიზეზებით, ყველაზე მთავარი ამ კუთხით ნეპოტიზმი შეიძლება მივიჩნიოთ. გამოცდა -შემოწმებით ხდება იმის გაგება აქვს თუ არა კონკრეტულ კანდიდატს შესაბამისი სამუშაოს შესრულების უნარი, საუკეთესო ვერსიად ამ დროს ითვლება ტესტირება, რითიც ასევე ფასდება თუ რამდენად სწრაფად და ზუსტად ასრულებს სამუშაოს, რამდენადაა ორიენტირებული მოცემული დავალების შესრულებაზე, ფასდება მისი პროფესიონალიზმი, აზროვნების სისწრაფე, კომუნიკაციის უნარი და ა.შ. ანკეტური შერჩევა გულისხმობს დაწესებულებების მიერ თავად შედგენილ ანკეტებს, სადაც შეკითხვები არის ღია ან აქვს სავარაუდო პასუხები. ანკეტები შეიძლება იყოს საერთო ყველა გამომცდელისთვის ან განკუთვნილი იყოს მხოლოდ გარკვეული კატეგორიისათვის. ამის საშუალებით ადგენენ გამომცდელთა განათლების დონეს კონკრეტულ თანამდებობასთან მიმართებაში. შეფასების ცენტრები ძირითადად გამოიყენება ხელმძღვანელი კადრების შესარჩევად, ამ მეთოდის მიხედვით კანდიდატს ეძლევა გარკვეული დრო რა დროშიც მან უნდა გაართვას თავი იმ მოვალეობებს რაც სამსახურში აყვანის შემდგომ ექნება მას დაკისრებული. ამ შემთხვევაშიც, გამოცდა - შემოწმების მსგავსად ყურადღება მიექცევა გამომცდელის უნარებს, სისწრაფეს, მოხერხებულობას, ანალიზის უნარს და სხვა. **პერსონალის დაქირავება** - პერსონალის სამსახურში აყვანისას მნიშვნელოვანია დაწესებულებასა და თანამშრომელს შორის ხელშეკრულების გაფორმება, რომელიც ორივე მხარის თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე ხორციელდება. მასში მოაზრება დაქირავებულის მიერ სამუშაოს პირნათლად შესრულება, ხოლო დამქირავებლის მიერ შრომის შესაბამისი ანაზღაურების გადახდა. შრომითი ურთიერთობები რეგულირდება

საქართველოს შრომის კოდექსის მიხედვით, რომელიც ორივე მხარის უფლებებს თანაბრად იცავს. შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება ხდება წერილობით ან ზეპირი ფორმით. რაც შეეხება ერთჯერადად დაქირავებულ კადრს, მისი აყვანა ხდება საიჯარო ხელშეკრულების მიხედვით. ერთჯერადად აყვანის დროს მოიჯარე თავად არის პასუხისმგებელი საკუთარ ჯანმრთელობაზე. **ხელფასის და შეღავათების განსაზღვრა-** ხელფასების სწორად განსაზღვრის მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის აძლევს სტიმულს თანამშრომელს შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა, რაც შესაბამისად ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. ხელფასების განსაზღვრა ხდება შრომის ბაზარზე არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით, ან კიდევ თუ როგორი მომგებიანობა გააჩნია ორგანიზაციას იმის მიხედვით. ასევე ფულადი ფორმის ხელფასის გარდა თანამშრომლებს ეძლევათ დამატებითი ანაზღაურება, შვებულება, სხვა და სხვა სახის დაზღვევა. მათზე მორგებული გრაფიკიც ერთგვარი წახალისებაა. დამატებითი ანაზღაურება ყოველთვის უწყობს ხელს მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვას. **პროფესიული ორიენტაცია და შრომითი ადაპტაცია** - როდესაც ორგანიზაციაში ხდება ახალი კადრების მიღება აუცილებელია მოხდეს მისი ადაპტაცია სხვა თანამშრომლებთან. ამის ხელშეწყობა კი ხელმძღვანელობის კომპეტენციაში შედის, შრომითი ადაპტაცია ესაა ახალი თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ერთმანეთთან შეგუება, რაც გულისხმობს თანამშრომლის თანდათანობით შესვლას ახალ სამუშაო გარემოში. მუშაობის პროცესში მნიშვნელოვანია მათ შორის იყოს ისეთი დამოკიდებულება, რომ შრომის პროცესიც და შედეგიც უფრო ნაყოფიერი იყოს.<sup>17</sup> გამოიყოფა ადაპტაციის ორი ფორმა, პირველადი და მეორადი. პირველად ადაპტაციაში იგულისხმება ისეთი ახალგაზრდა თანამშრომლების შეგუება, რომელთაც მანამ არ აქვთ პროფესიული საქმიანობის გამოცდილება და მათთვის პირველია კონკრეტული სამუშაო. ხოლო მეორადი ადაპტაცია გულისხმობს გამოცდილების მქონე პირთა შეგუებას. აღსანიშნავია, რომ მეორე შემთხვევაში ადაპტაციის პროცესი უფრო ადვილად მიმდინარეობს, გამომდინარე იქიდან, რომ თანამშრომელს უკვე აქვს გარკვეული სამუსაო გამოცდილება. ადაპტაციის შემდგომ მათი სწავლება-გადამზადება ხდება. **პერსონალის სწავლება** - გულისხმობს პერსონალის ადგილზე სწავლებას,

---

<sup>17</sup> ბებნაძე ხ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2014.

რისთვისაც ისინი სხვადასხვა სწავლების ფორმას მიმართავენ, მაგალითად სტაჟირება, რომელიც გარკვეულ სამუშაო პრაქტიკას აძლევს თანამშრომლებს. ტრენინგები თეორიულ სწავლებას და პერსონალის ცოდნის დონის გაღრმავებას გულისხმობს, სტაჟირება კი პრაქტიკული ცოდნის და უნარების შეძენას მოიაზრებს. თუმცა დანიშნულება აქაც იგივეა, სამუშაოს უკეთ გაცნობა და მუშაობის პროცესის ნაყოფიერი წარმართვა. აგრეთვე იყენებენ სააუდიტორიო სწავლებას, პროგრამულ სწავლებას, დისტანციურს და სხვა. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული განათლებასაც, რომლის მიზანიცაა კონკრეტული პროფესიის სპეციალისტის მომზადება თავის სფეროში, ამ მხრივ გამოიყოფა პროფესიული სწავლების სამი სახე: კადრების მომზადება, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და კადრების გადამზადება. **კადრების მომზადება** გულისხმობს კვალიფიციური კადრების მომზადებას და გამოშვებას, ისინი უნდა ფლობდნენ სპეციალურ ცოდნას და უნარ-ჩვევებს, რომელიც შემდგომ სამუშაო პროცესში გამოადგებათ. კადრების მომზადების პროცესს თვითონ ორგანიზაციები / დაწესებულებები უზრუნველყოფენ. **კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაში** მოიაზრება თანამშრომლების სწავლება. მათი უნარ-ჩვევების, ცოდნის და ურთიერთობების საშუალებების გაუმჯობესების მიზნით. ასევე მათი ცოდნის გაღრმავება კონკრეტულ სფეროში. **კადრების გადამზადება** - რომლის მიზანიცაა კადრებისათვის ახალი ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება, რაც შესაძლებელია დაკავშირებული იყოს ორგანიზაციაში არსებულ ცვლილებებთან. კადრების გადამზადება ხელს უწყობს დაწესებულებებში კვალიფიციური თანამშრომლების არსებობას. **პერსონალის ატესტაცია და სამსახურებრივი დაწინაურება** - საკმაოდ მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, კონკრეტულ პრობლემას, ადამიანური რესურსების მართვაში. დაწესებულებებში თანამშრომლების მუშაობის ეფექტიანობის შეფასების შედეგად თუ მისი საქმიანობის ხარისხი მაღალია, თუ მას მოპოვებული აქვს უამრავი წარმატება, როგორც საკუთარი თავისთვის ასევე დაწესებულებისთვისაც, მაშინ ხელმძღვანელი დღის წესრიგში აყენებს მისი დაწინაურების საკითხს. რაც შეეხება ატესტაციას ეს არის პროცედურა, რომლის დროსაც ფასდება კვალიფიკაციის დონე, თანამშრომელთა პროფესიული თვისებები, შრომის ხარისხი და შედეგი, რითიც განისაზღვრება მათი შესაბამისობა ან შეუსაბამობა დაკავებულ თანამდებობასთან. სწორედ ატესტაციის საფუძველზე ხდება სხვა

თანამდებობებზე გადაყვანა, დაწინაურება ან სამსახურიდან გათავისუფლება. ამრიგად მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება მოიცავს შემდეგ მიზნებს: ადმინისტრაციული მიზნები, ინფორმაციული მიზნები, მოტივაციური მიზნები. **ადმინისტრაციული მიზნებისათვის**-შეფასება გულისხმობს სამსახურში დაწინაურებას, რაც კონკრეტული ადმინისტრაციული დაწესებულებისთვის იქნება მომგებიანი. ასევე ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე ხდება თანამშრომელთა დაქვეითება, შრომითი ხეკშეკრულების შეწყვეტა, სამსახურიდან განთავისუფლება და სხვა. ინფორმაციული - მიზნებისათვის შეფასება გულისხმობს თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას, თუ როგორ მუშაობენ ისინი, რა არის მათი საქმიანობის ძლიერი მხარეები და რაში ავლენენ ისინი სისუსტეს. თანამშრომლების ინფორმირებულობა მეტად მნიშვნელოვანია ამ კუთხით, რათა დროულად შეძლონ მირებული რჩევების ან შენიშვნების გათვალისწინება. ხოლო მოტივაციური მიზნები-მოიცავს თანამშრომლებისათვის მოტივაციის მიცემას, სამუშაოს ნაყოფიერად და წარმატებულად შესრულებისათვის. მოტივაციის მიცემა ხდება მათი ინტერესების გათვალისწინებით. **პერსონალის გამოთავისუფლება / გათავისუფლება**-ში იგულისხმება შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე არსებული სამუშაო პირობების შეწყვეტა, დაწესებულებასა და თანამშრომელს შორის თანამშრომლობის გაუქმება. რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს გარკვეული პრობლემებით, რომელიც მუშაობის პროცესში იქნა წარმოშობილი.<sup>18</sup>

პერსონალის მართვა მენეჯერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რა დროსაც მნიშვნელოვანია საქმის სწორად გადანაწილება. მენეჯერის ფუნქცია პერსონალთან ურთიერთობისას შედგება სამი ეტაპისაგან: დაგეგმვა, სამუშაოს შესრულების კონტროლი, შესრულებული სამუშაოს შეფასება. სამუშაოს სწორად დაგეგმვა გულისხმობს ყველა იმ წვრილმანის გათვალისწინებას, რასაც შეიძლება მუშაობის პროცესში წააწყდეს თანამშრომელთა გარკვეული ჯგუფი, ასევე სწორად დაგეგმვა უზრუნველყოფს საქმის შესრულების გამარტივებას, დაგეგმვის დროს აუცილებელია თანამშრომლების ჩართულობა, რაც მათ პროფესიულ ზრდაში დაეხმარება და შემდგომში მისცემს საშუალებას, რომ თავად დაგეგმონ კონკრეტული

---

<sup>18</sup> ბებნაძე ხ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2014.

სამუშაოები. მეტი სარგებელის მოსატანად ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლებს ჰქონდეთ მეტი თავისუფლება სამუშაო პროცესის დაგეგმვის ან უშუალოდ მუშაობის დროს. რაც შეეხება მენეჯერის ჩართულობას, საქმის შესრულების პროცესში ეს ბუნებრივია, თუმცა ამას მკაცრი კონტროლის სახე არ უნდა მიეცეს. მან უნდა მისცეს პერსონალს ნება, რომ დამოუკიდებლად იმუშაონ და მხოლოდ რაიმე პრობლემის არსებობის დროს ან შეკითხვის გაჩენის შემთხვევაში მიმართონ მას დასახმარებლად და ბოლოს შესრულებული სამუშაოს შეფასების დროს, აუცილებელია მენეჯერმა ისეთი რჩევები მისცეს თანამშრომლებს, რაც მომავალში გამოადგებათ. რჩევები არ უნდა იყოს ბუნდოვანი და მხოლოდ ვალდებულების გამო მიცემული. არ უნდა დარჩეს რაიმე გაურკვეველი და რაც მთავარია შეფასება უნდა მოხდეს ობიექტურად.<sup>19</sup> ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვა აისახება ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზეც და აგრეთვე კონკრეტული თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებაზეც, რადგან მათი როლი თანდათანობით სულ უფრო და უფრო იზრდება. პერსონალის მართვის მთავარი მიზანია, ორგანიზაციების სტრატეგიული მიზნების განხორციელება ადამიანური რესურსების საფუძველზე. საკადრო პოლიტიკის ჩამოყალიბების მიზანს წარმოადგენს პერსონალთან მუშაობის ფორმების და მეთოდების განმსაზღვრელი შეხედულებების, მოთხოვნილებების, შეზღუდვების და პრინციპების სისტემა. საკადრო პოლიტიკის გასატარებლად ხორციელდება: პერსონალის დაგეგმვა, მისი მოზიდვა, შერჩევა, შეფასება, პერსონალის სწავლება და განვითარება, მათი კონტროლი. თანამშრომლები იყოფიან ძირითად ან დამხმარე მუშებად და მოსამსახურეებად, სადაც მოიაზრება ის ხელმძღვანელობა, მოსამსახურე პერსონალი და სპეციალისტები, რომლებიც მუშაობენ შესაბამის დაწესებულებებში.<sup>20</sup>

საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელდა სხვადასხვა სახის აქტივობები, რომლებიც სამ ეტაპად ჩატარდა. პირველი ეტაპი დაიწყო 2010 წელს და მიზნად ისახავდა ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს მომსახურეობის გაუმჯობესებას, ამისთვის საჯარო მოხელეთა აქტიური ჩართულობა გახდა საჭირო. ისინი ჩართეს სპეციალურ საწავლო პროგრამებში და გაუზიარეს იმ ქვეყნების გამოცდილება, რომლებიც წარმატებით

<sup>19</sup> <http://davidkenchadze.ge/ka/blog/21> თანამშრომლების მენეჯმენტი, დავალებების მართვა

<sup>20</sup> ბებნაძე ხ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2014.

ახორციელებენ ადამიანური რესურსების მართვას. აღნიშნული აქტივობის შედეგი თავისთავად დადებითად აისახა როგორც ადამიანური რესურსების მართვაზე ისე ხელისუფლების საქმიანობაზე. შემდეგი მეორე და მესამე აქტივობა 2011 , 2012 და 2013 წლებში ჩატარდა, ამ ჯერად აქტივობის მიზანს იმ საჯარო მოხელეების პროფესიული ზრდა წარმოადგენდა, რომლებიც აქტიურად იყვნენ ჩართულები ადამიანური რესურსების მართვაში, მათთვის ჩატარდა პროფესიული ხასიათის ტრენინგები რომელთა გავლის შემდეგ შეეძლოთ ევროპული გამოცდილების გაზიარება და გამოყენება ქართულ საჯარო სფეროში. რაც შეეხება მესამე აქტივობას, ტრენინგები ჩატარდა ქართველი ექსპერტების მიერ, რომლებიც წინასწარ იყვნენ მომზადებულები. მესამე აქტივობის მიზანს საჯარო დაწესებულებების შიგნით ტრენინგების ჩატარების სიხშირის გაზრდა წარმოადგენდა. თითოეული ტრენინგის მიზანი ფართო ჯგუფებისათვის ინფორმაციის მიწოდება იყო, რომლებსაც ისინი პრაქტიკაში გამოიყენებენ.<sup>21</sup>

ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემა, მიუხედავად უამრავი განხორციელებული ქმედებისა, მაინც საჭიროებს გარკვეულ რეფორმებს ეფექტური მართვის განხორციელებისათვის. რეფორმის მიზანია ისეთი საჯარო სფეროს ჩამოყალიბება, სადაც ადამიანების მონდომება და პროფესიონალიზმი დაფასებული იქნება შესაბამისად და მათი ყოველგვარი დადებითი ქმედების წახალისება მოხდება.<sup>22</sup>

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი საკამოდ საპასუხისმგებლო საქმიანობაა ნებისმიერი საჯარო დაწესებულებისათვის ვინაიდან ის განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულებების შიგნით შექმნილ მდგომარეობას, რაც გამოიხატება თანამშრომლებსა და დაწესებულებებს შორის არსებულ ურთიერთობაში. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სწორად წარმართვისათვის აუცილებელია მენეჯერებისათვის გარკვეული ტრენინგების და სასწავლო კურსების გავლა, იმისთვის,

---

<sup>21</sup>[https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/CBGL\\_HR\\_program\\_curriculum\\_geo.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/CBGL_HR_program_curriculum_geo.pdf) საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადაწყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში , ადამიანური რესურსების მართვის კომპონენტი.

<sup>22</sup> [http://gov.ge/files/423\\_49307\\_626772\\_PAR\\_Geo\\_Draft\(1\).pdf](http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf) საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია სამთავრობო გეგმებისა და ინოვაციების სამსახური, 2015.

რომ მოხდეს არსებული ხარვეზების აღმოფხვრა და მართვის თანამედროვე სტანდარტების გამოყენება მუშაობის პროცესში.

#### 1.4 პერსონალის შეფასების ფორმები და მეთოდები

ყოველი საჯარო დაწესებულების ან ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია პერსონალის შეფასება, რომელიც სხვადასხვა მეთოდებით შეიძლება მოხდეს. პერსონალის საქმიანობის შეფასება უწყვეტი პროცესია და გარკვეული მეთოდების ცოდნას და გამოცდილებას მოითხოვს. შეფასების მიზანს წარმოადგენს თანამშრომელთა საქმიანობისათვის კონტროლის გაწევა, შესაბამისი სტანდარტების მიხედვით შედეგების შემოწმება და რიგ შემთხვევებში გარკვეული ზომების მიღება. როგორც წინა ქვეთავშიც აღვნიშნე, არსებობს პერსონალის შეფასების სამი ფუნქცია: ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური. ადმინისტრაციული ფუნქცია გულისხმობს თანამშრომლების მუშაობის ხარისხის მიხედვით, მათ დაწინაურებას, ჩვეულებრივ რეჟიმში მუშაობის გაგრძელებას ან სამსახურიდან დათხოვნას. ინფორმაციული ფუნქციის მიზანს წარმოადგენს თანამშრომლების ინფორმირებულობა, თუ რამდენად კარგად ან ცუდად მუშაობენ ისინი და როგორ არეთმევენ თავს დაკისრებულ მოვალეობებს. მოტივაციური ფუნქცია მოტივაციის მიცემას გულისხმობს თანამშრომლებისათვის, მათი საქმიანობის შეფასების შედეგად. რაც მისცემს შანსს, რომ შრომის ნაყოფიერება უფრო გაიზარდოს მომავალში. აღსანიშნავია ისიც, რომ შეფასების შემდეგ თანამშრომლებს შედეგები სწორად და ობიექტურად მიეწოდოთ. ამისთვის საჭიროა შემფასებელი იყოს ობიექტური, არ უნდა ითვალისწინებდეს მის პირად შეხედულებას თანამშრომლების შეფასების დროს, გააჩნდეს შესაბამისი ეთიკა, რათა შენიშვნის მიცემამ არ შეაშინოს და მუშაობის სურვილი არ დაუკარგოს კონკრეტულ თანამშრომელს. უმჯობესია პრობლემის ზუსტად გააზრების საშუალება მისცეს მას და თავადაც დაეხმაროს ამაში.



გასათვალისწინებელია შეფასების პერიოდულობაც, რომელიც ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად უნდა მოხდეს.<sup>23</sup>

მოხელის შეფასების წესები და ფორმები რეგულირდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53-ე მუხლის მიხედვით. მოცემული კანონის თანახმად ყველა საჯარო დაწესებულება ვალდებულია წელიწადში ერთხელ ჩაატაროს შეფასების პროცედურა, ყველა რანგის თანამშრომელისათვის, აგრეთვე იმ პირებისთვისაც, რომლებიც გამოსაცდელი ვადით არიან, იმ წესების დაცვით, რომელიც დადგენილია საქართველოს მთავრობის მიერ. შეფასების პროცესის წარმართვაში მონაწილეობს უშუალო ხელმძღვანელი და აქტიურადაა ჩართული ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი, შეფასების პროცესი კი უნდა მიმდინარეობდეს გამჭვირვალედ. შეფასებისას გამოიყენება შეფასების შემდეგი კრიტერიუმები: საუკეთესო შეფასება, კარგი შეფასება, დამაკმაყოფილებელი შეფასება და არადამაკმაყოფილებელი შეფასება. საუკეთესო შეფასება გულისხმობს, რომ მოხელე გამოირჩევა სხვა მოხელეებისაგან მოსალოდნელი სამუშაოს შეასრულების ხარისხით. ანუ მისი შესრულებული სამუშაო საუკეთესოა, თუ იგი საქმეს კარგად შეასრულებს და ასე თუ ისე დადგენილი მოთხოვნების შესაბამისად, მაშინ მისი საქმიანობა კარგად შეფასდება. მოვალეობის ნაწილობრივ შესრულება მიუთითებს იმაზე, რომ მოხელეს არ გააჩნია შესაბამისი პროფესიული უნარ-ჩვევები, ამიტომ მისი შეფასება დამაკმაყოფილებელი იქნება. არადამაკმაყოფილებელი შეფასების მიღება კი გულისხმობს მოვალეობის არ შესრულებას და დადგენილებასთან აბსოლუტურ შეუსაბამობას. ხოლო ახალი მოხელის შეფასება სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებიდან სამი თვის შემდეგ ხდება. შეფასების ჩატარება ხდება დოკუმენტური მასალების შეფასებით ან გასაუბრების საფუძველზე. თუ კი მოხელე უარს განაცხადებს შეფასებაზე ეს ჩაეთვლება მძიმე დისციპლინურ გადაცდომად. შეფასების ბოლოს

---

<sup>23</sup><http://oaji.net/articles/2017/4783-1519308078.pdf> გვაჯალია ლ., პერსონალის შრომითი საქმიანობის შეფასება კადრების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, გლობალიზაცია და ბიზნესი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, N4, 2017.

შედეგები აისახება საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ ბაზაში.<sup>24</sup>

პერსონალის შეფასების უმთავრეს მიზნად უნდა მივიჩნიოთ საჯარო დაწესებულების წარმატების და წინსვლის უზრუნველყოფა. შესასრულებელი სამუშაოს სახირსხის გაზრდა და დასახული მიზნების მიღწევა, რომელიც ძირითადად საჯარო მოხელის საშუალებით უნდა განხორციელდეს. ამიტომაც მნიშვნელოვანი მისი მუდმივი კონტროლი და შეფასების პროცესის წარმოება.<sup>25</sup> შეფასების ყველაზე ხშირად გამოყენებულ მეთოდად მიიჩნევა მართვა მიზნების მიხედვით, რომლის დროსაც თავდაპირველად ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა ხდება, ამას მოჰყვება სტრუქტურული ერთეულების მიზნების განსაზღვრა, რომელიც განიხილება პერსონალთან ერთად და ისინი თავიანთ იდივიდუალურ მიზნებს აყალიბებენ. მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინების შემდეგ ხელმძღვანელი პერსონალთან ერთად ადგენს იმ კრიტერიუმებს რითიც უნდა მოხდეს შემდგომში მათი შეფასება. შეფასება ხდება ხელმძღვანელის მიერ, იგი შესრულებულ სამუშაოს და მათ მიერ შედგენილ კრიტერიუმებს ადარებს ერთმანეთს და ადგენს რამდენად დადგენილი მოთხოვნების შესაბამისად მუშაობს პერსონალი.

არანაკლებ ცნობილი შეფასების მეთოდია 360 გრადუსიანი შეფასება, ერთი შეხედვით თითქოს არ განსხვავდება წინა შეფასების მეთოდისაგან, თუმცა სხვაობის დანახვა შეიძლება იმ კუთხით, რომ შეფასების მიღებაში პერსონალისა და ხელმძღვანელის გარდა მონაწილეობას იღებს მომხმარებელიც, რომლის აზრიც მეტად მნიშვნელოვანია ამ შემთხვევაში. ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრის შემდეგ ხდება შესაბამისი ტრენინგების ან კურსების გავლა, სწავლა, გადამზადება და სხვა. შეფასება ხდება წინასწარ მომზადებული კითხვარის საფუძველზე, სადაც დეტალური შეკითხვებია დასმული. ამიტომ მნიშვნელოვანია ისეთმა ადამიანებმა შეავსონ ის, ვინც მეტად ობიექტური იქნება, ამაზეა დამოკიდებული შემდგომში მიღებული შედეგების განხილვის პროცესიც. ასევე აუცილებელია შეფასებების ჩატარების პერიოდულობაც,

---

<sup>24</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. საქართველოს 2017 წლის 29 ივნისის კანონი N1157.

<sup>25</sup> წულაია ი., ოხანაშვილი ნ., კუჭუხიძე მ., სიმონგულაშვილი თ., ბარათაშვილი ნ., საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო.

რომელიც როგორც უკვე აღვნიშნე, დამოკიდებულია დაწესებულების მიზნებზე და ამოცანებზე, ამიტომ მისი ჩატარების სიხშირე განსხვავებულია. შეფასება ხდება, როგორც უფროსის ასევე თვითონ თანამშრომლების მიერ, თვითშეფასება უფრო მეტად ეხმარება მათ, არსებული შენიშვნების გააზრებაში. დაწესებულებებში არსებული პრობლემების ჩამოყალიბება, თანამშრომლების მოთხოვნების გაცნობა, გარკვეული წარმატებების ან წარუმატებლობების აღრიცხვა, ორგანიზაციის სამომავლო გეგმების განსაზღვრა, თანამშრომლებთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტა, როგორცაა მათი ხელფასები, დაწინაურება, განთავისუფლება, მათ განსავითარებლად მოფიქრებული ტრენინგების დაგეგმვა, წახალისება და სხვა 360 გრადუსიანი შეფასების მეთოდის მიზნებს წარმოადგენს.<sup>26</sup>

შეფასების პროცესში მონაწილეობას რამდენიმე მხარე ღებულობს. საჯარო მოხელე, საჯარო მოხელის ხელმძღვანელი, ასიგნატორი ანუ ზემდგომი ხელმძღვანელი, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, თითოეულ მათგანს გარკვეული ფუნქცია აქვს მინიჭებული. მაგალითად საჯარო მოხელე, რომელშიც ყველა რანგის საჯარო მოხელე იგულისხმება, ფასდება სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული მეთოდების გამოყენებით. რაც შეეხება საჯარო მოხელის ხელმძღვანელს, იგი აფასებს საჯარო მოხელეს, ხოლო ასიგნატორი მას ეხმარება ობიექტური და სამართლიანი შეფასების გაკეთებაში. ხოლო სამუშაოს შესრულების შეფასებას უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული. **საჯარო მოხელეს** აქვს უფლება შეფასების მოდელების შერჩევასა და მიიღოს მონაწილეობა, ასევე მის უფლებაში შედის შეფასების მიმდინარეობის სწორად წარმართვის მოთხოვნა, რაშიც იგულისხმება სამართლიანობა, ობიექტურობა და გამჭვირვალობა. მან უნდა შეათანხმოს საბოლოო გასაუბრების თარიღი, გაეცნოს შესაბამის დოკუმენტაციას, გამოხატოს თავისი აზრი, შეფასების შედეგებზე გამოთქვას უკმაყოფილება ან მოითხოვოს მათი გასაჩივრება, დროული შეფასებისათვის მასალები მიაწოდოს ვადაში, მოახდინოს თვითშეფასება. თუკი რაიმე ხელისშემშლელი ფაქტორი იარსებებს დაუყოვნებლივ აცნობოს ხელმძღვანელს. ასევე იცოდეს თუ რა მოლოდინები აქვს მას, ყველანაირად დაიცვას სამართლიანობა შეფასების პროცესის მიმდინარეობისას და სხვა. **უმუშაო ხელმძღვანელის** უფლება

<sup>26</sup> [http://www.csb.gov.ge/media/1684/samushaos\\_shefaseba.pdf](http://www.csb.gov.ge/media/1684/samushaos_shefaseba.pdf) სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები.

მოვალეობების განხილვისას აუცილებელია დავიწყოთ იმ ფაქტით, რომ მის კომპეტენციაში შედის თანამშრომლების ჩართვა შეფასების მეთოდების ჩამოყალიბებისას, აგრეთვე უნდა გაეცნოს იმ მასალებს, რომლებიც შეფასების პროცესში შეიქმნა, მოხელეს მისცეს დამატებითი დრო მასალების წარსადგენად, თუკი ამის საჭიროება იქნება. ხელმძღვანელი ვალდებულია ჰქონდეს მუდმივი კავშირი საჯარო მოხელესთან, მისი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას, გაეცნოს შესაბამის დოკუმენტაციას, განსაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები. მათთან ერთად შეადგინოს ის გეგმა, რომლითაც შემდგომში მოხდება თანამშრომლების შეფასება. მოხელეების შეფასებისას იყოს ობიექტური, კანონის შესაბამისად მოქმედებდეს და შეფასების შედეგები აუცილებლად გააცნოს მათ. ასევე მიაწოდოს შეფასების შედეგები ადამიანური რესურსების ერთეულს და სხვა. **ასიგნატორის** ანუ ზემდგომი ხელმძღვანელის მთავარ უფლება-მოვალეობას წარმოადგენს, შუამავლობა ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის. იგი უნდა დაეთანხმოს საჯარო მოხელის მიმართ წარდგენილ შეფასებას ან უარყოს ის. მან ასევე უნდა უზრუნველყოს ამ შეფასების სამართლიანობა და ობიექტურობა. რაც შეეხება **ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს**, მის უფლებაში შედის შეფასების პროცესში შექმნილი მასალების და დოკუმენტების გაცნობა, კონტროლის გაწევა თუ რამდენად კანონიერად ჩატარდა კონკრეტული შეფასება. ასევე თავადაც ჩაერთოს შეფასების პროცესში და მოახდინოს მისი ორგანიზება, რაშიც შეიძლება ვიგულისხმოთ საჯარო მოხელეების ინფორმირებულობა, შეფასების პროცესის შესახებ, ან მათი მომზადება შეფასების პროცესისათვის. შეფასების დასრულებისას შესაბამისი ინფორმაცია მიაწოდოს დაწესებულების ხელმძღვანელს, მოცემული შედეგები კი შეინახოს. შეფასების პროცესში გარკვეული ვალდებულებები გააჩნიათ აგრეთვე **საჯარო დაწესებულებების ხელმძღვანელებს**, რაც ძირითადად ემთხვევა შეფასების პროცესის წარმოების ძირითად წესებს, ესენია სამართლიანობისა და ობიექტურობის დაცვა საჯარო მოხელეების მიმართ. რაც შეეხება **საჯარო სამსახურის ბიუროს** უფლებებს შეფასების პროცესის წარმოებისას, იგი ეხმარება საჯარო დაწესებულებებს და შეფასების პოლიტიკას განსაზღვრავს ძირითადად. ასევე აქტიურადაა ჩართული სხვა და სხვა სახის კვლევების ჩატარებაში, რომლის მიზანსაც საჯარო დაწესებულებებში არსებული

მდგომარეობის ცვლილების გაგება წარმოადგენს. რამდენად უმჯობესდება ან პირიქით უარესდება შეფასების წარმოების პროცესი, ხოლო თუ რაიმე შენიშვნა ექნება აძლევს რეკომენდაციებს აღნიშნულ დაწესებულებას. როგორც ზემოთ აღვნიშნე მნიშვნელოვანი ფაქტორია შეფასების პერიოდულობაც, შეფასებიდან შეფასებამდე პერიოდი არ უნდა იყოს იმდენად დიდი, რომ წარმოიშვას გარკვეული გაუგებრობა ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის. შეფასებას ყოველწლიური სახე მაინც უნდა ჰქონდეს მაგრამ თუ ის წელიწადში ორჯერ ან მეტჯერ ჩატარდება ეს უკვე ორგანიზაციების ან დაწესებულებების ინტერესებიდან გამომდინარე მოხდება .<sup>27</sup>

მოხელის შეფასების წესები და ფორმები აგრეთვე რეგულირდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 53 -ე მუხლის მიხედვით. მოცემული კანონის თანახმად ყველა საჯარო დაწესებულება ვალდებულია წელიწადში ერთხელ ჩაატაროს შეფასების პროცედურა, ყველა რანგის თანამშრომელისათვის, აგრეთვე იმ პირებისთვისაც, რომლებიც გამოსაცდელი ვადით არიან, იმ წესების დაცვით, რომელიც დადგენილია საქართველოს მთავრობის მიერ.<sup>28</sup>

საბოლოოდ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პერსონალის შეფასების არსებობა, აისახება საჯარო დაწესებულებების შიგნით არსებულ მდგომარეობაზე, ცუდად თუ კარგად ეს დამოკიდებულია შეფასების პროცესის უზრუნველყოფისათვის გადადგმულ ნაბიჯებზე და მათ ინტენსივობაზე. პერსონალის შეფასების სხვადასხვა ფორმების გამოყენება ხელს უწყობს, როგორც თანამშრომლების აქტიურ ჩართულობას შეფასების პროცესში, ასევე საზოგადოების აზრის გაცნობას. რამდენად კმაყოფილები ან უკმაყოფილოები არიან ისინი. აგრეთვე მნიშვნელოვანია ისიც, რომ თანამშრომლები საკუთარ საქმიანობის უწევენ კონტროლს მიღებული შენიშვნების საფუძველზე, რაც სამუშაო პროცესის ეფექტურ წარმართვაში ეხმარება მათ.

---

<sup>27</sup> წულაია ი., ოხანაშვილი ნ., კუჭუხიძე მ., სიმონგულაშვილი თ., ბარათაშვილი ნ., საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო.

<sup>28</sup> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. საქართველოს 2017 წლის 29 ივნისის კანონი N1157. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098>

## თავი 2. ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები საქართველოში

### 2.1 მენეჯმენტის პრობლემა საჯარო სექტორში

ვიდრე საჯარო მენეჯმენტის პრობლემის განხილვას დავიწყებ, მნიშვნელოვანია ერთმანეთისაგან გავმიჯნოთ საჯარო მენეჯმენტი და ბიზნეს მენეჯმენტი, მიუხედავად გარკვეული მსგავსებისა, აუცილებელია მათში სხვაობის დანახვა. მსგავსებაში შეგვიძლია იმის თქმა, რომ ორივე მხარის მენეჯერები მსგავსი საქმისთვის არიან სამუშაო პროცესში ჩართულები, მათ საქმიანობაში ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვა, ორგანიზაციული მოწყობა და სამუშაოს განაწილება შედის თუმცა სხვაობის დანახვა მაინც შეიძლება. ბიზნესი ძირითადად ორიენტირებულია მოგებაზე, ბუნებრივიცაა, ამის გარეშე ის ვერ იარსებებს. ხოლო საჯარო სამსახურის მოვალეობას ადამიანებთან ურთიერთობა და მათთვის დახმარების გაწევა წარმოადგენს. ბიზნესისაგან განსხვავებით საჯარო სფერო განსაკუთრებით ადამიანურ სურვილებზე ზრუნავს, ამ ზრუნვას ძირითადად ჯგუფური ხასიათი აქვს და მათი საქმიანობა ყოველთვის მეტად გამჭვირვალეა პრესის და სხვადასხვა მედია საშუალებების გამო. ვინაიდან ისინი აქტიურად აშუქებენ ან ბეჭდავენ საჯარო სფეროს მიერ განხორციელებულ თითოეულ ნაბიჯს ან ქმედებას.<sup>29</sup>

ისევე, როგორც ყველა განვითარებად ქვეყანაში, საქართველოშიც საჯარო სფერო უამრავი გამოწვევის წინაშე დგას. ეფექტური და მოქნილი საჯარო სფეროს შექმნა წლების განმავლობაში წარმოადგენდა ქვეყნისთვის მთავარ გამოწვევას. ცვლილებები ეტაპობრივად ხორციელდებოდა და მოიცავდა საჯარო სფეროში სამთავრობო აპარატის, ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და აღმასრულებელი უწყებების ცვლილებებს, რის შედეგადაც მათი საქმიანობა უფრო მეტად ნაყოფიერი და ეფექტური უნდა ყოფილიყო. ცვლილებები უნდა მომხდარიყო მომსახურეობის სფეროშიც, მოქალაქეების მიმართ გაწეული მომსახურეობა უფრო მაღალ დონეზე უნდა ასულიყო და აგრეთვე ახალი

<sup>29</sup><https://openscience.ge/bitstream/1/1256/1/MA%20Thesis%20Dondoladze%20%20%20sajaro.pdf> Denhardt, V. Janet and Denhardt, B. Robert “ The New Public Service Book “, Serving, not steering, ნაშრომიდან „ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატების შეფასება საქართველოში“ დონდოლაძე თ. თბ., 2017.

წესები უნდა შემუშავებულიყო საჯარო მოხელეების, სამსახურში მიღებასთან ან მათ დაწინაურებასთან დაკავშირებით.<sup>30</sup> ახალი საჯარო რეფორმის განხორციელება მე-20-ე საუკუნის 70-იანი წლებიდან დაიწყო, წარმოშობის წინაპირობები განსხვავებული იყო, თუმცა მაინც შეიძლება რამდენიმე ზოგადი წინაპირობის გამოყოფა, მაგალითად ეკონომიკური დეფიციტის არსებობა, ხალხის მხრიდან ნდობის დაკარგვა სახელმწიფო დაწესებულებებისადმი, სამოქალაქო სექტორის სუსტად ფუნქციონირება, სოციალური სისტემის გაუმართაობა და პოლიტიკური არამდგრადობა ქვეყნების შიგნით. ეკონომიკური პრობლემის მოსაგვარებლად მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორების მიერ გაწეული დანახარჯების შემცირება, რაც თავის მხრივ ეკონომიკურ მდგრადობას შეუწყობდა ხელს, აგრეთვე საჭირო გახდა მოსახლეობის ნდობის მოპოვება და მომსახურების სფეროს გაუმჯობესება, ელექტრონული და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით.<sup>31</sup>

საქართველოს საჯარო სფეროში რიგი პრობლემების აღმოსაფხვრელად 2004 წელს შეიქმნა საჯარო სამსახურის საბჭო და საჯარო სამსახურის ბიურო, მათი დანიშნულება საჯარო სამსახურის რეფორმის განხორციელება იყო. თუმცა უნდა ითქვას, რომ რეფორმის დაწყებამდე საქართველოში არასახარბიელო მდგომარეობა იყო, რაც გამოიხატებოდა ქვეყანაში კრიზისული მდგომარეობის შექმნით და სოციალური ფონის გაუარესებით, ამის ფონზე კი საჯარო სამსახურებში მოხელეების დიდმა რაოდენობამ მათი გადავსება გამოიწვია, მიუხედავად დაბალი ხელფასებისა ისინი მაინც ახერხებდნენ სხვა და სხვა საშუალებებით მატერიალური სარგებელის მიღებას. არსებული სიტუაციის შეცვლის მცდელობა 2004 წლიდან განხორციელდა, ცვლილებები შეეხო საჯარო სფეროს თითქმის ყველა დაწესებულებას. გაუქმდა ზოგიერთი უწყებები და შემცირდა შტატები. 2004 წლის 16 აგვისტოს N 710 განკარგულების თანახმად, საბჭო, რომელიც 12 წევრისაგან შედგებოდა, აერთიანებდა სასამართლო, აღმასრულებელი, საკანონმდებლო და ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებს, მათი მიზანი იყო შესაბამისი რეკომენდაციების მიღება, რომელიც

<sup>30</sup> [https://gipa.ge/uploads/files/kvleva\\_sajaro%20samsaxuri.pdf](https://gipa.ge/uploads/files/kvleva_sajaro%20samsaxuri.pdf) დონდაძე ნ. დოლიძე ნ. კვლევითი პროექტის ანგარიში „ საქართველოს საჯარო სამსახური - პრობლემები და გამოწვევები „ თბ., 2014.

<sup>31</sup> <https://gipa.ge/uploads/files/npm%20in%20developing%20countries.pdf> დოლიძე ნ., ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში, რეფორმის არსი და საფუძვლები.

მოიცავდა საჯარო სამსახურს, სახელმწიფო პოლიტიკას და საჯარო სამსახურის პრინციპების პატიოსნად და მიუკერძოებლად შესრულებას. რაც შეეხება საჯარო სამსახურის ბიუროს, როგორც საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, იგი შეიქმნა 2004 წლის 29 ოქტომბრის N471 დადგენილების მიხედვით და მის კომპეტენციაში შედიოდა კვლევების ჩატარება, საკანონმდებლო აქტების შესრულება, კადრების მართვა, საჯარო სამსახურის ტექნიკური უზრუნველყოფა და სხვა.<sup>32</sup>

საქართველოს საჯარო მენეჯმენტი საკმაოდ დიდი გამოწვევების წინაშე იდგა ყოველთვის, რასაც სხვადასხვა პირობები, ქვეყნის შიგნით თუ გარეთ არსებული მდგომარეობა უწყობდა ხელს. მართვის პრობლემების გადასაჭრელად კი აქტიური სამოქმედო გეგმა და რეფორმები იყო საჭირო, რაც განსაკუთრებით ბოლო წლებში განხორციელდა და მთლიანი საჯარო სფერო მოიცვა. განსაკუთრებული ყურადღება მომსახურეობის სფეროს მიენიჭა, ვინაიდან მოსახლეობის კმაყოფილების გაზრდა ნიშნავდა საჯარო სფეროს გამართულ ფუნქციონირებას და მენეჯმენტის პრობლემის გადაჭრას. გარკვეული რეფორმების წვლილის მიუხედავად ამ მიმართულებით კიდევ ბევრი რამის გაკეთებაა საჭირო.

## 2.2 მენეჯმენტის გასავითარებლად მიმართული ქმედითი ნაბიჯები

მენეჯმენტის პრობლემის გადასაჭრელად საქართველოს საჯარო სფეროში, რეფორმის განხორციელება 2015 წლიდან დაიწყო. რეფორმის მიზანი იყო კონკრეტული პრობლემების შესწავლა და მენეჯმენტის ხელშეწყობა. საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმის მიხედვით, რომელიც შემუშავებული იქნა 2019-2020 წლებში და რიგით მესამე სამოქმედო გეგმაა, საქართველოს საჯარო რეფორმა ხორციელდება ევროკავშირის საჯარო მმართველობის მოდელის მიხედვით. ამ მოდელის თანახმად რეფორმა შემდეგ მიმართულებებს მოიცავს: პოლიტიკის დაგეგმვა, ადამიანური რესურსების მართვა, ანგარიშვალდებულება, სახელმწიფო სერვისების მიწოდება, საჯარო ფინანსების მართვა და ადგილობრივი თვითმმართველობა.

---

<sup>32</sup>[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.transparency.ge/sites/default/files/reforming\\_the\\_georgian\\_civil\\_service-geo.pdf](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.transparency.ge/sites/default/files/reforming_the_georgian_civil_service-geo.pdf) თურმანიძე კ., საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, 2006



რეფორმის საბჭოს სამდივნოსა და საერთაშორისო ორგანიზაციების თანამშრომლობით შეიქმნა კონკრეტული სამოქმედო გეგმა, რომელიც რამდენიმე თანმიმდევრული პროცესისგან შედგება, თავდაპირველად მთავრობის ადმინისტრაცია ამზადებს კონკრეტული გეგმის შემუშავების კალენდარს, სადაც ზუსტად აღნიშნავს თუ რა ვადებში უნდა მომზადდეს აღნიშნული გეგმა. კალენდარის შედგენის შემდეგ ხდება მისი შეთანხმება სხვადასხვა ექსპერტებთან და ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან. სხვადასხვა სახის შეხვედრებზე იმართება დისკუსიები აღნიშნულ გეგმასთან დაკავშირებით, შეხვედრებზე კეთდება შენიშვნები და გაიცემა რეკომენდაციები. შეხვედრებს ესწრებიან, როგორც ქართველი ისე უცხოელი ორგანიზაციების წარმომადგენლები. საკონსულტაციო შეხვედრაზე, რომელიც 2019 წლის 25 იანვარს ჩატარდა განხილული იქნა სამოქმედო გეგმის ექვსივე მიმართულება, რომელშიც მონაწილეობას პასუხისმგებელი უწყებებიც იღებდნენ. ამ შეხვედრის და საბოლოო რეკომენდაციების შემდეგ აღნიშნული გეგმა საქართველოს მთავრობის ვებ - გვერდზე დაიდო, საზოგადოების მოსაზრების და შენიშვნების გასაგებად. საბოლოოდ კი დამტკიცებული სამოქმედო გეგმა საქართველოს ადმინისტრაციას წარუდგინეს.<sup>33</sup> როგორც უკვე აღვნიშნე რეფორმები საქართველოს საჯარო სექტორში მუდმივად განიცდის ცვლილებებს, მათი მიზანი ძირითადად მოქმედი რეგულაციების გამარტივება და თანამედროვე სტანდარტებზე მორგებაა, ცვლილებაზე, რომელიც 2015 წელს იქნა მიღებული და ძალაში შევიდა 2017 წლის 1 იანვრიდან „საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველომ“ მოამზადა ანგარიში სადაც შესაბამისი რეკომენდაციები და ორგანიზაციის შეფასებებია განხილული. ანგარიშში ძირითადად საუბარია სახელმწიფო და საჯარო სამსახურებზე, თანამდებობაზე დანიშვნასთან ან დაწინაურებასთან დაკავშირებულ ცვლილებებზე, ახალ რეგულაციებზე, რომლებიც ეხება საჯარო სამსახურში მოქმედ და ახალ რეგულაციებს შორის სხვაობას. შესაბამისად

---

<sup>33</sup>[http://gov.ge/files/423\\_69990\\_449286\\_PAR%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90\\_%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%AC%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98\\_06.02.2019.pdf](http://gov.ge/files/423_69990_449286_PAR%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90_%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%AC%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98_06.02.2019.pdf) საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019 -2020, 2019.

ყოველი სიახლე კიდევ ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯია მენეჯმენტის განსავითარებლად, საქართველოს საჯარო სფეროში.<sup>34</sup>

თუ გვსურს ძლიერი, დამოუკიდებელი და თავისუფალი სახელმწიფო, მნიშვნელოვანია მმართველობითი უნარები შესაბამისად იყოს განვითარებული საჯარო დაწესებულებებში, რომლებიც ძირითადად მოსახლეობაზე უნდა იყვენ ორიენტირებულები და მათი მომსახურება უნდა უზრუნველყონ მაქსიმალურად. ქვეყანაში, ამ კუთხით ცვლილებები მთავრობის შეცვლას ახლდა თან. შეიქმნა სამთავრობო პროგრამა, სადაც საუბარი იყო საჯარო მმართველობის რეფორმაზე. რეფორმა კი თავისთავში მოიცავდა მოსახლეობის აქტიურ ჩართულობას და ხალხის ინტერესების გათვალისწინებას. შემუშავდა საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი. შემუშავების დროს შესასწავლ საკითხს წარმოადგენდა არსებული კანონმდებლობა და ის სტრატეგიები, რომლითაც ხორციელდებოდა მმართველობა მანამდე და რომელიც საჯარო სფეროებს მოიცავდა. აღნიშნული გზამკვლევის შემუშავებაში აქტიურად იყვნენ ჩართულები სხვადასხვა სამინისტროები, რომელთაც მუშაობის პროცესში ფუნქციები ჰქონდათ დანაწილებული. საჯარო სფეროში არსებული პრობლემების წარმოჩენა, მათი გადაჭრის გზები და საჯარო მმართველობის მოდელის ევროპულთან გათანაბრება წარმოადგენს გზამკვლევის მთავარ მიზანს. საჯარო მმართველობის რეფორმა ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით: პოლიტიკის შემუშავება, ადამიანური რესურსების მართვა, ანგარიშვალდებულება, სახელმწიფო სერვისების მიწოდება, საჯარო ფინანსების მართვა და ადგილობრივი თვითმმართველობა.

პოლიტიკის შემუშავება, როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რეფორმის სფერო, მეტად საპასუხისმგებლო საქმიანობაა, ვინაიდან მასზეა დამოკიდებული ქვეყანაში მთავრობის საქმიანობის დაგეგმვა. რაც შეეხება მასთან დაკავშირებულ პრობლემებს უნდა აღინიშნოს, რომ არ არსებობს სამართლებრივი რეგულირება, რომელიც განსაზღვრავს მის ფუნქციებს სწორად, არ ხდება იმ პერსონალის გადამზადება, რომლებიც უზრუნველყოფენ პოლიტიკის დაგეგმვას და გარკვეული რაოდენობის

---

<sup>34</sup>[https://www.transparency.ge/sites/default/files/post\\_attachments/sajaro\\_samsaxuris\\_repormis\\_shepaseba.pdf](https://www.transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/sajaro_samsaxuris_repormis_shepaseba.pdf)  
საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა და ქონებრივი დეკლარაციები, „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“ 2015.

სამინისტროებიდან მხოლოდ რამოდენიმე მათგანს აქვს მსგავსი ორგანო. იმისთვის რომ მსგავსი პრობლემები აღმოიფხვრას, პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესი უნდა გაკონტროლდეს სამართლებრივად და შესაბამის წესებს დაექვემდებაროს. უფრო კონკრეტულად უნდა შეიქმნას პოლიტიკის დაგეგმვის შესაბამისი წესები, განისაზღვროს ზუსტი ვადები, თითოეული სფეროსთვის ცალკე შემუშავდეს მსგავსი ხასიათის სამოქმედო გეგმა და პოლიტიკის შემუშავების პროცესი თანამედროვე გამოწვევებზე იყოს მორგებული. აგრეთვე მნიშვნელოვანია რეფორმის განხორციელების პროცესში, ყველა იმ თანამშრომლის ფუნქციების და უფლება - მოვალეობების ნათლად განსაზღვრა, რომლებიც ახორციელებენ პოლიტიკის დაგეგმვას შესაბამის სამინისტროებში.

ადამიანური რესურსების მართვა კიდევ ერთი პრობლემაა, რომელზეც შეგვიძლია ვისაუბროთ, როგორც საჯარო მმართველობის რეფორმის ერთ-ერთ სფეროზე. პოლიტიკის დაგეგმისაგან განსხვავებით, ადამიანური რესურსების მართვა სამართლებრივი წესებით და რეგულაციებით ხორციელდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ. მთავარი პრობლემა გამოიხატება იმაში, რომ არსებობს გარკვეული შეუსაბამობა დაწესებულებების შინაგანაწესსა და სამსახურიდან დათხოვნის წესებს შორის, ასევე არ არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ საჯარო დაწესებულებაში დასაქმდეს ისეთი კადრი, რომელიც მანამდე არ მუშაობდა იქ. ამ პრობლემებს კი შეუძლიათ არაეფექტური სამუშაო გარემოს შექმნა და ნეპოტიზმის წარმოშობა, რაც გამოიხატება თანამდებობებზე დანიშვნის წესების თვითნებურ შეცვლაში საჯარო მოხელეების მიერ. საჯარო სამსახურის და საჯარო მოსამსახურეების დაცვა პოლიტიკური ზეგავლენისაგან კიდევ ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს, ადამიანური რესურსების მართვაში, ვინაიდან პოლიტიკური ზეგავლენა შეიძლება განხორციელდეს პირდაპირ ან პირიქით, ამიტომ მნიშვნელოვანია ამ საკითხისთვის მეტი ყურადღების დათმობა. არანაკლები მნიშვნელობისაა კორუფციის პრობლემა საჯარო სფეროში, აღსანიშნავია, რომ არ ხდება საჯარო მოხელეების ქონებრივი დეკლარაციების გადამოწმება, ხოლო შესაბამისი რეგულაციებით არ ხორციელდება დისციპლინური გადაცდომების და კორუფციის ფაქტების გამოვლინება. ამიტომ ამ პრობლემის გადასაჭრელად უნდა შეიქმნას სისტემა, რომელიც მონიტორინგს გაუწევს

ქონებრივი დეკლარაციების შევსებას. ადამიანური რესურსების მართვის მთავარ გამოწვევად დასაქმების სისტემის გაუმჯობესება რჩება, რომლის მიზანიც კანდიდატებისთვის თანაბარი შანსის მიცემას და თანაბარი პირობების შექმნას გულისხმობს, ხოლო უკვე შერჩეული კადრების შენარჩუნება, წახალისება, დაწინაურება და ანაზრაურების განსაზღვრა მათი საქმიანობიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს.

საჯარო რეფორმის განხორციელების შემდეგი სფეროა ანგარიშვალდებულება, იგი გულისხმობს საზოგადოების მხრიდან ნდობის გამოხატვას სხვადასხვა სამთავრობო სტრუქტურებისადმი და დაწესებულებებისადმი, ხოლო სტრუქტურების ანგარიშვალდებულებას საზოგადოებისადმი. ასევე მთავრობის მუშაობის პროცესის ხელმისაწვდომობას, რაც გაზრდის მოსახლეობის მხრიდან ნდობის ფაქტორს.

ანგარიშვალდებულების პრინციპი გულისხმობს ფიზიკური და იურიდიული პირების ხელმისაწვდომობას ნებისმიერ საჯარო ინფორმაციაზე, შესაბამისი წესების დადგენას თუ როდის ან როგორ ექნებათ მათ ინფორმაციის ნახვის უფლება, იქნება უფასო თუ არა და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა საჯარო დაწესებულებას ჰყავს პირი, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო ინფორმაციის გაცემას, მთავარ პრობლემად მიიჩნევა ინფორმაციის რთულად ან არასრულყოფილად გაცემა. რეფორმის მთავარ მიზანს სწორედ საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა წარმოადგენს.

რაც შეეხება სახელმწიფო სერვირებას, ეს პროცესი მომსახურეობის სფეროს კომპეტენციაში შედის, ყველა მომსახურეობის სააგენტოს აქვს განსაზღვრული ფუნქციები და ინფორმაციის მიწოდების ფორმები. მაგალითად ზოგი მომსახურეობა ელექტრონულად ხდება, ზოგი პირდაპირ უშუალო კონტაქტით. ელექტრონული მომსახურეობა გამარტივებული ხასიათისაა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ან სპეციალური საჭიროების მქონე პირებისათვის. პოლიტიკის დაგეგმვის მსგავსად აქაც არ არსებობს ერთიანი სამართლებრივი რეგულირება, რომელიც განსაზღვრავს სერვირების შექმნის პროცესს და მასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს. მომსახურეობის ფასების განსაზღვრა ხშირ შემთხვევებში დაწესებულებების კომპეტენციაში შედის, ამიტომ საჭირო ხდება ისეთი მომსახურეობის სფეროს შექმნა, რომელიც ყველასათვის და განსაკუთრებით შშმ ან სსმ პირებისთვის იქნება ადვილად ხელმისაწვდომი. აუცილებელია ფართო მასშტაბის მომსახურეობის ცენტრების არსებობა, სადაც

მომსახურეობა განხორციელდება კანონის შესაბამისად და მოსახლეობა იქნება თანაბარ პირობებში, განურჩევლად ნებისმიერი სტატუსის, სქესის, ასაკის, ქონებრივი ან სამსახურეობრივი წოდებისა. აღნიშნული რეფორმის მიზანია მომსახურეობის სფეროს მიმართ კმაყოფილების გაზრდა, მოსახლეობის მხრიდან, ამის უზრუნველსაყოფად ასევე ტარდება გამოკითხვები, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ მომხმარებლების ინტერესებს აღნიშნული ცენტრები.

მეხუთე საკითხი, რომელსაც საჯარო რეფორმა შეეხო საჯარო ფინანსების მართვაა, საქართველოში ბოლო წლებში განხორციელდა ახალი რეგულაციები, რომლებიც ბიუჯეტის განკარგვას შეეხო. „საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის“ მიხედვით განისაზღვრება ბიუჯეტის შედგენა, მომზადება, დამტკიცება, ფინანსური რესურსების მართვა და სხვა. პრობლემა, რომელსაც ამ კუთხით ვაწყდებით, ფინანსების არასწორი მართვა , ამის გამომასწორებლად კი 2015 წელს შემუშავდა შესაბამისი სამოქმედო გეგმა. აღნიშნული გეგმა ეხება ბიუჯეტის განკარგვის გაუმჯობესების გზებს, აგრეთვე საგადასახადო, საბაჟო, ზღვის კონტროლის და სხვა სფეროების მართვის გაუმჯობესებას. მისი თანმიმდევრული შეფასება კი უზრუნველყოფა საჯარო ფინანსების მართვის პროცესის გაუმჯობესებას.

ბოლო საკითხი, რომელსაც რეფორმა შეეხო, ადგილობრივი თვითმმართველობა და მის გასაუმჯობესებლად მიმართული ქმედებებია, ამ მიმართულებით შემუშავდა არაერთი დადგენილება და კანონი 2013-2014 წლებში. კანონი შეეხება დეცენტრალიზაციას და ადგილობრივ თვითმმართველობის ერთეულებს, რომელიც საქართველოში სულ 71-ია. მათი ფორმირება ძირითადად მთავრობის მიერ ხორციელდებოდა და არ არსებობდა ისეთი გეგმა, რომელიც მმართველობის ფორმის უკეთესობისკენ შეცვლას შეუწყობდა ხელს. ადგილობრივი თვითმმართველობის გაუმჯობესების ერთ-ერთ ფაქტორია ფინანსური მხარის უზრუნველყოფა, მნიშვნელოვანია აგრეთვე თანამშრომლების კვალიფიციური გადამზადება, რომელსაც სისტემური ხასიათი უნდა ჰქონდეს.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> [http://gov.ge/files/423\\_49307\\_626772\\_PAR\\_Geo\\_Draft\(1\).pdf](http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf) საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი , საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია სამთავრობო გეგმებისა და ინოვაციების სამსახური, 2015.

ამრიგად შეგვიძლია იმის თქმა, რომ საქართველოში არაერთი რეფორმა და წინ გადადგმული ნაბიჯი არსებობს საჯარო მენეჯმენტის განსავითარებლად. მიუხედავად გარკვეული პრობლემების აღმოფხვრის გზების ძიებისა და განხორციელებისა, ზოგიერთი სფერო კვლავ რჩება განვითარების პროცესში, თუმცა ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც ის არის, რომ წინსვლა და განვითარება საჯარო მენეჯმენტის კუთხით დაწყებულია და გარკვეულ ცვლილებებს განიცდის.

## 2.3 ახალი საჯარო მენეჯმენტი

ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმა ორი მიმართულებით განხორციელდა, შიდაორგანიზაციულით და გარე მიმართულების. შიდაორგანიზაციულში მოიაზრება სახელმწიფოს შიგნით განხორციელებული ცვლილებები, რაც შეეხო პერსონალს, მათ მოტივირებას და აგრეთვე მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების დანერგვას სამუშაო პროცესში, ხოლო გარე მიმართულება მოიცავს სახელმწიფო ფუნქციების ნაწილის გადაცემას კერძო სექტორისათვის. ახალი საჯარო მენეჯმენტის განხორციელებას განსაზღვრავს სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური და ინსტიტუციური ფაქტორები. უკვე აღვნიშნე, რომ მოსახლეობა უნდობლობით გამოირჩევა საჯარო სფეროს მიმართ, ამიტომ დგება აუცილებლობა მომსახურების სფეროს შეცვლის. იგი უნდა გახდეს ხალხზე მორგებული, თითოეულმა მოქალაქემ უნდა იგრძნოს რომ სახელმწიფო სტრუქტურები იქმნება მათთვის დახმარების გასაწევად. თუმცა ადვილი როდია ისეთ სახელმწიფოებში ცვლილებების განხორციელება, როგორებიცაა ყოფილი სოციალისტური ქვეყნები. აქ შედარებით რთულად მიმდინარეობს თითოეული პროცესის განხორციელება, გამომდინარე მათი სოციალური შეხედულებებიდან, მათთვის საკმაოდ რთულია ძირეული ცვლილება და ბევრ პრობლემასაც აწყდებიან ამ მხრივ. ახალი საჯარო მენეჯმენტის განვითარების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ეკონომიკური ფაქტორი, რომელიც დანარჩენ ფაქტორებთან ერთად ხელს უწყობს მის დანერგვას, ხელს უწყობენ არასამთავრობო ორგანიზაციებიც. მათი საქმიანობა

იმდენად ეხმარება საჯარო სფეროს, რომ ისინი ფაქტიურად თავიდან აყალიბებენ ახალ საჯარო მენეჯმენტს, ამით კი მათი როლი გამუდმებით იზრდება.<sup>36</sup>

ახალი საჯარო მენეჯმენტი გულისხმობს პოლიტიკისა და საჯარო ადმინისტრაციის მიერ ხელისუფლების ახლებური წესით განაწილებას, ახლებური წესი გულისხმობს პოლიტიკისათვის გარკვეული უფლებების ჩამორთმევას საჯარო ადმინისტრირების განხორციელების დროს. ცვლილება შეეხება ბიუჯეტის განსაზღვრასაც, რომელიც სრულად დაექვემდებარება ადმინისტრაციას. ხოლო საჯარო მოხელე თავად მიიღებს მონაწილეობას საჯარო დაწესებულებების ამოცანების შესრულების პროცესში და არ შეასრულებს მხოლოდ ბიუროს მიერ მიცემულ მითითებებს. ადმინისტრაციისათვის ბიუჯეტის გადაცემის გარდა, მას ეკისრება მმართველობის წარმართვა მიზნების განსაზღვრა, ხარისხის კონტროლი, კონკურენციითა და მოტივაციის მიცემით. ეს ყველაფერი ხელს შეუწყობს როგორც თანამშრომლების და საჯარო მოხელეების წახალისებას ასევე მომხმარებლებისათვის ღია სამუშაო პროცესის წარმართვას. მუშაობის პროცესის წარმართვისას მნიშვნელოვანია შედეგის დანახვა, რომელსაც შეუძლია საჯარო სფეროს მუშაობის ცვლილება გამოიწვიოს სხვა და სხვა მიმართულებებით. შედეგის მიხედვით კი შეიძლება იმის თქმა თუ რამდენად ნაყოფიერად და ღირებულად მუშაობს ადმინისტრაცია, რამდენად აკმაყოფილებს მოქალაქეთა მოთხოვნებს და აწვდის შესაბამის ინფორმაციას. ახალი საჯარო მენეჯმენტი ორიენტირებას ახდენს საჯარო სფეროს შიგნით მიმდინარე პროცესებზე. ცდილობს ახალი სისტემის დანერგვას, რომელიც უფრო მეტად მოსახერხებელი და კომფორტული იქნება როგორც მომხმარებლებისთვის ასევე თანამშრომლებისთვისაც. მათი ერთიანი გუნდური მუშაობა უზრუნველყოფს მოქალაქეებისათვის შესაბამისი მომსახურების გაწევას. შესაბამისი მომსახურების გაწევის ხარისხი გარკვეულწილად დამოკიდებულია თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებაზეც, ინტერნეტის არსებობა მეტად აადვილებს ამ პროცესს.

ახალი საჯარო მენეჯმენტის კიდევ ერთი თავისებურება დეცენტრალიზაციაა, რაშიც იგულისხმება სხვადასხვა თანამდებობაზე მომუშავე პირებს შორის ურთიერთ შეთანხმება საერთო მიზნისთვის და ამის საფუძველზე განხორციელებული მართვა.

<sup>36</sup><https://gipa.ge/uploads/files/npm%20in%20developing%20countries.pdf> დოლიძე ნ., ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში, რეფორმის არსი და საფუძველები.

იმისთვის, რომ მართვა იყოს სრულყოფილი და ახალი საჯარო მენეჯმენტის შესაბამისად ხორციელდებოდეს, მნიშვნელოვანია მართვის ახალი მეთოდების დანერგვა და გამოყენება. ამისთვის კი პერსონალის შესაბამისი გადამზადება და კვალიფილკაციის ამაღლება დგება დღის წესრიგში.

ვინაიდან ახალი საჯარო მენეჯმენტი გულისხმობს ადმინისტრაციისა და მისი თანამშრომლები როლის გაზრდას, მათთვის გარკვეული პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციების დაკისრებას, ამისთვის კი მათი დატრენინგებაა საჭირო, რათა თითოეულმა მათგანმა ახალი მეთოდებით მართვის უნარები გამოიმუშაოს. მართვის ახალი მოდელის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელს შორის ახლო და საქმიანი ურთიერთობის არსებობა, რა დროსაც მათ შეეძლებათ ისაუბრონ დაწესებულებების მიზნებზე, დასახულ გეგმებზე და გადადგმულ ნაბიჯებზე, რითიც მართვის ახალი მოდელი განსხვავდება მანამდე არსებული მოდელისაგან, რომელიც მხოლოდ გარკვეული ბრძანებების გაცემას და მათ შესრულებას გულისხმობს. მკაცრად გაკონტროლების ნაცვლად ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის მეტი ნდობა და პატივისცემაა. რაც გამოიხატება შესაბამისი სამუშაო გარემოს შექმნით. ადმინისტრაცია, რომელიც ორიენტირებულია ხალხზე და მათ მომსახურეობაზე, მუდმივად სწავლის პროცესში უნდა იყოს, აქტიურად ეცნობოდეს მომხმარებლების აზრს და მაქსიმალურად ითვალისწინებდეს არსებულ შენიშვნებს.<sup>37</sup>

ახალი საჯარო მენეჯმენტის დანერგვა, რამდენადაც გარკვეულ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, იმდენად აუცილებელი ფაქტორიცაა. ვინაიდან მასზეა დამოკიდებული საჯარო სფეროს თანამედროვე სტანდარტების მიხედვით, გამართულად ფუნქციონირება და მომსახურეობის გაუმჯობესება, ასევე მოძველებული მართვის ფორმების შეცვლა და ახლით ჩანაცვლება წარმოადგენს ახალი საჯარო მენეჯმენტის არსებობის მთავარ მიზანს.

## 2.4 დროის მენეჯმენტის თავისებურება

---

<sup>37</sup> იზორია ლ., თანამედროვე სახელმწიფო თანამედროვე ადმინისტრაცია, თბ., 2009.



დრო რესურსია, რომელიც ყველა ჩვენგანს გააჩნია, თუმცა რამდენად გონივრულად ან ნაყოფიერად ვიყენებთ მას, ეს უკვე ჩვენზეა დამოკიდებული, დროის მართვას გარკვეული ცოდნა და გამოცდილება სჭირდება, მითუმეტეს ისეთი საჯარო ორგანიზაციების ან დაწესებულებებისთვის, რომლებისთვისაც თითოეულ წუთს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს და გარკვეულწილად დროის ეფექტური გამოყენება ანუ დროის მართვა განსაზღვრავს მათ წარმატებას.

დროის მენეჯმენტის ძირითად არსს წარმოადგენს დროის სწორი განაწილება დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად, სწორად განაწილებული დრო იძლევა იმის საშუალებას, რომ ნაკლებ დროში მოხდეს გარკვეული რაოდენობის საქმის შესრულება. თუ კი ვერ მოხერხდება დროის მენეჯმენტის სწორი გათვლა, შესაძლოა ამას მოჰყვეს არასრულყოფილად შესრულებული სამუშაო, რომელიც ასევე რიგ პრობლემებს გამოიწვევს, როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე დაწესებულებისთვისაც. დროის დაკარგვის თავიდან აცილების მიზნით მნიშვნელოვანია წინასწარ განისაზღვროს ყველა სამუშაო, რომლის შესრულებაც გარკვეულ დროში უნდა მოხდეს. ეს ყოველივე გარკვეული პრობლემების წარმოშობას შეუშლის ხელს.<sup>38</sup> დროის სწორად გათვლას მოჰყვება წარმატება, სწორედ ამიტომ შეგვიძლია იმის თქმა რომ წარმატებული ადამიანები ყოველთვის სწორად და მიზნობრივად იყენებ დროს. დროის არ ქონაზე ყოველთვის საუბრობენ ის ადამიანები, რომლებიც წარმატებულ ორგანიზაციებში ან კომპანიებში მუშაობენ. სწორედ ეს ადამიანები გამოიყენეს კვლევაში ჩასართავად, მათ რამოდენიმე შეკითხვაზე უნდა გაეცათ პასუხი, შეკითხვები შინაარსობრივად შეეხებოდა დროს, მის დაგმვას, შესასრულებელი სამუშაოს წინასწარ განსაზღვრას და სხვა. აღნიშნულმა კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხული თანამშრომლების მხოლოდ 20%-ს არ აქვს დროის დეფიციტი, დანარჩენ მათგანს ყოველთვის გარკვეული პრობლემები აქვს დროსთან და მის

<sup>38</sup> <http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90/88577-%E1%83%93%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%AF%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90-%E1%83%AC%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%94%E1%83%9C/167/user:%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%20%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%98%E1%83%AB%E1%83%94:show:channel> დროის მენეჯმენტი-გზა წარმატებისაკენ

მართვასთან. ამიტომ არის, რომ საქართველოში თითქმის ყველა ადამიანი დროის არ ქონაზე და მასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე საუბრობს.<sup>39</sup>

დროის არასწორმა განაწილებმა, შესაძლოა წარმოშვას ისეთი პრობლემა, როგორცაა ზეგანაკვეთური მუშაობა, რა დროსაც თანამშრომლებს უწევთ დაკისრებული სამუშაოს შესრულება, ოღონდ ზედმეტი დროის და ენერჯის ხარჯვის საფუძველზე. ზეგანაკვეთური სამუშაო საათები თითქოს ჩვეულებრივ მოვლენადაა ქცეული და მიუხედავად ამ პრობლემის მოგვარების მცდელობისა, ის კვლავ რჩება ყოველდღიური სამუშაო პროცესის განუყოფელ ნაწილად. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ზედმეტად დახარჯული დრო გარკვეულწილად უარყოფითად მოქმედებს მოხელეების, თანამშრომლების და დასაქმებული პირების განწყობაზე და სამუშაოსადმი მათ დამოკიდებულებაზე, ვინაიდან ის დრო, რომელიც მათ უნდა გამოიყენონ დასვენებისთვის, ოჯახის წევრებთან გასატარებლად თუ სადმეს წასასვლელად, რეალურად იკარგება დროის მენეჯმენტის არ არსებობის გამო.<sup>40</sup>

ხშირია საუბარი ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების არ არსებობაზე. საქართველოს შრომის კოდექსში წარმოდგენილია ცვლილება, რომლის თანახმად ზეგანაკვეთურად ითვლება იმ სამუშაო საათების რაოდენობა, რომელიც აღემატება 41 საათს ერთი კვირის განმავლობაში, ხოლო მისი ანაზღაურება ხდება მაშინ, როცა ზეგანაკვეთური სამუშაო დრო ერთი კვირის მანძილზე 48 საათზე მეტს შეადგენს. ხოლო ასანაზღაურებელი თანხა უნდა იყოს საშუალო საათობრივი ხელფასის 25% მაინც. მაგრამ აღნიშნულ კანონში არსებობს ამჟამინდელი ვერსია, რომლის მიხედვითაც მხარეები თავად უნდა შეთანხმდნენ სამუშაო საათების რაოდენობაზეც და ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურებაზეც.<sup>41</sup> საქართველოს შრომის კოდექსის

<sup>39</sup> <https://www.eugb.ge/uploads/content/N4/4-15.pdf> ბერიძე თ., ჭელიძე მ., ბიბიჩაძე დ., წარმატებისა და დროის მენეჯმენტის შესახებ. საერთაშორისო სამეცნიერო-ორაქტიკული ჟურნალი, გლობალიზაცია და ბიზნესი, 2017, N4.

<sup>40</sup> <https://openscience.ge/bitstream/1/1467/1/MA%20Thesis.Totladze%20%20sajaro.pdf> თოთლაძე გ., დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხი საჯარო სექტორში, თბ., 2018.

<sup>41</sup> [https://www.transparency.ge/ge/blog/shromis-kodeksshi-dagegmili-tsvlilebebi/?custom\\_searched\\_keyword=%E1%83%96%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98+%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D#d5](https://www.transparency.ge/ge/blog/shromis-kodeksshi-dagegmili-tsvlilebebi/?custom_searched_keyword=%E1%83%96%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98+%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D#d5)

საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, შრომის კოდექსში დაგეგმილი ცვლილებები, 2013.

თანახმად ყველა დასაქმებული ვალდებულია შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო, ხოლო ანაზღაურება შესაძლოა მოხდეს ხელფასის გაზრდით ან დასვენების დროის გამოყოფით. ეს უკვე მხარეთა შეთანხმებაზეა დამოკიდებული.<sup>42</sup>

დროის მენეჯმენტის სწორად გათვლისათვის კიდევ ერთ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, რომ გარკვეული სამუშაოები შესრულდეს ეტაპობრივად ერთმანეთის მიყოლებით და არა ერთი მეორეს მონაცვლეობით, საბოლოო ჯამში კი არც ერთი მათგანი არ იყოს ბოლომდე დასრულებული, ასევე მნიშვნელოვანია ყურადღების მოკრება და ერთ საქმეზე გადართვა მხოლოდ. რაც საბოლოოდ დროის ნაყოფიერ გამოყენებას უზრუნველყოფს.<sup>43</sup>

მოყვანილი ინფორმაციის საფუძველზე შეგვიძლია იმის თქმა, რომ „დრო“ და მისი მართვა ძალიან დიდ როლს თამაშობს საჯარო საქმიანობის წარმატებულად წარმართვაში, ვინაიდან თითოეული თანამშრომელის საქმიანობა საერთო ჯამში აისახება კომპანიებისა და ორგანიზაციების ფუნქციონირებაზე, მნიშვნელოვანია მათ მიერ დროის მენეჯმენტის სწორად დაგეგმვა და დაკისრებული მოვალეობების დროში განაწილება. ეს ყველაფერი კი გარკვეული ცოდნიდან და გამოცდილებიდან უნდა მოდიოდეს, რაც გულისხმობს ამ კუთხით გარკვეული რეფორმების გატარებას და ცნობიერების ამაღლებას, ასევე ტრენინგებს და სასწავლო კურსებს თუ როგორ ვმართოთ „დრო“ სწორად.

---

<sup>42</sup> <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=13> საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, საქართველოს შრომის კოდექსი, 2013.

<sup>43</sup> <http://davidkenchadze.ge/ka/blog/109> კენჭაძე დ., დროის მართვის ABCDE მეთოდი

## დასკვნა

მენეჯმენტს, მის წარმოშობას, განვითარებას და თანამედროვე მნიშვნელობით დამკვიდრებას საკმაოდ გრძელი და რთული გზა აქვს გამოვლილი. სიახლეები მართვის სფეროებში ყოველთვის იყო და იქნება მომავალშიც, რაც გარკვეულ ცვლილებების წარმოშობას უზრუნველყოფს. ამიტომ აუცილებელია საქართველოს საჯარო სფერო ყოველთვის მზად იყოს აღნიშნული ცვლილებების მისაღებად და განსახორციელებლად. მით უფრო რომ ცვლილებები ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში და მათ შორის საქართველოშიც, საკმაოდ რთულად განსახორციელებელია.

კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ საჯარო მენეჯმენტი საქართველოში საკმაოდ დიდი გამოწვევების წინაშე დგას, რაც განპირობებულია სხვადასხვა, როგორც საშინაო ისე საგარეო ფაქტორებით. ადამიანური რესურსების მართვას საჯარო დაწესებულებებში თან ახლავს გარკვეული პრობლემები, რომელთა აღმოფხვრაც შესაბამისი ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე უნდა მოხდეს, რაც გარკვეულ ტრენინგებს და გადამზადების კურსებს გულისხმობს.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ზოგიერთი დაწესებულებები ადამიანური რესურსების მართვას არ ახორციელებენ შესაბამისი წესებისა და დადგენილებების საფუძველზე, რაც წარმოშობს ნეპოტიზმის პრობლემას და თანამდებობებზე ნაკლებად კვალიფიციური თანამშრომლების დანიშვნას.

ასევე მნიშვნელოვანი პრობლემა გამოიკვეთა მომსახურეობის სფეროშიც, როგორცაა გაუმართავი ელექტრონული სისტემების არსებობა და ინფორმაციის არასრულყოფილად მიწოდება. კვლევაში ნათლად ჩანს, რომ ამ მიმართულებით გარკვეული ცვლილებების განხორციელება დაიწყო და მომსახურეობის სფეროც უკეთესობისკენ შეიცვალა. ვინაიდან მოსახლეობაში გაზრდილი კმაყოფილება დადებითად აისახება თითოეული ორგანოსა და დაწესებულების ფუნქციონირებაში.

აღნიშნული პრობლემების მოსაგვარებლად საჭირო გახდა ახალი საჯარო მენეჯმენტის დანერგვა და რეფორმის გატარება, რომლებიც ბოლო წლებში

განსაკუთრებით აქტიურად მიმდინარეობს. თუმცა, როგორც ყველა განვითარებად ქვეყანაში, საქართველოშიც გარკვეული პრობლემები წარმოიშვა, როგორცაა მოსახლეობის მხრიდან ნაკლები მზაობა სიახლეებისადმი.

საჯარო სამსახურის რეფორმის გზამკვლევი 2020-ში, გამოკვეთილია საჯარო სამსახურში არსებული მენეჯმენტის პრობლემები და ამ მიმართულებით სამუშაო გეგმებია შედგენილი, რომლებიც ეტაპობრივად ხორციელდება და ინერგება. შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანას ხალხის მხრიდან ნდობის დაბრუნება და გამართული საჯარო მენეჯმენტის არსებობა წარმოადგენს. რადგან საჯარო სფეროს ფუნქციონირების მთავარი მიზანი ხალხის სამსახურში ყოფნაა.

აგრეთვე განსაკუთრებული საჭიროებისაა მომსახურეობის სფეროს გაუმჯობესების მიზნით შექმნილი შესაბამისი მომსახურეობის სააგენტოები, რომლებიც საკმაოდ დიდი პრობლემის მოგვარებას შეუწყობს ხელს, უფრო კონკრეტულად ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა პრობლემა აღარ იქნება შშმ ან სსმ პირებისთვისაც.

კიდევ ერთი პრობლემა, რაზეც ნაშრომში ყურადღება იყო გამახვილებული, დროის მენეჯმენტი და მისი უმართაობაა. ამ მხრივ შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ იგი ერთ-ერთი ხელის შემშლელი ფაქტორია საჯარო მენეჯმენტის გამართულად ფუნქციონირებასთვის, ვინაიდან არასწორად გათვლილ დროს მოსდევს რიგი პრობლემები. მნიშვნელოვანია ასევე თითოეული თანამშრომლისგან მობილიზება და პასუხისმგებლობის გამოჩენა ამ კუთხით, ვინაიდან თითოეული მათგანის საქმიანობა საერთო ჯამში აისახება ორგანიზაციების საქმიანობაზეც, დროის არასწორი დაგეგმვა ხელს უშლის ორგანიზაციების მიერ დასახული მიზნების დროულ განხორციელებას და აგრეთვე პრობლემას წარმოადგენს თავად თანამშრომლებისთვისაც, როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში ხელის შემშლელი ფაქტორი.

მოყვანილი ინფორმაციის გაცნობის შედეგად შეგვიძლია იმის მტკიცება, რომ მიუხედავად გარკვეული ქმედითუნარიანი ნაბიჯებისა, საჯარო მენეჯმენტი კვლავაც დგას გამოწვევებისა და პრობლემების წინაშე, თუმცა საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისათვის, ახალი საჯარო რეფორმების არსებობა და დანერგვის

მცდელობა კიდევ ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯია, საჯარო სფეროში მენეჯმენტის პრობლემის აღმოსაფხვრელად.

#### **რეკომენდაციები:**

1. როგორც პერსონალთან ასევე მომხმარებლებთან ერთიერთობის დროს შესაბამისი დამოკიდებულებისა და მომსახურეობის გაწევის მიზნით გარკვეული ტრენინგები უნდა გაიარონ, როგორც მენეჯერებმა, ასევე მომსახურეობის სფეროში დასაქმებულმა ადამიანებმა.
2. პერსონალის მართვისა და შეფასების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს შემფასებლის ობიექტურობა, მიუკერძოებლობა და კომპეტენტურობა.
3. სამუშაოს დადგენილ ვადაში შესრულების მიზნით და საჯარო დაწესებულებების გამართული ფუნქციონირებისთვის ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს დროის დაგეგმვა ან მოხდეს მათთვის ტრენინგების ჩატარება აღნიშნულ თემაზე
4. ახალი საჯარო რეფორმის ეფექტურად და შესაბამისი სტანდარტების მიხედვით დანერგვისათვის აუცილებელია „საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020“-ში გაწერილი მიზნების და მეთოდების ზუსტად შესრულება.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. აღაპიშვილი ი., ცოცხალაშვილი თ.-ს რედაქტორობით, ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში, თბ., 2015, გვ. 7-9
2. ბებნაძე ხ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2014, გვ. 173-183.
3. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011, გვ.11
4. ბიწაძე მ., ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე, 2015, გვ. 7-14
5. ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ. 3
6. იზორია ლ., თანამედროვე სახელმწიფო თანამედროვე ადმინისტრაცია, თბ., 2009, გვ. 94-105
7. ლომია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი თბ., 2014, გვ.11
8. მარგალიტაძე ი., მენეჯმენტი, თბ., 2007, გვ.11
9. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ.
10. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ., 2011. გვ. 51
11. წულაია ი., ოხანაშვილი ნ., კუჭუხიძე მ., სიმონგულაშვილი თ., ბარათაშვილი ნ., საქართველოს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასების სახელმძღვანელო, გვ.10, 20-26

ელექტრონული რესურსები:

1. <https://openscience.ge/bitstream/1/1256/1/MA%20Thesis%20Dondoladze%20%20%20sajaro.pdf> Denhardt, V. Janet and Denhardt, B. Robert “ The New Public Service Book“, Serving, not steering. ნაშრომიდან „ახალი საჯარო მენეჯმენტის წარმატების შეფასება საქართველოში“ დონდოლაძე თ., თბ., 2017, გვ 36-37 [ბოლოს ნანახია 07.07.2020]
2. <https://openscience.ge/bitstream/1/1256/1/MA%20Thesis%20Dondoladze%20%20%20sajaro.pdf> დონდაძე ნ . დოლიძე ნ . კვლევითი პროექტის ანგარიში „ საქართველოს საჯარო სამსახური - პრობლემები და გამოწვევები „ თბ., 2014, გვ. 4 [ბოლოს ნანახია 06.06.2020]
3. <https://gipa.ge/uploads/files/npm%20in%20developing%20countries.pdf> დოლიძე ნ., ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში, რეფორმის არსი და საფუძვლები. გვ. 2, [ბოლოს ნანახია 07.07.2020]
4. [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.transparency.ge/sites/default/files/reforming\\_the\\_georgian\\_civil\\_service-geo.pdf](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.transparency.ge/sites/default/files/reforming_the_georgian_civil_service-geo.pdf) თურმანიძე კ., საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, 2006, გვ 1 – 3 [ბოლოს ნანახია 08.07.2020]
5. [http://gov.ge/files/423\\_69990\\_449286\\_PAR%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90\\_%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%AC%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98\\_06.02.2019.pdf](http://gov.ge/files/423_69990_449286_PAR%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90_%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%AC%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98_06.02.2019.pdf) საჯარო მმართველობის რეფორმის სამოქმედო გეგმა 2019 - 2020, 2019, გვ 3-5 [ბოლოს ნანახია 08.07.2020]
6. [https://www.transparency.ge/sites/default/files/post\\_attachments/sajaro\\_samsaxuris\\_reporimis\\_shepaseba.pdf](https://www.transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/sajaro_samsaxuris_reporimis_shepaseba.pdf) საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა და ქონებრივი დეკლარაციები, „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“ 2015, [ბოლოს ნანახია 09.07.2020]
7. [http://gov.ge/files/423\\_49307\\_626772\\_PAR\\_Geo\\_Draft\(1\).pdf](http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf) საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური, 2015, გვ. 4-37 [ბოლოს ნანახია 16.07.2020]



8. <https://gipa.ge/uploads/files/npm%20in%20developing%20countries.pdf> დოლიძე ნ., ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები განვითარებად ქვეყნებში, რეფორმის არსი და საფუძვლები. გვ. 2 [ბოლოს ნანახია 07.07.2020]
9. <http://intermedia.ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90/88577%E1%83%93%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%AF%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%94%E1%83%9C/167/user:%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%20%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%98%E1%83%AB%E1%83%94:show:channel> დროის მენეჯმენტი-გზა წარმატებისაკენ. [ბოლოს ნანახია 20.07.2020]
10. <http://4p.com.ge/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%91/> მართვა-ხასიათის თავისებურება, ხელოვნება და მეცნიერება [ბოლოს ნანახია 23.06.2020]
11. [https://b2p.ge/menejmentis-arsi-urtiertobis\\_kultura/?fbclid=IwAR0gPupgLYSrGCZ4e2HtuX2qNhkYdkFubEkDePkmckNGQMjHqJIIQXSTmMs](https://b2p.ge/menejmentis-arsi-urtiertobis_kultura/?fbclid=IwAR0gPupgLYSrGCZ4e2HtuX2qNhkYdkFubEkDePkmckNGQMjHqJIIQXSTmMs) [ბოლოს ნანახია 05.06.2020] მენეჯმენტის არსი, მმართველობითი უერთიერთობის კულტურა
12. [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/Role-of-the-HR-function\\_GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Role-of-the-HR-function_GEO.pdf) [ბოლოს ნანახია 08.06.2020] ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა, გვ.1-2
13. [http://www.csb.gov.ge/media/1676/hrm\\_systems\\_in\\_civil\\_service\\_geo.pdf](http://www.csb.gov.ge/media/1676/hrm_systems_in_civil_service_geo.pdf) ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში, 2011, გვ.2-6 [ბოლოს ნანახია 10.06.2020]

14. [https://www.researchgate.net/publication/322207152 Strategic human resource management and public sector performance context matters](https://www.researchgate.net/publication/322207152_Strategic_human_resource_management_and_public_sector_performance_context_matters) Knies E. Boselie P. Coild-Williams J. Vandenabeele.W “Strategic human resource management and public sector performance: Context matters” 2018. გვ. 1 [ბოლოს ნანახია 11.06.2020]
15. [http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/80347/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90\\_hr](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/80347/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90_hr) საქართველოს პარლამენტის აპარატის ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციური განვითარების დეპარტამენტის დებულება“ გვ.1-2 [ბოლოს ნანახია 11.06.2020]
16. [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/Introduction\\_to\\_HRM\\_GEO.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Introduction_to_HRM_GEO.pdf) შესავალი ადამიანური რესურსების მართვაში (SIPU. INTERNATIONAL Swedish institute for public administration) გვ. 10 [ბოლოს ნანახია 11.06.2020]
17. <http://davidkenchadze.ge/ka/blog/21> თანამშრომლების მენეჯმენტი დავალებების მართვა [ბოლოს ნანახია 16.06.2020]
18. [https://www.gfsis.org/media/download/cbgl\\_training/CBGL\\_HR\\_program\\_curriculum\\_g\\_eo.pdf](https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/CBGL_HR_program_curriculum_g_eo.pdf) საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადაწყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში, „ადამიანური რესურსების მართვის კომპონენტი“ [ბოლოს ნანახია 09.06.2020]
19. [http://gov.ge/files/423\\_49307\\_626772\\_PAR\\_Geo\\_Draft\(1\).pdf](http://gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf) საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური , 2015 , გვ 13-14 [ბოლოს ნანახია 13.07.2020]
20. <http://oaji.net/articles/2017/4783-1519308078.pdf> გვაჯალია ლ., პერსონალის შრომითი საქმიანობის შეფასება კადრების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, გლობალიზაცია და ბიზნესი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, N4, 2017, გვ.105 [ბოლოს ნანახია 26.06.20]
21. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098> საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. საქართველოს 2017 წლის 29 ივნისის კანონი N1157. [ბოლოს ნანახია 1.07.2020]

22. [http://www.csb.gov.ge/media/1684/samushaos\\_shefaseba.pdf](http://www.csb.gov.ge/media/1684/samushaos_shefaseba.pdf) სამუშაოს შეფასების მეთოდები და სისტემები, გვ.2-4 [ბოლოს ნანახია 29.06.2020]
23. <https://www.eugb.ge/uploads/content/N4/4-15.pdf> ბერიძე თ., ჭელიძე მ., ბიბიჩაძე დ., წარმატებისა და დროის მენეჯმენტის შესახებ. საერთაშორისო სამეცნიერო-ორაქტიკული ჟურნალი, გლობალიზაცია და ბიზნესი, 2017, N4, გვ.1-2 [ბოლოს ნანახია 21.07.2020]
24. <https://openscience.ge/bitstream/1/1467/1/MA%20Thesis.Totladze%20%20sajaro.pdf> თოთლაძე გ., დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხი საჯარო სექტორში, თბ., 2018, გვ. 42, [ბოლოს ნანახია 21.07.2020]
25. [https://www.transparency.ge/ge/blog/shromis-kodeksshi-dagegmili-tsvlilebebi/?custom\\_searched\\_keyword=%E1%83%96%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98+%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D#d5](https://www.transparency.ge/ge/blog/shromis-kodeksshi-dagegmili-tsvlilebebi/?custom_searched_keyword=%E1%83%96%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98+%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D#d5) საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, შრომის კოდექსში დაგეგმილი ცვლილებები, 2013, [ბოლოს ნანახია 21.07.2020]
26. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=13> საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, საქართველოს შრომის კოდექსი, 2013, [ბოლოს ნანახია 21.07.2020]
27. <http://davidkenchadze.ge/ka/blog/109> კენჭაძე დ., დროის მართვის ABCDE მეთოდი [ბოლოს ნანახია 21.07.2020]