

ადამიანური რესურსების განვითარება აჭარის რეგიონის მაგალითზე

თურმანიძე გუგული – მმართველი, სასწავლო პროცესების მართვის სამსახური, გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტის ბათუმის ფილიალი, ბათუმი, საქართველო

მესხიშვილი ლევანი – მაგისტრანტი, ბიზნესისა და მართვის სკოლა, გრიგოლ რობაქიძის უნივერსიტეტის ბათუმის ფილიალი, ბათუმი, საქართველო

Development of Human Resources on the Example of the Adjara Region

Turmanidze Guguli – Manager, Learning Process Management Service, Grigol Robakidze University, Batumi Branch, Batumi, Georgia

Meskhishvili Levani – Master Student, School of Business and Management, Grigol Robakidze University, Batumi Branch, Batumi,

Abstract

Introduction and aim: Both in Georgia and in Adjara region development of human resources isn't so stable, because there are unpredictable circumstances of political, economic and social. There is necessity of innovation and resources to develop labor skills. To achieve this objective, we have to have some strategies for development of human resources, plan how manage our resources and analyze all process in public sector. Effective communications, managing groups, leadership, and process of making decisions and changes, adequate react in time – all this acts are the main reason of successful reconstructions. To make high quality service, we need to develop human resources. To create an effective strategy, we have to find existed gaps in this system and eliminate these defects. As we know, human resources development is complicated. There is a problem of high qualified staff in Adjara region. Most of this problem comes from imperfect management of human resources development. We need to research and then make some proper policy for development. The examples of developed countries show that human resource development is an important component of management. The development of internal systems and the effective utilization of monetary resources are main reasons of success. The role of human resources and corporative culture, as intangible assets in the creation of the value of public service, is growing rapidly, which is an instrumental factor for creating value. Most of the value determines the intellectual, human and structural capital. Many agree that modern public sphere is not just a combination of specialized departments. At the same time, this activity serves to realize the processes. People should remain in certain boundaries, because this is their space of responsibility. They had to act only in the framework of their department. Analysis of various problematic cases has shown that changes are necessary. Today, care for human resources is considered as a guarantee of significant success. When the employees are engaged in a constantly changing and unpredictable environment, it is especially important to maintain sustainable development of the economy of Adjara. Even with the global globalization background - economic crisis, risks and threats.

In order to solve the existing problems, it is necessary to implement the management correctly, and make small changes in the management process for human resources development. If the change is done correctly, it can cause a large and consistent transformation.

Today, the West and the Post-Soviet space are based on innovative resources. And, also this is the main tendency in Adjara Region. The issue of human resources development and their significance in Adjara region isn't researched deeply, that's why I've made this choice for my master theme.

The main objective of the research is to identify and represent a basic system of human resource development that emphasizes potential of innovative resources in order to facilitate the development of staff in region.

Main points:

- Study of the theoretical research and practices adopted in the development of human resources based on Adjara region;
- To adapt and design foreign successful experiences to Adjara region;
- Assessment of the staff motivation system in the region;

We assume that there is lack of attention to development of human resources, modern models and implementation. Unfortunately, the care for the progress of the staff is spontaneous and is not based on the assessment of the results of human resource activities.

Research methodology: Research Methodology is based on quantitative research methods (qualitative and statistical analysis); General principles and approaches of human resources management in public services; discussing foreign experience of staff advance; processing of articles and internet editions, also electronic survey system. ("SurveyMonkey").

Results and implications: Development of human resources is insufficient in our region. Most of the public institutions don't have staff selection and evaluation departments. Based on research there are such hazardous causes, such as nepotism and illegal protectionism. Some public institutions don't have a budget to finance staff training.

Conclusion: Human resource development is an important issue not only for the development of the economy of our country, but of the general economic condition. First of all, there is necessity of appropriate knowledge and qualifications of each employed, enhancing productivity and achieving success in the international scope. As well as the management, employees are also obliged to initiate technological and organizational shifts. They should be characterized with high sense of responsibility, competence in socio-economic and technological items.

Human resource is a significant resource in every organization. It is necessary to take care of its development, develop special, pre-defined management models and systematic implementation of the necessary methods for development. It is necessary to maintain the progress and design the new models. In some cases, organizations are focused on defining issues which are related to the personnel improvement, but permanent progress of personnel skills is not enough and qualified. There is no elaboration of management and staff assessment systems. We need to conduct more research to study these problems more in depth.

Keywords: human resources, human resources development, personnel, staff, public sector, professional development

აბსტრაქტი

შესავალი: ისევე როგორც, საქართველოში, აჭარაში ადამიანური რესურსების განვითარება არც თუ ისე ჩამოყალიბებულ სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენების პირობებში მიმდინარეობს. კადრების განვითარებისთვის ინოვაციური მიდგომა და რესურსებია საჭირო. ასევე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიების არსებობა, ადამიანური რესურსების განვითარების კონკრეტული ღონისძიებების ჩამოყალიბება და საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების განვითარების მინდინარე პროცესების ანალიზი. კადრების განვითარებისთვის საჭირო ასპექტების კვლევა, მიდგომებისა და მექანიზმების ამოქმედება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, რადგან მენეჯერების მიერ განხორციელებული საქმიანობის სოლიდური ნაწილი, როგორცაა: ეფექტური კომუნიკაცია, ჯგუფის მართვა, ლიდერობა, გადაწყვეტილების მიღება, კრიზისულ სიტუაციებთან გამკლავება, ცვლილებების დაგეგმვა და მართვა, შექმნილ პრობლემებზე დროული და ადეკვატური რეაგირება, საჯარო სექტორში გარდაქმნებისა და ცვლილებების წარმატებული განხორციელების ძირითად გარანტიად რჩება. ადამიანური რესურსების განვითარება საზოგადოებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის საჭირო ეფექტური სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს. ჩვენ ვიცით, რომ ადამიანური რესურსების განვითარება კომპლექსური საკითხია. აჭარის რეგიონი მაღალკვალიფიციური კადრების ნაკლებობას განიცდის. ამ პრობლემის დიდი წილი ადამიანური რესურსების განვითარების არასრულყოფილი მართვიდან მომდინარეობს. ყოველივე ეს სათანადო შესწავლას და შემდეგ, სწორი პოლიტიკის შემუშავებას მოითხოვს. განვითარებული ქვეყნების მაგალითები გვიჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების განვითარება მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომლის პროცესშიც მნიშვნელოვანია მენეჯერის როლი, განვითარების შიდა სისტემების არსებობა, ფულადი რესურსების გამოყოფა და ეფექტიანი გამოყენება. საჯარო სამსახურის ღირებულების შექმნაში ადამიანური რესურსებისა და კორპორაციული კულტურის, როგორც არამატერიალური აქტივების როლი სწრაფად იზრდება, რაც დღეისათვის ღირებულების შექმნის გადამწყვეტი ფაქტორია. ღირებულებას მეტწილად განსაზღვრავს ინტელექტუალური, ადამიანური და სტრუქტურული კაპიტალი. ბევრი თანხმდება იმაზე, რომ თანამედროვე საჯარო სფერო არ არის მხოლოდ სპეციალიზებული განყოფილებების ერთობლიობა. მისი საქმიანობა, ამავდროულად, პროცესების რეალიზებას ემსახურება. ადამიანები გარკვეულ საზღვრებში უნდა დარჩნენ, რადგან ეს არის მათი პასუხისმგებლობის სივრცე. ისინი მხოლოდ თავისი განყოფილების ჩარჩოში უნდა მოქმედებდნენ, მხოლოდ გარკვეულ ამოცანებს ასრულებდნენ. სხვადასხვა პრობლემური შემთხვევების ანალიზმა აჩვენა, რომ საჭიროა ცვლილებების განხორციელება და დღეს, ადამიანურ რესურსებზე ზრუნვა განიხილება როგორც მნიშვნელოვანი წარმატების გარანტი. როდესაც თანამშრომლები საქმიანობას მუდმივად ცვალებად, არაპროგნოზირებად გარემოში წარმართავენ, ხოლო მსოფლიო გლობალიზაციის ფონზე - ეკონომიკური კრიზისი, მისი რისკები და საფრთხეები სახეზეა, ამ პირობებში განსაკუთრებით აქტუალურია აჭარის რეგიონის ეკონომიკის მდგრადი განვითარების შენარჩუნება. აჭარაში ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის ზრუნვა და ამ მხრივ საჭირო რესურსების გამოყენება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს.

არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად საჭიროა მენეჯმენტის სწორად, გააზრებულად გატარება - დანერგვა, აგრეთვე, ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის მართვის პროცესში თუნდაც მცირე ცვლილებების შეტანა და მეტი დაფიქრება. ცვლილებას, თუნდაც ერთი შეხედვით უმნიშვნელოს, თუ ის სწორად არის გაკეთებული, დიდი და თანმიმდევრული გარდაქმნის გამოწვევა შეუძლია.

დღეს, წარმატებული სტრუქტურები, როგორც დასავლეთში, ასევე პოსტ - საბჭოურ სივრცესა და აჭარის რეგიონშიც ზრუნავენ არა მხოლოდ პერსონალის შერჩევა - განვითარებაზე და ეფექტიან მართვაზე, არამედ ახალი, ინოვაციური რესურსების მოძიებაზეც. მიუხედავად იმისა, რომ დღეისათვის ადამიანური რესურსების განვითარების საკითხებზე საინტერესო კვლევების მოძიება შესაძლებელია, აჭარის რეგიონში მათ განვითარებაზე, პრაქტიკულ და თეორიულ გამოცდილებაზე დაფუძნებული კვლევა ნაკლებად ხდება. საკითხი, აჭარის რეგიონში ადამიანური რესურსების განვითარებისა და მათი მნიშვნელობის შესახებ, ჩვენში ჯერ-ჯერობით სათანადოდ არ არის შესწავლილი, რამაც სამაგისტრო თემის არჩევანი და მიმართულება განაპირობა.

კვლევის მიზნები: კვლევის ძირითადი მიზანია ადამიანური რესურსების განვითარების საბაზო სისტემების გამოვლენა და წარმოდგენა, რაც ხაზს უსვამს როგორც ადამიანური რესურსების განვითარების საჭიროებას, ისე ინოვაციური რესურსების პოტენციალს აჭარაში კადრების განვითარების ხელშეწყობისთვის.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ადამიანური რესურსების განვითარების თეორიული კვლევისა და პრაქტიკაში აპრობირებული მიდგომების შესწავლა აჭარის რეგიონის მაგალითზე;
- სხვა ქვეყნებში დაგროვილი წარმატებული გამოცდილების მოძიება და აჭარის რეგიონისთვის ადაპტაცია;
- რეგიონში პერსონალის მოტივაციის სისტემის შეფასება;

კვლევის ჰიპოთეზები: ჩვენი ვარაუდით, აჭარის რეგიონში არასაკმარის ყურადღებას აქცევენ ადამიანური რესურსების განვითარებას, თანამედროვე მოდელების შემუშავებასა და დანერგვას. კადრების განვითარებაზე ზრუნვას სპონტანური ხასიათი აქვს და არ ეფუძნება ადამიანური რესურსების საქმიანობის შედეგების შეფასებას. ასევე, ჩვენი ვარაუდით, აჭარის რეგიონში არსებულ დაწესებულებებში კადრების განვითარებაზე ზრუნვა უმეტესად სამსახურში მიღების შემდეგ ხდება და ხშირ შემთხვევაში ის ტრენინგის საჭიროებიდან არ გამომდინარეობს.

კვლევის მეთოდოლოგია: კვლევის მეთოდოლოგია ემყარება რაოდენობრივი კვლევის მეთოდს (თვისებრივი და სტატისტიკური ანალიზი); საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი პრინციპების და მიდგომების, ასევე კადრების განვითარების უცხოური გამოცდილების განხილვას; სტატიების, ინტერნეტ გამოცემებისა და ვებ-გვერდზე წარმოდგენილი მასალების დამუშავებას, ელექტრონული გამოკითხვის სისტემა „SurveyMonkey“-ის მეშვეობით განხორციელებული სტატისტიკურ ანგარიშს.

შეჯამებული შედეგები: აჭარის რეგიონში ადამიანური რესურსების განვითარებას არასათანდო ყურადღებას აქცევენ, უმეტეს შემთხვევაში, გამართლდა, ვინაიდან საჯარო სამსახურში დავალებების შესასრულებლად საჭიროა უფრო მეტი ცოდნა, გამოცდილება და პროფესიული განვითარება, ვიდრე ეს აქამდე მოითხოვებოდა. აჭარის რეგიონის საჯარო დაწესებულებებში კადრების სამსახური უმეტესად არ არსებობს. მიუხედავად იმისა, რომ მისი არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ორგანიზაციისთვის, არამედ მომუშავე პერსონალისთვისაც. კვლევებმა გამოავლინა ისეთი ხელშემშლელი მიზეზების არსებობა, როგორცაა ნათესაური კავშირების გამოყენება, არაკანონიერი პროტექციონიზმისა და მიკერძობის შემთხვევები. აჭარის რეგიონში არსებულ ზოგიერთ საჯარო დაწესებულებას არ გააჩნია ბიუჯეტი პერსონალის გადამზადებისა და განვითარების გეგმების დასაფინანსებლად, რაც ამავე დროს ადასტურებს ეჭვს იმაზე, რომ შესაძლოა მათ არასათანადოდ ჰქონდეთ პერსონალის მომზადებისა და განვითარების გეგმა შემუშავებული.

დასკვნა: ადამიანური რესურსების განვითარება მნიშვნელოვანი საკითხია არა მხოლოდ აჭარის რეგიონის, არამედ ზოგადად ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვისაც. უპირველეს ყოვლისა, ის მოიცავს თითოეული დასაქმებული პირის შესაბამისი თანამდებობისთვის საჭირო ცოდნას და კვალიფიკაციის ზრდას, როგორც სამსახურის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთაც მწარმოებლურობის გაზრდას და საგარეო მასშტაბებით წარმატების მიღწევას.

ისევე, როგორც ხელმძღვანელები, თანამშრომლებიც ვალდებული არიან იყვნენ ინიციატორები ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული ძვრების რეალიზაციის საქმეში, მათ უნდა ახასიათებდეთ მაღალი პროფესიონალიზმი, სოციალურ-ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ საკითხებში კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა.

ადამიანური რესურსი ძალიან მნიშვნელოვანი რესურსია ყველა ორგანიზაციაში, საჭიროა მის განვითარებაზე ზრუნვა, სპეციალური, წინასწარ განსაზღვრული მართვის მოდელების შემუშავება და განვითარებისთვის აუცილებელი მეთოდების სისტემური დანერგვა. კადრების სპეციალისტმა დასაქმებულ პერსონალს მუდმივად უნდა გაუწიოს დახმარება პროფესიულ წინსვლასა და განვითარებაში.

ვხედავთ, რომ აჭარის რეგიონში ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებით ჩამოყალიბებული სისტემა არასრულყოფილია. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციებში გარკვეულწილად მიმდინარეობს პერსონალის განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხების განსაზღვრა, თანამშრომელთა განვითარების პროგრამებში ჩართულობა და პერსონალის პოტენციალის მუდმივი პროგრესირება სათანადოდ მაინც არ ხდება. არ არის შემუშავებული მართვის და შესაბამისად თანამშრომლების შეფასების სისტემები. ამ პრობლემების უფრო სიღრმისეულად შესასწავლად აუცილებელია უფრო დიდი კვლევების ჩატარება.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსების განვითარება, პერსონალი, კადრები, საჯარო სექტორი, პროფესიული განვითარება.

ადამიანური რესურსების განვითარება არის დასაქმებულის რეგულარული სწავლების უნარი გაზრდილ მოთხოვნებთან შესაბამისად და კოლექტივის მიერ გუნდური საქმიანობის მიზნების გაცნობიერება. ადამიანების გარეშე არ არსებობს არც ერთი დაწესებულება. ადამიანური რესურსები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად წარმართვაში, ამიტომაც უპირველესი ამოცანაა გუნდის ფორმირება, ანუ საქმიანი ადამიანების გუნდის შერჩევა, რომლებთანაც ეფექტიანი მუშაობა კონკურენციის პირობებში დადებით შედეგს მოიტანს.

თანამედროვე პერიოდში სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და გარემო პირობების მუდმივი ცვალებადობის გამო რთულია კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება.

ადამიანური რესურსების განვითარება დამოკიდებულია 3 ძირითად ასპექტზე: 1) ცოდნა, როგორც პერსონალის განვითარების ფაქტორი, რომელიც პიროვნული პოტენციალის ზრდას უწყობს ხელს. 2) შესაძლებლობა, რომელშიც იგულისხმება მიღებული ცოდნის გამოყენების საშუალებები. 3) პერსონალის ქცევა, რომელიც მოიცავს პიროვნებათშორის და არაფორმალურ კომუნიკაციებსა და ქცევებს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ეპყრობიან ადამიანებს ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა: დაკომპლექტება, შესრულების განხილვა, დახმარება, კარიერის განვითარება, წახალისება, ჩართვა და მონაწილეობა, საჩივრები, დისციპლინარული მეთოდები და მათი სიჭარბე, ასევე დიდ გავლენას ახდენს ისიც, თუ როგორ ითხოვენ მათგან სამუშაოს შესრულებას. დასაქმებული პერსონალის განვითარებას კადრების სპეციალისტმა შემდეგნაირად შეუძლია გაუწიოს დახმარება:

- რეალისტურად უნდა მიეწოდოს საქმიანობის ხელსაყრელი და არახელსაყრელი ასპექტები;
- სწავლის პროგრამაში დამწყებთათვის ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მეთოდების, მისი ძირითადი ფასეულობების შეტყობინება; მათთვის შესრულების იმ ნორმებზე მითითება, როგორებიცაა ხარისხი, საზოგადოებაზე მომსახურების გაწევა და მოქნილობის მოთხოვნილების ახსნა;
- დაქირავებულისათვის სახელმძღვანელოს გამოცემა და გათანამედროვეება, რაც განამტკიცებს სასწავლო პროგრამით მიღებულ ინფორმაციას;

- მართვის პროცესების განვითარებაში ხელისშეწყობა რაც უზრუნველყოფს შესრულების სავარაუდო მოცულობის შეთანხმებას და რეგულარულ განხილვას;
- პირადი განვითარების გეგმების გამოყენების მხარდაჭერა, რომელიც განმარტავს იმას, როგორ შეიძლება მოვალწიოთ შესრულების უწყვეტ განვითარებას, ძირითადად თვითმართვადი სწავლით;
- ტრენინგისა და მართვის განვითარების პროგრამების გამოყენება ძირითადი ფასეულობების მხარდასაჭერად და შესრულების სავარაუდო მოცულობის განსასაზღვრელად.

აუცილებელია სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულების გაუმჯობესება:

- 1) ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, 2) დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა;
- 3) უმაღლესი პასუხისმგებლობის ორგანიზებული სტრუქტურის მიღწევა.

ადამიანური რესურსების განვითარებას გააჩნია 3 დონე:

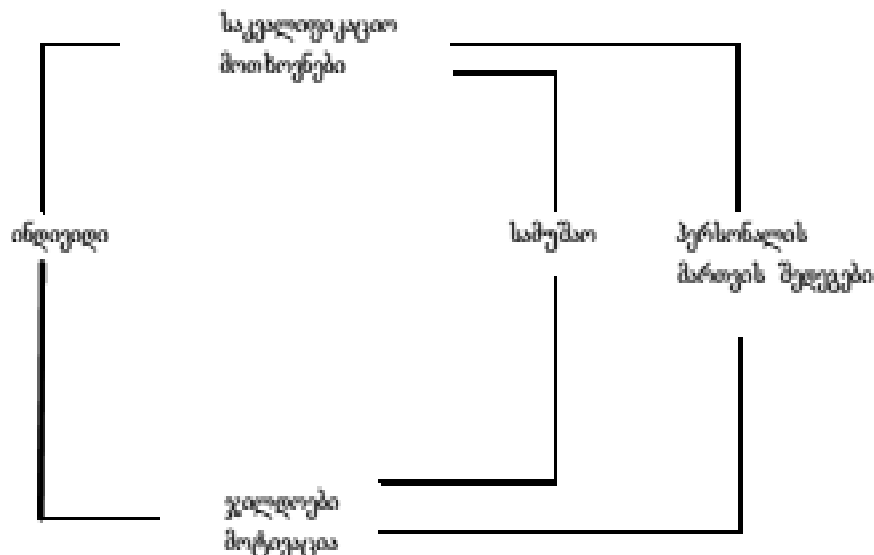
- ინდივიდუალური, რომელიც მოიცავს კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განათლებას.
- ჯგუფური და ორგანიზაციული.

სქემა №1 განვითარების ინდივიდუალური გეგმის ელემენტები



პროფესიული განვითარება არის პროცესი, რომელშიც „განსავითარებელი“ სუბიექტი აუცილებელ მონაწილეობას უნდა იღებდეს. ადამიანები თავად უნდა იყვნენ დაინტერესებული საკუთარი განვითარებით, ვინაიდან ორგანიზაცია არ არის სკოლა. განვითარების პროცესში თანამონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ერთ-ერთი მაპროვოცირებული მეთოდი ინდივიდუალური გეგმაა.

სქემა №2 პერსონალის მართვა



პერსონალის განვითარება სტრატეგიული თვალსაზრისით ითვალისწინებს თანამშრომელთა უნარებისა და მოტივაციების თანხვედრას სამუშაო მოთხოვნებსა და ჯილდოებთან (ანაზღაურება, დაწინაურება, აღიარება და სხვა). მაგალითად, როგორც ეს აქვს წარმოდგენილი რ. ბერიძეს სახელმძღვანელოში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში“.

ავტორი, სხვადასხვა კომპანიაში გამოყოფს ადამიანური რესურსების შემოწმების ისეთ ტიპურ საკითხებს, როგორცაა: დანახარჯები თანამშრომლებზე - რომელიც იზომება შრომის ანაზღაურებით და დამატებითი „დატვირთვით“; სამუშაოზე პერსონალის მიღებისა და შერჩევის პროცედურებზე, თვით ამ პროცედურების ეფექტიანობაზე; თანამშრომლების მოტივაციის და მორალური მდგომარეობის დონეზე; პერსონალის მომზადებისა და განვითარების პროგრამების ეფექტიანობაზე; პერსონალს შორის ურთიერთობების დახასიათებასა და პროცესების დაკვირვებაზე.

ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომები საჯარო სამსახურებში

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა და პროცედურების გაუმჯობესება ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე ძალზე მნიშვნელოვანია. საკადრო პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსების განყოფილებები საკმარისად ვერ უზრუნველყოფენ საჯარო მოხელეთა სწორ მართვას ადგილობრივ თვითმმართველობებში და მათი ფუნქცია ძირითადად კონტრაქტის გაფორმებით ამოიწურება. ხშირ შემთხვევაში, შეუსაბამო საჯარო მოხელეთა პროფესიული უნარ-ჩვევები და კვალიფიკაცია სამუშაო აღწერილობებთან და პროფესიულ მოთხოვნებთან, და უნდა აღინიშნოს, რომ არ არის სრულყოფილი.

2014 წლის ივნის - სექტემბერში განხორციელდა სსიპ - ვანო ხუბუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრისა და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) ერთობლივი პროექტი „ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარების ხელშეწყობა ადგილობრივ თვითმმართველობებში“.

პროექტის მიზანი იყო ადგილობრივ თვითმმართველ ერთეულებში ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი მოხელეების კვალიფიკაციის ამაღლება და, შესაბამისად, ადგილებზე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარების ხელშეწყობა.

პროექტის ფარგლებში შეირჩა 10 საპილოტე მუნიციპალიტეტი წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად (გეოგრაფიული მდებარეობა; მაღალმთიანი და ბარის მუნიციპალიტეტები; მოსახლეობის რაოდენობა; ეროვნული უმცირესობა; შექმნილი მუნიციპალიტეტები; თვითმმართველი ქალაქი). ათივე საპილოტე მუნიციპალიტეტში განხორციელდა ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ადგილობრივი მოხელეების სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შემუშავდა სამუშაო აღწერილობების, შეფასებისა და მოტივაციის სისტემების სარეკომენდაციო ნიმუშები, შეიქმნა ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის ტრენინგების საჭიროების დადგენის მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო, რის საფუძველზეც შემუშავდა საჯარო მოხელეთა 2015-2016 წლის კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგ-გეგმები.

სწორად შერჩეული კადრები, კვალიფიკაციური მოთხოვნების შესაბამისი უნარებით, მუნიციპალურ დონეზე ძლიერ ადგილობრივ თვითმმართველობას ქმნის, რომელიც მოსახლეობას უკეთეს პროგრამებსა და მომსახურებას სთავაზობს. ადამიანური რესურსების მართვა ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს, სადაც ადგილობრივ თვითმმართველობას ჰყავს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების ნაკლებობაა, რის დახმარებითაც ხელისუფლებას შეუძლია შეადგინოს მოქნილი სწავლების მეთოდები, მორგებული საჯარო მოხელეთა საჭიროებებზე.

თვითმმართველობის დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით 2014 წელს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა:

- მიღებულ იქნა საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“, რომელიც 157-ე მუხლის შესაბამისად, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ შემუშავდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მომსახურეთა უწყვეტი სწავლების კონცეფცია“.
- „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით“ დაწესდა მუნიციპალური ვალდებულება, ადგილობრივმა თვითმმართველობამ საჯარო მომსახურეთა სწავლება-გადამზადებისთვის მიმართოს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1%.
- ახალი კოდექსით ასევე განისაზღვრა ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მომსახურეთა საშტატო რაოდენობა, რომელიც უნდა შეადგენდეს არანაკლებ 30 საშტატო ერთეულს, რომელსაც დაემატება 2010 წელს ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნებისათვის დადგენილი მაჟორიტარული ოლქების რაოდენობის და თვითმმართველ ერთეულში რეგისტრირებულ ყოველ 500 ამომრჩეველზე ერთი საშტატო ერთეული.
- ამასთან, გამგეობის/მერიის და საკრებულოს აპარატის საჯარო მომსახურეთა შრომის ანაზღაურების ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული ხარჯების 25 პროცენტს და დაუშვებელია საკრებულოს წევრების შრომის ანაზღაურება პრემიებისა და დანამატების სახით.
- შემუშავდა „საჯარო დაწესებულებებში პრემიების ოდენობის განსაზღვრის წესი“ რომლის თანახმად, პრემიების გაცემა შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ საჯარო დაწესებულებებში არსებობს სამუშაოს შეფასების სისტემა. თუმცა ასეთი შეფასების სისტემის არსებობის საკითხი ეჭვქვეშაა და კვლავ ბუნდოვანი რჩება პრემიების გაცემის მიზანშეწონილობა. გარდა ამისა, პრემიების გაცემის წესი არ შეიცავს ინფორმაციას დანამატების გაცემის შესახებ, რაც კიდევ ერთხელ წარმოშობს ფულადი სტიმულირების საშუალებებისათვის სტანდარტების შემუშავების საჭიროებას საჯარო დაწესებულებებში.

ადამიანური რესურსების მართვის მოუწესრიგებელ სისტემას საბოლოოდ ადგილობრივი თვითმმართველობების არაეფექტიან ფუნქციონირებასთან მივყავართ, რაც ეკონომიკური ზრდის შეფერხებას იწვევს და ართულებს განვითარების პროცესს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე აუცილებელია განისაზღვროს ის საერთო მეთოდოლოგია, რომელიც უზრუნველყოფს კადრების სწორ მართვას.

ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის აუცილებელია მას გააჩნდეს შემდეგი ფუნქციები: პერსონალის დაგეგმვა და მართვის სტრატეგია; პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა; თანამშრომელთა შეფასება შერჩევა და სამუშაოზე მიღება-განისაზღვრება შეფასება/შერჩევის მეთოდები, მოთხოვნები; მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და მათი განვითარება; პერსონალის მოტივაცია; მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა; პერსონალის ატესტაცია; პერსონალის გათავისუფლება; პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება; კონფლიქტების მართვა.

საქართველოს მთავრობა დაყოფილია ორ – ცენტრალურ და რეგიონურ/მუნიციპალურ დონედ. ცენტრალური მთავრობა პასუხისმგებელია უფრო მაღალი დონის ეროვნულ საკითხებზე, ხოლო რეგიონული/მუნიციპალური მთავრობა პასუხს აგებს ადგილობრივ საქმეებზე. წინამდებარე ანგარიში კონცენტრირებულია ცენტრალურ დონეზე, რომელშიც არის 20 სამინისტრო. ყველა

სამინისტროს აქვს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი და ამას გარდა, ათ სამინისტროს აქვს ტრენინგის ცენტრები.

საბოლოო ჯამში, საქართველოს საჯარო სამსახურში 387 სააგენტოა. დაახლოებით 86,000 ადამიანი, ანუ მთავრობის პერსონალის საერთო რაოდენობის 5% მუშაობს საჯარო მოსამსახურეებად. დაახლოებით 46,000 საჯარო მოსამსახურეს, ანუ მათი საერთო რაოდენობის 53%-ს შეეხება საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. მცირედი გამონაკლისების გარდა, როგორცაა პერსონალის დაქირავების პროცესი, კანონი არ შეეხება დანარჩენ 40.000 საჯარო მოსამსახურეს. ამ საჯარო მოსამსახურეებს შეეხებათ შრომის კოდექსი.

აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში არსებულ სამინისტროებიდან (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის განათლების, კულტურის და სპორტის სამინისტროს, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს, აჭარის ა.რ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, აჭარის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს) არც ერთს არ აქვს კადრების განვითარებისა და გადამზადების საკუთარი პროგრამა. ისინი მხოლოდ შემოიფარგლებიან განვითარების სხვა, ადგილობრივი და უცხოური ცენტრების მიერ შეთავაზებულ პროგრამებში მონაწილეობის მიღებით.

ადამიანური რესურსების მართვა/განვითარების უცხოური პრაქტიკა

შერჩეული ქვეყნები, სადაც ხორციელდება ტრენინგისა და განვითარების მხარდამჭერი საუკეთესო პრაქტიკა, არის პოლონეთი და გერმანია. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია თითოეული ქვეყნის შესახებ. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრენინგის და განვითარების გარდა, წარმოდგენილია ინფორმაცია სხვა საკადრო ფუნქციების შესახებაც. ინფორმაცია ასახავს ინტეგრირებულ მიდგომას, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიმართ, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკადრო სექტორის რეფორმის ეფექტიანად განხორციელებისთვის.

პოლონეთი: კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ არეგულირებს პოლონეთის საჯარო მოსამსახურეების მიღებას და დასაქმებას.

საჯარო სამსახურის დეპარტამენტის ოფისი განთავსებულია კანცელარიაში და მისი ხელმძღვანელი ანგარიშვალდებულია უშუალოდ პრემიერ-მინისტრის წინაშე. ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის განხორციელებაზე

საჯარო სამსახურის ოფისი პასუხისმგებელია საკადრო პოლიტიკის განსაზღვრაზე, სამინისტროებსა და სხვა სამთავრობო ორგანიზაციებში.

საჯარო სამსახურის ხელმძღვანლის წინაშე ანგარიშვალდებულია საჯარო სამსახურის ტრენინგის და განვითარების დეპარტამენტი.

წლიური ტრენინგის და განვითარების დაგეგმვასთან დაკავშირებით, საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელი აცხადებს ცენტრალური ტრენინგის გეგმას და განსაზღვრავს ტრენინგის პრიორიტეტებსა და ტიპებს, მთავრობის პრიორიტეტებისა და მიზნების საფუძველზე. ცალკეულ სამინისტროებსა და სააგენტოებს მოეთხოვებათ შეიმუშაონ საკუთარი ორგანიზაციისთვის ტრენინგის გეგმები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება ცენტრალურ გეგმებთან.

პოლონეთი მუშაობს პროფესიული განვითარების მიმართ მიდგომის გაუმჯობესებაზე. დამტკიცებულია „საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგია 2020“ წლამდე და განსაზღვრულია ტრენინგი და პროფესიული განვითარების სხვა საშუალებები, როგორც პრიორიტეტი. შემდგომ, აუცილებელია ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმების მომზადების წესების განსაზღვრა და გავრცელება, პროცესის სტანდარტიზაციისთვის

პოლონეთში ტრენინგი და პროფესიული განვითარება ითვლება პროფესიონალური და ეფექტიანი საჯარო სამსახურის შექმნისთვის. თითოეულ საჯარო მოსამსახურეს უფლება აქვს

პროფესიული განვითარების გეგმაზე, რომელშიც შედის ტრენინგების გეგმა, სადაც განსაზღვრულია კარიერული გზა, კონკრეტული თანამდებობისკენ.

გერმანია: გერმანიის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არ არსებობს. ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო უწყებებში ძირითადად ინდივიდუალური დეპარტამენტების მიერ ხორციელდება, თუმცა აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის გარკვეული ასპექტები მაინც ცენტრალიზებულია. მაგალითად:

- ანაზღაურების სისტემა და ბიუჯეტი, ბონუსების სისტემა, პოზიციების კლასიფიკაცია, კონტრაქტის ხანგრძლივობა, კარიერის მენეჯმენტი, ქცევის კოდექსი და კოდექსის დარღვევის შემთხვევაში სამსახურიდან დათხოვნა – ეს ასპექტები განისაზღვრება ცენტრალური გზით;
- პერსონალის შერჩევა, პოზიციების განაწილება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სამუშაო პირობების კორექტირება – ინდივიდუალური სამინისტროს/უწყების დონეზე განისაზღვრება.

შერჩევის პროცედურა გერმანიის საჯარო სამსახურში იხრება კარიერაზე დაფუძნებული სისტემისკენ. სამსახურის დაწყება საჯარო სამსახურში ხდება მხოლოდ საკონკურსო გამოცდით, რომელიც ხორციელდება ინდივიდუალურად, უწყებების დონეზე.

რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს, გერმანიის შემთხვევაში ისინი არ განიხილებიან როგორც რაიმე სპეციფიკური ჯგუფი, შესაბამისად, არ არის შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტული სტრატეგია. ისინი შეირჩევიან ჩვეულებრივ, კონკურსის გზით. ცენტრალურად განსაზღვრული უნარების პროფილი მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებისთვის მხოლოდ ზოგიერთ უწყებაზე ვრცელდება. ამ ჯგუფის შემთხვევაში, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს.

საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების განვითარების სფეროში არსებული კანონმდებლობის ანალიზი

საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ განსაზღვრავს კონკურსის ჩატარების წესებს და პროცედურებს. გარდა ამისა, მუხლები: 37-ე, 38-ე, 39-ე შრომითი გასამრჯელოსა და სამსახურეობრივი მივლინების ხარჯების ანაზღაურებას, უცხოეთში გრძელვადიან მივლინებას ეხება. აღნიშნული მუხლების მიხედვით დგინდება რომ, კანონმდებლობის საფუძველზე საჯარო მოსამსახურეების განვითარებას მთავრობა ხელს უწყობს მათ ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით.

კანონში გათვალისწინებულია დაწინაურებისა და თანამდებობაზე გადაყვანის წესები, რომელიც საჯარო მოხელის თანხმობის საფუძველზე ხდება.

მნიშვნელოვნად მიმაჩნია მოქმედი რეგულაცია 48-ე მუხლის მიხედვით, სასწავლო შვებულება კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, რომელიც ხაზს უსვამს მოხელის პროფესიული განვითარების კიდევ ერთ შესაძლებლობას. კერძოდ, ამ მუხლის მიხედვით, საჯარო მოსამსახურეს 5 წელიწადში ერთხელ თანამდებობრივი სარგოს შენარჩუნებით ეძლევა სასწავლო შვებულება 3 თვემდე ვადით, კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით.

მაგრამ ახალი კანონით საჯარო დაწესებულება უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობას საჯარო დაწესებულების მიზნებიდან გამომდინარე და ხელს უწყობს მის მონაწილეობას საჯარო სამსახურის სისტემის გარეთ არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამებში. საჯარო დაწესებულება პროფესიული განვითარების საჭიროებას განსაზღვრავს ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე, დაწესებულების საჭიროებებთან ანალიზისა და მოხელეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად. მოხელეს უფლება

აქვს, დამატებით, თავად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის აუცილებელი სასწავლო პროგრამის საჭიროება და დაწესებულებასთან შეთანხმებით მოითხოვოს სასწავლო შევსება. თუ პროფესიული განვითარების პროგრამის ხანგრძლივობა აღემატება სამ თვეს დაფინანსდება საჯარო დაწესებულების მიერ მოხელესა და საჯარო დაწესებულებას შორის გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე. მოხელეს უფლება არა აქვს, საკუთარი ინიციატივით გათავისუფლდეს საჯარო სამსახურიდან ამ პროგრამის დასრულებიდან ერთი წლის განმავლობაში, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ მოხელე საჯარო დაწესებულებას დაუბრუნებს პროფესიული განვითარებისათვის გაწეულ ხარჯებს.

ახალი კანონის რეგულაციების მიხედვით, მოხელის შრომითი გასამრჯელო მოიცავს თანამდებობრივ სარგოსა და დანამატს, პრემია აღარ არის შრომითი გასამრჯელოს ნაწილი და ხდება წახალისების ერთ-ერთ ფორმა. საჯარო დაწესებულებაში შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირთა რაოდენობა და შრომის ანაზღაურების ზღვრული ოდენობა, ასევე მუნიციპალიტეტის გამგებლის/მერის და მისი მოადგილის თანამდებობრივი სარგოების ოდენობების ფარგლები, საკრებულოს თავმჯდომარისა და საკრებულოს სხვა თანამდებობის პირების თანამდებობრივი სარგოების ქვედა და ზედა ზღვარი, უნდა განისაზღვროს „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით. რაც შეეხება მოხელთა იერარქიულ რანგებში არსებული თანამდებობრივი სარგოების ოდენობას, იგი განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით, ზემოხსენებული კანონით დადგენილ ფარგლებში. სახელფასო დანამატი ეძლევა მოხელეს მისი კლასის გათვალისწინებით, ასევე თანამდებობის პირის დავალებით შესრულებული ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესაბამისად, განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო ფუნქციური დატვირთვის შესაბამისად და დამატებითი ფუნქციების დავისრებისას, მათ შორის ღამის საათებში, დასვენების დღეებსა და მძიმე სამუშაო პირობებში მუშაობის გამო. დანამატის საერთო ოდენობა განისაზღვრება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით. რაც შეეხება პრემიას, როგორც ზემოთ აღინიშნა, იგი აღარ არის შრომითი გასამრჯელოს ნაწილი, არამედ გამოიყენება, როგორც წახალისების ფორმა და დამოკიდებულია მოხელის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე.

საბოლოო ჯამში, მომავალი კანონის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია საჯარო სამსახურის ისეთი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს მოხელეთა პროფესიონალიზმის წახალისებასა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობას, რაც, თავის მხრივ, უნდა გახდეს ძლიერი და პროფესიონალ კადრებზე ორიენტირებული საჯარო სამსახურის სისტემის ფორმირების საფუძველი. პროექტით დგინდება პროფესიული საჯარო მოხელეების თანამდებობათა რანგირების უნიფიცირებული წესის შექმნის საფუძველი. მოხდა საჯარო სამსახურში თანამდებობათა რანგირების ტერმინოლოგიური დაზუსტება.

აღსანიშნავია, რომ კანონპროექტის მიხედვით, შემოდის ახალი ნორმა - მოხელის გამოსაცდელი ვადა განისაზღვრა 12 თვით. უცხოელი ექსპერტების აზრით, ასეა ბევრ ქვეყანაში, გერმანიაში - 3 წლამდეც კია. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ სხვადასხვა სიტუაციაში მოხდეს მოხელის გამოცდა და შეფასება, ვინაიდან იგი უვადოდ მიიღება სამსახურში, ქვეყანაში კი ყალიბდება პროფესიულ საჯარო მოხელეთა კლასი და მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო სამსახურში ყოველმხრივ შემოწმებული, განათლებული და კვალიფიციური კადრები იყოს დასაქმებული.

დადებით მხარეებთან ერთად, ახალი რეგულაციები გარკვეულ პრობლემასაც წარმოშობს. კერძოდ, აღსანიშნავია გამოსაცდელი ვადის ზედა ზღვრის დღეს მოქმედი 6-დან 12 თვემდე გაზრდა. 12 თვიანი გამოსაცდელი ვადა კვალიფიციურ კადრს შეუმცირებს მოტივაციას დაიწყოს მუშაობა საჯარო სამსახურში და უფლებამოსილების პოლიტიკური მიზნებით გამოყენების რისკს ზრდის ზემდგომი თანამდებობის პირების მხრიდან. კომპლექსურად კი, სერტიფიკატის

აუცილებლობა და გამოსაცდელი ვადა შესაძლებელია საჯარო სამსახურში ახალი კადრების შესვლის დამატებით დამაბრკოლებელ გარემოებად იქცეს.

აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში ახალი რეგულაციები 2017 წლის 1 ივლისიდან ამოქმედდა. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონში ცვლილება იწვევს ცვლილებებს 60-ზე მეტ მოქმედ კანონში.

დასკვნა

ადამიანური რესურსების განვითარება მნიშვნელოვანი საკითხია არა მხოლოდ აჭარის რეგიონის, არამედ ზოგადად ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვისაც. უპირველეს ყოვლისა, ის მოიცავს თითოეული დასაქმებული პირის შესაბამისი თანამდებობისთვის საჭირო ცოდნას და კვალიფიკაციის ზრდას, როგორც სამსახურის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთაც მწარმოებლურობის გაზრდას და საგარეო მასშტაბებით წარმატების მიღწევას.

ისევე, როგორც ხელმძღვანელები, თანამშრომლებიც ვალდებული არიან იყვნენ ინიციატივები ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული ძვრების რეალიზაციის საქმეში, მათ უნდა ახასიათებდეთ მაღალი პროფესიონალიზმი, სოციალურ-ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ საკითხებში კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა.

ადამიანური რესურსი ძალიან მნიშვნელოვანი რესურსია ყველა ორგანიზაციაში, საჭიროა მის განვითარებაზე ზრუნვა, სპეციალური, წინასწარ განსაზღვრული მართვის მოდელების შემუშავება და განვითარებისთვის აუცილებელი მეთოდების სისტემური დანერგვა. კადრების სპეციალისტმა დასაქმებულ პერსონალს მუდმივად უნდა გაუწიოს დახმარება პროფესიულ წინსვლასა და განვითარებაში.

ვხედავთ, რომ აჭარის რეგიონში ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებით ჩამოყალიბებული სისტემა არასრულყოფილია. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციებში გარკვეულწილად მიმდინარეობს პერსონალის განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხების განსაზღვრა, თანამშრომელთა განვითარების პროგრამებში ჩართულობა და პერსონალის პოტენციალის მუდმივი პროგრესირება სათანადოდ მაინც არ ხდება. არ არის შემუშავებული მართვის და შესაბამისად თანამშრომლების შეფასების სისტემები. ამ პრობლემების უფრო სიღრმისეულად შესასწავლად აუცილებელია უფრო დიდი კვლევების ჩატარება.

ბიბლიოგრაფია

1. ბერიძე რ. 2009. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი: უნივერსალი.
2. ვანო ხახუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარების ხელშეწყობა ადგილობრივ თვითმმართველობებში. <http://www.lsg.gov.ge/index.php?menuid=17&lang=1> 27/04/2017)
3. ინფორმაცია საჯარო სამსახურების აქტის შესახებ, ანგარიშგების ურთიერთობები საჯარო სამსახურის ოფისისთვის და მისი პასუხისმგებლობები შეჯამებულია დოკუმენტიდან „OECD ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროფილები ქვეყნებისთვის“. ჩეხეთის რესპუბლიკა. მონაცემების წყარო: OECD (2010), ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის კვლევა.
4. მაიკელსონსი. 2010. სუბ-ეროვნული დემოკრატიული განვითარების ეროვნული პროგრამის სამწლიანი განხორციელების გეგმის პოტენციალის ამაღლების სტრუქტურა (IP3) ვერსია 1.1, NCDD-S. მარისი.
5. ნონგრენი ჰ. ფალკი ე. 2012. „პერსონალის განვითარება“ საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი. თბილისი.
6. საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო. 2015წ. საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება. თბილისი.
7. საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია. 2015. ადამიანური რესურსების მართვა თვითმმართველობის დონეზე.

8. საქართველოს მთავრობა. 2014. საქართველოს მთავრობის დადგენილება (449, 15/07/2014) თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
9. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. (27/10/2015). თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
10. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ. (04/05/2017). თბილისი: საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
11. საჯარო სამსახურის ბიურო. 2014. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო. თბილისი.
12. საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებსაიტი. 2012. სექტემბერი <http://www.csb.gov.ge/en/publications/statistics> PowerPoint პრეზენტაცია.
13. Jan Czarzasty, Marianna Zielińska. 2013. ევროპის სამუშაო პირობების ობსერვატორია. „პოლონეთის სამუშაო პირობები ცენტრალურ სახელმწიფო ადმინისტრაციაში“ სახელმწიფო საქმეთა ინსტიტუტი. პოლონეთი: ევროფონდი. 07/08/2013.