

ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო სამსახურში (არსებული მდგომარეობის ანალიზი და პერსპექტივები)

ნინო სარდლიშვილი

დოქტორანტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

2017 წლიდან ძალაში შევიდა ახალი კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ და ამ კანონის საფუძველზე 2018 წლიდან მოქმედებს მთავრობის განკარგულება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტის და წესის“ შესახებ, ყოველივე ეს მიმართულია საჯარო სფეროში პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვის გაუმჯობესებისაკენ.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, საჯარო მოხელე, საჯარო სამსახური, საჯარო სამსახურის ბიურო.

ადამიანური რესურსების მართვა ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯმენტური რგოლისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მართვის ის ერთ-ერთი სფერო, რომელიც ორგანიზაციის წარმატებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ადამიანური რესურსების მართვა არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც ორგანიზაციაში მაღალი შედეგების მისაღებად იყენებს როგორც მის ხელთ უკვე არსებულ პიროვნულ/ადამიანურ რესურსებს ასევე იზიდავს ახალს. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს რამდენიმე ძირითადი ამოცანა აქვს შესასრულებელი. ესაა სამუშაოს ანალიზი; პერსონალის დაგეგმვა და კადრების მომზადება; პერსონალის შერჩევა; ახალი დასაქმებულების ორიენტაცია და ტრეინინგი; შრომითი ანაზღაურების მართვა; მოტივაცია და დაჯილდოება; კომუნიკაცია; ტრეინინგი და მენეჯერთა განვითარება [9. გვ. 8]. ნებისმიერი ორგანიზაციის, განურჩევლად იმისა ის კერძო თუ საჯარო, გამართულად ფუნქციონირებისთვის ადამიანური რესურსი მნიშვნელოვანი საყრდენია. მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და მახასიათებლები უშუალოდ აისახება ორგანიზაციის შედეგებზე. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს როგორც კვალიფიციური კადრების შერჩევაზე, ასევე, მათ მუდმივ პროფესიულ და პიროვნულ ზრდაზე [4. გვ. 41]. ცოდნის ამაღლებისთვის შესაძლებელია განხორციელდეს ფორმალური ტრეინინგები, სამუშაო შეხვედრები, თვითშემეცნებითი და სხვა სახის აქტივობები [4. გვ. 41]. ჩვენი კვლევის მიზანი ადამიანური რესურსების მართვის მრავალეტაპიანი პროცესის ერთი კონკრეტული ნაწილის, პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვის კვლევაა. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ინტერესის სფეროა აღნიშნული პროცესი არა ზოგადად, არამედ საქართველოს საჯარო სამსახურში.

სხვადასხვა ქვეყანას და ორგანიზაციას დროის სხვადასხვა მონაკვეთში ადამიანური რესურსების მართვის განსხვავებული წესი, კულტურა და ტრადიცია გააჩნია [3 გვ. 11]. ეს განსხვავებები დამახასიათებელია როგორც კერძო, ასევე საჯარო სამსახურისთვის. სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურის ანალიზმა გვიჩვენა რომ ყველა მათგანს მართვის თავისი, იმ კონკრეტული რეალობისთვის მორგებული და ეფექტური, მოდელი აქვს. ზოგიერთ ქვეყანაში სპეცილური სამსახური, ცენტრალიზებული გზით, ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყების ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ეტაპს, ხოლო ზოგ ქვეყანაში დეცენტრალიზებული სისტემა მოქმედებს, რომლის მიხედვითაც თითოეული დაწესებულება სრულიად დამოუკიდებლად განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას და მართავს მათ დაქვემდებარებაში მყოფ პერსონალს. საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის შერეული სისტემა მოქმედებს, რომლის მიხედვით მოცემული სფეროს რეგულაციის ზოგად პრინციპებსა და ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ზოგად სტრატეგიას განსაზღვრავს ცენტრალური სტრუქტურები, ხოლო უშუალო ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტულ აქტივობებს, ისეთებს როგორცაა კადრების შერჩევა, შეფასება და ა.შ., თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს [7 გვ. 90].

შრომითი ურთიერთობები საქართველოს საჯარო სექტორში რეგულირდება საქართველოს კანონით „საჯარო სამსახურის შესახებ“ და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული და ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტებით. დღეს მოქმედი საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ 2017 წლიდან არეგულირებს საჯარო სამსახურში მოხელეთა როგორც მიღებას, ასევე შემდგომ საქმიანობას. ხოლო ერთიან საკადრო პოლიტიკას, პროფესიულ პრინციპებზე დაფუძნებულ პერსონალურ განვითარებას, კანონმდებლობის დახვეწას, მმართველობის სისტემის დანერგვას, მოქმედი კანონმდებლობის სწორად შესრულებას, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მიღებული კანონქვემდებარე ნორმატიული და ინდივიდუალური აქტების შესრულებას 2004 წლიდან სსიპ-საჯარო სამსახურის ბიურო არეგულირებს. სსიპ-ისთვის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარება ერთ-ერთი უმთავრესი პრიორიტეტი [5

გვ. 87]. პერსონალის განვითარების გეგმის მიზანია დასაქმებულთა საერთო და სპეციფიკური ცოდნის დონის ამაღლება. სახელმწიფო სტრუქტურების საჭიროების მიხედვით პერსონალის განვითარების გეგმა სხვადასხვა სახეობისაა [5 გვ. 88].

2015 წლის 27 ოქტომბერს გამოქვეყნდა და ნაწილობრივ ძალაში შევიდა საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, აღნიშნული კანონი როგორც უკვე აღნიშნეთ სრულად 2017 წლის 1 ივლისს შევიდა ძალაში და სრულად ჩაანაცვლა 1997 წელს მიღებული კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“. ახალ კანონში ყურადღება გამახვილდა მოხელის პროფესიულ განვითარებაზეც. საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, საჯარო მოხელისთვის, მისი პროფესიული განვითარებისთვის, საჯარო სამსახურის მიერ შეთავაზებულ სხვადასხვა პროგრამებში მონაწილეობა სავალდებულო გახდა, ანუ საჯარო სამსახური თავისი ეფექტიანი მუშაობის გასაზრდელად ზრუნავს როგორც თვითგანვითარებაზე ორიენტირებულ და მოტივირებულ თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ასევე, ნაკლებმოტივირებულ მაგრამ პოტენციალის მქონე კადრების განვითარებაზეც. კანონში ჩამოყალიბებულია ისიც რომ მოხელეების გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების მიზანი საჯარო სამსახურის გამართულად ფუნქციონირებაა. ყოველი წლის დასაწყისში, საჯარო სამსახურის საჭიროებიდან გამომდინარე, სამთავრობო უწყებები გეგმავენ და წინასწარ დამტკიცებული ფორმის შესაბამისად, სსიპ-საჯარო სამსახურის ბიუროს მოხელეთა პროფესიული განვითარების გეგმას უგზავნიან. საჯარო მოხელეს აქვს უფლება საჯარო სამსახურისგან დამოუკიდებლად იზრუნოს თავის პროფესიულ განვითარებაზე და საჭიროების შემთხვევაში გამოიყენოს სასწავლო შევსება. როცა საჯარო მოხელის განვითარების პროგრამას, რომელიც 3 თვეზე დიდხანს გრძელდება და ფინანსდება საჯარო სამსახურის მიერ, დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის იდება შეთანხმება, ხელშეკრულება, რომლის მიხედვითაც კვალიფიკაციის ამაღლების სანაცვლოდ მოხელეს 1 წლის განმავლობაში საკუთარი ნებით საჯარო სამსახურის დატოვების შემთხვევაში სწავლებისთვის გაწეული ხარჯების ორგანიზაციისთვის დაბრუნება უწევს. აღნიშნული პუნქტი ეხმარება საჯარო სამსახურს ხელი შეუშალოს ტრენინგგავლილი კადრების გადინებას [7. მუხლი 54]. პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამაში მონაწილეობისას, საჯარო მოხელე სარგებლობს ანაზღაურებადი სასწავლო შევსებებით პროგრამის ხანგრძლივობის ვადით, ხოლო თუ საჯარო მოხელე საკუთარი ინიციატივით საჯარო სამსახურის პროგრამის გარეთ იმაღლებს კვალიფიკაციას, ამისთვის მას შეუძლია 5 წელიწადში ერთხელ 3 თვით ისარგებლოს ანაზღაურებადი შევსებებით ან/და 1 წლით-ანაზღაურების გარეშე [7. მუხლი 63]. კიდევ ერთი საინტერესო ცვლილება რომელიც მოქმედ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში ამოქმედდა, არის მოხელეთა თანამდებობრივი რანგირება, მოხელისთვის შესაბამისი რანგის, კლასის მინიჭება შესაბამისი სამსახურებრივი დანამატის განსაზღვრა [7. თავი IV]. ეს ცვლილება იძლევა საშუალებას ერთი და იგივე პოზიციაზე მომუშავე სხვადასხვა სამუშაო გამოცდილების მქონე კადრების დიფერენცირების და უფრო გამოცდილი და კვალიფიციური კადრისთვის დაფასებულობის შეგრძნების გაჩენას. მიუხედავად იმისა რომ კანონში შეტანილი ცვლილებები საჯარო მოხელის დაცვისკენ, მისი მოტივაციის და შრომისუნარიანობის ამაღლებისკენაა მიმართული, ყველა მათგანი ცალსახად დადებითი ნამდვილად არ არის. 1997 წელს მიღებული კანონისგან განსხვავებით, კარიერული ზრდა და თანამდებობრივი დაწინაურება დღეს მოქმედ კანონში გათვლისწინებული არ არის. საჯარო მოხელის კარიერული წინსვლისთვის ყოველ შემდგომ, ზედა საფეხურზე გადასასვლელად უწევს კონკურსში მონაწილეობის მიღება. თანამდებობრივი დაწინაურების, კარიერული ზრდის შესაძლებლობა თანამშრომლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოტივატორია და ამ მოტივატორის გაქრობა ცალსახად უკან გადაგმური ნაბიჯია. ის რომ კვალიფიციური მრავალწლიანი სამუშაო გამოცდილების მქონე კადრი კარიერული წინსვლისკენ გადის იგივე პროცედურებს, რასაც ამ საჯარო სამსახურის გარეთ მყოფი მოქალაქე, ცალსახად უარყოფითად მოქმედებს ასეთი კადრის მოტივაციაზე და აქვეითებს მის თანამდებობრივი წინსვლის ამბიციას. აღნიშნული ცვლილება შესაძლებელია გამართლებული იყოს საჯარო სამსახურის საქმიანობის გამჭვირვალობის კრილში, მაგრამ ნამდვილად უკან გადადგმული ნაბიჯია ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით.

2017 წელს საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივითა და USAID-ის პროექტ "დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივის" (GGI) მხარდაჭერით, საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენელთათვის ჩატარდა ტრენინგი - "მოხელის სწავლებისა და განვითარების საჭიროებების გამოვლენა." 2017 წლის 31 მარტიდან 1 აპრილის ჩათვლით სსიპ-საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, ნატო-საქართველოს პროფესიული განვითარების პროგრამის (PDP) და გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ფინანსური მხარდაჭერით გაიმართა შეხვედრა საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების მიმართულებით მომუშავე დაწესებულებების წარმომადგენლებთან. შეხვედრის მიზანი იყო "საჯარო სამსახურის შესახებ" ახალი კანონით გათვალისწინებული "პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ" საქართველოს მთავრობის დადგენილების პროექტის კონცეფციის შექმნა. მონაწილე მხარეებმა შეხვედრის ფარგლებში იმსჯელეს საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების მიმართულებით არსებულ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე, აგრეთვე, მოისმინეს გაეროს

განვითარების პროგრამის (UNDP) ადგილობრივი და უცხოელი ექსპერტების მიერ მომზადებული სარეკომენდაციო ანგარიში და იმსჯელეს საქართველოში საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების შესაძლო მოდელის შესახებ [8, გვ.7]. ამ შეხვედრების შედეგად საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების უკეთ რეგულირებისთვის 2018 წლის 22 მაისს საქართველოს მთავრობამ მიიღო #242 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“, რომლის მიხედვითაც უფრო დეტალურად გაიწერა საჯარო უწყების მიერ მათ ხელთ არსებული ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების პროცესი. სწორედ აღნიშნული დადგენილება არეგულირებს საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროების წესს და სტანდარტებს, ადგენს ამ საჭიროების განსაზღვრის პროცესს, ადგენს მოხელის განვითარების სტანდარტს და შესაბამისი პროგრამების ხარისხის კონტროლის წესებს [6. 1 მუხლი]. აღნიშნული დადგენილება ხაზს უსვავს მოხელეების პროფესიული განვითარების საჭიროებებს და განსაზღვრავს მოხელის პროფესიული განვითარების სტანდარტებსა და წესებს, ადგენს იმ პროცედურებს რომელთა გავლაც სავალდებულო ან/და ნებაყოფლობით გასავლელია საჯარო მოხელისთვის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად [6. 3 მუხლი]. დადგენილება რომელიც ახალი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის საფუძველზე შეიქმნა საკმაოდ დეტალურად განსაზღვრავს ყველ იმ პროცედურას, ვალდებულებას თუ უფლებამოსილებას რომელიც მოხელის კვალიფიკაციის ამაღლების პროცესში თვითონ მოხელეს უშუალოდ დამსაქმებელ უწყებას და საჯარო სამსახურის ბიუროს აქვს. აღნიშნული დადგენილების მიღებამდეც საჯარო უწყებები ზრუნავდნენ თავიანთი თანამშრომლების პროფესიულ განვითარებაზე და მონაწილეობდნენ მათი კარიერის მართვაში, თუმცა ეს პროცესი არ იყო სისტემატიზებული და სტანდარტიზებული, ხოლო კანონის ახალი რედაქციის და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტის ძალაში შესვლით ყოველივე ეს ერთიან სისტემაში მოექცა, მოწესრიგდა და გარკვეულ ჩარჩოებში ჩაჯდა.

როგორც აღინიშნა, საჯარო სამსახურის ბიურო ზრუნავს და სხვადასხვა ფორმით ცდილობს ხელი შეუწყოს კადრების პროფესიულ განვითარებას. ნებისმიერი დასაქმებული ადამიანისთვის პროფესიული განვითარება პირველ რიგში არის ისეთი ღონისძიებების ერთობლიობა, როგორიცაა: ტრენინგები, კონფერენციები და მსგავსი ღონისძიებები, თუმცა ეს პროფესიული განვითარების მხოლოდ ერთი ნაწილია. იმისთვის რომ სხვადასხვა სახის გადამზადებისთვის დახარჯული დროითი და ფინანსური რესურსი ეფექტიანი იყოს, საჭიროა ისინი ორგანიზაციის განვითარების გლობალური ხედვის და გეგმის საერთო ფორმატში ჯდებოდეს [2. გვ. 37]. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების სწორად განვითარება, საქმიანი კარიერის მართვა უნდა იყოს ორგანიზაციის განვითარების საერთო სტრატეგიისა და ხედვის ნაწილი.

მიუხედავად ყველა იმ საკანონმდებლო ცვლილებისა, რომელიც განხორციელდა საჯარო სამსახურის უკეთ ფუნქციონირებისთვის, პრაქტიკაში ყველაფერი უფრო რთული, არც თუ ისე გამართული აღმოჩნდა. პერსონალის განვითარების მხრივ, სამწუხაროდ, საჯარო სექტორში სიტუაცია სახარბიელო არ არის. ამაზე მეტყველებს უამრავი ფაქტორი, თუნდაც ის რომ პერსონალის განვითარების გეგმა საჯარო უწყებების მხოლოდ 25%-ს გააჩნია [7 გვ.89]. ის რომ საჯარო დაწესებულებების მხოლოდ მეოთხედი ზრუნავს თავისი კადრების რეალურ განვითარებაზე და მიყვება იმ წესებს რომელიც შესაბამის ნორმატიულ აქტებშია გაწერილი, ნიშნავს იმას რომ საჯარო სტრუქტურების უმრავლესობისთვის მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის ზრუნვა ფორმალურაა და და არა რეალური ინტერესის სფერო.

საჯარო სამსახურის ბიურო ადამიანური რესურსების მართვის მიმართებით, საჯარო სექტორში მიმდინარე პროცესების გამჭვირვალობისა და ინფორმაციის საზოგადოებისთვის მიწოდებისთვის, ყოველწლიურად ბიუროს საქმიანობის ანგარიშებს აქვეყნებს. ასეთ ანგარიშებში წლის განმავლობაში განხორციელებული სხვადასხვა საქმიანობის გარდა მოყვანილია საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანების საერთო რაოდენობა და აღნიშნული რიცხვი დამუშავებულია რამდენიმე მიმართულებით, ესენია ასაკი, სქესი, შეზღუდული შესაძლებლობები და სხვა. თუმცა ანგარიშებში მოცემული არ არის დატრენინგებული, კვალიფიკაცია ამაღლებული და სამსახურში დაწინაურებული ადამიანების მონაცემები. წლიურ ანგარიშებში არ ჩანს რამდენი ადამიანის პროფესიულ განვითარებაზე იზრუნა საჯარო სამსახურმა. ყოველივე ეს შეიძლება იმითაც იყოს გამოწვეული, რომ საჯარო მოხელეთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა, შესაბამისი ნორმატიული აქტების შემუშავება და ყოველდღიურ საქმიანობაში იმპლიმენტაცია მხოლოდ 2018 წელს დაიწყო.

კვლევის ფარგლებში სახელმწიფო და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მაგალითებზე მოხდება პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვის შესწავლა. საჯარო უწყებებისგან მოწოდებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით მოხდება როგორც დღეს არსებული სიტუაციის, ასევე იმ გამოწვევების ანალიზი რომელიც ამ მიმართულებით საჯარო სამსახურს ნამდვილად აქვს. კვლევის ფარგლებში მოხდება მთელი რიგი ინფორმაციის გამოთხოვა, ისეთის როგორიცაა კვალიფიკაცია ამაღლებული და სხვადასხვა სახის სავალდებულო და არჩევით პროგრამებში მონაწილეთა რაოდენობა. საჯარო სამსახურის მიერ დაფინანსებული ან მოხელის მიერ საკუთარი თვითგანვითარებისთვის აღებული სასწავლო შევსებულების რაოდენობა. პროფესიული განვითარებისთვის გამოყოფილი და დახარჯული თანხების ოდენობა. აგრეთვე ძალზედ ნმიშვნელოვანია თვითონ ის სავალდებულო და არჩევითი პროგრამები რომელთა გავლის ვალდებულება/საშუალებაც საჯარო მოხელეებს აქვთ.

პროფესიული განვითარება თავის თავში გულისხმობს მთელი რიგი აქტივობების ერთობლიობას, ეს პროცესი მიმართული უნდა იყოს როგორც თანამშრომელთა კომპეტენციის გაღრმავებაზე, ასევე ახალი ცოდნის შეძენაზე და ამ გზით მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობის გაზრდაზე. სწორედ ამიტომ, კვლევის ფარგლებში არ უნდა მოხდეს მხოლოდ სტატისტიკური ინფორმაციის დამუშავება. ძალზედ მნიშვნელოვანია ისიც თუ რა მიმართულებით მოხდება საჯარო მოხელეების გადამზადება, რაში მოხდება მათი კვალიფიკაციის ამაღლება და ყოველივე ეს რა სარგებელს მოუტანს იმ კონკრეტულ უწყებას რომელმაც თავისი მოხელის კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის დროითი და ფინანსური რესურსები დახარჯა.

წინასწარ და კარგად დაგეგმილი სასწავლო პროგრამები, მიმართული თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის, მნიშვნელოვანია როგორც თანამშრომლების, კომპეტენციის ასევე, თვითონ ორგანიზაციის კომპეტენციის ზრდისთვის. აღნიშნული პროცესი უნდა იყოს არა მარტო ყველამხრივი, არამედ მიზანმიმართული ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მიმართულებებისკენ. პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა უნდა ხდებოდეს წინასწარდაგეგმილად და გააზრებულად და მისი მიზანი უნდა იყოს არა იმდენად კადრების, მათი კარიერის განვითარება რამდენადაც ამ განვითარებული და კვალიფიკაცია ამაღლებული პერსონალით ორგანიზაციის უკეთ მართვა, მისი ეფექტიანობის ამაღლება.

ლიტერატურა:

1. ბერიძე რ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2011.
2. გაბაშვილი მ., საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწილი 2. თბილისი 2014.
3. გორიშვილი გ., ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება. GESJ Education Science and Psychology #34. თბილისი 2015.
4. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქეშელაშვილი გ., ხარხელი მ., ტიელიძე შ., ჭურაძე გ., ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, ჟურნალი „ეკონომიკა“ ტომი 11, თბილისი 2016.
5. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქეშელაშვილი გ., ხარხელი მ., ტიელიძე შ., ჭურაძე გ., ადამიანთა რესურსების გამოწვევები საქართველოში, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ ტომი #10, თბილისი 2017.
6. „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება #242, თბილისი 2018.
7. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, ქუთაისი 2015.
8. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2017 წლის ანგარიში, თბილისი 2017.
9. ჩოხელი ე., პაიჭაძე ნ., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი 2011.

Human Resource Management in Public Services (the analysis and perspectives of the current situation)

Nino Sardlishvili

Doctoral student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

S u m m a r y

Since 2017, the new Law on Public Service has entered into force and since 2018 the Government decree on the rule of "Procedure for Determining the Needs of Professional Public Servants for Professional Development, Professional Development Standards and Rules", all this is directed towards improvement of business career management in public sphere.

Key words: Human resources, public servant, public service, civil service bureau.