# თანამშრომელთა საქმიანობის მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სექტორში

მარიამ მარიამიძე

*სამაგისტრო ნაშრომი წარმოდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის საჯარო პოლიტიკის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოთხოვნების შესაბამისად*

სამაგისტრო პროგრამა: საჯარო პოლიტიკის ადმინისტრირება

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ნინო ბერუაშვილი, მოწვეული ლექტორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი 2022

# განაცხადი

როგორც წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარმოდგენილ მასალებს, რომელიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

მარიამ მარიამიძე

29.06.2022წ.

# აბსტრაქტი

საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა საქმიანობის მართვის სისტემების ჩამოყალიბება სტანდარტების შესაბამისად საქართველოსთვის ჯერ კიდევ მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი არის მასში დასაქმებული თანამშრომლების საქმიანობის სწორი წარმართვა, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებასა და წინსვლას.

კვლევის მიზანია შესრულებული სამუშაოს ხარისხმის მართვის ეფექტურობისა და შედეგების შეფასება. ბოლო წლებში ჩატარებული არაერთი კვლევა, რომელიც ეხებოდა თანამშრომელთა საქმიანობისა და რესურსების მართვას საქართველოს საჯარო სექტორში, პრობლემურ საკითხად მოიაზრებს მოძველებული მეთოდოლოგიის გამოყენებას, არაეფექტური მმართველობითი პოლიტიკასა და პრაქტიკას. ჩემ მიერ განხორციელებული კვლევის ძირითადი ამოცანაა სხვადასხვა საჯარო სექტორში დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა გამოკითხვის შედეგად დადგინდეს, რამდენად მუშაობს ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს მართვის სტანდარტები და შეფასების სისტემები.

ყოველივე ზემოხსენებული პრობლემების გადაჭრის მიზნით გატარებულია არაერთი ღონისძიება საქართველოს მთავრობის მიერ, რათა ევროკავშირის სტანდარტებთან მოხდეს დაახლოება. ელექტრონული სისტემებისა და საკანონმდებლო ცვლილებების გამოყენება შეფასების სისტემების ეფექტურობის მისაღწევად გარკვეულ წილად წარუმატებელიც კი არის მისი ფუნქციურობის გათვალისწინებით.

ჩემი ნაშრომის მიზანია საქართველოს საჯარო სექტორში თანამშრომელთა საქმიანობის მართვის კუთხით არსებული ტენდენციებისა და პრობლემების გამოკვეთა ჩატარებული კვლევის, არსებული პოლიტიკური გარემოს, რესურსებისა და გამოცდილების გათვალისწინებით.

აღნიშნული საკითხის სწორად წარმოსაჩენად, უპირველეს ყოვლისა გაანალიზებულია მართვის მოდელების ძირითადი პრინციპები და გამოცდილება, რომელიც

შედარებისათვის მკაფიო ინდიკატორი იქნება და ასევე, ქართული საჯარო სექტორის თანამშრომელთა მართვის მეთოდები, როგორ იცვლებოდა წლების მიხედვით არსებული მმართველობითი პოლიტიკა.

კვლევაში გამოყენებულია როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი კვლების მეთოდოლოგიური კომპონენტები. კვლევით დგინდება, რომ ინფორმირებულობის ნაკლებობა აფერხებს პროცესების სწორად შეფასებას, მოხელეთა შედეგზე ორიენტირებული მართვისა და კარიერული პერსპექტივების შესაძლებლობების გამოყენებას.

**ძირითადი საკვანძო სიტყვები:** თანამშრომელთა საქმიანობის მართვის სისტემები, შეფასების სისტემები, ადამიანური რესურსების მართვა, საჯარო სექტორი, საჯარო მოხელე.

## Abstract

Formation of Employee Performance Management Systems in the public systems in line with standards is still a significant challenge for Georgia. The key to the success of any organization is the proper management of the activities of its employees, which itself contributes to the development and advancement of the organization.

The purpose of the research is to evaluate the effectiveness and results of quality management. A lot of research related to the employee performance activities and resource management in the Georgian Public Sector, considers outdated methodology, ineffective governance policies and practices as a problematic issue. The aim of my research is to evaluate standards of work performance in organizations and its evaluation systems, based on the survey of public entities employees.

In order to solve all the above mentioned problems, a number of measures have been taken by the Government of Georgia to bring it closer to EU standards. The use of electronic systems and legislative changes for achieving the effectiveness of rating performance systems is to some extent even unsuccessful considering the functionality.

The purpose of my master thesis is to identify existing tendency and problems in the management of employees in the Georgian public sector, considering research results, the current political environment, resources and experience.

In order to present this issue correctly, first of all, the basic principles of management models and experience are analyzed, which will be an obvious indicator for comparison as well as the performance management methods of Georgian public sector, how the existing governance policy has changed over the years.

Both quantitative and qualitative methodological components are used in the research. Research shows, that scarcity of information hinders the system of the evaluation و result oriented public servants management and use of career perspectives opportunities.

**Kaywords:** Employee Activity Management Systems, Evaluation Systems, Human Resource Management, Public Sector, Public Servant.

# მადლობა

უპირველეს ყოვლისა მადლობა მინდა გადავუხადო ჩემს ხელმძღვანელს, მოწველ ლექტორს ნინო ბერუაშვილს, რომლის რჩევები და მხარდაჭერა იყო მნიშვნელოვანი სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში. ასევე, ჩემ უფროსებს დალი მინდიაშვილსა და მარინა ელიზბარაშვილს თანადგომისა და განვითარებაზე ორიენტირებული მხარდაჭერისათვის.

მადლობა ჩემს მშობლებს, შვილებს და  უდიდესი მადლობა ჩემს მეუღლეს მოტივაციისთვის, გვერდში დგომისა და  Covid პანდემიის რთულ პერიოდში საჭირო გარემოს შექმნისათვის.