

სამაგისტრო პროექტი: ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები  
ღუდუშაურის სახელობის ეროვნული სამედიცინო ცენტრის  
მაგალითზე

მარიამ ლოცულაშვილი

ნესტან ნემსიწვერიძე

მარიამ ელიზბარაშვილი

ჯგუფი №21

*სამაგისტრო პროექტის ანგარიში წარდგენილია ილიას სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლაში*

პროექტის ხელმძღვანელი: ნათია ზედგინიძე, მოწვეული ლექტორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
თბილისი, 2017

## სარჩევი

<u>აბსტრაქტი</u> .....	1
1. <u>კვლევის შინაარსი</u> .....	6
1.1. <u>მიზნები და ამოცანები, ჰიპოთეზა</u> .....	6
1.2. <u>მეთოდოლოგია</u> .....	7
2. <u>კვლევის შედეგების ანალიზი</u> .....	8
3. <u>დასკვნა</u> .....	22
4. <u>რეკომენდაციები</u> .....	24
5. <u>ბიბლიოგრაფია</u> .....	33
6. <u>დანართები</u> .....	35

## აბსტრაქტი

წინამდებარე კვლევის ანგარიში ეხება ლუდუშაურის სახელობის ეროვნული სამედიცინო ცენტრის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს, მისი მართვის სტილს და თავისებურებებს. კვლევის შედეგად მოხდა კლინიკის ადამიანური რესურსების მართვის როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი პროცესების თავისებურებების ანალიზი. მოკლევადიან პროცესებში იგულისხმება ახალი კადრის დაქირავება, ხოლო გრძელვადიან პროცესებში - კადრების განვითარება, მოტივაციის სისტემა, კადრების დენადობის მაჩვენებელი, მუშაობის ხარისხის შეფასება და წამახალისებელი/სადამსჯელო ღონისძიებების განხორციელების პროცესების ანალიზი.

კვლევა ჩატარდა თვისებრივი მეთოდის გამოყენებით, კერძოდ, სიღრმისეული ინტერვიუს მეშვეობით და გამოიკითხა როგორც კლინიკის ად.რესურსების მენეჯერი, ასევე ხარისხის კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და გენერალური დირექტორი, რომლებსაც აგრეთვე უშუალო შეხება აქვთ კლინიკის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებთან.

ჩატარებული კვლევის ანალიზის შედეგად მოხდა კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების საერთაშორისო სტანდარტებთან შედარება (ISO 9001) და რეკომენდაციების გაცემა პროცესების გასაუმჯობესებლად, თუმცა აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინება გამოსადეგია როგორც კვლევის ობიექტისთვის, ასევე სამედიცინო დარგში მოღვაწე სხვა კერძო თუ სახელმწიფო დაწესებულებებისთვის, რომელსაც სურს კომპანიის მთავარი აქტივი - ადამიანური რესურსი გახადოს მისი წარმატების საწინდარი.

**ძირითადი თემატური საძიებო სიტყვები:** ადამიანური რესურსები; მედიცინა; საერთაშორისო სტანდარტები.

დღესდღეობით, სამყაროში ბიზნესის მართვის საკითხი ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალურია. ბიზნესის სფერო ძალიან მრავალფეროვანია, მასში შემავალ სუბიექტებს შორის კონკურენცია კი საკმაოდ მაღალი. ბიზნესის წარმატება-წარუმატებლობა ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ერთ-ერთი ყველაზე დიდი აქტივი, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის ბედზე, არის ადამიანური რესურსი. აუცილებელია, მენეჯმენტმა სწორად განაზღვროს მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა, რათა მოახდინოს ბაზარზე სწორი პოზიციონირება, ამასთანავე, თანხვედრაში მოუყვანოს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის სტრატეგია კომპანიის მიზნებთან, რათა მოხდეს შეთანხმებული და თანმიმდევრული ნაბიჯებით წინსვლა კომპანიის წარმატებისკენ.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში მომუშავე პირი აუცილებლად უნდა იყოს სწორად შერჩეული, იყოს კომპეტენტური თავის საქმეში და შესაბამისად, მონაწილეობას იღებდეს იმ შედეგის მიღწევაში, რომელსაც კომპანიის წარმატება და ცნობადობა ჰქვია. არაკომპეტენტურმა დასაქმებულმა პირმა შეიძლება ფატალური შედეგი მოუტანოს კომპანიას, ამიტომ აუცილებელია, რომ ყველა პოზიციაზე მუშაობდეს ისეთი ადამიანი, რომელსაც გააჩნია შესაბამისი კომპეტენცია და აქვს ის ცოდნა და უნარები, რომელიც აუცილებელია კონკრეტულ პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლისთვის.

თანამედროვე ცხოვრებაში, ორგანიზაციები, რომელთაც სურს რომ იყვნენ წარმატებულები, არიან განვითარებაზე ორიენტირებულნი. განვითარებაში იგულისხმება ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურის სწორად ფორმირება. დღეს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური თავის თავში ძალიან ბევრ დიდ, საინტერესო და მნიშვნელოვან ფუნქციას გულისხმობს, მათ შორის კი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია კომპანიისთვის ისეთი თანამშრომლების შერჩევა, რომელიც ხელს შეუწყობს მის კონკურენტულ უპირატესობას და წარმატებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ფუნქცია განსხვავდება სხვადასხვა კომპანიების სპეციფიკიდან გამომდინარე. ჯანდაცვის სფეროში, იქ სადაც საქმე ადამიანის სიცოცხლეს ეხება, სწორი კადრის შერჩევა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. მოცემული კონკრეტული საქმის სპეციფიკიდან გამომდინარე, იმისთვის რომ ჯანდაცვის სფეროში მომსახურების ხარისხი იყოს მაღალი, აუცილებელია, რომ კლინიკაში ფუნქციონირებდეს გამართული ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, რომელსაც თავის თავზე ექნება აღებული ისეთი მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა, როგორც არის სწორი კადრის შერჩევა იმ უმნიშვნელოვანესი საქმისთვის, რომელსაც სიცოცხლე და ჯანმრთელობა ჰქვია, რადგან მათ მიერ შერჩეულ კადრებს (ექიმებს,ექთნებს) ეკისრებათ ის საპასუხისმგებლო და უმნიშვნელოვანესი მოვალეობა, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ადამიანის ჯანმრთელობასა თუ სიცოცხლესთან.

პაციენტის არასწორი დიაგნოსტიკების ხშირმა შემთხვევებმა შესაძლებელია გამოიწვიოს სამედიცინო დაწესებულების მიმართ მოსახლეობაში ნეგატიური, არასანდრო დამოკიდებულების ჩამოყალიბება, რაც ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ბიზნესის წარმატების ფორმულაში. ამ სირთულეების გამომწვევ მიზეზად ყველაზე ხშირად ვლინდება არასწორად ფუნციონირებადი ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. იმისთვის, რომ კლინიკაში ექიმების ბრალეულობით გამოწვეული ფატალური შედეგი იყოს ნულამდე დაყვანილი, აუცილებელია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური კადრების დაკომპლექტებას ახდენდეს პროფესიონალიზმის და ჯანდაცვის სამინისტროს დადგენილების გათვალისწინებით. იმისთვის, რომ სამედიცინო დაწესებულებამ მინიმუმამდე დაიყვანოს მისი წარუმატებლობის და ბაზარზე პოზიციონირების შესუსტების რისკი, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს უნდა ჰქონდეს

შემუშავებული საკადრო პოლიტიკა, რომელიც აუცილებლად სწორად უნდა ხორციელდებოდეს.

როგორც “საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური”<sup>1</sup>-ს მიერ მოპოვებული ბოლო მონაცემებით ვიგებთ, ექიმთან მიმართვიანობის მაჩვენებელი ყოველ წელს საგრძნობლად იზრდება:

*ცხრილი №1: ექიმთან მიმართვიანობის მაჩვენებელი საქართველოში წლების მიხედვით*

წელი	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ექიმთან მიმართვის რიცხვი, ათასი	7073.7	7623.3	7705.9	9494.7	10974.5	11881.1	13243.9

შესაბამისად, ბუნებრივია, რომ კონკურენცია იზრდება არა მხოლოდ კლინიკებს, არამედ ექიმებს შორისაც. იმისათვის, რომ სამედიცინო დაწესებულება იყოს კონკურენტუნარიანი და მიაღწიოს მოწინავე პოზიციას, მისმა წარმომადგენელმა აუცილებლად უნდა იზრუნოს, რომ ჰქონდეს საუკეთესო მომსახურება და დასაქმებული ჰყავდეს პროფესიონალი მედ-პერსონალი, რადგან ეს ყველაფერი პირდაპირ კავშირშია მომხმარებლის კმაყოფილების დონესთან. მომხმარებლის ნდობა და კეთილგანწყობა კი ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია კლინიკის წარმატებით ფუნქციონირებაში. ზოგადად, პერსონალის მართვა საპასუხიშვებლო და რთული საქმეა, თუმცა ეს პროცესი ბევრად უფრო რთულდება სამედიცინო დაწესებულების შემთხვევაში, ვინაიდან ეს არის სფერო, სადაც საქმე გვაქვს ადამიანის სიცოცხლესთან, შესაბამისად, შეცდომის დაშვება დაუშვებელია.

ექიმის ბრალეულობით გამოწვეული ფატალური შედეგები რომ განვიხილოთ ამერიკის შეერთებული შტატების მაგალითზე, სტატისტიკა

<sup>1</sup> საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური - ჯანდაცვა. იხილეთ ბმული: [http://www.geostat.ge/index.php?action=page&p\\_id=196&lang=geo](http://www.geostat.ge/index.php?action=page&p_id=196&lang=geo)

გვეუბნება, რომ ამერიკაში არსებულ სამედიცინო დაწესებულებებში, ეს მაჩვენებელი წელიწადში საშუალოდ 170 000-დან 251 000-მდეა. თუმცა ყურადსაღებია, ბოლო წლებში, საქართველოში ახალშობილებისა და მშობიარე დედის სიკვდილიანობის მაჩვენებელი, რომელთა გამომწვევი მიზეზი უმეტეს შემთხვევაში აღმოჩნდა არაკვალიფიციური მომსახურება. ერთ-ერთი სტატიის მიხედვით ვიგებთ, რომ:

„[...]ბავშვთა სიკვდილიანობის სააგენტოთაშორისი ჯგუფის (IGME) მონაცემებით, განვითარებულ ქვეყნებში ყოველ ათას ცოცხლადშობილზე სიკვდილიანობის მაჩვენებელი 6-ს შეადგენს, ხოლო საქართველოში–12-ს. სიკვდილიანობის ყველაზე ხშირი შემთხვევები კი 0-დან 6-დღემდე ბავშვებში ფიქსირდება – ეს ის პერიოდია, როდესაც დედა და შვილი სამშობიაროში იმყოფებიან.“<sup>2</sup>

სამედიცინო შეცდომებს უკავშირდება ისეთი ქმედებები ექიმების მხრიდან, როგორცაა: არასწორი მკურნალობის კურსის დანიშვნა, რაც გულისხმობს მედიკამენტების არასწორ შერჩევას/დოზირებას, აგრეთვე უშუალოდ მკურნალობის პროცესში უყურადღებობას, საქმისადმი გულგრილობას, პაციენტის მიმართ არაპროფესიონალურ დამოკიდებულებას და სხვა მრავალი.

საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 26 დეკემბრით დათარიღებული დადგენილება №724-ის მიხედვით<sup>3</sup>, 2014-2020 წლებში ჯანდაცვის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტებში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესება მოწინავე ადგილს იკავებს, რაც კიდევ ერთხელ ამტკიცებს ამ სფეროში მიმდინარე ცვლილებების საჭიროებას და მართვის სისტემის გადახედვა-დახვეწას, როგორც ყველა საჯარო, ასევე კერძო სამედიცინო დაწესებულებებში.

---

<sup>2</sup> სტატიის ავტორი: სალომე ჩადუნელი, ინტერნეტ-გაზეთი „Prime Time“ (2016 წელი).

<sup>3</sup> საქართველოს მთავრობის დადგენილება №724 (2014 წლის 26 დეკემბერი)