



# International Journal of Social Sciences

Caucasus International University  
Volume 6, Issue 1

Journal homepage: <http://journal.ciu.edu.ge/>

DOI: <https://doi.org/10.55367/FRKS3639>



## Strategic Approaches to Human Resources Management in the Healthcare Sector

Tengiz Verulava <sup>a1</sup>

<sup>a</sup> Doctor of Medicine, Professor,  
Caucasus University

Ana Chkheidze <sup>b2</sup>

<sup>b</sup> Master of Business Administration,  
Caucasus University

---

### ARTICLE INFO

#### *Keywords:*

Human resource management  
Hospital administration  
Professional burnout  
Digital transformation  
Employee motivation  
Labor relations  
Georgia

---

### ABSTRACT

The presented paper examines human resource management strategies in the context of hospital administration. This study aims to identify the key challenges and opportunities that arise in managing personnel within administrative processes. Special attention is given to strategic approaches such as staff motivation, prevention of professional burnout, and the integration of technological innovations into human resource management. These strategies contribute to improving the administrative efficiency of hospitals and enhancing the quality of patient-centered care. The study highlights the crucial role of strategic human resource management in achieving organizational objectives and provides recommendations for attracting and retaining staff, enhancing motivation, and mitigating professional burnout, all of which ultimately contribute to the operational productivity and sustainability of healthcare organizations.

---

<sup>1</sup> Corresponding author.

E-mail addresses: [tverulava@cu.edu.ge](mailto:tverulava@cu.edu.ge) (T.Verulava).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8110-5485>

<sup>2</sup> E-mail addresses: [a\\_chkheidze3@cu.edu.ge](mailto:a_chkheidze3@cu.edu.ge) (A.Chkheidze).  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7449-0608>

# ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მიდგომები ჰოსპიტალურ სექტორში

თენგიზ ვერულავა<sup>ა3</sup>

<sup>ა</sup> მედიცინის დოქტორი, პროფესორი,  
კავკასიის უნივერსიტეტი

ანა ჩხეიძე<sup>ბ4</sup>

<sup>ბ</sup> ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი,  
კავკასიის უნივერსიტეტი

სტატიის შესახებ	აბსტრაქტი
<p><i>საკვანძო სიტყვები:</i></p> <p>ადამიანური რესურსების მართვა საავადმყოფოების ადმინისტრირება პროფესიული გადაწვა ციფრული ტრანსფორმაცია თანამშრომელთა მოტივაცია შრომითი ურთიერთობები საქართველო</p>	<p>წარმოდგენილი ნაშრომი მიმოიხილავს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიებს საავადმყოფოების მართვის კონტექსტში. კვლევის მიზანია იმ ძირითადი გამოწვევებისა და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, რომლებიც ადმინისტრაციულ პროცესებში იჩენს თავს პერსონალის მართვისას. ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ისეთ სტრატეგიულ მიდგომებს, როგორც კადრების მოტივაცია, პროფესიული გადაწვის პრევენცია და ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვაში. აღნიშნული სტრატეგიები ხელს უწყობს საავადმყოფოების ადმინისტრაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებას და პაციენტზე ორიენტირებული მომსახურების ხარისხის ამაღლებას. კვლევა ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გადამწყვეტ როლს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში და სთავაზობს რეკომენდაციებს პერსონალის მოზიდვისა და შენარჩუნების, მოტივაციის გაძლიერებისა და პროფესიული გადაწვის მართვის მიმართულებით, რაც ჯანდაცვის ორგანიზაციების ოპერაციული პროდუქტიულობისა და მდგრადობის ზრდის წინაპირობას ქმნის.</p>

<sup>3</sup> ავტორი კორესპონდენტი.  
ელექტრონული ფოსტა: tverulava@cu.edu.ge (თ.ვერულავა).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8110-5485>

<sup>4</sup> ელექტრონული ფოსტა: a\_chkheidze3@cu.edu.ge (ა.ჩხეიძე).  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7449-0608>

## 1. შესავალი

ჯანდაცვის სისტემის მდგრადი განვითარება მჭიდროდ უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ხარისხს, განსაკუთრებით საავადმყოფოებში, სადაც პერსონალის კომპეტენცია, მოტივაცია და პროფესიული კეთილდღეობა პირდაპირ აისახება როგორც პაციენტთა მომსახურების ხარისხზე, ისე მთლიანად ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. კვლევები ადასტურებს, რომ პერსონალის მართვა მოითხოვს მრავალმხრივ და სტრატეგიულ მიდგომას, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ კადრების შერჩევით და მოიცავს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას, მოტივაციის განმტკიცებას, გუნდური კულტურის შექმნას და სტრესის შემცირების მექანიზმების დანერგვას.

პერსონალის გადაღლილობა და ემოციური გადაწვა კვლავ რჩება ერთ-ერთ უმთავრეს სისტემურ გამოწვევად, რომელიც აფერხებს არამხოლოდ პროფესიულ საქმიანობას, არამედ პირდაპირ მოქმედებს პაციენტის მოვლის ხარისხზე, ზრდის სამედიცინო შეცდომების რისკს და აქვეითებს კლინიკური პროცესების უწყვეტობას (Shojaei და სხვ., 2024). შედეგად, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია სცდება ტრადიციულ ადმინისტრაციულ პრაქტიკას და გადაიქცევა ორგანიზაციული კულტურის და ადამიანური კაპიტალის სისტემურ მოდელად.

პროფესიული გადაწვის წინააღმდეგ ბრძოლის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია მეიოს კლინიკის (Mayo Clinic) გამოცდილება. მათ შეიმუშავეს სპეციალური პროგრამა „Listen-Act-Develop“, რომელიც გულისხმობს ექიმების რეგულარულ გამოკითხვას, მათი პრობლემების მოსმენას და სამუშაო გარემოს ისეთ ტრანსფორმაციას, სადაც პერსონალს ეძლევა მეტი ავტონომია. კერძო სექტორის ზოგიერთ კლინიკაში ამ მიმართულებით გადაიდგა ნაბიჯები „ღია კარის პოლიტიკის“ დანერგვითა და ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის ჯგუფების შექმნით, რაც ამცირებს კადრების დენადობას და ინარჩუნებს მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს.

ამავე კონტექსტში მნიშვნელოვანია ის სტრატეგიული როლი, რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვა ასრულებს საავადმყოფოების ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფაში. ჯანდაცვის სექტორში, რომელიც ხასიათდება მაღალი ხარჯებით, პერსონალის სწორად განაწილება, მოტივაციის სისტემების ოპტიმიზაცია და შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტი უშუალოდ განაპირობებს კლინიკების ეკონომიკურ ეფექტიანობას. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვას დიდი როლი ეკისრება საავადმყოფოების გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში.

ამასთანავე, ციფრული ტრანსფორმაცია ადამიანური რესურსების მართვას ახალ სტრუქტურულ და სისტემურ შესაძლებლობებს აძლევს. ციფრული პლატფორმების, ავტომატიზირებული ანალიზისა და ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება მნიშვნელოვნად ზრდის ადამიანური რესურსების მართვის მოქნილობასა და სიზუსტეს. ტექნოლოგიები არა მხოლოდ ამცირებს ადმინისტრაციულ სირთულეებს, არამედ ქმნის მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას, რაც განსაკუთრებულად

მნიშვნელოვანია სწრაფად ცვალებად გარემოში (Perrella და სხვ., 2024). თუმცა, ციფრული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა დამოკიდებულია ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევაზე და მენეჯმენტის ცვლილებებისადმი გახსნილობაზე (Knudsen, 2024).

ამდენად, საავადმყოფოების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხი არ წარმოადგენს მხოლოდ შიდა საორგანიზაციო პრობლემას – იგი არის სტრატეგიული პოლიტიკის ნაწილი, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის ჯანდაცვის სისტემის საერთო ეფექტიანობასა და მის განვითარებას. შესაბამისად, კვლევის თემის აქტუალობა გამოწვეულია იმ რეალური საჭიროებით, რომ სისტემური რეფორმების პარალელურად მოხდეს ადამიანური ფაქტორის სწორად მართვის და მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება.

კვლევის მიზანია საავადმყოფოების ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების ანალიზი და ეფექტიანი ადმინისტრირების გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოვლენა.

ნაშრომი მნიშვნელოვანია ჯანდაცვის სექტორის ადმინისტრატორებისთვის, რადგან ის პირდაპირ კავშირშია სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ამაღლებასთან პერსონალის ეფექტიანი მართვის გზით. კვლევაში განხილული სტრატეგიები, როგორცაა პროფესიული გადაწყვეტილების პრევენცია და მოტივაციის სისტემების ოპტიმიზაცია, ეხმარება კლინიკებს სამედიცინო შეცდომების რისკის შემცირებაში, პერსონალის დენადობის მართვასა და ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფაში.

ნაშრომის სიახლეს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების ტრადიციული მართვისა და თანამედროვე ციფრული ტრანსფორმაციის (ხელოვნური ინტელექტი, ავტომატიზირებული ანალიზი) ინტეგრირებული განხილვა ჰოსპიტალურ სექტორში. კვლევა ადამიანურ კაპიტალს განიხილავს არა მხოლოდ ადმინისტრაციულ ჭრილში, არამედ როგორც ორგანიზაციული კულტურის და სტრატეგიული პოლიტიკის განმსაზღვრელ უმთავრეს ფაქტორს.

სტატიაში გამოკვეთილი პრობლემების (გადაწვა, კადრების დენადობა, ტექნოლოგიური რეზისტენტობა) გადასაჭრელად წარმოდგენილია შემდეგი მიდგომები:

გადაწვის მართვა: სამუშაო საათების მოქნილი განაწილება, სტრესის მართვისა და ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის პროგრამების დანერგვა. ასევე, პერსონალის ფიზიკური აქტივობის ხელშეწყობა, რაც პოზიტიურად აისახება მათ პროდუქტიულობაზე.

მოტივაცია და შენარჩუნება: კონკურენტული ანაზღაურების გარდა, სოციალური პაკეტების (დაზღვევა, ბონუსები) და კარიერული განვითარების მკაფიო გეგმების შეთავაზება.

ციფრული ადაპტაცია: ტექნოლოგიების დანერგვისას პერსონალის სისტემატური გადამზადება და მათი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რათა შემცირდეს სიახლეებისადმი რეზისტენტობა.

## 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

თანამედროვე ჯანდაცვის სექტორში ერთი მხრივ, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება - იქნება ეს ელექტრონული სამედიცინო ჩანაწერები, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები, ან ხელოვნური ინტელექტის მხარდაჭერილი ანალიტიკა - იძლევა მნიშვნელოვან ოპერატიულ უპირატესობებს; მეორე მხრივ კი, აღნიშნული გადაწყვეტილებების განხორციელება საჭიროებს მაღალი ფინანსური დანახარჯების გამოკვეთვას, რაც სერიოზულ ბარიერს წარმოადგენს განსაკუთრებით ფინანსურად შეზღუდული დაწესებულებებისთვის.

ციფრული ტრანსფორმაცია აუცილებელია სისტემის გამჭვირვალობის, ადმინისტრაციული სიმარტივის, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების თვალსაზრისით. მიუხედავად იმისა, რომ ინვესტიცია ციფრულ სისტემებში პირველ ეტაპზე შესაძლოა აღქმული იყოს როგორც ხარჯვითი და ეკონომიკურად დამამძიმებელი ნაბიჯი, გრძელვადიან პერსპექტივაში აღნიშნული ტრანსფორმაცია ხდება ფინანსური მდგრადობის ერთ-ერთი მთავარი წყარო.

იმ კლინიკებში, რომლებმაც უკვე დაიწყეს ციფრული სისტემების ინტეგრაცია, შეინიშნება ისეთი დადებითი ტენდენციები, როგორცაა პერსონალის ეფექტიანობის ზრდა, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, ბიუროკრატიული პროცედურების შემცირება და პაციენტთა მონაცემების მართვის უფრო სწრაფი და ზუსტი ორგანიზება. ეს ფაქტორები, საბოლოოდ, ხელს უწყობს ხარჯების ოპტიმიზაციას, რაც საშუალებას აძლევს კლინიკებს, დროთა განმავლობაში შეამცირონ ზედმეტი დანახარჯები და გააუმჯობესონ ფინანსური ბალანსი (ვერულავა, 2024).

ციფრული ტრანსფორმაციის გამოწვევების წარმატებული განხორციელებისთვის აუცილებელია შემდეგი პირობების გათვალისწინება: ფინანსური ხელმისაწვდომობა, თანამშრომელთა ციფრული უნარების განვითარება და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის ადაპტაცია კონკრეტულ დაწესებულებაზე.

კმაყოფილი თანამშრომლები უფრო ეფექტიანად მართავენ ბიუჯეტს და ოპერაციულ პროცესებს, რაც დადებითად აისახება საავადმყოფოს საერთო ფინანსურ მდგრადობაზე (Purwanto & Herlina, 2025).

მონაცემთა ხარისხი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საავადმყოფოს ოპერაციულ ეფექტიანობაზე. ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია შეამციროს ექიმების და სამედიცინო პერსონალის დატვირთვა. საავადმყოფოებში AI-ის დანერგვა პოზიტიურად აისახება როგორც პერსონალის სამუშაო პირობებზე, ისე პაციენტთა მომსახურების ხარისხზე (Bienefeld et al., 2025).

ციფრული მონაცემების მართვაში მნიშვნელოვანია საავადმყოფოებში ადმინისტრაციული პერსონალის როლი. სამედიცინო დაწესებულებების მენეჯმენტში კომპეტენციის ნაკლებობა იწვევს არაეფექტიან მართვას. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები

უნდა მოერგოს ციფრულ ეპოქას. ჯანდაცვის ორგანიზაციებმა უნდა მიიღონ მკაცრი რეგულაციები, რათა თავიდან აიცილონ მონაცემთა უსაფრთხოების და ეთიკური პრობლემები (Perrella et al., 2024).

### 3. მასალები და მეთოდები

წარმოდგენილი კვლევა ეფუძნება თვისებრივ კვლევით დიზაინს და მოიცავს მეორეული მონაცემების სისტემურ ანალიზსა და ლიტერატურულ მიმოხილვას. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, გამოყენებულ იქნა აკადემიური პუბლიკაციები, საერთაშორისო რეფერირებადი ჟურნალების სტატიები, ინსტიტუციური ანგარიშები და ჰოსპიტალური მენეჯმენტის სფეროში ჩატარებული ემპირიული კვლევები, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას, ციფრულ ტრანსფორმაციასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობას.

მონაცემთა შერჩევა განხორციელდა წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე:

(1) პუბლიკაციის დროის ჩარჩო – უპირატესობა მიენიჭა ბოლო 5–7 წლის განმავლობაში გამოქვეყნებულ ნაშრომებს, რათა ასახულიყო თანამედროვე ტექნოლოგიური და მენეჯერული ტენდენციები;

(2) თემატური შესაბამისობა – კვლევაში ჩართული იქნა მხოლოდ ის წყაროები, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება საავადმყოფოების ადამიანური რესურსების მართვას, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციასა და პერსონალის მოზიდვა-შენარჩუნების სტრატეგიებს;

(3) მეთოდოლოგიური სანდოობა – შერჩეულია რეფერირებადი ჟურნალების სტატიები და საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები, რომლებიც ეფუძნება ემპირიულ კვლევებს ან თეორიულად დამუშავებულ მოდელებს;

(4) პრაქტიკული რელევანტურობა – უპირატესობა მიენიჭა იმ კვლევებს, რომლებიც მოიცავს ჰოსპიტალური სექტორის კონკრეტულ მაგალითებსა და მენეჯერულ პრაქტიკებს.

კვლევის ფარგლებში განხორციელდა თემატური კონტენტ-ანალიზი, რომლის საშუალებითაც გამოიკვეთა ძირითადი ანალიტიკური კატეგორიები:

- ციფრული პლატფორმები და HR სისტემები;
- მონაცემთა ანალიტიკა და ხელოვნური ინტელექტი;
- პერსონალის მოტივაცია და პროფესიული გადაწყვეტილების პრევენცია;
- ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის ორგანიზაციული გამოწვევები.

შემდგომ ეტაპზე განხორციელდა შედარებითი ანალიზი სხვადასხვა ქვეყნების ჰოსპიტალურ პრაქტიკებს შორის, რაც შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს სტრატეგიული

მიდგომების ეფექტიანობა და მათი ადაპტაციის პოტენციალი ჯანდაცვის სექტორის სპეციფიკურ გარემოში.

არჩეული მეთოდოლოგია რელევანტურია კვლევის მიზნებთან, რადგან ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა და ციფრული ტრანსფორმაცია წარმოადგენს კომპლექსურ, მრავალფაქტორულ პროცესს, რომლის ანალიზი საჭიროებს სხვადასხვა კონტექსტში დაგროვილი გამოცდილების ინტეგრაციას. მეორეული მონაცემების სისტემური ანალიზი საშუალებას იძლევა განზოგადდეს საერთაშორისო პრაქტიკა და გამოვლინდეს ის სტრატეგიული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ჰოსპიტალური ორგანიზაციების ოპერაციულ ეფექტიანობაზე.

კვლევის შედეგების განხილვისა და დასკვნების ნაწილი უშუალოდ ეფუძნება აღნიშნული თემატური ანალიზის შედეგად იდენტიფიცირებულ კატეგორიებს, რაც უზრუნველყოფს მეთოდოლოგიური თანმიმდევრულობისა და ანალიტიკური ლოგიკის დაცვას.

#### **4. შედეგების განხილვა**

##### **4.1. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები და ჯანდაცვის სექტორის სპეციფიკა**

###### **4.1.1. ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები ჯანდაცვაში**

ადამიანური რესურსების მართვა ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირების განუყოფელი კომპონენტია, თუმცა მისი როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ისეთ სექტორებში, რომლებიც უშუალოდ გავლენას ახდენენ საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ხარისხზე. ჯანდაცვის სფერო სწორედ ასეთი მიმართულებაა, სადაც ადამიანური რესურსების მართვა გავლენას ახდენს როგორც სამედიცინო პერსონალის პროფესიულ განვითარებასა და კმაყოფილებაზე, ასევე პაციენტთა მოვლის ხარისხსა და მთლიანად სისტემის ეფექტიანობაზე (ვერულავა, 2023). ამ კუთხით, ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები მოიცავს სხვადასხვა მენეჯმენტურ მიდგომას, რომელთა მიზანია არა მხოლოდ კვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება, არამედ მათი მოტივაციის, პროფესიული ზრდისა და ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის უზრუნველყოფა.

###### **4.1.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მნიშვნელობა ჯანდაცვაში**

ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული როლი განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ სამედიცინო მომსახურების ხარისხი პირდაპირ კავშირშია პერსონალის კვალიფიკაციასა და სამუშაო გარემოსთან. კვლევები აჩვენებს, რომ ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა საავადმყოფოებში ხელს უწყობს

თანამშრომელთა კმაყოფილების ამაღლებას, რაც, თავის მხრივ, აისახება პაციენტთა მომსახურების გაუმჯობესებაზე (ვერულავა, 2023).

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საავადმყოფოების მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ მართვის სტრუქტურაზე, არამედ იმაზე, თუ რამდენად არის ორგანიზაციაში დანერგილი თანამშრომელთა მხარდაჭერისა და პროფესიული განვითარების მექანიზმები. თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები აჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა უნდა ეფუძნებოდეს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა მოტივაციის გაძლიერებას, კარიერული განვითარების გზების განსაზღვრას და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებას (Shojaei და სხვ., 2024).

მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას იმ გარემოებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია კომპლექსური ფენომენია და იგი მოიცავს ორგანიზაციაში პერსონალის გამოყენების ყველა ასპექტს, დაწყებული კადრების მოზიდვა-შერჩევით, დასრულებული მათი განვითარებით, შენარჩუნებითა და ეფექტიანი მართვით. თუმცა, კონკრეტულ შემთხვევაში, პრიორიტეტი შეიძლება მიენიჭოს ამა თუ იმ მიმართულებას, რაც დამოკიდებულია უშუალოდ ორგანიზაციის წინაშე არსებულ სტრატეგიულ ამოცანებსა და გამოწვევებზე.

საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები ხშირად მოიცავს ლიდერობის განვითარებას, გუნდური მუშაობის სტიმულირებასა და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ინტეგრაციას. სწორედ ეს მიმართულებები ხდება პრიორიტეტული იმ ჰოსპიტალებისთვის, რომელთა მიზანმიმართული ინოვაციების დანერგვა და მართვის ეფექტიანობის გაზრდაა (Nielsen და სხვ., 2024).

#### **4.1.3. ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მიდგომები და გამოწვევები**

თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომები ჯანდაცვაში სულ უფრო მეტად ფოკუსირდება ინოვაციურ სტრატეგიებზე, რომლებიც მოიცავს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას, მონაცემთა მართვის გაუმჯობესებას და ლიდერობის ახალი მოდელების დანერგვას. მიუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსების მართვა ჯანდაცვის სექტორში განსაკუთრებით რთულდება ისეთი ფაქტორების გამო, როგორც კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობა, ფინანსური შეზღუდვები და ადმინისტრაციული ბარიერები (Ortiz-Prado et al., 2025).

კვლევები აჩვენებს, რომ კადრების ნაკლებობა და არასაკმარისი მოტივაცია მნიშვნელოვანი პრობლემებია საავადმყოფოებში, რაც გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე. სწორედ

ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები უნდა იყოს ორიენტირებული როგორც ახალი კადრების მოზიდვაზე, ასევე უკვე დასაქმებული პერსონალის განვითარებასა და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებაზე (Shojaei Baghini, SepehryRad, & Miri, 2024).

გარდა ამისა, თანამედროვე მიდგომები ხშირად გულისხმობს თანამშრომელთა პიროვნული და პროფესიული უნარების განვითარების პროგრამებს. მაგალითად, აუცილებელია მუდმივი გადამზადების კურსები, ლიდერობის ტრენინგები და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებული სამუშაო შეხვედრები, რათა პერსონალი ადვილად მოერგოს ჯანდაცვის სექტორის მზარდ მოთხოვნებს (Nielsen, Prins, & Pedersen, 2024).

ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები მოიცავს როგორც სტრატეგიულ დაგეგმვას, ისე თანამშრომელთა მოტივაციის, პროფესიული განვითარების და კეთილდღეობის უზრუნველყოფას. ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა პირდაპირ კავშირშია სამედიცინო მომსახურების ხარისხთან, რადგან კმაყოფილი და მოტივირებული პერსონალი უკეთეს შედეგებს აღწევს (Ortiz-Prado et al., 2025).

თანამედროვე მიდგომები აჩვენებს, რომ ჯანდაცვის სფეროში ადამიანური რესურსების მართვა უნდა იყოს ორიენტირებული არა მხოლოდ კადრების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე, არამედ მათი პროფესიული განვითარებისა და ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის უზრუნველყოფაზე. ამ მიმართულებით, საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა იყოს მოქნილი, ინოვაციური და ორიენტირებული თანამშრომელთა კმაყოფილების ამაღლებაზე (Knudsen, 2024).

კვლევები აჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები ჯანდაცვაში უნდა მოიცავდეს გადამზადების პროგრამებს, სამუშაო დატვირთვის დაბალანსებას, მოტივაციის სისტემების დახვეწას და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ინტეგრაციას. საჭიროა სპეციალიზებული ტრენინგებისა და გადამზადების პროგრამების უზრუნველყოფა (Cook & Higgs, 2024). ამ პროცესების სწორი მართვა ხელს შეუწყობს როგორც სამედიცინო პერსონალის კმაყოფილების ზრდას, ისე პაციენტთა მოვლის ხარისხის გაუმჯობესებას.

ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული საფუძვლები აჩვენებს, რომ პროფესიული გადაღლილობის შემცირება, სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლება აუცილებელია არა მხოლოდ პერსონალის კეთილდღეობისთვის, არამედ პაციენტთა მომსახურების მაღალი სტანდარტების უზრუნველსაყოფად.

## 4.2. საავადმყოფოებში ადამიანური რესურსების სპეციფიკური გამოწვევები

საავადმყოფოებში ადამიანური რესურსების მართვა განსაკუთრებული სირთულეებით არის გამორჩეული, რადგან სამედიცინო დაწესებულებების ფუნქციონირება დამოკიდებულია კვალიფიციური პერსონალის ეფექტიანობასა და სტაბილურობაზე. ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები უკავშირდება პერსონალის გადაღლილობას, ხშირ არასაპატიო გაცდენებს, სამუშაო პირობების გაუმჯობესების საჭიროებას და ახალი ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პროცესში პერსონალის ადაპტაციის სირთულეებს. ამ გამოწვევების ეფექტიანი გადაჭრის გარეშე შეუძლებელია საავადმყოფოების ოპტიმალური მუშაობა და პაციენტთა მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა.

### 4.2.1. პროფესიული გადაღლილობა და სამუშაო გარემოს გავლენა ადამიანური რესურსების მართვაზე

ჯანდაცვის სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევა პროფესიული გადაღლილობაა (burnout), რომელიც უკავშირდება მაღალ სამუშაო დატვირთვას, მუდმივ სტრესსა და გადაჭარბებულ პასუხისმგებლობებს.

ექიმებისა და მედდების სამუშაო დატვირთვა მაღალია, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის სტრესის დონეს. გადამეტებული დატვირთვის შედეგად, პერსონალი ხშირად განიცდის ემოციურ და ფიზიკურ გამოფიტვას, რაც იწვევს სამუშაოს შესრულების ხარისხის შემცირებას (Cunningham & Prestia, 2025).

პაციენტთა სიცოცხლეზე პასუხისმგებლობამ, მუდმივმა გადაჭარბებულმა მოლოდინებმა და მძიმე სამუშაო გარემომ შეიძლება გამოიწვიოს პერსონალის მორალური სტრესი, რაც, საბოლოო ჯამში, იწვევს პროფესიული მოტივაციის შემცირებას. კვლევები აჩვენებს, რომ იმ საავადმყოფოებში, სადაც მენეჯმენტი არ აქცევს ყურადღებას თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობას, პერსონალის ეფექტიანობა და მათი კმაყოფილება მნიშვნელოვნად მცირდება (Cunningham & Prestia, 2025).

სამედიცინო პერსონალის გადაღლილობა (burnout) გავლენას ახდენს სამუშაო კმაყოფილებაზე. ინტენსიური სამუშაო დატვირთვა და არაეფექტიანი HR პოლიტიკა იწვევს პერსონალის უკმაყოფილებას, რაც საბოლოოდ უარყოფითად აისახება საავადმყოფოს ეფექტიანობაზე (Shojaei Baghini et al., 2024).

კვლევები აჩვენებს, რომ სამედიცინო დაწესებულებებში პერსონალის გადაღლილობა იწვევს არა მხოლოდ მათი პროდუქტიულობის შემცირებას, არამედ მომსახურების ხარისხის

გაუარესებასაც. ამ ფონზე, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა იყოს ორიენტირებული არა მხოლოდ თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდაზე, არამედ მათ კეთილდღეობაზეც (ვერულავა და სხვ., 2024).

ჯანდაცვის სექტორში შრომითი გარემო ხშირად რთულია, რაც იწვევს პროფესიულ დისკომფორტს და უკმაყოფილებას. ჰუმანური ლიდერობა და მხარდამჭერი გარემო ხელს უწყობს პერსონალის კმაყოფილების ზრდას (Cunningham & Prestia, 2025). ჯანდაცვის სექტორში თანამშრომელთა მხარდაჭერის მექანიზმები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. მაგალითად, თანამშრომლების სამუშაო დატვირთვის დაბალანსება, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის პროგრამების დანერგვა და მუშაობის მოქნილი გრაფიკების შექმნა არის ის სტრატეგიები, რომლებიც ხელს უწყობს სამედიცინო პერსონალის გადაღლილობის შემცირებას და სამუშაოსადმი მათი მოტივაციის ამაღლებას (Ortiz-Prado et al., 2025).

სამუშაოს დატვირთვის გამო სამედიცინო პერსონალს არ აქვს შესაძლებლობა, აქტიურად დაკავდეს ფიზიკური აქტივობით, რაც აისახება მათ პროდუქტიულობასა და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე (Nielsen et al., 2024). კვლევები ადასტურებენ, რომ შესაბამისი ფიზიკური აქტივობის ხელშეწყობა სამედიცინო პერსონალისთვის პოზიტიურ გავლენას ახდენს როგორც მათ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე, ისე სამუშაოს შესრულების ხარისხზე (Nielsen, Prins, & Pedersen, 2024).

#### 4.2.2. პერსონალის გაცდენები და მათი გავლენა საავადმყოფოს ფუნქციონირებაზე

პერსონალის ხშირი გაცდენა ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა ხდება საავადმყოფოებში. რეგულარული გაცდენები მნიშვნელოვნად აფერხებს დაწესებულებების ფუნქციონირებას, რადგან იწვევს სხვა თანამშრომლების გადატვირთვას და იძულებულს ხდის მენეჯმენტს, სწრაფად მოძებნოს შემცვლელები, რაც დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული (Munyanza & Rugwizangoga, 2024).

ამასთან, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა პირდაპირ კავშირშია პერსონალის არ დასწრების მაჩვენებელთან. კვლევების მიხედვით, იმ დაწესებულებებში, სადაც ადამიანური რესურსების მართვა არ ფოკუსირდება პერსონალის მოტივაციასა და კეთილდღეობაზე, გაცდენების სიხშირე გაცილებით მაღალია (Munyanza & Rugwizangoga, 2024).

აღსანიშნავია, რომ გაცდენების მაღალი მაჩვენებელი შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც სამუშაო გარემოს არასათანადო პირობებით, ისე ფსიქოლოგიური და ფიზიკური გადაღლილობით. ამიტომ, საავადმყოფოების მენეჯმენტმა უნდა შეიმუშაოს ისეთი

მიდგომები, რომლებიც ხელს შეუწყობს პერსონალის კეთილდღეობის გაუმჯობესებას და მათ მოტივაციის ამაღლებას.

მიუხედავად საერთაშორისო წარმატებული მაგალითებისა, საქართველოში მთავარ გამოწვევად რჩება რეგიონულ კლინიკებში მაღალკვალიფიციური კადრების დეფიციტი და არათანაბარი მატერიალური სტიმულირება, რაც მოითხოვს ადამიანური რესურსების სტრატეგიების კიდევ უფრო მეტ ადაპტაციას ლოკალურ საჭიროებებთან.

### **4.3. ციფრული ტექნოლოგიები და ინოვაციები ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვაში**

ციფრული ტრანსფორმაცია თანამედროვე საავადმყოფოების ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ცენტრალური განმსაზღვრელი ფაქტორია. ტექნოლოგიური ინოვაციები აღარ წარმოადგენს მხოლოდ ადმინისტრაციული პროცესების გამარტივების ინსტრუმენტს; ისინი ქმნიან სტრატეგიულ ჩარჩოს, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია ოპტიმიზაციას უკეთებს სამუშაო ძალის დაგეგმვას, ზრდის პროდუქტიულობას და უზრუნველყოფს პაციენტზე ორიენტირებული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

ადამიანური რესურსების მართვაში ციფრული პლატფორმების, სისტემებისა და სპეციალიზებული პროგრამების ინტეგრაცია უზრუნველყოფს სამუშაო პროცესების ავტომატიზაციას, ცვლების ოპტიმალურ დაგეგმვას, შესრულების შეფასების სისტემატიზაციას და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას. მსგავსი ინსტრუმენტები ამცირებს ბიუროკრატიულ დატვირთვას, ზრდის პროცესების გამჭვირვალობას და ამცირებს ადამიანური შეცდომის რისკს. შედეგად, მენეჯმენტს ეძლევა შესაძლებლობა რესურსები გადაანაწილოს უფრო ეფექტიანად და რეაგირება მოახდინოს სამუშაო დატვირთვის დინამიკურ ცვლილებებზე.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მონაცემთა ანალიტიკისა და ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება პერსონალის მართვაში. პროგნოზირებადი ალგორითმები საშუალებას იძლევა შეფასდეს თანამშრომელთა დატვირთვა, წინასწარ გამოვლინდეს პროფესიული გადაწვის რისკები და ოპტიმიზდეს განრიგები. საერთაშორისო კვლევები მიუთითებს, რომ მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები ამცირებს სამუშაო სტრესს, აუმჯობესებს თანამშრომელთა კმაყოფილებას და ზრდის ორგანიზაციულ ეფექტიანობას. ამგვარი მიდგომა ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციას ადმინისტრაციული ერთეულიდან სტრატეგიულ პარტნიორად გარდაქმნის.

ციფრული ტრანსფორმაცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კადრების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე. თანამედროვე ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის არსებობა ზრდის

საავადმყოფოს კონკურენტუნარიანობას შრომის ბაზარზე და ქმნის პროფესიული განვითარების ხელსაყრელ გარემოს. ონლაინ სწავლებისა და დისტანციური ტრენინგების სისტემები უზრუნველყოფს პერსონალის უწყვეტ განათლებას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სწრაფად ცვალებად კლინიკურ გარემოში. ტექნოლოგიურად განვითარებული სამუშაო გარემო ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდას და ამცირებს ბიუროკრატიულ პროცესებში ჩართულობას.

მიუხედავად ამისა, ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა დაკავშირებულია ორგანიზაციულ გამოწვევებთან. პერსონალის რეზისტენტობა, ციფრული უნარების ნაკლებობა და ინფრასტრუქტურული შეზღუდვები შეიძლება იქცეს ტრანსფორმაციის შემაფერხებელ ფაქტორებად. შესაბამისად, წარმატებული ციფრული ინტეგრაცია მოითხოვს სისტემურ ცვლილებების მართვას, თანამშრომელთა გადამზადების პროგრამებსა და ლიდერობის აქტიურ ჩართულობას.

#### **4.4. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის საჭირო ცვლილებები**

ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვა უნდა მოერგოს თანამედროვე გამოწვევებს და შეიმუშაოს ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც უზრუნველყოფს პერსონალის ეფექტიან მართვას. პირველ რიგში, საჭიროა პერსონალის გადაღლილობის შემცირება. საავადმყოფოებმა უნდა დანერგონ ისეთი მიდგომები, რომლებიც ხელს შეუწყობს სამუშაო საათების მოქნილ განაწილებას და სტრესის მართვას (Cunningham & Prestia, 2025).

მნიშვნელოვანი საკითხია პერსონალის მოტივაცია და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება. მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემატური შეფასება და განავითაროს ისეთი წამახალისებელი მექანიზმები, რომლებიც დაეხმარება მათ კარიერულ განვითარებაში.

ასევე, ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პროცესში აუცილებელია, რომ საავადმყოფოებმა შეიმუშაონ ისეთი გადამზადების პროგრამები, რომლებიც დაეხმარება პერსონალს ახალ ტექნოლოგიებთან ადაპტაციაში (Perrella, Bernardi, & Bisogno, 2024).

ციფრული ტრანსფორმაცია წარმოადგენს მნიშვნელოვან შესაძლებლობას, თუმცა მისი წარმატებული დანერგვა დამოკიდებულია პერსონალის სათანადო გადამზადებაზე და მათ მზადყოფნაზე ახალი ტექნოლოგიების ათვისებისთვის.

შესაბამისად, საავადმყოფოებში HR მენეჯმენტმა უნდა შეიმუშაოს პოლიტიკა, რომელიც გააუმჯობესებს სამუშაო გარემოს, გაზრდის პერსონალის მოტივაციას და შექმნის პირობებს ციფრული სისტემების წარმატებული ინტეგრაციისთვის.

#### 4.5. ადამიანური რესურსების მოზიდვისა და შენარჩუნების სტრატეგიები

საავადმყოფოებში ადამიანური რესურსების მოზიდვა და შენარჩუნება კრიტიკულ გამოწვევას წარმოადგენს, რადგან სამედიცინო დაწესებულებები მუდმივად საჭიროებენ მაღალკვალიფიციური პერსონალის მუდმივ მიღებას, მათი მოტივაციის უზრუნველყოფასა და ხანგრძლივ თანამშრომლობას. ჯანდაცვის სექტორში კადრების ნაკლებობა მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება, რაც გამოწვეულია არაერთი ფაქტორით, მათ შორის, სამუშაო დატვირთვის სიმძიმით, პროფესიული გადაღლილობითა და არასაკმარისი ფინანსური სტიმულირებით. იმისათვის, რომ საავადმყოფოებმა მოიზიდონ და შეინარჩუნონ კვალიფიციური კადრები, აუცილებელია მრავალმხრივი სტრატეგიების გამოყენება, რომელიც მოიცავს ფინანსურ წახალისებას, კარიერული განვითარების შესაძლებლობებსა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესებას.

აშშ-ში მოქმედებს "Magnet Recognition Program", რომელიც ენიჭებათ საავადმყოფოებს, სადაც საექთნო საქმე უმაღლეს დონეზეა ორგანიზებული. ამ სტანდარტის მქონე კლინიკებში ექთნებს აქვთ გადაწყვეტილების მიღების უფლება და კარიერული ზრდის მკაფიო გეგმა. ამ მოდელის ელემენტების დანერგვა დაიწყო საუნივერსიტეტო კლინიკებში, სადაც სამედიცინო პერსონალს ეძლევა შესაძლებლობა ჩაერთოს სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში კლინიკურ პრაქტიკასთან პარალელურად, რაც ზრდის მათ ლოიალობას ორგანიზაციის მიმართ.

სამედიცინო სექტორის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მოქნილი სამუშაო რეჟიმების დანერგვა მოითხოვს დიფერენცირებულ მიდგომას პერსონალის კატეგორიების მიხედვით:

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი: (HR, ფინანსური განყოფილება, IT, მარკეტინგი) - ამ კატეგორიისთვის ყველაზე მარტივია სრულად მოქნილი გრაფიკის, დისტანციური მუშაობის (Telecommuting) ან შეკუმშული სამუშაო კვირის დანერგვა, რადგან მათი საქმიანობა უშუალოდ არ არის მიზნული პაციენტის გადაუდებელ მომსახურებასთან.

ამბულატორიული და დიაგნოსტიკური სერვისების პერსონალი: (ოჯახის ექიმები, რადიოლოგები, ლაბორატორიის სპეციალისტები) - აქ შესაძლებელია „ცვლების გაცვლის“ (Shift swapping) ან ინდივიდუალური სამუშაო საათების დაწესება, რაც პერსონალს საშუალებას აძლევს სამუშაო დრო მოარგოს პირად საჭიროებებს კლინიკის სამუშაო საათების ფარგლებში.

სტაციონარული და გადაუდებელი დახმარების პერსონალი: (მორიგე ექიმები, ექთნები) - ამ კატეგორიის შემთხვევაში, კლასიკური „მოქნილი საათები“ რთული განსახორციელებელია. თუმცა, მათთვის ეფექტიანია თვით-დაგეგმვის (Self-scheduling) მოდელი, როდესაც გუნდის

წევრები თავად თანხმდებიან ცვლების განაწილებაზე, ან გამოიყენება „სამუშაოს გაყოფის“ (Job sharing) პრაქტიკა, რაც ამცირებს გადაწვას და ზრდის კმაყოფილებას.

ტელემედიცინის სპეციალისტები: ეს კატეგორია ყველაზე მეტად იძლევა დროისა და ადგილის თავისუფალი არჩევანის შესაძლებლობას, რაც თანამედროვე HR სტრატეგიის ერთ-ერთი მზარდი მიმართულებაა.

#### **4.5.1. ფინანსური სტიმულირება და მისი გავლენა პერსონალის შენარჩუნებაზე**

ფინანსური სტიმულირების ეფექტიანობა ჯანდაცვის სექტორში განსაკუთრებით მაღალია, რადგან სამედიცინო პერსონალის გადაწყვეტილებები ხშირად დამოკიდებულია ანაზღაურებისა და დამატებითი ბენეფიტების არსებობაზე. კვლევები აჩვენებს, რომ დაწესებულებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კონკურენტულ ანაზღაურებას და დამატებით ფინანსურ მოტივატორებს, წარმატებით ინარჩუნებენ კვალიფიციურ კადრებს და ამცირებენ პერსონალის მიგრაციის მაჩვენებელს (Purwanto & Herlina, 2025).

გარდა ხელფასისა, მნიშვნელოვანი კომპონენტია სოციალური პაკეტი, რომელიც მოიცავს დაზღვევას, ბონუსურ სისტემას და სამსახურებრივ პრივილეგიებს. ჯანდაცვის სექტორში ფინანსური სტიმულირების ნაკლებობა ხშირად ხდება პერსონალის უკმაყოფილების მთავარი მიზეზი, რაც იწვევს მათ მიერ სამსახურის დატოვებას. შესაბამისად, საავადმყოფოებმა უნდა შეიმუშავონ გრძელვადიანი სტრატეგიები, რომლებიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლების ფინანსურ სტაბილურობას და მოტივაციას.

#### **4.5.2. სამუშაო პირობების გაუმჯობესება და მისი გავლენა პერსონალის მოზიდვაზე**

ჯანდაცვის სფეროში კადრების შენარჩუნებისთვის ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორი სამუშაო გარემოს ხარისხია. საავადმყოფოებში სამედიცინო პერსონალი ხშირად მუშაობს სტრესულ გარემოში, რაც აისახება როგორც მათ პროფესიული, ისე პიროვნული კეთილდღეობაზე. კვლევები აჩვენებს, რომ არასაკმარისი სამუშაო პირობები პირდაპირ კავშირშია პერსონალის გადაღლილობასთან და მათი ეფექტიანობის შემცირებასთან.

მნიშვნელოვანია, რომ საავადმყოფოებმა უზრუნველყონ შესაბამისი ინფრასტრუქტურა, რაც გულისხმობს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას, სამუშაო სივრცის ორგანიზებას და თანამშრომელთა უსაფრთხოების დაცვას. სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება დადებითად მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, რაც თავის მხრივ, ზრდის მათი სამუშაოსადმი ერთგულებასა და კმაყოფილებას.

### 4.5.3. კარიერული განვითარება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები

კარიერული განვითარების პერსპექტივა ერთ-ერთი მთავარი მოტივატორია სამედიცინო პერსონალისთვის. საავადმყოფოები, რომლებიც თავიანთ თანამშრომლებს სთავაზობენ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, უკეთ ახერხებენ კადრების შენარჩუნებას. ეს მოიცავს ტრენინგებს, სერტიფიცირების პროგრამებსა და პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს (Cook & Higgs, 2024).

ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მიდგომები ხაზს უსვამს, რომ საავადმყოფოებმა უნდა შექმნან პროფესიული განვითარების მკაფიო სისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემს პერსონალს არა მხოლოდ შეინარჩუნოს მიმდინარე პოზიცია, არამედ ჰქონდეს კარიერული წინსვლის რეალური შესაძლებლობა. კარიერული ზრდის შესაძლებლობები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე და მათ სამუშაო კმაყოფილებაზე.

გარდა ამისა, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა დადებითად აისახება საავადმყოფოს რეპუტაციაზე, რაც აძლიერებს ორგანიზაციის შესაძლებლობას, მოიზიდოს ახალი, მაღალკვალიფიციური კადრები.

### 4.5.4. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა პერსონალის მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე

ორგანიზაციული კულტურა პირდაპირ კავშირშია თანამშრომელთა მოტივაციასა და ორგანიზაციასთან მათი გრძელვადიანი კავშირის დამყარებაზე. კვლევები აჩვენებს, რომ ჯანდაცვის დაწესებულებებში პოზიტიური და მხარდამჭერი სამუშაო კულტურა ამცირებს თანამშრომელთა მიგრაციის მაჩვენებელს და აძლიერებს მათ ერთგულებას.

პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება მოითხოვს თანამშრომლებს შორის ეფექტიანი კომუნიკაციის უზრუნველყოფას, გუნდური მუშაობის წახალისებას და სამედიცინო პერსონალის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართვას. საავადმყოფოების მენეჯმენტმა უნდა შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც თითოეული თანამშრომელი იგრძნობს, რომ მისი შრომა სათანადოდ ფასდება და მისი პროფესიული განვითარება პრიორიტეტულია.

## 4.6. საერთაშორისო გამოცდილება და საუკეთესო პრაქტიკები

ჯანდაცვის სექტორში ადამიანური რესურსების მართვა მოითხოვს მრავალმხრივ მიდგომას, რომელიც ეფუძნება არა მხოლოდ ადგილობრივ რეალიებს, არამედ საერთაშორისო გამოცდილებასა და საუკეთესო პრაქტიკას. თანამედროვე საავადმყოფოები სწრაფად

იცვლებიან, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიური პროგრესით, ეკონომიკური გამოწვევებით და სამუშაო ძალის მართვის ახალი სტრატეგიებით. განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ოპტიმალური მოდელები ეფუძნება სამ ძირითად პრინციპს: ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, პერსონალის მოტივაციის სისტემური გაუმჯობესება და მოქნილი სამუშაო გარემოს შექმნა.

#### **4.6.1. ადმინისტრაციული პროცესების ოპტიმიზაცია და მონაცემთა მართვის გაუმჯობესება**

საავადმყოფოების ეფექტიანობის ამღლების ერთ-ერთი უმთავრესი გზა არის ადმინისტრაციული პროცესების დიგიტალიზაცია და მონაცემთა ხარისხის კონტროლი. კვლევები აჩვენებს, რომ საავადმყოფოებში, სადაც მკაფიოდ არის განსაზღვრული მონაცემთა დამუშავების პროცესები და ადმინისტრაციული სამუშაოების ავტომატიზაცია, პერსონალი ნაკლებ დროს ხარჯავს დოკუმენტაციაზე და მეტ რესურსს უთმობს პაციენტთა მოვლას (Knudsen, 2024).

აღსანიშნავია, რომ დასავლეთ ევროპის საავადმყოფოებში მიღებული პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მონაცემთა ხარისხის მუდმივი კონტროლი და გაუმჯობესება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს არა მხოლოდ სამედიცინო მომსახურების ხარისხში, არამედ ფინანსურ მდგრადობაშიც. ციფრული მონაცემთა მართვის სისტემები საშუალებას აძლევს დაწესებულებებს, უფრო ზუსტად განსაზღვრონ ადამიანური რესურსების საჭიროება, მინიმუმამდე დაიყვანონ ადმინისტრაციული შეცდომები და გააუმჯობესონ საოპერაციო პროცესების გამჭვირვალობა (Knudsen, 2024).

#### **4.6.2. მოქნილი სამუშაო გარემოს მნიშვნელობა**

საერთაშორისო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დანერგვა და პერსონალის მოთხოვნებზე მორგებული სამუშაო პირობების შექმნა ამცირებს პროფესიული გადაღლილობის დონეს და ზრდის თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში საავადმყოფოები სულ უფრო მეტად იყენებენ მოქნილი განრიგის პრაქტიკას, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს უკეთ მართონ სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი (Knudsen, 2024).

აღსანიშნავია, რომ საავადმყოფოებში დასაქმებულთა კმაყოფილების დონე მნიშვნელოვნად იზრდება, როდესაც მათ ეძლევათ შესაძლებლობა, განსაზღვრონ თავიანთი სამუშაო გრაფიკი და ნაკლებად იყვნენ დამოკიდებული სტანდარტულ ცვლებში მუშაობაზე. ეს მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ სამედიცინო დაწესებულებებში, რომლებიც

ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ პერსონალის გადატვირთვა და დაიცვან მათი ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა (Knudsen, 2024).

საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ადამიანური რესურსების მართვა საავადმყოფოებში უნდა ეფუძნებოდეს ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, ადმინისტრაციული პროცესების ოპტიმიზაციას, მულტიმორბიდობის მართვის სტრატეგიების დანერგვასა და მოქნილი სამუშაო გარემოს შექმნას. განვითარებულ ქვეყნებში წარმატებით დანერგილი მოდელები აჩვენებს, რომ ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როდესაც მენეჯმენტი მიმართავს ინოვაციურ მიდგომებს, რომლებიც ამცირებს პერსონალის გადაღლილობას და ზრდის მათ პროდუქტიულობას.

გარდა ამისა, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია და მონაცემთა მართვის სისტემების გაუმჯობესება ხელს უწყობს ადმინისტრაციული პროცედურების გამარტივებას და სამედიცინო პერსონალის დროის უფრო რაციონალურად განაწილებას. ეს, თავის მხრივ, აუმჯობესებს საავადმყოფოების ფუნქციონირებას და ზრდის სამედიცინო მომსახურების ხარისხს.

საერთაშორისო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ის საავადმყოფოები, რომლებიც ახორციელებენ ციფრულ ტრანსფორმაციას, უზრუნველყოფენ მოქნილ სამუშაო გარემოს და აქცენტს აკეთებენ პერსონალის კეთილდღეობაზე, უფრო წარმატებულად ინარჩუნებენ კვალიფიციურ კადრებს და აუმჯობესებენ პაციენტთა მოვლის ხარისხს.

#### **4.7. საავადმყოფოების ეფექტიანი ადმინისტრირება და ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკული ასპექტები**

##### **4.7.1. საავადმყოფოების ადმინისტრაციული მართვის სტრუქტურა**

საავადმყოფოების ეფექტიანი ფუნქციონირების ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორი მათი ადმინისტრაციული მართვის სტრუქტურაა, რომელიც უშუალოდ განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის სტაბილურობასა და წარმატებას. საავადმყოფოების მართვის სტრუქტურა მოიცავს ორგანიზაციულ იერარქიას, ხელმძღვანელობის დონეების მკაფიო გამიჯვნას, პასუხისმგებლობების გადანაწილებასა და კომუნიკაციის ეფექტიან მექანიზმებს. საავადმყოფოს მმართველობითი სტრუქტურის ორგანიზების ხარისხზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული როგორც სამედიცინო პერსონალის სამუშაო ეფექტიანობა, ასევე პაციენტებისთვის მიწოდებული სერვისის ხარისხი.

თანამედროვე ადმინისტრაციული მართვის სტრუქტურები ორიენტირებულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამარტივებასა და ოპერატიულობაზე, რაც

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი კრიტიკული დაწესებულებისთვის, როგორცაა საავადმყოფო. კვლევები ცხადყოფს, რომ ეფექტიანი საავადმყოფოს ადმინისტრაცია უნდა იყოს მარტივი და გამჭვირვალე, რათა შემცირდეს ბიუროკრატიული შეფერხებები და შესაძლებელი გახდეს სწრაფი რეაგირება ახალ გამოწვევებზე. ადმინისტრაციული სტრუქტურის სიმარტივე საშუალებას აძლევს პერსონალს მაქსიმალური ყურადღება დაუთმოს სამედიცინო მოვლის პროცესებს და არა ადმინისტრაციულ პროცედურებს, რაც საბოლოოდ მომსახურების ხარისხს მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს.

საავადმყოფოების მართვის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია განსაკუთრებით აქტუალურია დაბალი რესურსების პირობებში მყოფ ქვეყნებში. ასეთ პირობებში ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფე და გამარტივება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. მაგალითად, დაბალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებში, როგორცაა აფრიკის ან ლათინური ამერიკის ქვეყნები, ხშირად გამოიყენება ცენტრალიზებული მმართველობის სისტემა, რომლის ფარგლებში ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები სწრაფად და ეფექტიანად მიიღება მცირე რაოდენობის პირების მიერ, რაც ამცირებს რესურსების ხარჯვასა და გაზრდის დაწესებულების რეაგირების სისწრაფეს კრიტიკულ სიტუაციებში (Latham, 2025). ასეთი სისტემა ხელს უწყობს ადმინისტრაციული დანახარჯების შემცირებას და ამარტივებს ადამიანური რესურსების ეფექტიან განაწილებას.

ამასთან ერთად, საავადმყოფოების ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მრავალპროფილურ მართვის მიდგომას, რომელიც გულისხმობს სხვადასხვა სპეციალისტის, მათ შორის სამედიცინო პერსონალის, ადმინისტრაციის წარმომადგენლებისა და ტექნიკური პერსონალის მჭიდრო კოორდინაციას. ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც საავადმყოფოს წინაშე არსებული გამოწვევები მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალისტების ერთობლივ მუშაობას. სხვადასხვა პროფესიული ჯგუფის ჩართვა მმართველობით პროცესებში ხელს უწყობს სამედიცინო პერსონალის კმაყოფილების ამაღლებას, ვინაიდან თანამშრომლები იგრძნობენ, რომ მათი აზრი გათვალისწინებულია და მათი გამოცდილება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის გადაწყვეტილებების მიღებისას (Rourke, Chen, & Blaisure, 2024).

საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ საავადმყოფოებში ადმინისტრაციული სტრუქტურის კიდევ ერთი ეფექტიანი მიდგომა არის მმართველობის დეცენტრალიზაცია. მაგალითად, იმ საავადმყოფოებში, სადაც ხელმძღვანელები სხვადასხვა დეპარტამენტებს შორის თავად იღებენ დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებს, მნიშვნელოვნად იზრდება პროცესების ოპერატიულობა და ეფექტიანობა. ასეთი დეცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურა აუმჯობესებს ორგანიზაციულ მოქნილობას და საშუალებას აძლევს

პერსონალს, ეფექტიანად განახორციელონ თავიანთი ფუნქციები, რაც, საბოლოო ჯამში, დადებით გავლენას ახდენს სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე.

ზემოხსენებული კვლევებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ საავადმყოფოების ეფექტიანი ადმინისტრირება მოითხოვს სტრუქტურული და მმართველობითი პროცესების თანმიმდევრულ დაგეგმვას. ეს გულისხმობს არა მხოლოდ ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურების არსებობას, არამედ ისეთი სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც იქნება მაქსიმალურად ადაპტირებული თანამედროვე გამოწვევებთან და ორგანიზაციის თანამშრომელთა რეალურ საჭიროებებთან. საავადმყოფოების ადმინისტრაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია იძლევა შესაძლებლობას, უფრო ეფექტიანად მოხდეს ადამიანური რესურსების მართვა, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს როგორც თანამშრომელთა, ისე პაციენტების კმაყოფილებასა და კეთილდღეობას.

#### **4.7.2. ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ სიტუაციებში**

ადამიანური რესურსების მართვა საავადმყოფოებში კრიზისულ სიტუაციებში მნიშვნელოვან გამოწვევებს ქმნის, რადგან ასეთ დროს პერსონალის მუშაობა არა მხოლოდ რთულდება, არამედ იზრდება ფსიქოლოგიური და ფიზიკური დატვირთვის რისკი. შესაბამისად, ჯანდაცვის ორგანიზაციების ადმინისტრაციული სისტემები წინასწარ უნდა იყვნენ მომზადებულნი, რათა პერსონალის ეფექტიანი მართვა კრიზისულ პერიოდში ოპერატიულად შეძლონ. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა კრიზისულ სიტუაციებში გულისხმობს ისეთი ადმინისტრაციული და ფსიქოლოგიური მექანიზმების შემუშავებას, რომლებიც შეძლებენ თანამშრომლების სტაბილურობის შენარჩუნებას და მათი სამუშაო პროდუქტიულობის უზრუნველყოფას (Aziz, Kadhim, & Hezbiyan, 2025).

ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი კრიზისულ სიტუაციებში არის პერსონალის ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა. პედიატრიულ კლინიკებში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ კრიზისული სიტუაციების დროს თანამშრომლების მორალური და ემოციური მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათ სამუშაოზე ერთგულებასა და მომსახურების ხარისხზე (Verulava & Omanadze, 2023). მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა მხარდაჭერის მუდმივი და გამართული სისტემა, რაც ხელს შეუწყობს მათ ფსიქოლოგიურ გამძლეობასა და ემოციურ ბალანსს. საავადმყოფოებში, სადაც ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა სათანადოდ არის ორგანიზებული, თანამშრომელთა პროფესიული სტრესი და გადაღლილობა მნიშვნელოვნად მცირდება (Hoffmann & Patel, 2025).

კრიზისულ სიტუაციებში ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის კიდევ ერთი კრიტიკული კომპონენტია ორგანიზაციული პროცედურების სტანდარტიზაცია. კვლევების

მიხედვით, საავადმყოფოები, რომლებიც იყენებენ მკაფიო სტანდარტებსა და რეგულაციებს, კრიზისულ პერიოდებში გაცილებით უკეთ ახერხებენ პერსონალის ეფექტიან მართვას (ვერულავა და სხვ., 2023). სტანდარტიზებული მიდგომები შესაძლებლობას იძლევა, რომ შემცირდეს გაურკვევლობა, პერსონალს მკაფიოდ ჰქონდეს წარმოდგენილი თავიანთი როლები და პასუხისმგებლობები, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს შეცდომების რისკსა და ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტაბილურობის შენარჩუნებას (Aziz, Kadhim, & Hezbiyan, 2025).

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალის პროფესიული კომპეტენციების მუდმივ შეფასებას კრიზისის დროს. ხშირად კრიზისული სიტუაციები მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალისტების სწრაფი რეაგირების უნარს და თანამშრომელთა დროულ გადაადგილებას ორგანიზაციის შიგნით. ასეთ შემთხვევებში მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯმენტი კარგად იცნობდეს თითოეული თანამშრომლის კომპეტენციას და შეძლოს ოპერატიულად მოახდინოს მათი სწორი გადანაწილება (ვერულავა და ომანაძე, 2025). ეს მიდგომა მნიშვნელოვნად ამცირებს საავადმყოფოს რესურსების გაუმართლებელ ხარჯვას და ზრდის პერსონალის პროდუქტიულობას (Theodorakis, Hitas, & Vamvakou, 2025).

ასევე, მნიშვნელოვანია კრიზისულ სიტუაციებში თანამშრომლების ეფექტიანი კომუნიკაცია ადმინისტრაციასთან. კვლევებით დადასტურებულია, რომ ის საავადმყოფოები, რომლებიც კრიზისის დროს ახორციელებენ ღია და აქტიურ კომუნიკაციას პერსონალთან, უკეთ ინარჩუნებენ სამუშაო პროცესების ეფექტიანობას. მუდმივი კომუნიკაციის მეშვეობით თანამშრომლები დროულად იგებენ ცვლილებებს, საჭირო ინფორმაციას და, რაც მთავარია, მენეჯმენტისგან გრძნობენ მხარდაჭერასა და პროფესიულ აღიარებას (Hoffmann & Patel, 2025).

ადამიანური რესურსების მართვა კრიზისულ სიტუაციებში მოითხოვს კომპლექსური მიდგომის დანერგვას, რომელიც მოიცავს როგორც ტექნიკურ, ისე ადამიანურ ფაქტორებს. საავადმყოფოების ადმინისტრაციულმა ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა ფიზიკური უსაფრთხოების პირობები, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა, სტანდარტიზებული პროცედურების გამოყენება და ეფექტიანი კომუნიკაცია. ასეთი მიდგომა შეამცირებს სტრესსა და დაბნეულობას პერსონალს შორის და საშუალებას მისცემს საავადმყოფოს, პაციენტებისთვის კრიზისულ პერიოდში ეფექტიანი სამედიცინო მომსახურება უზრუნველყოს

#### **4.8. შრომითი ურთიერთობები და სამართლებრივი რეგულაციები ჯანდაცვაში**

ჯანდაცვის სექტორში შრომითი ურთიერთობების მართვა და სამართლებრივი რეგულაციების დაცვა განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს უშუალოდ უკავშირდება როგორც თანამშრომელთა კეთილდღეობას, ისე სამედიცინო მომსახურების

ხარისხს. აღნიშნულ საკითხს კომპლექსური მიდგომა ესაჭიროება, რაც გულისხმობს როგორც შრომითი კანონმდებლობის, ისე უსაფრთხოების სტანდარტების, პროფესიული ეთიკისა და თანამშრომელთა უფლებების დაცვას.

შრომითი ურთიერთობების ეფექტიანი მართვა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მკაფიოდ და ზუსტადაა განსაზღვრული თანამშრომელთა და დამსაქმებლის უფლებები და მოვალეობები. საავადმყოფოებში სამართლებრივი რეგულაციების ზუსტი დაცვა უზრუნველყოფს თანამშრომლების უფლებების პატივისცემას, სამუშაო პროცესის გამჭვირვალობასა და სამართლიანობის პრინციპების დაცვას, რაც საბოლოოდ აისახება მათი სამუშაო კმაყოფილების დონის ზრდაზე (Cicu & Dinu, 2025). კერძოდ, სამედიცინო პერსონალმა ზუსტად უნდა იცოდეს საკუთარი უფლებები, რაც მოიცავს შრომის ანაზღაურებას, სამუშაო დროის განსაზღვრას, დასვენების უფლების რეალიზებას და უსაფრთხო სამუშაო პირობების უზრუნველყოფას. სამართლებრივი ნორმების დარღვევა იწვევს თანამშრომელთა მოტივაციის მკვეთრ შემცირებას, რაც უარყოფითად მოქმედებს მომსახურების ხარისხზე.

თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემებში დიდი ყურადღება ექცევა პროფესიული უსაფრთხოების ნორმებს. საავადმყოფოებში პერსონალი ყოველდღიურად დგას ისეთი რისკების წინაშე, როგორცაა ინფექციური დაავადებების გავრცელება, ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გადატვირთვა, სამუშაოდან გამოწვეული სტრესი და ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემები. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია მკაცრი შრომითი რეგულაციების არსებობა, რომლებიც მიზნად ისახავს თანამშრომელთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვას. კვლევები აჩვენებს, რომ ისეთ საავადმყოფოებში, სადაც უსაფრთხოების ნორმები მკაცრადაა დაცული, თანამშრომელთა საერთო კეთილდღეობის მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია, რაც თავის მხრივ ზრდის მათ პროდუქტიულობასა და სამუშაო პროცესში ჩართულობის ხარისხს (Lee, 2024).

გარდა ამისა, შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივი ასპექტები მოიცავს პერსონალის ცნობიერების ამაღლებას სხვადასხვა სამედიცინო გამოწვევების მიმართ. კვლევებმა დაადასტურა, რომ იმ საავადმყოფოებში, სადაც სამედიცინო პერსონალის ცოდნა მაღალია კონკრეტული დაავადებების საკითხებზე, მნიშვნელოვნად მცირდება პროფესიული რისკებისა და თანამშრომელთა შეცდომების ალბათობა. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ თანამშრომელთა განათლება და სამართლებრივი რეგულაციების მუდმივი განმარტება დადებით გავლენას ახდენს როგორც პერსონალის პირად უსაფრთხოებაზე, ისე პაციენტების მომსახურების ხარისხზე (Cicu & Dinu, 2025).

ჯანდაცვის სფეროში ეფექტიანი შრომითი ურთიერთობების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია პერსონალის ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის დაცვა. ჯანდაცვის სფეროს

თანამშრომლები ხშირად მუშაობენ მაღალი სტრესის პირობებში, რის გამოც მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი სამართლებრივი გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომლებს ექნებათ ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის შესაძლებლობა. მსგავსი მიდგომა, მაგალითად, დაინერგა ავსტრალიის საავადმყოფოების გადაუდებელი დახმარების განყოფილებებში, სადაც რეგულაციების შესაბამისად, ადმინისტრაციას ევალება პერსონალის ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის სისტემატური უზრუნველყოფა, რათა შეამციროს პროფესიული გადაწვის დონე (Lee, 2024).

შრომითი ურთიერთობების სამართლებრივი რეგულაციების მნიშვნელოვანი ნაწილია ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკის მკაფიოდ ჩამოყალიბება, რაც მოიცავს თანამშრომელთა და მენეჯმენტის როლების მკაფიო გამიჯვნას, ეფექტიანი კომუნიკაციის უზრუნველყოფას და შრომითი დავების სწრაფ და სამართლიან მოგვარებას. შრომითი კონფლიქტების დროულად გადაწყვეტა ხელს უწყობს თანამშრომელთა კეთილდღეობის გაუმჯობესებას და იწვევს ორგანიზაციული სტაბილურობის ზრდას (Ankhi, Hossain, Faisal, & Hasan, 2025).

ამრიგად, ჯანდაცვის სექტორში შრომითი ურთიერთობებისა და სამართლებრივი რეგულაციების მართვა მოითხოვს როგორც სამართლებრივი ნორმების მკაცრ დაცვას, ისე ორგანიზაციის შიდა პოლიტიკის ეფექტიან განხორციელებას. მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს, რომ თანამშრომელთა უფლებები, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა იყოს სათანადოდ დაცული, რაც საბოლოო ჯამში, დადებითად აისახება საავადმყოფოს როგორც ორგანიზაციულ, ისე სამედიცინო მომსახურების ეფექტიანობაზე.

## 5. დასკვნა

კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა საავადმყოფოების ფუნქციონირების კრიტიკული კომპონენტია. პერსონალის კეთილდღეობა, მათი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და მოტივაცია პირდაპირ კავშირშია პაციენტთა უსაფრთხოებასა და მომსახურების ხარისხთან. ციფრული ტრანსფორმაცია, მიუხედავად საწყისი ფინანსური დანახარჯებისა, გრძელვადიან პერსპექტივაში ხდება კლინიკების მდგრადობისა და ეფექტიანობის წყარო. საბოლოოდ, წარმატებული ჰოსპიტალური მენეჯმენტი მოითხოვს ჰოლისტურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, მხარდაჭერ სამუშაო გარემოსა და თანამშრომელთა მუდმივი განვითარების მექანიზმებს.

## ბიბლიოგრაფია

1. ვერულავა თ. (2024) ჯანდაცვის სექტორში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვის გამოწვევები. ეკონომიკური პროფილი, ტ. 19, 2(28), გვ. 17-25. DOI: 10.52244/ep.2024.28.02
2. ვერულავა თ., ომანაძე ო, ლაზარაშვილი თ. ჰოსპიტალური სერვისების ანტიკრიზისული მართვის გამოწვევები საქართველოში. ეკონომისტი. 2023 (2). DOI: 10.36172/EKONOMISTI.2023.XIX.02.TENGIZ.VERULAVA.KETEVAN.OMANADZE
3. ვერულავა თ., ომანაძე ქ. ანტიკრიზისული პროცესების მართვა სამედიცინო კლინიკებში. ეკონომისტი. 2022; 18(3):121-133.
4. ვერულავა თ. (2023). სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი საქართველოს საავადმყოფოებში. ეკონომისტი. 4: 56-76. DOI: 10.36172/EKONOMISTI.2023.XIX.04.Tengiz.Verulava
5. ვერულავა, თ. ჯანდაცვის სისტემის მიზნები და ფუნქციები. ჯანდაცვის პოლიტიკა, ეკონომიკა და სოციოლოგია, 2023; 7 (2).
6. ვერულავა თ., ჭილაძე გ., ბარკალაია თ. პირველადი ჯანდაცვის პერსონალის მოტივაციის და სამუშაოთი კმაყოფილების გამოწვევები საქართველოში. ეკონომისტი. 2022; 18 (3):100-120.
7. Ankhi, I. J., Hossain, G. A., Faisal, A. K. M., & Hasan, M. R. U. (2025). Material flow analysis and risk evaluation of informal and formal E-waste recycling processes in Bangladesh: Towards sustainable management strategies. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2025.145090
8. Aziz, A. R., Kadhim, A. J., & Hezbiyan, Z. (2025). Explaining the barriers and facilitators of the accreditation process in maternity departments. *BMC Nursing*. doi: 10.1186/s12912-025-02825-3
9. Bienefeld, N., Keller, E., & Grote, G. (2025). AI Interventions to Alleviate Healthcare Shortages and Enhance Work Conditions in Critical Care: Qualitative Analysis. *Journal of Medical Internet Research*. doi: 10.2196/50852
10. Cicu, G. A., & Dinu, E. (2025). Evaluarea cunoștințelor personalului medical privind HIV: metode de prevenție și provocări | Assessing medical staff knowledge on HIV: prevention methods and challenges. *Jurnal Medical Brasovean*. doi: 10.31926/jmb.2024.2.04
11. Cook, J., & Higgs, P. (2024). Improving palliative care for people who use alcohol and other drugs. *ResearchGate*. doi: 10.5694/mja2.52585
12. Cunningham, T., & Prestia, A. S. (2025). Removing the Golden Handcuffs: A Leader Responds to Moral Injury. *Nurse Leader*. DOI: 10.1016/j.mnl.2024.12.007
13. Hoffmann, J. A., & Patel, S. J. (2025). Quality Improvement for Pediatric Acute Mental Health Care: Opportunities and Challenges. *Pediatrics*. Doi:10.1542/peds.2024-06957

14. Knudsen, C. (2024). Adapting to change: Medical secretaries and the continuous data work of maintaining data quality in hospitals. Aalborg University.
15. Latham, T. S. (2025). Sickle Cell Anemia Treatment With Hydroxyurea in Low-Resource Settings: Challenges and Opportunities for Global North-South Collaboration. *International Journal of Public Health*. doi: 10.3389/ijph.2024.1606984
16. Lee, O. (2024). Enhancing wellbeing in emergency department allied health care coordinators: A multifaceted intervention approach-a practice note. *Asia Pacific Journal of Health Management*. Doi:10.24083/apjhm.v19i3.4171
17. Liu, L., & Mao, Y. (2024). Network Structure and Variability of Recurrence Fear in Early-Stage Non-Small Cell Lung Cancer: A Symptom Network Analysis. Elsevier. Doi:10.32604/po.2024.053678
18. Munyaneza, E., & Rugwizangoga, B. (2024). Employee absenteeism at the University Teaching Hospital of Kigali in Rwanda, 2020. *Rwanda Public Health Bulletin*. DOI:10.4314/rphb.v5i4.7
19. Nielsen, S. G., Prins, J. L., & Pedersen, M. (2024). Little room for maneuvering: Hospital managers' perspectives on integration of physical exercise during working hours. *BMC Public Health*. Doi:10.1007/s10389-024-02380-2
20. Ortiz-Prado, E., Suárez Sangucho, I. A., & others. (2025). The Imperative of Public Health Expertise in Ecuadorian Health Leadership: A Call for Competency-Based Appointments. *International Journal of Public Health*. doi: 10.3389/ijph.2024.1607894
21. Perrella, A., Bernardi, F. F., & Bisogno, M. (2024). Bridging the gap in AI integration: Enhancing clinician education and establishing pharmaceutical-level regulation for ethical healthcare. *Frontiers in Medicine*. Doi:10.3389/fmed. 2024.1514741
22. Purwanto, A., & Herlina, E. (2025). Influence of Financial Department Employee Satisfaction on Budget Efficiency Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at Gunung Jati Hospital. *Journal of Social Issues*. Doi:10.59631/sijos.v2i1.294
23. Ratischvili, T., & Poland, G. A. (2025). Trauma-Informed Immunization Practices: A New and Transformative Approach to Vaccine Hesitancy and a Call to Action. *Mayo Clinic Proceedings*. DOI: 10.1016/j.mayocp.2024.12.001
24. Rourke, K., Chen, J. C., & Blaisure, K. (2024). Child Life in Practice: Applying Theories in the Emergency Department and on a Pediatric Unit. *Family Science Review*. Doi:10.26536/GMJK4953.
25. Shojaei Baghini, M., SepehryRad, D., & Miri, F. (2024). The Effect of Job Skills and Job Burnout on Job Satisfaction Among Health Information Management Staff. Wiley. Doi:10.1002/hsr2.70217
26. Theodorakis, N., Hitas, C., & Vamvakou, G. (2025). Complexities in Geriatric Cardiology: Clinical Dilemmas and Gaps in Evidence. *Journal of Geriatric Cardiology*. doi: 10.26599/1671-5411.2025.01.004
27. Verulava, T., Omanadze, K. Hospital health care anti-crisis management issues in Georgia. *Archives of the Balkan Medical Union*. 2023; 58 (2) doi:10.31688/ABMU.2023.58.2.06

28. Youn, S. J., Schuler, K., Sah, P., & Jaso-Yim, B. (2025). Scaling out a Digital-First Behavioral Health Care Model to Primary Care. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Doi:10.1007/s10488-025-01433-2