

პერსონალის მართვის მარეგულირებელი მეთოდოლოგია

განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი

შესავალი

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს დამხმარე მეთოდოლოგიურ გზამკვლევს, რომელიც ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებებს (შემდგომ - დაწესებულებები/ბალები) საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 21 თებერვლის N76 დადგენილებით დამტკიცებული „ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტებით“ (შემდგომ - ავტორიზაციის სტანდარტები) გათვალისწინებული მოთხოვნების შესრულებაში გაუწევს მხარდაჭერას.

ავტორიზაციის მეოთხე სტანდარტი „საადმინისტრაციო და საგანმანათლებლო პროცესის მხარდაჭერა“ ითვალისწინებს დაწესებულებაში პერსონალის მართვის და განვითარების მექანიზმის არსებობას, კონკრეტულად კი დაწესებულების სტრუქტურის/ორგანოგრამის შექმნას, სტრუქტურული ერთეულების/პირების ფუნქციების გაწერას, პერსონალის შერჩევის, დანიშვნისა და განვითარების საკითხების მოწესრიგებას და სხვ. აღნიშნული მოთხოვნიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებაში შემუშავებული იყოს რეგულაცია/შიდა მექანიზმი, რომელიც დაფარავს პერსონალის მართვის საკითხებს.

დოკუმენტი სარეკომენდაციო ხასიათისაა. მასში მოცემულია რეკომენდაციები და ალტერნატიული მიდგომები ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების საკითხებთან დაკავშირებით, რაც დაწესებულებებს ავტორიზაციის სტანდარტით განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულებაში დაეხმარებათ.

შინაარსი

შესავალი	1
რა არის ადამიანური რესურსების მართვა?	3
ორგანიზება/დაგეგმვა	4
ორგანიზაციაში შემოსვლა	9
სამუშაოს მართვა	17
ორგანიზაციიდან გასვლა	29
მარეგულირებელი დოკუმენტები	31
დანართები	32
ორგანოგრამა	32
სამუშაოს აღწერის ფორმა	34
კონკურსანტის შეფასების ფორმა გასაუბრების ეტაპზე.....	37
თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროების კვლევა.....	39

რა არის ადამიანური რესურსების მართვა?

ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს დაწესებულების ყველაზე ღირებული აქტივის, ადამიანური რესურსების, მართვას დაწესებულების ინტერესების შესაბამისად.

ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი პრაქტიკები ნებისმიერი დაწესებულებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან, ეს არის დამაკავშირებელი ხიდი დაწესებულებასა და მასში დასაქმებულ ადამიანებს შორის და ის ხელს უწყობს ორგანიზაციულ წარმატებას თანამშრომელთა მუშაობის ოპტიმიზაციის, პოზიტიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობის და სამართლებრივი მოწესრიგების უზრუნველყოფის გზით.

ადამიანური რესურსების მართვის უწყვეტი ციკლი მოიცავს ძირითად ოთხ მიმართულებას:

- ორგანიზება/დაგეგმვა - აერთიანებს ორგანიზაციული განვითარების, საკადრო პოლიტიკის შემუშავებისა და თანამშრომელთათვის პერსონალის სამუშაო აღწერილობის შემუშავება/განახლების პროცესებს;
- ორგანიზაციაში შემოსვლა - აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და ორგანიზაციაში ინტეგრაციის პროცესებს;
- სამუშაოს მართვა - აერთიანებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების, პროფესიული განვითარების, დისციპლინარული სასჯელისა და წახალისების პროცესებს;
- ორგანიზაციიდან გასვლა - აერთიანებს ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცესებს.

კავშირი სტანდარტთან

ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულების ავტორიზაციის მე-4 სტანდარტი (შემდგომ - სტანდარტი), რომელიც მიემართება საადმინისტრაციო და საგანმანათლებლო პროცესების ეფექტიანად განსახორციელებლად საჭირო დამხმარე პროცესებს, ადგენს მოთხოვნებს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით (კომპონენტი 4.1. პერსონალის მართვა და განვითარება). სტანდარტის აღნიშნული კომპონენტის და ინდიკატორების შესაბამისად, განვიხილავთ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს და პრაქტიკებს.

ორგანიზება/დაგეგმვა

ადამიანური რესურსების მართვის ჭრილში ორგანიზება და დაგეგმვა გულისხმობს მომავალი საჭიროებების გათვალისწინებას და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შესაბამისობის უზრუნველყოფას ორგანიზაციის მიზნებთან, რათა დაწესებულებას ჰქონდეს შესაბამისი რესურსები მიზნების მისაღწევად.

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის პირველი კომპონენტი - ორგანიზება/დაგეგმვა - მჭიდრო კავშირშია სტანდარტის 4.1. კომპონენტის (პერსონალის მართვა და განვითარება) 4.1.1. კრიტერიუმთან (დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობა და პერსონალის კვალიფიკაცია უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას) და მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორიცაა, დაწესებულების სტრუქტურის გამართვა და პერსონალს შორის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების სწორი განაწილება.

დაწესებულების სტრუქტურა/ორგანოგრამა

დაწესებულებაში მიმდინარე ყველა პროცესს უნდა ჰყავდეს პასუხისმგებელი პირი (Process Owner ე.წ. პროცესის მფლობელი) და ამასთან, მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობების იმგვარად განაწილება, რომ ხელშეწყობილი იყოს პროცესების უწყვეტი და შეუფერხებელი მიმდინარეობა.

აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია დაწესებულებას ჰყავდეს საკმარისი რაოდენობის პერსონალი, შესაბამისი კომპეტენციებით და კვალიფიკაციით.

ამასთან, დაწესებულება თავად წყვეტს, რამდენია მისთვის საკმარისი პერსონალი. ამ ნაწილში გასათვალისწინებელია მხოლოდ ის მოთხოვნები, რაც საკანონმდებლო დონეზე არის დარეგულირებული.

„ადრეული და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონი ადგენს, რომ სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების თითოეულ ჯგუფში აღმზრდელ-პედაგოგების/აღმზრდელების თანაფარდობა უნდა იყოს:

- 2-დან 3 წლამდე ბავშვების ჯგუფში - სულ მცირე 1 აღმზრდელი/აღმზრდელ პედაგოგი 13 ბავშვთან მიმართებით ;
- 3-დან 4 წლამდე ბავშვების ჯგუფში - სულ მცირე 1 აღმზრდელი/აღმზრდელ პედაგოგი 15 ბავშვთან მიმართებით ;
- 4-დან 5 წლამდე ბავშვების ჯგუფში - სულ მცირე 1 აღმზრდელი/აღმზრდელ პედაგოგი 15 ბავშვთან მიმართებით;
- სასკოლო მზაობის პროგრამის ჯგუფში - სულ მცირე 1 აღმზრდელი/აღმზრდელ პედაგოგი 15 ბავშვთან მიმართებით.

აქვე აღსანიშნავია, რომ დაწესებულებაში არ შეიძლება დასაქმდეს „სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართულ დანაშაულთან ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართული დანაშაულის ჩადენისთვის ნასამართლევი პირი, მიუხედავად ნასამართლობის მოხსნისა ან გაქარწყლებისა. შესაბამისად, **დაწესებულებამ პოტენციური დასაქმებულისგან უნდა გამოითხოვოს და პირად საქმეში შეინახოს დოკუმენტი (ცნობა), რომელიც დაადასტურებს, რომ იგი „სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართულ დანაშაულთან ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართული დანაშაულის ჩადენისთვის ნასამართლევი არ არის.**

დაწესებულება ვალდებულია გამოყოს ბავშვთა მიმართ ძალადობის თავიდან აცილებისათვის და ბავშვთა ძალადობისგან დაცვისათვის პასუხისმგებელი პირი (რეფერირებაზე პასუხისმგებელი პირი). შესაძლებელია, დაწესებულებამ აღნიშნული ფუნქცია შეუთავსოს რომელიმე დასაქმებულს. ამ შემთხვევაში, აუცილებელია ამ დასაქმებულის შრომით ხელშეკრულებაში გათვალისწინებული და ასახული იყოს შესაბამისი ფუნქცია-მოვალეობები.

დაწესებულებამ აუცილებლად უნდა შეიმუშავოს სამუშაო აღწერილობა ბავშვთა მიმართ ძალადობის თავიდან აცილებისათვის და ბავშვთა ძალადობისგან დაცვისათვის პასუხისმგებელი პირის პოზიციაზე, ცალკე, დამოუკიდებლად სხვა პოზიციებისგან.

შესაძლებელია საკონსულტაციო საბჭო / ბავშვთა მიმართ ძალადობის თავიდან აცილებისათვის და ბავშვთა ძალადობისგან დაცვისათვის პასუხისმგებელი პირი გამოყოფილი იყოს ბაღების გაერთიანების ბაზაზე და ემსახურებოდეს გაერთიანების ბაზაზე არსებულ ყველა დაწესებულებას. თუმცა რეკომენდებულია დაწესებულებას დამოუკიდებლად ჰყავდეს როგორც საკონსულტაციო საბჭო, ასევე ბავშვთა მიმართ ძალადობის თავიდან აცილებისათვის და ბავშვთა ძალადობისგან დაცვისათვის პასუხისმგებელი პირი.

სავალდებულოა, დაწესებულებას ჰყავდეს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ოფიცერი. პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ოფიცერი შესაძლებელია იყოს:

- დაწესებულების თანამშრომელი, რომელიც მხოლოდ ამ ფუნქციით იქნება დაკავებული;
- დაწესებულების თანამშრომელი, რომელსაც შეთავსებული ექნება ეს ფუნქცია თავის ძირითად ფუნქციასთან ერთად;
- იყოს „აუტსორსზე“ გატანილი მომსახურების ხელშეკრულებით.

ნებისმიერ შემთხვევაში, დაწესებულებას აქვს ვალდებულება, რომ პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ოფიცრის განსაზღვრიდან 10 დღეში ინფორმაცია მიაწოდოს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის სამსახურს. ინფორმაცია თავსდება პერსონალურ მონაცემთა დაცვის სამსახურის ვებგვერდზე.

საჯარო დაწესებულებაში იქმნება საკონსულტაციო საბჭო, რომლის შემადგენლობაში უნდა შედიოდეს:

- 5 მშობელი/კანონიერი წარმომადგენელი;
- 2 აღმზრდელ-პედაგოგი.

საჯარო დაწესებულებამ საკონსულტაციო საბჭოს არსებობა აუცილებლად უნდა ასახოს საკუთარ სტრუქტურაში/ორგანოგრამაზე, სადაც ასევე თვალსაჩინო იქნება, რომ იგი არ არის ღირეუტორის ან რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის ზემდგომი/ქვემდგომი ორგანო, არამედ, დამოუკიდებელია საკუთარი საქმიანობის განხორციელების ფარგლებში.

უკვე მას შემდეგ, რაც დაწესებულებაში განსაზღვრულია ყველა პროცესი და ამ პროცესებზე პასუხისმგებელი პირები, იქმნება დაწესებულების სტრუქტურა, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს წარმოდგენილი დოკუმენტური სახით, გრაფიკულად გამოსახული.

დაწესებულების სტრუქტურა ეფუძნება დაწესებულების მისიას და ძირითად მიზნებს. სტრუქტურის ფორმირება ხორციელდება საჭიროებების და საქმიანობის მიმართულების ანალიზის საფუძველზე. შესაბამისად, დაწესებულებების სტრუქტურული აგებულება შესაძლოა ერთმანეთისგან განსხვავდებოდეს იმისდა მიხედვით, თუ როგორ არის გადანაწილებული ფუნქციები დაწესებულებაში, რამხელაა დაწესებულება და რა ამოცანები დგას მის წინაშე.

განვიხილოთ ორი შესაძლებლობა:

I. დაწესებულების სტრუქტურა ითვალისწინებს სტრუქტურული დანაყოფების (დეპარტამენტები, განყოფილებები და სხვა) არსებობას.

ამ შემთხვევაში დაწესებულების წინაშე მდგარი ამოცანების შესასრულებლად ფუნქციები განაწილებულია სტრუქტურულ დანაყოფებზე. თავის მხრივ, სტრუქტურულ დანაყოფებში დასაქმებულია პერსონალი და ისინი ინაწილებენ სტრუქტურული დანაყოფის მიერ შესასრულებელ ფუნქციებს.

II. დაწესებულების სტრუქტურა ითვალისწინებს პროცესზე პასუხისმგებელ პირებს და არა სტრუქტურულ დანაყოფებს. აღსანიშნავია, რომ პროცესზე პასუხისმგებელი პირი არ გულისხმობს კონკრეტული პირის სახელსა და გვარს, არამედ თანამდებობის/პოზიციის დასახელებას.

ეს მოწყობა შესაძლოა მეტად შესაფერისი იყოს მცირე ზომის დაწესებულებაში, სადაც თითოეულ პროცესს მხოლოდ ერთი პასუხისმგებელი პირი ჰყავს.

რა თქმა უნდა, ასევე შესაძლებელია შერეული ტიპის სტრუქტურის არსებობა, რომელშიც სტრუქტურულ დანაყოფებთან ერთად წარმოდგენილია პასუხისმგებელი პოზიციები.

უნდა აღინიშნოს პროცესები, რომლებიც დაწესებულებას შესაძლოა უზრუნველყოფილი ჰქონდეს გარე სერვისებით (outsourcing). აუტსორსინგი არის გარე ორგანიზაციის ან პირის დაქირავების პრაქტიკა გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. ეს პრაქტიკა გულისხმობს ხელშეკრულების გაფორმებას და მხარეთა მოქმედებას ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად. ძირითადად, აუტსორსინგი გამოიყენება ისეთი ამოცანების და პროცესების განსახორციელებლად, რომელიც დაწესებულებისთვის არის არა ძირითადი, არამედ დამხმარე პროცესი.

აუცილებელია გარე სერვისებზე გატანილი პროცესების გათვალისწინება და წარმოდგენა დაწესებულების ორგანოგრამაზე. ვინაიდან, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყველა პროცესს პასუხისმგებელი პირი უნდა ჰყავდეს და ეს აუცილებელია ჩანდეს დაწესებულების სტრუქტურა/ორგანოგრამაზე.

დაწესებულების სტრუქტურა/ორგანოგრამა ზედმიწევნით უნდა ასახავდეს შემდეგს:

- ❖ იერარქია;
- ❖ სტრუქტურული ერთეულები ან/და პირები;
- ❖ დაქვემდებარება და ანგარიშვალდებულება;
- ❖ კავშირები;

❖ გარე სერვისზე გატანილი პროცესები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

დაწესებულების ორგანოგრამა მორგებული უნდა იყოს თავად დაწესებულებაზე, ამიტომ ორგანოგრამის ხასიათი და სტილი დაწესებულების ზომასა და სტრუქტურაზე არის დამოკიდებული. საქართველოს სინამდვილეში ბალებს სხვადასხვა ტიპის იურიდიული მოწყობა აქვთ, შესაბამისად, მათი ორგანიზაციული სტრუქტურებიც განსხვავებულია. ბალების გაერთიანების შემთხვევაში, ასევე კერძო ბალების შემთხვევაში, რომლებსაც ფილიალები აქვთ, შეიძლება გამოყენებული იქნას ორი მიდგომა:

ა) თუ ყველა ბალის/ფილიალის ორგანიზაციული მოწყობა და სტრუქტურა იდენტურია, შესაძლებელია განსაზღვრული იქნას ერთი ორგანოგრამა, რომელიც ყველა ბალისთვის/ფილიალისთვის იქნება გამოყენებული;

ბ) თუ მასშტაბებიდან, მომსახურების მიწოდების სახის სპეციფიკიდან ან/და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით სხვადასხვა ბაღში/ფილიალში სხვადასხვა ორგანიზაციული მოწყობაა, მაშინ თითოეული ბალის/ ფილიალისთვის უნდა შედგეს ინდივიდუალური ორგანოგრამები.

ასევე, თუ გაერთიანება არის რომელიმე პროცესის მფლობელი, მაშინ მნიშვნელოვანია, რომ გაერთიანების ორგანოგრამაც იყოს წარმოდგენილი. მაგ: თუ საგანმანათლებლო პროგრამების კოორდინატორი არ ჰყავს თითოეულ ბაღს/ფილიალს ინდივიდუალურად დანიშნული, მაშინ უნდა გამოჩნდეს რომ ეს პირი/პირები არიან გაერთიანების ბაზაზე და იქიდან ერთვებიან/მართავენ შესაბამის პროცესებს.

სამუშაო აღწერილობები

დაწესებულებას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს შემუშავებული სამუშაო აღწერილობა დაწესებულებაში არსებული თითოეული პოზიციისთვის.

ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ სამუშაო აღწერილობა იქმნება პოზიციისთვის/თანამდებობისთვის და არა კონკრეტული თანამშრომლისთვის. თუ დაწესებულებას რამდენიმე თანამშრომელი ჰყავს ერთ პოზიციაზე იდენტური ფუნქციებით (სამუშაოს დიდი მოცულობიდან გამომდინარე), იქმნება ერთი სამუშაო აღწერილობა ამ პოზიციისთვის.

სამუშაო აღწერილობა ეხმარება როგორც არსებულ თანამშრომლებს, ასევე, დაწესებულებაში ახალმიღებულ თანამშრომლებს, მიიღონ ამომწურავი ინფორმაცია პოზიციის პასუხისმგებლობების, ფუნქციების, საკვალიფიკაციო მოთხოვნების, სტრუქტურაში მისი ადგილის და ანგარიშვალდებულების შესახებ.

სამუშაო აღწერილობა უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ✓ პოზიციის დასახელება;
- ✓ მოვალეობები/პასუხისმგებლობები;
- ✓ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციები;
- ✓ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- ✓ ანგარიშვალდებულება (ვის ექვემდებარება და ვინ ექვემდებარება).

ამ ძირითადი კომპონენტების გარდა, შესაძლოა სამუშაო აღწერილობა დამატებით მოიცავდეს ინფორმაციას სხვა დამატებითი მოთხოვნების შესახებ (სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით), კარიერული განვითარების სქემის შესახებ, ანაზღაურების შესახებ და სხვა.

დაწესებულება აცნობს სამუშაო აღწერილობას როგორც არსებულ თანამშრომლებს, ასევე, ახალმიღებულ თანამშრომლებს, და უზრუნველყოფს ამ ფაქტის დამადასტურებელი მტკიცებულების არსებობას, მაგალითად, ხელს აწერინებს თანამშრომლებს შესაბამის ხელწერილზე.

სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადამიანური რესურსების მართვის თითქმის ყველა ძირითად პროცესში. სამუშაო აღწერილობა დამხმარე ინსტრუმენტია პერსონალის შერჩევისა და მოზიდვის, ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციის, თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების, პროფესიული განვითარების პროცესებში.

- ❖ პერსონალის შერჩევისა და მოზიდვის პროცესში სამუშაო აღწერილობა ერთი მხრივ, დაწესებულებას უმარტივებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს საუკეთესო კანდიდატის შერჩევასთან მიმართებით, ვინაიდან აღგენს სტანდარტს პოზიციისთვის, ხოლო მეორე მხრივ, მკაფიო წარმოდგენას უქმნის პოტენციურ დასაქმებულებს პოზიციის და სამუშაოს შესახებ.
- ❖ ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციის პროცესში არანაკლებ მნიშვნელოვანია სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტი - პირველ რიგში დაწესებულებამ ახალ თანამშრომელს სამუშაო აღწერილობა უნდა გააცნოს, რათა აღჭურვოს იგი საჭირო ცოდნით მისი როლის, პასუხისმგებლობების და მოლოდინების შესახებ.
- ❖ თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების პროცესშიც სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი ერთ-ერთი საკვანძო ელემენტია - იგი აჯამებს შეფასების ძირითად კრიტერიუმებსა და სტანდარტებს. მასში დეტალურად არის გაწერილი, რას ელის ორგანიზაცია თანამშრომლისგან, შესაბამისად, შეფასების პროცესიც უფრო ობიექტურად და ეფექტურად მიმდინარეობს. როდესაც არსებობს სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტი, ორივე მხარემ, თანამშრომელმაც და შემფასებელმაც, ზუსტად იცის, თუ რა უნდა შეფასდეს.
- ❖ პერსონალის პროფესიული განვითარების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში სამუშაო აღწერილობა ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. იმისათვის, რომ პროფესიული განვითარების მიზნით განხორციელებული აქტივობები შედეგიანი იყოს, მნიშვნელოვანია, რომ მათი განხორციელება სამუშაო აღწერილობაში ასახული მიმართულებებით ხდებოდეს. გვერდობა გავიგოთ სამუშაო აღწერილობით გათვალისწინებული რომელი მოვალეობების შესრულება ურთულდება თანამშრომელს, რაში სჭირდება მხარდაჭერა და გაძლიერება.

სამუშაო აღწერილობები პერიოდულად საჭიროებს გადახედვას და განახლებას. სხვადასხვა გარემოებების გათვალისწინებით, შესაძლებელია დაწესებულებამ შეიტანოს ცვლილებები სამუშაო აღწერილობებში.

დაწესებულებამ ყურადღება უნდა მიუქციოს შემდეგ საკითხს - ყველა პროცესი, რომელიც სამუშაო აღწერილობის მიხედვით ეკუთვნის ამა თუ იმ პოზიციას, დაწესებულების მმართველობითი, ძირითადი და დამხმარე პროცესების აღმწერ დოკუმენტშიც მიკუთვნებული უნდა იყოს შესაბამისი პოზიციებისთვის. სამუშაო აღწერილობა და პროცესების აღმწერი დოკუმენტი თანხვედრაში უნდა იყოს ერთმანეთთან. მაგალითად, თუ ადამიანური რესურსების მართვა გაწერილია მოადგილის სამუშაო აღწერილობაში, პროცესების აღმწერ დოკუმენტშიც ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის მფლობელად მოადგილე უნდა მიეთითოს.

ორგანიზაციაში შემოსვლა

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მეორე კომპონენტი არის ორგანიზაციაში შემოსვლა. მას შემდეგ რაც დაწესებულება გაივლის დაგეგმვის ეტაპს - შეიმუშავებს სტრუქტურას და სამუშაო აღწერილობებს, დგება კადრების მოზიდვის და შერჩევის, შემდეგ კი ახალი თანამშრომლების ინტეგრაციაზე ზრუნვის დრო.

კადრების მოზიდვა და შერჩევა

უპირველეს ყოვლისა, ყურადღება უნდა მიექცეს და გაცხადდეს, რომ აღნიშნული პროცესი ხორციელდება **ობიექტურობისა და გამჭვირვალობის** პრინციპების დაცვით.

რას ნიშნავს თითოეული მათგანი?

ობიექტურობა - შერჩევის პროცედურები არის არადისკრიმინაციული და მაქსიმალურად გამორიცხავს სუბიექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას.

გამჭვირვალობა - გამოყენებული პროცედურები, მეთოდები და შეფასების კრიტერიუმები არის ნათლად ფორმულირებული, გასაგები და აღქმადი ყველა დაინტერესებული პირისთვის.

დაწესებულება პერსონალის შერჩევის პროცესში ხელმძღვანელობს საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობითა და შიდა რეგულაციებით. შესაბამისად, აუცილებელია დაწესებულებას შეიმუშავებული ჰქონდეს დოკუმენტი პერსონალის შერჩევის შესახებ, რომელშიც დეტალურად იქნება აღწერილი პერსონალის შერჩევის წესი - განისაზღვრება კადრების მოზიდვის და შერჩევის მეთოდები, შეფასების მეთოდები, პროცედურები და სხვა. ამასთან, დაწესებულებას შეუძლია გაიზიაროს და საკუთარ პრაქტიკაში დანერგოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონითა და „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით განსაზღვრული წესები.

პერსონალის დაკომპლექტება შესაძლებელია როგორც კონკურსის გზით, ასევე, პირდაპირი დანიშნით.

დაწესებულება თავისუფალია თავად განსაზღვროს თანამშრომლის მიღების ოპტიმალური გზა, მისი საჭიროებების და სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ:

- ❖ დაწესებულებას პერსონალის შერჩევის შესახებ დოკუმენტში გაწერილი უნდა ჰქონდეს ზემოაღნიშნული გზების არსებობის და მათი გამოყენების შესაძლებლობის შესახებ ინფორმაცია;
- ❖ ობიექტურობისა და გამჭვირვალობის პრინციპები მეტად დაცულია, როცა დაწესებულება პერსონალს არჩევს კონკურსის ჩატარების გზით.

როგორც კონკურსის ჩატარებისას, ასევე, პირდაპირი დანიშვნის გზით პერსონალის შერჩევისას, დაწესებულება ეყრდნობა ამ კონკრეტული პოზიციისთვის შემუშავებულ სამუშაო აღწერილობას. ეს გულისხმობს, რომ პირი, რომელიც შეირჩევა კონკურსის გზით ან დაინიშნება პირდაპირი დანიშვნის გზით, აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

დეტალურად განვიხილოთ კონკურსის ჩატარების გზით პერსონალის შერჩევის პროცედურა.

ღია კონკურსი

შერჩევა კადრების მოზიდვით იწყება, კადრების მოზიდვა კი ვაკანსიის შესახებ განაცხადის მომზადებით. ვაკანსიის განაცხადი სამუშაო აღწერილობას უნდა ეყრდნობოდეს და რეკომენდებულია მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- შესასრულებელი სამუშაო/ფუნქციები;
- ანაზღაურება;
- გრაფიკი;
- გამოსაცდელი ვადა (არსებობის შემთხვევაში);
- ადგილების რაოდენობა;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- შრომითი ურთიერთობის სახე და ვადა;
- განაცხადების წარდგენის ვადა;
- შეფასების ფორმები და კრიტერიუმები;
- გადაწყვეტილების მიღების ფორმა და ვადა.

ამავე ეტაპზე დაწესებულება განსაზღვრავს შეფასების მეთოდებს და კრიტერიუმებს.

შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს ერთ-ერთი ან რამდენიმე ქვემოთ მოცემული ფორმით:

- ტესტირება / წერიტი დავალება;
- ზეპირი დავალება;
- გასაუბრება.

ასევე, შესაძლებელია, დაწესებულებამ თავად განსაზღვროს შეფასების სხვა ფორმა დამატებით ან დამოუკიდებლად ზემოაღნიშნული ფორმებისა (მაგალითად, სამუშაოს სიმულაცია, პრეზენტაცია, ჯგუფური ინტერვიუ, ფსიქომეტრიული ტესტირება და სხვა).

ამ ეტაპზევე საჭიროა დაწესებულებამ განსაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები - რა არის ის ძირითადი მახასიათებლები, რასთანაც კანდიდატების შესაბამისობა შემოწმდება, ხოლო მიღებული შედეგები დაეხმარება უფლებამოსილ პირს/კომისიას მიიღოს ობიექტური გადაწყვეტილება და შეარჩიოს პოზიციაზე საუკეთესო კანდიდატი.

ამასთან, განისაზღვრება როგორ მიიღებს გადაწყვეტილებას კომისია, ამისთვის ძირითადად ორი შესაძლებლობაა:

- ხმათა უმრავლესობით;
- ქულათა სისტემით.

აღსანიშნავია, რომ ქულათა სისტემით გადაწყვეტილების მიღება მეტად უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების ობიექტურობას და პროცესის გამჭვირვალებას. ქულათა სისტემით გადაწყვეტილების მისაღებად, საჭიროა განისაზღვროს შეფასების შკალა, ქულები, მათი მნიშვნელობა და მოკლე აღწერა.

შემდეგი ნაბიჯია ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების გზის შერჩევა. ვაკანსიის შესახებ ინფორმაცია შესაძლებელია გავრცელდეს სხვადასხვა წყაროებით, მაგალითად, სპეციალურად ამ მიზნით შექმნილი ვებგვერდ(ებ)ის ან/და სოციალური ქსელ(ებ)ის მეშვეობით. მიზანშეწონილია, დაწესებულება დაფიქრდეს სამიზნე ჯგუფზე, გაითვალისწინოს, რა კომპეტენციების, სამუშაო გამოცდილების, განათლების და ინტერესების მქონე სეგმენტს მიემართება ვაკანსიის განაცხადი და შესაბამისად შეარჩიოს ინფორმაციის გავრცელების საშუალება.

მას შემდეგ რაც შემუშავებულია ვაკანსიის განაცხადი და შერჩეულია ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების საშუალება, უფლებამოსილი პირის მიერ (დირექტორი) გამოიცემა ბრძანება კონკურსის გამოცხადების შესახებ და ცხადდება კონკურსი.

განაცხადების წარდგენისთვის განსაზღვრულ ვადაში მიზანშეწონილი არ არის საკონკურსო პირობების ცვლილება, თუმცა, თუ ობიექტური გარემოებების გამო ეს გარდაუვალია, ცვლილების შესახებ ინფორმაცია აუცილებლად უნდა აისახოს ვაკანსიის განაცხადში და ეცნობოს ყველა იმ კონკურსანტს, ვისაც უკვე წარდგენილი აქვს განაცხადი ვაკანსიაზე.

მომდევნო ნაბიჯია წარმოდგენილი განაცხადების დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება და დოკუმენტების შესწავლა. აღნიშნულს, როგორც წესი, უზრუნველყოფს ადამიანურის რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი.

განაცხადების გადარჩევის შემდეგ კანდიდატთა შეფასების ეტაპზე გადავდივართ. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შეფასების მეთოდი და კრიტერიუმები წინასწარ არის განსაზღვრული, ხოლო გადაწყვეტილებას იღებს საკონკურსო კომისია.

საკონკურსო კომისია

საკონკურსო კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას განსაზღვრავს დირექტორი და გამოსცემს ბრძანებას კომისიის შექმნის შესახებ. როგორც წესი, კომისიის შემადგენლობაში სხვა წევრებთან ერთად შედის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი და იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, რომელშიც არის მოცემული ვაკანსია. რეკომენდებულია კომისიის შემადგენლობაში დამოუკიდებელი სპეციალისტის, კომისიის მოწვეული წევრის, შეყვანა.

კომისიის საქმიანობის წესი დაწესებულებას შეუძლია განსაზღვროს პერსონალის შერჩევის შესახებ შემუშავებულ დოკუმენტში.

რამდენიმე ძირითადი საკითხი, რაც დაწესებულებამ კომისიის მუშაობის წესის შემუშავებისას უნდა გაითვალისწინოს:

- უნდა განისაზღვროს როდის არის კომისია უფლებამოსილი მიიღოს გადაწყვეტილება.

როგორც წესი, კომისია უფლებამოსილია, თუ კომისიის სხდომას ესწრება კომისიის წევრთა ნახევარზე მეტი. მაგალითად, „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესი“ ადგენს, რომ კომისია უფლებამოსილია, მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ სხდომას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი, მაგრამ არანაკლებ 3 წევრისა.

- კომისიის მიერ კანდიდატის შეფასება უნდა იყოს ობიექტური, მიუკერძოებელი, თანმიმდევრულად და თანაბრად გამოყენებული ყველა კანდიდატისადმი.
- კომისიის წევრი ვალდებულია განაცხადოს თვითაცილება, თუ არსებობს ისეთი გარემოება, რომელმაც შეიძლება მას ხელი შეუშალოს კანდიდატის ობიექტურად შეფასებასა და კანდიდატის მიმართ გადაწყვეტილების მიუკერძოებლად გამოტანაში.
- განსაზღვრული უნდა იყოს როგორ იღებს კომისია გადაწყვეტილებას, ქულათა სისტემით თუ კენჭისყრის საფუძველზე.

კომისიის მიერ კანდიდატის შეფასების დასაბუთებული შედეგი აისახება კომისიის სხდომის ოქმში, რომელსაც ხელს აწერენ სხდომის თავმჯდომარე და კომისიის დამსწრე წევრები. კომისიის წევრს უფლება აქვს, თავისი განსხვავებული აზრი დაურთოს ოქმს, რის შესახებაც ოქმში კეთდება შესაბამისი ჩანაწერი.

საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისია

კონკურსის პროცედურებთან, ეტაპებსა და შედეგებთან დაკავშირებული პრეტენზიების განხილვის მიზნით, მიზანშეწონილია, დაწესებულებაში შეიქმნას საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისია. საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისიის საქმიანობის წესი და მანდატი ასევე წინასწარ შემუშავებული და განსაზღვრული უნდა იყოს პერსონალის შერჩევის წესში.

საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისია განიხილავს კონკურსის პროცედურებთან, ეტაპებსა და შედეგებთან დაკავშირებულ პრეტენზიებს კომპეტენციის ფარგლებში და იღებს გადაწყვეტილებას. როგორც წესი, საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისია იღებს გადაწყვეტილებას:

- საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილების ძალაში დატოვების შესახებ;
- საკონკურსო კომისიისთვის ხელახლა განხილვის მიზნით საკითხის დაბრუნების შესახებ.

საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისიის საქმიანობის წესის განსაზღვრის დროს დაწესებულებამ უნდა იხელმძღვანელოს იგივე პრინციპებით, რაც საკონკურსო კომისიის შემთხვევაში აღვნიშნეთ და დამატებით გაითვალისწინოს, რომ საპრეტენზიო/სააპელაციო კომისიის შემადგენლობაში არ შეიძლება შედიოდეს პირი, რომელიც მონაწილეობდა კონკურსის რომელიმე ეტაპის ჩატარებაში.

დახურული/მიდა კონკურსი

დაწესებულებას ვაკანტური ადგილის შევსების მიზნით, შეუძლია გამოაცხადოს და ჩაატაროს დახურული/მიდა კონკურსი. ეს კარგი შესაძლებლობაა, დაწესებულებამ დაზოგოს რესურსები,

თუკი არსებობს გონივრული ვარაუდი, რომ კონკრეტულ ვაკანტურ პოზიციაზე არსებული მოთხოვნებისა და შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, საუკეთესო კანდიდატი დაწესებულების შიგნით მოიძებნება.

შიდა კონკურსის ჩატარებისას დაწესებულება ხელმძღვანელობს იგივე პრინციპებით და მიმართავს იგივე პროცედურებს, რაც ღია კონკურსის განხილვისას აღიწერა. განსხვავება კი მდგომარეობს შემდეგში, შიდა კონკურსის შესახებ ინფორმაცია მხოლოდ დაწესებულების შიგნით ვრცელდება, შესაბამისი საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით.

შიდა კონკურსის ჩატარების დადებითი მხარეები:

- თანამშრომელი უკვე იცნობს ორგანიზაციულ კულტურას და სავარაუდოა, რომ ადაპტაცია მეტად გამარტივდება;
- კარიერული განვითარების შესაძლებლობების არსებობა თანამშრომელთა მოტივაციას ამაღლებს;
- იზოგება რესურსები - როგორც ფინანსური, ასევე დროის და ადამიანური;
- ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას და ლოიალურობას დაწესებულებისადმი, ამცირებს თანამშრომელთა გადინებას.

შიდა კონკურსის ჩატარების გამოწვევები:

- დაწესებულების შიგნით კანდიდატებს შესაძლოა ყოველთვის არ ჰქონდეთ ის კომპეტენციები, რაც საჭიროა კონკრეტულ ვაკანტურ პოზიციაზე;
- იზღუდება ახალი კადრების მოზიდვის და „აღმოჩენის“ შესაძლებლობა, რომელთაც შეიძლება ახალი გამოცდილება და პერსპექტივები შემოიტანონ;
- არსებობს მიკერძოებულობის რისკი - შესაძლოა კომისიას გაუჭირდეს თავი აარიდოს სუბიექტურ მოსაზრებებს და ფავორიტიზმს.

დაწესებულება უნდა დარწმუნდეს, რომ დახურული/შიდა კონკურსის პროცესი არის გამჭვირვალე, მკაფიო, ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისთვის თანაბრად.

დანიშვნა პირდაპირი გზით

როგორც აღვნიშნეთ, თანამშრომლის დანიშვნა დაწესებულებას ასევე შეუძლია კონკურსის გარეშე, პირდაპირი დანიშვნის გზით. პირდაპირი დანიშვნის გზით პერსონალის შერჩევის დროსაც, დაწესებულება ეყრდნობა სამუშაო აღწერილობას. შერჩეული პირი აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, რაც დოკუმენტურად უნდა დასტურდებოდეს და ინახებოდეს პირად საქმეში.

რეკომენდებულია, ამ შემთხვევაშიც დაწესებულებამ ჩაატაროს შეხვედრა/გასაუბრება შერჩეულ პირთან, რომლის ფარგლებშიც დეტალურად იქნება განხილული როგორც დაწესებულების, ასევე, დასანიშნი პირის მოლოდინები და შესაძლებლობები. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება ორივე მხარისთვის მეტად მარტივი გახდება.

გარდა ამისა, დაწესებულებას შეუძლია მოითხოვოს სარეკომენდაციო წერილის წარდგენა წინა დამსაქმებლისგან/საგანმანათლებლო დაწესებულებისგან ან/და განსაზღვროს დამატებითი პროცედურები პირდაპირი დანიშვნის გზით თანამშრომლის მიღებისთვის.

პერსონალის კვალიფიკაციის შესაბამისობა დადგენილ მოთხოვნებთან

დაწესებულების პერსონალის კვალიფიკაცია აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს დადგენილ მოთხოვნებს და დამადასტურებელი დოკუმენტაცია ინახებოდეს თანამშრომელთა პირად საქმეებში.

❖ აღმზრდელ-პედაგოგის კვალიფიკაცია:

აღმზრდელ-პედაგოგის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები განსაზღვრულია „აღმზრდელ-პედაგოგის პროფესიული სტანდარტის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 27 ოქტომბრის №478 დადგენილებით. აღნიშნული დადგენილებით განსაზღვრული მოთხოვნების შესრულება სავალდებულოა როგორც საჯარო, ასევე კერძო დაწესებულებებისთვის.

❖ სხვა პერსონალის კვალიფიკაცია:

- **საჯარო დაწესებულების დირექტორის** საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს მუნიციპალიტეტის საკრებულო განსაზღვრავს შესაბამისი დადგენილებით. თუ ასეთი დადგენილება არ არსებობს, მაშინ დაწესებულებამ თავად უნდა შეიმუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.
- **კერძო დაწესებულების დირექტორის** საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს განსაზღვრავს თავად დაწესებულება;
- **საჯარო დაწესებულების სხვა პერსონალის** საკვალიფიკაციო მოთხოვნები განისაზღვრება მუნიციპალიტეტის საკრებულოს შესაბამისი დადგენილებით. **იმ შემთხვევაში, თუ:**
 - მუნიციპალიტეტში ასეთი დადგენილება არ არის გამოცემული - დაწესებულებამ თავად უნდა დაადგინოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
 - მუნიციპალიტეტის დადგენილება არსებობს, მაგრამ დაწესებულებაში შექმნილია ისეთი პოზიცია/აყვანილია ისეთი კადრი, რომლის შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნა მუნიციპალიტეტის დადგენილებით არ არის განსაზღვრული, მაშინ დაწესებულებამ თავად უნდა დაადგინოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
 - კერძო დაწესებულების სხვა პერსონალის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრისას კერძო ბაღმა უნდა გადაამოწმოს შესაბამისი მუნიციპალიტეტის საკრებულოს დადგენილება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). თუ დადგენილება არსებობს, გადასამოწმებელია ვრცელდება თუ არა ის კერძო ბაღებზე. გავრცელების შემთხვევაში, მისი გათვალისწინება აუცილებელია. თუ ასეთი დადგენილება არ არსებობს ან მისი მოთხოვნები არ ვრცელდება კერძო ბაღებზე, მაშინ კერძო ბაღი უფლებამოსილია თავად შეიმუშაოს და დაადგინოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ასევე, თუ მუნიციპალიტეტის დადგენილება

არსებობს, მაგრამ კერძო დაწესებულებაში შექმნილია ისეთი პოზიცია/აყვანილია ისეთი კადრი, რომლის შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნა მუნიციპალიტეტის დადგენილებით არ არის განსაზღვრული, მაშინ დაწესებულებამ თავად უნდა დაადგინოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

❖ **სპეციალური მოთხოვნები:**

- ბავშებთან მომუშავე საგანმანათლებლო პერსონალს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი დოკუმენტით დადასტურებული პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის კომპეტენცია. დამადასტურებელი დოკუმენტი შესაძლოა იყოს სერტიფიკატი, დიპლომის დანართი და სხვა;
- რეფერირებაზე პასუხისმგებელ პირს გავლილი უნდა ჰქონდეს შესაბამისი ტრენინგი და უნდა ფლობდეს დამადასტურებელ სერტიფიკატს;
- დაწესებულების თითოეულ თანამშრომელს, განურჩევლად მის მიერ დაკავებული პოზიციისა, უნდა ჰქონდეს ცნობა, რომელიც დაადასტურებს, რომ იგი „სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართულ დანაშაულთან ბრძოლის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართული დანაშაულის ჩადენისთვის ნასამართლევი არ არის.

ზემოთ ჩამოთვლილი სავალდებულოდ შესასრულებელი მოთხოვნების გარდა, დაწესებულებას შეუძლია დამატებით თავად განსაზღვროს მოთხოვნა (მაგ: ტრენინგის გავლის / სერტიფიკატის ფლობის / კომპეტენციის) საჭიროება და მის მიერვე დადგენილი პერიოდულობით განაახლოს მონაცემები, შეამოწმოს შესაბამისობა.

მნიშვნელოვანია, როგორც საჯარო, ასევე, კერძო დაწესებულების პერსონალის კვალიფიკაცია სრულად შეესატყვისებოდეს დადგენილ მოთხოვნებს. პერსონალის კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტები ინახება პირად საქმეში.

ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია

გუნდში ახალი თანამშრომლის მიღება არ შემოიფარგლება ბრძანების გამოცემით და ხელშეკრულების გაფორმებით. თანამშრომლის ინტეგრაცია და ადაპტაცია მეტად კომპლექსური და მნიშვნელოვანი ეტაპია.

შეიძლება ითქვას, რომ ინტეგრაციის ეფექტიანი მექანიზმების არსებობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს დაწესებულებასა და ახალ თანამშრომელს შორის მომავალი ურთიერთთანამშრომლობის პროცესში, ის განსაზღვრავს თანამშრომლობის კურსს, გავლენას ახდენს თანამშრომლის და მთლიანად დაწესებულების საქმიანობაზე.

ინტეგრაციის წარმატებული პროცესი ხელს უწყობს თანამშრომლის სამუშაოთი კმაყოფილებას, ჩართულობას, სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობას, ორგანიზაციული კულტურის გაძლიერებას, კადრების შენარჩუნებას. ახალი თანამშრომელი თავს გრძნობს მიღებულად და მზად არის ძალისხმევა მიმართოს დაწესებულების მიზნების მისაღწევად, საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების გზით.

დაწესებულებას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს ინტეგრაციის პოლიტიკა, შესაბამისი პროცედურები და პასუხისმგებელი პირები, ასევე, პროცესის შეფასების მექანიზმი და ინდიკატორები.

ძირითადი ნაბიჯები, რაც დაწესებულებას დაეხმარება უზრუნველყოს ახალი თანამშრომლის სწრაფი და წარმატებული ინტეგრაცია:

- ახალი თანამშრომლისთვის ორგანიზაციის მისიის, ღირებულებების, ისტორიის, სტრუქტურის გაცნობა. ეს დაეხმარება მას გააცნობიეროს დაწესებულების კულტურა და მისი ადგილი ამ დაწესებულებაში;
- ახალი თანამშრომლის გაცნობა გუნდის წევრებთან, ხელმძღვანელებთან და სხვა კოლეგებთან. ეს ხელს უწყობს ურთიერთობების დამყარებას და თანამშრომლობას;
- ტრენინგების / სასწავლო კურსების უზრუნველყოფა, რათა ახალი თანამშრომელი შეიარაღდეს საჭირო ცოდნით უშუალოდ შესასრულებელ სამუშაოსთან მიმართებით, მიიღოს ის გამოცდილება, რაც დასჭირდება მას რათა თავი გაართვას დაკისრებულ პასუხისმგებლობებს;
- მიზნების, მოლოდინების და შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა/გარკვევა. ახალი თანამშრომლისთვის ნათელია რას მოელიან მისგან და როგორ შეფასდება მისი საქმიანობა;
- საჭირო რესურსებზე, აღჭურვილობაზე, პროგრამულ უზრუნველყოფაზე ახალი თანამშრომლის წვდომის უზრუნველყოფა;
- ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის, შინაგანაწესის, მისი პოზიციისთვის შემუშავებული სამუშაო აღწერილობის, უსაფრთხოების წესების და დაწესებულებაში არსებული სხვა ადმინისტრაციული პროცედურების შესახებ ახალი თანამშრომლის ინფორმირება;
- მენტორინგის სისტემის არსებობა - გამოცდილი თანამშრომელი უზიარებს ახალ თანამშრომელს საკუთარ ცოდნას და გამოცდილებას და ეხმარება მას სწრაფად ადაპტირდეს დაწესებულებაში;
- უკუკავშირის კულტურის გაძლიერება - ახალ თანამშრომელს ეძლევა შესაძლებლობა დასვას კითხვები, მიიღოს განმარტებები და უკუკავშირი მისი პროგრესის შესახებ.

მნიშვნელოვანია დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს მექანიზმი, რომლითაც შეაფასებს როგორც ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესს, ასევე, ზოგადად ინტეგრაციის პოლიტიკის ეფექტიანობას.

მაგალითად, დაწესებულებას შეუძლია შეიმუშავოს შეფასების ფორმა, რომელიც მოიცავს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- სამუშაოს შესრულება / პროდუქტიულობა;
- ჩართულობა;
- პასუხისმგებლობების / როლის გააზრება და გაგება;
- მორგება ორგანიზაციულ კულტურასთან;
- ურთიერთობების დამყარება;
- განვითარების სურვილი;
- ღიაობა უკუკავშირისადმი.

მიზანშეწონილია, თუ შეფასებას განხორციელებს როგორც ახალი თანამშრომელი, ასევე მისი მენტორი ან/და უშუალო ხელმძღვანელი. როგორც წესი, შეფასება ტარდება ახალი თანამშრომლის მიღებიდან ერთი თვის, 3 თვის ან/და 6 თვის შემდეგ. დაწესებულებას შეუძლია თავად განსაზღვროს შეფასების პერიოდულობა და გაწეროს შესაბამისი დოკუმენტი.

რეკომენდებულია დაწესებულებას ჰქონდეს, შეინახოს და აწარმოოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციასთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია და მტკიცებულებები.

3

შესრულებული სამუშაოს მართვა

შესრულებული სამუშაოს მართვა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მომდევნო რგოლია. ამ ეტაპზე დაწესებულება ზრუნავს თანამშრომელთა ხანგრძლივად და ნაყოფიერად მუშაობაზე, მათ პროდუქტიულობაზე, მოტივაციასა და შრომით კმაყოფილებაზე.

პერსონალის საქმიანობის შეფასება

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება და შესაბამისი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტია.

დაწესებულებისთვის შეფასების განხორციელება არის მექანიზმი ორგანიზაციული ეფექტიანობის გასაზრდელად, ხოლო თანამშრომლისთვის ეს არის შესაძლებლობა სამართლიან და გამჭვირვალე პრინციპებზე დაყრდნობით წახალისდეს და მიეცეს პროფესიული განვითარების საშუალება.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები საფუძვლად უნდა დაედოს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების გეგმას, დაუშვებელია შეფასებების პირდაპირ დაკავშირება დასჯასთან/სამუშაოდან დათხოვნასთან.

შეფასების განხორციელების მიზანი ძირითადად შემდეგია:

- თანამშრომლის პროფესიული განვითარება;
- თანამშრომლის კარიერული განვითარება;
- წახალისების სხვადასხვა ფორმის შესაძლებლობის წარმოჩენა;
- დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება;
- თანამშრომლის და მთლიანად დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესება.

ხშირად, შეფასების პროცესი თანამშრომელთა ნერვიულობას და სტრესს უკავშირდება, თუმცა უმჯობესია შეფასების განხორციელების პოზიტიურ მხარეებზე ყურადღების გამახვილება და

ამით თანამშრომელთა დადებითი განწყობის შექმნა. რეალურად, აქცენტი აუცილებლად უნდა გაკეთდეს შემდეგზე:

- შეფასების პროცესის განხორციელება გვეხმარება ვიცოდეთ სამუშაოს შესრულების სტანდარტი;
- გვიქმნის მოლოდინების სიცხადეს, ვიცით რას ველით და რას მოელიან ჩვენგან;
- გვეხმარება უკუკავშირის კულტურის ჩამოყალიბებაში;
- ვაიდენტიფიცირებთ ძლიერ და განსავითარებელ მხარეებს;
- გვაძლევს პროფესიული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებს;
- ქმნის კულტურას, სადაც თანამშრომლებს აფასებენ და უსმენენ.

ზემოთჩამოთვლილი დადებითი მხარეები თვალსაჩინოა მაშინ, როცა შეფასება მიზნად ისახავს პრობლემების იდენტიფიცირებას მათი შემდგომი გამოსწორების და თანამშრომელთა განვითარების მიზნით და არა თანამშრომელთა დასჯას.

თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების პროცესი, ემსახურება არა მხოლოდ შეფასების განხორციელებას, არამედ თანამშრომლის საჭიროებების იდენტიფიცირებას. შეფასების განხორციელების დროს, დაწესებულებამ აქცენტი უნდა გააკეთოს თანამშრომლის საჭიროებებზე - რა სჭირდება მას, რომ მაქსიმალურად შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენა, ეფექტიანად მუშაობა და განვითარება. ეს გულისხმობს ისეთი ასპექტების შეფასებას, როგორიცაა საჭირო რესურსები, მხარდაჭერა და შესაძლებლობები:

- უნარები - იმის დადგენა, აქვთ თუ არა თანამშრომლებს საჭირო უნარ-ჩვევები თავიანთი სამუშაოს შესასრულებლად და არის თუ არა ხარვეზები, რომლებიც უნდა მოგვარდეს ტრენინგის ან განვითარების პროგრამების მეშვეობით;
- რესურსები და ინსტრუმენტები - თანამშრომლების წვდომის უზრუნველყოფა საჭირო ინსტრუმენტებზე, ტექნოლოგიასა და რესურსებზე, რომლებიც საჭიროა მათი ამოცანების ეფექტურად შესასრულებლად;
- სამუშაო გარემო - სამუშაო გარემოს შეფასება, რათა დარწმუნდეთ, რომ ის ხელს უწყობს პროდუქტიულობას, მათ შორის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა უსაფრთხოება და კომფორტი;
- კარიერული განვითარება - კარიერული ზრდისა და წინსვლის შესაძლებლობების არსებობა, რომელიც შეესაბამება თანამშრომლების კარიერულ მიზნებსა და მისწრაფებებს;
- ანაზღაურება და კომპენსაცია - იმის შეფასება, აკმაყოფილებს თუ არა ანაზღაურება თანამშრომლების საჭიროებებსა და მოლოდინებს
- სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი - თანამშრომლების მოთხოვნილებების გაგება და დაკმაყოფილება სამუშაოსა და პირად ცხოვრებასთან დაბალანსებული მიდგომისთვის;
- აღიარება და მოტივაცია - განხილვა, თუ რა ამოტივირებთ თანამშრომლებს და მათი წვლილის აღიარება;
- უკუკავშირი და კომუნიკაცია - უკუკავშირის კულტურის დანერგვა, მკაფიო და ეფექტიანი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა;
- ფსიქიკური და ფიზიკური ჯანმრთელობა - თანამშრომლების ფსიქიკური და ფიზიკური ჯანმრთელობის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

თანამშრომელთა საჭიროებების იდენტიფიცირებითა და მოგვარებით, დაწესებულებას შეუძლია გააძლიეროს თანამშრომლების კმაყოფილება და პროდუქტიულობა.

შეფასების პროცედურა აუცილებლად უნდა იყოს დოკუმენტურად გაწერილი, შესაძლოა, დაწესებულებამ შეიმუშავოს თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების წესი ცალკე, ან წესი გაწეროს ადამიანური რესურსების მართვის დოკუმენტში. ნებისმიერ შემთხვევაში, შეფასების წესი უნდა იყოს ნათელი, გასაგები და ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისთვის.

შეფასების წესში უნდა განისაზღვროს:

- შეფასების მეთოდი;
- შეფასების მონაწილე მხარეები;
- შეფასების პერიოდულობა;
- შეფასების კომპონენტები, კრიტერიუმები, ინდიკატორები და მტკიცებულებები;
- საბოლოო შედეგების განსაზღვრის პროცედურა;
- შედეგების ანალიზის და გამოყენების შესახებ ინფორმაცია.

შეფასების მეთოდები

ის, თუ შეფასების რა მეთოდს შეარჩევს დაწესებულება ნაკარნახევი უნდა იყოს შეფასების მიზნებით და დაწესებულების ხელთ არსებული რესურსებით (დრო, ადამიანური რესურსი, ფინანსები).

მაგალითების სახით განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი:

რანგირება

მეთოდის არსი შემდეგია - შემფასებელს აძლევენ შესაფასებელ თანამშრომელთა სიას და სთხოვენ სახელების დაწყობას საუკეთესოდან უარესამდე. რანგირების შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმია თანამშრომლის ზოგადი ეფექტიანობა და არა რაიმე კონკრეტული კრიტერიუმი.

წყვილების შედარების მეთოდი

ამ მეთოდის საბოლოო პროდუქტი ასევე თანამშრომელთა რანგირებული სიაა. თუმცა ამ შემთხვევაში შემფასებელს მოეთხოვება თითოეული თანამშრომლის შედარება მთლიან კოლექტივთან. ამავდროულად, შედარება ხორციელდება თითოეული თანამშრომლის მის ერთ კოლეგასთან შეფასების გზით.

კითხვარი

კითხვარი ყველაზე მეტად გავრცელებული მეთოდია. მისი არსი მარტივია - შეფასების მიზნით მუშავდება სპეციალური კითხვარის ფორმა, რომელშიც სამუშაოსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების შესახებ კითხვები არის მოცემული. შემფასებელს ევალება ყურადღებით გაეცნოს თითოეულ შეკითხვას და მონიშნოს/ან ჩაწეროს საკუთარი პასუხი. შედეგების დამუშავების პროცესის გამარტივებისთვის, თითოეულ პასუხს მინიჭებული აქვს გარკვეული რიცხვითი მნიშვნელობა (ქულა), შესაბამისად, თანამშრომლის საბოლოო შეფასების მიღებისთვის საკმარისია ქულების მარტივი დაჯამება. ამგვარად, შესაძლებელი ხდება არა მხოლოდ თანამშრომლის ზოგადი შეფასება, არამედ იმის გამოვლენაც თუ რა მიმართულებით საჭიროებს ის განვითარებას.

მართვა მიზნების მიხედვით

ეს მეთოდი პროცესის მაგივრად მთელ ყურადღებას შედეგებს უთმობს. შემფასებელს აინტერესებს ის, თუ რა შედეგებს მიაღწია თანამშრომელმა შესაფასებელ პერიოდში და არა ის, თუ რას აკეთებდა. მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლისთვის კონკრეტული მიზნების დასახვას და შესაფასებელი პერიოდის ამოწურვის შემდეგ ამ მიზნების მიღწევის კუთხით მისი პროგრესის შეფასებას.

360-გრადუსიანი შეფასება

360-გრადუსიანი შეფასება გულისხმობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელისგან, არამედ მისი კოლეგების, დაქვემდებარებული პირების და დაწესებულების გარეთ მყოფი სხვა პირებისაგან. ინფორმაციის მოპოვება სხვადასხვა წყაროდან ერთგვარად ანეიტრალურს ერთი კონკრეტული წყაროს შესაძლო ტენდენციურობას და თანამშრომლის შესახებ უფრო ამომწურავი, სანდო ინფორმაციის მოპოვებაში გვეხმარება.

აღსანიშნავია, რომ დაწესებულებას შეუძლია გამოიყენოს შეფასების სხვადასხვა მეთოდი თანამშრომელთა მიერ დაკავებული პოზიციების სპეციფიკის გათვალისწინებით. მაგალითად, მენეჯერულ პოზიციებზე - მართვა მიზნების მიხედვით, აღმზრდელისთვის - პროცესზე დაკვირვება და სხვ.

განურჩევლად იმისა, თუ რა მეთოდს შეარჩევს დაწესებულება, შეფასების პროცესს აუცილებლად უნდა მოსდევდეს მიღებული შედეგების ანალიზის, მათი თანამშრომლებთან განხილვის პროცედურა. ამისათვის, შეფასების შემდეგ, ტარდება შეხვედრა/ინტერვიუ, რომლის ფარგლებშიც, ერთი მხრივ, ხელმძღვანელს ეძლევა შესაძლებლობა განმარტოს შეფასების შედეგები, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომელს შეუძლია გამოხატოს საკუთარი პოზიცია შეფასების მიმართ. გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს საუბარი, უნდა იყოს მშვიდი, პოზიტიური და კონსტრუქციული. ორივე მხარისთვის ნათელი უნდა იყოს, რომ შეხვედრის მიზანი გამოვლენილი საკითხების ანალიზი და სამომავლო გეგმების დასახვაა.

შეფასების მონაწილე მხარეები

შეფასების პროცესში მონაწილეობენ შესაფასებელი პირი, შემფასებელი პირი, ზემდგომი ხელმძღვანელი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და დაწესებულების ხელმძღვანელი.

შეფასებას, როგორც წესი, დაწესებულების ყველა თანამშრომელი ექვემდებარება. დაწესებულებას შეუძლია განსაზღვროს ვინ არ ექვემდებარება შეფასებას. მაგალითად, შესაძლოა შეფასებას არ დაექვემდებაროს თანამშრომელი, რომელიც გარკვეულ პერიოდზე ნაკლებია, რაც მუშაობს დაწესებულებაში (მაგალითად, 3 თვე). ასევე, შესაძლოა შეფასებას არ დაექვემდებაროს ტექნიკური სამუშაოების შესასრულებლად დაქირავებული პერსონალი. არ ექვემდებარება შეფასებას გარე სერვისები (outsourcing).

შემფასებელი პირი, როგორც წესი, არის თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი. რეკომენდებულია თანამშრომლის საქმიანობა მხოლოდ ერთმა პირმა შეაფასოს (არ ეხება 360-

გრადუსიანი შეფასების მეთოდს), ვინაიდან, შეფასების პროცესი თავისი არსით სტრესულია და რამდენიმე პირის მიერ შეფასება შესაძლოა თანამშრომლისთვის დამატებით სტრესის წყარო გახდეს.

ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი შეფასების პროცესს აორგანიზებს, უწევს ადმინისტრირებას და საჭიროების შემთხვევაში, უწევს კონსულტაციას თანამშრომლებს. აგრეთვე, მისი პასუხისმგებლობაა შედეგების ანალიზი და წარდგენა უფლებამოსილ პირთან.

შეფასების შედეგებზე წვდომა აქვს შესაფასებელ პირს, შემფასებელ პირს, ზემდგომ ხელმძღვანელს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და დაწესებულების ხელმძღვანელს.

შედეგების ანალიზი

შეფასების განხორციელების შემდეგ, აუცილებელია შეფასების შედეგების ანალიზის განხორციელება ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ერთეულის/პირის მიერ. ანალიზისთვის მნიშვნელოვანია როგორც ინდივიდუალურად, თითოეული თანამშრომლის შეფასება, ასევე, სტრუქტურული ერთეულის და მთლიანად დაწესებულების ჭრილში შეფასების შედეგების განხილვა, და თავად შეფასების პროცესის მიმდინარეობის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთება თითოეული თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ანალიზი ასევე აჩვენებს თავად შეფასების პროცესის ნაკლოვანებებს ან გასაუმჯობესებელ საკითხებს. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების შედეგების ანალიზი არ დარჩეს მხოლოდ დოკუმენტად და დაწესებულებამ მასზე დაყრდნობით დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები.

შეფასების შედეგების ანალიზი, როგორც წესი, მოიცავს:

მონაცემების მიმოხილვა - შეფასების შედეგების ანალიზის პირველი ნაბიჯი არის შეფასების მონაცემების შეგროვება და გადახედვა;

შედარება სტანდარტებთან - შემდეგი ნაბიჯი არის შეფასების შედეგების შედარება თითოეული პოზიციისთვის დადგენილ მიზნებთან და სტანდარტებთან;

ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება - მომდევნო ნაბიჯია თითოეული თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება შეფასების შედეგების და ჩატარებული გასაუბრების საფუძველზე;

გადაწყვეტილების მიღება და დაგეგმვა - დაწესებულება იღებს გადაწყვეტილებას როგორ მართოს მიღებული შედეგები, შეიმუშავებს მოქმედების გეგმას, როგორც დაწესებულების, ასევე, სტრუქტურული ერთეულების და თითოეული თანამშრომლის დონეზე, იმისთვის, რომ უზრუნველყოს გამოვლენილი სუსტი მხარეები გაუმჯობესება და ძლიერი მხარეების შენარჩუნება/ განვითარება.

მთლიანობაში, შეფასების შედეგების ანალიზი მხარს უჭერს მუდმივ გაუმჯობესებას, თანამშრომლების განვითარებას და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას დაწესებულებაში.

პროფესიული განვითარება

შეფასების შედეგები მნიშვნელოვნად განაპირობებს პროფესიული განვითარების მიზნობრივ დაგეგმვას და განხორციელებას.

პროფესიული განვითარება გულისხმობს თანამშრომელთა ისეთი ცოდნითა და უნარ-ჩვევებით აღჭურვას, რომელიც ხელს შეუწყობს დაწესებულების მიზნების მიღწევას.

პროფესიული განვითარების გზები:

- შიდა რესურსი;
- გარე რესურსი;
- დონორი ორგანიზაციები.

პროფესიული განვითარების მეთოდები:

- ტრენინგი;
- ქოუჩინგი;
- მენტორინგი;
- პროექტები;
- დელეგირება;
- სამუშაოს გამრავალფეროვნება;
- თვითგანვითარება;
- კონსტრუქციული უკუკავშირი.

აუცილებელია დაწესებულების ბიუჯეტში პროფესიული განვითარებისთვის ღონისძიებებისთვის საჭირო ბიუჯეტის გათვალისწინება და გამოყოფა. ბიუჯეტის განსაზღვრის დროს გასათვალისწინებელია დაწესებულების სტრუქტურული მოწყობა, თანამშრომელთა რაოდენობა და პროფესიული განვითარების პროგრამების მოცულობა. ამიტომ, სამომავლო პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავებასთან ერთად, საჭიროა შესაბამისი ბიუჯეტის განსაზღვრა.

პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა

პროფესიული განვითარების დაგეგმვა და განხორციელება პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენით იწყება. ამისთვის დაწესებულებას რამდენიმე შესაძლებლობა აქვს:

❖ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა შესრულებული სამუშაოს შეფასების გზით

შესრულებული სამუშაოს შეფასების გზით პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა გულისხმობს ხარვეზების იდენტიფიცირებას და ამ ხარვეზების აღმოფხვრისთვის მიზანმიმართული გეგმის შემუშავებას. შეფასების პროცესში გამოვლინდება ის სფეროები, სადაც თანამშრომელს აკლია გარკვეული უნარები და კომპეტენციები, ან სჭირდება

გაუმჯობესება. დაწესებულება სწორედ ამ მონაცემებზე დაყრდნობით შეიმუშავებს შესაბამის პროფესიული განვითარების გეგმას, განახორციელებს მიზნობრივ ტრენინგებს, უზრუნველყოფს საჭირო რესურსებითა და მხარდაჭერით.

მიზანშეწონილია დაწესებულებამ უზრუნველყოს პროგრესის მონიტორინგი, რეგულარულად გადახედოს პროგრესს და საჭიროებისამებრ შეცვალოს გეგმა სასურველი შედეგის მისაღწევად.

❖ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა გამოკითხვით

პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა გამოკითხვის საშუალებით გულისხმობს თანამშრომელთაგან მონაცემების შეგროვებას და ანალიზს საჭიროებების იდენტიფიცირების მიზნით.

დაწესებულებამ პირველ რიგში მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს კვლევის ჩატარების მიზნები, შეიმუშავოს კითხვები, რომლებიც ეხება პროფესიული განვითარების კონკრეტულ ასპექტებს და შეარჩიოს კითხვარის გავრცელების ყველაზე ეფექტური გზა. სასურველია კვლევაში მონაწილეობა ყველა თანამშრომელმა მიიღოს, შესაბამისად, დაწესებულებამ უნდა ზრუნავდეს მათ მაქსიმალურ ჩართულობაზე.

შემდეგ მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის ეტაპი იწყება. ამ ეტაპზე დაწესებულება აიდენტიფიცირებს ყველაზე ხშირად გამოვლენილ ტენდენციებს, თემებს და განვითარების სასურველ მიმართულებებს. როგორც წესი, ფოკუსირება ყველაზე ხშირად გამოვლენილ საჭიროებებსა და ინტერესებზე ხდება, თუმცა, სასურველია ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინებაც შესაძლებლობების ფარგლებში. რა თქმა უნდა, უნდა დავრწმუნდეთ, რომ გამოვლენილი საჭიროებები შეესაბამება დაწესებულების მიზნებს და რეალურად დაეხმარება დაწესებულებას საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

შედეგების ანალიზის შემდეგ დაწესებულება შეიმუშავებს პროფესიული განვითარების გეგმას.

სასურველია დაწესებულებამ უზრუნველყოს თანამშრომელთა ინფორმირება - გააცნოს მათ მიგნებები და დაგეგმილი ქმედებები. ეს ხელს შეუწყობს მომავალ ჩართულობას, თანამშრომლებს ეცოდინებათ, რომ მათ უსმენენ და აფასებენ.

განვითარების გეგმის განხორციელება მუდმივად საჭიროებს ყურადღებას და მხარდაჭერას, სასურველია დაწესებულებამ უწყვეტ რეჟიმში შეაგროვოს უკუკავშირი მიმდინარე აქტივობების ეფექტურობის შესახებ და საჭიროების შემთხვევაში, იზრუნოს ცვლილებებზე/გაუმჯობესებაზე.

❖ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა დაკვირვებით

პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა დაკვირვების გზით გულისხმობს თანამშრომლების სისტემატიურ დაკვირვებას და შეფასებას მათ სამუშაო გარემოში, რათა დადგინდეს ის სფეროები, სადაც მათ სჭირდებათ განვითარება და მხარდაჭერა. რეკომენდაციები:

- დაისახეთ მკაფიო მიზნები - განსაზღვრეთ რის მიღწევას აპირებთ დაკვირვების გზით;

- შეიმუშავეთ დაკვირვების კრიტერიუმები - განსაზღვრეთ რომელ უნარებს, ქცევებსა და კომპეტენციებს დააკვირდებით. ეს შეიძლება მოიცავდეს: საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვის, საგანმანათლებლო პროცესის გაძღოლის, ბავშვებთან კომუნიკაციის, ოჯახთან და თემთან კომუნიკაციის, გუნდური მუშაობის უნარებს და სხვ.
- დაგეგმეთ დაკვირვებები - დაგეგმეთ რეგულარული სადამკვირვებლო სესიები და აცნობეთ თანამშრომლებს მიზნისა და პროცესის შესახებ შფოთვის შესამცირებლად და გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად;
- დააკვირდით თანამშრომლებს, რომლებიც ასრულებენ თავიანთ დავალებებს ჩვეულ სამუშაო გარემოში;
- გააკეთეთ ჩანაწერები - ჩაინიშნეთ დეტალური, ობიექტური შენიშვნები იმის შესახებ, რასაც აკვირდებით, ყურადღება გაამახვილეთ კონკრეტულ ქცევებზე და შესრულებაზე;
- მოერიდეთ მიკერძოებას - დარწმუნდით, რომ დაკვირვებები დაფუძნებული იყოს ნათელ, ფაქტობრივ მტკიცებულებებზე და არა სუბიექტურ შთაბეჭდილებებზე;
- გააანალიზეთ შედეგები - მოძებნეთ განმეორებადი თემები ან საკითხები, განსაზღვრეთ ტენდენციები, გამოწვევები ან სფეროები, სადაც საჭიროა დამატებითი მხარდაჭერა;
- გააზიარეთ ინფორმაცია - კონსტრუქციულად განიხილეთ თქვენი დაკვირვებები თანამშრომელთან, ყურადღება გაამახვილეთ როგორც ძლიერ, ასევე, გასაუმჯობესებელ მხარეებზე;
- შეიმუშავეთ პროფესიული განვითარების გეგმა - შექმენით მიზნობრივი განვითარების გეგმა დაკვირვების შედეგების საფუძველზე;
- პროგრესის მონიტორინგი - განახორციელეთ დაკვირვებები განვითარების გეგმის პროგრესისა და ეფექტურობის შესაფასებლად და საჭიროებისამებრ დაარეგულირეთ, შეცვალეთ განვითარების გეგმა მიმდინარე დაკვირვებებისა და გამოხმაურების საფუძველზე.

პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელება და მონიტორინგი

დაწესებულება შემუშავებული გეგმის მიხედვით ახორციელებს პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს.

პროფესიული განვითარების ღონისძიებები მრავალფეროვანია - ტრენინგი, კურსი, სემინარი, მენტორინგი, ქოუჩინგი, ახალი დავალება და სხვა. თითოეულ ღონისძიებასთან მიმართებით მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრაა მართებული, რათა გვექონდეს პროგრესის შეფასების შესაძლებლობა. დაწესებულება უნდა დარწმუნდეს, რომ უზრუნველყოფილია ფინანსური და ადამიანური რესურსი პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელებლად, რის შემდეგაც უკვე შესაძლებელი ხდება მათი განხორციელება.

პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელებამდე დაწესებულება აწვდის ინფორმაციას თანამშრომლებს მიზნების, ღონისძიების დეტალების, გრაფიკისა და მოლოდინების შესახებ, სთავაზობს მხარდაჭერას და ზრუნავს თანამშრომელთა მომზადებაზე მაქსიმალური ჩართულობისთვის.

სასურველია დაწესებულებამ შეინახოს დასწრების ჩანაწერები - ჩანაწერები იმის შესახებ, თუ ვინ მონაწილეობდა განვითარების თითოეულ აქტივობაში და თვალყური ადევნოს რამდენად აქტიურად არიან ჩართულები თანამშრომლები ამა თუ იმ ღონისძიებაში.

მიზანშეწონილია დაწესებულებამ შეაგროვოს უკუკავშირი მონაწილეებისგან, რათა შეფასდეს მათი კმაყოფილება და პროგრამების მოსალოდნელი ეფექტიანობა.

დაწესებულება აანალიზებს თანამშრომლების მუშაობისა და პროდუქტიულობის ცვლილებებს პროფესიული განვითარების ღონისძიების ეფექტიანობის ჭრილში, ამოწმებს შესრულებულია თუ არა დასახული მიზნები და აღნიშნული ხელს უწყობს თუ არა დაწესებულების განვითარებას. ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია გარკვეული კორექტივების შეტანა პროფესიული განვითარების გეგმაში.

ყოველივე ზემოაღნიშნული დაეხმარება დაწესებულებას, რომ პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვისა და განხორციელების გზით მიაღწიოს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებას, და შესაბამისად, დაწესებულების მიზნების მიღწევას.

პერსონალის მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტი

რეკომენდებულია დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს პერსონალის მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტი და პერიოდულად აახლებდეს მას, საჭიროების არსებობის შემთხვევაში. პერსონალის მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტი არის პროცედურებისა და წესების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით არსებული პოლიტიკის განხორციელებას. დოკუმენტის რეგულირების სფეროში შედის შემდეგი საკითხები:

- ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა;
- სამუშაო აღწერილობები;
- პერსონალის მოზიდვა, შერჩევა და დანიშვნა (კონკურსი, პირდაპირი დანიშვნა და სხვა);
- ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია;
- საკადრო დოკუმენტაციის წარმოება (პირადი საქმეების ფორმირება და მართვა, მივლინება, შვებულება და სხვ);
- პერსონალის შეფასება (საქმიანობის შეფასება, საჭიროებათა მოკვლევა და სხვ);
- პროფესიული და კარიერული განვითარება (პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა, პერსონალის წახალისება);
- თანამშრომელთან დამშვიდობების და ცოდნის შენარჩუნების საკითხები.

შესაძლოა, დაწესებულებამ დამატებით სხვა საკითხებიც ასახოს პერსონალის მართვის მარეგულირებელ დოკუმენტში, თუმცა **გასათვალისწინებელია, რომ არის რიგი საკითხები, რომლებიც დაწესებულების შინაგანაწესის რეგულირების სფეროს განეკუთვნება და შესაბამისად ასახული უნდა იყოს შინაგანაწესში.**

შინაგანაწესი

დაწესებულებას უფლება აქვს, დაადგინოს შრომის შინაგანაწესი და ვალდებულია იგი ყველა დასაქმებულს გააცნოს.

შინაგანაწესი არის წერილობითი დოკუმენტი, რომლითაც შეიძლება განისაზღვროს:

- ა) სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, სამუშაო დღეს სამუშაოს დაწყების დრო და დამთავრების დრო, ცვლაში მუშაობისას – ცვლის ხანგრძლივობა;
- ბ) დასვენების ხანგრძლივობა;
- გ) შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო, ადგილი და წესი;
- დ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- ე) ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- ვ) შრომის პირობების დაცვის წესები;
- ზ) წახალისების სახე, პასუხისმგებლობის სახე და მათი გამოყენების წესები;
- თ) განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.

დაწესებულებას შეუძლია შინაგანაწესში ასევე ასახოს სხვა დებულებები თავისი საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით. თუმცა საყურადღებოა, რომ **არ არის რეკომენდებული შინაგანაწესში ისეთი საკითხების შეტანა, რაც უნდა რეგულირდებოდეს ადამიანური რესურსების მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტით.** შესაბამისად, მიზანშეწონილია დაწესებულებამ გამიჯნოს საკითხები და ასახოს ისინი შესაბამის დოკუმენტებში. შინაგანაწესში აუცილებლად აისახება საქართველოს შრომის კოდექსით გათვალისწინებული დისკრიმინაციის ამკრძალავი დებულებები.

მნიშვნელოვანია, რომ შინაგანაწესი არ ეწინააღმდეგებოდეს საქართველოს კანონმდებლობას, თანხვედრაში იყოს დაწესებულებაში შექმნილ ყველა მარეგულირებელ დოკუმენტთან და თითოეულ შრომით ხელშეკრულებასთან.

შრომითი ურთიერთობის გაფორმება - შრომითი ხელშეკრულება

დაწესებულებასა და მის თანამშრომლებს შორის წარმოშობილი შრომითი ურთიერთობა შრომითი ხელშეკრულებით ფორმდება. შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული ყველა ძირითადი საკითხი სწორედ შრომით ხელშეკრულებაში არის გაწერილი, მასში არ შეიძლება განისაზღვროს საქართველოს შრომის კოდექსით გათვალისწინებული საგან განსხვავებული ნორმები, რომლებიც აუარესებს დასაქმებულის მდგომარეობას.

შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი ფორმით და უნდა მოიცავდეს შემდეგ არსებით პირობებს:

- ა) ინფორმაცია შრომითი ხელშეკრულების მხარეთა შესახებ;
- ბ) მუშაობის დაწყების თარიღი და შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობა;
- გ) სამუშაო დრო და დასვენების დრო;
- დ) სამუშაო ადგილი და ინფორმაცია დასაქმებულის სხვადასხვა სამუშაო ადგილის შესახებ, თუ მისი მუდმივი ან ძირითადი სამუშაო ადგილი განსაზღვრული არ არის;
- ე) თანამდებობა და შესასრულებელი სამუშაოს სახე ან აღწერილობა;
- ვ) შრომის ანაზღაურება და მისი გადახდის წესი;
- ზ) ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების წესი;
- თ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა, ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და ამ შვებულებების მიცემის წესი;

ი) შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის წესი.

დამატებით, ავტორიზაციის სტანდარტები ითხოვს, რომ საგანმანათლებლო პერსონალთან მიმართებით ხელშეკრულება უნდა მოიცავდეს ანაზღაურებადი არასაკონტაქტო საათების შესახებ ჩანაწერს და მის ფარგლებში განსახორციელებელი აქტივობების ჩამონათვალს.

შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ შრომის შინაგანაწესი შრომითი ხელშეკრულების ნაწილია. ამ შემთხვევაში დაწესებულება ვალდებულია პირს შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე გააცნოს შრომის შინაგანაწესი და შემდეგ შინაგანაწესში შეტანილი ყველა ცვლილება. მნიშვნელოვანია, დაწესებულებამ შეინახოს შინაგანაწესის გაცნობის ფაქტის დამადასტურებელი დოკუმენტი - მაგალითად, მოაწერიოს ხელი თანამშრომლებს შინაგანაწესის გაცნობის ხელწერილზე და შეინახოს პირად საქმეში. ამ შემთხვევაში, შესაძლებელია შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების ის ნაწილი, რომელიც შინაგანაწესითაც რეგულირდება (მაგ: სამუშაო დრო და დასვენების დრო, ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება, შვებულების საკითხები და სხვ) აღარ იყოს წარმოდგენილი შრომით ხელშეკრულებაში და მის მაგივრად იყოს დატემა გაკეთებული, რომ შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სხვა არსებითი პირობები რეგულირდება შინაგანაწესით, რომელიც წარმოადგენს ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს.

აღსანიშნავია, რომ შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებასთან ერთად დაწესებულებას უფლება აქვს გამოსცეს ბრძანება თანამშრომლის დანიშვნის შესახებ. ბრძანების გამოცემა შესაძლებელია, თუმცა არა სავალდებულო და **იგი არ ანაცვლებს შრომით ხელშეკრულებას**. საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმად, შრომითი ურთიერთობა შრომითი ხელშეკრულებით ფორმდება, რომელსაც ხელს ორივე მხარე აწერს - დამსაქმებელი და დასაქმებული.

აქვე გავამახვილოთ ყურადღება შემდეგ საკითხზე - შრომით ხელშეკრულებაში აუცილებლად უნდა იყოს ასახული ყველა ის ფუნქცია, რომელსაც რეალურად ასრულებს დასაქმებული. აქ ჩანს განსხვავება სამუშაო აღწერილობასა და შრომით ხელშეკრულებას შორის - სამუშაო აღწერილობა იქმნება პოზიციისთვის, ხოლო შრომითი ხელშეკრულება - კონკრეტული თანამშრომლისთვის, შესაბამისად, **შრომით ხელშეკრულებაში მითითებული უნდა იყოს ყველა ის ფუნქცია, რომელიც მას შეთავსებული აქვს** (მაგალითად, ხარისხის მართვის ფუნქციები, რეფერირებაზე პასუხისმგებლობა, პირველად გადაუღებელ დახმარებაზე პასუხისმგებლობა და სხვა).

პირადი საქმეები

დაწესებულება ქმნის და ინახავს თითოეული თანამშრომლის პირად საქმეს. პირადი საქმე არის იმ დოკუმენტების ერთობლიობა, რომლებიც შეიცავს არსებით ინფორმაციას თანამშრომლის შესახებ მისი სამუშაო პერიოდის განმავლობაში.

პირადი საქმის შემადგენელი ნაწილები, ძირითადად, შემდეგია:

- სახელი, გვარი, საკონტაქტო ინფორმაცია - ტელეფონი, ელფოსტის მისამართი, მისამართი;
- რეზიუმე;

- განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტ(ებ)ის ასლი;
- პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;
- ის ცნობები/სერტიფიკატები/სხვა დოკუმენტები, რომლებიც ადასტურებენ პირის შესაბამისობას პოზიციისთვის განსაზღვრულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან;
- კანონმდებლობით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან თანხვედრის დამადასტურებელი დოკუმენტები;
- შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული ბრძანებებისა და შრომითი ხელშეკრულებების ასლები;
- კვალიფიკაციის ამადლების დამადასტურებელი დოკუმენტები (მაგ: სერტიფიკატები);
- შინაგანაწესის გაცნობის ხელწერილი.

სავალდებულოდ წარმოსადგენი და პირად საქმეში შესანახი დოკუმენტების გარდა, დაწესებულებას უფლება აქვს დამატებით განსაზღვროს ასევე სხვა დოკუმენტები, რომლებიც შეინახება პირად საქმეში. ავტორიზაციის მეოთხე სტანდარტის 4.2 კომპონენტის მე-4 ინდიკატორის მიხედვით დაწესებულება უნდა აწარმოებდეს ბავშვებისა და პერსონალის პირად საქმეებს დადგენილი წესის შესაბამისად, აქედან გამომდინარე პირად საქმეში შესანახი დოკუმენტების ნუსხა ასახული უნდა იყოს პერსონალის მართვის მარეგულირებელ დოკუმენტში. დადგენილი წესი სავალდებულოდ შესასრულებელია - დაწესებულებამ უნდა დაიცვას დადგენილი მოთხოვნები, დარწმუნდეს, რომ ნუსხით განსაზღვრული ყველა დოკუმენტი წარმოდგენილია პირად საქმეში.

მიზანშეწონილია პირადი საქმის პერიოდული განახლება ცვლილებების შემთხვევაში (პოზიციების ცვლილება / ახალი სერტიფიკატები / ახალი დიპლომები / განსაზღვრული პერიოდულობით წარმოსადგენი ცნობის განახლება (ასეთი არსებობის შემთხვევაში / სხვა.).

დაწესებულებამ უნდა უზრუნველყოს, რომ პირადი საქმეები იყოს დაცული, კონფიდენციალური და მასზე წვდომა მხოლოდ ავტორიზებულ პირს/პირებს ჰქონდეთ, ვინაიდან პირადი საქმე თანამშრომლის პერსონალურ და სენსიტიურ ინფორმაციას შეიცავს.

სათანადოდ შექმნილი და წარმოებული პირადი საქმეები ხელს შეუწყობს დაწესებულებას უზრუნველყოს კანონმდებლობის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და ამასთან, ჰქონდეს ორგანიზებულად თავმოყრილი, მუდმივად განახლებული, ინფორმაცია პერსონალის შესახებ.

ორგანიზაციიდან გასვლა

შრომითი ურთიერთობები, მათ შორის შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საკითხები, რეგულირდება საქართველოს შრომის კოდექსით. შრომის კოდექსით განსაზღვრულია შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები, წესი და სხვა ასპექტები. დაწესებულებამ უნდა იხელმძღვანელოს შრომის კოდექსითა და შრომითი ხელშეკრულებით დადგენილი პირობებით.

აღსანიშნავია, რომ აკრძალულია დასაქმებულისთვის შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა იმის გამო, რომ მან დისკრიმინაციისგან დასაცავად განცხადებით ან საჩივრით მიმართა შესაბამის ორგანოს ან ითანამშრომლა მასთან. ეს დებულება დისკრიმინაციის ამკრძალავ სხვა დებულებებთან ერთად, დაწესებულებამ შრომის შინაგანაწესში უნდა ასახოს.

მიზანშეწონილია შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის პროცესი დაწესებულებას ჰქონდეს სტრუქტურირებული სახით და მისდიოს მას, რათა შეძლოს ყველა საკითხის სათანადოდ და დროულად დამუშავება და ხელი შეუწყოს პროცესის შეუფერხებლად წარმართვას.

ნაბიჯები ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესის მართვისთვის:

- განცხადება გათავისუფლების შესახებ - დაწესებულება რწმუნდება, რომ დასაქმებულმა წარადგინა განცხადება წესების დაცვით და მიუთითა ის თარიღი, როცა დატოვებს სამსახურს;
- სასურველია საბოლოო ინტერვიუს ჩატარება თანამშრომელთან, რათა მივიღოთ უკუკავშირი თანამშრომლის გამოცდილებისა და წასვლის მიზეზების შესახებ;
- ცოდნის გადაცემა - დაწესებულება უზრუნველყოფს, რომ თანამშრომელმა, რომელიც ტოვებს სამსახურს, თავისი ცოდნა გადასცეს კოლეგას. ეს შეიძლება მოიცავდეს დოკუმენტების გადაცემას, გამოცდილების გაზიარებას, ტრენინგს და სხვა;
- მოვალეობების გადაცემა - დაწესებულება უზრუნველყოფს, რომ ყველა პროცესი, პასუხისმგებლობა და მიმდინარე დავალება/ამოცანები გადაცემულია სხვა თანამშრომელზე/თანამშრომლებზე სწორად, მკაფიო ინსტრუქციებითა და ვადებით (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- საბოლოო ანგარიშსწორება - დაწესებულება ამუშავებს საბოლოო ანაზღაურებას და ახდენს საბოლოო ანგარიშსწორებას შრომის კოდექსით დადგენილი ვადების დაცვით (შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტიდან არაუგვიანეს 7 კალენდარული დღისა);
- კორპორაციული ბენეფიტების მოხსნა - დაწესებულებამ უნდა გადახედოს თუ რა შეღავათებით სარგებლობდა დასაქმებული (მაგალითად, ჩართული იყო ჯანმრთელობის დაზღვევაში) და შეწყვიტოს მათი მიწოდება;

- დაწესებულება თანამშრომლისგან გამოითხოვს ყველა იმ ნივთს/ინვენტარს, რაც ჰქონდა მას გადაცემული სამუშაოს შესრულების მიზნით. რაიმე დავალიანების არქონის ფაქტი შესაძლოა დაწესებულებამ დაადასტუროს პასუხისმგებელი პირების ხელმოწერით და შეინახოს პირად საქმეში;
- ანგარიშებზე და სისტემაზე წვდომის გაუქმება - დაწესებულება გონივრულ ვადაში აუქმებს გათავისუფლებული თანამშრომლის წვდომას სამსახურებრივ ელფოსტაზე, სხვადასხვა სისტემებზე და ანგარიშებზე (ასეთი არსებობის შემთხვევაში);
- მონაცემების განახლება - თანამშრომლის გათავისუფლების შესახებ ინფორმაცია უნდა აისახოს შიდა ბაზებში და სისტემებში (მაგალითად, ცხრილი/სისტემა რომელშიც ინახება დაწესებულების პერსონალის შესახებ მუდმივად განახლებული ინფორმაცია);
- შიდა კომუნიკაცია - სასურველია დაწესებულებამ უზრუნველყოს გუნდისთვის და ყველა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულისთვის/პირისთვის სიახლის შეტყობინება;
- მიზანშეწონილია დაწესებულებამ შეინახოს ჩანაწერები გასვლასთან დაკავშირებული ყველა აქტივობის შესახებ და ჰქონდეს დოკუმენტური მტკიცებულებები. უზრუნველყოს კანონმდებლობასთან და დადგენილ წესებთან სრული შესაბამისობა.

ამ ნაბიჯების დაცვით, დაწესებულება შეძლებს უზრუნველყოს კარგად ორგანიზებული გასვლის პროცესი, შეინარჩუნოს პოზიტიური ურთიერთობები როგორც გათავისუფლებულ, ასევე, არსებულ თანამშრომლებთან და დაიცვას კანონმდებლობითა და შიდა წესებით დადგენილი მოთხოვნები.

ადამიანური რესურსების მართვის მარეგულირებელი სამართლებრივი აქტები:

საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსი“

საქართველოს კანონი „ადრეული და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების შესახებ“

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 27 ოქტომბრის №478 დადგენილება „აღმზრდელ-პედაგოგის პროფესიული სტანდარტის დამტკიცების შესახებ“

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 30 ოქტომბრის №488 დადგენილება „ადრეული და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების სახელმწიფო სტანდარტების დამტკიცების შესახებ“

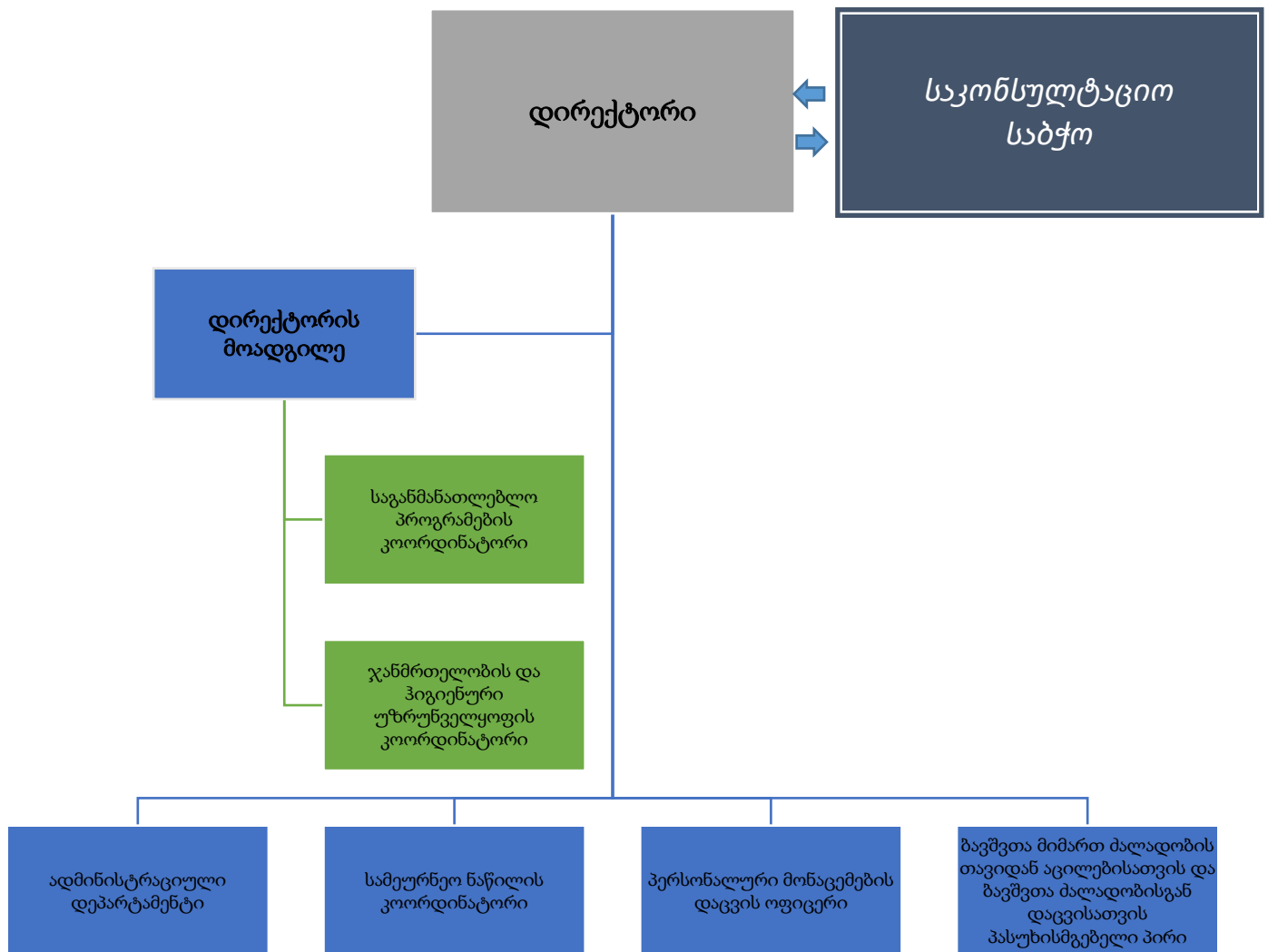
მუნიციპალიტეტის დადგენილებები ადამიანური რესურსების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან დაკავშირებით

დაწესებულების ორგანოგრამა

მაგალითი №1



მაგალითი №2



სამუშაოს აღწერის ფორმა

თანამდებობა	
ანაზღაურება	
სამუშაოს ტიპი (სრული/არასრული/ნახევარი/ განაკვეთი)	
ადგილმდებარეობა	

უშუალო ხელმძღვანელი (თანამდებობა)	
ანგარიშვალდებულება (თანამდებობები, ვის მიმართ არის ეს თანამდებობა ანგარიშვალდებული)	
პასუხისმგებლობა სხვა თანამშრომლებზე (თანამდებობები, რომლებიც ანგარიშვალდებული არიან ამ თანამდებობის მიმართ და ასეთი თანამშრომლების რაოდენობა)	

ძირითადი მოვალეობები	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

სამსახურებრივი მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაცია და კომპეტენციები	
განათლება	
აუცილებელი	სასურველი
სამუშაო გამოცდილება	
აუცილებელი	სასურველი

ენების ცოდნა	
აუცილებელი	სასურველი
კომპეტენციების ნუსხა (მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციები, მაგალითად, შედეგზე ორიენტაცია, ანალიტიკური აზროვნება, ზეპირი კომუნიკაცია და სხვა.)	

კონკურსანტის შეფასების ფორმა გასაუბრების ეტაპზე

ვაკანსიის დასახელება:

თითოეული კრიტერიუმი ფასდება 5-ბალიან სკალაზე, სადაც 5 მაქსიმალური, ხოლო 1 მინიმალური შეფასებაა.

№	კონკურსანტის სახელი, გვარი	საკონკურსო თემატიკის ცოდნა / დარგობრივი ცოდნა	კომუნიკაციის უნარი	ანალიტიკური აზროვნების უნარი	მოტივაცია	ჯამური ქულა
1						
2						
3						
4						
5						
6						

ან ასეთი ფორმა:

N	უწარები/ პიროვნული თვისებები	კრიტერიუმი	1 ვერ გამოვლინა	2 სუსტად გამოვლინა	3 კარგად გამოვლინა	4 სრულად გამოვლინა
1	მოტივაცია	აპლიკანტი გამოხატავს მიზანმიმართულ სურვილს ექსპერტობის პოზიციის დაკავებასთან დაკავშირებით და გააზრებული აქვს შესაბამისი პასუხისმგებლობები	☐	☐	☐	☐
2	ეფექტური კომუნიკაციის უნარი	საუბრობს ქართულად გამართულად და გასაგებად	☐	☐	☐	☐
		იყენებს პოზიტიურ ფორმულირებებს	☐	☐	☐	☐
		იყენებს პრეზენტაციის ეფექტურ ხერხებს	☐	☐	☐	☐
3	ლოგიკური და ანალიტიკური აზროვნების უნარი	მსჯელობა არგუმენტირებული და მტკიცებულებებით გამყარებულია	☐	☐	☐	☐
		მსჯელობა თანმიმდევრულია და ინფორმაცია გადმოცემულია ორგანიზებული სახით	☐	☐	☐	☐
		აღნიშნავს დაწესებულების სტანდარტთან შესაბამისობის შეფასების პროცესში გამოვლენილ ყველა მნიშვნელოვან დეტალს და საკითხს	☐	☐	☐	☐
		დაწესებულების შეფასების პროცესში სამართლიანი და ობიექტურია	☐	☐	☐	☐
4	გუნდური მუშაობა და კონფლიქტების მართვა	აქვს გუნდური მუშაობის გამოცდილება	☐	☐	☐	☐
		აქვს კონფლიქტურ სიტუაციების მართვის გამოცდილება	☐	☐	☐	☐

შემფასებლის ხელმოწერა: _____

* დაწესებულებას შეუძლია თავად განსაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები (მათი შინაარსი და რაოდენობა) და შეფასების სკალა პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროების კვლევა

სახელი, გვარი:

თანამდებობა:

გთხოვთ, მიუთითოთ პროფესიული განვითარების აქტივობები, რომლებიც გაიარეთ ბოლო ერთი წლის განმავლობაში, რომელი მათგანი იყო ყველაზე მეტად ეფექტური და რატომ:

--

გთხოვთ, მიუთითოთ პროფესიული ცოდნა ან/და უნარ-ჩვევები, რომელთა გაუმჯობესებაც გსურთ. რატომ არის თითოეული მათგანი მნიშვნელოვანი თქვენი პროფესიული საქმიანობისთვის?

--

გთხოვთ, ქვემოთ ჩამოთვლილიდან აირჩიოთ თქვენთვის სასურველი ტრენინგი/სასწავლო კურსი:

დასახელება	მონიშნეთ სასურველი
პრეზენტაციის მომზადება და ჩატარება	
პერსონალური მონაცემების დაცვა	
კურიკულუმის დაგეგმვა და განხორციელება	
ბავშვების ჩართულობის გაზრდა საგანმანათლებლო პროცესში	
ბავშვზე დაკვირვება და შეფასება	
სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების წარმოება	
კონფლიქტების მართვა	
დროის მენეჯმენტი	
ეფექტური კომუნიკაცია	
პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენა	

გთხოვთ, შერჩეული ტრენინგებიდან/სასწავლო კურსებიდან გამოყოთ 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი და დააღაგოთ პრიორიტეტულობის მიხედვით, როგორ დაგეხმარებათ თითოეული მათგანი თქვენი ფუნქცია მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებაში?

1.	
2.	
3.	

თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროების კვლევა (ხელმძღვანელისგან მიღებული მონაცემები)

თანამშრომლის სახელი, გვარი, თანამდებობა:

ხელმძღვანელის სახელი, გვარი, თანამდებობა:

თანამშრომლის მიერ სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციების შესასრულებლად, რა ტიპის ცოდნა და კომპეტენციებია საჭირო?

--

რა არის თანამშრომლის ძლიერი მხარეები?

რა არის თანამშრომლის სუსტი მხარეები?

--	--

ძირითადად, რა სახის შეცდომებს უშვებს თანამშრომელი მუშაობის პროცესში?

--

რისი გაუმჯობესება სჭირდება თანამშრომელს რათა უკეთ შეასრულოს საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობები?

--

მიდა რესურსით შესაძლებელია შემდეგი აქტივობების განხორციელება:	საჭიროა გარე რესურსებით შემდეგი აქტივობების განხორციელება:

გთხოვთ, ქვემოთ ჩამოთვლილიდან მონიშნოთ ის ტრენინგი/სასწავლო კურსი, რომლის გავლაც თანამშრომლის მიერ მიზანშეწონილად მიგაჩნიათ:

დასახელება	მონიშნეთ სასურველი
პრეზენტაციის მომზადება და ჩატარება	
პერსონალური მონაცემების დაცვა	
კურიკულუმის დაგეგმვა და განხორციელება	
ბავშვების ჩართულობის გაზრდა საგანმანათლებლო პროცესში	
ბავშვზე დაკვირვება და შეფასება	
სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების წარმოება	
კონფლიქტების მართვა	
დროის მენეჯმენტი	
ეფექტური კომუნიკაცია	
პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენა	

გთხოვთ, შერჩეული ტრენინგებიდან/სასწავლო კურსებიდან გამოყოთ 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი და დააღაგოთ პრიორიტეტულობის მიხედვით, როგორ დაეხმარება თითოეული მათგანი თანამშრომელს ფუნქცია მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებაში?

1.	
2.	
3.	

* დაწესებულებას შეუძლია თავად განსაზღვროს ტრენინგების/სასწავლო კურსების ჩამონათვალი.