



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თამარ სტეფანაძე

პერსონალის მართვის სისტემა საერთაშორისო კომპანიებში  
(სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე)

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა  
სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის  
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,

ასოც. პროფ. მამუკა თორია

თბილისი 2018

## ანოტაცია

თანამედროვე პერიოდში კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს მაღალკვალიფიციური პერსონალი წარმოადგენს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიებში პერსონალის ეფექტიან მენეჯმენტის განხორციელებას.

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ეხება პერსონალის მართვის სისტემა საერთაშორისო კომპანიაში. ნაშრომი შესრულებულია სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია პერსონალის მართვის სისტემის ადგილი ორგანიზაციის მენეჯმენტში. კერძოდ, პერსონალის მართვის არსი და მნიშვნელობა, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა და პერსონალის მართვის მეთოდები;

მეორე თავში განხილულია კომპანიაში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პრობლემები. კერძოდ, პერსონალის მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები, მომსახურე პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა, პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა;

მესამე თავში განხილულია პერსონალის მართვის სისტემის ანალიზი და სრულყოფის მიმართულებები სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის ძირითადი შედეგები.

# Annotation

Tamar Stepnadze

Personnel management system in the international company  
(On the example of JSC Bank of Georgia)

One of the most important factors in increasing competitiveness of companies in modern times is the highly qualified staff. Depending on the above mentioned, special importance is given to the management of the personnel effective management.

Presented master's work deals with the personnel management system in the international company. The work is done on the example of JSC Bank of Georgia.

The first chapter of the work examines the management of the management system in the management of the organization. Namely the essence and meaning of personnel management, the human resource management system and personnel management methods;

The second chapter deals with the management of human resources strategy management strategies. In particular, the conceptual basis of personnel management, attraction and selection of personnel personnel, staff management strategy and policy;

The third chapter examines the analysis of personnel management system and the trends in perfection of the Bank of Georgia.

The conclusion is that the main findings of the research are generalized.

## შინაარსი

### შესავალი

5

### **თავი 1. პერსონალის მართვის სისტემის ადგილი ორგანიზაციის მენეჯმენტში** 8

1.1 პერსონალის მართვის არსი და მნიშვნელობა 8

1.2 ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა 16

1.3 პერსონალის მართვის თანამედროვე მოდელები

23

### **თავი 2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა** 29

2.1 პერსონალის მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები 29

2.2 მომსახურე პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა 34

2.3 პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა 38

### **თავი 3. პერსონალის მართვის სისტემის მდგომარეობა და სრულყოფის მიმართულება - ს. ს. საქართველოს ბანკის მაგალითზე** 44

3.1 პერსონალის მართვის სისტემა საქართველოს ბანკში 44

3.2 პერსონალის მოზიდვისა და დაქირავების პრაქტიკა საქართველოს ბანკში 53

3.3 ქცევის კოდექსი - თანამშრომლების სავალდებულო ქცევის წესები და

კორპორატიული ეთიკის კოდექსი სს საქართველოს ბანკში 56

**დასკვნა** 65

**გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა** 68

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა ადამიანური რესურსების როლი წარმოებაში. ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი ადამიანური რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას, ხოლო კადრების მენეჯერები კი მთავარ როლს ასრულებენ კადრების შერჩევისა და გამოყენების საქმეში. ამიტომ, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და მართვაა.

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებისთვის როგორც არასდროს, ისე საჭირო და აუცილებელია კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა. პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, ჩვევების და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობა - აი ეს არის ადამიანური კაპიტალი. სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის (თემის) კონკურენტუნარიანობას და არის მისი წარმატების საფუძველი.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა არსებითადაა დაკავშირებული საკადრო პოლიტიკა და სტრატეგიის განვითარებასთან, რაც გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსებისა და დასაქმების მართვის ყველა ასპექტზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ საერთაშორისო კომპანიებში პერსონალის მართვის სისტემის პრობლემების კვლევას გააჩნია არა მარტო თეორიული, არამედ დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

**პრობლემის შესწავლის დონე.** პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების პრობლემა საკმაოდ ფართოდ განიხილება თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლების, მართვის თეორიის კლასიკოსების შრომებში. კერძოდ, ფ. ტეილორის, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერგერის, ვ. ვრუმის, ჯ. ადამსის, პორტერ-ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი), უ. ოუჩის ნაშრომებში. ასევე ქართველ მკვლევართა შრომებში.

**ნაშრომის მიზანი.** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია, კონკრეტული ორგანიზაციის, კერძოდ, სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე გამოიკვლიოს პერსონალის მართვის სისტემა.

დასახული მიზნიდან გამომდინარე შეიძლება ჩამოვყალიბოთ სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის ამოცანები:

- პერსონალის მართვის სისტემის ადგილის განსაზღვრა მენეჯმენტის სისტემაში;
- ორგანიზაციის საკადრო ზრუნველყოფის არსისა და მნიშვნელობის განხილვა;
- ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის, მისი სახეებისა და საკადრო უზრუნველყოფის პრობლემების თავისებურებების მიმოხილვა და ანალიზი;
- კონკრეტული ორგანიზაციის საკადრო უზრუნველყოფის მდგომარეობის ანალიზი;
- მომსახურე პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ტენდენციების გამოვლენა
- სა საქართველოს ბანკში საკადრო უზრუნველყოფის მდგომარეობის გაუმჯობესების ღონისძიებების დასახვა.

**კვლევის ობიექტი:** კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა სს საქართველოს ბანკი.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის თეორიული საფუძველია მენეჯმენტის თეორია, საბაზრო ეკონომიკის, შესახებ როგორც

ქართველ, ისე უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო შრომები, სტატიები და მონოგრაფიები.

კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა კვლევის დიალექტიკური მეთოდი, რომელის თანახმადაც მოვლენები და პროცესები განიხილება ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში და ურთიერთგანპირობებულობაში. ასევე, გამოვიყენეთ შედარებითი ანალიზის, ახსნა-განმარტების მეთოდი. ასევე, ინდუქციის, დედუქციის, სინთეზისა და ანალიზის მეთოდები.

**კვლევის შედეგები.** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოვლენილი იქნა:

- საკვლევ ობიექტზე პერსონალის მართვის სისტემის თავისებურებები;
- სს საქართველოს ბანკში პერსონალის დაქირავებისა და მოზიდვის არსებული პრაქტიკის თავისებურებები;
- სს საქართველოს ბანკში პერსონალის მართვის ფორმებისა და მეთოდების ეფექტიანობა.

**ნაშრომის სტრუქტურა.** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 68 გვერდისაგან და მოიცავს შესავალს, სამ თავს, ექვს ქვეთავსა და დასკვნას. მას თან ერთვის გამოყენებულ ლიტერატურის სია.

## თავი 1. პერსონალის მართვის სისტემის ადგილი ორგანიზაციის მენეჯმენტში

### 1.1. პერსონალის მართვის არსი და მნიშვნელობა

პერსონალის მართვა ყველაზე რთული ობიექტია. წარმოების ნივთობრივი ფაქტორებისაგან განსხვავებით, მას აქვს უნარი, კრიტიკულად შეაფასოს მისდამი წაყენებული მოთხოვნები და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს ესა თუ ის საკითხი. ამასთან, პერსონალს აქვს საკუთარი სუბიექტური ინტერესები და უაღრესად მგრძობიარეა მმართველობით ზემოქმედებაზე. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა ადამიანის როლი წარმოებაში. ახლა ადამიანები განიხილება არა როგორც “კადრები”, არამედ როგორც “ადამიანური რესურსები”. ამასთან, დაკავშირებით, პერსონალთან დაკავშირებული

ხარჯები განიხილება არა როგორც დასანანი ხარჯები, არამედ როგორც ინვესტიციები ადამიანურ კაპიტალში. იგი დღეს მოწინავე სანარმოებში მოგების ძირითადი წყაროა.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებული შესაბამისი მასალების განზოგადების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ პერსონალის მართვა - ესაა ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი საქმიანობა, რომლის მიზანია, ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის, მისი რაციონალური გამოყენებისა და ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი მართის საფუძველზე სანარმოთა (ორგანიზაციათა) საქმიანობის საუკეთესო საბოლოო შედეგების მიღწევა.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს პერსონალის მართვის ცნების განმარტების რამდენიმე ვარიანტი. მათში წინა პლანზეა წამოწეული პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: ადამიანთა მოტივაცია, მიზანი, ფუნქცია, ამოცანები და სხვა.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ პერსონალის მართვის მიზნების ორ ჯგუფს - ორგანიზაციულსა და პიროვნულს. ცხადია, აქ წამყვანი ადგილი უკავია ორგანიზაციულ მიზნებს. მასთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის(სანარმოს) ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

მეთოდურ-პრაქტიკულ სახელმძღვანელოში, “პერსონალის მართვა” [ პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, 2005; 73] პერსონალის მართვის განვითარებაში გამოყოფენ ორ მთავარ ეტაპს: კადრების მართვასა და ადამიანური რესურსების მართვას. პერსონალის მართვის უპირველესი მიზანია ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიული მიზნებისა და კონკრეტული ამოცანების მიღწევის პროცესის ყველაზე მთავართ - შესაბამისი ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის მართვამ, უპირველეს ყოვლისა, პასუხი უნდა გასც

- რა როლს თამაშობენ ადამიანური რესურსები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში?
- რამდენი, რა პროფესიის, კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და განათლების მომუშავე სჭირდება ორგანიზაციას და მის ყოველ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს?
- როგორ უნდა მოვიზიდოთ და შევარჩიოთ ისინი?
- ვინ, რა, როგორ და რა დროში უნდა გააკეთოს? ვინ რაზე აგებს პასუხს?
- როგორ უნდა დაიგეგმოს და გაიზომოს, შეფასდეს შესრულებული სამუშაო, მისი მოცულობა და ხარისხი?
- ვინ, ვისთან, რა სფეროში და როგორ უნდა ითანამშრომლოს?
- როგორ უნდა ჩატარდეს, რაც შეიძლება ობიექტურად ვაკანსიებზე კონკურსი და მომუშავეთა ატესტირება?
- ვინ და რატომ მოდის ჩვენთან სამუშაოდ, რა მოტივები ამოძრავებთ, რისი მიღწევა სურთ და რამდენად შეესაბამება ეს ყველაფერი ორგანიზაციის ინტერესებს?
- ყველა თავის ადგილზეა თუ არა, ვინ უნდა დანინაურდეს და პირიქით?
- რამდენად ეფექტიანია მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება?
- ვინ ვის მიმართაა ანგარიშვალდებული და რა ფორმით?
- ყველამ კარგად იცის თუ არა, რა და როგორ უნდა აკეთოს, ყოველთვის იღებენ თუ არა სათანადო ინსტრუქციებს?
- ვინ როგორ, რამდენად ეფექტიანად იყენებს სამუშაო დროს, გეგმავს თუ არა მას, ახდენს თუ არა სამუშაოთა პრიორიტეტიზებას?

ჰერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპებია: - მეცნიერულობა; გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების შეკრება; შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა კონტროლი და სხვა.

ამერიკულ და იაპონურ კორპორაციებში ფართოდ იყენებენ პერსონალის მართვის ისეთ პრინციპებს, როგორცაა: - მუდმივი დაქირავება; ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლი; კონტროლისა და კორპორაციული კონტროლის შეხამება; გადანყვეტილებათა კონსენსუსის წესით მიღება (გადანყვეტილების მიღება მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით).

პერსონალის მართვის სისტემის აგებას, თავის მხრივ, აქვს საკუთარი პრინციპები.

გამოყოფენ პერსონალის მართვის სისტემის აგების ორ ჯგუფს:

1. პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირების მახასიათებელი პრიინციპები;
2. პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი პრინციპები.

პერსონალის მართვის სისტემის აგების ყველა პრინციპი მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებაშია. პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: მმართველ-ლობითი ორიენტაციების თანაფარდობის ოპტიმალურობა; პოტენციური იმიტაციები; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; ოპტიმალურობა; პოტენციური იმიტაციები; ეკონომიურობა; პროგრესულობა; პერსპექტიულობა; კომპლექსურობა; ოპერატიულობა; ოპტიმალურობა; სიმარტივე; მეცნიერულობა; შეთანხმებულობა; მდგრადობა; კომფორტულობა და სხვა.

პერსონალის მართვის სისტემის აგების მეორე ჯგუფს კი მიეკუთვნება შემდეგი პრინციპები: კონცენტრაცია; სპეციალიზაცია; პარალელურობა; ადაპტურობა; მემკვიდრეობითობა; განუწყვეტლობა; რიტმულობა და ა. შ.

პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები: [ნ. პაიჭაძე, 2003; 99 ]

1. ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველზე საკადრო პოლიტიკის ფორმირება;
2. პერსონალის დაგეგმვა პერსონალზე რაოდენობრივი და პროფესიულ-კვალიფიკაციური მოთხოვნის განსაზღვრა;

3. შტატების დაკომპლექტება და ახალ მომუშავეთა ადაპტირება (კანდიდატების ძიება და მოზიდვა; საუკეთესო კანდიდატთა შერჩევა; ახალ მომუშავეთა ადაპტირება);

4. მომუშავეთა სწავლება და განვითარება. (პერსონალის სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება; რეზერვის ფორმირება და მასთან მუშაობა; კარიერის დაგეგმვა);

5. შეფასება და კონტროლი. (შრომის შედეგების (სამუშაოს შესრულების) შეფასება; შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის კონტროლი; პერსონალთან მუშაობის ყველა მიმართულების მონიტორინგი).

6. ადამიანური რესურსების პოტენციალის აქტივიზება (შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სისტემა; პერსონალის ინფორმირების სისტემა; პერსონალის სოციალური დაცვა და შეღავათების სისტემა; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და შრომითი მორალის განვითარება);

7. საკადრო საქმის წარმოება. პერსონალის მართვის ძირითადი კანონზომიერებებია: პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობა წარმოებრივი სისტემის განვითარების თავისებურებებთან, მდგომარეობასა და ტენდენციებთან; პერსონალის მართვის სისტემური ფორმირება; ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება (პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია წარმოების განვითარებასა და მისი ორგანიზაციის ფორმაზე); პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტებისა და ქვესისტემების ერთობლიობის პროპორციული შეხამება (ერთი რომელიმე ქვესისტემის ან პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტის სრულყოფამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის მთლიანი სისტემის დისპროპორცია. ამიტომ აუცილებელია პროპორციულად განვაფიქროთ ყველა ქვესისტემა და პერსონალის მართვის სიტემის ელემენტები); წარმოების დამართვის პროპორციულობა (გულისხმობს, რომ ცვლილებებს წარმოების განვითარებაში თან უნდა ახლდეს ცვლილებები პერსონალის მართვაში. მისგან გამომდინარეობს, აგრეთვე, პერსონალის

მართვის სისტემისა და წარმოებრივი სისტემის მომუშავეთა რაოდენობის თანაფარდობის ოპტიმალურობა და სხვა.); პერსონალის მართვის სისტემის აუცილებელი სხვადასხვაგვარობა (აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის სისტემა უნდა იყოს წარმოებრივი სისტემის იდენტური. რთული წარმოებრივი სისტემისას (და, საერთოდ, მართვის რთული სისტემისას) აუცილებელია შეიქმნას პერსონალის მართვის რთული სისტემა და არა მარტვივი); პერსონალის მართვის ფუნქციათა შემადგენლობისა და შინაარსის ცვლილება (გულისხმობს, რომ წარმოების განვითარებასთან ერთად პერსონალის მართვის ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობა იზრდება, ზოგიერთის კი მცირდება. ამასთან ერთად, იცვლება მათი შინაარსი); პერსონალის მართვის საფეხურთა რაოდენობის მინიმიზაცია (გამოიხატება იმით, რომ, რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეთა რაოდენობა, მით უფრო ეფექტიანად მუშაობს იგი); პერსონალის მართვის კანონზომიერებათა მოქმედების ერთიანობა (ზემოაღნიშნული კანონზომიერებანი ურთიერთგამოქმედებს, გავლენას ახდენს ერთმანეთზე და წარმოშობს ინტეგრირებულ ძალას).

აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის ყველა კანონზომიერება ჯერ არაა აღმოჩენილი ან შესწავლილი. ამასთან, კანონზომიერებამ (ისე როგორც კანონმა) წარმოებისა და მართვის პირობების ცვლილებისას შეიძლება შეწყვიტოს მოქმედება. ასეთი მოვლენები შედარებით ხშირია საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას. პერსონალის მართვის პრინციპები გულისხმობს პერსონალის მართვის პროცესში ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის სამოქმედოდ განსაზღვრულ ძირითად წესებს, დებულებებსა და ნორმებს. ისინი გამოხატავენ ობიექტურად არსებული ეკონომიკური კანონებისა და კანონზომიერებათა მოთხოვნებს. აქედან გამომდინარე, პერსონალის მართვის პრინციპებიც, თავის მხრივ, ობიექტური ხასიათისაა. ნებისმიერ ორგანიზაციაში შეიძლება გამოიყოს პერსონალის მართვის სპეციალიზებული ფუნქციები, რომელთაგან აღსანიშნავია:

\* თანამედროვე კონცეპტუალურ-მეთოდურ პრინციპებზე დაფუძნებული პერსონალის მართვის ერთიანი სისტემის შექმნა;

\* პერსონალის მართვის სფეროში ქვეყნის საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზის მოთხოვნათა დაცვა და ორგანიზაციის შიდა ნორმატიულ-ადმინისტრაციული აქტების სრულყოფა;

\* პერსონალის მართვის არსებული ვითარების პერიოდული ანალიზი და მისი სრულყოფა-განვითარების რეკომენდაციების მომზადება და განხორციელება;

\* ადამიანური რესურსების განვითარება;

\* პერსონალის მართვის ადმინისტრაციულ-საკანცელარიო პროცედურების განხორციელება;

\* მთლიანად ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის ფუნქციათა შესრულების კოორდინირება, ორგანიზაციულ-მეთოდური მხარდაჭერა და მართვა.

პერსონალის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ამ ფუნქციების განმახორციელებელთა იდენტიფიცირებასა და ოფიციალიზებას. ორგანიზაციის (როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ფირმა, დაწესებულება, უწყება, კომპანია და ა.შ.) სტრუქტურული ქვედანაყოფები, როგორც წესი, ორ ჯგუფად - ხაზით და ფუნქციურ ქვედანაყოფად იყოფიან. ხაზითი ქვედანაყოფები ორგანიზაციის მისიიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე ძირითად მიზნებსა და ამოცანებს ახორციელებენ. - მაგ. საბიუჯეტო, სავადასახადო, საინვესტიციო, სახაზინო სამსახურები ფინანსთა სამინისტროში, რექტორატი, დეკანატები, კათედრები და ლაბორატორიები უნივერსიტეტებში და სხვა. რაც შეეხება ფუნქციურ ქვედანაყოფებს, ისინი მთელი ორგანიზაციისა და მისი ყოველი ქვედანაყოფის ნორმალურ, წარმატებულ მუშაობას უწყობენ ხელს; ასეთებია, მაგალითად, კადრების (პერსონა-ლის), საფინანსო, სამეურნეო სამსახურები, ბუღალტერია და სხვა. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის ასეთი შიდამონყოფა, მასში ხაზითი და

ფუნქციური ქვედანაყოფების გამოყოფა პერსონალის მართვის შემთხვევაში სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ ეს მხოლოდ პერსონალის (კადრების) სამსახურის პრეროგატივაა და ხაზითი სტრუქტურული ქვედანაყოფები თავისუფალნი არიან პერსონალის მართვის ფუნქციის შესრულებისაგან. რაც შეეხება ორგანიზაციის ხაზით სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს, პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ მათ ფუნქციებსა და უფლებამოსილებებთან მიმართებებში აუცილებელია საგანგებო ყურადღება მიექცეს შემდეგ გარემოებებს: [პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, 2005; 76 ]

1. პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში, მათ შორის, საქართველოშიც, არსებობდა და, სამწუხაროდ, დღესაც ცოცხლობს ძალზე მცდარი, ყოვლად მიუღებელი დამოკიდებულება თუ გადმონაშთი ხაზით მენეჯერთა მიერ თავიანთი დაქვემდებარებულების (პერსონალის) მართვასთან დაკავშირებით. მათ ამ ფუნქციას არასოდეს ექცეოდა სერიოზული ყურადღება, ხაზით მენეჯერებს სპეციალურად არავინ ასწავლიდა პერსონალის მართვის ელემენტარულ პრინციპებსა და მეთოდებსაც კი, არც არავინ სთხოვდა ამისათვის ვინმე პასუხს; ეს იყო მათი მეორეხარისხოვანი ფუნქციები, რომლებიც უფრო ქვეშეცნეულად, ინერტულად და ინტუიციურად სრულდებოდა და სრულდება დღესაც;

2. სამწუხაროა, რომ ზემოაღნიშნული, უპირველესად, სახელმწიფო დანესებულებებს, სახელმწიფო მართვის ყველაზე მაღალ იერარქიულ დონეებსა და რგოლებსაც კი ეხება; ძნელია სხვანაირი დასკვნის გაკეთება, როცა ბევრ ასეთ დანესებულებაში არ არსებობს მოხელეთა სამუშაოთა აღწერები და სპეციფიკაციები, არ იგეგმება მათი მუშაობა, არ ხდება მათი ანგარიშგება, საქმიანობის მონიტორინგი, აუდიტი და წახალისება, ან დისციპლინური ზემოქმედება, როცა მოხელეთათვის კომპიუტერები სათამაშო ან უკეთეს შემთხვევაში საბეჭდო აპარატებად იქცნენ და ა. შ., როცა ეს ყველაფერი ჩვეულებრივი, ყოველდღიური ვითარებაა, პასუხს კი არავინ სთხოვს;

3. აუცილებელია ნებისმიერი ხაზით და, საზოგადოდ, ყველა მენეჯერს, რომელსაც თუნდაც მხოლოდ ერთი მომუშავე ექვემდებარება, გათავისებული და მუშაობის ყოველდღიურ წესად და ნორმად ჰქონდეს დასახული, რომ პერსონალის მართვა მათი ერთ-ერთი უპირველესი და ყველაზე პრიორიტეტული ფუნქციაა; არავის და, მითუმეტეს მენეჯერს, ხელმძღვანელს არ უნდა დაავინყდეს, რომ საბოლოოდ ყველაფერს ადამიანები აკეთებენ და წყვეტენ. ყველაზე თანამედროვე ტექნიკასა და ტექნოლოგიებსაც ადამიანები მართავენ. ვერც ამერიკა და ბრიტანეთი აიღებდნენ თითქმის უდანაკარგოდ 2 - 3 კვირაში სადამ ჰუსეინის ერაცს, 300 ათასამდე კარგად განვრთნილი, პროფესიონალი და ორგანიზებული მეომრისა და მათი სკრუპულოზური მართვის გარეშე.

4. ხაზითი მენეჯერები პერსონალის მართვის სტრატეგიულ ფუნქციებთან ერთად განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა უთმობდნენ პერსონალის ოპერატიულ მართვას, მათი მუშაობის დაგეგმვას, მართვას, ორგანიზებას, კონტროლს, შეფასებას, კორექტირებას, ინსტრუქტირებას, წახალისებას, ახალ სიტუაციებთან მათ ადაპტირებას, კეთილსასურველი სანიტარულ-ჰიგიენური და ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნას, ტრენინგების საჭიროებათა და კონკრეტული სფეროების განსაზღვრას, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარებას და სხვა;

5. რასაკვირველია, ორგანიზაციის ხაზითი სტრუქტურული ქვედანაყოფები და მათი მენეჯერები პერსონალის მართვის სფეროში სისტემატურად და აქტიურად უნდა თანამშრომლობდნენ პერსონალის მართვის, როგორც ამ ფუნქციათა განხორციელების მეთოდურ ხელმძღვანელ და მაკოორდინირებელ სამსახურთან;

6. რეალური ვითარებიდან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, სახელმწიფო (და არამხოლოდ სახელმწიფო) დაწესებულებებში ხაზით მენეჯერთა პროფესიული დონის ამაღლებისა და შესაბამისი ტრენინგების ერთ-ერთ პრიორიტეტულ სფეროდ სწორედ ზოგადი და პერსონალის მენეჯმენტი უნდა იქნეს მიჩნეული.

## 1.2 ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა

პერსონალს მრავალი რამ გამოარჩევს სხვა რესურსებისაგან. ადამიანს გააჩნია აზროვნების, სულიერი, ემოციური, ინტელექტუალური უნარი; იძენს სუბიექტურობის მახასიათებელს. სუბიექტურობა ადამიანის არსის მნიშვნელოვანი შემადგენელია. მისი საშუალებით, იგი გარე სამყაროს და საკუთარ თავს ცვლის პირადი მიზნების მისაღწევად.

პერსონალის მართვის შიდა სისტემის შექმნის პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს - პერსონალის ფუნქციონირების ორგანიზაციული პროგრამირება, სადაც მოიაზრება კომპანიაში არსებული თანამდებობრივი ფუნქციების აღწერა, რის საფუძველზეც იქმნება საბაზო საკადრო რეგლამენტები. შემდგომ უნდა მოხდეს მმართველობითი ზემოქმედებების ინტეგრაცია სამი მიმართულებით:

- 1) სტანდარტული პროცედურებისა და ნორმების შემუშავება, დანერგვა;
- 2) ყველა დონის მენეჯერის მუშაობა უნდა ჩამოყალიბდეს ერთ მიზანმიმართულ, შეთანხმებულ და კარგად გააზრებული კორპორატიული ალგორითმების მმართველობით სისტემად. ამ ალგორითმებმა უნდა აუზრუნველყონ პერსონალის მართვის კლასიკური ფუნქციები: - მოზიდვა, შეფასება, განვითარება, სტიმულირება და სხვა.

- 3) ორგანიზაციული ალგორითმების დანერგვას უნდა შეესაბამებოდეს ხელმძღვანელობის კომუნიკაციური და სხვა საჭირო უნარ-ჩვევებისა და პროფესიონალიზმის განვითარება. სწორედ, რომ კომუნიკაციურ უნარებზეა დამოკიდებული მუშაკებთან, კოლეგებთან და ზემდგომ ხელმძღვანელებთან სწორი და ეფექტური ურთიერთობა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა საკმაოდ რთული ელემენტების ერთობლიობაა, სადაც მოიაზრება კადრების შერჩევა, ადაპტაცია, სწავლება (კვალიფიკაციის ამაღლება), შეფასება, მოტივაცია და ბოლოს გათავისუფლება. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ კადრების აღრიცხვის და ანალიზის პროცესზეც. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა იმდენად მრავალფეროვანი და რთულია, რომ აღნიშნული ელემენტები თვითონაც წარმოადგენს ამ ერთიანი დიდი სისტემის ქვესისტემებს, რაც ნიშნავს იმას, რომ თვითონაც ქმნიან სისტემას. თავისთავად ცხადია, რომ მისი შემადგენელი კომპონენტები ურთიერთკავშირშია და ურთიერთზემოქმედებას განიცდის. რომელიმე მათგანის არასწორი მოქმედება, ან უარესიც - არარსებობა, მოგვცემს არასრულფასოვან სისტემას. ნ. გვენეცაძე [ნ. გვენეცაძე; 2008; 5] აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის პერსონალი ფორმირდება სისტემის სახით, ორგანიზაციის მფლობელის მიზნების შესაბამისად ვითარდება და სახეს იცვლის.

განვიხილოთ აღნიშნული სისტემის შემადგენელი ნაწილები.

შერჩევის ეტაპზე ორგანიზაცია ისეთ საქმიანობას ეწევა, რაც ხელს შეუწყობს კვალიფიცირებული კადრის მოზიდვას. დაქირავება მოზიდვის დასკვნითი ეტაპია და მისი ძირითადი ამოცანაა დააკმაყოფილოს ორგანიზაციის მოთხოვნილება კადრებზე, არამართო რიცხოვრივ, არამედ ხარისხობრივ ჭრილშიც. ამ ეტაპზე ორგანიზაცია შეიძლება წააწყდეს შემდეგ პრობლემებს:

- 1) არ არის შემუშავებული და დოკუმენტალურად დადასტურებული კადრების მოძიების, შერჩევის სისტემა;
- 2) ახალი კადრის შერჩევის პროცედურები არ არის შემუშავებული;
- 3) ორგანიზაციას არ გააჩნია საკმარისი ფინანსური რესურსი აღნიშნული პროცედურების ჩასატარებლად;

4) კადრების შერჩევით დაკავებული მუშაკების არასათანადო გამოცდილება და დაბალი კვალიფიკაციის დონე;

5) კადრების სამსახურის არასრული ჩართულობა აღნიშნულ პროცესებში და საერთოდაც უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ძალიან მცირე დოზითაა ჩართული ორგანიზაციის ფუნქციონირების სტრატეგიულ საკითხებში, რაც საკმაო ზიანს აყენებს ამ ორგანიზაციებს;

6) თანამშრომელთა შერჩევისას, ხშირად არ გამოიყენება ნათელი კრიტერიუმები, რომლებიც აკავშირებს მოცემულ ვაკანსიას კანდიდატის პროფესიულ უნარ-ჩვევებთან.

ადაპტაციის პროგრამა მიმართულია, რაც შეიძლება სწრაფად და უმტკივნეულოდ მოხდეს მუშაკის შეგუება სამუშაო პირობებთან და კომპანიის ფასეულობებთან.

პირველი კვირები ახალ სამსახურში დაკავშირებულია მთელ რიგ ფსიქოლოგიურ პრობლემებთან, რადგანაც ადგილი აქვს მუშაკის სტრესულ მდგომარეობას, საკუთარ თავში და საკუთარ შესაძლებლობებში ეჭვების შეტანას, შეცდომის დაშვების საშიშროებას და ა. შ.

არსებობს სტატისტიკა, რომლის მიხედვითაც მუშაკების 90%, რომლებმაც ორგანიზაცია დატოვეს საკუთარი სურვილით, მუშაობის დაწყებიდან 1 წლის მანძილზე, წასვლის გადანყვეტილება პირველივე დღეებში მიიღეს.

ადაპტაციის პროგრამა სამ ფაზას უნდა მოიცავდეს:

1) ე. წ. „მწვავე“ პერიოდი, რომელიც იწყება პირველივე დღეებიდან და გრძელდება 1 - 2 თვე, იგი მთავრდება, როდესაც მუშაკს დაებადება გრძნობა, რომ იგი ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს, სიტუაცია სამსახურში მეტნაკლებად მართვადია, კოლეგებს შორის არიან ადამიანები, ვინც მას ენდობა და პატივს სცემს;

2) ოპტიმიზმის პერიოდი, პირველი თაზის შემდგომ დაახლოებით 2 თვე გრძელდება. მუშაკს ჰგონია, რომ მან უკვე ყველაფერი იცის, თითქოსდა დაკისრებულ ვალდებულებებს მარტივად ასრულებს, არადა ამ დროს ყველაზე ადვილია შეცდომების დაშვება, რადგან, იგი მხოლოდ ზოგადად გაეცნო საკუთარ ვალდებულებებსა და დეტალებში ჩაღრმავება ჯერ კიდევ წინაა. მუშაკი შენიშვნის მიღებას არაადეკვატურად განიცდის. შესაძლოა, ის, ამის გამო ღრმა ფსიქოლოგიურ კრიზისამდეც მივიდეს, რასაც მოჰყვება მინიმუმ გათავისუფლება და მაქსიმუმ სამედიცინო სახის პრობლემები. ამ დროს, საჭიროა, მუშაკმა შეძლოს საკუთარი შეცდომების გაანალიზება, ემოციების მოთოკვა და კრიზისის გადალახვა, რაშიც მას აუცილებლად უნდა გაუწიოს დახმარება ორგანიზაციამ.

3) მეორადი ადაპტაციის პერიოდი, მეორე თაზიდან 2 - 3 თვის შემდგომ იწყება. მუშაკმა, თითქმის ყველა პრობლემა გადალახა, მოერგო ორგანიზაციის ფასეულობებს, ტრადიციებს და იწყებს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას.

სწავლება (კვალიფიკაციის ამაღლება) საკმაოდ რთული პროცესია; სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი და უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად.

ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც სწავლების პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს, შემდეგია: - სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივირებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკის უნფორმირებას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურობის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს მუშაკთა კმაყოფილების გრძობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების პროცესის განხორციელებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ასეთი პირობები არამარტო წაახალისებს მუშაკს, არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები

ამჯობინებენ სწავლებას, არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ მუშაკს ესაჭიროება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; მუშაკებმა უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გულისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას.

სისტემის განუყოფელი ნაწილია პერსონალისა და მათი შრომის შედეგების შეფასება. შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება, როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შეფასებისას ორი კომპონენტი მოიაზრება - შრომა და მუშაკები.

შრომის შეფასება საჭიროა, რათა შევადაროთ მუშაკის მიერ შესრულებული სამუშაოს შინაარსი, ხარისხი, მოცულობა და ინტენსივობა - დაგეგმილს. ხოლო პერსონალის შეფასება კი საჭიროა, რათა გავერკვიოთ, თუ რამდენად შეესაბამება მუშაკი მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას.

პერსონალის შეფასების რეზულტატები გამოიყენება ზოგადი საკადრო მდგომარეობის შესაფასებლად და იმ ღონისძიებების შესამუშავებლად, რომლებიც საჭიროა დასახული სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად,

შრომის შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას, თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. საქმიანობის შედეგების და მომსახურე პერსონალის შეფასება ემსახურება სამი - ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას.

საერთაშორისო კომპანიის პერსონალთან მუშაობაზე, უამრავი ფაქტორი ახდენს ზეგავლენას, როგორც მატერიალური, ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური, ასევე ადმინისტრაციული. [სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი; 2014; 96]

შეფასების პროგრამის განხორციელება საშუალებას გვაძლევს დროის გარკვეული ინტერვალის შემდგომ გავარკვიოთ თუ თანამშრომელმა, კონკრეტული დროის

განმავლობაში, რამდენად აამაღლა საკუთარი კომპეტენტურობა და საბაზრო ფასი, რამდენად სწორად და ეფექტურად შესრულდა დაკისრებული ამოცანები. მუშაკთა შრომის შეფასება საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ჯილდოს ოდენობა, რადგანაც მხოლოდ ობიექტური შეფასების შემდეგ არის შესაძლებელი დამსახურებულად იქნეს მუშაკი დაჯილდოვებული; შესაძლოა მუშაკის დამსახურებულად დანინაურება; მუშაკის განვითარება; მისი რაციონალური გამოყენება; შრომითი მოტივაციის ამაღლება.

პერსონალის აღრიცხვის ამოცანები:

1) შრომის კოდექსის, ორგანიზაციის დებულებების ინსტრუქციების, ბრძანებების შესაბამისად მუშაკების მიღების, გადაყვანის, გათავისუფლების და ა.შ. დოკუმენტური გაფორმება;

2) პირადი შემადგენლობის აღრიცხვა, ცნობების გაცემა;

3) შრომის წიგნაკებისა და სხვა დოკუმენტაციის შენახვა და შევსება;

4) მონაცემთა ბაზის ფორმირება, მისი დროული განახლება და წარმოება, შესაბამისი მოთხოვნების დროული წარდგენა;

5) წახალისებისა და დაჯილდოვებისათვის საჭირო მასალების მომზადება და წარდგენა;

6) საპენსიო და სადაზღვევო დოკუმენტაციის მომზადება და სოციალურ და სხვა საჭირო ორგანოებში წარდგენა;

7) დასაქმებისა და გადამზადების ორგანიზაციული წარმოება;

8) ტაბელური აღრიცხვის ორგანიზება;

9) შვებულების გრაფიკის შედგენა და მისი მონიტორინგი;

10) შრომითი დისციპლინის დაურღვევლობის თვალყურის დევნება, აგრეთვე შიდა შრომითი განაწესის დაცვაზე პასუხისმგებლობა;

11) კადრების დენადობის ანალიზი და სტატისტიკური მონაცემების შემუშავება სხვადასხვა სახით, თუ მიმართულებით;

12) საკადრო მუშაობის სამეცნიერო - მეთოდოლოგიური, მატერიალური - ტექნიკური და ინფორმაციული ბაზების უზრუნველყოფა;

საკადრო საქმისწარმოება პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. დოკუმენტალური უზრუნველყოფა მოიცავს საკადრო დოკუმენტების შექმნისა და გადამუშავების პროცესს, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის პერსონალის მართვის მთლიან კომპლექსს. სრულდება მოქმედი ნორმატიული საკანონმდებლო ბაზის მოთხოვნების დაცვით.

პერსონალის მართვის სამსახური ასევე ახორციელებს საკადრო ანგარიშგებებს ოპერატიულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რათა კომპანიის ხელმძღვანელობამ მათ საფუძველზე მიიღოს შესაბამისი გადანყვეტილებები.

პერსონალის ანალიზი კი მოიცავს უნარებს, მოტივაციას, მუშაკის სხვა ხარისხობრივ მახასიათებლებსა და თანამდებობას შორის შესაბამისობის დადგენას. ამგვარი ანალიზის ობიექტი არის ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი, მათი თანამდებობრივი მოვალეობები და მათი შრომის ორგანიზაცია.

ანალიზი შესაძლოა შემდეგი მიმართულებითაც განხორციელდეს: მუშაკთა გადაადგილება ორგანიზაციაში; სამუშაო დროისა და სახელფასო ფონდის გამოყენება; კომპანიაში არსებული შრომითი რესურსების ეფექტური მოხმარება და ა.შ.

მისი მთავარი მიზანია გამოვავლინოთ შესაბამისობა, ანდა შეუსაბამობა შრომითი პოტენციალის ფაქტიურ და საჭირო დონეებს შორის და ამ შრომითი პოტენციალის გამოყენების ხარისხი. აღნიშნული მიზნის მიღწევის მეთოდები შესაძლოა სამ ძირითად ჯგუფად დავყოთ: - ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური.

ეკონომიკური ჯგუფის მეთოდებია - პერსონალთან მუშაობის პროგნოზირება, დაგეგმვა და მოდელირება; სამუშაო ადგილებისა და შრომითი რესურსების ბალანსის შემუშავება, მუშაკთა ძირითადი და დამატებითი ოდენობის განსაზღვრა, მისი უზრუნველყოფის წყაროების დადგენა და ა.შ.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული ჯგუფის მეთოდებია: - მუშაკზე ზემოქმედების სხვადასხვა ცივილიზებული მეთოდების შემუშავება და მათი რეალიზება. ისინი აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს სამართლებრივ ნორმებს და წესებს.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ჯგუფი წარმოადგენს კონკრეტული მიდგომებისა და საშუალებების შემუშავების პროცესს, რომელთა რეალიზაციით მოხდება შრომითი კოლექტივის და აგრეთვე ცალკეული ინფივიდების ფორმირება, თუ განვითარება. მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია: ლიდერობის ხარისხზე; მუშაკთა მოტივაციაზე; მუშაკთა მიერ იმის გაცნობიერებაზე, თუ რა მოეთხოვებათ; მუშაკთა ცოდნაზე, კომპეტენციასა და უნარებზე; მუშაკთა დამაკმაყოფილებელ ბიზნეს-პროცესებზე.

### 1.3 პერსონალის მართვის თანამედროვე მოდელები

ცნობილია, რომ ყოველ ორგანიზაციას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა ერთობლივი და კოორდინირებული საქმიანობა მიმართულია საერთო მიზნების მიღწევაზე. ადამიანთა საქმიანობის ასეთი კოორდინაციის აუცილებლობამ განაპირობა მართვის შესახებ მეცნიერების - მენეჯმენტის - წარმოშობა, რომლის ფარგლებშიც ადამიანური რესურსების მართვა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე:

1. პროცესების დონეზე (კომუნიკაცია, კონფლიქტები, მოტივაცია, კონტროლი, მართვის ოპტიმიზაცია);
  2. ადამიანის დონეზე (პიროვნების უნარები და თვისებები, ადამიანისთვის მისი შრომის შედეგების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის);
  3. ორგანიზაციის დონეზე (ორგანიზაცია როგორც რთული ღია სისტემა, ორგანიზაცია როგორც სოციალური სისტემა, შრომის სამართლებრივი პირობები).
- სამივე დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მეცნიერულმა შესწავლამ განიცადა ისეთი ევოლუცია, რომელშიც გამოხატულია დიდი დაინტერესება ადამიანთა შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებით. ამ მხრივ მეცნიერთა მიერ შემუშავებული იქნა მთელი რიგი თეორიებისა, რომლებიც კლასიფიცირდებიან ოთხ ჯგუფად: 1. კლასიკური თეორიები; 2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიები; 3. ადამიანური რესურსების თეორიები; 4. თანამედროვე თეორიები.

ეფექტიანი მუშაობის მოტივად გვევლინება ვითარება შრომით კოლექტივში, კარგი ურთიერთობები მომუშავეებს შორის.

მის მიხედვით:

1. მკაცრი ბიუროკრატიული დაქვემდებარების სისტემა შეუთავსებელია ადამიანის ბუნებასთან;

2. ხელმძღვანელობა უფრო მეტად უნდა იყოს ორიენტირებული ადამიანებზე და არა პროდუქციაზე.

ე. მეიოს აზრით, ორგანიზაციის ეფექტიანობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომუშავეთა არაფორმალურ ურთიერთობებს. „ადამიანური ურთიერთობების თეორია“ განავითარა რ. ლაიკერტმა და შეიმუშავა ხელმძღვანელობის სტილების თეორია. მან გამოყო ხელმძღვანელობის 4 სტილი, რომელთაგან დემოკრატიულ

სტილს მიანიჭა ყველაზე დიდი მნიშვნელობა, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიღწევის საუკეთესო საშუალებას.

1960-იანი წლებიდან აქტუალური ხდება „ადამიანური რესურსების თეორია“, რომლის მთავარ იდეას წარმოადგენდა ის, რომ აუცილებელი არა ადამიანის ცნობიერების შესწავლა, არამედ მისი ქცევის შესწავლაა. ადამიანის ქცევა წარმოადგენს რეაქციას სტიმულზე და, შესაბამისად, დადებითი სტიმულების განმეორება ამყარებს დადებით ქცევას. ეს ბიჰევიორისტული მიდგომა გადატანილი იყო მენეჯერისა და მომუშავის ურთიერთობებზე. იგი მიზნად ისახავდა ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიღწევას ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საფუძველზე.

80-იანი წლებიდან გავრცელებას პოულობს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე თეორიები, რომელთაგან აღსანიშნავია „ადამიანური კაპიტალის თეორია“ და „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიები“. „ადამიანური კაპიტალის თეორიის“ ერთერთი ფუძემდებლის ტ.შულცის მიხედვით აშშ-ს ეკონომიკის შესწავლა საფუძველს იძლევა ვამტკიცოთ, რომ ადამიანური კაპიტალისგან მიღებული შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკური კაპიტალისგან. მისი გათვლების მიხედვით განვითარებადმა ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ინვესტირება, უპირველეს ყოვლისა, ჯანდაცვაში, განათლებაში და მეცნიერებაში. „ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორიებიდან“ ყველაზე უფრო გამორჩეულად ითვლება „ჰარვარდის სკოლა“ (მ.ბირი, პ.ბოქსალი, დ.გესტი და სხვ.), რომლის წარმომადგენლები ამტკიცებენ იმის აუცილებლობას, რომ ადამიანთა მიმართ უნდა იყოს გამოყენებული განსაკუთრებული მიდგომა, რომელიც გათვლილი იქნება ხანგრძლივ პერსპექტივაზე. ადამიანები უნდა აღიქმებოდნენ, როგორც პოტენციური აქტივები და, არა, როგორც ცვალებადი დანახარჯები.

ადამიანური რესურსების მართვის განსაკუთრებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს იაპონური მიდგომა - „ადამიანის მართვა“ (human being management), რომლის ფუძემდებელიც არის იაპონური მენეჯმენტის ცნობილი ლიდერი კ.მაკუსიტა. მისი კონცეფციის მიხედვით, ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ სუბიექტსა და მართვის განსაკუთრებულ ობიექტს, რომელიც არ შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც „რესურსი“. ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა უნდა იგებოდეს ადამიანის სურვილებიდან და უნარ-შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. იაპონური მენეჯმენტის მეორე ცნობილმა ლიდერმა უ. ოუჩიმ გააგრძელა დ. მაკ გრეგორის (X და Y თეორიების ავტორის) მიერ დანყებული სამუშაო და სრულყოფილად ჩამოაყალიბა Z თეორია, რომელიც ფართო გამოყენებას პოულობს იაპონურ მენეჯმენტში. ამ თეორიის მთავარ განმასხვავებელ თავისებურებად ითვლება, მომუშავეთა მოტივირების კოლექტიური პრინციპები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მომუშავეთა მოტივაციაზე ზეგავლენას უნდა ახდენდეს მთლიანად ორგანიზაციის ღირებულებები. თანამშრომლებში ორგანიზაციის ღირებულებების ჩანერგვა და განმტკიცება უნდა ხდებოდეს ურთიერთობების და სამუშაოების სწორი ორგანიზების მეშვეობით, საერთო მიზნებისადმი და კოლექტივისადმი ერთგულების სტიმულირებით. Z თეორია აღწერს კარგ მომუშავეს, რომელიც ამჯობინებს მუშაობას ჯგუფში და აგრეთვე აქვს სტაბილური მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

თუ მივადევნებთ თვალს ადამიანური რესურსების მართვის თეორიების ევოლუციის პროცესს, მასში მკაფიოდ იკვეთება ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა მიმართ დამოკიდებულებებში ჰუმანური ტენდენციების განუხრელი ზრდა. ცხადია, ეს ტენდენციები არ გამომდინარეობს მხოლოდ მაღალი ადამიანური იდეალების დაცვის მიზანშეწონილობიდან, არამედ უფრო მეტად განპირობებულია პრაგმატული ინტერესებით, რაც ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებას გულისხმობს. ეს ტენდენციები კარგად გამოვლინდა ადამიანური რესურსების მართვის

თანამედროვე თეორიებიდან „ჰარვარდის სკოლაში“, ხოლო თავის კულმინაციას მიაღწია იაპონურ მენეჯმენტში.

განვითარებადი ქვეყნები, რომელთა რიცხვს საქართველოც განეკუთვნება, სწრაფი განვითარებისთვის მწვავედ საჭიროებენ ადამიანური რესურსების მართვისადმი ზემოაღწერილი ყველაზე ეფექტიანი მიდგომების გაზიარებას და ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით მათ ჩართვას ორგანიზაციების მართვის პროცესებში, ვინაიდან სწორედ ასეთ მიდგომებშია მოცემული განვითარებისთვის აუცილებელი ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზების შესაძლებლობები.

ადამიანური რესურსების საერთაშორისო მართვა გულისხმობს დასაქმებას მთავარი ქვეყნის სანარმოებში, ფილიალებსა და სააგენტოებში უცხო ქვეყნებში ან შორეულ ტერიტორიებზე, ადგილობრივი და მესამე ქვეყნის მოქალაქეებისა. [ც. ლომაია; 2012; 84] საქართველოს მრავალ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ბოლო ათწლეულის მანძილზე აღინიშნება არასახარბიელო ვითარება. ხშირია კვალიფიციური კადრების შევიწროების და ორგანიზაციებიდან განდევნის ფაქტები, შრომით კოლექტივებში იშვიათობას წარმოადგენს ჰარმონიული და თანამშრომლური გარემო. აღინიშნება დაძაბულობა ურთიერთობებში მომუშავეთა შორის, რაც სხვადასხვა ინტენსივობის კონფლიქტების გამომწვევია და ა.შ. ყოველივე ეს ძლიერ აფერხებს ორგანიზაციების და ზოგადად საზოგადოების განვითარების ტემპებს. აქედან გამომდინარე, აქტუალური ხდება ორგანიზაციებში იმ ფაქტორების შესწავლა, რომლებიც წარმოადგენენ მსგავსი ნეგატიური პროცესების გამომწვევ მიზეზებს, რათა შესაბამისი სამუშაოების ჩატარებით მოხდეს არსებული ვითარების გამოსწორებისთვის სათანადო გზების დასახვა.

განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთ კარგად ცნობილი კონცეფცია და ფართოდ გავრცელებული ტენდენცია. აშშ-ის მოდელები.

საყურადღებოა, რომ ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც ჩამოყალიბებული კონცეფცია, პირველად მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში გაჩნდა. ამერიკელმა პროფესორებმა წარმოადგინეს ორი მოდელი: „შეჯერებული მოდელი“ და „ჰარვარდის სტრუქტურა“. ავტორთა ჯგუფმა, რომელსაც ხელმძღვანელობდა პროფესორი ფომბრანი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პირველი ზუსტი ფორმულირება მოგვცა 1984 წელს, რომლის მიხედვით ადამიანური რესურსებისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სათანადო მექანიზმი ძირეულად განსხვავდება კადრების ტრადიციული ადმინისტრირებისაგან. მათ სავსებით სწორად მიაჩნდათ, რომ მმართველი ვალდებული უნდა იყოს ისეთივე ყურადღება გამოიჩინოს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხების მიმართ, როგორც ფინანსების, მარკეტინგისა და წარმოების მიმართ. „ჰარვარდის სტრუქტურის“ სახელით ცნობილი მოდელიც 1984 წელს შემუშავდა ავტორთა ჯგუფის მიერ პროფესორ ბეერის ხელმძღვანელობით. ამ ჯგუფს მიაჩნდა, რომ „დღევანდელი დაძაბული სიტუაცია მოითხოვს უფრო ფართო, ყოვლისმომცველ და სტრატეგიულ პერსპექტივას ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში“. იმ დაძაბულობამ, რომელიც დღეს არის საერთაშორისო ბიზნესსა და შიდა ბაზრებში, მოითხოვა „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის“ ხანგრძლივი პერსპექტივა და მათი მიჩნევა პოტენციურ კაპიტალად და არა „უბრალოდ ცვალებად დანახარჯად“.

„ჰარვარდის მოდელმა“ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ადამიანური რესურსების მართვის თეორიასა და პრაქტიკაზე. მან დაანახა მსოფლიო მეცნიერებას, რომ ადამიანური რესურსების მართვა ზოგადად მმართველობის ზრუნვის საგანია და არა კადრების ფუნქცია. ბრიტანული ვერსია. ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფციის შემუშავებაში დიდი წვლილი შეიტანა დიდი ბრიტანეთის რამდენიმე პროფესორმა. მათ შორისაა დევიდ გესტი, რომელმაც 1987-1991 წლებში სრულყო „ჰარვარდის მოდელი“ და განსაზღვრა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის

პოლიტიკის ოთხი მიზანი: სტრატეგიული ინტეგრაცია, რაშიც გულისხმობდა ადამიანების ორგანიზების უნარს; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საკითხების ჩართვა სტრატეგიულ გეგმაში; სხვა ასპექტებთან მათი თანხვედრის უზრუნველყოფა; ჰორიზონტალური მენეჯერებისათვის იმის შესაძლებლობის მიცემა, რომ გადანაცვლებების მიღების დროს მათ გაითვალისწინონ ადამიანური რესურსების მართვის პერსპექტივა.

დღეს კომპანიებს საქმიანობა უხდებათ რთულ გარემოში, რომელსაც ახასიათებს გლობალიზაცია, კონკურენციის გამწვავება, ტექნოლოგიური ინოვაციები და სხვა. ამის გავლენით ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გამოიკვეთა შემდეგი თანამედროვე ტენდენციები. ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური სისტემის კონცეპტუალური მოდელი. ეს მოდელი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ინოვაციური განვითარების კიდევ ერთი ახალი ტენდენციაა, რომელიც აერთიანებს მიზნების მიხედვით მართვას, მართვას მოტივაციის მეშვეობით, დელეგირების საფუძველზე მართვას და სხვა.

## **თავი 2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა**

### **2.1 პერსონალის მართვის კონცეპტუალური საფუძვლები**

სტრატეგია არის მიდგომა, რომელსაც ირჩევენ სამომავლოდ დასახული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიაში განისაზღვრება ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები და

ამოცანები, სამოქმედო კურსი, ამ მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები. სტრატეგიას აქვს სამი მთავარი მახასიათებელი:

პირველი - სტრატეგია იყურება წინ. სტრატეგია აჩვენებს რა გვინდა, საით მივდივართ და როგორ შეიძლება ამის გაკეთება. სტრატეგია მოიცავს, როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებებს, ისე მის შედეგებს. ამ თვალსაზრისით სტრატეგია არის ჩანაფიქრის დეკლარირება. სტრატეგიაში განსაზღვრულია, როგორც გრძელვადიანი მიზნები, ისე მათი მიღწევის გზები. სტრატეგია გვკარნახობს გამიზნულ ქმედებებს დასახული მიზნის მისაღწევად. სტრატეგია უნდა გავიგოთ, როგორც არსებითი საშუალება და შედეგების სტრუქტურა.

მეორე - ორგანიზაციის ინსტიტუციური შესაძლებლობები დამოკიდებულია არსებულ რესურსებზე. ეს არის სტრატეგიის ხედვა, დამყარებული რესურსებზე. მესამე - მახასიათებელი სტრატეგიისა არის სტრატეგიული მისადაგება - ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებისას საჭიროა მათი პირდაპირ დაკავშირება ორგანიზაციის სამოქმედო სტრატეგიასთან, ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. აქცენტი კეთდება ორგანიზაციასა და მის გარემოცვაზე.

სტრატეგიის ფორმულირება: კორპორაციული სტრატეგია, ყველაზე კარგად რომ ჩამოვაყალიბოთ, არის მიმართულების განვითარება, რესურსებისაგან კომპანიის მუშაკთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადანწყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში მაქსიმალური შედეგის მიღწევა და სტრატეგიული მისადაგების უზრუნველყოფა. ყველაზე ხშირად სტრატეგია განისაზღვრება, როგორც ლოგიკური, ეტაპობრივი ურთიერთობა, რომლის შედეგიც არის ოფიციალური წერილობითი შეფასება, რომელიც არის გზამკვლევი ორგანიზაციის მისწრაფებების განსახორციელებლად.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით. სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი ამოცანა აქვს:

1 - მოხდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია;

2 - ჰქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნები სრულყოფილი და პრაქტიკული ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება - შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ მიდგომები და დამოკიდებულება ძირითადად ემყარება რესურსებზე დაფუძნებულ ხედვას. ეს აჩვენებს, რომ სწორედ რესურსები, მათ შორის ადამიანური რესურსები, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას. საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა - ეს მიდგომა ემყარება შეფასებას, რომ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრები, რომელიც უნივერსალურია, რადგან ეს სხვადასხვა პრაქტიკული გამოცდილება არის ყველაზე კარგი გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციისათვის და მათი დანერგვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სრულყოფილ მუშაობას. ამჟამად, არსებობს „საუკეთესო პრაქტიკული გამოცდილების“ არაერთი ჩამონათვალი. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ pfeferis (pfefer 1998) მიერ შედგენილი სია, სადაც დასახელებულია: სამუშაოს უსაფრთხოება; შერჩევითი დასაქმება; თვითმმართველი გუნდები; მაღალი ანაზღაურება, რომელიც შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს; ტრენინგები კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოსამზადებლად; სოციალური მდგომარეობის დიფერენცირების შემცირება; ინფორმაციის გაცვლა.

საუკეთესო მისაღებების მიდგომა - ეხმიანება შესაბამისობის თეორიას. ამის თანახმად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები უნდა შეეფარდებოდეს ორგანიზაციის შინაარსს და იქ არსებულ ვითარებას. ე. წ. „საუკეთესო მისაღება“, შეიძლება აღიქვან, როგორც ვერტიკალური ინტეგრაცია ან ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ჰარმონიზაცია. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესადაგება იგი ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების პარალელურად, ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამები, პრაქტიკა და პროცედურები უნდა შეიცვალოს მოთხოვნების შესაბამისად. ზრდისა და განვითარების მოდელეებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის უფრო კომპლექსურ ინსტიტუტად ჩამოყალიბების კვალდაკვალ ადამიანური რესურსების მართვაც ვითარდება ეტაპობრივად, მთელი რიგი საფეხურების გავლით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის მიდგომა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ თავის მიზანს ადამიანური რესურსის საშუალებით სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტების, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის ინტეგრირებული მეთოდების გამოყენებით.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მხოლოდ დაგეგმვას არ გულისხმობს. ის მოიცავს სტრატეგიის შესრულებას, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ჩართული სპეციალისტების სტრატეგიულ ქცევას ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელებთან. მათი ყოველდღიური ქცევა მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევასა და ორგანიზაციის ფასეულობების პრაქტიკაში გატარებისაკენ.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა ადამიანთა მართვის მიდგომების შემუშავება - შესრულების საფუძველია. იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციის

გრძელვადიან მოთხოვნებსა და იმ ცვალებად რეალობას, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. აქვე უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა არის მხოლოდ თეორიული ჩანაფიქრი და იგი რეალობად იქცევა სტრატეგიული ქმედებებისა და რეაქციის განხორციელების შემთხვევაში, როგორც ადამიანური რესურსების კონკრეტული, ან ზოგადი სტრატეგიის, ასევე ადამიანური რესურსების სფეროში ჩართულ პროფესიონალთა სტრატეგიული ქცევის სახით, რომლებიც მჭიდროდ თანამშრომლობენ ორგანიზაციის სხვა მიმართულებების ხელმძღვანელებთან.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის თეორია ეხება იმ საკითხებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებზე ან თავად არიან ამ გავლენის ობიექტები. იგი აყალიბებს ადამიანთა მართვის მიდგომების შემუშავება - შესრულების შეთანხმებულ და მისაღებ საფუძველს, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის გრძელვადიან მოთხოვნებსა და იმ ცვალებად რეალობას, რომელშიც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს. იგი უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები და მოქმედი სტრატეგიები თანხვედრაში იყოს ერთმანეთთან და ეხმარება ადამიანური რესურსების სფეროში ჩართულ სპეციალისტებს იმოქმედონ, როგორც სტრატეგიულმა პარტნიორებმა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მიზანია, განმარტოს რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსების პრაქტიკით, მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში.

გამომდინარე იქიდან, რომ ყველა ორგანიზაცია განსხვავებულია, ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სტრატეგიაც განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ზოგიერთი სტრატეგია ორგანიზაციის მისწრაფების ზოგადი დეკლარაციაა. სტრატეგიათა ნაწილი კი ბევრად უფრო დეტალურია თავისი შინაარსით.

მიუხედავად ამისა, გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის ორ ძირითად სტრატეგიას. ესენია:

- 1) ზოგადი სტრატეგია, როგორცაა სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება;
- 2) კონკრეტული სტრატეგიები, რომლებიც ეხება ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტს, როგორცაა - სწავლა, განვითარება და ჯილდოები.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგიები - ზოგადი სტრატეგიები განსაზღვრავენ საერთო სისტემას ან თანამედროვე ადამიანური რესურსების პრაქტიკის ერთობლიობას, რომელთა დანერგვაც სურს ორგანიზაციას ორგანიზაციის სამუშაოს გაუმჯობესების მიზნით. ქვემოთ მოყვანილია სამი მთავარი მიდგომა:

- სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი - სამუშაოს ეფექტიანი შესრულება ან ეფექტიანი მუშაობა გამიზნულია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის მუშაობის ისეთ სფეროებზე, როგორცაა პროდუქტიულობა, ხარისხი, მომსახურების სერვისის დონე, ზრდა და მოგება. სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული პრაქტიკა მოიცავს კადრების მოზიდვისა შერჩევის აქტიურ პროცედურებს, ხანგრძლივ და რელევანტურ ტრენინგს და მართვის განვითარების აქტივობებს, სახელფასო სისტემას, რომელიც წახალისების გზით მოტივაციის გაზრდაზეა ორიენტირებული და სამუშაოს მართვის პროცესებს.

ვალდებულებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი - ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელი არის ძირითადი აქცენტის გადატანა ერთობლივი ვალდებულების მნიშვნელობაზე. ვალდებულებაზე ორიენტირებული მართვა შეიძლება განვმარტოთ, როგორც „მართვის ფორმა, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გაზრდაზე ქცევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებით, ან ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს“.

ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტი - სამუშაოში ჩართულობაზე ორიენტირებული სამუშაო პრაქტიკა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის განსაზღვრულ ერთობლიობას, რომელიც ფოკუსირებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა დასაქმებულთა გადანყვეტილების მიღება, ძალაუფლება, ინფორმაციის წვდომა, ტრენინგი და წახალისება.

## 2.2 მომსახურე პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა

პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ცენტრალური ფუნქციაა; ეს შეეხება არა მხოლოდ ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელს. მსოფლიოში ცნობილ ვითარებად ითვლება, რომ ბევრი ორგანიზაციის მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას ხშირად მხოლოდ ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს აქცევენ და ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ ყველაზე მნიშვნელოვანს - ადამიანის ფაქტორს - ვისი მეშვეობითაც იქნა მიღწეული ეს შედეგები. შესაბამისად, აუცილებლად ითვლება, რომ ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელი ნათლად უნდა ხედავდეს არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის დიდ მნიშვნელობას ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების ეფექტიანი საქმიანობისთვის, არამედ უნდა იცოდეს ამ ამოცანის წარმატებით გადანყვეტის მეთოდები და პროცედურებიც.

პერსონალის შერჩევის პრინციპებია: [ნ. პაიჭაძე; 2003; 199] კომპლექსურობა; ობიექტურობა; განუწყვეტლობა; მეცნიერულობა.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში დაშვებულმა შეცდომებმა შეიძლება სერიოზული უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს. მაგალითად: სერიოზული

სირთულეები ორგანიზაციის სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაში; არაინტენსიური და დაბალკვალიფიციური მუშაობა; პერსონალის დენადობა; შრომისა და საშემსრულებლო დისციპლინის დარღვევა, უპასუხისმგებლობა; სამუშაო დროის არაეფექტიანი გამოყენება; ცუდი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში, მის ქვედანაყოფებში; ყოველივე ზემოაღნიშნულის გამო ორგანიზაციის არასასურველი საზოგადოებრივი იმიჯი და სხვ.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად თავდაპირველად ნათლად უნდა იქნეს გაცნობიერებული მისი ადგილი ადამიანური რესურსების მართვის მთლიან სისტემაში, რომლის ორგანული და არაიზოლირებული ნაწილიცაა ის. ხელმძღვანელობის მიერ დამკვიდრებული ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის მეთოდების ეფექტიანობაზე; ის ფასეულობები, მორალური ნორმები და პრიორიტეტები, რომლებსაც აღიარებს და მისდევს ხელმძღვანელობა, აუცილებლად იჩენს ხოლმე თავს ახალ მომუშავეთა შერჩევის პროცესში.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის საჭიროება შეიძლება გამოიწვიოს: პერსონალის დენადობამ (სამუშაოს საკუთარი სურვილით დატოვებამ), პენსიაზე ან დეკრეტულ შვებულებაში გასვლამ, სხვა მიზეზებით მომუშავეთა საჭირო რაოდენობის შემცირებამ, აგრეთვე, ორგანიზაციის ფუნქციებისა და მასშტაბების გაფართოებამ, ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურმა, სტრუქტურულმა, ფუნქციურმა რეფორმირებამ და სხვ. ამ შემთხვევებში, რეალური ვითარებიდან გამომდინარე, საკითხი სხვადასხვა ასპექტში შეიძლება დავაყენოთ, ან იმავე რაოდენობისა და პროფესიულ-კვალიფიკაციური დონის პერსონალის მოზიდვა, ან იმავე პროფესიების, მაგრამ უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მოზიდვა, ან ახალი პროფესიების პერსონალის მოზიდვა და ა. შ.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში საკმაოდ ბევრი ორგანიზაცია უამრავ პრობლემას აწყდება, რომელთაგან, უპირველესად, აღსანიშნავია:

- პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის სათანადოდ ჩამოყალიბებული, პროცედურებითა და დოკუმენტებით უზრუნველყოფილი და ოფიციალიზებული სისტემის არარსებობა. ეს სამუშაო შემთხვევიდან შემთხვევამდე, ხშირად ხელმძღვანელთა სუბიექტური და სპონტანური მოთხოვნების საფუძველზე სრულდება;
- არაა შემუშავებული კანდიდატთა შერჩევის თანამედროვე, აუცილებელი პროცედურები; შერჩევის საფუძველია ჯანსაღი აზრი და ფორმალური მოთხოვნები კანდიდატებისადმი;
- არაა შემუშავებული და დამტკიცებული დებულება, ინსტრუქციები, რომლებიც პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცედურების რეგლამენტირებასა და ოფიციალიზებას ახდენენ;
- პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ფუნქციების შემსრულებელ მოხელეთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება;
- ორგანიზაციას არ აქვს საჭირო ფინანსური რესურსები, რათა ამ პროცედურების მაღალ დონეზე ჩასატარებლად ცნობილი ექსპერტები მოიწვიოს;
- ახალ მომუშავეთა შერჩევისას პროფესიის, თანამდებობისა თუ სამუშაო ადგილის მოთხოვნების კონკრეტული, სპეციფიკური და ნათელი კრიტერიუმების არარსებობა და სხვ.

ორგანიზაციის პერსონალი - აღნიშნავს იმ ფიზიკურ პირთა ერთიანობას, რომელიც ორგანიზაციასთან, როგორც იურიდიულ პირთან, ისეთ ურთიერთობაშია, რომელიც რეგულირდება დაქირავების ხელშეკრულებით. [ ნ. გვენცაძე; 2008; 5 ]

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანად განხორციელების უმთავრესი წინაპირობებია:

ა) ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიზნებისა და ამოცანების კონკრეტული, ნათელი ფორმულირება;

ბ) მართვის ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება, რომელიც მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად სხვადასხვა ქვედანაყოფის ურთიერთ-ქმედებათა მაღალ დონეს უზრუნველყოფს;

გ) ორგანიზაციის მიზნებისა და პერსონალის დაგეგმვის მიმართ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დაინტერესებული და პასუხისმგებლური დამოკიდებულება;

ამრიგად, პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ორგანიზაციამ, უპირველესად, უნდა უზრუნველყოს ამ პროცესის სრულყოფილი განხორციელების შემდეგი წინაპირობები:

- პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავება თვით ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიიდან გამომდინარე;

- პერსონალის მოზიდვის ვარიანტების შერჩევა;

- ვაკანსიებზე მისაღები მომუშავეებისთვის თანამდებობრივი მოთხოვნების იდენტიფიცირება;

- რაც შეიძლება ნათლად და გამჭვირვალედ უნდა გაირკვეს, თუ რამდენად შეესაბამება პრეტენდენტთა პროფესიული და ინდივიდუალური მონაცემები თანამდებობისა და სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების მოთხოვნებს;

- მეტად მნიშვნელოვანი პრინციპია ორიენტაცია გაკეთდეს ყველაზე მაღალკვალიფიციურ კანდიდატებზე, რადგან ჭეშმარიტად ითვლება, რომ კარგი სპეციალისტი, რაოდენ მაღალ ხელფასსაც არ უნდა უხდიდნენ მას, მაინ ბევრად უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე დაბალკვალიფიციური სპეციალისტი;

- პერსონალის შერჩევის ასევე აუცილებელ პრინციპად ითვლება, რომ შერჩეულ კანდიდატთა კვალიფიკაციური დონე იმაზე მაღალი უნდა იყოს, რასაც კონკრეტული თანამდებობა და სამუშაო ფუნქციების ეფექტიანი შესრულება მოითხოვს;

- აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს, რომ კანდიდატთა შერჩევის კრიტერიუმები არ უნდა იყოს ძალზე ბევრი, რათა არ გართულდეს თვითშერჩევის პროცესი.

### 2.3 პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა

საკადრო პოლიტიკის ფორმირება უშუალოდ და უწყვეტადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის საერთო, გლობალურ სტრატეგიასთან, მის სტრატეგიულ მიზნებთან; ამის გარეშე საკადრო პოლიტიკა ყოველგვარ აზრს კარგავს და ჰაერში გამოკიდებული ხდება, რადგან მისი დანიშნულება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ყველაზე აუცილებელით - ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფაა. აღნიშნული ამკარად ადასტურებს, რომ ორგანიზაციის გლობალური სტრატეგიის შემუშავებაში აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდნენ პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სპეციალისტებიც. სამწუხაროდ, საქართველოს (და არა მხოლოდ საქართველოს) ბევრ ორგანიზაციაში არ ხდება მეტ-ნაკლებად მისაღები, არგუმენტირებული საკადრო პოლიტიკის შემუშავება და მისი თანმიმდევრული რეალიზება. ხშირად პერსონალის მართვა მხოლოდ მიმდინარე, ოპერატიულ საქმიანობამდე და ადმინისტრაციულ-ტექნიკურ პროცედურებამდეა დაყვანილი; გამოდის, რომ ორგანიზაციის პირველი პირები, ხაზითი მენეჯერები და პერსონალის მართვის სამსახურის სპეციალისტები მოვლენებს წინ კი არ უსწრებენ, არამედ უკვე "დაძრული მატარებლის" დაწვევას ცდილობენ, რამაც

არ შეიძლება სერიოზული უარყოფითი გავლენა არ მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე, მისი სიცოცხლის ხანგრძლივობასა თუ საზოგადოებრივ იმიჯზე. იშვიათად შეიძლება მოიძებნოს ისეთი ორგანიზაციები, სადაც მიზანმიმართული საკადრო პოლიტიკა ხორციელდება, რომელიც პერსონალთან მუშაობის იდეოლოგიას, კონცეპტუალურ მიდგომებსა და ძირითად პრიორიტეტებს განსაზღვრავს, სადაც ეს უკანასკნელნი პრაქტიკული, კონკრეტული ღონისძიებების სახით რეალიზდებიან.

აღნიშნული მთლიანად შეეხება საქართველოს საჯარო სამსახურს. ამ სფეროში პოზიტიური ძვრები, მათი უსისტემოდ განხორციელების მიუხედავად, უდაოდ მოხდა; კერძოდ, 1997 წელს “საჯარო სამსახურის” კანონისა და სხვა ნორმატიული აქტების მიღება, სახელმწიფო კანცელარიაში სახელმწიფო ბიუროს შექმნა; ამ უკანასკნელის მიერ “ქვეყნის აღმასრულებელ ხელისუფლებაში კადრების შერჩევისა და მათთან მუშაობის სახელმწიფო სისტემის სრულყოფის ორწლიანი პროგრამის” მომზადება და საქართველოს პრეზიდენტის 1999 წლის 13 მარტის N101 ბრძანებულებით მისი დამტკიცება, სახელისუფლებო დაწესებულებებში საკონკურსო-საატესტაციო კომისიების შექმნა და მათი მეტ-ნაკლებად წარმატებული ფუნქციონირება და სხვ. მიუხედავად ამისა, პრინციპული მიდგომითა და შეფასებით შეიძლება ცალსახად ითქვას, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურს არ გააჩნია ქვეყნის განვითარების სტრატეგიიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების მეტნაკლებად სისტემატიზებული, მართებულ კონცეპტუალურ მიდგომებსა და პრინციპებზე დაფუძნებული, სისტემურად რეალიზებული სტრატეგია და შესაბამისი პოლიტიკა. შეუძლებელია საუბარი საჯარო სამსახურში, პერსონალის მართვის რეალურად არსებულ სტრატეგიასა და პოლიტიკაზე, როცა ძალიან ბევრი სერიოზული პასუხგაუცემელი კითხვა ისმება, კერძოდ:

\* გაურკვეველია, რა არის სახელმწიფო კანცელარია? პრეზიდენტის აპარატი? რას წარმოადგენს, რა უფლებამოსილებები აქვს საქართველოს მთავრობას? მხოლოდ სათათბირო ორგანოა და მეტი არაფერი? ბევრი კითხვა ისმება სახელმწიფო მინისტრის უფლებამოსილებებთან დაკავშირებითაც;

\* ნათლად, კონკრეტულად არაა ჩამოყალიბებული, თუ როგორი ქართული სახელმწიფოს აშენება გვსურს; როგორი უნდა იყოს მისი ეროვნული უსაფრთხოების, სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური განვითარების პრიორიტეტები, ანუ რა გზით და როგორ უნდა იაროს ქვეყანამ;

\* რატომ იცვლება ასე ხშირად აღმასრულებელი ხელისუფლების სტრუქტურა და მისი ინსტიტუციური რგოლები? ხელისუფლების უსისტემო, ქაოსური მუშაობით უნდა აიხსნას, თუ რაიმე სერიოზული მიზეზით, როცა დღეს ამა და ამ სამინისტორების არსებობა აუცილებელია, ხვალ ის უქმდება და აღარაა ამ ფორმით საჭირო, ხოლო ზევ საჭირო ხდება მისი აღდგენა ისევ გუშინდელი ფორმით;

\* ნათლად და მკაფიოდ არ არის ჩამოყალიბებული სახელსუფლებო დანესებულებების, განსაკუთრებით, აღმასრულებელი ხელისუფლების უწყებების მისია, მათი საქმიანობის სტრატეგია და პოლიტიკა;

\* ბევრი საკითხია გადასაწყვეტი ცენტრსა და რეგიონს შორის ურთიერთობებში - მართვის დეცენტრალიზებისა და დემოკრატიზების პროცესთან, უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან, ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარებასა და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით;

\* სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებაში მოპოვებული წარმატებების მიუხედავად, ნათლად გამოკვეთილი არ არის ხელისუფლების სტრატეგია მათთან მიმართებაში, არ ჩანს კონსტრუქციული თანამშრომლობის რეალური, სტაბილური სურვილი და შესაბამისი ნაბიჯები; ხელისუფლება მათ უფრო რადიკალურ,

შეურიგებელ ძალად აღიქვამს, ვიდრე კონსტრუქციულ, ქვეყნის პროგრესულ, დემოკრატიულ განვითარებაში თანამონაწილედ, კეთილგანწყობილ ოპოზიციად;

\* ყველაზე მთავარი - უკვე საერთაშორისო ორგანიზაციები, საერთაშორისო საზოგადოება, საქართველოს მეგობარი ქვეყნები და ცნობილი პოლიტიკური კლანურობა ბატონობს, რომ ქვეყნის მართვის ეს საშინელი, დამლუპველი სენი ცალკეული შემთხვევა კი არა, სახელმწიფოს მართვის კორუფციულ-კლანური სისტემაა, რომელიც სულ უფრო ფართოდ შლის მეტასტაზებს და საზოგადოების დიდი ნაწილისათვის, სამწუხაროდ, ცხოვრების ჩვეულებრივ, შეგუებულ წესად ყალიბდება; ქვეყანაში, ასევე მაღალი რანგის მოხელეთა თავკაცობითა თუ წაქეზებით, კანონის საყოველთაო უპატივცემულობა, ნიჰილიზმი და დაუსჯელობის სინდრომი ბატონობს, რაც საზოგადოების დანარჩენი წევრებისთვისაც თანდათანობით ჩვეულებრივ ამბავი ხდება.

პერსონალის მართვის სხვადასხვა პროცედურებიდან, უნდა გამოირჩეს ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი: [პერსონალის მართვა; მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო; 2005; 88]

- პერსონალის გადაადგილება და კარიერის მართვა;

- ტრენინგების მოთხოვნათა განსაზღვრა, მისი ორგანიზება და ეფექტიანობის შეფასება.

საქართველოში სახელმწიფო მართვის არსებული ვითარების ასეთი მკაცრი, მაგრამ, ჩვენი აზრით, მიუკერძოებელი და ობიექტური შეფასება აუცილებელია, რათა ნათლად გავაცნობიეროთ ერთი სამწუხარო ჭეშმარიტება - სახელმწიფო მართვის ზემოაღნიშნულ პირობებში, როცა პასუხგაუცემელია ქვეყნისა და საზოგადოებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ბევრი კითხვა, როცა ხელისუფლებამ არ იცის რა უნდა, საით და როგორ უნდა იაროს, როცა პრაქტიკული რეაგირების გარეშე რჩება ბევრი უსერიოზულესი პრობლემა; აუცილებელია ჩამოყალიბდეს სახელმწიფო მართვის

მართებული, თანამედროვე, დემოკრატიული სტრატეგია და პოლიტიკა, რომლის დედაბოძი პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია და პოლიტიკა იქნება.

საჭიროდ მიმაჩნია გამოიყოს ის უმთავრესი მიდგომები და პრინციპები, რასაც აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს და ეფუძნებოდეს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია და პოლიტიკა, კერძოდ:

\* სახელისუფლებო დაწესებულებების საჯარო სამსახურის მოხელეებით დაკომპლექტებისას სრულიად უნდა გამოირიცხოს მოხელეთა პარტიული კუთვნილება და ინტერესები;

\* პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია და პოლიტიკა აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს საჯარო სამსახურის ძირითად პრინციპებს. ესენია: საქართველოს სახელმწიფოსა და ხალხის ერთგულება; საქართველოს კონსტიტუციისა და კანონების უზენაესობის დაცვა; ადამიანისა და მოქალაქის უფლებების, თავისუფლებებისა და ღირსებების პატივისცემა; საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბარი ხელმისაწვდომობა მათი უნარისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისად; მომსახურეთა პროფესიონალიზმი და კომპეტენტურობა; საქვეყნოობა; საჯარო სამსახურის უპარტიოება და საერო ხასიათი; მოსამსახურეთა კადრების სტაბილურობა; მოსამსახურის ეკონომიკური, სოციალური და სამართლებრივი დაცვა.

\* ორგანიზაციის საკადრო სტრატეგია და პოლიტიკა ასევე აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს საჯარო მოსამსახურის ფასეულობათა სისტემას, რომელიც მათ დადებითად გამოარჩევს საზოგადოების სხვა წევრებისაგან; ამასთან, ფასეულობათა ეს სისტემა საჯარო მომსახურეთა მიერ არამხოლოდ გაგებული ან თუნდაც აღიარებული უნდა იყოს, არამედ შინაგანად გათავისებული, საქმიანობისა და ცხოვრების

ჩვეულებრივ წესად და ნორმად ქცეული. ეს პრინციპული მოთხოვნაა; \* ორგანიზაციის მისიის, ამოცანების, სტრატეგიის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, კონკრეტული ფუნქციებიდან გამომდინარე და მათი უთუო გათვალისწინებით, საჭიროა შემუშავდეს ორგანიზაციის ნორმალური, ეფექტიანი ფუნქციონირე-ბისათვის აუცილებელი პერსონალის რაოდენობის, მათი პროფესიული და კვალი-ფიკაციური შემადგენლობის განსაზღვრის მართებული მიდგომები და შესაბამისი მეთოდოლოგია;

\* საკადრო სტრატეგიის, პოლიტიკის შემუშავებასა და მის პრაქტიკულ რეალიზებაში განსაკუთრებული ფუნქციები და პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს არამხოლოდ პერსონალის მართვის სამსახურს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერს, რომელსაც თუნდაც 2-3 მოხელე ექვემდებარება; საქართველოს საჯარო სამსახურში ესაა პერსონალის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული ნაკლი, რადგან პერსონალის მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციები (სამუშაოს აღწერა, დავალების მიცემა, დაგეგმვა, კონტროლი, დისციპლინა, მოტივირება, კარიერის მართვა და სხვ.), როგორც წესი, ან არ სრულდება, ან მხოლოდ ინტუიციურად, სპონტანურად, ყოველგვარი თანამედროვე პრინციპებისა და მეთოდების გარეშე;

\* რასაკვირველია, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა და სტრატეგია აუცილებლად უნდა მოიცავდეს პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების ყველა მიმართულებას, თუმცა, ბუნებრივია, რეალური ვითარებიდან გამომდინარე, განსაზღვრულ პერიოდებში პრიორიტეტებიც შეიძლება გამოიყოს და მათზე გაკეთდეს აქცენტი;

\* იმისათვის, რომ ორგანიზაციის საკადრო სტრატეგია და პოლიტიკა ქალაქდღმე არ დარჩეს და პრაქტიკულად განხორციელდეს, საჭიროა მათ საფუძველზე შემუშავდეს პერსონალის მართვისა და ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგიული პროგრამა, მიზნობრივი პროგრამები და მათი რეალიზების კონკრეტული,

ყოველმხრივ დასაბუთებული და ყველანაირი რესურსით უზრუნველ-ყოფილი ოპერაციული გეგმები.

ასეთი მიდგომებისა და პრინციპების უთუო გათვალისწინებითა და სისტემურობით შეიძლება მივალწიოთ საჯარო სამსახურის სათანადო ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფას, სახელმწიფოს მართვის თვისებრივ რეფორმირებას, ხელისუფლების პრესტიჟის ამაღლებას, რადგან მოხელე გახდება საზოგადოებისა და ქვეყნის მსახური, ქვეყნის იმიჯი და მისი სტაბილურობის გარანტი.

### **3. პერსონალის მართვის სისტემის მდგომარეობა და სრულყოფის მიმართულება - სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე**

#### **3.1 პერსონალის მართვის სისტემა საქართველოს ბანკში**

საქართველოს ბანკი საქართველოს წამყვანი ბანკია, რომელსაც უკავია ბაზრის ერთი მესამედი მთლიანი აქტივების (საბაზრო წილი 34.4%), მთლიანი სესხებისა (საბაზრო წილი 32.4%) და კლიენტთა დეპოზიტების (საბაზრო წილი 33.9%) მიხედვით. როგორც საქართველოს წამყვანი ფინანსური ინსტიტუტი და დიდი ისტორიის მქონე ბანკი, ვიზუალურ სიმბოლოდ ე.წ. ალაზნის ველის მიდამოებში აღმოჩენილი ლომის ქანდაკების რეპროდუქციას ვიყენებთ. „ალაზნის ველის ლომი“ დათარიღებულია ჩვენს წელთაღრიცხვამდე III ათასწლეულით და ქართული ლომის ყველაზე ძირძველ გამოსახულებას წარმოადგენს. ეს საგანძური საქართველოს ეროვნულ მუზეუმში ინახება. ლომი ცხოველთა მეფეა და ძალის, გაბედულობისა და სიბრძნის სიმბოლოს წარმოადგენს, ანუ ყველა იმ თვისების სიმბოლოს, რომელიც ძალზე მნიშვნელოვანია ჩვენი ბანკისათვის.

ჩვენი სლოგანია – იგრძენი მომავალი რასაც არ უნდა ნიშნავდეს მომავალი, ის ყველასთვის მნიშვნელოვანია. ჩვენ ვარსებობთ, რათა შეგამზადოთ მომავლისთვის – ფინანსურად, რაციონალურად, ემოციურად, სოციალურად, უფრო მეტიც, ჩვენ ერთად ვქმნით მომავალს.

ნარინჯისფერი არის წითელი ფერის ენერჯისა და ყვითელი ფერის ბედნიერების ნაზავი. ის ძალზე მიმზიდველია და ასხივებს ბედნიერების ენერჯიას, რომლითაც ჩვენც ვივსებით და სხვასაც გადავცემთ. ნარინჯისფერი შემოქმედებითი აზროვნებისა და სიახლის ძიების სიმბოლოს წარმოადგენს. ნარინჯისფერი არის საუკეთესო სტიმულატორი, რომელიც ზრდის საკუთარი თავის რწმენას, თავისუფლების შეგრძნებასა და ემოციების გამოხატვის სურვილს.

ნარინჯისფერი არის საუკეთესო სტიმულატორი, რომელიც ზრდის საკუთარი თავის რწმენას, თავისუფლების შეგრძნებასა და ემოციების გამოხატვის სურვილს. ჩვენთვის ნარინჯისფერია – ბედნიერება, სითბო, ენერჯია, ოპტიმიზმი, ენთუზიაზმი, შემოქმედება, მოტივაცია, მგრძობელობა, აღფრთოვანება, ძალა, გაბედულობა,

მიზნების მიღწევა, ცნობადობა, ჰარმონია, ბალანსი და, რაც მთავარია, სიყვარული. ჩვენი მისიაა პროფესიონალიზმით, თავდადებათა და მუდმივი ინოვაციით მხარი დაუჭიროთ ჩვენს მომხმარებლებს, ინვესტორებს, თანამშრომლებსა და საზოგადოებას, რათა შევქმნათ წარმატებული მომავალი.

ჩვენი ხედვაა საბანკო ცოდნით, გამოცდილებითა და წინდახედულობით მუდმივად ვწერგოთ სიახლე საბანკო მომსახურებაში.

ჩვენი კორპორაციული ფასეულობებია – გუნდური სულისკვეთება, მიზანსწრაფვა, ინოვაცია, პატივისცემა და გაბედულობა;

გუნდური სულისკვეთება – მივალწიოთ განსაკუთრებულ შედეგებს, როგორც ერთიანმა, შეკრულმა და უკომპრომისო გუნდმა;

მიზანსწრაფვა – ვიყოთ პროაქტიურები, შედეგზე ორიენტირებულები და მუდმივად მოწოდების სიმაღლეზე;

ინოვაცია – ვიაზროვნოთ არაორდინარულად, მუდმივად ვეცადოთ შევცვალოთ არსებული და წარვადგინოთ ახალი იდეები. მსოფლიო სწრაფად იცვლება და სწორედ იმისთვის, რომ ფეხი ავუბათ ამ ტემპს მნიშვნელოვანია ინოვაცია. პრობლემების გადაჭრის ახალი გზები და პოზიტიური გავლენა, რომელიც ინოვაციის დამსახურებაა, ჩვენი, ქართველი საზოგადოებისთვის უპირატესობების მომტანი იქნება.

მომხმარებლის დაფასება – დავამკვიდროთ მომხმარებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობა, აზრის გათვალისწინების, პროფესიონალიზმისა და ნდობის საფუძველზე.

გაბედულება – მუდმივად ვიყოთ ჩართულნი ძიების პროცესში და გონივრული რისკის განვით ვაქციოთ შესაძლებლობები რეალობად.

საქართველოს ბანკი მის კლიენტებს სთავაზობს კორპორატიული და საცალო საბანკო, დაგროვილი ქონების მართვის, საბროკერო, ასევე სადაზღვევო და ჯანდაცვის მომსახურების ფართო სპექტრს.

რით განვსხვავდებით? - ჩვენი საბანკო ცოდნა არის ის, რაც უნიკალურს გვხდის და სხვებისაგან განვსხვავდებით. საბანკო ცოდნა ჩვენთვის არის:

- \* გააზრება იმისა, თუ რა ხდება დღეს და რამოხდება ხვალ;
- \* შესაძლებლობების დანახვა და გამოწვევების მიღება;
- \* მომხმარებლების მოთხოვნების შეგრძნება და მათი სწრაფი დაკმაყოფილება.

2012 წლის თებერვალში, საქართველოს ბანკის ჰოლდინგური კომპანიის Bank of Georgia Holdings plc (LSE: BGEO) აქციები განთავსდა ლონდონის საფონდო ბირჟის პრემიუმ სეგმენტში. BGEO ასევე შედის FTSE 250 და FTSE All Share ინდექსებში 2012 წლის ივნისიდან. საქართველოს ბანკი ემსახურება 2.3 მილიონ მომხმარებელს, აქვს საქართველოში სერვისცენტრების ერთ-ერთი ყველაზე ფართო ქსელი (281 სერვისცენტრი), საქართველოში ბანკომატების ყველაზე ფართო ქსელი (850 ბანკომატი), 2,842 თვითმომსახურების ტერმინალი, დისტანციური საბანკო მომსახურების სრული პაკეტი და 24 საათიანი თანამედროვე სატელეფონო ცენტრი. საქართველოს ბანკში დასაქმებულია 5,283 თანამშრომელი.

- \* მთლიანი აქტივები - 10,587,570 მილიონი ლარი. (საბაზრო წილი; 34,4%);
- \* კლიენტთა დეპოზიტები - 2,613,3 მილიონი ლარი. (საბაზრო წილი 33,9%);
- \* სააქციო კაპიტალი - 1,682,9 მილიონი ლარი;
- \* წმინდა სესხები - 6,193,1 მილიონი ლარი;
- \* შემოსავალი - 283 მილიონი ლარი;
- \* მოგება - 87 მილიონი ლარი.

საქართველოს ბანკის აქციები განთავსებულია ლონდონის საფონდო ბირჟის პრემიუმ ლისტინგში და ივაჭრება ლონდონის საფონდო ბირჟის ძირითად ბაზარზე. საქართველოს ბანკის კორპორაციული მართვა შესაბამისობაშია დიდი ბრიტანეთი კორპორაციული მართვის მომთხოვნ კოდექსთან.

საქართველოს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო აცალიბებს კომპანიის სტრატეგიულ მიმართულებას და ზედამხედველობას უწევს კომპანიის მენეჯმენტის მუშაობას. საქართველოს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო არააღმასრულებელია და ბანკის დირექტორთა საბჭოსგან დამოუკიდებელია. სამეთვალყურე საბჭო კონსტრუქციულ ოპონირებას უწევს დირექტორთა საბჭოს და აკონტროლებს მენეჯმენტის მიერ სტრატეგიის შესრულებას.

საქართველოს ბანკის სამეთვალყურეო საბჭო შედგება რვა წევრისგან, რომელთაგან შვიდი დამოუკიდებელია.

საქართველოს ბანკი ქვეყანაში ყველაზე მსხვილი საცალო საბანკომომსახურების მიმწოდებელი ბანკია და ემსახურება 2,2 მლნ მომხმარებელს.

საქართველოს ბანკის საცალო საბანკო მომსახურება, სთავაზობს მომხმარებელს ისეთ პროდუქტებს, როგორცაა: მიმდინარე და შემნახველი ანგარიშები, ანაბრები, ფულადი გზავნილები, იპოთეკური სესხები, სამომხმარებლო სესხები, მიკრო, მცირე და საშუალო ბიზნესის სესხები, განვადება,

ავტოსესხი, საკრედიტო ბარათები, ლომბარდის მომსახურება და სხვ. SOLO - სრულიად ახალი სიტყვაა პრემიალური საბანკო მომსახურების სეგმენტში.

SOLO კონცეფციის მთავაიდეას წარმოადგენს ის, რომ ყველაფერი, რაც ჩვენ შევქმენით – დიზაინი, მომსახურება თუ დამოკიდებულება, აწყობილია SOLO მომხმარებლის მოლოდინების გარშემო. SOLO მომხმარებელი არის ყველა მოვლენის ცენტრში, სარგებლობს პრივილეგირებული საბანკო მომსახურებითა თუ სერვისებით და იზიარებს SOLO LIFESTYLE-ის უსაზღვრო შესაძლებლობებს.

იმისთვის, რომ მომხმარებელი გახდეს SOLO კლიენტი, მის ყოველთვიური შემოსავალი უნდა შეადგენდეს მინ. 3,000 ლარს, ან ქონდეს ვადიანი ანაბარი საქართველოს ბანკში მინ. 20,000 ლარის ოდენობით.

სადღეისოდ SOLO ემსახურება 24,984 მომხმარებელს.

Express Bank-ის მიზანია ნებისმიერ მომხმარებელს გაულოს კარი და გაუმარტივოს ბანკთან ურთიერთობა. Express Bank-ში მომხმარებელს ყველაზე სწრაფ მომსახურებას და მხოლოდ ძირითად, აუცილებელ თუ ნაცნობ საბანკო პროდუქტებს ვთავაზობთ. სადღეისოდ, Express Bank-ი ემსახურება 488,6 ათას მომხმარებელს.

საქართველოს ბანკი ქვეყანაში კორპორაციული სექტორის ყველაზე მსხვილი დამფინანსებელია. საქართველოს ბანკის კორპორატიული საბანკო მომსახურება კომპანიებს სთავაზობს სპეციალურად მათთვის გამოყოფილი კორპორატიული ბანკირების მომსახურებას, რომლებიც განაწილებული არიან ეკონომიკის დარგების მიხედვით და ზედმინწევით იცნობენ შესაბამისი ინდუსტრიის სპეციფიკას.

სასესხო მომსახურების გარდა, საქართველოს ბანკი სთავაზობს კომპანიებს ვაჭრობის ფინანსირებას და, ასევე, ლიზინგის მომსახურებას, შვილობილის „საქართველოს სალიზინგო კომპანიის“ მეშვეობით.

კორპორაციული საინვესტიციო საბანკო მომსახურება ასევე მოიცავს დაგროვილი ქონების მართვასა და საქართველოს ბანკის საბროკერო მიმართულებას, „გალტ & თაგვარტს“. დაგროვილი ქონების მართვის მიმართულება განკუთვნილია მაღალი შემოსავლის მქონე პირებისთვის, რომელთაც ბანკი თავაზობს პირადი ბანკირის მომსახურებასა და საერთაშორისო საინვესტიციო პროდუქტებს, ბანკის წარმომადგენლობების მეშვეობით: თელ ავიში, ლონდონში, ბუდაპეშტსა და სტამბოლში. „გალტ & თაგვარტი“ აერთიანებს კორპორაციულ საკონსულტაციო მომსახურებას, კერძო კაპიტალისა და საბროკერო მომსახურებას.

ჩვენთან კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა სწორედ ზემოხსენებულ ღირებულებებზე დაყრდნობით – ცოდნა, ზრუნვა და ინოვაცია – ვითარდება. თითოეული მათგანი ჩვენი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია; ძირითადი საქმიანობისა და სოციალური დანიშნულების განმსაზღვრელი პრინციპი.

კომპანიის დაარსებიდან დღემდე საქართველოს ბანკი აქცენტს აკეთებს განათლებასა და ცოდნაზე, როგორც გრძელვადიან წარმატებულ სტრატეგიაზე, რადგან ჩვენ ღრმად ვართ დარწმუნებულები, რომ განათლებისა და ცოდნის მხარდაჭერა და მათი საქვეყნოდ გაზიარება ჩვენი საზოგადოების კეთილდღეობაზე აისახება.

როგორც პასუხიმსგებლობის მქონე კომპანია, ჩვენ ვზრუნავთ ჩვენს მომხმარებლებზე, დასაქმებულებსა და საზოგადოებაზე და ჩვენ გარშემო ჯანსაღი ატმოსფეროს შექმნას ვისახავთ მიზნად.

საქართველოს ბანკში სამუშაოდ ვინვევთ წარმატებულ სტუდენტებს და ახალკურსდამთავრებულებს, ასევე ახალგაზრდებს უმაღლესი განათლებით, რომლებიც კარიერის სანყის ეტაპზე იმყოფებიან. ჩვენ გვჭირდება განათლებული, მოტივირებული, მიზანსწრაფული, შემოქმედებითი და გუნდური სულისკვეთების ახალგაზრდები, რომელთაც სურთ შეისწავლონ ბანკის მუშაობის პრინციპები სანყის საფეხურიდან და განავითარონ თავისი პროფესიონალიზმი და კარიერა საქართველოს ბანკში. „საქართველოს ბანკის“ ვაკანსიების საკონკურსო პროცედურას და ტრენინგების პროგრამას ბევრი დამწყები კანდიდატი გადის და უნივერსიტეტში მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას სწავლობს. ბანკი ყოველთვის მზად არის საუკეთესო შედეგების მქონე თანამშრომლებს შეუქმნას პროფესიული განვითარების და კარიერული ზრდის შესაძლებლობები.

საქართველოს ბანკი გთავაზობთ მუშაობას ამ გუნდთან ერთად. ჩვენს კომპანიაში მოთხოვნები თქვენს მიმართ შესაძლოა მაღალი იყოს, მაგრამ გამორჩეული ადამიანების გვერდით, საინტერესო პროექტებზე მუშაობა, კმაყოფილების გარდა, ჭეშმარიტად პერსპექტიულ და ღირსეულ კარიერას გთავაზობთ.

ბანკში კანდიდატების შერჩევის პროცესი განსხვავდება სამუშაო კატეგორიების მიხედვით და დამოკიდებულია ვაკანსიის სავალდებულო მოთხოვნებზე. გასაუბრება - გასაუბრება წარმოადგენს შერჩევის პროცესის სავალდებულო ეტაპს

ნებისმიერ ვაკანსიაზე. დაქირავების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე კანდიდატი გაივლის მინიმუმ ორ გასაუბრებას კომპანიის რამდენიმე წარმომადგენელთან. გასაუბრების პროცესში კომპანიის მიერ ხდება კანდიდატის გამოცდილების და კომპეტენციების/უნარების შესაბამისობის შეფასება კონკრეტული ვაკანსიის სავალდებულო მოთხოვნებთან, კომპანიის კორპორატიულ ღირებულებებთან.

ტესტირება - შერჩევის პროცესში კანდიდატმა ვაკანტური პოზიციიდან გამომდინარე შესაძლოა გაიაროს ერთი ან რამდენიმე ტესტირების ეტაპი. ტესტირებაზე მონაწილეს კანდიდატს მიეწოდება ინფორმაცია (ზეპირი) ტესტის თემატიკის/სტრუქტურის შესახებ, რაც მას საშუალებას აძლევს წინასწარ შეიქმნას წარმოდგენა მოსალოდნელი ტესტირების შესახებ და უკეთ წარმოაჩინოს საკუთარი შესაძლებლობები.

სიტუაციური თამაში - სიტუაციური თამაში უფრო ხშირად სტაჟორი/დამწყები სამუშაო კატეგორიის შერჩევის პროცესის ეტაპს წარმოადგენს. სიტუაციური თამაშის დროს კომპანიის რამდენიმე წარმომადგენლის მიერ ხდება პოზიციისათვის სავალდებულო ქცევის და კომპეტენციების შეფასება.

პრეზენტაცია - პრეზენტაციის ეტაპი წარმოადგენს კომპანიის იმ პოზიციების შერჩევის ეტაპს, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებული იქნება პრეზენტაციების წარმოებასთან. პრეზენტაციის თემა დამოკიდებულია ვაკანტური პოზიციის სპეციფიკაზე. თემის შესახებ ინფორმაცია (ზეპირი) წინასწარ მიეწოდება კანდიდატს, რომ მას ჰქონდეს დრო მოსამზადებლად.

შეთავაზება - შერჩევის პროცესის დასრულების და დაქირავების შესახებ კომპანიის მიერ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, კანდიდატი მიიღებს კომპანიის შეთავაზებას.

პროდუქტების და მომსახურების ტრენინგი თანამშრომელს აცნობს იმ საბანკო მომსახურებას, რომელსაც საქართველოს ბანკი უწევს თავის კლიენტებს. ეს ტრენინგები ახალი თანამშრომლის შესავალი ტრენინგ-პროგრამის აუცილებელი ნაწილია, ხოლო არსებული თანამშრომლების შემთხვევაში – უზრუნველყოფს მათ თანადროულ ცოდნას ჩვენი კლიენტებისთვის შეთავაზებული პროდუქტების და მომსახურების შესახებ.

პროფესიული უნარების განვითარების ტრენინგები უზრუნველყოფს ჩვენი თანამშრომლების პროფესიული ცოდნის გაღრმავებას და მაღალ კვალიფიკაციას, თანამშრომლის პროფესიული აღზრდას, ინტუიციის და შემოქმედებითი უნარის განვითარებას, რაც განსაზღვრავს ჩვენი კომპანიის წარმატებას დღეს და წარმატებულ მომავალზე ორიენტაციას.

ეს ტრენინგები საშუალებას აძლევს როგორც შედარებით ახალბედა, ასევე გამოცდილ თანამშრომლებს, მაღალი ხარისხით შეასრულონ თავიანთი სამუშაო მიზნები და შეიქმნან წარმატებული კარიერა.

საქართველოს ბანკის ანონიმური შეტყობინებების სისტემა “ გულშემატკივარი ” - ანონიმური შეტყობინების უსწრაფესი სისტემაა. საჭიროების შემთხვევაში, სისტემაში ჩართვით თანამშრომელი ასრულებს უპირველეს კორპორაციულ ვალდებულებას და ხელს უწყობს ჩვენი კომპანიის სამართლიან, გამჭვირვალე და შეუფერხებელ საბანკო საქმიანობას.

„გულშემატკივარი“ უსაფრთხო და კონფიდენციალური სისტემაა. მისი საშუალებით კომპანიაში მომუშავე მომსახურე პერსონალის თითოეული წევრი დისტანციურად ეხმარება კომპანიას, ბიზნეს ეთიკის ნორმიდან გადაცდომების გამოვლენასა და საზიანო ქმედებების დროულ აღმოჩენაში. ამასთანავე, აღნიშნული სისტემის გამოყენებით თანამშრომელი იცავს ანონიმურობას.

სისტემა „გულშემატკივრის“ საშუალებით თანამშრომელს შესაძლებლობა აქვს საქართველოს ბანკის ადმინისტრაციას მიაწოდოს ინფორმაცია შემდეგი მოვლენების შესახებ:

- იმ საფრთხეზე, რომელიც ემუქრება თანამშრომლის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას (რაიმე კონკრეტული მიზეზით აქვს მუდმივი საფრთხის განცდა სამუშაო ადგილზე და ა. შ. );
- თაღლითობის, კორუფციისა და ინტერესთა კონფლიქტის შესახებ;
- სხვა სახის დანაშაულის შესახებ, რომელიც სამსახურთან არის დაკავშირებული;
- დისკრიმინაციის, ჩაგვრის, უსამართლო მოპყრობის შესახებ და სხვა.

“გულშემატკივრის” შეტყობინების გზები: როგორც დამსაქმებელი კომპანიის გულშემატკივარს, მსგავსი ფაქტები მომსახურე პერსონალის თითოეულ წევრს, მსგავსი ფაქტები შეუძლია ღია შეტყობინების სახით მიაწოდოს უშუალო ხელმძღვანელს, ან ინფორმაციული და კორპორაციული უსაფრთხოების დეპარტამენტის მეშვეობით აცნობოს ადმინისტრაციას.

სისტემა “ გულშემატკივარი ” კი ანონიმური შეტყობინების მარტივი და სწრაფი გზაა - ის იმ შემთხვევაში გამოიყენოს კომპანიაში დასაქმებულმა, როდესაც კონკრეტული გადაცდომის, დანაშაულის ან საფრთხის შესახებ ანონიმურად, ვინაობის გამხელის გარეშე სურს ინფორმაციის მიწოდება.

შეტყობინების სისტემა “ გულშემატკივარი ” სრულადაა გამიჯნული საქართველოს ბანკის IT სისტემისა და ვებსერვერისაგან. აღნიშნული სისტემა არ ინახავს ინფორმაციას, IP მისამართებსა და თანდართული დოკუმენტების შესახებ ინფორმაციის წყაროს.

თითოეული შეტყობინება, რომელსაც “ გულშემატკივრის ” საშუალებით გამოგზავნის კომპანიის თანამშრომელი დაშიფრულია და მისი გაშიფრვის უფლებამოსილება კომპანიის არც ერთ თანამშრომელს არ აქვს.

როგორ მუშაობს “ გულშემატკივარი ” - შეტყობინების სისტემაში კომპანიის პერსონალის წევრებს შეუძლიათ ჩაერთონ, როგორც კომპიუტერის, ასევე სმარტფონის მეშვეობით. საამისოდ, სისტემის მომხმარებელს ენიჭება პერსონალური კოდი. კოდის საშუალებით აკონტროლებს მის მიერ გაგზავნილ შეტყობინებებსა და კომპანიიდან დაბრუნებულ პასუხებს.

გარდა ამისა, “ გულშემატკივრის ” დახმარებით შესაძლებელია სისტემის ოპერატორთან დიალოგის გამართვაც. საუბრის ხანგრძლივობა თანამშრომლისა და კომპანიის სურვილზეა დამოკიდებული.

საქართველოს ბანკი ყოველმხრივ ცდილობს, მიიღოს მართებული, გამჭვირვალე და სამართლიანი გადაწყვეტილებები საკუთარ საქმიანობაში. მიმომწერის პროცესი იმართება ნეიტრალური, მესამე პირის მიერ, რომელიც წარმოადგენს “გულშემატკივარის” ავტორ კომპანიას - WistleB. ჯერი თითოეული თანამშრომლის ინიციატივასა და გულშემატკივრობაზეა.

### 3.2 პერსონალის მოზიდვისა და დაქირავების პრაქტიკა

#### საქართველოს ბანკში

საქართველოს ბანკი პერიოდულად აცხადებს საზაფხულო სამუშაოს სტუდენტებისთვის.

ბანკი პერიოდულად ატარებს სტაჟირების პროგრამას უნივერსიტეტების შესაბამისი სკოლების მაღალკურსელთათვის. სტაჟირების პროგრამის შესარჩევ კონკურსში ერთგვებიან სტუდენტები, რომლებსაც აქვთ მაღალი აკადემიური მოსწრება და უნივერსიტეტის შესაბამისი რეკომენდაცია. სტუდენტები, რომლებიც წარმატებით

გაივლიან შესარჩევ კონკურსს, ჩაერთვებიან სტაჟირების პროგრამაში. პროგრამა მოიცავს როგორც თეორიულ ტრენინგებს, ასევე პრაქტიკას ბანკის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებში. პრაქტიკის ყოველი ეტაპის დასასრულს ხდება სტაჟორის შედეგების შეფასება. წარმატებულმა სტუდენტებმა შესაძლოა მიიღონ დასაქმების შეთავაზება სტაჟირების პროგრამაში ჩართული რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისგან. ჩვენ გთავაზობთ სხვადასხვა პროგრამებს დამწყებთათვის, რომლებიც საშუალებას გაძლევთ, ჩაერთოთ საქართველოს უმსხვილესი ფინანსური კომპანიის მუშაობაში, შეისწავლოთ ფინანსური მომსახურების ინდუსტრია და გაიცნოთ ჩვენი კორპორატიული კულტურა.

საქართველოს ბანკი გამოცდილ პროფესიონალებს სთავაზობს დასაქმების ფართო შესაძლებლობებს შემდეგი მიმართულებით: გაყიდვები და კლიენტებთან ურთიერთობა, ფინანსები, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, იურიდიული ადმინისტრირება, ფინანსური ბაზრები და ხაზინა, ადამიანური კაპიტალი, ბრენდინგი, პროდუქტების წარმოება, ოპერაციული და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა.

ჩვენ გვჯერა, რომ ჩვენი, როგორც ქვეყნის წამყვანი ფინანსური ინსტიტუტის წარმატებას განსაზღვრავს ჩვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფასეულობა – პროფესიონალების გუნდი, რომელიც მზად არის ყოველდღიური გამოწვევებისათვის, ორიენტირებულია შედეგზე, თავდაუზოგავად ისწრაფვის დასახული მიზნების მიღწევისათვის, გამოირჩევა გუნდური სულისკვეთებითა და გამოხატული ლიდერული უნარებით.

ჩვენ მუდმივად ვზრუნავთ იმაზე, რომ ჩვენი ბენეფიტები კონკურენტული იყოს ჩვენი ინდუსტრიის ლიდერებთან შედარებით. ჩვენი კომპენსაციის და ბენეფიტების პაკეტი შექმნილია თანამშრომლების მოტივაციისა და მათი შედეგიანი შრომის დასაფასებლად.

თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების ოდენობა გადაიხედება ყოველწლიურად და შესაძლოა მოიცავდეს:

- ძირითად ხელფასს – თანამშრომლის პოზიციასთან დაკავშირებული ფიქსირებული ნაწილი, რომელიც ასახავს უნარ-ჩვევებს, კარიერას კომპანიაში და პასუხისმგებლობის დონეს;

- წლიურ ბონუსს – ცვალებადი ნაწილი ფულადი და/ან აქციების სახით, რომელიც განისაზღვრება რიგი ფაქტორებით, რომელთა შორისაა მთლიანად კომპანიის, თანამშრომლის ბიზნეს ქვედანაყოფის / დეპარტამენტის და თანამშრომლის ინდივიდუალური შედეგები. გვჯერა, რომ თანამშრომელთა მონაწილეობა კომპანიის თანა-მფლობელობაში საუკეთესოდ შეესაბამება როგორც თანამშრომელთა, ისე აქციონერთა ინტერესებს.

- გარკვეულ დამატებით ბენეფიტებს, როგორცაა სამედიცინო დაზღვევა, საპენსიო სქემა.

ჩვენ დიდ ღროს ვუთმობთ იმის უზრუნველყოფას, რომ თანამშრომელთა ანაზღაურება სრულად შეესაბამებოდეს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს და რომ დადგენილი ანაზღაურების დონეები კონკურენტული იყოს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

შესავალი პაკეტი - უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლის სწრაფ და იოლ ადაპტაციას კომპანიაში. მისი საშუალებით თანამშრომელი ეცნობა კომპანიის ღირებულებებს, კორპორატიულ კულტურას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, საბაზისო ბიზნეს პროცესებსა და სამსახურებრივ პროცედურებს – ყველა იმ სასარგებლო და აუცილებელ ინფორმაციას, რომელიც უზრუნველყოფს მის წარმატებულ ინტეგრაციას საქართველოს ბანკის გუნდში.

ლიდერშიპის განვითარება - ლიდერშიპის განვითარების საფეხურები და მოდელები ლიდერშიპის განვითარება საქართველოს ბანკის ბიზნეს სტრატეგიის

განუყოფელი ნაწილია. ჩვენ გვჯერა თანამშრომლების ზრდის პოტენციალის - ყველას შეგვიძლია მუდმივი განვითარება უწყვეტი სწავლით, ქოუჩინგით, მრავალფეროვანი პასუხისმგებლობებისა და გამონვევების მექანე ამოცანების შესრულებით. ჩვენი ლიდერშიპის განვითარება მოიცავს 6 საფეხურს: თითოეული საფეხურის ლიდერშიპ მოდელი შედგება კომპონენტებისაგან, რომელიც არსებითია ლიდერის წარმატებისათვის კარიერის მოცემულ ეტაპზე: ფაქტორები, კომპეტენციები/ქცევები; დროის გადანაწილება; სამუშაო ღირებულებები კომპონენტები:

ფაქტორი - წარმოადგენს ლიდერშიპ მოდელის ყველაზე მსხვილ დაჯგუფებას. მოდელი მოიცავს 4 ფაქტორს, რომელზეც ხდება კომპანიის ლიდერების კონცენტრირება მათი პიროვნული და პროფესიული განვითარების მიზნით. ეს ფაქტორებია: ლიდერობა; მენეჯმენტი; ურთიერთობები; თვითგანვითარება.

კომპეტენცია - ლიდერშიპ მოდელის შემდგომი დონის ელემენტი, ფაქტორის შემადგენელი ნაწილი. იგი წარმოადგენს ლიდერის შესაძლებლობას ან მახასიათებელს, რომელიც საქმიანობის პროცესში გამოიხატება კონკრეტულ ქცევაში. კომპეტენცია აერთიანებს ცოდნას, უნარებსა და/ან თვისებებს, რომლებიც აუცილებელია წარმატებული ლიდერისათვის.

ქცევა - ლიდერშიპ მოდელის ყველაზე მცირე ელემენტი. იგი წარმოადგენს გაზომვად და დაკვირვებად ქმედებას, რომლის დემონსტრირება მიუთითებს ლიდერის ეფექტურობაზე გარკვეული კომპეტენციის ფარგლებში.

დროის გადანაწილება - გამოხატავს დროის რა წილს უნდა უთმობდეს ლიდერი დღის განმავლობაში სხვადასხვა სახის საქმიანობას.

სამუშაო ღირებულებები - მოიცავს იმ მთავარ მიდგომებს, რომლებზეც ლიდერი უნდა ახდენდეს კონცენტრირებას მუშაობის პროცესში.

თითოეული საფეხურის ლიდერშიპ მოდელი განთავსებულია წრეზე, რომელიც მოდელის მთლიანობის სიმბოლოა და თვალსაჩინოს ხდის ფაქტორების

ურთიერთკავშირს. წრე წარმოადგენს ერთგვარ რაღაც, რომელიც გვეხმარება აღმოვაჩინოთ ჩვენი ყველაზე ძლიერი და განსაზღვრაველი მხარეები, რომელიც საჭიროებს ყურადღებას მოცემულ მომენტში.

### 3.3 ქცევის კოდექსი - თანამშრომლების სავალდებულო ქცევის წესები და კორპორატიული ეთიკის კოდექსი სს საქართველოს ბანკში

ყველა თანამშრომლის ვალდებულებაა აცნობიერებდეს, რომ ბანკის დადებითი იმიჯი არის მნიშვნელოვანი წინაპირობა ბანკის მიზნების მისაღწევად. თანამშრომელი ვალდებულია მუდმივად იცავდეს ბანკის ინტერესებს და იმიჯს მომხმარებლებისა და პარტნიორების წინაშე.

1.1. ბანკის თანამშრომელი უნდა იყოს პატიოსანი და ობიექტური, როგორც კლიენტების, აგრეთვე თავისი კოლეგების და ხელქვეითების მიმართ;

1.2. თანამშრომელი უნდა ავლენდეს პროფესიონალიზმს მუშაობაში და მუდმივად ისწრაფვოდეს მისი სრულყოფისაკენ;

1.3. ბანკი თვლის, რომ მომხმარებელზე ორიენტაცია ბანკის ერთ-ერთ მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად უნდა.

1.4. თანამშრომელი ვალდებულია შექმნას თანამშრომლობის პირობები და დაამყაროს კეთილმოსურნე ურთიერთობა კოლეგებთან, ვალდებულია პატივისცემით მოეკიდოს და დაიცვას კოლეგების ინტერესები;

1.5. თანამშრომელი ვალდებულია არ დაუშვას კონფლიქტური სიტუაციის შექმნა, მათ შორის ერთმნიშვნელოვნად კლიენტთან/მომხმარებელთან, ასევე არა მარტო აიცილოს სიტუაცია, რომელიც გამოიწვევს კონფლიქტს, არამედ აიცილოს სიტუაცია, რომელიც პროვოცირებას გაუკეთებს კონფლიქტს;

1.6. ყველა მენეჯერი ვალდებულია ავლენდეს პატივისცემას თანამშრომლის აზრის მიმართ და იმუშაოს მასთან, როგორც თანასწორუფლებიან პარტნიორთან; ყველა თანამშრომელი ვალდებულია დაიცვას შემდეგი ქცევის წესები:

1.7. იყოს დისციპლინირებული, არ დაუშვას უმიზეზოდ გაცდენა, ხშირი დაგვიანება, ან მუშაობისათვის თავის არიდება. სამსახურის გაცდენად ჩაითვლება სამუშაო დღის განმავლობაში სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა, ან სამუშაო დროის მიმდინარეობისას 3 სამუშაო საათის განმავლობაში სამუშაოს შეუსრულებლობა / სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა, გარდა საპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობისა, რაც რეგულირდება, სახელმძღვანელოს და შრომითი ხელშეკრულების / გამოსაცდელი ვადით შრომითი ხელშეკრულების შესაბამისად;

1.8. არ დაუშვას კალენდარული წლის განმავლობაში ორჯერ ან მეტჯერ სამსახურის გაცდენა ან / და კალენდარული თვის განმავლობაში ორჯერ ან მეტჯერ დაგვიანება;

1.9. არ განახორციელოს არაკომპეტენტური და არაპროფესიონალური ქმედება;

1.10. არ დაუშვას დამსაქმებლის პოლიტიკების, პროცედურების და ინსტრუქციების დარღვევა;

1.11. არ დაუშვას ფაქტების განზრახ დამახინჯება და ტყუილი განცხადებებსა და მოქმედებებში;

1.12. გაუფრთხილდეს ბანკის ნივთებს და არ მიითვისოს ბანკის ან/და კლიენტის/მომხმარებლის ქონება;

1.13. არ ჩაიდინოს ქმედება, რაც გამოიწვევს მისი, მისი კოლეგების ან/და დამსაქმებლის სისხლისსამართლებრივ პასუხისმგებლობას;

1.14. ბრალეული ქმედებით არ მიაყენოს დამსაქმებელს ქონებრივი ზიანი ან არ შექმნას ასეთი ზიანის წარმოშობის საფუძვლები;

1.15. დადგენილი შეღავათების ან/და მოკლევადიანი დამატებითი შვებულების მიღების მიზნით არ განახორციელოს დამსაქმებლისათვის განზრახ ყალბი ცნობების ან უზუსტო ინფორმაციის მიწოდება ან მოკლევადიანი დამატებითი შვებულების არამიზნობრივი გამოყენება;

1.16. არ შექმნას არასაქმიანი ატმოსფერო სამუშაო ადგილზე – არ დაუშვას ხმაური, ხმამაღალი საუბარი;

1.17. ყველა თანამშრომელი თავისუფალია თავის პოლიტიკურ და სხვა მრწამსში და შეუძლია თავისუფლად გამოხატოს თავისი აზრი არასამუშაო დროს და გარემოში;

1.18. არ დაუშვას თამბაქოს მოწევა ბანკის სარგებლობაში/საკუთრებაში არსებულ შენობა - ნაგებობაში, გარდა ბანკის მიერ გამოყოფილი სპეციალური მოსაწვევი ადგილ(ებ)ისა;

1.19. არ დაუშვას ალკოჰოლის მიღება სამუშაო საათებში ან სამუშაოზე გამოცხადება ალკოჰოლური ზეგავლენის ქვეშ;

1.20. არ დაუშვას ნარკოტიკული ნივთიერებების გამოყენება;

1.21. ბანკის მოთხოვნის შემთხვევაში, აღნიშნული მოთხოვნით განსაზღვრულ ვადაში, გაიაროს სამედიცინო შემოწმება ნარკოტიკული ნივთიერების და ალკოჰოლის გამოყენებაზე;

1.22. პატივისცემით მოეპყროს ყველა ადამიანს, ვისთან ერთადაც მუშაობს და ვისთანაც აქვს საქმიანი ურთიერთობა, ვალდებულია შეასრულოს თანასწორი შესაძლებლობებისა და დისკრიმინაციის დაუშვებლობის პოლიტიკა;

1.23. არ შეავინროვოს, არ დევნოს, არ შეურაცხყოს და არ დააშინოს არც ერთი ადამიანი, ვისთან ერთადაც მუშაობს ან ვისთანაც აქვს საქმიანი ურთიერთობა. არ დაუშვას ნებისმიერი სახის კომენტარი ან ქცევა, რომლიც ლახავს ადამიანის ღირსებას და გრძნობებს;

1.24. დაიცვას მომხმარებლების მომსახურების სტანდარტები და წესები;

1.25. დაიცვას ბანკის „ინტერნეტსა და სოციალურ მედიაში ქცევის სახელმძღვანელოში“ დადგენილი მოთხოვნები;

1.26. არ გამოაქვეყნოს ინტერნეტსა და სოციალურ მედიაში საკუთარი მოსაზრება ან კომენტარი, რის გამოც ბანკის რეპუტაციას ზიანი მიაღებება. კონფიდენციალურობა, უსაფრთხოება - ყველა თანამშრომელს უნდა ესმოდეს, რომ ბანკის საქმიანობასთან და მის სამომავლო გეგმებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაციის გასვლამ ბანკის გარეთ, მის ოფიციალურ გამოქვეყნებამდე, შეიძლება ბანკს მიაყენოს ზიანი.

## 2. ჩაცმის ეტიკეტი:

1 - მამაკაცი თანამშრომლებისთვის: ა) სათავო ოფისი:ზამთარში: სავალდებულოა მუქი ფერის კოსტუმი, ღია ფერის პერანგი და ჰალსტუხი; ზაფხულში: სავალდებულოა პერანგი და ჰალსტუხი, სასურველია კოსტუმი; ბ) სერვის ცენტრის ყველა პოზიცია: ზამთარში: სავალდებულოა მუქი ფერის კოსტუმი, ღია ფერის პერანგი და ჰალსტუხი, ასევე დასაშვებია პერანგზე და ჰალსტუხზე თხელი, ერთი ტონალობის ჟაკეტი ან პულოვერი; ზაფხულში: სავალდებულოა ღია ფერის პერანგი და ჰალსტუხი, სასურველია კოსტუმი.

## 2 - ქალბატონი თანამშრომლებისთვის:

ა) სათავო ოფისი:სავალდებულოა: კლასიკური კოსტუმი და/ან შესაბამისი ფერის პერანგი, დახურული ფეხსაცმელი (ზაფხულშიც კი). მონესრიგებული თმის ვარცხნილობა; დასაშვებია: კლასიკური თხელი ჟაკეტი შესაბამის პერანგთან ერთად. თხელი კლასიკური როლინგი ან მაისური პიჯაკის ქვეშ; ბ) სერვის ცენტრის ყველა პოზიცია: ზამთარში: სავალდებულოა კლასიკური სტილის კოსტუმი, შესაბამისი სადა და ღია ფერის პერანგი; ზაფხულში: სავალდებულოა ღია ფერის პერანგი და დახურული ფეხსაცმელი.

3 - ყველა პოზიციის თანამშრომლისთვის აკრძალულია (გარდა დამხმარე ტექნიკური პერსონალისათვის და სატელეფონო მომსახურების ცენტრის პერსონალისთვის გათვალისწინებული პირობებისა და დადგენილი გამონაკლისებისა): ა) მამაკაცებისთვის:

- ჯინსის ტანსაცმელი (დაშვებულია მხოლოდ პარასკევს და არასამუშაო დღეს ბანკის სათავო ოფისის თანამშრომლებისთვის იმ პოზიციების გარდა, რომლებსაც ურთიერთობა აქვთ კლიენტებთან);

- სპორტული სტილის ტანსაცმელი და ფეხსაცმელი;

- სქელი ნაქსოვი სვიტერები;

- თეთრი ფეხსაცმელი;

- თეთრი ან ფერადი წინდები;

- ნვერის ტარება;

- მოუწესრიგებელი თმის ვარცხნილობა;

ბ) ქალბატონებისთვის:

- ჯინსის ტანსაცმელი (დაშვებულია მხოლოდ პარასკევს და არასამუშაო დღეს ბანკის სათავო ოფისის თანამშრომლებისთვის იმ პოზიციების გარდა, რომლებსაც ურთიერთობა აქვთ კლიენტებთან);

- სპორტული სტილის ტანსაცმელი და ფეხსაცმელი;

- პერანგი, ბლუზონი, მაისური და კაბა ღრმა დეკოლტეით;

- მოკლე პერანგი, ბლუზონი და მაისური;

- ძალიან მოკლე ქვედაბოლო – ქვედაბოლოს მინიმალური სიგრძე 3-4 სანტიმეტრი მუხლის თავიდან;

- გრძელი ქვედაბოლო – ქვედაბოლოს მაქსიმალური სიგრძე შუა წვივამდე;

- ძალიან ვიწრო კაბა და შარვალი;

- გამჭვირვალე ტანსაცმელი.

- სქელი ნაქსოვი სვიტერები;
- მკვეთრი ფერის, წარწერებიანი და გამოსახულებიანი ტანსაცმელი;
- დიდი ან/და მკვეთრი სამკაულები;
- მკვეთრი ფერის კოსმეტიკა და მკვეთრი სუნის მქონე სუნამო;
- მოუწესრიგებელი თმის ვარცხნილობა.

4 - დამხმარე ტექნიკური პერსონალისათვის:ა) მძღოლის პოზიცია (მამაკაცებისათვის):

ზამთარში: სავალდებულოა: პიჯაკი (მუქი ფერის), ღია ფერის პერანგი;  
სასურველია: ჰალსტუხი;

ზაფხულში: სავალდებულოა: ღია ფერის პერანგი;

სასურველია: პიჯაკი და ჰალსტუხი;

ბ) ჯინსის და არასაქმიანი სტილის ტანსაცმლის აკრძალვა არ შეეხება მხოლოდ მამაკაცებს, რომლებიც მუშაობენ შესყიდვების სამსახურში, რომელთა სამუშაო არის არასაოფისე და დაკავშირებულია შესყიდვების წარმოებასთან და მომარაგებასთან.

გ) ჯინსის შარვალის (მუქი ფერის) ტარება დასაშვებია და ჰალსტუხის ტარების არასავალდებულო წესი მისაღებია ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტის არამენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლებისთვის.

5 - ჯინსის ტანსაცმლის ტარება დასაშვებია სატელეფონო მომსახურების ცენტრის თანამშრომლებისთვის.

2.11.3 პირადი ჰიგიენის წესები:

1 - ბანკის ყველა თანამშრომელი ვალდებულია დაიცვას პირადი ჰიგიენა იმგვარად, რომ არ შექმნას კოლეგისთვის არასასიამოვნო სამუშაო გარემო;

2 - პირადი ჰიგიენის დაცვის მიზნით ყველა თანამშრომელი ვალდებულია:

- მიიღოს შხაპი ყოველ დღე სამუშაო დღის დაწყებამდე;

- ყოველ დღე ჩაიცვას სუფთა (გარეცხილი) პერანგი და შიდა მაისური (მამაკაცებისთვის პერანგის ქვეშ სავალდებულოა მოკლემკლავიანი მაისური);
- გამოიყენოს დეზოდორი და მსუბუქი (არამკვეთრი) სუნის ოდეკოლონი;
- წელიწადში ორჯერ სავალდებულოდ მიიტანოს ქიმმენდაში პიჯაკი;
- ყველა მამაკაცი ვალდებულია ქონდეს გაპარსული წვერი.

კორპორატიული ეთიკის კოდექსი

1. ბანკის მისია და ხედვა.

ჩვენი მისიაა - პროფესიონალიზმით, თავდადებათა და მუდმივი ინოვაციით მხარი დაუჭიროთ ჩვენს მომხმარებლებს, ინვესტორებს, თანამშრომლებსა და საზოგადოებას წარმატებული მომავლის შესაქმნელად.

ჩვენი ხედვაა - დავამკვიდროთ საბანკო მომსახურების მომავლის სტანდარტები და ყოველთვის ვიყოთ აღიარებული, როგორც საუკეთესო ფინანსური ინსტიტუტი. ლიდერი სამომხმარებლო საბანკო მომსახურებაში.

კორპორატიული ღირებულებები ჩვენ გვაერთიანებს:

- გუნდური სულისკვეთება
- გუნდური სულისკვეთება გვეხმარება მივალწიოთ პოზიტიურ შედეგებს, როგორც ერთიანმა გუნდმა. საქმე, რომელსაც ჩვენ ვაკეთებთ, მრავალ ერთმანეთზე გადაჯაჭვულ პროცესსა და, შესაბამისად, მრავალი დამიანის ერთობლივ შრომას მოიცავს.

შედეგზე ორიენტირება.

- მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებით, მიზანწრაფვითა და მუდმივად მოწოდების სიმალლეზე ყოფნით არის შესაძლებელი წარმატების მიღწევა;
- ჩვენ მიღწეულით არასოდეს ვკმაყოფილდებით, ვპოულობთ ახალ შესაძლებლობებს და ვავრძელებთ წინსვლას. პროფესიონალიზმი და გამოცდილება;

- ყოველდღიურად თითოეულ ჩვენგანს უწევს არაერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება და საპასუხისმგებლო სამუშაოს შესრულება.

- პროფესიონალიზმის, ცოდნის, გამოცდილებისა და მუდმივი განვითარების გარეშე შეუძლებელია წარმატებული მომავლის შექმნა. თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა და ანტი-დისკრიმინაცია;

- ბანკი ერთგულია პრინციპისა დაამკვიდროს თანასწორი შესაძლებლობებისა და დისკრიმინაციისა დაუშვებლობის პოლიტიკა. აღნიშნულის საფუძველზე ბანკი არ დაუშვებს რაიმე სახის დისკრიმინაციას თავისი საქმიანი გარიგებების წარმოებისას;

- ოპერაციების მართვისას ბანკი ხელს უწყობს თანასწორი შესაძლებლობების დადგენას მის მიერ განეული ყველანაირი მომსახურების პროცესში, კერძოდ კი, ბანკი მიმართავს ძალისხმევას, რომ არ მოხდეს უსამართლო, პირდაპირი თუ არაპირდაპირი, დისკრიმინაცია ნებისმიერი მიზეზით, რომელიმე თანამშრომლის, კლიენტის, საქმიანი პარტნიორის, სტუმრის, აქციონერის თუ სამსახურის მაძიებლის მიმართ;

- მათ შორის, დისკრიმინაცია ისეთი მიზეზებით, როგორც არის სქესი, ქორწინების სტატუსი, ეთნიკური წარმომავლობა, შეზღუდული შესაძლებლობები, ასაკი, სექსუალური ორიენტაცია, რასა და ეროვნება, პოლიტიკური თუ რელიგიური შეხედულებები;

ბანკი მიმართავს ძალისხმევას, რომ აღმოიფხვრას დისკრიმინაცია და შეიქმნას თანასწორი შესაძლებლობები, როგორც თანამშრომლების სამუშაოდ აყვანისას, ისე მათი შემდგომი მართვისას. - შევიწროვებისგან თავისუფალი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა ჩვენი კორპორატიული მიზნის – თანამშრომლების მიმართ პასუხისმგებლობის - შესაბამისად, ბანკის პოლიტიკა და პრაქტიკული საქმიანობა გულისხმობს ისეთი სამუშაო გარემოს არსებობას, სადაც არ ექნება ადგილი არავითარ შევიწროებას, სადაც კლიენტებს, თანამშრომლებს, საქმიან პარტნიორებს, სტუმრებსა

და აქციონერებს ღირსეულად, პატივისცემითა და თავაზიანად ეპყრობიან. ბანკის სამუშაო გარემო ნიშნავს ნებისმიერ ადგილს, სადაც ბანკის თანამშრომლები აწარმოებენ საქმიანობას ბანკის სახელით, მათ შორის, მაგრამ არა მხოლოდ, პირისპირ, ტელეფონით, ვირტუალურად, ან ელექტრონული ფოსტის თუ ინტერნეტკომუნიკაციის სხვა საშუალებებით, ასევე ბანკის შენობებში და მის მიერ დაფინანსებულ ღონისძიებებზე.

- შევიწროება დისკრიმინაციის ფორმაა, იგი მოიცავს შეურაცხმყოფელ სიტყვიერ, ფიზიკურ თუ ვიზუალურ ქცევას ან ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია ადამიანის მიმართ ამ ადამიანის სქესის, ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიური შეხედულებების, ეროვნების, ასაკის, შეზღუდული შესაძლებლობების, ორსულობის, სექსუალური ორიენტაციის, რასისა და პოლიტიკური მრწამსის საფუძველზე.

- სამუშაო გარემო, სადაც არ არსებობს ადამიანების შევიწროება, ასევე გულისხმობს სექსუალური შევიწროების არარსებობას. ბანკის სამუშაო გარემოში დაუშვებელია რაიმე ფორმით სექსუალური შევიწროების არსებობა.

- ბანკის და ბანკის აფილირებული პირების (შვილობილი კომპანიების) (შემდგომში - ჯგუფის წევრი კომპანია) თითოეულმა თანამშრომელმა, მათ შორის დირექტორებმა, ასევე სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებმა, უნდა დაიცვას და შეასრულოს ადამიანის უფლებათა პოლიტიკა. ყველა მენეჯერს აკისრია პასუხისმგებლობა, უზრუნველყოს მათი საქმიანობის სფეროში თანასწორი შესაძლებლობებისა და დისკრიმინაციის დაუშვებლობის პოლიტიკის განხორციელება. მენეჯერები უზრუნველყოფენ შეძლებისდაგვარად თანასწორ მოპყრობას დისციპლინარული ზომების გამოყენებისას. კონტრაქტორებს და კონსულტანტებს მოეთხოვებათ დაიცვან და შეასრულონ ადამიანის უფლებათა აღიარებასა და პატივისცემასთან დაკავშირებული მოთხოვნები, როდესაც მუშაობენ ბანკისთვის ან/და ჯგუფის წევრი კომპანიებისათვის ჩვენი წარმომადგენლის სტატუსით ან მოქმედებენ/ენწვიან

მომსახურებას ჩვენი სახელით.- სამუშაო გარემოში დასაქმებულის უფლებების დარღვევის შესახებ დამსაქმებლისათვის ინფორმაციის მიწოდებისა და დამსაქმებლის მხრიდან მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირების პროცედურები განისაზღვრება ადამიანის უფლებათა პოლიტიკით.

## დასკვნა

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს პერსონალის მართვის ცნების განმარტების რამდენიმე ვარიანტი. მათში წინა პლანზეა წამოწეული პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, როგორებიცაა: ადამიანთა მოტივაცია, მიზანი, ფუნქცია, ამოცანები და სხვა.

პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპებია: - მეცნიერულობა; გეგმიანობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების შეკრება; შერჩევა და განლაგება; ერთმმართველობისა და კოლექტივიზმის შეხამება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; მიღებულ გადაწყვეტილებათა კონტროლი და სხვა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა საკმაოდ რთული ელემენტების ერთობლიობაა, სადაც მოიაზრება კადრების შერჩევა, ადაპტაცია, სწავლება (კვალიფიკაციის ამაღლება), შეფასება, მოტივაცია და ბოლოს გათავისუფლება. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ კადრების აღრიცხვის და ანალიზის პროცესზეც. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა იმდენად მრავალფეროვანი და რთულია, რომ აღნიშნული ელემენტები თვითონაც წარმოადგენს ამ ერთიანი დიდი სისტემის ქვესისტემებს, რაც ნიშნავს იმას, რომ თვითონაც ქმნიან სისტემას. თავისთავად ცხადია, რომ მისი შემადგენელი კომპონენტები ურთიერთკავშირშია და ურთიერთგამომქმედებას განიცდის. რომელიმე მათგანის არასწორი მოქმედება, ან უარესიც - არარსებობა, მოგვცემს არასრულფასოვან სისტემას.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება სამ დონეზე: 1. პროცესების დონეზე; 2. ადამიანის დონეზე; 3. ორგანიზაციის დონეზე.

პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ცენტრალური ფუნქციაა; ეს შეეხება არა მხოლოდ ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, არამედ ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელს. პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში დაშვებულმა შეცდომებმა შეიძლება სერიოზული უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს.

პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად თავდაპირველად ნათლად უნდა იქნეს გაცნობიერებული მისი ადგილი ადამიანური რესურსების მართვის მთლიან სისტემაში.

ხელმძღვანელობის მიერ დამკვიდრებული ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის მეთოდების ეფექტიანობაზე; ის ფასეულობები, მორალური ნორმები და პრიორიტეტები, რომლებსაც აღიარებს და მისდევს ხელმძღვანელობა, აუცილებლად იჩენს ხოლმე თავს ახალ მომუშავეთა შერჩევის პროცესში.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია გაზარდოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით უზრუნველყოფის გზით. სტრატეგიულ მართვას ორი მთავარი ამოცანა აქვს:

1 - მოხდეს ადამიანური რესურსების სტრატეგიისა და კორპორაციული სტრატეგიის ინტეგრაცია;

2 - ჰქონდეს საერთო მიმართულება, რომ ორგანიზაციის კორპორაციული საჭიროებები და ორგანიზაციის თანამშრომლების მოთხოვნები სრულყოფილი და პრაქტიკული ადამიანური რესურსების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება - შესრულებით დაკმაყოფილდეს.

საკადრო პოლიტიკის ფორმირება უშუალოდ და უწყვეტადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის საერთო, გლობალურ სტრატეგიასთან, მის სტრატეგიულ მიზნებთან; ამის გარეშე საკადრო პოლიტიკა ყოველგვარ აზრს კარგავს და ჰაერში გამოკიდებული ხდება, რადგან მისი დანიშნულება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ყველაზე აუცილებლით - ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფაა.

საქართველოს ბანკში სამუშაოდ ვინვეთ წარმატებულ სტუდენტებს და ახალკურსდამთავრებულებს, ასევე ახალგაზრდებს უმაღლესი განათლებით, რომლებიც კარიერის საწყის ეტაპზე იმყოფებიან. ჩვენ გვჭირდება განათლებული, მოტივირებული, მიზანსწრაფული, შემოქმედებითი და გუნდური სულისკვეთების ახალგაზრდები, რომელთაც სურთ შეისწავლონ ბანკის მუშაობის პრინციპები საწყისი საფეხურიდან და განავითარონ თავისი პროფესიონალიზმი და კარიერა საქართველოს ბანკში.

ბანკში კანდიდატების შერჩევის პროცესი განსხვავდება სამუშაო კატეგორიების მიხედვით და დამოკიდებულია ვაკანსიის სავალდებულო მოთხოვნებზე.

ყველა თანამშრომლის ვალდებულებაა აცნობიერებდეს, რომ ბანკის დადებითი იმიჯი არის მნიშვნელოვანი წინაპირობა ბანკის მიზნების მისაღწევად. თანამშრომელი ვალდებულია მუდმივად იცავდეს ბანკის ინტერესებს და იმიჯს მომხმარებლებისა და პარტნიორების წინაშე.

## გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

- 1) ვ. გურგენიძე, “პერსონალის მართვა”, 2005
  - 2) ნ. გვენეცაძე, “ადამიანური რესურსების მართვა”, 2008
  - 3) ი. კალანდია, “პერსონალის მართვის ფსიქო-სოციალური ასპექტები”, 2017
  - 4) ც. ლომია, “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”, 2012
  - 5) ნ. პაიჭაძე, “პერსონალის მართვა”, 2003
  - 6) პერსონალისმართვა,“ მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო”, 2005
  - 7) სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, “ბიზნესის მართვის პრობლემები”, 2014
  - 8) ი. ჯიმშიტაშვილი, “ადამიანური რესურსების მართვა”, 2014
- 1) [www.bog.ge](http://www.bog.ge)
  - 2) [www.bankofgeorgia.ge](http://www.bankofgeorgia.ge)
  - 3) [www.chiragdani.edu.ge](http://www.chiragdani.edu.ge)
  - 4) [www.ilc.ge](http://www.ilc.ge)
  - 5) <https://nsshrmwordpress.com>
  - 6) [www.dirgalona.ru](http://www.dirgalona.ru)
  - 7) [www.grandars.ru](http://www.grandars.ru)

- 8) [www.hr-direktor.ru](http://www.hr-direktor.ru)
- 9) [www.innoros.ru](http://www.innoros.ru)
- 10) [www.ippnou.ru](http://www.ippnou.ru)
- 11) [www.kp.ru](http://www.kp.ru)
- 12) <https://ru.wikipedia.org>