

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი



სტუდენტი: დავით ბლიაძე  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

თემა: ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის  
სტრატეგიები

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ეკატერინე გულუა  
ეკონომიკის დოქტორი  
ასისტენტ-პროფესორი. თსუ

# ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თეორიული საფუძვლები

შინაარსი:

ანოტაცია-----	3
<b>თავი 1. ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თეორიული საფუძვლები</b>	
1.1 - ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თეორიები-----	6
1.2 - პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვის და მოზიდვის სტრატეგიები-----	11
1.3 - პერსონალის დაქირავების სტრატეგიები-----	22
1.4 - პერსონალის სამუშაოსთან შესაბამისობის მართვის სტრატეგიები-----	38
<b>თავი 2. ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები - ადგილობრივი და განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება</b>	
2.1 ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები : კერძო და საჯარო სექტორის შედარებითი ანალიზი-----	53
2.2. - ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის უცხოური გამოცდილება-----	62
<b>თავი 3. ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებების კვლევა სსიპ. საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიისა და სს თიბისი ბანკის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე -----</b>	<b>70</b>
3.1 - სსიპ საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებები-----	76
3.2 - სს „თიბისი ბანკი“-ს პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებების ანალიზი-- -----	86
3.3 - კერძო და საჯარო სექტორში პერსონალით უზრუნველყოფის მართვის გამოწვევები და გაუმჯობესების მიმართულებები-----	91
გამოყენებული ლიტერატურა-----	94
დანართები-----	96

## ანოტაცია:

სამაგისტრო ნაშრომი ეძღვნება ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიებს. ნაშრომში განხილულია პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვის და მოზიდვის სტრატეგიები, პერსონალის დაქირავების სტრატეგიები და პერსონალის სამუშაოსთან შესაბამისობის მართვის სტრატეგიები, რომელიც მოიცავს კადრების განვითარებას, მათ სოციალიზაციას, კარიერასა და რეზერვების მართვას.

პირველ ქვეთავში განხილულია სხვადასხვა მეცნიერების, როგორცაა ფრედერიკ ჰერცბერგი, სტეისი ადამსი, ვოქტორ ვრუმის თეორიები ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ. ასევე კომპანიების მიერ პრაქტიკაში დანერგილი ძირითადი წესები, რომლებიც უზრუნველყოფს მოთხოვნის დაგეგმვისა და განხორციელების სწორად წარმართვას. ამავე ნაწილში განხილულია თანამედროვე კომპანიებში შრომის ნორმებისა გაანგარიშების ძირითადი მეთოდები, რომელიც განაპირობებს დასაქმებულთა შესაბამისობას სამუშაო გარემოსთან.

მეორე ქვეთავში განხილულია პერსონალის დაქირავების, როგორც ტრადიციული ასევე თანამედროვე, ნაკლებად გამოყენებადი სტრატეგიები. ასევე განხილულია, კანდიდატების შეფასების სქემა, რომელსაც აქტიურად იყენებენ თანამედროვე კომპანიები.

ბოლო ნაწილში ყურადღება გამახვილებულია პერსონალის სამუშაოსთან შესაბამისობის სტრატეგიებზე, სადაც ცალ-ცალკეა განხილული პერსონალის განვითარების, სოციალიზაციისა და კარიერის დაგეგმვა, ასევე რეზერვების ფორმირების ძირითადი მეთოდები.

მეორე თავში განხილულია ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები, აგრეთვე გაკეთებულია კერძო და საჯარო სექტორის შედარებითი ანალიზი

ამავე თავში განხილულია ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის უცხოური გამოცდილება, ამერიკის შეერთებული შტატების, გერმანიის, დიდი ბრიტანეთისა და თურქეთის მაგალითზე.

მესამე თავი ეძღვნება ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებების კვლევას სსიპ. საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების

მარეგულირებელი ეროვნული კომისიისა და სს თიბისი ბანკის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, სადაც ცალ-ცალკეა განხილული სს „თიბისი ბანკი“-ს პერსონალით უზრუნველყოფის და სსიპ საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებები. ბოლო ნაწილში კი გაანალიზებულია კერძო და საჯარო სექტორში პერსონალით უზრუნველყოფის მართვის გამოწვევები და გაუმჯობესების მიმართულებები.

## Annotation

Master's thesis is dedicated to the organization's personnel strategies. The paper deals with the planning and attracting strategies for personnel, staff recruitment strategies, and personnel performance conformity management strategies that include staff development, socializing, career and reserves management.

The first section discusses various scholars such as Frederick Herzberg, Stacey Adams, Victor Vruism's Theories on Human Resource Management. As well as the basic rules implemented by companies that provide the right to conduct the planning and implementation of the request. The same section deals with the basic methods of calculation of labor norms in modern companies, which determines the compliance of the employee with the working environment.

The second subsection deals with recruiting staff as traditional and modern, less useful strategies. Also, the assessment scheme of candidates, which are actively used by modern companies.

The last part focuses on the conformity strategies with the personnel work, where the personnel, socializing and career planning, as well as the basic method of reserve formation are discussed separately.

The second chapter deals with the strategies of organizing the organization's staff, as well as comparative analysis of private and public sector

The same chapter discusses the foreign experience of organization personnel on the example of the United States, Germany, Great Britain and Turkey.

The third chapter is dedicated to researching the peculiarities of the organization's personnel by LEPL. Based on the Comparative Analysis of the Georgian National Energy and Water Supply Regulatory Commission and JSC TBC Bank, the Participation of the TBC Bank Personnel and the specifications of the Georgian National Energy and Water Supply Regulatory Commission staff are discussed separately. In the last part analyzes challenges and improvements in management of private and public sector personnel.

## 1.1 - ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თეორიები

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მასში მომუშავე პერსონალი. სწორედ დასაქმებულ ადამიანებზეა დამოკიდებული ბიზნესის მომგებიანობა და მისი არსებობა გრძელვადიან პერიოდში. აღნიშნულის შესახებ უამრავი მეცნიერისა და ეკონომისტის მოსაზრება არსებობს, თუმცა თავდაპირველად აუცილებელია განვიხილოთ პერსონალით უზრუნველყოფის თეორიული საფუძვლები ჯერ კიდევ მისი საწყისი ეტაპიდან.

პერსონალის მართვის შესახებ თეორიები ჯერ კიდევ მეცხრამეტე საუკუნიდან იღებს სათავეს მისი ავტორია ფრედერიკ ტეილორი. მისი თეორია, რომელიც ცნობილია, როგორც „მეცნიერული მენეჯმენტი,“ ოთხ პრინციპს ემყარებოდა:

- ა. ხელმძღვანელმა მთელი ინფორმაცია სამუშაოს შესრულების თაობაზე (ის, რაც, ჩვეულებრივ, ცალკეული თანამშრომლების თავშია) უნდა შეაგროვოს, გაანალიზოს და გარდაქმნას წესებად, რომლებსაც ყველა თანამშრომელი დაემორჩილება;
- ბ. თანამშრომელთა მეცნიერული მიდგომით შერჩევა და სწავლება (უწყვეტი სრულყოფის ჩათვლით) სამუშაოს კონკრეტულ სფეროში;
- გ. „ა“-დან აღებული ცოდნის „ბ“-დან აღებულ პირებთან გაერთიანება;
- დ. ხელმძღვანელებმა უფრო დიდი პრაქტიკული როლი უნდა ითამაშონ იმის განსაზღვრაში, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო.

ტეილორი აქტიურად უჭერდა მხარს თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელი პირების მოვალეობების განვითარებას ადამიანების უკეთესად გამოყენების მიზნით. იგი ასევე ღრმად იყო დარწმუნებული, რომ სამსახურიდან უნდა

გათავისუფლდეს ყველა ის ადამიანი, ვინც არ შეესაბამება მაღალ სტანდარტებს. იგი პროფკავშირების წინააღმდეგი იყო, ვინაიდან მათ შემზღვეველ და წინააღმდეგობის გამწევ ძალად მიიჩნევდა; სამაგიეროდ იგი თვლიდა, რომ ორივე, დამსაქმებელიც და დასაქმებულიც, იგებს ძალისხმევისგან წარმატებისა და კეთილდღეობის კუთხით.

**ელტონ მაიო** - ელტონ მაიომ ჩაატარა ჰოთორნის ექსპერიმენტი, სადაც დაკვირვება მიმდინარეობდა უშუალოდ დასაქმებულებზე. მაიოს დასკვნით

ფიზიკური გარემო შედარებით ნაკლებ ზეგავლენას ახდენდა წარმოების დონეზე, უფრო ძლიერი ზეგავლენა იქონია დასაქმებულთა დამოკიდებულებამ. აქედან გამომდინარე, მან დაიწყო გასაუბრებების ციკლი იმის დასადგენად, თუ რა დამოკიდებულება ფიქსირდებოდა და რამ გამოიწვია მათი შეცვლა. პირველი საუბრები დირექტიული ხასიათის იყო და ფასეული არაფერი მოუცია, მაგრამ უფრო არაპირდაპირმა და არასტრუქტურირებულმა მიდგომამ იგი შემდეგ დასკვნებამდე მიიყვანა:

- ა. საჩივრები ყოველთვის როდი იყო ობიექტური და შესაძლოა უფრო სიღრმისეული უსიამოვნებებით იყო გამოწვეული;
- ბ. თანამშრომელთა მოთხოვნებზე ზეგავლენას ახდენს როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე მის გარეთ მიღებული გამოცდილება;
- გ. თანამშრომელი კმაყოფილია ან უკმაყოფილოა არა ობიექტური მიდგომით, არამედ სუბიექტურად - როგორც უყურებს საკუთარ სოციალურ სტატუსს ორგანიზაციაში ან როგორც აღიქვამს საკუთარ უფლებებს ანაზღაურებასთან დაკავშირებით.

**აბრაამ მასლოუ** - მაიოს სკოლის შემდეგ უდიდეს მიღწევას საფუძველი მასლოუს შრომამ დაუდო, რომელმაც 1955 წელს სცადა, ჩამოეყალიბებინა თეორია ადამიანის ქცევის მიზეზების აღსაწერად. ეს თეორია ზოგადად ცხოვრებაზეა ორიენტირებული და, აქედან გამომდინარე, ერთნაირად რელევანტურია როგორც შრომითი, ისე არაშრომითი სიტუაციებისთვის. მასლოუმ ივარაუდა, რომ ადამიანის ქცევას „იერარქიულად“ მოქმედი, შემდეგი ხუთი კატეგორიის მიხედვით დაყოფილი მოთხოვნილებები მართავენ:<sup>1</sup>

ფიზიკური გადარჩენა - ჩვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოთხოვნილება გადარჩენა, ცოცხლად დარჩენაა. ამისთვის გვჭირდება საჭმელი, წყალი, თავშესაფარი და დასვენება. მანამდე, სანამ ეს ფუნდამენტური მოთხოვნილებები, რომლებზეც ჯანმრთელობაა დამოკიდებული, არ არის დაკმაყოფილებული, ადამიანი ნაკლებ ინტერესს იჩენს დანარჩენი ოთხი კატეგორიის მიმართ.

---

<sup>1</sup> Bohlender G., Scott S., Sherman D., Marketing Human Resources, Thomson Learning Madison, 2001 Cenzo, A. David, Robins P., Human Resources Management, Englewood Cliffs-Hall, 1988

უსაფრთხოება და დაცულობა - ფუნდამენტური მოთხოვნილებების თუნდაც მინიმალურ და უწყვეტად დაკმაყოფილების შემდეგ დომინირებს მეორე დონე უსაფრთხოებისა და ფიზიკური კომფორტის დასამკვიდრებლად. აქ შეიძლება გამოიყოს გარე უსაფრთხოება და შიდა უსაფრთხოება, რომელთაგან არც ერთი არ გამორიცხავს მეორეს.

სოციალური ან მონაწილეობის მოთხოვნილება - როცა სახურავიდან აღარ წვეთავს და მაგიდაზე საჭმელი დევს, არის თბილი ლოგინი და კარგი საკეტი კარზე, ჩვენი ინდივიდის გონება თავისუფალია და მას უკვე შეუძლია დაინტერესდეს სხვა ადამიანებით, შეიყვაროს ვინმე ან სხვას შეაყვაროს თავი, იყოს რომელიმე რეალური ჯგუფის წევრი და მისაღები სხვა ადამიანებისთვის. ოჯახში ამასთან დაკავშირებით თითქმის არანაირი პრობლემა არ არსებობს, ვინაიდან იგი ამ ოჯახის შვილია, ასევე პარტნიორობის პირველ ეტაპზე, როცა ურთიერთობაში ურთიერთმოწონება დომინირებს. მაგრამ მოთხოვნილება სცილდება ოჯახს და სხვებსაც სურთ მიიღონ და გასცენ სიყვარული/სითბო. კოლეგები სამსახურიდან, კლუბის წევრები, სოციალური ჯგუფები - ყველა მნიშვნელოვანია და შეიძლება საკმაოდ დიდი ძალისხმევის ობიექტები გახდნენ სოციალური მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად ფულადი ანაზღაურების გარეშე.

პატივისცემა - არსებობს პატივისცემის ორი კატეგორია - ისევ შიდა და გარე. სხვათა პატივისცემა გულისხმობს პრესტიჟს, რეპუტაციას, სტატუსს ან რანგს, დომინირებას, აღიარებასა და მოწონებას.

თვითპატივისცემა საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებაში გამოიხატება - თუ როგორ აფასებენ ისინი საკუთარ სტანდარტებსა და მიზნებს. იგი დამოკიდებულია ინდივიდის სიმტკიცეზე, თავდაჯერებაზე, ღირებულებებსა და შეხედულებებზე, გაცნობიერებული დამოუკიდებლობისა და სასარგებლოობის დონეზე, რომლებიც ერთად ადამიანს სამყაროში წონასწორობის შეგრძნებას უქმნიან.

თვითრეალიზაცია - ეს მოთხოვნილება ადამიანის პოტენციალის მაქსიმალურ დონეზე რეალიზაციას, ზღვრების მიღწევას და შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას გულისხმობს. იგი დამოკიდებულია უკვე დაკმაყოფილებულ,

შედარებით დაბალი დონის მოთხოვნილებებზე. აქედან გამომდინარე, ძალიან ძნელია ისეთი ადამიანის პოვნა სამუშაო გარემოში, ვისაც მართლა შეუძლია თქვას, რომ იგი თვითრეალიზებულია.

**ფრედერიკ ჰერცბერგი** - ჰერცბერგმა მასლოუს სამუშაოს რესტრუქტურისაციის იდეა კიდევ უფრო განავითარა თავის კონცეფციაში „სამუშაოს გამდიდრება.“ მან ნაშრომი მასლოუს „მოთხოვნილებათა იერარქიის“ ორ ზედა დონეს - პატივისცემასა და თვითრეალიზაციას მიუძღვნა. იგი უამრავ ინჟინერსა და ბუღალტერს გაესაუბრა და სთხოვა მათ გაეხსენებინათ კონკრეტული შემთხვევები უახლესი შრომითი პრაქტიკიდან, როცა თავი განსაკუთრებულად კარგად ან ცუდად იგრძნეს. მათ ასევე სთხოვეს ეთქვათ, თუ რა ზეგავლენა იქონია ამ შემთხვევებმა მათ დამოკიდებულებაზე ან საქმიანობაზე და რამდენად გრძელვადიანი იყო ეს შედეგები. გამოკითხვებმა გამოჰყვეს სფეროები, სადაც ჩნდება უკმაყოფილება:<sup>2</sup>

- დაბალი ანაზღაურება
- სამუშაოზე დაცულობის/უსაფრთხოების შეგრძნების არქონა
- ცუდი ურთიერთობები ზედამხედველებთან და/ან კოლეგებთან
- სამუშაო პირობები
- სტატუსის არარსებობა

ყველა ზემოთ ხსენებულ თეორიას ვარაუდის ქვეცნობიერი ხაზი გასდევს, რომელიც კრიტიკის საგანია – რომ „ადამიანები არიან“ ან „ადამიანები აკეთებენ“ რაღაცას. თვითონ თეორიების ხასიათიდან გამომდინარე ძნელია სხვაგვარად მოიქცე, მაგრამ უაღრესად მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ „ზოგიერთი ადამიანი არის“ და „ზოგიერთი ადამიანი აკეთებს,“ მაშინ როცა დანარჩენები ნამდვილად არ არიან და არ აკეთებენ. მენეჯერის როლი ყველა სამუშაოზე ძნელია, ტექნიკურად დაუზუსტებელია, ცვალებადი მოთხოვნების ოკეანეა, წნეხია რაიმეს მისაღწევად და პასუხისმგებლობა ადამიანებისთვის. არ არსებობს ერთადერთი სწორი მეთოდი. ის, რაც კარგი და სწორია ერთი ადამიანისთვის, არ არის კარგი და სწორი მეორისთვის. აუცილებელია სრული მოქნილობა.

---

<sup>2</sup> Mintzberg H., The Nature of Managerial Work, Harper and Row, New York, 1973

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თეორიას ადამიანური რესურსების მართვისათვის წარმოადგენს სტეისი ადამსის კაპიტალის თეორია. ეს თეორია შემუშავებულია 1963 წელს. იგი აღიარებს, რომ დახვეწილი და ცვალებადი ფაქტორები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ თანამშრომლის შეფასებაზე. აგრეთვე მათ მუშაობასა და დამსაქმებელთან ურთიერთობის აღქმაზე. თეორიის მიხედვით თანამშრომლები კარგავენ მოტივაციას, როგორც სამსახურთან ასევე დამსაქმებელთან მიმართებაში, იმ შემთხვევაში თუ გრძნობენ, რომ მათი შემოსავალი უფრო მეტია, ვიდრე შედეგები. ამ ყველაფერზე თანამშრომლები რეაგირებენ სხვადასხვა გზებით და ხდება მათი დემოტივაცია, შემცირებული ძალისხმევა სამუშაოს შესრულებისათვის, უკმაყოფილება და უკიდურეს შემთხვევაში ისინი თავს გრძნობენ დამცირებულად.

აგრეთვე აუცილებელია განვიხილოთ ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია, მისი აზრით თანამშრომელი იქნება მოტივირებული, როდესაც მას მიჩნია, რომ:

1. მისი ძალისხმევა გამოიწვევს შედეგების სათანადოდ შეფასებას;
2. ორგანიზაციიდან იგი მიიღებს ჯილდოს;
3. ორგანიზაციული ჯილდო დააკმაყოფილებს მის პირად მიზნებს.

მოლოდინის თეორიის ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ აუცილებელია ინდივიდის მიზნების გაცნობიერება და ურთიერთობები ძალისხმევისა და შესრულების, შესრულებასა და ჯილდოს შორის და საბოლოოდ, ჯილდოსა და ინდივიდუალური მიზნის დაკმაყოფილებას შორის. როდესაც დასაქმებულს აქვს მაღალი დონის მოლოდინი და ჯილდო მიმზიდველია, ჩვეულებრივ, მაღალია მოტივაცია.

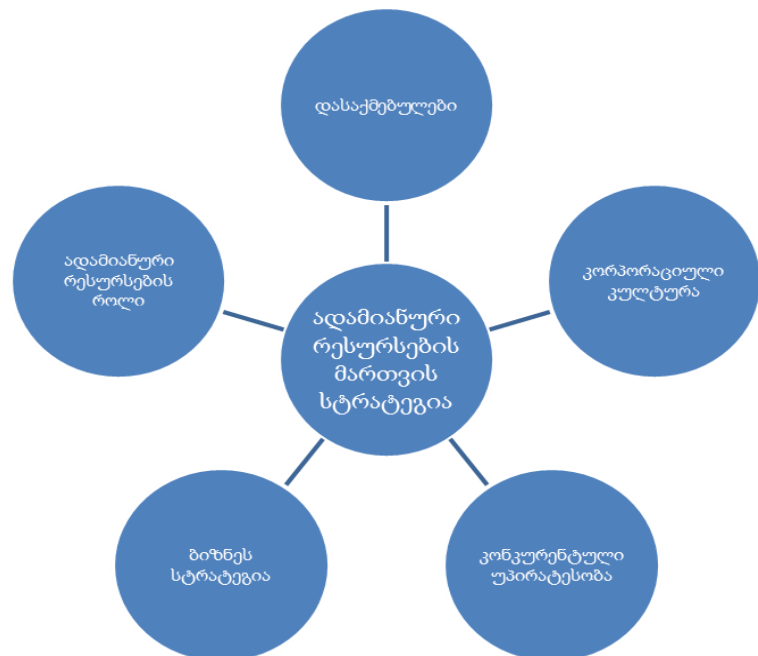
## 1.2 პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვის და მოზიდვის სტრატეგიები

ადამიანური რესურსების დაგეგმვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმის ისე განხორციელებას რომ მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია, უზრუნველყოს ორგანიზაცია საქმიანი, მაღალკვალიფიციური და ერთგული თანამშრომლებით. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ადამიანური რესურსების სტრატეგია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, რადგან ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ხორციელდება უშუალოდ სტრატეგიაზე დაყრდნობით. სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული მიზნების მიხედვით. ის შეიძლება ორიენტირებული იყოს შემდეგ სფეროებზე: კადრების შერჩევა, გადამზადება, განვითარება, ხარისხის უზრუნველყოფა და სხვა. ის აგრეთვე განსხვავდება კონკრეტული ორგანიზაციის საქმიანობიდან გამომდინარე. ადამიანური რესურსების სტრატეგია არის ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი, რადგან ის წარმოაჩენს ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს ადამიანური რესურსების მართვის. ის თავის მხრივ მოიცავს

ორგანიზაციის

შემდეგ

ერთეულებს:



სქემა 1.1 ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია<sup>3</sup>

<sup>3</sup> წყარო: პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009

ორგანიზაციის სტრატეგიულმა გეგმამ, ისევე როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს :

**ორგანიზაციის ადგილი კონკრეტულ პერიოდში:** ნებისმიერი სტრატეგიის საფუძველს არსებული მდგომარეობის, ორგანიზაციის საჭიროებების ანალიზი წარმოადგენს. ანალიზი არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, არსებული სისტემების, მატერიალური, ფინანსური თუ ადამიანური პოტენციალის, აგრეთვე სხვა ფაქტორების შესწავლა/შეფასება. იგი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორია არსებული სიტუაცია, რა რესურსები არსებობს ორგანიზაციის განკარგულებაში, რა საჭიროებების და პრობლემების წინაშედგას ორგანიზაცია, აგრეთვე რა ძლიერი მხარეები აქვს მას, პოტენციურად რისი შესაძლებლობები არსებობს ანალიზის განხორციელების მომენტში. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას ორი ძირითადი დანიშნულება აქვს. პირველ რიგში, იმის ცოდნა თუ სად ვართ დღეს და რა შესაძლებლობებს ვფლობთ დაგვეხმარება ჩვენთვის სასურველი მიზნების მიღწევის ყველაზე ადეკვატური გზების შერჩევაში. გარდა ამისა, არსებული ვითარების შესახებ ნათელი წარმოდგენის არსებობა ორგანიზაციის განვითარების, მისი პროგრესის შეფასების საკმაოდ ეფექტიანი ინსტრუმენტია. დღეისათვის შემუშავებულია ანალიზის ძალიან ბევრი, კარგი მეთოდი. მათგან რომელიმე ერთის შერჩევა ორგანიზაციის სპეციფიკის, მისი თავისებურებების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

**ორგანიზაციის მომავალი მიზნები:** ნებისმიერი სტრატეგიის `მამოძრავებელი ძალა` ის მიზნებია, რომელთა მიღწევასაც ემსახურება იგი. შესაბამისად, ლოგიკურია, რომ სტრატეგიის დოკუმენტი აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კითხვას, თუ რას გვინდა მივაღწიოთ უახლოეს ერთ, ხუთ, ათ ან მეტ წელიწადში; რა არის ჩვენი შუალედური და საბოლოო დანიშნულების ადგილი? იდენტიფიცირებული მიზნების მიღწევის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს მათი `ჩაშლა` თითოეული სტრუქტურული ერთეულის (დეპარტამენტი, სამმართველო, განყოფილება და ა.შ.), პროფესიული ჯგუფის (სამუშაო ჯგუფები, კომისიები და ა.შ.) და თანამშრომლის (სტრუქტურული ერთეულის უფროსი, მთავარი სპეციალისტი, სპეციალისტი და ა.შ.) ქვემიზნებად და ამოცანებად. შემუშავებული მიზნები და ამოცანები აუცილებლად

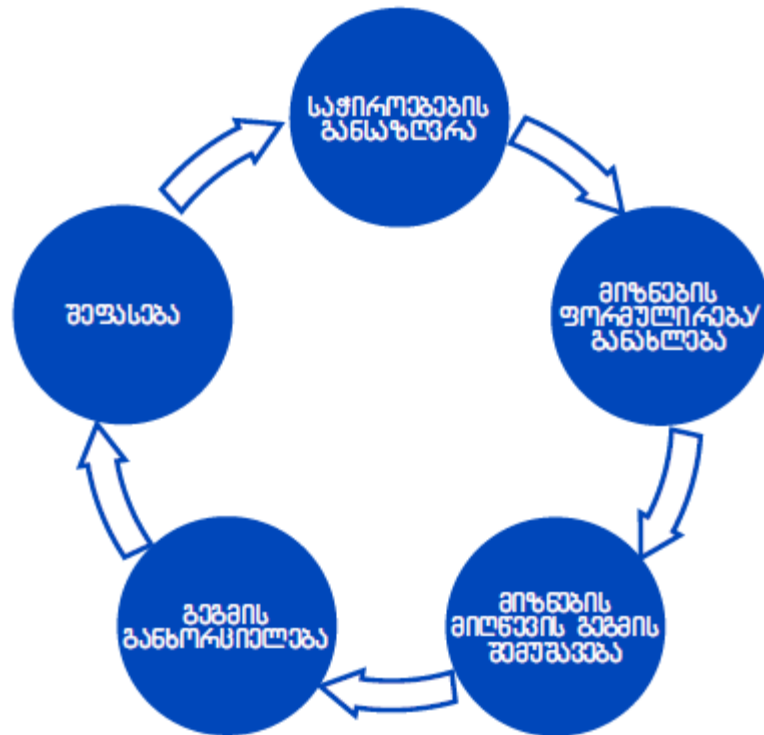
უნდა აკმაყოფილებდნენ რამდენიმე კრიტერიუმს. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია გაზომვადობა (უნდა იყოს შესაძლებელი მიზნის აღწერა ობიექტური, გაზომვადი ერთეულებით), რეალისტურობა (მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი კონკრეტული ორგანიზაციისთვის) და დროში გაწერილობა (მიზანი უნდა იყოს მიზნული დროის კონკრეტულ პერიოდთან).

**სასურველი შედეგების მიღწევის გზები:** ამა თუ იმ მიზნის მიღწევა, როგორც წესი, რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში ორგანიზაციას/ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს აუცილებლად მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ სასურველ მიზნამდე მიმავალი რომელი გზაა ყველაზე ეკონომიური, ეფექტიანი, რეალისტური, მიმზიდველი. დღეისათვის არსებობს ბევრი განსხვავებული მოდელი/მეთოდი, რომლებიც მიმართულია აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემსუბუქებაზე, მათგან რომელიმეს შერჩევა, ისევ და ისევ, ორგანიზაციის თავისებურებების, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს პროგრესის გაზომვა. ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს გეგმის განხორციელების პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, განხორციელებული აქტივობების და მათთან დაკავშირებული შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. მონიტორინგის გარეშე დიდია რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის მიზნები მიუღწეველი ან მხოლოდ ნაწილობრივ მიღწეული დარჩება. როგორც მოგზაურს სჭირდება კომპასი თავისი მოძრაობის მიმართულების სისწორის შესამოწმებლად, ისე ორგანიზაციას სჭირდება ქმედითი ინსტრუმენტების/მეთოდების შემუშავება და გამოყენება მიზნისაკენ გადადგმული ნაბიჯების სისწორისა და ეფექტიანობის გასაზომად; იმის დასადგენად, ხომ არ ხდება სასურველი კურსიდან გადახვევა და რაიმე მნიშვნელოვანი პრობლემის იგნორირება. კარგი სტრატეგია ითვალისწინებს შეფასების ისეთ ინდიკატორებს, რომლებიც პროგრესს არა მხოლოდ რაოდენობრივ, არამედ თვისებრივ (ხარისხობრივ) პარამეტრებით აფასებენ.

ხაზი უნდა გავუსვათ იმას, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება, ზემოთ მოცემულ კითხვებზე პასუხების ფორმულირება არ შეიძლება იყოს ერთჯერადი პროცესი. სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქცია მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც

ორგანიზაცია სისტემატურად უზრუნდება ოთხივე კითხვას; ჩაბმულია სტრატეგიული დაგეგმვის მუდმივად მიმდინარე ციკლში.<sup>4</sup>



სქემა 1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლი<sup>5</sup>

ადამიანური რესურსების დაგეგმვამ უნდა უპასუხოს ისეთ კითხვებს როგორცაა:

- ა) დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი დონის მომუშავეა საჭირო (პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა);
- ბ) სოციალური ასპექტებიდან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიზიდოთ აუცილებელი და შევამციროთ ჭარბი პერსონალი (შტატების მოზიდვის ან შემცირების დაგეგმვა);
- გ) როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ მომუშავეები მათი შესაძლებლობების გამოყენებით (კადრების გამოყენების დაგეგმვა);
- დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ვზემოქმედებდეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მიუსადაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (საკადრო განვითარების დაგეგმვა);

<sup>4</sup> <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual>.

<sup>5</sup> ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე, თბ 2015

ე) რამდენი იქნება დაგეგმილ საკადრო ღონისძიებებზე ხარჯები (პერსონალის შენახვაზე დანახარჯების დაგეგმვა).

პერსონალის დაგეგმვის პრინციპებია

- ორგანიზაციის წევრთა ჩართულობა;
- დაგეგმვის უწყვეტობა და მდგრადობა;
- გეგმის შეთანხმებულობა კოორდინაციის და ინტეგრაციის ფორმით;
- ეკონომიურობა.

პირველი პრინციპის დაცვა ორგანიზაციაში აუცილებელია ისეთ შემთხვევაში, როდესაც საქმე გვაქვს სხვადასხვა სახის სოციალური გეგმების შედგენასთან. ჩართულობა იწვევს პერსონალის მოსაზრებებისა და გეგმების გაცნობას, რომელიც შემდგომ შესაძლოა აქტიურად იქნეს გამოყენებული პერსონალის დაგეგმვაში.

პირველი ნაწილი (უწყვეტობა) განპირობებულია ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შესაბამისი ხასიათითა და პერსონალის მუდმივ მოძრაობაში ყოფნით. რაც შეეხება უწყვეტობას, იგი გულისხმობს ადრე მიღებულ საკადრო გადაწყვეტილებებში კორექტივების მუდმივად შეტანის ან, შეცვლილი მდგომარეობიდან გამომდინარე, ნებისმიერ მომენტში მათი გადასინჯვის შესაძლებლობას;<sup>6</sup>

გეგმის შეთანხმებულობა გულისხმობს, ორგანიზაციის ცალკეული ნაწილების ერთიანობასა და ურთიერთკავშირს, რაც გამოიხატება როგორც ჰორიზონტალური ასევე ვერტიკალური ფორმით

მეოთხე პრინციპის არსი გამოიხატება პერსონალის გეგმის შედგენაზე დანახარჯების მინიმიზაციით.

ორგანიზაციებში გვხვდება პერსონალის დაგეგმვის სამი მეთოდი, ესენია: საბალანსო, ნორმატიული და მათემატიკურ-სტატისტიკური.

საბალანსო მეთოდის გამოყენებისას კომპანია ანალიზებს მის ხელთ არსებულ მიმდინარე ფინანსებსა და რესურსებს. იმ შემთხვევაში თუ მიმდინარე მოთხოვნები

---

<sup>6</sup> პაიჭაძე ნ., ადმინისტრაციული რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009

კომპანიის რესურსებს აღმატება, კომპანია ცდილობს მიიღოს დაფინანსება ალტერნატიული წყაროებიდან.

დაგეგმვის ნორმატიული მეთოდის გამოყენებისას განსაზღვრულ პერიოდში საგეგმო დავალებები და შესაბამისი ბალანსები ეყრდნობა სხვადასხვა რესურსის ხარჯების ნორმებს.

პერსონალის დაგეგმვის მესამე მეთოდია მათემატიკურ-სტატისტიკური. იგი ხორციელდება სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით. უმარტივესი მოდელია სტატისტიკური, მაგალითად, ორ ცვლად სიდიდეს შორის ურთიერთკავშირის გამომხატველი კორელაციური მოდელი. მისი დახმარებით, გარკვეული ალბათობით, შეიძლება იწინასწარმეტყველო რაიმე მოვლენა, თუ მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა.

პერსონალის დაგეგმვის პროცესი ძირითადად აისახება კონკრეტულ გეგმაში. გეგმა ოფიციალური დოკუმენტია, რომელშიც ასახულია: ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის ცალკეული მხარეების (მოცემულ შემთხვევაში პერსონალის) მომავალში განვითარების პროგნოზი; მოცემულ სფეროში ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების წინაშე მდგომი შუალედური და საბოლოო ამოცანები და მიზნები; მიმდინარე საქმიანობისა და რესურსების განაწილების კოორდინაციის მექანიზმები; სტრატეგია საგანგებო მდგომარეობის შემთხვევაში.

არსებობს გეგმის სამი ძირითადი ტიპი:

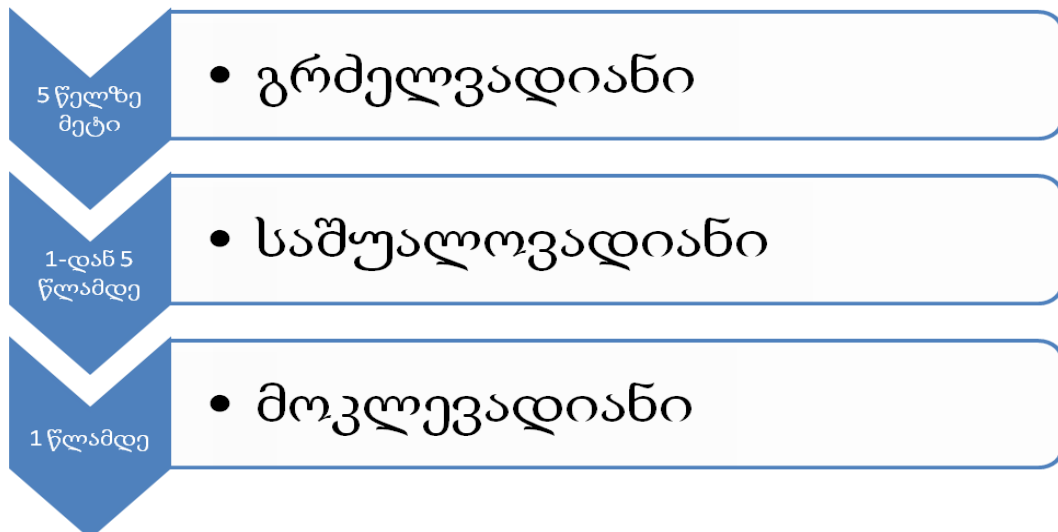
- ✓ გეგმა-მიზანი;
- ✓ გეგმები განმეორებადი მოქმედებებისათვის;
- ✓ გეგმები განუმეორებადი მოქმედებებისათვის

გეგმა-მიზანი – ესაა მართვის ობიექტისა და მისი ცალკეული ელემენტების მომავალში სასურველი მდგომარეობის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მაჩვენებელთა ნაკრები. ასეთი გეგმები გამოიყენება განსაკუთრებით ხანგრძლივვადიანი გეგმებისას ან მომავალში კონკრეტული მოვლენების განჭვრეტის შეუძლებლობისას. პერსონალის დაგეგმვისას გეგმის ამ სახეს პრაქტიკული მნიშვნელობა არ აქვს.

გეგმები განმეორებადი მოქმედებებისათვის გამოიყენება სტანდარტულ სიტუაციაში განსახორციელებელი მოვლენებისათვის. პერსონალის დაგეგმვისას ასეთ

გეგმას ექვემდებარება მუშაობის გრაფიკები, სამუშაო ადგილებზე მომუშავეთა განლაგების სქემები და ა.შ.

გეგმები განუმეორებადი მოქმედებებისათვის დგება ორგანიზაციის განვითარებისა და ფუნქციონირების პროცესში წარმოშობილი სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად. ასეთ გეგმებს შეიძლება ჰქონდეს პროგრამების სახე. მაგალითად, შრომის პირობების გაუმჯობესების პროგრამა.



სქემა 1.3 გეგმები ვადების მიხედვით<sup>7</sup>

პერსონალის დაგეგმვასთან ერთად, კომპანიის მხრიდან მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პერსონალის მარკეტინგს. პერსონალის მარკეტინგის ძირითადი ამოცანა არის ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა.

მარკეტინგი განიხილება შემდეგი სამი მიდგომით:

1. მარკეტინგი, როგორც ბაზარზე ორიენტირებული მართვის ძირითადი პრინციპი;
2. მარკეტინგი, როგორც გადაწყვეტილებათა სისტემატიზებული ძიების მეთოდი.

ბაზრის შესწავლის საფუძველზე ხდება მონაცემთა ბაზის ფორმირება როგორც სტატეგიული, ისე ოპერატიული გადაწყვეტილების მისაღებად;

3. მარკეტინგი, როგორც კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევის საშუალება. მოთხოვნაზე ორიენტირებული პროდუქტული პოლიტიკა და მიზანმიმართული

<sup>7</sup> ბერიძე როსტომ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2011

საკომუნიკაციო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სტრატეგიული ამოცანის გადაწყვეტას - საკუთარი ორგანიზაცია ბაზარზე წარდგეს კორკურენტუნარიანი და მიმზიდველი.<sup>8</sup>

პერსონალის მარკეტინგმა დიდი ყურადღება უნდა მიაქციოს, ორგანიზაციის, როგორც დამსაქმებლის იმიჯის შექმნას. ორგანიზაციის იმიჯი ესაა მისი სახე შრომის შიდა და გარე ბაზარზე. იმიჯის შესწავლის მიზანი არის, რომ დაისახოს ისეთი ღონისძიებები, რომელიც ხელს შეუწყობს დამქირავებლის იმიჯის ამაღლებას.

ორგანიზაციაში ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია შრომის გაზომვასა და შრომის ნორმირებას. შრომის გაზომვა შრომითი ნორმების განსაზღვრის საფუძველია, ხოლო ეს უკანასკნელი საჭიროა შემდეგი ოთხი მიზნისათვის:

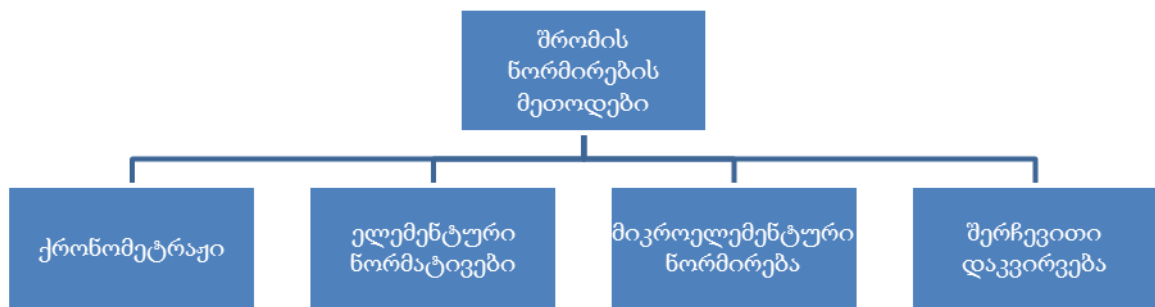
- სამუშაოთა გრაფიკების შესადგენად და სიმძლავრეების გასანაწილებლად. გრაფიკების შედგენის ყველა მეთოდისთვის საჭიროა დაგეგმილი სამუშაოების ხანგრძლივობის შეფასება;
- პერსონალის მოტივაციის ობიექტური საფუძვლის მომზადებისთვის, რისთვისაც საჭიროა შესრულებული სამუშაოს გაზომვა. ეს განსაკუთრებით ითქმის იმ სამუშაოების შესახებ, სადაც ფულადი დაჯილდოება ხდება გამოშვებული პროდუქციის მიხედვით;
- ახალი შრომითი კონტრაქტების შედგენისა და უკვე არსებულის შესრულებისთვის. შევძლებთ თუ არა ჩვენ ამის გაკეთებას? და როგორ გავაკეთებთ ამას? ამ ტიპის კითხვები საჭიროა ნორმების შემუშავებისთვის;
- ნორმებში ხარვეზების აღმოჩენისა და მათი შემდგომი გამოსწორებისთვის.

გარდა შიდა შეფასებებისა, ბრიგადები მუდმივად ადარებენ თავიანთ კომპანიაში არსებულ შრომის ნორმებს კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან.

შრომის ნორმირების ოთხი ძირითადი მეთოდი არსებობს: ქრონომეტრაჟი, ელემენტური ნორმატივების მეთოდი, მიკროელემენტური ნორმირების სისტემები და შრომით პროცესზე შერჩევითი დაკვირვების მეთოდი. მეთოდის შერჩევა

---

<sup>8</sup> პაიჭაძე ნ., ადმინისტრაციული რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009



სქემა 1.4 შრომის ნორმირების მეთოდები<sup>9</sup>

დამოკიდებულია შრომითი პროცესის ხასიათზე და შეფასების დეტალიზაციაზე. ციკლური, განმეორებადი შრომითი პროცესი მოითხოვს ქრონომეტრაჟის ჩატარებას და ცალკეული მოძრაობების ხანგრძლივობის ნორმატივების წინასწარ შედგენას. თუ ოპერაცია სრულდება დანადგართან ურთიერთქმედებით და ეს განსაზღვრავს ოპერაციის შესრულების დროს, ნორმირების გამარტივებისთვის იყენებენ ელემენტური ან მიკროელემენტური ნორმირების მეთოდებს. ხოლო თუ სამუშაო სრულდება იშვიათად ან გამოირჩევა ხანგრძლივობით, შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი გამოიყენება.

ქრონომეტრაჟი ტარდება წამმზომის მეშვეობით ან შრომითი პროცესის ვიდეოჩანაწერის ანალიზის გზით. შესასწავლი შრომითი პროცესი ან ოპერაცია დანაწილდება გაზომვად ელემენტებად და ყოველი მათგანის ქრონომეტრირება ცალკე მიმდინარეობს. მრავალჯერადი გაზომვების შემდეგ გამოიანგარიშება ყოველი ოპერაციის ელემენტის შესრულების საშუალო დრო. შემდეგ ეს საშუალო მნიშვნელობები ჯამდება და მიღებული მაჩვენებელი წარმოადგენს ოპერატორის მიერ ოპერაციის შესრულების დროს. იმისთვის, რომ მისი გამოყენება შესაძლებელი გახდეს ყველა დანარჩენი მუშისთვის, ის უნდა გადაანგარიშდეს მათ მიერ დავალების შესრულების კოეფიციენტზე, რის შედეგადაც მიიღება ე.წ. ნორმალური დრო.

ელემენტური ნორმატივების მეთოდი ეყრდნობა უკვე შესრულებული ქრონომეტრაჟის შედეგებს, რომელიც კომპანიას ხანგრძლივი ვადის განმავლობაში

<sup>9</sup> ბერიძე როსტომ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2011

უგროვდება. საჭიროების შემთხვევაში ახდენენ ამ მონაცემების კლასიფიცირებას და წარმოადგენენ ცხრილების სახით. ამგვარ ნორმატივებს იყენებენ ახალი სამუშაოების შესაფასებლად ან არსებულ სამუშაოებში კორექტივების განსახორციელებლად. მათი განხილვა მართებულია, როგორც ნორმალური დროის მონაცემებისა, რადგან ცხრილების მაჩვენებლები მიიღება სამუშაოს შესრულების ინდივიდუალური კოეფიციენტის გათვალისწინებით. დროის ნორმატივი ამ მაჩვენებლების საფუძველზე გამოითვლება ზემოთ მოტანილი ფორმულის მიხედვით. ახალი სამუშაოსთვის დროის ნორმის გამოანგარიშება მიმდინარეობს შემდეგი პროცედურის დაცვით: ახალი სამუშაო პროცესი უნდა დაიყოს შემადგენელ ნაწილებად; შემდეგ უნდა მოხდეს ამ ნაწილების შედარება ცხრილში მოტანილ ანალოგიური ელემენტების მაჩვენებლებთან და თუ ისინი ცხრილში აღმოჩნდა, ხდება მათი კორექტირება ახალი სამუშაოს თავისებურებების გათვალისწინებით. ბოლო ეტაპზე ელემენტების შესრულების დროებლივი ნორმატივები იკრიბება და ემატება დასვენებისა და შეფერხებისთვის საჭირო დროის კოეფიციენტი. ამ მეთოდის აშკარა უპირატესობაა ის, რომ ყოველი ახალი სამუშაოსთვის აღარ არის საჭირო განმეორებითი ქრონომეტრაჟის ჩატარება.

ნორმირების მიკროელემენტური სისტემების მეთოდიც, წინა მეთოდის მსგავსად, ახალი სამუშაოს დროის ნორმატივების პროექტირებისთვის არსებულ მონაცემებს იყენებს, მაგრამ განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ამ შემთხვევაში განისაზღვრება საბაზო ელემენტარული მოძრაობების და არა სამუშაოს კონკრეტული ელემენტების დრო. ამასთან, მათი გამოყენება შეიძლება ადამიანის ხელით შრომის მრავალი ვარიანტის შემთხვევაში, მიუხედავად კონკრეტულად შესრულებული სამუშაოს ტიპისა. ელემენტური ნორმატივები კი დამახასიათებელია კონკრეტული დარგისთვის ან კომპანიისთვის. ვინაიდან ეს მეთოდი ოპერაციას განიხილავს უმარტივესი მოძრაობის სახით, თვით ძალიან ხანმოკლე სამუშაოს აღწერისთვისაც კი საჭიროა უამრავი მიკრომოძრაობის სიის შედგენა, ამიტომ ეს მეთოდი გაცილებით შრომატევადი და ხანგრძლივია.

შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი. როგორც დასახელებიდან ჩანს, მეთოდის არსი რომელიმე შრომითი პროცესის ნაწილის ან შერჩეული მასივის გამოკვლევაში მდგომარეობს. მისი მეშვეობით დგინდება დროის ის პროცენტი,

რომელსაც კონკრეტული შემსრულებელი ან მანქანა ხარჯავს გარკვეული საწარმოო საქმიანობისთვის. ქრონომეტრაჟისგან განსხვავებით, სამუშაო პროცესის შერჩევითი გამოკვლევა არ საჭიროებს შრომით პროცესზე მუდმივ დაკვირვებას. ამის მაგივრად ანალიტიკოსი შემსრულებელზე ან მანქანაზე ახორციელებს მოკლევადიან დაკვირვებებს დროის ინტერვალების შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით და ჩაინიშნავს მოქმედებების ხასიათს, მაგალითად, მუშაობს თუ გაჩერებულია დანადგარი; საუბრობს თუ დოკუმენტებთან მუშაობს მდივანი; აშალაშინებს, ზომებს იღებს თუ ლურსმანს აჭედებს დურგალი და ა.შ. საბოლოო მონაცემები გამოიანგარიშება დაკვირვებებისგან მიღებული მასალის დამუშავების შემდეგ და დგინდება მუშაობის და მოცდენების დრო. მიუხედავად იმისა, რომ შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი ზოგჯერ ნორმატიული დროის დასადგენად ხორციელდება, მისი გამოყენების ორი ძირითადი საფუძველია: 1. შემსრულებლის გარდაუვალი შეფერხებების და მოცდენების ან დანადგარების შეჩერების დროის პროცენტის გამოანგარიშება; 2. განუმეორებელი მოქმედებების ანალიზი. განუმეორებელი მოძრაობები შემსრულებლისგან უფრო მაღალი კვალიფიკაციის დონეს მოითხოვს, ვიდრე განუმეორებადი საქმიანობა, ამიტომ იმ პერსონალს, რომელსაც მსგავსი ტიპის სამუშაო გააჩნია, ხელფასსაც მეტს უნიშნავენ.

### 1.3 პერსონალის დაქირავების სტრატეგიები

ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და მოახდინოს საკუთარი მისიის რეალიზაცია მის ხელთ არსებული რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებით. ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტში რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება გულისხმობს იმის უზრუნველყოფას, რომ თითოეული თანამშრომელი ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას და ხარისხიანად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხს არსებითად ორი ფაქტორი განსაზღვრავს – ინდივიდის ცოდნა უნარ-შესაძლებლობები და ძალისხმევა, რომელსაც იგი დებს სამუშაოს შესრულებაში. პირველ კომპონენტზე გავლენის მოხდენა ორგანიზაციას, პირველ რიგში, სწორი რეკრუტირების/შერჩევის პოლიტიკით და პროცედურებით შეუძლია. კადრების შერჩევა არის ადამიანის შეფასებისა და მასზე ინფორმაციის მოძიების პროცესი მისი შემდგომი დასაქმების მიზნით. არსებითად, შერჩევის მიზანია პოზიციის დაკავების მსურველთა შორის ავარჩიოთ ის/ისინი, ვინც ცოდნით, უნარ-შესაძლებლობებით თუ პიროვნული თვისებებით ყველაზე მეტად შეესაბამება ორგანიზაციის მოთხოვნებს, საჭიროებებს და პასუხობს მის მოლოდინებს.

პრაქტიკაში პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული სამუშაოები მოიცავს:

1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესაბამისი პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიის შემუშავებას;
2. მოზიდვის ვარიანტის შერჩევას (დრო, მოზიდვის არხები, შრომის ბაზარი);
3. მომავალი თანამშრომლებისადმი მოთხოვნების ჩამონათვალის, პროცედურების ერთობლიობის, ფორმების, დოკუმენტების, პრეტენდენტებთან მუშაობის მეთოდების განსაზღვრას;
4. შრომის მოტივაციის კონკრეტული გზებისა და სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივების დადგენას;
5. პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული მოქმედებების განხორციელებას.

კადრებზე დამატებით მოთხოვნილებას ორგანიზაცია აკმაყოფილებს პერსონალის შეკრებისა და, შესაბამისად, მომუშავეთა რეზერვის შექმნის საშუალებით.

კადრების შეკრების მეთოდი შეიძლება იყოს აქტიური და პასიური. აქტიური მეთოდი, როგორც წესი, გამოიყენება, როცა შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე, განსაკუთრებით კვალიფიცირებულზე, მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება:

სხვადასხვა უმაღლესი და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან;

1. დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებისაგან;
2. კერძო საშუამავლო ფირმებისაგან, რომლებიც უმეტესად სთავაზობენ მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეებს;
3. ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით. იგი შედარებით იაფია;
4. პრეზენტაციების ჩატარებისა და ვაკანსიების ბაზრობებზე, დღესას-წაულებზე, ფესტივალებზე მონაწილეობის გზით. მოცემულ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების (ამაღლების) გზით.

ზემოაღნიშნული მეთოდები უმეტესად გამოიყენება საშუალო და დაბალი დონის კვალიფიკაციის მასობრივ სპეციალობით მომუშავეების მიმართ. ვიწრო და მაღალკვალიფიციურ მომუშავეთა მიმართ იყენებენ მათ ორგანიზაციაში მოზიდვის სხვა მეთოდებს.

პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების პასიური მეთოდი ძირითადად გამოიყენება შრომის ბაზარზე ჭარბი სამუშაო ძალის მიწოდებისას. ამ შემთხვევაში საგარეო და საშინაო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ქვეყნდება განცხადებები, რომლებიც შეიცავენ მონაცემებს თანამდებობათა ვაკანსიების, კანდიდატებისადმი მოთხოვნების, შრომის ანაზღაურების პირობების, დამატებითი წახალისების, ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა და სხვათა შესახებ.

კადრების მოზიდვის ზემოაღნიშნული მეთოდისას საჭიროა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები არჩეულ იქნეს კადრებზე მოთხოვნილების გათვალისწინებით. მაგალითად, სამუშაოს მაძიებელთა ყველაზე დიდ აუდიტორიას უზრუნველყოფს ტელეგადაცემა, რამდენადაც მას უსმენენ ისინიც, რომლებიც გაზეთებს

არ კითხულობენ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მოცემულ შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება მნიშვნელოვნად მაღალია, ხოლო ადრესულობა დაბალი. აქედან გამომდინარე, რეკლამის ამ სახის გამოყენება მიზანშეწონილია მასობრივ პროფესიებში ვაკანსიების სასწრაფო შევსების საჭიროების შემთხვევაში. რადიოთი რეკლამა რამდენადმე იაფია, მაგრამ მას, როგორც წესი, უსმენენ მუშაობის პერიოდში. ამიტომ მისი ეფექტი გაცილებით ნაკლებია. აქ ეფექტი მიიღწევა მხოლოდ იმ პირების ხარჯზე, რომლებსაც სურთ შეიცვალონ სამუშაო.

შედარებით კარგი ეფექტი აქვს სარეკლამო განცხადებების მოთავსებას ბეჭდით გამოცემებში. იგი გამოირჩევა მაღალი ადრესულობით და იზიდავს კანდიდატთა ფართო წრეს. ასეთი რეკლამა შედარებით იაფია. დამქირავებელთა რეკლამის მომთავსებელი ბეჭდითი გამოცემები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი და სპეციალური. ჩვეულებრივში იგულისხმება ყველა გამომავალი ჟურნალ-გაზეთი ან სხვა გამოცემა, რომლებიც სხვა მასალებთან ერთად ათავსებენ განცხადებებს თანამდებობათა არსებული ვაკანსიების შესახებ. სპეციალური გამოცემები კი მთლიანად ვაკანსიების რეკლამაზე მუშაობს. იგი, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს ზოგადი და ვიწროსპეციალიზებული. ეს უკანასკნელი გამიზნულია განსაზღვრული კონტინგენტისათვის. აქ შეიძლება მოცემულ იქნეს საჭირო მონაცემები პროფესიებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

თანამდებობათა ვაკანსიების შესახებ განცხადებები უნდა იყოს მკაფიო და ნათელი, საინტერესო, მოკლე, კარგად დაწერილი, კანდიდატებისთვის სტიმულის მიმცემი.

სამუშაოზე მიღების შესახებ განცხადება უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ორგანიზაციის სახელწოდება, ადგილმდებარეობა, საქმიანობა; თანამდებობის დახასიათება (ამოცანათა წრე, ადგილი სტრუქტურაში, ზრდის პერსპექტივა); მოთხოვნები მაძიებლებისადმი (ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია, ჩვევები, მუშაობისუნარიანობა); შრომის ანაზღაურების, შეღავათებისა და სტიმულების სისტემა; შერჩევის პროცესის თავისებურებანი (აუცილებელ დოკუმენტთა ნუსხა, მათი შეტანის ვადები); მისამართი და საკონტაქტო ტელეფონები.

აუცილებელია ორგანიზაციაში მოხდეს პრედენტდენტთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლების გულმოდგინე ანალიზი. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტები ცოტაა, ან საერთოდ არაა, მიმართავენ განმეორებით განცხადებას, ან ამცირებენ პრეტენდენტებისადმი მანამდე გამოცხადებულ მოთხოვნებს.

პერსონალის მოზიდვის ორი წყაროდან (შიგნიდან და გარედან) რომელს მიეცეს უპირატესობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია მოცემულ მომენტში არსებულ სიტუაციაზე. ცხადია, თითოეულ მათგანს აქვს როგორც დადებით, ის უარყოფითი მხარეები. მაგალითად, პერსონალის გარედან მოზიდვის უპირატესობებია: კანდიდატთა არჩევის დიდი შესაძლებლობა, ორგანიზაციის განვითარების ახალი იდეების გამოჩენა (ისინი კანდიდატებს თან მოაქვთ) და სხვ. ამავე ფორმის უარყოფითი მხარეებია: დიდი დანახარჯები, ახალმიღებულთა და ძველ მომუშავეებს შორის კონფლიქტების შედეგად მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება; ახალ მიღებულთა მხრიდან ორგანიზაციის ცუდი ცოდნა და ადაპტაციის ხანგრძლივი პერიოდის საჭიროება.

საკუთარი წყაროებიდან პერსონალის მოზიდვის უპირატესობა ისაა, რომ არსებული ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს უარი თქვას პერსონალის ახალ შეგროვებაზე, ხასიათდება ნაკლები დანახარჯებით, ადამიანებს ეძლევათ სამსახურებრივი დაწინაურების მეტი შანსი. გარდა ამისა, მოცემული შემთხვევაში ორგანიზაცია ინარჩუნებს მომუშავეთა ძირითად შემადგენლობას, ხდება მანამდე არსებული გაუმარ-თლებელი შტატების შემცირება და თანამდებობრივი ვაკანსიების სწრაფად შევსება. ამასთან ერთად, მათ მიერ ორგანიზაციის ცოდნის გამო ადაპტაცია ხანმოკლე და მსუბუქია, მცირდება კადრების დენადობა და სხვ.

კადრების მოზიდვის ხსენებულ ფორმას ზემოაღნიშნულ დადებით მხარეებთან ერთად აქვს რიგი ნაკლოვანი მხარეები. ესენია: 1) ხასიათდება ვაკანსიების მცირე რაოდენობით, რაც ამცირებს სამუშაოს ამორჩევის შესაძლებლობას; 2) საჭიროა დამატებითი დანახარჯები მომუშავეთა გადამზადებისათვის; 3) კოლექტივში იწვევს დაძაბულობას, რაც თან ახლავს ორგანიზაციის შიგნით კონკურენციას; 4) საშუალებას იძლევა (არაკომპეტენტური ადამიანისტრაციის არსებობისას) დაწინაურდნენ ე.წ. 'საჭირო

ადამიანები; 5) ამცირებს ყურადღების გარეშე დატოვებული ადამიანების აქტიურობას და ა.შ.

თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის მენეჯმენტისათვის აგებული სისტემები მოიცავს სააკლიკაციო ბლანკებს და გასაუბრებას (ინტერვიუ), უნარებისა და პიროვნების ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებასა და ა.შ. ქვემოთ შემოთავაზებულია მოდელი, რომელიც მიზანშეწონილია სელექციის პროცედურისათვის:

1. მიღება ოფისში (რეცეპცია);
2. მოსამზადებელი ინტერვიუ;
3. კითხვარის შევსება აპლიკანტის მიერ;
4. სელექციის ტესტი;
5. ძირითადი ინტერვიუ;
6. აპლიკანტის ზოგადი ცოდნის განსაზღვრა;
7. საბოლოო შერჩევითი ინტერვიუს გავლა მენეჯერთან;
8. სამედიცინო გამოკვლევა;
9. ინდუქცია (სამუშაოს გაცნობა);
10. გამოსაცდელი პერიოდი.

ორგანიზაციაში პერსონალის დაკომპლექტების სისტემა შეიძლება ეყრდნობოდეს ადამიანური რესურსის ორ კატეგორიას, რომელიც პერსონალის მართვაში კვალიფიცირდება, როგორც შიდა და გარე რესურსები.

შიდა რესურსები

შიდა რესურსებიდან ვაკანსიების შევსება ხდება სამი პროცედურის მეშვეობით:

- არაფორმალური მოძიება. ამ შემთხვევაში მენეჯერი და კადრებისგანყოფილების გამგე ერთად განიხილავენ შესაძლო კანდიდატურას.
- პროფესიულ ჩვევათა შემოწმება-შეფასება. ეს მეთოდი გულისხმობს ყოველი თანამშრომლის პროფესიული ჩვევების დეტალურ გადამოწმებას.
- პერიოდულად ვაკანსიის გამოცხადება ხდება ბიულეტენების საშუალებით.

პერსონალის დაკომპლექტების პროცესში აუცილებლად იბადება კითხვა: ვაკანსიის შემთხვევაში რას მივანიჭოთ უპირატესობა \_ გარედან აყვანილი პიროვნების დანიშვნას

ამ ადგილზე, თუ უკვე მომუშავეთაგან რომელიმეს დაწინაურებას, როგორც ამას უმრავლეს შემთხვევაში აკეთებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ შიდა საკადრო უზრუნველყოფის პოლიტიკას გარკვეული უპირატესობა აქვს:

1. პერსონალის უმრავლესობა დაინტერესებულია დაწინაურებით და ხელფასის მომატებით. ამიტომ შიდა სტრუქტურებიდან შერჩევა პიროვნებათა უპირატესობის წარმოჩენის საშუალებას იძლევა;

2. შიდა სტრუქტურაში მომუშავე პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, პროფესიული ჩვევების, პირადი თვისებების შეფასება უფრო ადვილია, ვიდრე გარედან მოსული უცხო პირისა. ასეთი პოლიტიკის შემთხვევაში შეცდომათა რისკიც ნაკლებია;

3. აღნიშნულ შემთხვევებში სამუშაოდ აყვანის და შერჩევის საკითხები მნიშვნელოვნად გამარტივებულია.

დაქირავების ყოველი მოცემული პროგრამისათვის უნდა გაკეთდეს არჩევანი კანდიდატების შესაძლო წყაროსა და ძებნის მეთოდებს შორის.

- წყაროები გულისხმობს შრომის ბირჟის სეგმენტებს, სადაც შეიძლება იყვნენ თავმოყრილი კვალიფიციური აპლიკანტები (უმალლესი სასწავლებლები, სპეციალიზებული სკოლები, კოლეჯები, უნივერსიტეტები, კონკურენტული ან სხვა ფირმები და უმუშევრები).
- ძიების მეთოდი არის სპეციფიკური საშუალება, იარაღი, რითაც ორგანიზაცია პოტენციურ თანამშრომლებს იზიდავს. მაგალითად, უშუალო აპლიკაციები, განცხადება, დასაქმების საზოგადოებრივი და კერძო სააგენტოები, ძიების კომპიუტერიზებული სამსახურები და ა.შ.

სამუშაო ადგილზე პერსონალის აყვანის მიზნით საკადრო გასაუბრება მიიჩნევა ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ ფორმად. გასაუბრებას დასაკავებელი პოზიციიდან გამომდინარე შესაძლოა ატარებდეს ერთი ან რამოდენიმე ადამიანი.

გასაუბრება შესაძლოა მიმდინარეობდეს როგორც პირისპირ, ერთ კანდიდატთან ასევე პრეტედენტთა ჯგუფთან. პრეტედენტთა ჯგუფთან საუბარი შესაძლოა ჩაატაროს რამოდენიმე გამსაუბრებელმა, მათგან შესაძლოა იყვნენ: ადამიანური რესურსების მენეჯერი, ხაზობრივი ხელმძღვანელი, ფსიქოლოგი და სხვა.

გასაუბრების პირველ ეტაპს წარმოადგენს შესავალი, ამ ეტაპზე იწყება მომხმარებელთან რეალური მუშაობის ეტაპი. დასაქმების კონსულტანტის წარდგენა არის მომხმარებელთან კომუნიკაციის დასაწყისი. გასაუბრების ამ ფაზის მთავარი მიზანია დასაქმების კონსულტანტსა და მაძიებელს შორის კონტაქტის დამყარება, კარგი ატმოსფეროს შექმნა და ნდობის მოპოვება(კანდიდატი შესაძლოა იყოს სტრესში, გაბრაზებული დემოტივირებული...), შეხვედრის მიზნის ახსნა, მასშტაბებისა და ძირითადი საკითხების განსაზღვრა. დასაქმების კონსულტანტმა მომხმარებლისათვის კომფორტული გარემო უნდა უზრუნველყოს და ასევე დარწმუნდეს, რომ მომხმარებელს კარგად ესმის შეხვედრის არსი.

დასაქმისაქმებელმა პირველ რიგში უნდა გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:

- მომხმარებელთან მისალმება და თავის წარდგენა/გაცნობა. სახელით მიმართვა, განსაკუთრებით პირველი კონტაქტის დროს;
- კომუნიკაციის დაწყება ნეიტრალური თემით (როგორ გრძნობს თავს მომხმარებელი, ადვილად მოაგონო თუ არა გასაუბრების ჩატარების ადგილს დაა.შ.);
- გასაუბრების მიზნის დაზუსტება;
- პირველი შეხვედრის მიზნის ახსნა - რისი მიღწევა გასურთ პირველადი გასაუბრებით;
- გასაუბრებისათვის საჭირო დროის ხანგრძლივობის განსაზღვრა (30-45 წუთი);
- პროცესის ახსნა - როგორ ჩატარდება ინტერვიუ; როლების განსაზღვრა: გასაუბრების ხელმძღვანელი დასაქმების კონსულტანტი, და მომხმარებლის როლი - გასაუბრებისათვის დაკავშირებით მისი მოლოდინები;
- გასაუბრების დროს გაკეთებული ჩანიშვნების შესახებ განმარტების მიცემა;
- პროცესის დროს დარწმუნება, რომ მომხმარებელს ახსნილი ესმის და მზადაა გასაუბრების გასაგრძელებლად

გარემო/შეხვედრის ადგილმა, სადაც დამსაქმებელი ხვდება სამუშაოს მაძიებელს, შესაძლოა დიდი გავლენა იქონიოს პროცესზე და კონსულტირების შედეგებზე, ამიტომ აუცილებელია, რომ:

- გასაუბრების ჩასატარებლად განკუთვნილი ოთახი უნდა იყოს კეთილმოწყობილი, ყოველგვარი ფიზიკური დაბრკოლებების გარეშე
- გასაუბრება არ უნდა იყოს შეფერხებული გარე ფაქტორებით (სხვა კოლეგები, ვიზიტორები, ტელეფონის ზარები)
- დასაკავებელი ადგილები მომზადებული
- საჭმელი, სასმელი მაგიდიდან უნდა იქნას აღებული
- ბროშურები, ბუკლეტები უნდა იქნას განთავსებული (მოტივაციისა და ინტერესის გასაზრდელად)

გასაუბრების ობიექტის თვალსაზრისით, გამოყოფენ საუბრის შემდეგ სახეებს:

1. კანდიდატის ბიოგრაფიის მიხედვით. იგი საშუალებას იძლევა, შეფასდეს წარსული წარმატებები. ამასთან, ის ვერ ახასიათებს დღევანდელ სიტუაციას და მოტივაციას მომავალი სამუშაოსადმი;
2. სიტუაციის მიხედვით. მოცემულ შემთხვევაში პრეტენდენტს გადასაწყვეტად აძლევენ ერთ ან რამდენიმე პრობლემას. იგი საშუალებას იძლევა შეფასდეს მისი საერთო და ანალიტიკური შესაძლებლობანი, მუშაობის მეთოდები, რთული მდგომარეობიდან გამოსვლის უნარი;
3. პროფესიონალური და პირადი თვისებების მიხედვით. გასაუბრების ამ სახისას პროფესიონალურ და პირად თვისებებთან დაკავშირებულ კითხვებს ეთმობა დროის 30%. დასმულ კითხვებზე პასუხებს აფასებენ წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ასეთი საუბრების ერთ-ერთი უარყოფითი მხარეა შესაფასებელ თვისებათა შეზღუდულობა. ამასთან ერთად, გასაუბრების ამ სახის ჩამტარებელს მოეთხოვება გულმოდგინე წინასწარი მომზადება, გამოცდილება და მაღალი ობიექტურობა.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> პაიჭაძე ნ., ადმინისტრაციული რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009

გასაუბრების მიმდინარეობისას, გამსაუბრებელმა შესაძლოა შეადგინოს კანდიდატის შეფასების ფორმა. აღნიშნული საშუალებას იძლევა გაადვილდეს კანდიდატის შემდგომი შეფასება და მოხდეს მისი შედარება სხვა დასაქმების მსურველებთან. კანდიდატების შეფასების ფორმას შემდეგი სახე აქვს:

კანდიდატის სახელი გვარი:  
ვაკანსიის დასახელება:

ბენეფიციარის ქულა	
ზოგადი უნარების ტესტი	
ქართული ენის ტესტი (სპეციფიკურ თემაზე)	
ინგლისური ენის ტესტი (სპეციფიკურ თემაზე)	
სულ:	
ბასაუბრების ქულა	

კითხვები

ბასაუბრების შეფასება							
5 აჭარბებს მოლოდინს		4 კალინ კარგი	3 შეესაბამება	2 ნაწილობრივ შეესაბამება		1 არ შეესაბამება	
N	ძირითადი კითხვა	5	4	3	2	1	
1	თქვენი პროფესიული გამოცდილებიდან და განათლებიდან გამომდინარე, რატომ ხართ თავსებადი აღნიშნულ პოზიციასთან?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	რას მიიჩნევთ თქვენს კარიერაში მთავარ წარმატებად და ასევე წარუმატებლობად და რატომ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	თქვენი რომელი პროფესიული უნარი საჭიროებს განვითარებას აღნიშნულ პოზიციასთან მიმართებაში?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი საქმიანობა აღნიშნულ პოზიციაზე?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

შემფასებლის ხელმოწერა \_\_\_\_\_

სქემა 1.5 კანდიდატის შეფასების ფორმა<sup>11</sup>

სამუშოზე აყვანის ერთ-ერთ გავრცელებულ მეთოდს წარმოადგენს ტესტირება. ამ ეტაპზე ხორციელდება კანდიდატის კვალიფიკაციის შესაბამისობის განსაზღვრა პოზიციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან სპეციალიზებული ტესტების/წერიტი გამოცდის გამოყენებით. იმისდა მიხედვით, თუ რას მოითხოვს პოზიცია კანდიდატისაგან შეფასება შეიძლება განსხვავებული მიმართულებით წარიმართოს. ასე,

<sup>11</sup>წყარო: <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf> (საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო თბ 2013)

მაგალითად, ორგანიზაციას შეუძლია შეაფასოს ადამიანის პიროვნული თვისებები, კონკრეტული უნარები (პროფესიულ წარმატებასთან დაკავშირებული ისეთი უნარები, როგორც ანალიტიკური აზროვნება, კრიტიკული აზროვნება, ზოგადი უნარები და ა.შ.), ცოდნა (კონკრეტული მიმართულებით/დარგში დაგროვილი ცოდნა) და ფიზიკური შესაძლებლობები. ტესტირების თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია სხვადასხვა სახის ინსტრუმენტებით, რომლებიც მეტ-ნაკლები სიზუსტით `ზომავენ` აპლიკანტის ამა თუ იმ მხარეს. შეთავაზებები იმდენად მრავალფეროვანი და საინტერესოა, რომ დიდია ყველა მათგანის გამოყენების, შესაბამისად, აპლიკანტის ყოველმხრივი შეფასების ცდუნება, თუმცა, როგორც ყველაფერში, ზომიერება შერჩევის ამ ეტაპზეც არის ძალიან მნიშვნელოვანი. ტესტების რაოდენობის ზრდა პირდაპირ კავშირშია შერჩევის პროცესის სტრესულობასთან, მის სიმძიმესთან კანდიდატებისთვის. რაც უფრო დამთრგუნველი და რთული აღმოჩნდება კანდიდატებისთვის შერჩევა მით უფრო ნაკლებია ალბათობა იმისა, რომ ისინი შეძლებენ სრულად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები. გარდა ამისა, ყოველი ტესტის გამოყენება გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ტესტად შეიძლება იწოდოს მხოლოდ ის ინსტრუმენტი, რომელიც დარგის სპეციალისტების მიერ არის მომზადებული და აკმაყოფილებს ტესტისთვის წაყენებულ მინიმალურ მოთხოვნებს. ამგვარი ინსტრუმენტები კი არ არის უსასყიდლოდ ხელმისაწვდომი; ორგანიზაციებს უწევთ ან ტესტის ან ტესტირების მომსახურების შეძენა, რაც ხშირად სერიოზულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. რაც უფრო მეტი ტესტის გამოყენება ხდება, მით უფრო იზრდება ხარჯები, ამიტომ ძალიან კარგად გააზრებული მიდგომაა საჭირო იმასთან, თუ რისი შეფასება უნდა მოხდეს. შესაფასებელი პარამეტრების არჩევისას `რაც მეტი, მით უკეთესი`-ს ნაცვლად, საჭიროა `ყველაზე კრიტიკული` მიდგომის გამოყენება. ანუ მხოლოდ იმ ცოდნის, უნარების თუ თვისებების გაზომვა, რომლებსაც კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის. ტესტირებამ შეიძლება სრულად დაამახინჯოს შერჩევის პროცესი, თუკი მისი გამოყენება გაუაზრებლად, მხოლოდ ტესტირების ჩატარებისთვის და გასაუბრებისთვის აპლიკანტთა რაოდენობის შემცირებისთვის ხდება.

კარგი ტესტი აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს რამდენიმე პირობას/მოთხოვნას. ქვემოთ წარმოდგენილია მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი/საკვანძო:

➤ **ვალიდობა.** ტესტი უნდა ზომავდეს იმას, რისი გაზომვაც გვსურს. ერთი შეხედვით, ეს ისეთი ცხადი და ლოგიკური მოთხოვნაა, რომელსაც ნებისმიერი ტესტი აკმაყოფილებს. სინამდვილეში კი, ძალიან ბევრი ტესტი – განსაკუთრებით კი ისეთი, რომელიც არაპროფესიონალთა მიერ მზადდება და/ან არ არის მორგებული იმ პოპულაციაზე, რომელთანაც გამოიყენება – ვერ აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნას; ზომავს იმისგან განსხვავებულ უნარს/თვისებას, ვიდრე ჩვენ გვგონია. ასე, მაგალითად, ენის ტესტი შეიძლება ადამიანისაგან დარგობრივ/სპეციფიკურ ცოდნას მოითხოვდეს, რის გამოც, ფაქტობრივად, ვერ აფასებდეს მის ენობრივ კომპეტენციას.

➤ **სანდობა.** ტესტის ხარისხის მახასიათებელია. იგი გვეუბნება, თუ რამდენად კარგად ზომავს ტესტი იმას, რისი გაზომვისთვისაც არის შექმნილი. ანუ რამდენად ზუსტად ახერხებს იგი ჩვენთვის საინტერესო პარამეტრის შეფასებას. ტესტი, რომელიც ერთსა და იმავე ადამიანთან მრავალჯერადი გამოყენების შემთხვევაში განსხვავებულ შედეგებს აჩვენებს, ტრადიციულად, არასანდო ტესტად მიიჩნევა. ამგვარი ტესტის გამოყენება შერჩევის პროცესში ძალიან ჰგავს დაზიანებული, არაზუსტი სახაზავის გამოყენებას სიგრძის გასაზომად.

➤ **ობიექტურობა.** მიიჩნევა, რომ ტესტი შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე ობიექტური მეთოდია, თუმცა, თუკი კანდიდატების ნაშრომების გასწორება არ ხდება წინასწარ განსაზღვრული, მკაფიო ინსტრუქციების შესაბამისად, ყველაზე სანდო და ვალიდური ტესტიც კი, ვერ მოგვცემს ზუსტ/სწორ ინფორმაციას შესაფასებელი კანდიდატის შესახებ. ტესტი ობიექტურად ითვლება მაშინ, როდესაც, ერთი მხრივ, იგი სანდო და ვალიდურია და, მეორე მხრივ, განურჩევლად იმისა თუ ვინ აფასებს კანდიდატის ნაშრომს, შედეგები ერთნაირი და/ან ძალიან მსგავსია.

➤ **ამომწურავი (ფართო დიაპაზონის მქონე).** კარგი ტესტი, როგორც წესი, რომელიმე კონკრეტულ უნარს ან თვისებას აფასებს, თუმცა ვინაიდან ადამიანი საკმაოდ კომპლექსური არსებაა, ჩვენი უნარები/თვისებები ასევე კომპლექსური და მრავალკომპონენტურია. იმისათვის, რომ მივიღოთ ნათელი წარმოდგენა კანდიდატის

ამა თუ იმ უნარსა თუ თვისებაზე, მნიშვნელოვანია, რომ ტესტი, რომელსაც ვიყენებთ შეძლებისდაგვარად სრულად ფარავდეს გასაზომ პარამეტრს. ასე, მაგალითად, თუკი ჩვენი მიზანია შევაფასოთ კანდიდატის ენობრივი კომპეტენცია (რამდენად კარგად ფლობს ქართულ ენას) მნიშვნელოვანია, რომ ჩვენს მიერ გამოყენებული ტესტი აფასებდეს ენობრივი კომპეტენციის ყველა ან თითქმის ყველა კომპონენტს (ლექსიკა, გრამატიკა, მართლწერა, მორფოლოგია და ა.შ.) და არა მხოლოდ რომელიმე ერთს. არაპროფესიონალურად მომზადებული ტესტები ხშირად შესასწავლი უნარის/ თვისების/კომპეტენციის რომელიმე ერთ კომპონენტზე ახდენენ ფოკუსირებას, რის გამოც არაზუსტ ინფორმაციას აწვდიან გამომცდელებს კანდიდატის შესაძლებლობების შესახებ.

კადრების შერჩევის ტრადიციულ მეთოდებთან ერთად დღესდღეისობით ფართოდაა გავრცელებული არატრადიციული მეთოდებიც. თანამედროვე კომპანიებში ადამიანური რესურსების მენეჯერები კადრების შერჩევის არასტანდარტულ ფორმებს იყენებენ, როგორც დამხმარე საშუალებას. ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება:

1. **სოციონიკა** სოციონიკის თანახმად, თითოეული ჩვენგანი მიეკუთვნება განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ ტიპს, ფსიქოლოგიური ტიპები კი სულ 16-ია. იმის განსაზღვრით, თუ რომელ ფსიქოლოგიურ ტიპს მიეკუთვნებით, რეკრუტერს შეუძლია დაასკვნას, შეესაბამებით თუარა მოცემულ სამუშაოს და შეეწყობით თუარა ხასიათებით თქვენს კოლეგებს და ხელმძღვანელობას.

“სოციონიკა შესაძლებლობას გვაძლევს კანდიდატის შესახებ მივიღოთ აუცილებელი, და ხანდახან ძალიან დეტალური ინფორმაცია, ჯერ კიდევ კანდიდატის დაქირავებამდე, – ამბობს USK Group-ის გენერალური დირექტორი ანდრეი ნიკოლაევი, – სოციონიკა წარმოდგენას გვიქმნის მომავალი თანამშრომლის ტალანტების, პროფესიული მისწრაფებების, ცხოვრებისეული პრიორიტეტების, სამსახურის, ხელმძღვანელობის მიმართ დამოკიდებულებების შესახებ. როგორც წესი, ასეთი სიღრმისეული ნიუანსების შემჩნევა ვერ ხერხდება თანამშრომლის კოლექტივში მიღებიდან მინიმუმ 3 თვის მანძილზე. სოციონიკა გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ ეს ინფორმაცია უკვე პირველ-მეორე გასაუბრებაზე.”

2. **ნახატები.** ნახატები – კიდევ ერთი მეთოდი ფსიქოლოგიური გამოცდისთვის. იმის მიხედვით, თუ რას დახატავთ, როგორ დახატავთ, როგორ კომპოზიციას აირჩევთ და რა ფერებს გამოიყენებთ, რეკრუტერს შეუძლია განსაზღვროს თქვენი ხასიათის თავისებურებები. მეტ-ნაკლებად ქრესტომათიულია მაგალითები – ადამიანის, ოჯახის, ხის ფიგურები. თუ ხე დიდი და მყარია, გამოდის განდიდატს აქვს მყარი ხასიათი. დიდი ოჯახის დახატვა ნიშნავს, რომ თქვენ არ გაგიჭირდებათ კოლექტივთან ურთიერთობა, შეწყობა. მუქი ფერების ხშირი გამოყენება თქვენს ჩაკეტილ ბუნებაზე და აგრესიულობაზე მიანიშნებს. თუ თქვენი ნახატი იქნება სქემატური, ჩათვლიან, რომ თქვენ მერყევი ხასიათი გაქვთ.

3. **ფსიქოლოგიური ტესტები.** ფსიქოლოგიური ტესტი უამრავია, და რომ მიხვდეთ რომელია "სწორი პასუხი" შეუძლებელია.

"ტესტირება – ერთ-ერთი ყველაზე სანდო მეთოდია ადამიანზე ინფორმაციის მისაღებად, – თვლის კარიერული კონსულტაციის ცენტრის ტესტირებისა და განვითარების დეპარტამენტის დირექტორი ანა მუხინა, – ჩვენს ცენტრში არსებობს Hლ-ლაბორატორია, რომელიც დაკავებულია პერსონალის შერჩევის მეთოდების შექმნით. არსებობს სტანდარტული მეთოდები, და არსებობს ასევე მიზნობრივი მეთოდები, რომლებიც ერგება კონკრეტულ სიტუაციას."

თუ ერთი კვლევა მიმართულია ინტელექტის დონის განსაზღვრისკენ, სხვა მიმართულია მოტივაციის, პიროვნული მახასიათებლების აღმოსაჩენად. მაგალითისთვის. ლუშერის ტესტი კანდიდატს სთავაზობს ფერებიდან აარჩიოს უფრო მეტად მიმზიდველი ფერი. ეს მეთოდი დამყარებულია იმაზე, რომ თითოეული ადამიანი ფერს აღიქვამს ინდივიდუალურად, და რომ ფერების აღქმა ბევრ რამეზე მიუთითებს. ასეთი ტესტი საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ ადამიანის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და მისი მოტივაცია.

4. **ფიზიოგნომიკა.** ფიზიოგნომიკას ძალიან ძველი ისტორიაა აქვს. ამ სწავლების მიხედვით, ადამიანის სახის ნაკვთებისა და მიმიკის მიხედვით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ მის პიროვნებასა და მორალურ მახასიათებლებზე. ნიკაპის მოყვანილობით, მაგალითისთვის, მსჯელობენ ადამიანის ნებელობაზე. თუ ნიკაპი მასიურია და კვადრატული ფორმა აქვს, ე.ი. ჩვენს წინაშეა ძლიერი ნებელობის მქონე

ადამიანი, ლიდერი. პატარა ნიკაპი კი პირიქით, ადამიანის სირბილეს და მსუბუქ ზასიათზე მიაწინებს. სახის ნაკვთების ასიმეტრია კი პატრონის ფეთქებადობაზე და გაუწონასწორებელობაზე მიუთითებს, ხოლო სიმეტრია – რაციონალურობაზე და გაწონასწორებულებაზე.

5. **შერჩევა ფოტოს მიხედვით.** ფოტოს მიხედვით კანდიდატების გადარჩევა ახლა ჩვეულებრივი ამბავია, მეტიც, არამარტო მოდელებსა და მსახიობებს არჩევენ ასე. პრეზენტაბელური გარეგნობა გახდა მთავარი პლიუსი ფრონტ ოფფიცე-ის წარმომადგენლებისთვის, მენეჯერებისთვის.

"რაც შეეხება კანდიდატების არჩევას ფოტოსურათის მიხედვით, ეს ძალიან ჩვეულებრივი მეთოდია, რომელსაც რეკრუტერები აქტიურად იყენებენ, – ამბობს Kelly Services CIS-ის HR-დირექტორი ლუსინე აბგარიანი, – აქტუალურია, პირველ რიგში ისეთი პოზიციებისთვის, რომლებზეც გარეგნობა სამუშაოს მნიშვნელოვანი "ნაწილია". მაგალითად, წამყვანების ან პრომო აქციებში მონაწილე გოგოების არჩევისას. გარეგნობა მნიშვნელოვანია ასევე იმ პოზიციებზე მომუშავეთა საქმიანობაში, რომლებსაც შეხება უწევთ კლიენტებთან, პარტნიორებთან, ან საერთოდ ნებისმიერ აუდიტორთან, რადგანაც ისინი წარმომადგენენ კომპანიის სახეს ასეთი პოზიციებია კლიენტებთან ურთიერთობის მენეჯერები, პრეს-მდივნები.. სხვა საქმეა, რომ ეს არა ერთადერთი, მაგრამ რიგ შემთხვევაში საკმაოდ მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია კადრების შერჩევისას."

6. **გრაფოლოგია.** გრაფოლოგია – ეს არის ფსიქოლოგიური თეორია, რომლის მიხედვითაც ადამიანის ხელწერით შეგვიძლია მივიღოთ ინფორმაცია მისი პიროვნული და პროფესიული თვისებების შესახებ.

ახლა ხშირად იყენებენ გრაფოლოგიურ ექსპერტიზას პროფორინტაციისა და პერსონალის შერჩევისას. თუმცა, სიმართლე ითქვას, ამ მეთოდს ყველაზე მეტად ევროპულ ქვეყნებში იყენებენ. ჩვენთვის ეს ჯერჯერობით ეგზოტიკაა.

"გრაფოლოგიური ექსპერტიზა კარგია იმით, რომ მასზე დახარჯული დროის რესურსი დიდი არ არის, თუმცა ამისდა მიუხედავად საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ სანდო მონაცემები კანდიდატის შესახებ, – ამბობს "მეტროპოლისის" კარიერის განვითარების განყოფილების ხელმძღვანელი ანა ნაზაროვა, – ადამიანს არ უწევს იჯდეს ჩვენთან საათობით, საკმარისია დაწეროს რამდენიმე წინადადება. ამას გარდა,

ფსიქოლოგიური ტესტებისგან განსხვავებით, რომლებიც გამოცდილ კანდიდატებს ზეპირად აქვთ ნასწავლი, გრაფოლოგიური ანალიზი არ მისცემს საშუალებას, რომ მოგვეცეს სოციალურად მისაღები პასუხი. ხელნაწერის ექსპერტიზას არ ვაკეთებთ ნებისმიერი შეკვეთის დროს. თუ დამკვეთი კომპანია ითხოვს პიროვნების ღრმა ანალიზს, კანდიდატთან გასაუბრების დროს ჩვენ ვთხოვთ დაწეროს რამდენიმე სტრიქონი. ამის შემდეგ ჩვენ ვეუბნებით კანდიდატს რისთვის გვჭირდება მისი დაწერილი ტექსტი და ვთხოვთ თანხმობას გრაფოლოგიური ექსპერტიზისთვის. ჩვენ ვთანამშრომლობთ ორ გრაფოლოგთან. ერთი მათგანი ბიოლოგია განათლებით, და გვამღევს კანდიდატის დახასიათებას შრომისუნარიანობისა და სტრესგამძლეობის კუთხით. ხოლო მეორე სპეციალისტი გვეხმარება განვსაზღვროთ პიროვნული მახასიათებლები."<sup>12</sup>

პერსონალის შერჩევისა და სამუშაოზე აყვანისათვის საბოლოო ეტაპს წარმოადგენს შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება. ამისათვის პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისათვის ამზადებს შესაბამის წინადადებას. დაქირავების შესახებ წინადადება შეიძლება მომზადდეს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი ფორმით. აქედან უკეთესია წერილობითი ფორმა, რამდენადაც იგი ამცირებს მომავალ უთანხმოებებს. წინადადების ტექსტი, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, დაქვემდებარებულობა, ხელფასის სიდიდე და მისი მიცემის წესი, არსებული შეღავათები, გამოსაცდელი პერიოდის ხანგრძლივობა, მუშაობის დაწყების თარიღი.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშვნა. მიღებულია, რომ ამის შესახებ აცნობონ ყველას, ვისთანაც ახალმიღებული თანამდებობაზე დანიშვნამდე აწარმოებდა მოლაპარაკებას.

კანონმდებლობით აკრძალულია სამუშაოდ მიღებაზე დაუსაბუთებლად უარის თქმა ან ვინმესთვის უპირატესობის მინიჭება ისეთი ნიშნების მხედველობაში მიღებით, როგორიცაა: სქესი, რასა, ეროვნება, სოციალური წარმოშობა, ქონებრივი მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი, რელიგიისადმი დამოკიდებულება, რწმენა, საზოგადოებრივ

---

<sup>12</sup> <https://hrming.wordpress.com/2011/08/14/non-standard-recruitment/>

გაერთიანებებში მონაწილეობა და ა.შ., რომლებიც არაა დაკავშირებული მომუშავეის საქმიან თვისებებთან. სამუშაოზე მიღებისას გარკვეული შეღავათებია ფეხმძიმე და ბავშვიანი ქალებისათვის.

შრომითი ხელშეკრულება ფორმდება ადმინისტრაციის ბრძენებით. მას ამზადებს პერსონალის მართვის სამსახური, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა მომუშავე იგზავნება ზემდგომი ორგანოდან. ბრძანების პროექტი კეთდება ერთ ცალად და მას ხელს აწერს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე, რომელსაც ამის უფლება აქვს. ბრძანება მუშაობის დაწყებამდე გადაეცემა ახალდმიღებულ მუშაკს სათანადო ხელმოწერით. ბრძანების შესაბამისად ავსებენ მომუშავეის პირად ბარათს. ამის შემდეგ კი კეთდება სათანადო ჩანაწერი შრომის წიგნაკში. ამასთან ერთად, ივსება შესაბამისი დოკუმენტი ბუღალტერიაში.

ახალდმიღებულისათვის, როგორც წესი, განისაზღვრება გამოსაცდელი პერიოდი. ცხადია, ამის შესახებ მითითებული უნდა იყოს მიღების შესახებ ბრძანებაში. აღნიშნული პერიოდი არ შეიძლება აღემატებოდეს 3 თვეს, ზოგიერთ ცალკეულ შემთხვევაში კი 6 თვეს. გამოსაცდელ ვადაში ახალდმიღებულზე ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოიწურა და მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემდგომში მისი სამუშაოდან გათავისუფლება დაიშვება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

გამოსაცდელი პერიოდის არადამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში ახალდმიღებული თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია აღნიშნული გადაწყვეტილების გასაჩივრება სასამართლოში.

## 1.4 პერსონალის სამუშაოსთან შესაბამისობის მართვის სტრატეგიები

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა გულისხმობს შესასრულებელ სამუშაოსთან პერსონალის შესაბამისობის უწყვეტ მართვას. ის გულისხმობს პერსონალის სოციალიზაციას, საქმიან შეფასებას, განვითარებას, სწავლებას, საწმიანი რეზერვების მართვას და პერსონალის განთავისუფლებას.

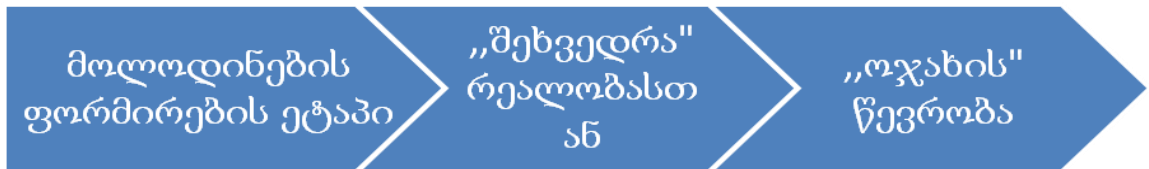
1. ახალი თანამშრომლის დასაქმება/დანიშვნა არ გულისხმობს მხოლოდ შესაბამისი ბრძანების მომზადებას. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა მნიშვნელოვანია, რომ მან წარმატებით გაიაროს ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესი და სრულიად უცხო/გერეშე პირიდან გადაიქცეს ორგანიზაციის სრულუფლებიან წევრად. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ამ პროცესს სოციალიზაციას უწოდებენ. ახალ ორგანიზაციაში მოსვლა ყოველთვის გარკვეულ სტრესსა და შინაგან შფოთვასთან არის დაკავშირებული, მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი საკმარისად თავდაჯერებული და გამოცდილია. თუკი ახალი თანამშრომელი ვერ ახერხებს ამ შფოთიანობის დაძლევას მუშაობის დაწყებიდან მოკლე დროში, მისი ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობა რისკის ქვეშ ექცევა, რაკი ორგანიზმი განსაკუთრებით მგრძობიარე ხდება ყოველგვარი გამაღიზიანებლის მიმართ. ასეთ პირობებში არსებითად კლებულობს შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, თანამშრომლის პროდუქტიულობაც. ბევრი ორგანიზაცია სოციალიზაციას თვითდინებაზე ტოვებს იმ იმედით, რომ ახალი თანამშრომელი თვითონ გაიკვალავს გზას ახალ გარემოში. მაგრამ იმის გათვალისწინებით, რომ ადამიანები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან სიახლეებისადმი ადაპტაციის უნარით ნათელი ხდება, რომ ეს პროცესი სათანადო ყურადღებას მოითხოვს ორგანიზაციის მხრიდან.<sup>13</sup>

ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, ორგანიზაციისადმი ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება. სოციალიზაციის პროცესში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო ეტაპს, ნაბიჯს. როგორც სქემიდანაც ჩანს, ადაპტაციის პროცესი რეალურად იწყება ჯერ კიდევ თანამდებობაზე დანიშვნამდე. შესარჩევი კონკურსის გავლის

---

<sup>13</sup> Crainer S., Key Management Ideas, Practice Hall, New York, 2002

პროცესში კანდიდატს უკვე უყალიბდება გარკვეული მოლოდინები და წარმოდგენები ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც საფუძვლად ედება შემდგომი ადაპტაციის პროცესს.



სქემა 1.6 სოციალიზაციის ეტაპები<sup>14</sup>

მომდევნო საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი ორი-სამი თვის განმავლობაში იჩენს თავს, ადგილი აქვს თანამშრომლის მოლოდინების და წარმოდგენების გადახედვას/კორექტირებას. როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინები აქვს, შესაბამისად, პირველი რამდენიმე თვე მეტად მტკივნეულად მიმდინარეობს, რადგან ჩამოყალიბებული მოლოდინები `ეჯახება` რეალობას. რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას ავრცელებს ორგანიზაცია ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდება მომავალ თანამშრომლებს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი. და პირიქით, არასაკმარისი ინფორმირებულობის გამო, კანდიდატს შესაძლოა იმდენად არაადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები შეექმნას, რომ მუშაობის დაწყებიდან პირველ რამდენიმე თვეში გადაწყვიტოს ორგანიზაციის მიტოვება სრული იმედგაცრუებულობის ფონზე. სოციალიზაციის ამ ეტაპის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში თანამშრომელი `პოულობს` საკუთარ ადგილს ორგანიზაციის შიგნით და დროთა განმავლობაში თავს გუნდის სრულუფლებიან წევრად გრძნობს. აღნიშნული მდგომარეობის მიღწევას, საშუალოდ 4-დან 6 თვემდე სჭირდება.

ახალი თანამშრომლების სოციალიზაციის ხელშეწყობისათვის კომპანიებს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმე ერთის ან რამდენიმე მეთოდის გამოყენება შეუძლია.

<sup>14</sup> წყარო; <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>

1. `პირველი შეხვედრა ორგანიზაციასთან` არის ახალი თანამშრომლის პირველ სამუშაო დღეს ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელ აქტივობათა ერთობლიობა. პირველ შთაბეჭდილებებს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს სოციალიზაციის პროცესის შემდგომი მიმდინარეობისთვის. ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ეს დღე პოზიტიური და კომფორტული იყოს ახალი თანამშრომლისთვის. ზოგიერთ ორგანიზაციაში პირველი სამუშაო დღე ხელმძღვანელთან შეხვედრით იწყება. მოკლე შეხვედრის ფარგლებში დაწესებულების ხელმძღვანელი ესაუბრება თანამშრომელს ორგანიზაციაზე, მასში დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებზე, კულტურის საკვანძო ღირებულებებსა და სხვა ზოგად თემებზე. ამგვარი შეხვედრით დაწესებულების ხელმძღვანელი აგრძნობინებს თანამშრომელს, რომ იგი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, რაც ძალიან კარგი მესიჯი ახალი კადრისთვის.

2. ექსკურსია არსებითად მოიცავს ორგანიზაციის კუთვნილებაში არსებული ინფრასტრუქტურის გაცნობას ახალი თანამშრომლისთვის. საჯარო დაწესებულებათა უმეტესობა საკმაოდ დიდია და მათი არქიტექტურის გამო ორიენტაცია შედარებით რთული ხდება. იმისათვის, რომ თანამშრომელმა ყოველდღიურად არ იგრძნოს თავი `ახლად` მისთვის საჭირო ოთახების ძიებისას, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა მოკლე ექსკურსია მოუწყოს დაწესებულების შიგნით; აჩვენოს მის სამსახურებრივ მოვალეობებთან ყველაზე მჭიდროდ დაკავშირებული სტრუქტურული ერთეულების სამუშაო სივრცე, აგრეთვე სასაბუღალტრო, საპირფარეოების და სხვა მნიშვნელოვანი ადგილების მდებარეობა. სივრცეში გამარტივებული ორიენტაცია მნიშვნელოვნად დააჩქარებს ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრირების პროცესს.

3. თანამშრომლების გაცნობა ქართულ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არაფორმალურადაც ხორციელდება. თუმცა სოციალიზაციის მიზნებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელმა საგანგებოდ მოაწყოს შეხვედრა ან რაიმე სხვა ფორმით წარუდგინოს ახალი თანამშრომელი დაწესებულების კოლექტივს. გაცნობისას ახალი თანამშრომელი არა მხოლოდ პიროვნებებს ეცნობა, არამედ იმ ფუნქციების შესახებაც იღებს ინფორმაციას, რომელთა შესრულებასაც ემსახურება თითოეული

თანამშრომელი, რაც მომავალში მნიშვნელოვნად უმსუბუქებს სოციალიზაციის პროცესს.

4. მენტორი თანამშრომლის გამოყოფა სოციალიზაციის ხელშეწყობის კიდევ ერთი ეფექტიანი სტრატეგიაა. მენტორში იგულისხმება ორგანიზაციის გამოცდილი თანამშრომელი, რომელიც რამდენიმე თვის განმავლობაში ყოველმხრივ ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესში; პასუხობს მის შეკითხვებს, აცნობს მნიშვნელოვან დოკუმენტებს, ეხმარება სამუშაო პროცესის ორგანიზებაში და ა.შ. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, მენტორის გამოყოფა სოციალიზაციის პროცესის ხელშეწყობი ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი სტრატეგიაა.

5. ტრენინგი შიდა ნორმებსა და რეგულაციებზე გულისხმობს ფორმალური საგანმანათლებლო/საინფორმაციო ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელთა ფარგლებშიც ახალი თანამშრომელი ეცნობა ორგანიზაციის შიგნით დამკვიდრებულ ნორმებსა და რეგულაციებს. ტრენინგის მოდულის შემუშავება უშუალოდ ორგანიზაციის მიერ ხდება და მისი ხანგრძლივობა 1-დან 7 დღემდე მერყეობს. მსგავსი ტრენინგების მნიშვნელობა იზრდება რთულ, ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებში, სადაც ნორმების და რეგულაციების დარღვევას/იგნორირებას ფინანსურად თუ სამართლებრივად მძიმე შედეგები მოჰყვება.

6. საკონტროლო შეხვედრა სოციალიზაციის მეთოდია, რომელსაც ჩვეულებრივ, თანამშრომლის დასაქმებიდან 3-4 თვეში მიმართავენ. მეთოდის არსი მარტივია – ახალი თანამშრომელი ხვდება დაწესებულების ხელმძღვანელს, ხანდახან კი უშუალო ხელმძღვანელსა და დაწესებულების ხელმძღვანელს და მათთან ერთად განიხილავს ორგანიზაციაში მუშაობის განვლილ პერიოდს. მსჯელობა მიმდინარეობს იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელთაც თანამშრომელი წააწყდა; პროგრესზე, რომელიც მას ჰქონდა გასული თვეების განმავლობაში; იმ მოლოდინებზე, რომლებიც მას ჩამოუყალიბდა ორგანიზაციის/დაწესებულების ხელმძღვანელის მიმართ და ა.შ. საკონტროლო შეხვედრის ეფექტიანობა არსებითად არის დამოკიდებული მისი ფორმალურობის ხარისხზე. რაც უფრო ფორმალიზებულია შეხვედრა, მით უფრო ნაკლებად ეფექტიანია იგი და პირიქით, რაც უფრო ღია და მეგობრულია შეხვედრის გარემო, მით უფრო მეტად უწყობს იგი ხელს სოციალიზაციას. ახალი თანამშრომლებისთვის ერთ-ერთი

ყველაზე მტკივნეული კითხვა ყოველთვის არის ის, თუ რას ფიქრობს მასზე ხელმძღვანელი. ამგვარი უკუკავშირის არარსებობა ზრდის ადამიანის შფოთიანობას და აბრკოლებს სოციალიზაციას. მოკლე, 30-წუთიანი შეხვედრით ორგანიზაციის ხელმძღვანელს შეუძლია არსებითად შეამციროს ეს შფოთვა და დიდი წვლილი შეიტანოს ადამიანის შრომითი მოტივაციისა და პროდუქტიულობის ზრდაში.

2. **პერსონალის საქმიანი შეფასება.** საქმიანი კარიერა ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთან დაკავშირებული წახალისებების მატება. მასში იგულისხმება, აგრეთვე, წინსვლა საქმიანობის უკვე არჩეულ გზაზე, ცნობილ პიროვნებად გახდომა, დიდების მოპოვება, სულიერი გამდიდრება. მაგალითად, დიდი უფლება-მოსილებათა და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფასის დანიშვნა და ა.შ. კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახისა და საქმიანობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, მოსწავლეთა კარიერა და ა.შ. ზოგადად კარიერა ესაა სუბიექტურტად გაცნობიერებული ადამიანის შრომითი გზა. ფართო გაგებით, ესაა ადამიანის განვითარების ეტაპების ზოგადი თანმიმდევრობა ცხოვრების ძირითად (საოჯახო, შრომით და სხვა) სფეროებში.

განასხვავებენ საქმიანი კარიერის შემდეგ სახეებს: არასპეციალიზებული, დესანტური, კარიერა `ელვა~, ვერტიკალური, თანამდებობრივი, ნორმალური, ორგანიზაციათაშორისი, პოტენციური, პროფესიონალური, რეალური, საფეხუ-რებრივი, სპეციალიზებული, ფარული, შენელებული, შიგაორგანიზაციული, ჩქარი, ჰორიზონტალური.

**არასპეციალიზებული კარიერა** ფართოდაა გავრცელებული იაპონიაში. იაპონელები იცავენ მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი სპეციალისტი, რომელსაც უნარი ექნება იმუშაოს კომპანიის ნებისმიერ უბანზე და არა რომელიმე ცალკეულ ფუნქციაზე. სამსახურებრივ კიბეზე აღმავალი სვლისას მას საშუალება უნდა ჰქონდეს კომპანია დაინახოს სხვადასხვა მხრიდან. ამასთან, ერთ თანამდებობაზე არ უნდა გააჩერონ სამ წელზე მეტი და სისტემატურად უცვალონ შესასრულებელი ფუნქციების ხასიათი. ასეთი პოლიტიკის შედეგად, იაპონელი ხელმძღვანელები ფლობენ სპეცია-ლიზებული ცოდნის შედარებით მცირე მოცულობას.

სამაგიეროდ, მათ აქვთ სრული წამოდგენა ორგანიზაციაზე (კომპანიაზე და სხვ.) და დიდი პირადი გამოცდილება. არასპეციალიზებული კარიერის საფეხურები პიროვნებამ შეიძლება გაიაროს როგორც ერთ ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში.

**დესანტურ კარიერაში** იგულისხმება ხელმძღვანელი თანამდებობის სპონტანურად დაკავება, ხოლო კარიერა `ელვას` ადგილი აქვს, როცა წარმატების მოპოვება და საზოგადოებაში გამოჩენილი მდგომარეობის დაკავება ხდება საგან-გებოდ მოკლე დროში.

**ვერტიკალურ კარიერაში** იგულისხმება სტრუქტურული იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე ასვლა, რომელსაც თან ახლავს ხელფასის მომატება.

**კარიერა თანამდებობრივი** ასახავს ადამიანის თანამდებობრივი სტატუსისა და ორგანიზაციაში მისი სოციალური როლის ცვლილებას. ესაა ორგანიზაციის თანამდებობრივ სტრუქტურაში პიროვნების როგორც ვერტიკალური. ისე ჰორიზონტალური გადაადგილების თავისებური ტრაექტორია.

**ნორმალურ კარიერაში** იგულისხმება თანამდებობრივი იერარქიის საფეხურზე ადამიანის თანდათანობითი დაწინაურება, მისი მუდმივად მზარდი პროფესიული გამოცდილებისა და დაოსტატების საფუძველზე.

**ორგანიზაციათაშორისი კარიერა** კი კარიერის ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს, რომ კონკრეტული მომუშავე, თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში, განვითარების ყველა სტადიას (სწავლა, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალური თვისებების განვითარება, პენსიაზე გასვლა) გადის სხვადასხვა ორგანიზაციაში, სხვადასხვა თანამდებობაზე მუშაობისას, თანდათანობით.

**პოტენციურ კარიერაში** კი იგულისხმება ადამიანის პირად წარმოდგენაში შრომითი და ცხოვრებისეული გზა, რომელიც ემყარება მის მომავალ გეგმებს, მოთხოვნილებებს, შესაძლებლობებს და მიზნებს. ესაა კარიერა – ოცნება, კარიერა – სურვილი.

**პროფესიონალური კარიერა** ასახავს ადამიანის შრომით საქმიანობაში პროფესიონალურ ცვლილებებს, მის შრომით მიღწევებს და ავტორიტეტს პროფესიული საქმიანობის კონკრეტულ სფეროში.

**რეალური კარიერა** კი არის კარიერა, რომლის რეალიზება ადამიანმა მოახერხა დროის განსაზღვრულ პერიოდში, საქმიანობის განსაზღვრულ სახეში და კონკრეტულ ორგანიზაციაში.

**საფეხურებრივი კარიერა** კარიერის ისეთი სახეობაა, რომლის დროსაც ერთმანეთთანაა შეხამებული კარიერის როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური სახეების ელემენტები. ამ შემთხვევაში ერთდროულად ხდება მომუშავის როგორც ფუნქციონალური გადაადგილება, ისე თანამდებობრივი დაწინაურება. კარიერის ასეთი სახე გვხვდება საკმაოდ ხშირად. მას შეიძლება ჰქონდეს როგორც შიგაორგანიზაციული, ისე ორგანიზაციათაშორისი ფორმა.

**სპეციალიზებული კარიერა** ხასიათდება იმით, რომ კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის კარიერის სხვადასხვა სტადიას. ეს სტადიები კონკრეტულ მომუშავეს შეუძლია გაიაროს თანმიმდევრულად როგორც ერთ, ისე სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმ პროფესიის ჩარჩოებსა და საქმიანობის სფეროში, რომელშიც ხდება მისი სპეციალიზება. მაგალითად, ერთი ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსის გახდომა სხვა ორგანიზაციის პროდუქციის ხარისხის მართვის დანაყოფის უფროსად და ა.შ.

**ფარული კარიერა** კარიერის ისეთი ფორმაა, რომელიც ირგვლივ მყოფთათვის ყველაზე უფრო ბუნებრივია. იგი მისაწვდომია მომუშავეთა ვიწრო წრისათვის, რომელსაც საკმაო ცოდნა და ფართო კავშირები აქვს ორგანიზაციის გარეთ. მაგალითად, მომუშავის მიწვევა შეხვედრებსა და თათბირებზე, რომლებზეც სხვა მომუშავეებს არ მიუწვდებათ ხელი, ინფორმაციის არაფორმალურ წყაროებზე დაშვება, ხელმძღვანელობიდან ცალკეული მნიშვნელოვანი დავალებების მიცემა და სხვა. ასეთ მომუშავეს შეიძლება ეკავოს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ქვედა-ნაყოფში რიგითი თანამდებობა. ამასთან, როგორც წესი, მისი შრომის ანაზ-დაურება გაცილებით მეტია, ვიდრე მის მიერ დაკავებული თანამდებობა ითვალისწინებს.

**შენელებული კარიერა** არის ისეთი კარიერა, რომელიც ხასიათდება ერთ თანამდებობაზე ხანგრძლივი მუშაობით (დაახლოებით 1,5-2-ჯერ უფრო ხანგრძლივად, ვიდრე ნორმალური კარიერისას). ამის მიზეზები შეიძლება იყოს ადამიანის პროფესიონალური ან პიროვნული მახასიათებლები, მისი ურთიერთობა

თანამშრომლებთან, მათ შორის ხელმძღვანელებთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის არარაციონალური დაპროექტება და ა.შ.

**შიგაორგანიზაციულ კარიერაში** კი იგულისხმება ისეთი კარიერა, რომლის დროსაც კონკრეტული მომუშავე თავისი პროფესიული საქმიანობის პროცესში გადის განვითარების ყველა ისეთ სტადიას, როგორცაა სწავლება, სამუშაოზე მოწყობა, პროფესიონალური ზრდა, ინდივიდუალურ პროფესიონალურ შესაძლებლობათა მხარდაჭერა და განვითარება, პენსიაზე გასვლა. ამ სტადიებს მომუშავე გადის თანმიმდევრულად ერთ ორგანიზაციაში მუშაობისას. ასეთი კარიერა შეიძლება იყოს სპეციალიზებული და არასპეციალიზებული.

**ჩქარი კარიერა** ხასიათდება სიჩქარით, მაგრამ თანამდებობრივი გადაადგილება თანმიმდევრულად მიმდინარეობს ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიულ ვერტიკალზე.

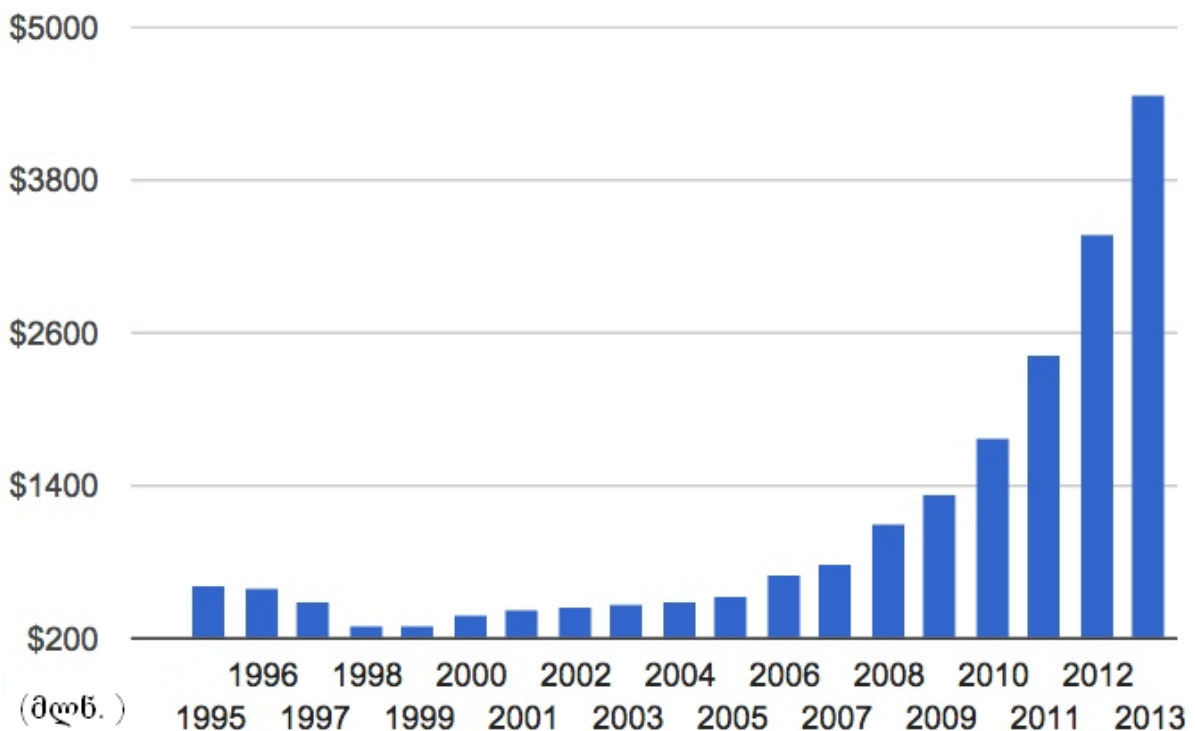
ჰორიზონტალური კარიერა კარიერის ისეთი სახეა, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის სხვა ფუნქციურ სფეროში გადაადგილებას ან განსაზღვრული სამსახურებრივი როლის შესრულებას ისეთ საფეხურზე, რომელიც ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფორმალურად არაა დამკვიდრებული. მაგალითად, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფის პროგრამისა და სხვათა ხელმძღვანელის როლის შესრულება და ა.შ. ჰორიზონტალური კარიერის ცნება არ გულისხმობს ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით აუცილებელ და მუდმივ წინსვლას.

3. **პერსონალის განვითარება.** პერსონალის განვითარება შეიძლება აღვწეროთ, როგორც მუშაკთა სრულყოფის „სისტემატური“ და უწყვეტი პროცესი, რათა მათ მაქსიმალურად სრულად გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობები, რაც თანაბრად სარგებლიანი იქნება როგორც მათთვის, ისე ორგანიზაციისთვის. თუ ადამიანებმა მოტივაცია ამ კუთხით უნდა მიიღონ, მაშინ მთელ პროცესს ნათლად და ლოგიკურად უნდა მივუდგეთ, ჩვეულებრივ, თვითგანვითარების წახალისების, მოთხოვნების შემთხვევაში პერსონალის დატრენინგების და ბოლოს მუშაკთა შეფასების გზით, რათა დავრწმუნდეთ, რომ ისინი თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმს აღწევენ.

საზოგადოების განვითარების ახლანდელ ეტაპზე პერსონალის განვითარებაში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სისტემა, რომლის ელემენტებია: ამა თუ იმ სპეციალობისა და კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნილების სტრატეგიის შემუშავება, პროგნოზირება და დაგეგმვა, კარ-იერისა და პროფესიული ზრდის მართვა; ადაპტაციის, სწავლებისა და ტრენინგის ორგანიზაცია; ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

პერსონალის განვითარების თანამედროვე კონცეფციის რეალიზაცია გულისხმობს სწავლების სისტემის მოქნილობის ამაღლებას, მუშაობის ჯგუფურ ფორმას, სასწავლო ლექციების (კურსების) წამკითხავი პირების შეცვლას კონსულტანტებით.

თანამედროვე გლობალური კომპანიების უმეტესობა უამრავ ფულად და დროით რესურსს ხარჯავს პერსონალის სწავლებასა და განვითარებაში. ამის პირველი და ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზია ის ფაქტი, რომ თანამედროვე სწავლების სისტემები ძირითადად ნაკლებად არის მორგებული კომპანიების მოთხოვნებს.



სქემა 1.7 „apple“-ს დანახარჯები პერსონალის განვითარებაში 1995-2013წ.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> წყარო: <https://seekingalpha.com/article/4141417-apple-swims-systemic-risk-tidal-wave>

მომუშავის პროფესიონალური განვითარების მოთხოვნილებაზე გავლენას ახდენს: გარე და შიგა გარემოს დინამიკა, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ახალ სახეთა გამოჩენა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილება, საქმიანობის ახალ სახეთა ათვისების აუცილებლობა.

პერსონალის განვითარებისათვის პასუხისმგებლები არიან ადმინისტრაცია და, უპირველეს ყოვლისა, ხაზობრივი ხელმძღვანელები, აგრეთვე, თვით მომუშავენი. ისინი გამუდმებით აქტიურად უნდა ზრუნავდნენ თავიანთი სრულყოფისათვის.

4. **პერსონალის სწავლება.** პერსონალის სწავლება არის განათლების ერთ-ერთი რგოლი, მის მიზანს წარმოადგენს კონკრეტული პროფესიისადმი შესაბამისი კვალიფიციური კადრის მომზადება. არსებობს პროფესიული სწავლების სამი სახე, ესენია:

- ✓ კადრების მომზადება;
- ✓ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ✓ კადრების გადამზადება.

კადრების მომზადება გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის ყველა სფეროსთვის კვალიფიციური კადრების გეგმაზომიერ და ორგანიზებულ მომზადებასა და გამოშვებას, რომლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას, უნარს, ჩვევებს და ურთიერთობის საშუალებებს.

კვალიფიკაციის ამაღლებაში კი იგულისხმება კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით (პროფესიისადმი მოთხოვნილების ამაღლებიდან ან თანამდებობრვი დაწინაურებიდან გამომდინარე).

კადრების გადამზადების მიზანია კადრების სწავლება ახალი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების ათვისების მიზნით, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროფესიის ათვისებასთან ან შრომის შინაარსისა და შედეგისადმი მოთხოვნების ცვლილებებთან.

პრაქტიკაში ცნობილია კვალიფიციური კადრების სწავლების სამი კონცეფცია: 1) სპეცილიზებული სწავლების; 2) მრავალპროფილური სწავლების; 3) პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების.

სპეციალიზებული სწავლების კონცეფცია ორიენტირებულია დღევანდელ დღეზე ან უახლოეს მომავალზე და კავშირი აქვს შესაბამის სამუშაო ადგილთან. ასეთი სწავლება ეფექტიანია და მისაღებია დროის შედარებით მოკლე პერიოდისთვის. ამასთან, იგი, მომუშავეს თვალსაზრისით, ხელს უწყობს სამუშაო ადგილის შენარჩუნებას და განამტკიცებს საკუთარი ღირსების გრძნობას.

მრავალპროფილური სწავლების კონცეფცია, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეფექტიანია, რამდენადაც ზრდის მომუშავეს მობილურობას. ამასთან, ეს იმ ორგანიზაციისათვის, რომელშიც მუშაობს მუშაკი, სარისკოა, რამდენადაც ამ უკანასკნელს სამუშაო ადგილის არჩევის საშუალება ეძლევა და არის იმის საშიშროება, რომ მან დატოვოს ორგანიზაცია.

პიროვნებაზე ორიენტირებული სწავლების კონცეფციის მიზანია ბუნებიდან ბოძებული და პრაქტიკულ საქმიანობაში შემენილი ადამიანური თვისებების განვითარება. აღნიშნული კონცეფცია, პირველ რიგში, ეხება პირებს, რომელთაც მისწრაფება აქვთ მეცნიერული მუშაობისადმი, ან აქვთ ხელმძღვანელის ან პედაგოგის ნიჭი და ა.შ.

არსებობს პროფესიონალური სწავლების ორი ძირითადი ფორმა: 1) წარმოებისაგან მოწყვეტით და 2) წარმოებისაგან მოუწყვეტლივ. პირველ შემთხვევაში პროფესიონალური კადრების მომზადება ხდება სხვადასხვა ტიპის სასწავ-ლებლებში, ხოლო მეორე შემთხვევაში იგი შეიძლება მოხდეს როგორც აღნიშნულ სასწავლებლებში, ისე უშუალოდ საწარმოში (სამუშაო ადგილზე). არსებობს სამუშაო ადგილზე სწავლების სამი ძირითადი ფორმა: ინდივიდუალური, ჯგუფური და საკურსო. ინდივიდუალური სწავლებისას მოსწავლეს ამაგრებენ მაღალკვალიფიციურ მომუშავესთან ან ჩართავენ ბრიგადაში, სადაც მასზე მიმაგრებულია ბრიგადირი ან უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე ბრიგადის სხვა წევრი. აუცილებელ თეორიულ კურსს მოსწავლე სწავლობს დამოუკი-დებლად, შესაბამისი სპეცილისტის კონსულტაციით.

სწავლების ჯგუფური (ბრიგადული) ფორმა გულისხმობს მოსწავლეების სპეციალურ ჯგუფებად გაერთიანებას, რომელთანაც მეცადინეობას ატარებენ უმაღლესი კვალიფიკაციის მუშები.

სწავლების საკურსო ფორმა გამოიყენება მომიჯნავე პროფესიების მომუშავეთა მოსამზადებლად. იგი ხორციელდება ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ის მიმდინარეობს სასწავლო ჯგუფში წარმოებრივი სწავლების ოსტატის ხელმძღვანელობით, რომელიც ტარდება ამ მიზნით შექმნილ სპეციალურ სასწავლო-წარმოებრივ ბაზაზე ან სასწავლო კომბინატში. მეორე ეტაპზე იგი მიმდინარეობს სამუშაო ადგილებზე ძირითადი სამუშაოდან გაუთავისუფლებელი მაღალკვალიფიციური მომუშავეის – წარმოებრივი სწავლების ინსტრუქტორის ხელმძღვანელობით სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი ფორმაა, აგრეთვე, ინსტრუქტაჟი, ანუ გამოცდილი თანამშრომლის მიერ მუშაობის ილეთების განმარტება და დემონსტრირება.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში მრავალმხრივი კვალიფიკაციის ფლობის აუცილებლობისას, გამოიყენება სამუშაო ადგილზე სწავლების ისეთი მეთოდი, როგორცაა როტაცია. მასში იგულისხმება მუშაკის თანმიმდევრული მუშაობა თანამდებობაზე, მათ შორის სხვადასხვა განყოფილებაში. ითვლება რომ როტაცია დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, ეხმარება მათ წინააღმდეგობათა (სტრესების) გადალახვაში. ამასთან, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და დაკავშირებულია შრომის მწარმოებლურობის დროებით დაცემასთან.

სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი მეთოდია ე.წ. თვითსწავლება. იგი ხორციელდება შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობით, დამატებითი ინსტრუქტაჟით, თავის მოქმედებებსა და სხვის მუშაობაზე დაკვირვებითა და მათი ანალიზით და ა.შ.

ხელმძღვანელებისათვის სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმაა სტაჟირება ახალი სამუშაო ადგილის ასათვისებლად, რომლის დროსაც შენარჩუნებულია ძველი მოვალეობები და ნაწილობრივ სრულდება ახალი.

სასწავლებელში მიღებული თეორიული ცოდნის საკმაო რეზერვის არსებობის შემთხვევაში, სამუშაო ადგილზე სწავლების ფორმა უფრო გამარ-თლებულია, ვიდრე სპეციალურ კურსებზე. ეს ასე იმიტომაა, რომ იგი ახალი სამუშაოს ათვისების საშუალებას იძლევა უშუალოდ მისი შესრულების პრო-ცესში ნაკლები დანახარჯებით და უზრუნველყოფილია კავშირი პრაქტიკასთან. ამასთან, სწავლების ასეთი ფორმა მოითხოვს მოცემული პროცესის ხელმძღვანელი ინსტრუქტორების გულდასმით შერჩევას.

სწავლების კავშირი პრაქტიკისათან აუცილებელია, რამდენადაც სწავლების ეფექტიანობა პრაქტიკული შედეგით განისაზღვრება. იგი, უპირველეს ყოვლისა, მიიღწევა ხელმძღვანელთა, სპეცია-ლისტთა და ამ თანამდებობაზე კანდიდატთა ტრენინგის პროცესში.

ტრენინგის ძირითადი ფორმებია საქმიანი თამაშები და პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზის მეთოდი, ე.წ. `ქეის-სტადი`.

საქმიანი თამაშები ინდივიდუალიზებულია და ახლოსაა პროფესიულ საქმიანობასთან. იგი შეიძლება იყოს გლობალური (ფირმის საერთო ხელმძღვანელობა) და ლოკალური (ცალკეული პრობლემების გადაწყვეტა). ის აღსაზრდელებს საშუალებას აძლევს, შეასრულონ რამდენიმე ფუნქცია, გააფართოონ ორგანიზაციაზე წარმოდგენა, შეიმუშაონ მართვის პრაქტიკული ჩვევები, სწრაფად და სწორად გაიგონ, რას იწვევს ესა თუ ის მოქმედება და ა.შ. საქმიანი თამაშები ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როცა იგი უზრუნველყოფილია მისი ჩატარებისათვის აუცილებელი საშუალებებით.

`ქეის-სტადის` ერთ-ერთი სახესხვაობაა ინციდენტების მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში პრობლემა დასაწყისში აღწერილია მხოლოდ ზოგად ჭრილში, ხოლო დამატებით მონაცემებს აჩვენებენ მის მონაწილეთა პასუხების დროს. ეს ადამიანს ეხმარება სწრაფი და სწორი ანალიზის უნარის გამომუშავებაში.

ზემოაღნიშნულ მეთოდთან ახლოსაა ე.წ. მართვითი თამაშების მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ აღსაზრდელებს განტოლებათა სახით აძლევენ ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად მაჩვენებლებთან დაკავშირებულ მახასიათებლებს (ფასები, შესყიდვა, წარმოების მოცულობა და ა.შ.). იმის შემდეგ როცა გუნდის მოთამაშენი მიიღებენ თავიანთ გადაწყვეტილებას (დასაშვებია ურთიერთკონსულტირება), მათი ურთიერთქმედების საერთო შედეგები ფიქსირდება კომპიუტერზე და ხდება მისი შედარება რეალურ სინამდვილესთან.

მენეჯერის ქცევის მოდელირების არსი იმით გამოიხატება, რომ ვიდეოზე ჩაიწერება და მისი ჩვენების შემდეგ განიხილავენ იმ სიტუაციებსა და პიროვნება-თაშორის პრობლემებს, რომლებსაც ხვდებიან ხელმძღვანელები (საჩივრები, ინტრიგები, წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი და სხვ.). ამის შემდეგ რამდენიმე კაცი გაითამაშებს

მსგავს სიტუაციებს, ხოლო დანარჩენები თვალყურს ადევნებენ მოვლენებს და შესაბამისად რეაგირებენ მათზე, ან შეუძლიათ წამოაყენონ თავიანთი სიტუაციები.

საქმიანი თამაშების ერთ-ერთი ფორმაა როლური მეთოდი. მოცემულ შემთხვევაში თითოეულს სათამაშოდ აძლევენ სიტუაციის განსაზღვრულ როლს, რომელიც რეაგირებს სხვის თამაშზე. მონაწილეთა ერთ-ერთი მათგანი გამოდის ცენტრალური ფიქტურის როლში. როლური თამაშების მონაწილეებს, რომლებიც გამოდიან ამა თუ იმ როლში, უნდა შეეძლოთ გადაწყვიტონ შესაბამისი პრობლემები.

საქმიანი თამაშების ერთ-ერთი ფორმაა თავჯდომარის გარეშე კრების იმიტაცია, სადაც მენეჯერებს აფასებენ მასზე გამოსვლის უნარით.

პრაქტიკაში იყენებენ, აგრეთვე, საკადრო გასაუბრების მეთოდს. ამ შეთხვევაში აღსაზრდელები გამოდიან ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენელთა როლში.<sup>16</sup>

5. **ჭარბი პერსონალის შემცირება.** მიუხედავად დანახარჯებისა და უსიამოვნო განცდებისა, პერსონალის შემცირება ჩვეული ფენომენია ბიზნესის სამყაროში. დროის მოთხოვნილებები, ტექნოლოგიისა და პროდუქციის ცვლილებები, ინდუსტრიული რესტრუქტურისა იძულებულს ხდის ფირმებსა და კომპანიებს, შეამცირონ შრომითი დანახარჯები კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.

პერსონალის შემცირება ხდება ზედმეტი სამუშაო ძალის შემცირების მიზნით. ეს პროცესი საკმაოდ რთულია და შეიცავს: მოსამსახურის იდენტიფიკაციას, გაფრთხილებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, დახმარებას.

პერსონალის შემცირების ალტერნატივები. პერსონალის შემცირების მიზანია შრომითი დანახარჯების შემცირება, თუმცა, როგორც აღინიშნა, მისი საშუალებით სხვა დანახარჯების დაზოგვა ვერ ხერხდება. პერსონალის შემცირებამდე მენეჯმენტს შრომითი დანახარჯების შემცირებისათვის შეუძლია სხვადასხვა საშუალებება გამოიყენოს და განახორციელოს ღონისძიებები, რომლებმაც შეიძლება მოახდინოს შემცირების ალბათობის კომპენსირება.

---

<sup>16</sup> პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009

6. **საკადრო რეზერვების მართვა.** საკადრო პოლიტიკაში დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციებში სხვადასხვა თანამდებობებზე სამუშაოდ კანდიდატთა კარგად მომზადებული რეზერვის მართვას.

საკადრო რეზერვის არსებობა საშუალებას იძლევა წინასწარ (გეგმურად) მეცნიერულად და პრაქტიკულად დასაბუთებული პროგრამით მომზადდეს კანდიდატები ახალშექმნილი ან ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

საკადრო რეზერვის ფორმირება ხორციელდება საატესტაციო კომისიების ობიექტური დასკვნის საფუძველზე. ამასთან, ცხადია, ასეთი კომისიების დასკვნები უნდა ემყარებოდეს სპეციალისტთა პროფესიული საქმიანობის შედეგების კონკრეტულ ანალიზს. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება პროფესიონალური და ზოგადსაგანმანათლებლო მომზადების დონეს, ორგანიზაციულ და ანალიტიკურ უნარს (ნიჭს), მუშაობის შედეგებისათვის პასუხის-მგებლობის გრძნობას, მიზანსწრაფვას, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების დასაბუთებისა და მათი დამოუკიდებლად მიღების უნარს და სხვ. რეზერვში შეყვანისას ყურადღება ექცევა კვალიფიკაციის ამალგების სისტემაში კანდიდატთა ცოდნის შეფასების შედეგებს, დასკვნებს სტაჟირებისა და ტესტირების შედეგებზე, ფიზიკურ მდგომარეობას, დამატებითი დატვირთვის ატანის შესაძლებლობას და ა.შ.

რეზერვის ფორმირებასთან დაკავშირებული სამუშაოები შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

1. ხელმძღვანელი კადრების შემადგენლობაში მოსალოდნელ ცვლილებათა პროგნოზის შედგენა;
2. დაწინაურების რეზერვის კანდიდატთა საქმიანი და პიროვნული თვისებების შესწავლა;
3. რეზერვში კანდიდატთა განსაზღვრა;
4. რეზერვში ჩართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;
5. რეზერვში ჩასართავ კანდიდატთა სიის შეთანხმება ზემდგომ ორგანოსთან.

## თავი 2. ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები - ადგილობრივი და განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება

2.1 ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები : კერძო და საჯარო  
სექტორის შედარებითი ანალიზი

საქართველოში პერსონალით უზრუნველყოფის მიმდინარეობა კერძო სექტორში ძირითადად დაფუძნებულია საქართველოს შრომის კოდექსზე, რომელიც განსაზღვრავს ძირითად პრინციპებს, დებულებებსა და მოთხოვნებს, როგორც ორგანიზაციის აგრეთვე პერსონალის მიმართ.

კანონის შესაბამისად განისაზღვრება დასაქმებულის მინიმალური ასაკი შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით:

1. ფიზიკური პირის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა 16 წლის ასაკიდან.
2. 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა მისი კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობით, თუ შრომითი ურთიერთობა არ ეწინააღმდეგება არასრულწლოვნის ინტერესებს, ზიანს არ აყენებს მის ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ განვითარებას და არ უზღუდავს მას სავალდებულო დაწყებითი და საბაზო განათლების მიღების უფლებასა და შესაძლებლობას. კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობა ძალაში რჩება მსგავსი ხასიათის შემდგომი შრომითი ურთიერთობის მიმართაც.
3. 14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ და კულტურის სფეროში საქმიანობაზე, ასევე სარეკლამო სამუშაოს შესასრულებლად.
4. აკრძალულია არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების დადება სათამაშო ბიზნესთან, ღამის გასართობ დაწესებულებებთან, ეროტიკული და პორნოგრაფიული პროდუქციის, ფარმაცევტული და ტოქსიკური ნივთიერებების დამზადებასთან, გადაზიდვასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესასრულებლად.

5. აკრძალულია არასრულწლოვანთან, ასევე ორსულ ან მეძუძურ ქალთან შრომითი ხელშეკრულების დადება მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების შესასრულებლად.<sup>17</sup>

გარდა აღნიშნულისა საქართველოს შრომის კოდექსით განისაზღვრება წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე, რომლის თანახმადაც:

1. დამსაქმებელი უფლებამოსილია მოიპოვოს კანდიდატის შესახებ ინფორმაცია, გარდა იმ ინფორმაციისა, რომელიც არ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან და არ არის საჭირო კანდიდატის მიერ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობის შესაფასებლად და შესაბამისი გადაწყვეტილების მისაღებად. ამასთანავე, დამსაქმებელს უფლება არ აქვს, კანდიდატს მოსთხოვოს მისი რელიგიის, რწმენის, შეზღუდული შესაძლებლობის, სექსუალური ორიენტაციის, ეთნიკური კუთვნილების, ორსულობის შესახებ ინფორმაცია, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა არის ამ კანონის მე-2 მუხლის მე-5 პუნქტით გათვალისწინებული განსხვავების აუცილებლობა.

2. კანდიდატი ვალდებულია დამსაქმებელს აცნობოს ნებისმიერი გარემოების შესახებ, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მას სამუშაოს შესრულებაში ან საფრთხე შეუქმნას დამსაქმებლის ან მესამე პირის ინტერესებს.

3. დამსაქმებელს უფლება აქვს შეამოწმოს კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაციის სისწორე.

შრომის კოდექსით აგრეთვე განისაზღვრება: შრომითი ხელშეკრულების დადების ძირითადი პირობები, გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა, რომელიც შეადგენს არაუმეტეს 6 თვეს, სამუშაოს პირადად შესრულების მოვალეობა, შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლა, მივლინება, შრომის შინაგანაწესი, სამუშაო დროის ხანგრძლივობა, ზეგანაკვეთური სამუშაო, უქმე დღეები, შვებულება, შრომის ანაზღაურება, შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა და აგრეთვე გაერთიანების თავისუფლება.

---

<sup>17</sup> საქართველოს ორგანული კანონი, საქართველოს შრომის კოდექსი - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=12>

საჯარო სექტორის პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები განსხვავდება კერძო სექტორის სტრატეგიისაგან. თუმცა მათ შორის არსებობს ბევრი მსგავსება. საქართველოში ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფა საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კანონზე - საჯარო სამსახურის შესახებ. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ აღწერს კანდიდატისთვის დადგენილ ძირითად და დამატებით მოთხოვნებს. ძირითადი მოთხოვნების თანახმად, სახელმწიფო მოხელედ შეიძლება მიღებულ იქნეს საქართველოს ქმედუნარიანი მოქალაქე, რომელსაც აქვს სათანადო ცოდნა და გამოცდილება, მიაღწია 21 წლის ასაკს და ფლობს საქართველოს სახელმწიფო ენას. ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელის შემთხვევაში კი კანდიდატი შეიძლება იყოს 18 წლის ასაკის, ჰქონდეს მინიმუმ საშუალო განათლება და ფლობდეს საქართველოს სახელმწიფო ენას. რაც შეეხება კანდიდატისთვის დადგენილ დამატებით მოთხოვნებს, ისინი დგინდება კანონით ან მის საფუძველზე. დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები შეიძლება შემოიღოს დაწესებულების ხელმძღვანელმა (დაწესებულებამ) ან ზემდგომმა უფროსმა ნორმატიული აქტით. იმ შემთხვევებში, როდესაც დაწესებულებაში ხდება რეორგანიზაცია, რომელსაც თან სდევს შტატების შემცირება, დაწესებულების ხელმძღვანელმა (დაწესებულებამ) შეიძლება შემოიღოს დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ნორმატიული აქტით.

საჯარო კანონის თანახმად, პირი თანამდებობაზე შეიძლება დაინიშნოს კონკურსში მიღებული შედეგების საფუძველზე. თანამდებობაზე უკონკურსოდ შეიძლება დაინიშნონ:

- საქართველოს პრეზიდენტის, საქართველოს პარლამენტის, საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარის, საქართველოს პრემიერ-მინისტრის მიერ თანამდებობაზე დასანიშნი ან ასარჩევი მოხელები;
- აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ ასარჩევი მოხელები;
- მინისტრის მოადგილეები, თანაშემწეები და მრჩეველები;
- პირები, რომლებიც დანიშნული არიან თანამდებობის პირის (ორგანოს) უფლებამოსილების ვადით;

- თანამდებობაზე დროებით შემცვლელელები;

- დროებით მოვალეობის შემსრულებლები იმ ვაკანტურ თანამდებობაზე, რომელიც კონკურსის წესით უნდა შეივსოს.

საკონკურსო-საატესტაციო კომისია ამტკიცებს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, ამზადებს დოკუმენტაციას და კონკურსის გამოცხადების მიზნით უგზავნის საჯარო სამსახურის ბიუროს. ვაკანსიის განაცხადს ამოწმებს და 3 დღის ვადაში ადასტურებს საჯარო სამსახურის ბიუროს. კონკურსი ცხადდება ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის საშუალებით ([www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)).

კონკურსის შესახებ შეტყობინება უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- შესაბამისი დაწესებულების და კონკურსის წესით შესავსები ვაკანტური თანამდებობის დასახელება;

- კანდიდატის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები;

- შესასრულებელი სამუშაო;

- თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა;

- განცხადებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების წარდგენის ვადა;

- შესაბამისი კომისიის მისამართი;

- კონკურსის ეტაპები;

- კომისიის მიერ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების ვადა;

- კომისიის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ფორმა;

- შესაძლებელია, შეტყობინებაში აისახოს სხვა ინფორმაციაც.

კანდიდატებს განცხადების წარსადგენად ეძლევათ არანაკლებ 10-დღიანი ვადა კონკურსის გამოცხადების დღიდან. კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად განცხადებას უნდა ერთოდეს ყველა მოთხოვნილი დოკუმენტი. უკანასკნელი წარდგენილ შეიძლება იქნეს მხოლოდ ელექტრონული ფორმით [www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge) ვებგვერდის მეშვეობით. კანდიდატს უფლება აქვს ერთდროულად განაცხადი გააკეთოს დაწესებულების არაუმეტეს ხუთ ვაკანსიაზე.

ვაკანტურ თანამდებობაზე თანამშრომლის შესარჩევ კონკურსს წარმართავს შესაბამისი დაწესებულების კომისია, რომელიც, დაწესებულების ხელმძღვანელთან

შეთანხმებით, განსაზღვრავს კონკურსის პროგრამას, ეტაპებს, პირობებს, შეფასების ფორმებსა და ჩატარების გრაფიკს. კონკურსი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- განცხადების გადარჩევა - ამ ეტაპზე ხდება სავალდებულო დოკუმენტაციის სრულად წარდგენის და კანდიდატის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება. უმეტეს წილად, ამას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები ან სამდივნო, დამოწმება კი ხდება კომისიის სხდომის ოქმით და კომისიის წევრების ხელმოწერით.

- ატესტაცია - ამ ეტაპზე ხდება კანდიდატის სამსახურებრივი საქმიანობის, პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების შესაბამისობის შეფასება დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან. ატესტაცია შესაძლებელია ჩატარდეს შემდეგი ფორმით:

o სხვადასხვა სახის ტესტირება

o წერიტი დავალება და/ან;

o გასაუბრება.

ატესტაციას დაქვემდებარებულ კანდიდატთა სიას და ატესტაციის ჩატარების გრაფიკს ამზადებს დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური და საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარის წარდგინებით, ამტკიცებს დაწესებულების ხელმძღვანელი. ატესტაციის ჩატარებისათვის შესაბამისი სხვა დოკუმენტაციის მომზადებას, ასევე, უზრუნველყოფს დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. ატესტაციის ჩატარების ფორმებს, შესაბამისი შეფასების ფორმულარებს, სატესტო მეთოდიკებსა და თემატიკას კი განსაზღვრავს კომისია, დაწესებულების ხელმძღვანელთან შეთანხმებით. ატესტაციის დაწყებამდე სულ მცირე ორი კვირით ადრე კანდიდატს და საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა ეცნობოს ინფორმაცია ატესტაციის გრაფიკის, ჩატარების პრინციპების, პროცედურების, გადაწყვეტილების მიღების ფორმის შესახებ. კონკურსის ეტაპების ჩატარებისათვის, კომისიას შეუძლია გამოიყენოს ორგანიზაციის მატერიალური და ადამიანური რესურსები.

შეფასების მეთოდებს განსაზღვრავს საკონკურსო-საატესტაციო კომისია. კომისიის სხდომა ტარდება კონკურსის გამოცხადების დღიდან არა უადრეს 10 დღისა.

საკონკურსო-საატესტაციო კომისია აფასებს კანდიდატის შესაბამისობას ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად დადგენილ მოთხოვნებთან და წარადგენს ან უარს აცხადებს კანდიდატის წამოყენებაზე. ატესტაციის შედეგების მიხედვით, კომისიას გამოაქვს ერთ-ერთი შემდეგი დასკვნა:

- კანდიდატი შეესაბამება დასაკავებელ თანამდებობას;

- კანდიდატი არ შეესაბამება დასაკავებელ თანამდებობას (ატესტაციაზე არასაპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაში, კომისიის გადაწყვეტილებით, კანდიდატი იღებს ამ შეფასებას).

კომისია ვალდებულია, თითოეული კანდიდატის ატესტაციის შედეგების შესახებ მოამზადოს დასკვნა. დასკვნა ფორმდება სხდომის ოქმით. ატესტაციის შედეგები შეტანილ უნდა იქნეს საატესტაციო ფურცელში. სხდომის ოქმს და საატესტაციო ფურცელს ხელს აწერენ კომისიის თავმჯდომარე და წევრები. კანდიდატი ეცნობა საატესტაციო ფურცელს და ხელს აწერს მისი შევსებიდან 2 სამუშაო დღეში.

კომისია უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ სხდომას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი, მაგრამ არანაკლებ 3 წევრისა. გადაწყვეტილება მიღებულად ითვლება, თუ მას მხარს დაუჭირს სხდომაზე დამსწრე წევრთა ნახევარზე მეტი. ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში, გადამწყვეტად ითვლება სხდომის თავმჯდომარის ხმა. კომისიის გადაწყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სხდომის თავმჯდომარე და კომისიის დამსწრე წევრები.

კომისია დაწესებულების ხელმძღვანელს მოახსენებს ატესტაციის შედეგებს, ატესტაციის პროცესის დასრულებიდან ერთ კვირაში. კომისია ვალდებულია, თანამშრომლის შერჩევის საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღოს განცხადების წარდგენის ვადის დასრულებიდან არაუგვიანეს 3 თვის ვადაში. საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარე, ან კომისიის სხვა უფლებამოსილი პირი, გადაწყვეტილების გამოტანიდან არაუგვიანეს 5 სამუშაო დღისა, წერილობით ან ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, აცნობებს ყოველ კანდიდატს მის მიმართ გამოტანილ გადაწყვეტილებას. კომისია, კონკურსის დასრულებიდან (გადაწყვეტილების მიღებიდან) ერთ კვირაში, ბიუროში წარადგენს ინფორმაციას ჩატარებული კონკურსის შესახებ: ვაკანტური თანამდებობების დასახელების, შესული განცხადებების რაოდენობის, კონკურსის

ეტაპების, პროცედურების და კონკურსის შედეგების მითითებით. კომისიამ ბიუროში, ატესტაციის დასრულებიდან (გადაწყვეტილების მიღებიდან) ერთ კვირაში, ასევე, უნდა წარადგინოს ინფორმაცია ჩატარებული ატესტაციის და მისი შედეგების შესახებ.

კონკურსის მიმდინარეობის და შედეგების შესახებ კანდიდატს უფლება აქვს, წერილობითი ფორმით, გამოთქვას პრეტენზია შედეგების გამოცხადებიდან არაუგვიანეს 2 სამუშაო დღისა. საჩივრებს იღებს საპრეტენზიო კომისია. საპრეტენზიო კომისია იქმნება დაწესებულების ხელმძღვანელის ბრძანებით. საპრეტენზიო კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას დაწესებულების ხელმძღვანელი განსაზღვრავს. საპრეტენზიო კომისიის შემადგენლობაში შედიან კომისიის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე და წევრები (შესაძლებელია მოწვეული პირები). კომისიის წევრი, რომელიც მონაწილეობდა კონკურსის რომელიმე ეტაპის ჩატარებაში, არ შეიძლება იყოს საპრეტენზიო კომისიის შემადგენლობაში.

საპრეტენზიო კომისიის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი. გადაწყვეტილების მიღება ხდება ხმათა უმრავლესობით, ხმების თანაბრად გაყოფისას, გადამწყვეტია თავმჯდომარის ხმა. საპრეტენზიო კომისიაში განცხადება განიხილება არაუმეტეს 3 სამუშაო დღეში. გადაწყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ თავმჯდომარე და დამსწრე წევრები და საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად წარედგინება კომისიას. კომისია საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს საპრეტენზიო კომისიის გადაწყვეტილების გათვალისწინებით. კანდიდატს ასევე უფლება აქვს კონკურსის შედეგები გაასაჩივროს სასამართლოში.

შერჩეული კანდიდატი თანამდებობაზე ინიშნება, თუ იგი კომისიის გადაწყვეტილების მიღებიდან 2 კვირის განმავლობაში თანამდებობაზე მისი დანიშვნის უფლების მქონე პირს წარუდგენს საჭირო დოკუმენტებს:

- განცხადება;
- Curriculum Vitae (CV);
- განათლების ან შესაბამისი კვალიფიკაციის მოწმობა;
- პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტი;
- საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის გადაწყვეტილება;

- საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა დოკუმენტები.

თანამდებობაზე დანიშვნა ფორმდება ბრძანებით, განკარგულებით ან დადგენილებით, რომელიც შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- თანამდებობაზე დასანიშნი პირის სახელი და გვარი;
- იმ დაწესებულების დასახელება, რომელშიც პირი თანამდებობაზე ინიშნება;
- თანამდებობის დასახელება, თანამდებობრივი სარგოს განაკვეთი და დანამატები;
- თანამდებობაზე დანიშვნის თარიღი;
- სამსახურის ვადა - თუ პირი სამსახურში მიღებულია განსაზღვრული ვადით;
- გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა - თუ გამოსაცდელი ვადა გამოიყენება.

გამოსაცდელი ვადის პერიოდში ხდება კანდიდატის პროფესიული ჩვევების, შესაძლებლობების და პირადი თვისებების შესაბამისობის შემოწმება დაკავებულ თანამდებობასთან. არადადამაკმაყოფილებელი შედეგების შემთხვევაში მოხელე შეიძლება გათავისუფლდეს დაკავებული თანამდებობიდან გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში საჯარო კანონით დადგენილი წესით. გამოსაცდელი ვადა არ აღემატება 6 თვეს და იგი ითვლება შრომით სტაჟში. გამოსაცდელი ვადა არ გამოიყენება:

- პრეზიდენტის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
- პარლამენტის მიერ არჩეული ან დანიშნული მოხელის მიმართ;
  - პარლამენტის თავმჯდომარის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
  - პრემიერ-მინისტრის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
  - აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ არჩეულ მოხელეთა მიმართ;
- თანამდებობაზე კონკურსის წესით დასანიშნი მოხელის მიმართ;
- სამსახურებრივი წინსვლისას თანამდებობის დაკავების შემთხვევაში;
- დროებით არმყოფი მოხელის შემცვლელად ან მოვალეობის შემსრულებლად დანიშვნისას.

რაც შეეხება თანამშრომლის შერჩევის პროცესის წარმატებით განხორციელებას ამისათვის საჭიროა:

- ზუსტად განისაზღვროს თანამდებობის ფუნქციები;

-

საბოლოო დასკვნის სახით საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი თავისებურებები:

კერძო სექტორი	საჯარო სექტორი
შერჩევა შრომის კოდექსის საფუძველზე	შერჩევა საჯარო პირის მიერ შემუშავებული აქტის საფუძველზე
პერსონალურ მონაცემთა დაცვის დაბალი დონე	პერსონალურ მონაცემთა დაცვის მაღალი დონე
შედარებით ლოიალური კანონმდებლობა	მკაცრი ფორმალობა
გასაუბრება ერთ გამსაუბრებელთან	გასაუბრების მკაცრი ფორმა
ზოგადი ტესტირება	კომპლექსური ტესტირება
სოციალიზაციის დაბალი დონე	მაღალი სოციალიზაცია
კადრების განთავისუფლებისას კანონმდებლობის დარღვევის ხშირი შემთხვევები	კანონის დაცულობის მაღალი ხარისხი

სქემა: 2.1 საჯარო და კერძო სექტორის შედარებითი ანალიზი

## 2.2 - ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის უცხოური გამოცდილება

სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებულად ხორციელდება. ზოგიერთ ქვეყანაში შექმნილია სპეციალური უწყება, რომელიც ცენტრალიზებული გზით ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყების ადამიანური რესურსის მართვას. ზოგიერთ ქვეყანაში ამგვარი პრაქტიკა მთლიანად დეცენტრალიზებულია და თითოეული უწყება, თუ დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს პერსონალის მენეჯმენტს. თუმცა, ძირითადად, შერეული პრაქტიკები გვხვდება, როდესაც ქვეყანაში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ზოგად სტრატეგიას, ხოლო უშუალოდ შესაბამისი აქტივობების განხორციელება, როგორცაა შერჩევა, შეფასება და ა.შ., ინდივიდუალურ უწყებებს ევალებათ.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება – პერსონალის მართვის ოფისი (Office of Personnel Management(OPM)). ოფისი განიხილება როგორც ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცენტრალური ორგანო ფედერალური მთავრობისთვის, ყველა ფედერალურ უწყებაში. მის მოვალეობაში შედის ფედერალური მთავრობისთვის პერსონალის მართვის მიმართულებით დახმარების გაწევა.

კონკრეტულად ოფისის ფუნქციებია:

- ფედერალური სამსახურის მოძებნისა და განაცხადის პროცედურების გამარტივება;
- ფედერალურ სამსახურებში დასაქმებულთათვის შესაბამისი და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის და სხვა ბენეფიტების განსაზღვრა;
- ფედერალური საქმიანობის ხელმისაწვდომობა ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის;
- ფედერალურ სამსახურებში დასაქმებულთა მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა;
- შერჩევის პროცედურების და უნარების პროფილების სტანდარტიზაციის უზრუნველყოფა;

პერსონალის მართვის ოფისი ზედამხედველობას უწევს ფედერალური უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების პოლიტიკას – დაწყებული თანამდებობის პირთა კვალიფიკაციის სისტემის, დამთავრებული ანაზღაურების, ბონუსების და სამსახურის დატოვების სისტემის განსაზღვრით. ოფისი აფასებს თითოეული დეპარტამენტისთვის შექმნილ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას და ამ პოლიტიკის ადეკვატურად განხორციელების პროცესს. პერსონალის მართვის ოფისს აქვს კონკრეტული პასუხისმგებლობები პერსონალის მართვის სხვადასხვა ასპექტის სისტემების განსაზღვრაში, თუმცა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად საქმიანობას თითოეული დეპარტამენტი დამოუკიდებლად ახორციელებს. კერძოდ:

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ანაზღაურების სისტემას; ხოლო ბიუჯეტის განსაზღვრა და ბონუსების განაწილება თითოეული დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაში გადადის;
- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს პოზიციების კლასიფიკაციის სისტემას;

ხოლო რეკრუტინგის, კონტრაქტის ხანგრძლივობის, კარიერის მენეჯმენტის და სამსახურიდან გათავისუფლების მენეჯმენტი თითოეული დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება;

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ქცევის კოდექსს და თანაბარი შესაძლებლობების საკითხებს; ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის და სამუშაო გარემოს კორექტირების მენეჯმენტი ხორციელდება თითოეული დეპარტამენტის დონეზე;

შერჩევის პროცედურა ამერიკის საჯარო სამსახურში გამოკვეთილად არც კარიერაზე დაფუძნებული სისტემით ხორციელდება და არც პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემით. საჯარო უწყებაში სამსახურის დაწყების პროცედურა ძირითადად აპლიკაციის შევსებას და ინტერვიუს მოიცავს და პოზიციების უმეტესობა ღიაა ნებისმიერი გარე განმცხადებლისთვის. პოზიციების ძალიან მცირე რაოდენობის შევსება ხდება ცენტრალიზებული გამოცდის გზით. აღსანიშნავია, რომ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთა შემთხვევაში HRM პრაქტიკა არის განსხვავებული. მაღალი რანგის

მოხელეები განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი. მათი პოზიციებისთვის ცენტრალიზებულად განსაზღვრული უნარების პროფილებია შემუშავებული და შერჩევის პროცედურაც უფრო მეტად ცენტრალიზებულია. ისინი უფრო ხშირად იღებენ შესრულებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას და ბენეფიტს; ამასთან, უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მათ კარიერას, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს;

აღსანიშნავია, რომ OPM-მა ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად, შეიმუშავა კვალიფიკაციათა სტანდარტები. ეს სტანდარტები აღწერენ მინიმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს (მაგ: განათლება, გამოცდილება, ასაკი, ჯანმრთელობის მდგომარეობა) თითოეული პროფესიული სერიისთვის. ეს სტანდარტი შემუშავებულია ზოგადად, მთლიანად სამთავრობო პოზიციებისთვის და არა უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის კონკრეტული პოზიციისთვის. აღნიშნულ სტანდარტებზე დაყრდნობით, კონკრეტული მოთხოვნების განსაზღვრა, უკვე, უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის მოვალეობაში შედის, კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადებისას.

არსებობს კვალიფიკაციის სტანდარტები ჯგუფებისთვის და ცალკე მდგომი ინდივიდუალური კვალიფიკაციის სტანდარტები. კვალიფიკაციის სტანდარტები ჯგუფებისთვის მოიცავს თანამდებობების შემდეგ ჯგუფებს:

- პროფესიული და სამეცნიერო პოზიციები
- ადმინისტრაციული და მენეჯმენტის პოზიციები
- ტექნიკური და სამედიცინო დახმარების პოზიციები
- საქმისწარმოების და ადმინისტრაციული დახმარების პოზიციები
- სტუდენტური სტაჟირებები და პრაქტიკის პროგრამები

თითოეულ ჯგუფში გამოყოფილია თანამდებობების სხვადასხვა დონე. დონეების შესაბამისად განსაზღვრულია განათლების და სამუშაო გამოცდილების (როგორც ზოგადი, ასევე სპეციალიზირებული) ხანგრძლივობა. ამასთან, თითოეულ ჯგუფში შემავალი კონკრეტული პოზიციისთვის ცალკე შემუშავებულია ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნები (Individual Occupation Requirements (IOR)). გარდა ამისა, შემუშავებულია სახელმძღვანელო პრინციპები სხვადასხვა ტიპის სამუშაოსთვის,

რომელთა გათვალისწინება არ არის სავალდებულო, თუმცა რეკომენდირებულია, კვალიფიკაციის სტანდარტთან ერთად. მაგალითად, შემუშავებულია სახელმძღვანელო მენეჯერის პოზიციებისთვის, რომელიც აღწერს იმ ზოგად მოთხოვნებს, რაც უნდა გააჩნდეს ხელმძღვანელს. შესაბამისად, თუ უწყება აცხადებს კონკურსს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჯგუფის ხელმძღვანელის პოზიციაზე, გარდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტისთვის შემუშავებული საკვალიფიკაციო სტანდარტისა, სასურველია გათვალისწინებულ იქნას აღნიშნულ სახელმძღვანელოში განსაზღვრული მოთხოვნებიც.

გაერთიანებული სამეფოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების ცენტრალიზებულ უწყებას წარმოადგენს – სამთავრობო ადამიანური რესურსების მართვის ოფისი (Government HR Operations). ოფისის ძირითად როლს წარმოადგენს სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებს შორის სტრატეგიული კოორდინაციის განხორციელება. ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი კონკრეტული ასპექტების განხორციელება თითოეული სამინისტროს მოვალეობაში შედის, როგორცაა მაგალითად, ანაზღაურების სისტემების განსაზღვრა, შერჩევის და სამსახურიდან გათავისუფლების პროცედურების განხორციელება, სამუშაო პირობების კორექტირების და შესრულებული სამუშაოს შეფასების განხორციელება. ხოლო აღნიშნული ცენტრალური უწყების ძირითადი პასუხისმგებლობები საკმაოდ ფართოა და მოიცავს ზოგადი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დიზაინის შემუშავებას და გაკონტროლებას.

პერსონალის მართვისა და განვითარების ინსტიტუტთან (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)) თანამშრომლობით შეიქმნა „ადამიანური რესურსების მართვის შესაძლებლობების ჩარჩო“ (HR Capability Framework) საჯარო სამსახურში. ჩარჩო:

- ✓ განსაზღვრავს საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის აუცილებელ პროფესიულ სტანდარტებს;
- ✓ განსაზღვრავს კომპეტენციების ჩარჩოს „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ (The Professional Skills for Government (PSG)) სტანდარტებზე დაყრდნობით;

- ✓ განსაზღვრავს პროფესიული სტანდარტების ოთხ დონეს – საწყისი ეტაპიდან მაღალი რანგის საჯარო მოხელის პოზიციამდე;

თითოეული დონე მოიცავს აქტივობების, ცოდნის, ქცევის და შედეგების ასპექტებს; აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენება კონკრეტული პოზიციისთვის საჭირო კომპეტენციების აღსაწერად; გაერთიანებული სამეფოს საჯარო სამსახურში შერჩევის პროცედურები ხორციელდება გამოკვეთილად პოზიციაზე დაფუძნებული სისტემით. საჯარო სამსახურში სამუშაოს დაწყება ღია კონკურსის წესით ხორციელდება და ექვემდებარება აუდიტს, რათა შეფასდეს რამდენად შეესაბამება შერჩევის მიმდინარე პროცედურა განსაზღვრულ წესებს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ყველა ვაკანსია განიხილება კონკრეტული დეპარტამენტის გეგმის ფარგლებში მინიმალურ დანახარჯებთან დაკავშირებით, ამიტომ სანამ ღია კონკურსი გამოცხადდება, ზოგიერთი ვაკანტური ადგილი შეიძლება შეივსოს შიდა ორგანიზაციული წყაროებიდან. მაღალი რანგის საჯარო მოხელეები, გაერთიანებული სამეფოს შემთხვევაშიც, განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი, რომელთა მიმართ ადამიანური რესურსების მართვის განსხვავებული პრაქტიკა ხორციელდება. ცენტრალიზებული გზით განსაზღვრულია უნარების პროფილი; ამასთან, მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა კარიერის მენეჯმენტს, ანაზღაურების და ბონუსების სისტემას.

როგორც ზევით აღინიშნა, საჯარო სამსახურისთვის შემუშავებულია „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ სტანდარტები. ეს სტანდარტები უზრუნველყოფს სამუშაოს აღწერის სტრუქტურირებულ გზას ნებისმიერი პოზიციისთვის საჯარო სამსახურში და განსაზღვრავს იმ ზოგად უნარებს, რაც არის საჭირო საჯარო სამსახურში მუშაობის დასაწყებად. „სამთავრობო პროფესიული უნარების“ ჩარჩო მოიცავს ოთხ ძირითად ასპექტს:

- ლიდერობის თვისებები საჯარო მოხელეთათვის;
- ძირითადი უნარები, რაც ყველა საჯარო მოხელეს უნდა გააჩნდეს;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული უნარები;
- უფრო ფართო გამოცდილება, რომელიც უშუალოდ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთათვის არის განკუთვნილი;

თითოეული პოზიცია აღიწერება აღნიშნული ასპექტების მიხედვით, კონკრეტული სამუშაოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე. სტანდარტები შეიქმნა დამსაქმებლების, დასაქმებულების და პროფესიული ექსპერტების ერთობლივი მუშაობის შედეგად და ფართოდ გამოიყენება მთელი სამთავრობო სტრუქტურების ფარგლებში კარიერის დაგეგმვის, პერსონალის შერჩევის და სამუშაოს შეფასების სისტემებში.

თურქეთში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არის – სამთავრობო პერსონალის პრეზიდენტი (State Personnel Presidency). უწყების ფუნქციაა, განსაზღვროს სახელმწიფოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა. კონკრეტულად, უწყების პასუხისმგებლობაში შედის:

- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვა ცენტრალურ/ეროვნულ დონეზე
- უზრუნველყოს ამ პროცესის ხელმძღვანელობა და შეიმუშავოს პრინციპები
- შეიმუშავოს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დიზაინი
- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის კოორდინაცია და ზედამხედველობა
- უზრუნველყოს რეკომენდაციები საკანონმდებლო ჩარჩოს დახვეწისთვის
- შეიმუშავოს ანაზღაურების სისტემის დიზაინი
- განახორციელოს შერჩევის პროცედურების და უნარების პროფილების სტანდარტიზაცია
- უზრუნველყოს შესაბამისი ტრენინგები

ძირითადი საკითხები, რაც უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვას საჯარო სექტორში განისაზღვრება ცენტრალურ დონეზე. მაგალითად, ანაზღაურების სისტემა, ბიუჯეტის გამოყოფა, ბონუსების განაწილება, თანამდებობების კლასიფიკაცია და თანამდებობიდან გათავისუფლების შემდგომი რესტრუქტურირაცია, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ქცევის კოდექსი – ამ საკითხების მენეჯმენტი მთლიანად ცენტრალიზებულია; შერჩევის პროცედურები და სამუშაო პირობების განსაზღვრა ძირითადად ცენტრალურ დონეზე ხორციელდება, თუმცა კონკრეტულ სამინისტროებს შეუძლიათ ჩარევის განხორციელება; რაც შეეხება კონტრაქტების

ხანგრძლივობის განსაზღვრას, კარიერის მენეჯმენტს, სამსახურიდან დათხოვნას და სამუშაო პირობების კორექტირებას – ეს ყველაფერი თითოეული სამინისტროს დონეზე ხორციელდება. უფრო კონკრეტულად, შერჩევის სისტემა თურქეთის საჯაროსამსახურში არის უფრო მეტად კარიერაზე დაფუძნებული. სამუშაოს დაწყება სხვადასხვა პოზიციაზე ხორციელდება ცენტრალიზებული გზით – აპლიკანტები აბარებენ მოცემული პოზიციის შესაბამის გამოცდას.

რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს, მათ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება განსხვავებული პრაქტიკით. მაღალი რანგის საჯარო მოხელეები განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი და მათი პოზიციებისთვის უნარების პროფილები განსაზღვრულია ცენტრალურ დონეზე. თუმცა, არ არსებობს კონკრეტული ადგილობრივი პოლიტიკა, რომელიც მოახდენს პოტენციური მაღალი რანგის საჯარო მოხელეების იდენტიფიცირებას მათი კარიერის ადრეულ ეტაპზე.

გერმანიის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება არ არსებობს. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო უწყებებში ძირითადად ინდივიდუალური დეპარტამენტების მიერ ხორციელდება, თუმცა აღსანიშნავია, რომ პერსონალის მართვის გარკვეული ასპექტები მაინც ცენტრალიზებულია. მაგალითად:

- ანაზღაურების სისტემა და ბიუჯეტი, ბონუსების სისტემა, პოზიციების კლასიფიკაცია, კონტრაქტის ხანგრძლივობა, კარიერის მენეჯმენტი, ქცევის კოდექსი და კოდექსის დარღვევის შემთხვევაში სამსახურიდან დათხოვნა – ეს ასპექტები განისაზღვრება ცენტრალური გზით;
- პერსონალის შერჩევა, პოზიციების განაწილება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სამუშაო პირობების კორექტირება – ინდივიდუალური სამინისტროს/უწყების დონეზე განისაზღვრება.

შერჩევის პროცედურა გერმანიის საჯარო სამსახურში იხრება კარიერაზე დაფუძნებული სისტემისკენ. სამსახურის დაწყება საჯარო სამსახურში ხდება მხოლოდ საკონკურსო გამოცდით, რომელიც ხორციელდება ინდივიდუალურად, უწყებების დონეზე.

რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს, გერმანიის შემთხვევაში ისინი არ

განიხილებიან როგორც რაიმე სპეციფიკური ჯგუფი, შესაბამისად, არ არის შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტული სტრატეგია. ისინი შეირჩევიან ჩვეულებრივ, კონკურსის გზით. ცენტრალურად განსაზღვრული უნარების პროფილი მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებისთვის მხოლოდ ზოგიერთ უწყებაზე ვრცელდება. ამ ჯგუფის შემთხვევაში, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს.

თავი 3 - ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებები  
სსიპ. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი  
ეროვნული კომისიის მაგალითზე

3.1 - სსიპ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების  
მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის პერსონალით  
უზრუნველყოფის თავისებურებები

კვლევის მიზანია შევისწავლოთ პერსონალით უზრუნველყოფის სტრატეგიები საქართველოს საჯარო და კერძო სექტორის კომპანიებში.

ამ მიზნით შერჩეული იქნა ორი კომპანია: „სსიპ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია" საჯარო სექტორიდან და „თიბისი ბანკი", კერძო სექტორიდან.

სემეკის შესახებ ინფორმაციის ძირითად წყაროს წარმოადგენდა მისი ყოველწლიური და ყოველკვარტალური გამოცემები, სადაც განხილულია სამსახურის ძირითადი განვითარების მიმართულებები და წინა წლის მიმოხილვა. აგრეთვე მნიშვნელოვან წყაროდ აღებულია შემდეგი კანონები და სამართლებრივი აქტები: საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №23 - „საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის აპარატში კონკურსის ჩატარების დებულება", საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის თავმჯდომარის ბრძანება №371 - "საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის შრომის შინაგანაწესის დამტკიცების შესახებ", " საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის აპარატში დასაქმებულ პირთა წახალისების, გადაყვანისა და დაწინაურების წესი ", საქართველოს



ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიაში სტაჟირებისა და სასწავლო პრაქტიკის გავლის წესი"

საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია (შემდგომში – კომისია) არის „ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული პირი, რომელიც არ არის შექმნილი სახელმწიფო ქონების საფუძველზე.

კომისია არის სპეციალური უფლებაუნარიანობის მქონე საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომელსაც არ ჰყავს სახელმწიფო მაკონტროლებელი ორგანო, დამოუკიდებელია სახელმწიფო ორგანოებისგან და მოქმედებს „ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ და „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონებით დადგენილი უფლებამოსილების ფარგლებში.

კომისია დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში და ემორჩილება მხოლოდ საქართველოს კანონმდებლობას.

კომისიას აქვს ბეჭედი საქართველოს სახელმწიფო გერბის გამოსახულებით და საკუთარი სახელწოდების აღნიშვნით, დამოუკიდებელი ბალანსი, სათანადო ანგარიშები ბანკში, მათ შორის, უცხოურ ვალუტაში.

კომისიის ბიუჯეტის ფორმირების ერთ-ერთი წყაროა რეგულირების საფასური, რომელიც დაკავშირებულია კომისიისთვის საქართველოს კანონმდებლობით მინიჭებული დარგების რეგულირების ფუნქციის საჯაროდ და დამოუკიდებლად შესრულებასთან.

კომისია ყოველი წლის 31 მარტამდე ადგენს თავისი საქმიანობის შესახებ გასული წლის ანგარიშს, რომელსაც უგზავნის საქართველოს პრეზიდენტს, საქართველოს პარლამენტს და საქართველოს ენერგეტიკის სამინისტროს. კომისიის ანგარიში ხელმისაწვდომია საზოგადოებისთვის.

კომისიის იურიდიული მისამართია: ქ. თბილისი, ა. მიცკევიჩის ქ. №19.

კომისიის ოფიციალური ვებგვერდის მისამართია: [www.gnerc.org](http://www.gnerc.org). აღნიშნული ვებგვერდი წარმოადგენს საჯარო ადგილს.

კომისიის ძირითადი ფუნქციებია:

ა) ლიცენზიატების, მცირე სიმძლავრის ელექტროსადგურების, იმპორტიორების, ექსპორტიორების, ბაზრის ოპერატორისა და მიმწოდებლების საქმიანობის რეგულირება, მათ შორის, ენერგეტიკული ბაზრების მონიტორინგი;

ბ) ელექტროენერჯის წარმოების, გადაცემის, დისპეტჩერიზაციისა და განაწილების, ბუნებრივი გაზის ტრანსპორტირების და განაწილების, აგრეთვე წყალმომარაგების ლიცენზირების წესებისა და პირობების დადგენა, ლიცენზიების გაცემა, მათში ცვლილებების შეტანა და მათი გაუქმება „ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ“ საქართველოს კანონის, „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონისა და ლიცენზირების წესების შესაბამისად;

გ) ადმინისტრაციული წარმოების დებულების, სადავო საკითხების განხილვის პროცედურული წესების, რეგულირების საფასურის ოდენობის და გაანგარიშების წესის, მიწოდებისა და მოხმარების წესების, ტარიფების მეთოდოლოგიის, ტარიფების (მათ შორის, ზღვრული), ნორმატიული დანაკარგების ოდენობის და გაანგარიშების წესის შემუშავება და დამტკიცება, ქსელის წესების მიღება, ბაზრის ოპერატორის, დისპეტჩერიზაციისა და გადაცემის ლიცენზიატების მიერ წარმოდგენილი შესაბამისი სტანდარტული პირობების დამტკიცება, ენერგეტიკული სექტორის ყველა ლიცენზიატისათვის ერთიანი საბუღალტრო-სააღრიცხვო სისტემის დამტკიცება, სხვა ნორმატიული ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების შემუშავება და დამტკიცება საკანონმდებლო აქტით განსაზღვრულ შემთხვევებში;

დ) ელექტროენერჯის წარმოების, გადაცემის, დისპეტჩერიზაციის, განაწილების, გატარების, იმპორტისა და მოხმარების, ბაზრის ოპერატორის მომსახურების, ბუნებრივი გაზის ტრანსპორტირების, განაწილების, გატარების, მიწოდებისა და მოხმარების ტარიფების, სასმელი წყლის მიწოდების, გატარებისა და ჩანადენი სითხის გატარება-გაწმენდის ტარიფების, აგრეთვე გარანტირებული სიმძლავრის საფასურისა და გარანტირებული სიმძლავრის წყაროს ელექტროენერჯის წარმოების ტარიფის დადგენა და რეგულირება „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონის, საქართველოს ენერგეტიკულ სექტორში სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების, მათ საფუძველზე მიღებული ნორმატიული ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტებისა და დადგენილი მეთოდოლოგიის შესაბამისად;

ე) ელექტროენერჯის გადამცემ ან გამანაწილებელ ქსელზე, ბუნებრივი გაზის გამანაწილებელ ქსელზე, აგრეთვე წყალმომარაგების სისტემაზე ახალი მომხმარებლების მიერთების საფასურის დადგენა;

ვ) ლიცენზიატებს, მცირე სიმძლავრის ელექტროსადგურებს, იმპორტიორებს, ექსპორტიორებს, მიმწოდებლებს, მომხმარებლებსა და ბაზრის ოპერატორს შორის წარმოქმნილი სადავო საკითხების გადაწყვეტა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში;

ზ) ელექტროენერჯეტიკის, ბუნებრივი გაზისა და წყალმომარაგების სექტორში სალიცენზიო პირობების დაცვის კონტროლი და დარღვევისათვის საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული ღონისძიებების გატარება;

თ) სასმელი წყლის ხარჯვის ნორმების განსაზღვრა;

ი) ენერჯეტიკის დარგში სერტიფიკაციის სამუშაოთა ორგანიზება და კოორდინაცია;

კ) ლიცენზიატის მიერ ლიცენზიით გათვალისწინებული მომსახურების შეწყვეტაზე, შემცირებაზე ან გაზრდაზე უფლების მიცემა;

ლ) ყველა კატეგორიის მომხმარებლის ელექტროენერჯით და ბუნებრივი გაზით სტაბილური მომარაგებისათვის, აგრეთვე წყალმომარაგების სისტემით მომსახურებისათვის საჭირო სამართლებრივი საფუძვლის შექმნა;

მ) ლიცენზიატების, მცირე სიმძლავრის ელექტროსადგურების, იმპორტიორების, ექსპორტიორების, მიმწოდებლების და ბაზრის ოპერატორის მიერ მომსახურების გაწევის პირობებისა და წესების დამტკიცება;

ნ) ელექტროენერჯეტიკის, ბუნებრივი გაზისა და წყალმომარაგების სექტორებში მომსახურების აღრიცხვის, ანგარიშის მომზადების, დაგზავნის, აგრეთვე მოხმარებული ელექტროენერჯის, ბუნებრივი გაზისა და წყალმომარაგების საფასურის გადახდის პროცედურების დამტკიცება;

ო) ელექტროენერჯის წარმოების, გადამცემის, დისპეტჩერიზაციის, განაწილების, იმპორტის, ექსპორტისა და მოხმარების, ბუნებრივი გაზის იმპორტის, ტრანსპორტირების, განაწილების, მიწოდებისა და მოხმარების, აგრეთვე წყალმომარაგების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების ხელშეწყობა.

რაც შეეხება კომისიის ისტორიას, საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნულ კომისიას 2013 წელს 16 წელი შეუსრულდა. კომისია 1997 წლიდან არეგულირებს ელექტროენერგეტიკას, ხოლო 1999 წლიდან მას ბუნებრივი გაზის სექტორის რეგულირების ფუნქციაც დაემატა. 2007 წელს, კანონში შეტანილი ცვლილებების შესაბამისად, იგი წყალმომარაგების რეგულირების ფუნქციასაც ასრულებს.

პრეზიდენტის ბრძანებულებით კომისია 1996 წლის აგვისტოში ჯერ ეკონომიკის სამინისტროსთან ჩამოყალიბდა და მას ელექტროენერჯის საბითუმო და საცალო ტარიფების გაანგარიშება დაევალა.

საქართველოს პარლამენტმა 1997 წლის 27 ივნისს მიიღო კანონი „ელექტროენერგეტიკის შესახებ“, რომელიც 1 აგვისტოს გამოქვეყნდა და გამოქვეყნებისთანავე ამოქმედდა. ამ დღიდან კომისია ჩამოყალიბდა როგორც დამოუკიდებელი ორგანო. 1997 წლის 8 აგვისტოს კი პრეზიდენტის განკარგულებით კომისიის პირველი შემადგენლობის წევრები დაინიშნენ.

კანონმა კომისიას თავიდანვე მიანიჭა საკმაოდ მაღალი დამოუკიდებლობის სტატუსი. იგი გახდამუდმივმოქმედი საჯარო იურიდიული პირი, რომელიც თავის საქმიანობაში არ ექვემდებარება არც ერთ სხვა სახელმწიფო უწყებას და ორგანიზაციას, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში გამოსცემს დადგენილებებსა და გადაწყვეტილებებს, რომლებიც წარმოადგენს ნორმატიულ აქტებს ენერგეტიკის სფეროში. მარეგულირებელი კომისიის შექმნა გახდა საქართველოს ენერგეტიკაში დაწყებული ეკონომიკურ გარდაქმნათა დიდი და რთული პროცესის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილი.

„ელექტროენერგეტიკის შესახებ“ კანონის მიღებით განისაზღვრა ურთიერთობა ელექტროენერგეტიკის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, შეიქმნა სამართლებრივი საფუძვლები დარგში საბაზრო ურთიერთობების დანერგვისათვის, ინვესტიციების მოზიდვისათვის, ელექტროენერჯის კონკურენტული ბაზრის ჩამოყალიბებისათვის და სხვა.

ამ კანონმა დასაბამი მისცა ფიზიკური და იურიდიული პირების საქმიანობის მოწესრიგებას ელექტროენერჯის წარმოების, გადაცემის, დისპეტჩერიზაციის,

განაწილებისა და მოხმარების სფეროებში, ასევე საქართველოს ელექტროენერგეტიკის განვითარების უზრუნველყოფას საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების შესაბამისად.

საქართველოს ენერგეტიკაში განვლილი პირველი ორი წლის (1997-1998) განმავლობაში სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების დახმარებით ინტენსიურად მიმდინარეობდა სტრუქტურული გარდაქმნები და ეკონომიკური რეფორმები; იგი მოწოდებული იყო გაეუმჯობესებინა სექტორის მართვა, შეექმნა ხელსაყრელი საინვესტიციო გარემო და ხელი შეეწყო დარგის განვითარებისათვის.

1999 წელს კანონში „ელექტროენერგეტიკის შესახებ“ შევიდა ცვლილებები და დამატებები და მას ეწოდა კანონი „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“, ხოლო კომისიას – საქართველოს ენერგეტიკის მარეგულირებელი ეროვნული კომისია (სემეკ). ახალი კანონის თანახმად, სემეკ–ს მიენიჭა საქართველოს ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის სფეროში ლიცენზიების გაცემისა და ტარიფების რეგულირების უფლება. კანონის მიხედვით, მნიშვნელოვნად შეიცვალა და გაფართოვდა კომისიის ფუნქციები. კომისიის უფლება–მოვალეობები გავრცელდა ბუნებრივი გაზის სექტორზეც.

კანონში მორიგი მნიშვნელოვანი ცვლილებები და დამატებები 2007 წელს განხორციელდა, რომლის თანახმად, კომისიას წყალმომარაგების რეგულირებაც დაეკისრა.

თავდაპირველი კანონისა და მასში შეტანილი ცვლილებების შესაბამისად, განვლილი 16 წლის მანძილზე კომისიამ მნიშვნელოვანი სამუშაოები გასწია საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების სფეროში ქვეყნისათვის სრულიად ახალი ნორმატიული ბაზის შექმნის მიმართულებით, დარგის ლიცენზიატების მიერ სალიცენზიო პირობების უკეთ განხორციელებისათვის, სატარიფო მეთოდოლოგიის სრულყოფის, საბაზრო წესების რეალური ამოქმედების, ნორმატიული დოკუმენტების დამუშავებისა და ამოქმედებისათვის და, რაც მთავარია, დარგის მეწარმეებსა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთობაში და სხვა.

2008 წლის ივლისიდან-2014 წლის 31 იანვრის ჩათვლით კომისია ქ. ქუთაისში ფუნქციონირებდა.

კომისიის ფუნქციათა შორის უმნიშვნელოვანესია ტარიფების დადგენა და რეგულირება. ელექტროენერგეტიკაში ტარიფების გამოთვლის მეთოდოლოგია პირველად სამოქმედოდ შემოღებულ იქნა 1998 წლის 1 ივლისიდან, ბუნებრივი გაზის სექტორში - 1999 წლის 8 სექტემბრიდან, ხოლო წყალმომარაგების სექტორში - 2008 წლის 29 აგვისტოდან. ყველა აღნიშნული მეთოდოლოგია პირველი იყო თითოეული დარგის განვითარების მთელ ისტორიაში. 2011 წლის 8 ივნისიდან მოქმედებაშია ელექტროენერგის განახლებული სატარიფო მეთოდოლოგია.

პირველად თავის ისტორიაში კომისიამ ელექტროენერგის ტარიფები ჯერ კიდევ ეკონომიკის სამინისტროსთან ფუნქციონირების პერიოდში (1997 წლის თებერვალი) დაადგინა.

კომისიის მუდმივი ზრუნვის საგანია მომხმარებელთა უფლებების დაცვა, რადგანაც მომხმარებელთა უფლებები - სტაბილური, თავისუფალი და მოწესრიგებული სამოქალაქო ზრუნვის უმნიშვნელოვანესი ფასეულობაა. ჯერ კიდევ 2001 წლის 1 ივნისს კომისიაში ფუნქციონირება დაიწყო სამოქალაქო უფლებების დაცვის ქვედანაყოფმა; ხოლო 2003 წლის 22 ივლისს „დამოუკიდებელი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ საქართველოს კანონში განხორციელებული დამატებების საფუძველზე მომხმარებელთა უფლებების უკეთ დაცვის მიზნით კომისიასთან მისი აპარატისაგან დამოუკიდებლად შეიქმნა მომხმარებელთა დაცვის სამსახური, რომლის ძირითადი ფუნქციაა ელექტროენერგის, ბუნებრივი გაზისა და სასმელი წყლის მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა. კომისია მნიშვნელოვან სამუშაოებს ახორციელებს მომსახურების ხარისხის ამაღლების კუთხითაც. ამ თვალსაზრისით, პირველ რიგში, აღსანიშნავია მომხმარებელთა უწყვეტი ელექტრომომარაგება და მომსახურების კომერციული ხარისხის მართვა.

კომისია დამსახურებული ავტორიტეტით სარგებლობს საერთაშორისო მასშტაბით. იგი ერთ–ერთი დამფუძნებელია ენერგეტიკის რეგულირების რეგიონალური ასოციაციისა (ERRA), რომელიც 2000 წლის დეკემბერში ევროპისა და აზიის 15 ქვეყნის ინიციატივით შეიქმნა ბუდაპეშტში. კომისია აქტიურად თანამშრომლობს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან: NARUC (კომუნალური რეგულირების კომისიონერთა ნაციონალური ასოციაცია), USAID (ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო

განვითარების სააგენტო), Energy-community (ენერგეტიკული თანამეგობრობა), EU (ევროკავშირი), IWA (საერთაშორისო წყლის ორგანიზაცია) და სხვა.

2014 წლის 1 თებერვლიდან კომისიამ მუშაობა გააგრძელა ქ. თბილისში, ადამ მიჩკევიჩის 19 ნომერში.

კომისია დამსახურებული ავტორიტეტით სარგებლობს საერთაშორისო მასშტაბით. იგი ერთ–ერთი დამფუძნებელია ენერგეტიკის რეგულირების რეგიონალური ასოციაციისა (ERRA), რომელიც 2000 წლის დეკემბერში ევროპისა და აზიის 15 ქვეყნის ინიციატივით შეიქმნა ბუდაპეშტში. კომისია აქტიურად თანამშრომლობს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან: NARUC (კომუნალური რეგულირების კომისიონერთა ნაციონალური ასოციაცია), USAID (ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტო), Energy-community (ენერგეტიკული თანამეგობრობა), EU (ევროკავშირი), IWA (საერთაშორისო წყლის ორგანიზაცია) და სხვა.

2014 წლის 1 თებერვლიდან კომისიამ მუშაობა გააგრძელა ქ. თბილისში, ადამ მიჩკევიჩის 19 ნომერში.

სსიპ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიაში, ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საქმიანობის სამართავად შექმნილია სტრუქტურული ერთეული: ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების დეპარტამენტი. რომლის ძირითად ფუნქციებს წარმოადგენს:

- თანამშრომელთა საკადრო საქმისწარმოება;
- კომისიაში არსებულ ვაკანტურ თანამდებობებზე კონკურსის ჩატარება;
- კომისიის ერთიანი საქმისწარმოების უზრუნველყოფა;
- კომისიაში შემოსულ კორესპონდენციაზე ადმინისტრაციული წარმოებისათვის განსაზღვრული ვადების დაცვის უზრუნველყოფი ღონისძიებებისა და სისტემატური მონიტორინგის განხორციელება;
- კომისიის საარქივო საქმისწარმოება.

კომისიის აპარატის თანამშრომელს, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, თანამდებობაზე ნიშნავს და თანამდებობიდან ათავისუფლებს კომისიის თავმჯდომარე კომისიის წევრებთან შეთანხმებით. კომისიის წევრების უფლებამოსილება, გარდა

ადმინისტრაციული მართვისა, თანაბრად ვრცელდება კომისიის აპარატის თანამშრომლებზე. ხოლო კომისიის საშტატო განრიგი მტკიცდება კომისიის გადაწყვეტილებით.

კომისიის აპარატში ვაკანტური თანამდებობის დაკავება ხდება კონკურსის წესით. შრომით ხელშეკრულებებს აპარატის თანამშრომლებთან აფორმებს და შესაბამის ბრძანებას გამოსცემს კომისიის თავმჯდომარე. სტრუქტურული ერთეულების და მათი ქვედანაყოფების ფუნქციები განისაზღვრება საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დებულების საფუძველზე კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულებია:

1. მრჩეველთა საბჭო;
2. ელექტროენერგეტიკის დეპარტამენტი;
3. ბუნებრივი გაზის დეპარტამენტი;
4. წყალმომარაგების დეპარტამენტი;
5. ტარიფებისა და ეკონომიკური ანალიზის დეპარტამენტი;
6. იურიდიული დეპარტამენტი;
7. მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფის დეპარტამენტი;
8. მომხმარებელთა საჩივრების დეპარტამენტი;
9. საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტი;
10. საერთაშორისო ურთიერთობათა დეპარტამენტი;
11. ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების დეპარტამენტი;
12. შესყიდვების, ქონების მართვისა და ლოჯისტიკის დეპარტამენტი;
13. საფინანსო-საბიუჯეტო დეპარტამენტი;
14. კომპიუტერულ-ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფის დეპარტამენტი;
15. კომისიის თავმჯდომარისა და წევრების აპარატი;
16. მომსახურების კომერციული ხარისხის კონტროლის სამსახური.

კომისიაში ვაკანტური თანამდებობების შევსება ხდება კონკურსების საფუძველზე, რომელიც ტარდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით

გათვალისწინებული კონკურსის ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2015 წლის 18 ივნისის №412 დადგენილებისა და „საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის აპარატში კონკურსის ჩატარების დებულების“ დამტკიცების შესახებ“ კომისიის 2017 წლის 14 სექტემბრის №23 დადგენილების შესაბამისად. რომლის თანახმადაც საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესი (შემდგომში – წესი) განსაზღვრავს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული საჯარო მოსამსახურის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად ღია, დახურული და გამარტივებული საჯარო კონკურსის ჩატარების წესსა და პირობებს, კონკურსის ეტაპებს, საკონკურსო კომისიების საქმიანობის დეტალურ წესსა და უფლებამოსილებებს.

კონკურსი არის, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა საჯარო მოსამსახურის ვაკანტური თანამდებობისთვის გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის გზით. კონკურსის სახეებია ღია და დახურული კონკურსი, გამარტივებული საჯარო კონკურსი. საუკეთესო კანდიდატი პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტურ თანამდებობაზე შეირჩევა მხოლოდ ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. საუკეთესო კანდიდატი საჯარო სამსახურში შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე შეირჩევა გამარტივებული საჯარო კონკურსის საფუძველზე. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად, ცხადდება გამარტივებული საჯარო კონკურსი, გარდა საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

კონკურსის მიზანია, ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად დადგენილ მოთხოვნათა გათვალისწინებით, საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა.

## 2. კონკურსის ამოცანებია:

ა) საჯარო სამსახურში არსებულ ვაკანტურ თანამდებობათა თანაბრად ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;

ბ) ვაკანტური თანამდებობებისათვის კანდიდატების შერჩევისა და საჯარო სამსახურში განწესების პროცესის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა;

გ) საუკეთესო კანდიდატების შერჩევა ვაკანტური პოზიციებისათვის განსაზღვრულ ძირითად, სპეციალურ და ასევე, დამატებით საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის გზით, კვალიფიკაციის, უნარ-ჩვევების, პროფესიული გამოცდილებისა და მოტივაციის შეფასების საფუძველზე.

**ღია და დახურული კონკურსი** ცხადდება პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად. საჯარო სამსახურის შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველსაყოფად, საჯარო დაწესებულება უფლებამოსილია, გამოაცხადოს კონკურსი იმ თანამდებობაზე, რომელიც ღია ან დახურული კონკურსის გამოცხადების მომენტისათვის არ არის ვაკანტური, მაგრამ არსებობს დადასტურებული საფუძველი, რომ აღნიშნული თანამდებობა კონკურსის დასრულებამდე გახდება ვაკანტური. ღია კონკურსი ცხადდება მეოთხე რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად, ხოლო დახურული კონკურსი ცხადდება ზემდგომი (მე-3, მე-2 ან პირველი) რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად.

საჯარო დაწესებულება ღია და დახურულ კონკურსს პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტურ თანამდებობაზე აცხადებს ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის ([www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)) მეშვეობით.

საჯარო დაწესებულება უფლებამოსილია, ღია ან დახურული კონკურსის გამოცხადების შესახებ ინფორმაცია დამატებით განათავსოს საჯარო დაწესებულების ვებგვერდზე, ხოლო ღია კონკურსის შემთხვევაში – ასევე შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებულ შესაბამის ვებგვერდებზე, სოციალურ ქსელებსა და ბეჭდვით ორგანოებში.

ღია და დახურულ კონკურსში მონაწილეობისათვის, კანდიდატი განაცხადს წარადგენს მხოლოდ ელექტრონული ფორმით, ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის მეშვეობით.

კანდიდატი ვალდებულია, საჯარო დაწესებულებას მიაწოდოს უტყუარი ინფორმაცია და დოკუმენტები საკონკურსო მოთხოვნებთან შესაბამისობის შესახებ.

კანდიდატს ღია და დახურულ კონკურსში მონაწილეობისათვის განაცხადის წარსადგენად ეძლევა ღია და დახურული კონკურსის გამოცხადების დღიდან არანაკლებ 10 სამუშაო დღის ვადა.

ღია კონკურსში მონაწილეობის უფლება აქვს საქართველოს ქმედუნარიან მოქალაქეს, რომელიც აკმაყოფილებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 27-ე და 29-ე მუხლებით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს.

დახურულ კონკურსში მონაწილეობის უფლება აქვს მოქმედ პროფესიულ საჯარო მოხელეს, მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხულ პირსა და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირს, თუ იგი არანაკლებ 1 წელია მუშაობს საჯარო სამსახურის სისტემაში და აკმაყოფილებს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 27-ე და 29-ე მუხლებით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს.

ღია და დახურული კონკურსის ჩატარების უზრუნველსაყოფად საჯარო დაწესებულებაში იქმნება შესაბამისი კომისია. კომისია იქმნება საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრულ ვაკანტურ პოზიციებზე კანდიდატთა შერჩევის მიზნით.

საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი კომისიის თავმჯდომარედ ნიშნავს ამ საჯარო დაწესებულებაში პირველი ან მე-2 რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელეს, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ამ საჯარო დაწესებულებაში პირველი ან მეორე რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის ყველა თანამდებობა ვაკანტურია.

თუ საჯარო დაწესებულებაში პროფესიული საჯარო მოხელის პირველი ან მეორე რანგის ყველა თანამდებობა ვაკანტურია, საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი კომისიის თავმჯდომარედ ნიშნავს სხვა საჯარო დაწესებულების შესაბამისი გამოცდილების მქონე პირველი ან მე-2 რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელეს.

ღია და დახურული კონკურსის ეტაპებია:

- ა) კონკურსში მონაწილეობისათვის წარდგენილი განაცხადების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა;
- ბ) კანდიდატის შეფასება;
- გ) კონკურსის შედეგების გამოცხადება.

ღია და დახურული კონკურსის პროგრამას, პირობებს, კანდიდატის შეფასების ფორმებსა და ჩატარების გრაფიკს განსაზღვრავს კომისია.

კომისია პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტურ თანამდებობაზე დასანიშნად წარადგენს საუკეთესო კანდიდატს ან უარს აცხადებს კანდიდატის წარდგენაზე.

კომისია შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებიდან არაუგვიანეს 5 სამუშაო დღისა თითოეულ კანდიდატს ელექტრონულად ან/და წერილობით აცნობებს მის მიმართ მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ.

საჯარო დაწესებულება ღია და დახურული კონკურსის შედეგების შესახებ ინფორმაციას ასახავს ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის შესაბამის მოდულში.

კანდიდატი საჯარო სამსახურში შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე მისაღებად შეირჩევა გამარტივებული კონკურსის საფუძველზე.

კანდიდატი საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილის ვაკანტურ თანამდებობაზე მისაღებად ასევე შეირჩევა გამარტივებული კონკურსის საფუძველზე. ამარტივებული კონკურსის გამოცხადების შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი.

გამარტივებული კონკურსის გამოცხადების შესახებ შეტყობინება უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- ა) შესაბამისი საჯარო დაწესებულების დასახელებას;
- ბ) კანდიდატის მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს;
- გ) შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ სამუშაო აღწერილობას;
- დ) ინფორმაციას შრომის ანაზღაურების შესახებ;
- ე) განაცხადებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების ჩამონათვალსა და წარდგენის ვადას;
- ვ) საჯარო დაწესებულების მისამართს;
- ზ) კონკურსის ეტაპებს.

შესაბამისი საჯარო დაწესებულების გადაწყვეტილებით, შესაძლებელია, კონკურსის შესახებ შეტყობინებაში აისახოს სხვა ინფორმაციაც.

გამარტივებულ კონკურსში მონაწილეობისათვის კანდიდატების მიერ წარდგენილი განაცხადების გადარჩევის ეტაპი ტარდება შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ.

განაცხადების გადარჩევის შედეგების შესაბამისად, შერჩეულ კანდიდატებთან გასაუბრებას ატარებს დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლის თანდასწრებით.

გამარტივებული კონკურსის დასრულებისას დგება საერთო ოქმი, რომელსაც ხელს აწერს საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის შესაბამისი წარმომადგენელი და საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი.

გამარტივებული კონკურსის შედეგების შესაბამისად, საუკეთესო კანდიდატის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ან საამისოდ უფლებამოსილი პირი.

გამარტივებული კონკურსის შედეგები აისახება ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში.

კომისიას გააჩნია მონაცემთა ბაზა, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა პერსონალურ მონაცემებს და მასზე წვდომა აქვს შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულს კომპეტენციის ფარგლებში. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი მუდმივად ცდილობს განავითაროს თავისი ფუნქციები და შეასრულოს იგი სათანადოდ. ამისათვის მას უწევს მოითხოვოს პერსონალური ინფორმაცია შემდეგი ფუნქციების განხორციელებისას:

- თანამშრომელთა პირადი საქმეების შედგენისას;
- სტაჟიორთა და პრაქტიკანტთა პირადი საქმეების შედგენისას;
- ვაკანტურ თანამდებობაზე დანიშვნის მიზნით გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეთა დოკუმენტაციის დამუშავებისას;
- კომისიაში მოქალაქეების მიერ წარმოდგენილ განცხადებებში მითითებული პერსონალური მონაცემების დოკუმენტბრუნვის ელექტრონულ სისტემაში ელექტრონული ფორმით შენახვისას.

პერსონალური მონაცემების შესახებ ინფორმაციის შენახვა კომისიაში წარმოებს როგორც ელექტრონულად, ასევე მატერიალური ფორმით. ორივე შემთხვევაში ინფორმაციის შენახვის კანონმდებლობით დადგენილი წესი დაცულია.

„პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მუშავდება მონაცემთა დამუშავების პრინციპები და შენახვის წესები ასევე მონაცემთა დამმუშავებლის უფლებები და მოვალეობები. ფაილურ სისტემაში თავსდება ფაილური სისტემის კატალოგები, სადაც აღირიცხა შემდეგი ინფორმაცია: ფაილური სისტემის სახელწოდება; მონაცემთა დამმუშავებლის დასახელება და მისამართი, მონაცემთა შენახვის ან/და დამუშავების ადგილი; მონაცემთა დამუშავების სამართლებრივი საფუძველი; მონაცემთა სუბიექტის კატეგორია; მონაცემთა კატეგორია ფაილურ სისტემაში; მონაცემთა დამუშავების მიზანი; მონაცემთა შენახვის ვადა; ფაილურ სისტემაში განთავსებულ მონაცემთა მიმღები და მათი კატეგორიები; მონაცემთა უსაფრთხოების დაცვისათვის დადგენილი პროცედურის ზოგადი აღწერილობა.

კომისიაში მიმდინარეობს სტაჟირების სახელმწიფო პროგრამა საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობის გზით, ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის მეშვეობით, კომისიაში არსებული სტაჟიორთა კვოტისა და პროფილის მიხედვით. სტაჟირების გავლისას კომისია ხელმძღვანელობს კანონით - "საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელ ეროვნულ კომისიაში სტაჟირებისა და სასწავლო პრაქტიკის წესი". აღნიშნული კანონი განსაზღვრავს კომისიაში სტაჟირებისა და სასწავლო პრაქტიკის გავლის წესს, რომლის დანიშნულებაც კომისიაში ერთიანი საკადრო პოლიტიკის უზრუნველყოფა, მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, მათი პროფესიული განვითარება, დამოუკიდებელი შემოქმედებითი საქმიანობის ხელშეწყობა, პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავება, ჯანსაღი კონკურენციის ფორმირება, კარიერული გეგმების განსაზღვრა, სრულყოფილი და საიმედო საკადრო რეზერვის შექმნა.<sup>18</sup>

კომისიაში ყოველდღიურად ახლდება ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამული პაკეტი. კომისიის პორტალზე განთავსებულია კომისიის

---

<sup>18</sup> საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელ ეროვნულ კომისიაში სტაჟირებისა და სასწავლო პრაქტიკის წესი - <http://gnerc.org/files/admisistraciuli%20warmoeba/konkursebi/stajirebis%20wesi.pdf>

დეპარტამენტების, აპარატის თანამშრომლებისა და კომისიის თავმჯდომარის ბრძანებების აღრიცხვისა და მართვის მოდულები, რაც ემსახურება ელექტრონული სტრატეგიის შემუშავება/დანერგვის გზით ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გამლიერებასა და განვითარებას.

კომისიაში მუდმივად ხორციელდება კომისიის თანამშრომელთა პროფესიული განათლების დონის ამაღლების ღონისძიებები, კერძოდ, აპარატისა და კომისიასთან არსებული მომხმარებელთა ინტერესების საზოგადოებრივი დამცველის სამსახურის თანამშრომლები გადიან საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრის ტრენინგებს ეფექტური კომუნიკაციის, მედიასთან კომუნიკაციის, სტრესის მართვის, დროის მართვის, ადმინისტრაციული საპროცესო სამართლისა და სამოქალაქო სამართლის ზოგადი ნაწილის საკითხებზე.

### 3.2 - სს „თიბისი ბანკი“-ს პერსონალით უზრუნველყოფის თავისებურებების ანალიზი

თიბისი ბანკი არის ერთ-ერთი წამყვანი ბანკი საქართველოში, რომელიც ემსახურება თითქმის 700,000 მომხმარებელს ოთხ ბიზნეს სეგმენტში: კორპორატიული, საცალო, მცირე და საშუალო ბიზნესი და მიკრო. ეს არის ქვეყანაში მეორე უდიდესი ბანკი აქტივების მიხედვით და ბაზრის ლიდერი – საცალო დეპოზიტების სეგმენტში.



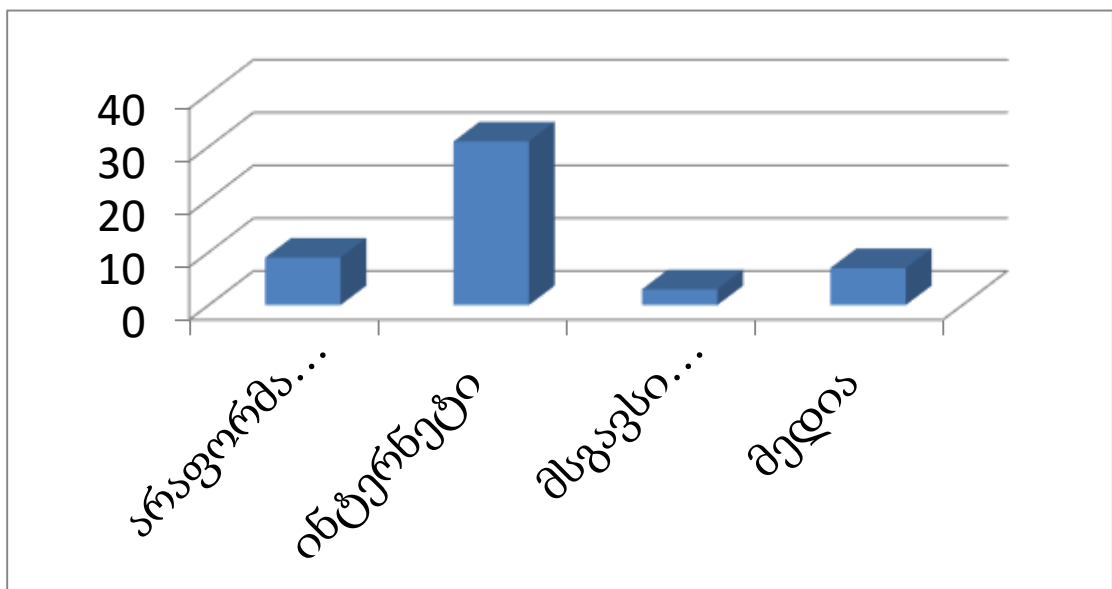
შვილობილ კომპანიებთან ერთად თიბისიში დღესდღეისობით დასაქმებულია 4275 ადამიანი. ბანკი, ძირითადად, საქართველოში აწარმოებს საქმიანობას, თუმცა, მზარდი ქსელი შექმნა რეგიონში მისი შვილობილი კომპანიების მეშვეობით: თიბისი კრედიტი - აზერბაიჯანში, თიბისი ინვესტი - ისრაელში და ბანკი კონსტანტა - საქართველოში, საერთო ჯამში 119 ფილიალით, 332 ბანკომატით და 2,779 პოს-ტერმინალით.

თიბისი ბანკში პერსონალის დაქირავებისა და მისი შემდგომი განვითარებისათვის შექმნილია ცალკე სტრუქტურული ერთეული - ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება, სადაც დღესდღეობით დასაქმებულია 32 თანამშრომელი. კადრების მოზიდვა ძირითადად ხორციელდება საქართველოში გავრცელებული დასაქმების პორტალებიდან, როგორცაა: HR.GE, JOBS.GE და MYJOBS.GE. ამასთანავე კომპანიას შექმნილი აქვს საკუთარი დასაქმების პორტალი - <https://career.tbcbank.ge/>, სადაც მუდმივად თავსდება კომპანიაში არსებული მიმდინარე ვაკანსიები, ისინი დეტალურადაა აღწერილი და გამოყოფილია პოტენციური დასაქმებულისათვის ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობები. აქვე კანდიდატს შეუძლია გამოიწეროს მისთვის სასურველი ვაკანსიის ფორმა რათა არ გამორჩეს მისი განთავსება პორტალზე. ეს ყველაფერი საშუალებას აძლევს კომპანიას მუდმივად მოიზიდოს ბაზარზე არსებული მაღალკვალიფიციური კადრები.

"თიბისი" ბანკის შესახებ ძირითადი ინფორმაცია მიღებული იქნა როგორც საჯარო წყაროებიდან, როგორცაა ანგარიშები და წლიური გამოცემები, აგრეთვე ჩემს მიერ ჩატარებული გამოკითხვიდან.

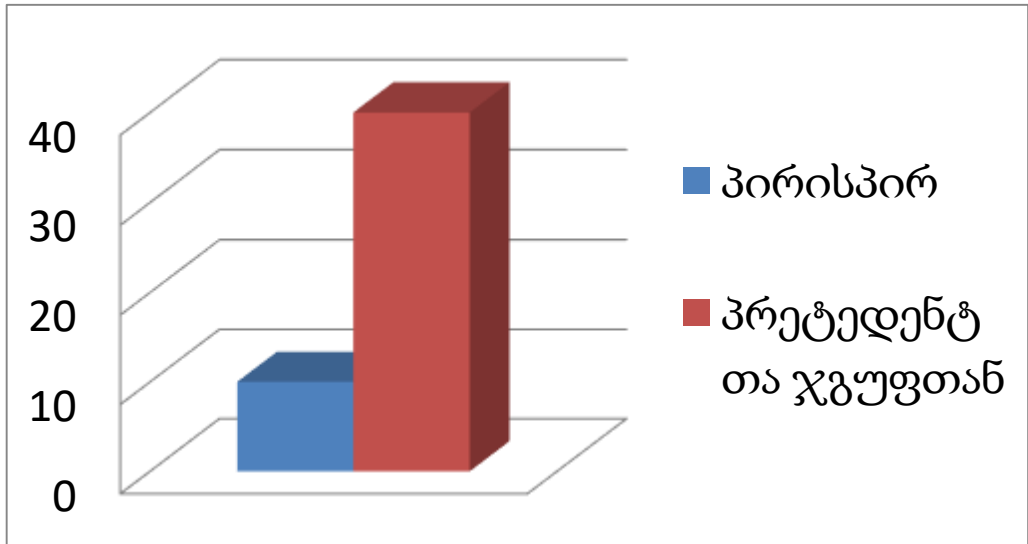
საერთო ჯამში გამოკითხული იქნა "თიბისი" ბანკში დასაქმებული 65 ადამიანი, რომელთაგან ვალიდური ინფორმაცია მიღებული იქნა 50 ადამიანისგან. კვლევა ჩატარდა როგორც პირისპირ ინტერვიუს სახით აგრეთვე სატელეფონო ინტერვიუსა და ანკეტირების ფორმით. რაც შეეხება კვლევის ადგილს იგი ძირითადად მიმდინარეობდა სხვადასხვა ტექნიკის მაღაზიაში სადაც გამოვიკითხე გარე გაყიდვების ოპერატორები, აგრეთვე სატელეფონო გამოკითხვა ჩავატარე მოლარე ოპერატორებთან და ოპერატორებთან. კითხვები ძირითადად ეხებოდა დასაქმებულის განვლილ ეტაპებს განცხადების წარდგენიდან დასაქმების შემდგომი პერიოდის ბოლომდე. ამან საშუალება მომცა გამეკეთებინა ძირითადი დასკვნები კომპანიაში არსებულ ამჟამინდელ მდგომარეობაზე და შემეფასებინა იგი.

კადრების მოზიდვა - დღესდღეობით "თიბისი" ბანკში განსაკუთრებით გავრცელებულია კადრების მოზიდვა ინტერნეტის საშუალებით, თუმცა მხედველობიდან არ უნდა გამოვვრჩეს არაფორმალური წყაროებიდან კადრების აყვანის ფაქტები რაც უარყოფითად მოქმედებს კომპანიის იმიჯზე

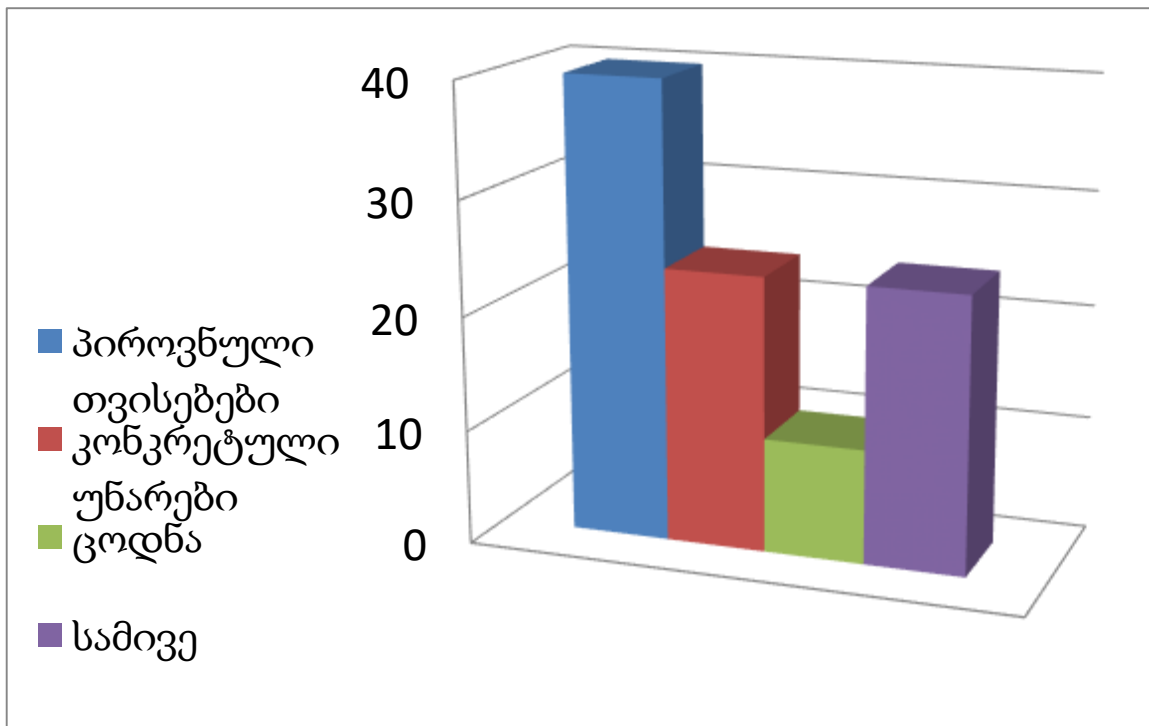


**გასაუბრების ფორმა** - „თიბისი“ ბანკში გასაუბრება დაბალი რანგის თანამდებობაზე მიმდინარეობს პრეტენდენტთა ჯგუფთან, გამსაუბრებელი ძირითადად არის

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, თუმცა შედარებით მაღალი რანგის თანამდებობებზე გასაუბრება მიმდინარეობს რამოდენიმე ეტაპად, სადაც პირველ ეტაპზე გასაუბრება ხდება ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან, ხოლო შემდეგ უშუალოდ დეპარტამენტის წარმომადგენელთან, რომელიც უფრო დეტალურად ეცნობა კანდიდატის გამოცდილებასა და უნარ-ჩვევებს და გამოთქვამს თავის აზრს.

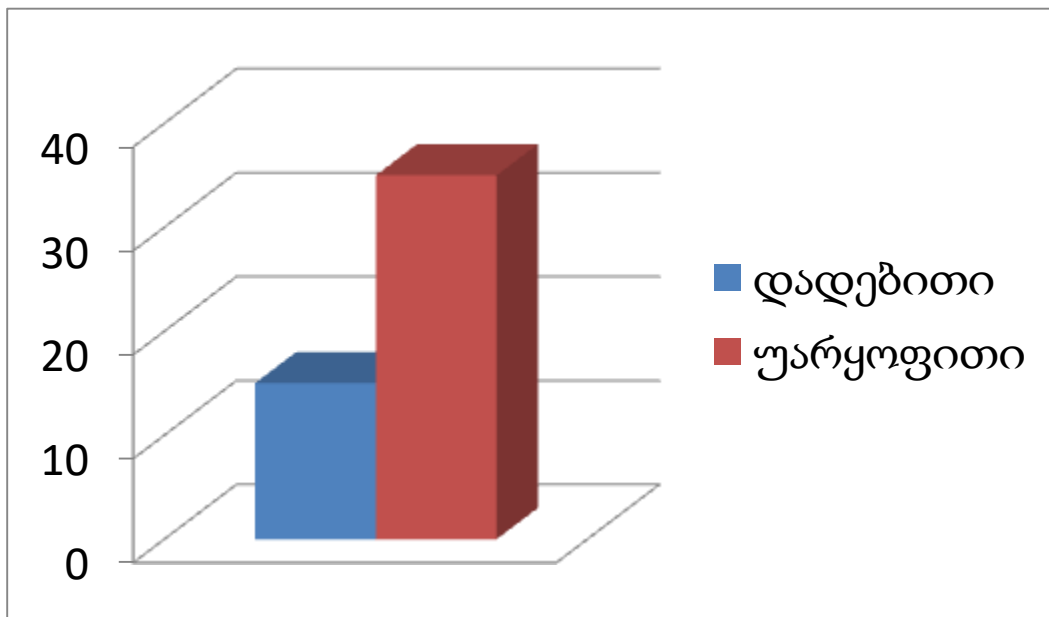


გასაუბრების შეფასების კრიტერიუმები

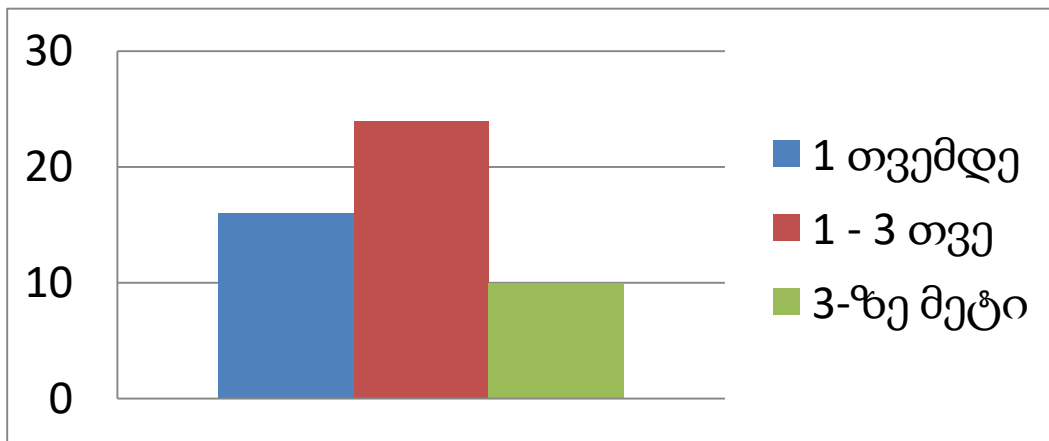


გამოკითხულთა უმრავლესობა თვლის, რომ გასაუბრების დროს კომპანია ძირითადად ორიენტირებულია კანდიდატის პიროვნული უნარ-ჩვევების შემოწმებაზე და იგი არ აფასებს სამუშაოსათვის ისეთ მნიშვნელოვან კომპონენტს როგორცაა ვაკანსიის შესაბამისი კონკრეტული უნარები და საკითხის ცოდნა.

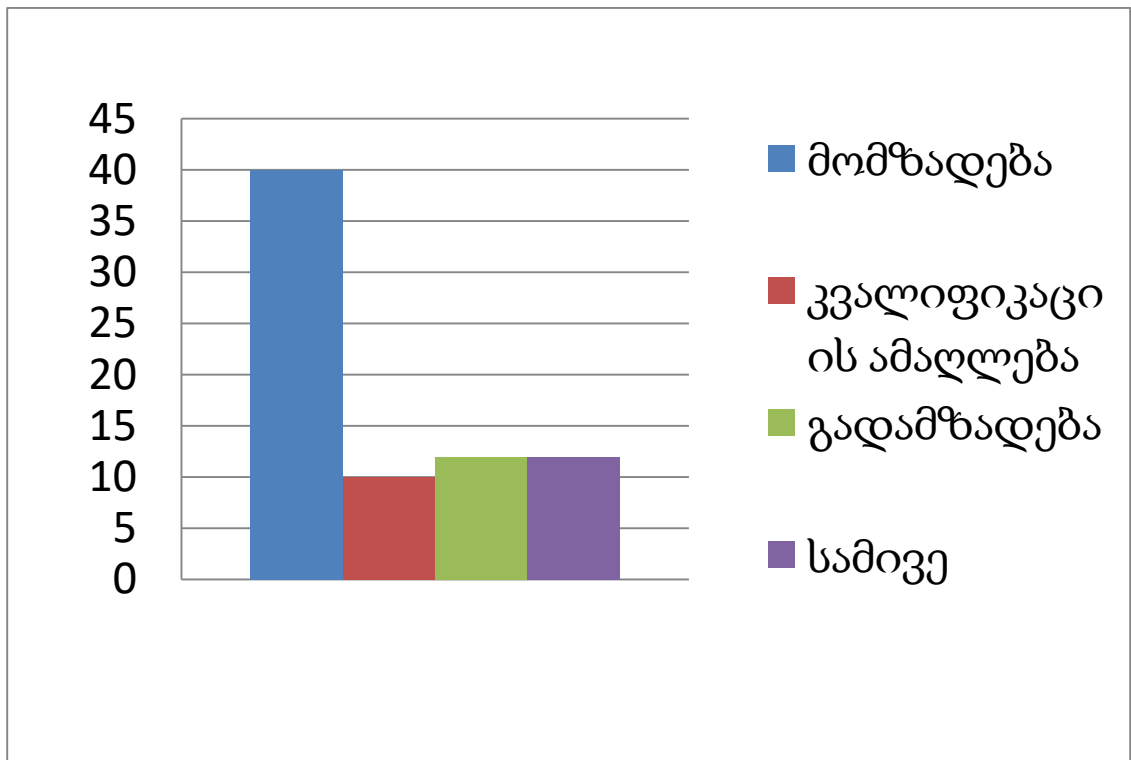
**ტესტირების შეფასება** - გამოკითხულთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ ტესტი სათანადოდ ვერ აფასებს კანდიდატის ცოდნას, აგრეთვე იგი არ შეესაბამება ვაკანტურ პოზიციას



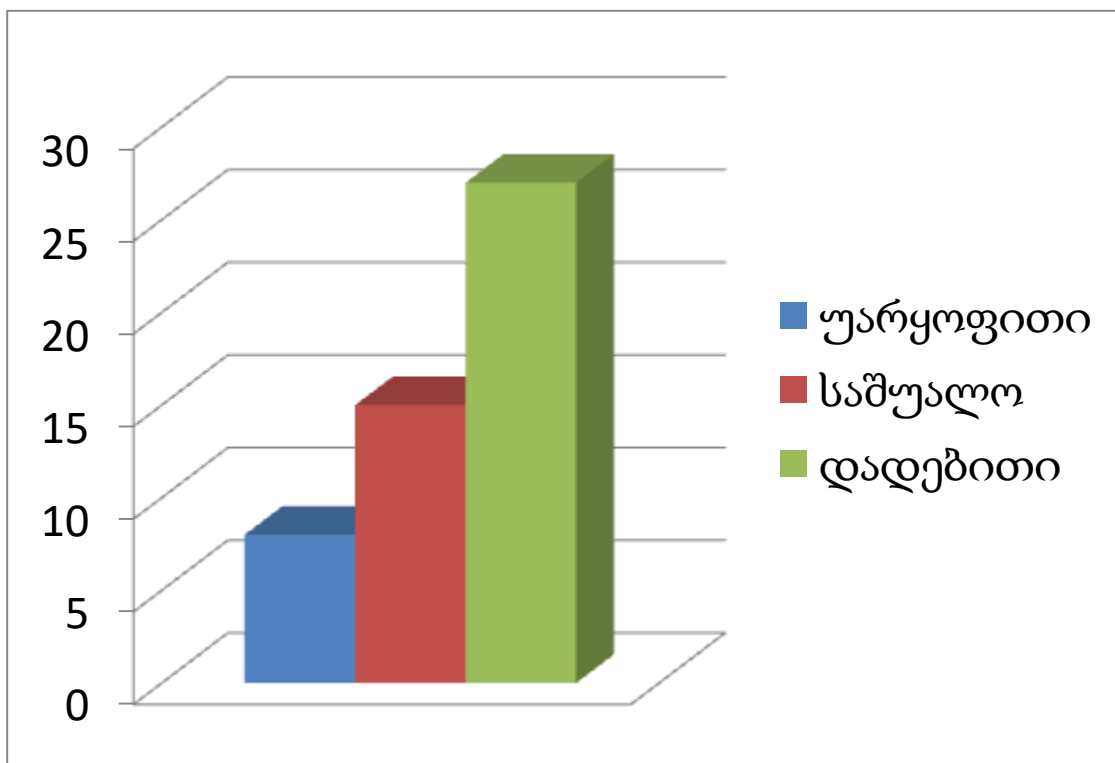
**სტაჟირების დრო**- სტაჟირების ყველაზე გავრცელებული პერიოდია 1-დან 3 თვემდე ვადა, ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ სტაჟირების პერიოდი არაანაზღაურებადია



### პერსონალის სწავლება



### სამუშაო გარემოს შეფასება



თანამშრომლების შეფასება სამუშაო გარემოს მიმართ დადებითია, რაც კომპანიის კარგ მხარედ ითვლება

### 3.3 - კერძო და საჯარო სექტორში პერსონალით უზრუნველყოფის მართვის გამოწვევები და გაუმჯობესების მიმართულებები

ჩემს მიერ შესწავლილი მასალებიდან, აგრეთვე ჩატარებული კვლევიდან ჩანს ის გამოწვევები რომლებიც დღესდღეობით არსებობს საქართველოს, როგორც საჯარო აგრეთვე კერძო სექტორის კომპანიებში. როგორც საერთო სურათი გვიჩვენებს ძირითადი პრობლემები მიმართულია კერძო სექტორის კომპანიებისაკენ, ამის მიზეზად შესაძლებელია დავასახელოთ საქართველოს შრომის კოდექსის მიერ სფეროს არასათანადო რეგულირება. მეორე საკითხს თვით აღნიშნული კოდექსის შესრულების ხარისხი წარმოადგენს, რომელიც ჯეროვნად არ ხორციელდება.

ძირითადი გამოწვევები კერძო სექტორში, რომელიც აფერხებს პერსონალით უზრუნველყოფის მართვას და რომელიც ჩანს "თიბისი" ბანკის პერსონალის კვლევიდან, შემდეგია:

- კადრების მოზიდვისას არაფორმალური კავშირების არსებობა - მიუხედავად იმისა რომ აღნიშნული საკითხი მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევებში ფიქსირდება, აუცილებელია ყურადღება მიექცეს მას რათა საბოლოოდ აღმოიფხვრას კომპანიაში კადრების მიღება ნათესაური თუ სხვა კავშირების გამო. ამ პრობლემის გაუმჯობესებისათვის აუცილებელია კომპანიამ დაისახოს სტრატეგია რომელიც თავიდანვე გამორიცხავს კომპანიაში დასაქმებას კავშირების საშუალებით.
- პრეტენდენტთა ჯგუფთან გასაუბრება - "თიბისი" ბანკში გასაუბრება ძირითადად მიმდინარეობს პრეტენდენტთა ჯგუფთან, რაც წარმოადგენს პრობლემას რადგანაც შეიძლება პირველივე ეტაპზე გავარდეს ისეთი კანდიდატი რომელსაც აქვს საჭირო უნარ-ჩვევები, თუმცა მას ვერ წარმოაჩენს ფართო აუდიტორიის წინაშე. აღნიშნული გამოწვევის დასაძლევად აუცილებელია ადამიანური რესურსების განყოფილებამ შეიმუშაოს გასაუბრების კონკრეტული მეთოდი თითოეული თაბამდებობის შესაბამისად. ეს გამოიწვევს მოზიდული კადრების ეფექტიან შეფასებას გასაუბრების პირველივე ეტაპიდანვე.

- ტესტირების არაეფექტურობა - კომპანიაში ტესტირება ძირითადად ხორციელდება ზოგადი კუთხით, იგი არ ითვალისწინებს დასაკავებელი თანამდებობისათვის აუცილებელ უნარებს რომელიც უნდა გააჩნდეს დასაქმებულს, საბოლოოდ კი აღნიშნულიდან გამომდინარე კომპანიაში ხვდება ხოლმე თანამდებობასთან შეუსაბამო კადრი, რომელიც იწვევს მაღალ დენადობას. ამ საკითხის აღმოსაფხვრელად ადამიანური რესურსების განყოფილებამ უნდა შეიმუშაოს ტესტირების მეთოდები დასაკავებელი თანამდებობიდან გამომდინარე და შესაბამისად მოარგოს მას.
- არაანაზღაურებადი სტაჟირება - სტაჟირება, როგორც წესი ძირითადად მიმდინარეობს სამიდან ექვს თვემდე ვადით, ეს პერიოდი, როგორც წესი არის არაანაზღაურებადი, რაც კანდიდატისათვის წარმოადგენს დემოტივაციას. ამიტომაც საბოლოო ჯამში ეს ყველაფერი აისახება კანდიდატის ნაკლებ ინტერესსზე სამუშაოს მიმართ და მის დამოკიდებულებაზე. ამ პრობლემის გადასაჭრელად კომპანიამ უნდა შემოიღოს მინიმალური ანაზღაურება, რომელიც კანდიდატს მისცემს მოტივაციას და საბოლოოდ მისი მწარმოებლურობაც გაიზრდება.

რაც შეეხება საჯარო სექტორში მიმდინარე ძირითად გამოწვევებს, კერძო სექტორთან შედარებით ეს შედარებით ნაკლებადაა, თუმცა შეიძლება მაინც აღინიშნოს რამოდენიმე მათგანი.

პირველი და ყველაზე უმთავრესია კადრების მოზიდვა არაფორმალური წყაროებიდან, კვლევებმა აჩვენა, რომ დასაქმებულთა დაახლოებით 50%-ის მოძიება ხდება არაფორმალურად, რაც ძალიან დიდი მაჩვენებელია და სერიოზულ პრობლემას უქმნის კადრების პროფესიონალიზმს. საბოლოოდ კი ეს ყველაფერი პირდაპირპროპორციულად აისახება კონკრეტული სახელმწიფო სტრუქტურის მუშაობაზე.

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას აგრეთვე წარმოადგენს კომპეტენციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა. ეს პრობლემა გამოიხატება იმაში, რომ ცალკეულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის არ ხდება ფუნქციების გამიჯვნა.

კომპეტენციებისა და ფუნქციების გადაფარვა პრობლემას წარმოადგენს არა მარტო უწყებებს შორის, არამედ თვით უწყების შიგნითაც, ცალკეულ თანამშრომლებს შორის. აღნიშნული გამოწვევის დასაძლევად აუცილებელია თავიდანვე მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს თითოეული უწყებისა და თანამშრომლის შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა და მისი საზღვრები.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბერიძე როსტომ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2011
2. ბიწაძე მარიამ, საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე, თბ 2015
3. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ 2009
4. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ქემელაშვილი გ., ხარხელი მ., ტიელიძე შ., ჭურაძე გ., ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საკითხები საქართველოს ეკონომიკის კერძო სექტორში, ჟურნ., „ეკონომისტი“ (პ. გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი), 2016, #4.
5. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია - gnerc.org
6. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №204 საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ
7. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელ ეროვნულ კომისიაში სტაჟირებისა და სასწავლო პრაქტიკის წესი - <http://gnerc.org/files/admisistraciuli%20warmoeba/konkursebi/stajirebis%20wesi.pdf>
8. საქართველოს ორგანული კანონი, საქართველოს შრომის კოდექსი - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=12#!>
9. <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf> (საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო თბ 2013)
10. საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდი [www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge) ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მომზადებული კანონპროექტები, კვლევები, ანგარიშები, საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა;
11. 2. ჩიქავა ლ., ინოვაციური ეკონომიკა, თბ., 2003.
12. ცარციძე მ, ლაცაბიძე მ, სამუშაო ძალის ბაზარი და ხელფასის ორგანიზაციის მექანიზმი, ნაწილი I, თბ, 1996
13. . ქემელაშვილი გ., მართვის ხარისხი და მისი გავლენა საქართველოს საჯარო სექტორზე, თსუ-ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული, თბ., 2016.
14. Armstrong, M., Personal Management Practic, Kogan Page, London, 1996

15. Bohlender G., Scott S., Sherman D., Marketing Human Resources, Thomson Learning Madison, 2001
16. Crainer S., Key Management Ideas, Practice Hall, New York, 2002
17. Ivancevich J.M., Glueck W.F., Foundation of Personnel/Humane Resource Management, Business Publications, Texas, 1986
18. Mintzberg H., The Nature of Managerial Work, Harper and Row, New York, 1973
19. Miles R., Snow Ch., “Designing Strategic Human Resources”, in Organisational Dynamics, nr. 3, 1984
20. 18. \*\*\* “The Industrial Society – Revolving Personnel to Managers”, in Managing Practice, nr. 2, 2003
21. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА- М, 2002.
22. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия М., 2002
23. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
24. Майкл Амстронг Практика управления человеческими ресурсами, 8-е издание, М., 2008
25. Веснин В.Р. Управление персоналом, Учебник, М., 2008
26. Кэмпбел Д, Стоухаус Дж, Хостон Б, Стратегический менеджмент./Пер с англ. –М. 2003.

დანართები:

**აპლიკაცია**

<b>ზოგადი ინფორმაცია</b>					
სახელი		გვარი		მამის სახელი	
დაბადების თარიღი (რიცხვი/თვე/წელი)			პირადი №		
დაბადების ადგილი		მოქალაქეობა			
გაქვთ თუ არა შეცვლილი გვარი, სახელი, მამის სახელი, დაბადების თარიღი, მოქალაქეობა, ეროვნება (მიუთითეთ მიზეზი)					
ოჯახური მდგომარეობა (განქორწინების შემთხვევაში მიუთითეთ განქორწინებული მუდლის სახელი, გვარი, მამის სახელი, დაბადების თარიღი)		<input type="checkbox"/> დაოჯახებული <input type="checkbox"/> დასაოჯახებელი <input type="checkbox"/> განქორწინებული			
რეგისტრაციის ადგილი			ფაქტობრივი საცხოვრებელი		
ტელეფონი (მობილური)			ტელეფონი (სახლი)		
ელ.ფოსტა		მართვის მოწმობა	<input type="checkbox"/> კი	<input type="checkbox"/> არა	
სიმაღლე		წონა			
ხართ თუ არა თქვენ ან თქვენი ახლო ნათესავები ნასამართლევნი („კი“-ს შემთხვევაში მიუთითეთ როდის და რისთვის)		<input type="checkbox"/> კი <input type="checkbox"/> არა			
გაქვთ თუ არა ადმინისტრაციული ჯარიმა („ნარკოტიკების მოხმარება, ხულიგნობა, დაუმორჩილებლობა) მიუთითეთ:		<input type="checkbox"/> კი <input type="checkbox"/> არა			
ყოფილხართ თუ არა უცხო ქვეყნის მოქალაქე („კი“-ს შემთხვევაში მიუთითეთ ქვეყანა)		<input type="checkbox"/> კი <input type="checkbox"/> არა			
გაქვთ თუ არა ამჟამად ორმაგი მოქალაქეობა („კი“-ს შემთხვევაში მიუთითეთ ქვეყანა)		<input type="checkbox"/> კი <input type="checkbox"/> არა			
<b>განათლება</b>					
საშუალო (სკოლა) (მიუთითეთ სკოლის დასახელება და სწავლის ხანგრძლივობა)		<input type="checkbox"/> სრული <input type="checkbox"/> არასრული			
<b>ლიცენზია, კოლეჯი, ინსტიტუტი-უნივერსიტეტი-აკადემია, სხვა სასწავლებლები</b>					
როდიდან	როდემდე	სასწავლებლის დასახელება	სპეციალობა, კვალიფიკაცია	დიპლომის, მოწმობის, სერტიფიკატის, (ნომერი, გაცემის თარიღი, სერია)	სასწავლებლის ადგილმდებარეობა, მისამართი



**განცხადება**  
**სსიპ საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელ ეროვნულ**  
**კომისიაში სტაჟირების გავლის შესახებ**

ფოტოსურათი

- კომისიის სტრუქტურული ერთეული, რომელშიც თქვენ გსურთ გაიაროთ სტაჟირება:
- ელექტროენერჯეტიკის დეპარტამენტი
  - ზუნბრივი გაზის დეპარტამენტი
  - წყალმომარაგების დეპარტამენტი
  - ტარიფებისა და ეკონომიკური ანალიზის დეპარტამენტი
  - იურიდიული დეპარტამენტი
  - მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფისა და მომსახურების ხარისხის კონტროლის დეპარტამენტი
  - მომხმარებელთა საჩივრების დეპარტამენტი
  - საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტი
  - საერთაშორისო ურთიერთობათა დეპარტამენტი
  - ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების დეპარტამენტი
  - შესყიდვების, ქონების მართვისა და ლოჯისტიკის დეპარტამენტი
  - საფინანსო-საბიუჯეტო დეპარტამენტი
  - კომპიუტერულ-ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფის დეპარტამენტი

**პირადი ინფორმაცია**

სახელი, გვარი:	
დაბადების ადგილი და თარიღი:	
პირადი №:	
პირადობის მოწმობის / პასპორტის №:	
მოქალაქეობა:	
იურიდიული და ფაქტობრივი საცხოვრებელი მისამართი:	
სახლის ტელეფონი/მობილური:	
ელ-ფოსტა:	
ოჯახური მდგომარეობა:	

**განათლება (გთხოვთ, რიგითობა დაიწყოთ ბოლოდან)**

№	სასწავლებლის დასახელება	სწავლების წლები	ფაკულტეტი	კვალიფიკაცია და დიპლომის №

კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები (ტრენინგები)				
N°	ტრენინგის დასახელება	ტრენინგის ჩატარების ადგილი, პერიოდი	ორგანიზაციის დასახელება (ვის მიერ იყო ორგანიზებული)	რა სახის ცოდნა და გამოცდილება მიიღეთ

უცხო ენები	ცოდნის დონე			
ინგლისური	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
რუსული	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
ფრანგული	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
გერმანული	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
სხვა (მიუთითეთ რომელი)	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად

კომპიუტერული პროგრამები	ცოდნის დონე			
	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად
	__სუსტად	__საშუალოდ	__კარგად	__ძალიან კარგად



ხელმოწერა: \_\_\_\_\_ თარიღი: \_\_\_\_\_

სტაჟიორის შესარჩევი კონკურსის  
კანდიდატთა შეფასების ფორმა

	კანდიდატის სახელი, გვარი	შეფასება	შემფასებლის კომენტარი
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

შემფასებლის სახელი, გვარი:

ხელმოწერა:

1- მიუღებელი; 2 - საშუალოზე დაბალი; 3 - კარგი;

კანდიდატთა შეფასების ჯამური ფორმა

№	კომისიის წევრი	კანდიდატი			
1					
2					
3					
4					
5					
შეფასების ჯამური ქულა					
საშ. არითმეტიკული					

სტაჟიორის შეფასების ფორმა		
მენტორის სახელი, გვარი, თანამდებობა _____		
სტრუქტურული ერთეულის დასახელება _____		
სტაჟიორის სახელი, გვარი, სტაჟირების დაწყებისა და დასრულების თარიღი _____		
ზოგადი ფაქტორები	ქულა	კომენტარი
1. სამუშაოს შესრულების ხარისხი	5 4 3 2 1	კომენტარი
2. სამუშაოსადმი დამოკიდებულების ხარისხი	5 4 3 2 1	
3. თეორიული ცოდნა/პრაქტიკული ჩვევები	5 4 3 2 1	
4. სანდოობის ხარისხი	5 4 3 2 1	
5. გუნდური მუშაობის უნარი	5 4 3 2 1	
<p>შენიშვნები:</p> <p>გთხოვთ მოუთითოთ დამატებითი შენიშვნები სტაჟირების პროცესის მიმდინარეობასთან დაკავშირებით და სტაჟიორის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზები</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>სტაჟიორის ხელმოწერა .....</p>		
<p>მენტორის ხელმოწერა .....</p> <p>თარიღი .....</p>		