საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია

ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე

სახელმძღვანელო

2015 წელი

საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია

შინაარსი

შესავალი 3
სახელმძღვანელოს მიზანი 5
ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მოვალეობები 6
ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და მართვის სტრატეგია 7
თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი 8
განაცხადის შექმნა და კონკურსის გამოცხადება 8
ტესტირება 10
გასაუბრება 11
მომუშავეთა ადაპტაცია 11
მომუშავეთა სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლება და განვითარება 14
პერსონალის მოტივაცია 14
მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა 15
პერსონალის ატესტაცია 16
სამსახურებრივი მოვალეობის შეჩერება და პერსონალის გათავისუფლება 17
პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება 18
კონფლიქტების მართვა 18

სახელმძღვანელო მოამზადა მარიამ ბიწაძემ

შესავალი

ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა და პროცესების/პროცედურების გაუმჯობესება. ადგილობრივ თვითმართველობებში, საკადრო პოლიტიკისა და ადამიანური რესურსების განყოფილებები საკმარისად ვერ უზრუნველყოფენ საჯარო მოხელეთა სწორ მართვას და მათი ფუნქცია ძირითადად კონტრაქტის გაფორმებით ამოიწურება. საჯარო მოხელეთა პროფესიული უნარ-ჩვევები და კვალიფიკაცია, ხშირ შემთხვევაში შეუსაბამოა პროფესიულ მოთხოვნებთან და სამუშაო აღწერილობები არ არის სრულყოფილი.

სსიპ - ვანო ხუხუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრის მიერ 2012-2013 წლებში ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოსამსახურეთა სწავლების საჭიროებების დადგენის მიზნით, ჩატარებული სამუშაოების შედეგების ანალიზის მიხედვით, მუნიციპალიტეტებში დასაქმებული მოსამსახურეების კვალიფიკაციის საერთო დონე მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ობიექტურად აუცილებელ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

მუნიციპალურ დონეზე, სწორად შერჩეული კადრები, კვალიფიკაციური მოთხოვნების შესაბამისი უნარებით, ძლიერ ადგილობრივ თვითმართველობას ქმნის, რომელიც მოსახლეობას უკეთესს პროგრამებსა და მომსახურებას სთავაზობს. ადამიანი რესურსების მართვა აგრეთვე მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ ის ნათლად გვიჩვენებს იმ სფეროებს სადაც ადგილობრივ თვითთმართველობას ყავს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრები და სადაც ასეთი კადრების ნაკლებობაა. რისი დახმარებითაც ხელისუფლებას შეუძლია შეადგინოს მოქნილი სწავლების მეთოდები, მორგებული საჯარო მოხელეთა საჭიროებებზე.

2006 წლიდან საქართველოში ადგილობრივი თვითმართველობის კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით რამდენიმე მნიშვნელოვანი პროექტი განხორციელდა, რომელშიც ჩართულნი იყვნენ სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები. კერძოდ, ევროპის საბჭოს ადგილობრივი თვითმართველობის რეფორმების ექსპერტიზის ცენტრის მიერ 2006-2007 წლებში განხორციელდა პროექტი „მუნიციპალურ დონეზე ადამიანური რესურსების მართვა“ რომელის მიზანი იყო ადგილობრივ დონეზე ადამიანური რესირსების მართვის გაუმჯობესების ხელშეწყობა. პროექტის ერთერთი შედეგი იყო ის, რომ მომზადდა ადგილობრივი ხელისუფლების მოხელეთათვის ძირითადი სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავს თანამდებობის პირთა და მოხელეთა სამუშაო აღწერის ტიპობრივ

ფორულარებს და ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებს. 2007-2008 წლებში გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ფარგლებში შეიქმნა ეფექტიანი მმართველობის ტერიტორილი ადმინისტრაციული რეფორმების ცენტრის ვებ-გვერდი, რომელიც უზრუველყოფს საზოგადოებისა საზოგადოებისა და საინტერესებული პირებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას ვებ-გვერდის საშუალებით. 2008 წელს გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოება (GTZ) და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPA)-ს მიერ განცორციელდა პროექტი „თვითმართველობის მიმართულებით მომუშავე სასწავლებლებისა და სასწავლო პროგრამების კვლევა", რომლის ფარგლებშიც შესწავლილ იქნა საქართველოს თვითმმართველობის განხრით მომუშავე სასწავლო დაწესებულებებისა და სასწავლო ცენტრების კურიკულუმები. 2014 წლის ივლისში USAID-ის მიერ პროექტის „დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში G3"-ის ფარგლებში გამოიცა „თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო და ჩატარდა მუნიციპალიტეტის თანამშრომელთათვის კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები".

ამასთან, თვითმართველობის დონეზე ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით 2014 წელს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა:

- მიღებულ იქნა საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმართველობის კოდექსი", რომელის 157-ე მუხლის შესაბამისად, საქართველოს რეგიონალური განვითარებისაა და ინფრასტრუქტურის სამისნისტროს მიერ შემუშავდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მომსახურეთა უწყვეტი სწავლების კონცეფცია".

- ამასთან, „ადგილობრივი თვითმართველობის კოდექსით" დაწესდა მუნიციპალური ვალდებულება, ადგილობრივი თვითმართველობის საჯარო მომსახურეთა სწავლება-გადამზადებისთვის მიმართოს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1%.

- ახალი კოდექსით ასევე განისაზღვრა ადგილობრივი თვითმართველობის საჯარო მომსახურეთა საშტატო რაოდენობა, რომელიც უნდა შეადგენდეს არანაკლებ 30 საშტატო ერთეულს, რომელსაც დაემატება 2010 წელს ადგილობრივი თვითმართველობის არჩევნებისათვის დადგენილი მაჟორიტარული ოლქების რაოდენობის და თვითმმართველ ერთეულში რეგისტრირებულ ყოველ 500 ამომრჩევენზე ერთი საშტატო ერთეული.

- ამასთან, გამგეობის/მერიის და საკრებულოს აპარატის საჯარო მომსახურეთა შრომის ანაზრაურების ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს მუნუციპალიტეტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული ხარჯების 25 პროცენტს და დაუშვებელია საკრებულოს წევრების შრომის ანაზღაურება პრემიებისა და დანამატების სახით.

- 2014 წელს ასევე შემუშავდა „საჯარო დაწესებულებებში პრემიების ოდენობის განსაზღვრის წესი“ რომლის თანახმად, პრემიების გაცემა შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ საჯარო დაწესებულებებში არსებობს სამუშაოს შეფასების სისტემა. თუმცა ასეთი შეფასების სისტემის არსებობის საკითხი ეჭვქვეშაა და კვლავ ბუნდოვანი რჩება პრემიების გაცემის მიზანშეწონილობა. გარდა ამისა, პრემიების გაცემის წესი არ შეიცავს ინფორმაციას დანამატების გაცემის შესახებ, რაც კიდევ ერთხელ წარმოშობს ფულადი სტიმულირების საშუალებებისათვის სტანდარტების შემუშავების საჭიროებას საჯარო დაწესებულებებში.

ადამიანური რესურსების მართვის მოუწესიგებელ სისტემას საბოლოოდ ადგილობრივი თვითმართველობების არაეფექტიან ფუნქციონირებასთან მივყავართ, რაც ეკონომიკური ზრდის შეფერხებას იწვევს და ართულებს განვითარების პროცესს. აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე აუცილებელია განისაზღვროს ის საერთო მეთოდოლოგია, რომელიც უზრუნველყოფს კადრების სწორ მართვას.

სახელმძღვანელოს მიზანი

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზანია, ხელი შეუწყოს ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე ადამიანური რესურსების მართვისა და საკადრო პოლიტიკის განყოფილების ეფექტიან ფუნქციონირებას. სახელმძღვანელო მომზადებულია საქართველოს კანონისა და საერთაშორისოდ აღიარებული ადამიანური რესურსების მართვის მიდგომებსა და პრინციპებზე დაყრდნობით და განკუთვნილია ადგილობრივი თვითმართველობის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტში მომუშავე პირებისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მოვალეობები

ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისთვის აუცილებელია მას გააჩნდეს შემდეგი ფუნქციები:

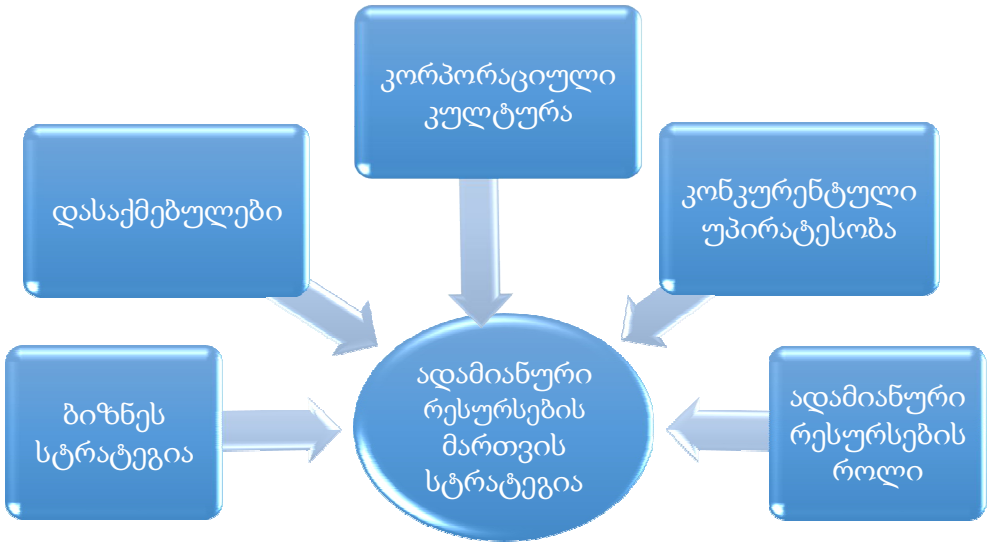
- **პერსონალის დაგეგმვა და მართვის სტრატეგია**- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმის ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიამალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევას.
- **პერსონალის მოზიდვის წესებისა და საშუალებების განსაზღვრა** - ამ ფუნქციის რეალიზაცია გულისხმობს, რომ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: საიდან უნდა მოხდეს კანდიდატთა შერჩევა, რამდენი კანდიდატი უნდა შეარჩიონ, რა გზებით უნდა მოხდეს მათი მოზიდვა; და ა.შ.
- **თანამშრომელთა შეფასება შერჩევა და სამუშაოზე მიღება** - განისაზღვრება შეფასება/შერჩევის მეთოდები, მოთხოვნები რაც აუცილებელია საჯარო მოხელის სრულფასოვნად მუშაობისათვის;
- **მომუშავეთა ადაპტაცია, სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და მათი განვითარება** - მომუშავის ადაპტაცია მოიცავს მისი ახალ სამუშაო გარემოსთან შეგუების უნარს. ასევე ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებამ მნიშვნელოვანია სწორად დაგეგმოს ის პროცესები, რომელიც ხელს უყობს მომუშავის კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განვითარებას;
- **პერსონალის მოტივაცია** - მოტივაცია ერთერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა საკადრო სამსახურის რომელსაც შეიძლება ქონდეს ფინანსური და არაფინანსური სახე;
- **მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა** (მუშაობის, შვებულებების, და სხვა) ფუნქციების შესრულება უზრუნველყოფს ოპტიმალურ შრომით რიტმს;
- **პერსონალის ატესტაცია**- ატესტსაცია არის მოხელის პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პირადული თვისების დაკავებული თანამდებობებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება;
- **პერსონალის გათავისუფლება**- მომუშავის სამსახურიდან გათავისუფლება ხელმძღვანელის ან პირადი ინიციატივით, მასში აგრეთვე იგულისხმება მომუშავეთა გადაყვანა არასრულ სამუშაო დღეზე , დროებით გათავისუფლება და სხვა;
- **პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება**- აღნიშნული ფუნქცია გამოიხატემა მომუშავეთა ატესტაციით, რომელიც საშუალებითაც ხორციელდება კადრების ატესტაცია, განვითარება, გამოყენება და მათზე კონტროლი ;

- **კონფლიქტების მართვა-** ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტურ სიტუაციებს, ამასთან წარმოშობილი კონფლიქტების კონსტრუქციული მართვა;

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და მართვის სტრატეგია

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმის ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიამალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევას. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიზანია, უზრუნველყოს თვითმართველობა 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:



ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ეტაპზე, ასევე აუცილებელია განისაზღვროს შესარჩევ კანდიდატთა ოპტიმალური რაოდენობა ადგილობრივი თვითმართველობის კოდექსის შესაბამისად.

თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი

თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი ახალი კადრების მართვის მეორე ეტაპია. სწორად შედგენილმა თანამშრომელთა შერჩევის პროცესმა უნდა მოიცვას შემდეგი ეტაპები:

1) თანამშრომლის აყვანამდე აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს თანამდებობის მიზანი, ფუნქციები, მოვალეობები და დასაქმებულთა პასუხისმგებლობის არეალი.
2) თანამდებობრივი მოვალეობების ჩამოყალიბების შემდეგ, უნდა განისაზღროს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები: განათლების დონე და სფერო, პროფესიული ცოდნა, სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობა, უნარ-ჩვევები და პიროვნული მახასიათებლები.

განაცხადის შექმნა და კონკურსის გამოცხადება

საჯარო კონკურსს მოხელის ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად შესაბამისი ადგილობრივი თვითმართველობის აღმასრულებელი ორგანოს ხელმძღვანელი აცხადებს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის (HR.GOV.GE) საშუალებით და შესაბამის ბეჭდვით ორგანოში. ამასთან, კანდიდატებს განაცხადების წარსადგენად ეძლევათ არანაკლებ 10 დღიანი ვადა კონკურსის გამოხადების დღიდან. კონკურსის შესახებ შეტყობინება საქართველოს კანონის მიხედვით საჯარო სამსახურის შესახებ უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

1. კონკურსის წესით შესავსები თანამდებობის დასახელებები;
2. სამუშაოს აღწერილობა;
3. თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა;
4. განცხადებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების წარგენის ვადა;
5. შესაბამისი საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის მისამართი;

6. კომისიის სხდომა ტარდება კონკურსის გამოცხადების დღიდან არა უადრეს 10 დღისა;

ამასთან ერთად რეკომენდირებულია თუ განცადებაში განთავდებული იქნება შემდეგი სახის ინფორმაცია:

1. თანამდებობრივი ფუნქცია მოვალეობები;
2. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები
3. ინფორმაცია კანდიდატთა პირველადი გადარჩევის შემდეგი საფესურის შესახებ;

საბოლოო გადაწყვეტილება ვაკანტურ თანამდებობაზე დასანიშნად გამოაქვს **ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კონკურსისა და ატესტაციის კომისიას**. საკონკურსო საატესტაციო კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას განსაზღვრავს კომისიის თავმჯდომარე აუცილებელი საჭროების გათვალისწინებით. საკონკურსო საატესტაციო კომისია ვაკანტურ თანამდებობაზე დასანიშნად წამოაყენებს ერთ-ერთ კანდიდატს ან უარს აცხადებს კანდიდატების წამოყენებაზე.

ზემოთ აღნიშნული განაცხადის შექმნისა და კონკურსის გამოცხადების პროცედურა ხორციელდება ამჟამად ადგილობრივი თვითმართველობებში და კადრების შერჩევის ერადერთ ეტაპს წარმოადგენს. თუმცა კანონი ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებს:

- განაცხადების გადარჩევა
- წერილობითი ტესტები
- ზეპირი ტესტები
- პირადი გასაუბრება.

გადაწყვეტილება წერილობითი და ზეპირი ტესტების და პირადი გასაუბრების შესახებ მიიღება კომისიის მიერ. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის პროცესისთვის კი საჭიროა შემდეგი ეტაპების განხორციელება;

მაგალითი სამუშაოს აღწერა ლოჯისტიკის განყოფილების უფროსისათვის ა) ორგანიზებას უწევს საკრებულოსა და საკრებულოს აპარატის თანამშრომშრომლების მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფას;

ბ) საკრებულოს სარგებლობაში არსებული ადმინისტრაციული შენობა-ნაგებობების და მათზე დამაგრებული მიწის ნაკვეთების მოვლა-პატრონობაზე, აღჭურვაზე რემონტზე, კეთილმოწყობაზე, დაგვა-დალაგებაზე, კომუნალურ მომსახურეობასა და დაცვაზე ზედამხედველობა;

გ) ადგენს საკრებულოს სარგებლობაში არსებული ქონების აღწერა-ინვენტარიზაციას;

დ) ახდენს საკრებულოს ხარჯების შესაბამისად, წლიური სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის პროექტის შედგენას;

ე) ახორციელებს წყალმომარაგებისა და საკანალიზაციო მილების გამართულ მუშაობაზე კონტროლს;

ვ) უზრუნველყოფს საკრებულოს მომარაგებას საქმიანობისათვის საჭირო საოფისე ტექნიკითა და მასალებით;

ზ) საოფისე ავეჯის, კომპიუტერების და სხვა ტექნიკის მოვლა-პატრონობაზე, რემონტსა და ტექნიკურ მომსახურებაზე ზემოქმედება;

თ) საკრებულოს ინვენტარის, ტექნიკისა და სხვა აღჭურვილობით სარგებლობის წესების დაცვის კონტროლი;

ი) ახდენს საკრებულოს შენობასთან არსებული ავტომანქანების პარკირების კონტროლს;

ტესტირება

ტესტირება - კადრების შერჩევის შემდეგი ეტაპია. ამ ეტაპზე საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის მიერ შერჩეული ის კანდიდატები უნდა გადავიდნენ რომლებიც აკმაყოფილებენ განაცხადში გამოქვეყნებულ მოთხოვნებსა და მონაცემებს. ტესტები სამ სახედ იყოფა: ინტელექტის ზოგადი დონის განმსაზღვრელი ტესტები, პიროვნების ტიპის დასადგენი ტესტები და პროფესიული ვარიგისიანობის და კონკრეტული უნარების დასადგენი ტესტები. აუცილებელია, რომ მეორე ეტაპზე გადასულ კანდიდატებს ჩაუტარდეთ აღნიშნული სამი სახის ტესტი

1. ზოგადი უნარების ტესტი
2. პიროვნული ტესტი
3. პროფესიული ტესტი

ზოგადი უნარების ტესტი - რომელიც მოიცავს როგორ ვერბალურ ასევე მათემატიკურ ნაწილებს კარგი ინდიკატორია კანდიდატის ლოგიკური და ანალიზის უნარის შესამოწმებლად.

პიროვნული ტესტი - ნათელ წარმოდგენას მოგვცემს კანდიდატის მსჯელობის, ანალიზისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარზე. ასევე, ამ ეტაპზე გამოიკვეთება მისი პიროვნული მახასიათებლები და საშუალება მოგვეცემა განვსაზღვროთ მისი პიროვნული შესაბამისობა არსებულ თანამდებობასთან.

პროფესიული ტესტი - უშუალოდ გვიჩვენებს კანდიდატის პროფესიულ ცოდნას, მისი კვალიფიკაციის დონეს და შესაბამისობას პროფესიულ მოთხოვნებთან.

ადგილობრივ თვითმართველობათა კონკურსისა და ატესტაციის კომისიის მიერ უდნა განისაზღვროს ზღვარი რომელიც განსაზღვრავს წარმატებით გაიარეს თუ არა კანდიდატებმა ტესტი. ზღვარი უნდა დაწესდეს შემუშავებული ტესტების სირთულის მიხედვით, 50 - 70 პროცენტის ფარგლებში.

გასაუბრება

გასაუბრება - გასაუბრების ეტაპზე გადადიან ის კანდიდატები რომელთაც წარმატებით გაიარეს ტესტირების ეტაპი. გასაუბრება უნდა ჩაუტარდეს კანდიდატს ადამიანური რესურსების სპეციალისტთან, რომელსაც დაესწრება კონკურისა და ატესტაციის კომისიის ორი წევრი. გასაუბრება წარმოადგენს არა-სტრუქტურირებულ საუბარს, განსაზღვრული ფაქტორების გარეშე, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელია კანდიდატთა შეფასება. საშუალოდ გასაუბრების ხანგრძლივობა 20 წუთია.

აღნიშნული სამი ეტაპის (პირველადი გადარჩევა, ტესტირება, გასაუბრება) წარმატებით გავლის შემდეგ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს კონკურსისა და ატესტაციის კომისიასტან ერთად გამოაქვს გადაწყვეტილება კანდიდატის სამუშაოზე აყვანის შესახებ.

მომუშავეთა ადაპტაცია

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი მხოლოდ თანამშრომელთა შერჩევით არ შემოიფარგლება. მას შემდეგ, რაც მოხდება კანდიდატის შერჩევა, მნიშვნელოვანია რომ ადამიანური რესურსებისა და საკადრო პოლიტიკის განყოფილებამ იზრუნოს

მის ინტეგრაციაზე კოლექტივთან. აღიარებულია, რომ ახალი თანამშრომლის აყვანიდან სამსახურში, მისი საქმიანობის პირველი კვირები არაეფექტიანია. სწორედ ამის გამო აუცილებელია რომ მოხდეს მისი ახალ სამუშაო გარემოსთან სწრაფი ადაპტაცია.

ადამიანური რესურსების ადაპტაცია[1] - ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავე ეცნობა და ეგუება მართვის ორგანიზაციული მექანიზმის თავისებურებებს, თავისი ქვედანაყოფებისა და თანამდებობის ადგილს, მიზნების საერთო სისტემასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას.
განასხვევებენ ადაპტაციის ორ დონეს:

პირველადი ადაპტაცია - პროფესიული გამოცდილების არმქონე თანამშრომელთა შეგუება ორგანიზაციასთან, შრომით კოლექტივთან, პროფესიათან.
მეორადი ადაპტაცია - პროფესიული გამოცდილების მქონე პირთა შეგუება ორგანიზაციასთან, შრომით კოლექტივთან, პროფესიასთან.

აღნიშნული ორი სახის ადაპტაციის შემთხვევაში, ადამინაური რესურსების განყოფილების მოხელის სხვადასხვაგვარი მიდგომები უნდა შეიმუშაონ ახალ კადრთან მიმართებაში. პირველადი ადაპტაციის შემთხვევაში ყურადღება უნდა გამახვიდეს მოხელის სწავლებაზე, ხოლო მეორადი ადაპტაციისას ყურადღება ექცევა მოხელის მორგებას ახალ სამუშაოზე გარემოზე. ამ დროს მნიშვნელოვანია კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრა, რაც შესაძლოა გამოიწვიოს ახალი მომუშავის მიღებამ.

ამასთან გამოყოფენ ადაპტაციის შემდეგ სახეებს:

პროფესიული ადაპტაცია - მომუშავეთა უნარი მოერგოს პროფესიის თავისებურებებს, მასში შემავალი შრომითი ოპერაციების აქტიური ათვისების გზით.

ადაპტაცია სანიტარულ-ჰიგიენური - პროცესი, რომლის დროსაც მომუშავები ეჩვევიან მოამზადონ სამუშაო ადგილი შრომითი პროცესისათვის და იმუშაონ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ წარმოების პირობებში, დაიცვან სანიტარული და ჰიგიენური ნორმები, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და ბუნების დაცვის ნორმები და სხვა.

სოციალური ადაპტაცია- შეცვლილ გარემოსთან ადამიანის შეგუების პროცესი სხვადასახვა სოციალური საშუალებების დახმარებით. სოციალური ადაპტაცია

[1] ნუგზარ პაიჭაძე- ადამიანური რესურსების მართვა „ცნებებისა და განმარტების ლექსიკონი“

ძირითადად ხდება ახალი სოციალური გარემოს ნორმებისა და ფასეულობათა მიღებით. განასხვავებენ სოციალური ადაპტაციის ორ სახეს: აქტიური და პასიური. პიველ შემთხვევაში, ინდივიდი ცდილობს ზემოქმედება მოახდინოს გარემოზე, ხოლო მეორე შემთხვევაში მას არ აქვს ასეთი მისწრაფება.
სოციალური-ორგანიზაციული ადაპტაცია - მომუშავეთა შეგუება გარემოსთან, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ სამართლებრივ, სოციალურ ეჯონომიკურ და მმართველობით ასპექტებს.

ადაპტაცია სოციალურ-ფსიქოლოგიური - მომუშავის ჩართვა და შეგუება განსხვავებული ტრადიციების, ცხოვრების ნორმების, ღირებულებითი ორიენტაციების მქონე ორგანიზაციის წარმოებრივ და შრომით ურთიერთობებში.

ადაპტაცია ფსიქოფიზიოლოგიური - მომუშავის უნარი, შეეგუოს შრომის პირობებს, შრომისა და დასვენების რეჟიმებს და სხვა. იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის ჯანმრთელობასა და ორგანიზმის დაცვით რეაქციებზე, გარე ფაქტორების დონესა და დინამიკაზე.

ადამიანის ორგანიზაციულ კულტურასთან სწრაფი შეგუებისთვის სასურველია ადამიანური რესურსებისა და საკადრო პოლიტიკის განყოფილებამ უზრუნველყოს შემდეგი:

- **საწყის პერიოდში** (დასაქმებულის თანხმობიდან პირველ სამუშაო დღემდე) დამსაქმებელმა ახალ თანამშრომელს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ორგანიზაციის კულტურის შესახებ, გარდა ამისა სასურველია, რომ ახალმა თანამშრომელმა ადგილობრივი თვითმმართველობის ვებ-გვერდიდან მოიძიოს ინფორმაცია მათი საქმიანობისა და სამუშაო გარემოს შესახებ. ასევე სასურველია, რომ წინასწარ გაეცნოს ადგილობრივი თვითმართველობის კოდექსს.
- **პირველი დღე სამსახურში** განსაკუთრებით რთულია ყოველი თანამშრომლისთვის. ამ დროს ხდება დასაქმებულზე პირველი შთაბეჭდილების მოხდენა, აუცილებელია რომ წინასწარ იყოს გაწერილი პირველი დღის სამუშაო გეგმა, აგრეთვე უზრუნველყოფილი იყოს თანამშრომელი სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ნივთებით.
- **პირველი კვირა** - ახალი თანამშრომლის საქმიანობის პირველი კვირის განმავლობაში, რეკომენდირებულია, რომ წინასწარ განსაზღვრულმა პირმა ყურადღება მიაქციოს მის საქმიანობას, ჰქონდეს ყოველდღიური შეხვედრები და აცნობდეს მას თუ რა მოლოდინები აქვთ მისგან და რა რესურსები სჭირდება მას ამ მოლოდინების შესასრულებლად. ამასთან, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს უნდა ჰქონდეს შემუშავებული სამ თვიანი გეგმა,

რომლის მიხედვითაც თვალყურს ადევნებენ მის საქმიანობას და ხელს შეუწყობენ მის ეფექტიან მუშაობას.

მომუშავეთა სწავლება კვალიფიკაციის ამაღლება და განვითარება

სწორად ორგანიზებული ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი, გულისხმობს მომუშავებთა განვითარებაზე მუდმივ ზრუნვას, რაც გამოიხატება მომუშავეთა სწავლებითა და კვალიფიკაციის ამაღლებით.

მომუშავეთა სწავლება მოიზრებს ორ შესაძლო ვარიანტს:

1) ახლად აყვანილ კადრის სწავლება;
2) უკვე არსებული კადრების სწავლება/გადამზადება;

ახალი კადრის სწავლება ძირითადად ორიენტირებულია მისი სამუშაო პროცესისა და მოვალეობების შესწავლაზე, მისი კვალიფიცაკიისა და დაგროვილი ცოდნის უკეთ წარმოჩენაზე არსებული მოვალეობების შესასრულებლად.

ხოლო არსებული კადრების სწავლება/გადამზადება მოიაზრებს მათი იმ ახალი ცოდნით აღჭურვას, რომლის დახმარებითაც მუდმივად შესაბამისობაში იქნებიან დაკავებული პოზიციის ახალ მოთხოვნებსა და მიდგომებთან. გარდა ამისა სწავლების პროცესი შესაძლებელია გამოყენებული იყოს მაშინ, როდესაც დაგეგმილია არსებული კადრის დაწინაურება და სწავლების პროცესი გამიზნულია მისი ახალი ცოდნით ათვისებასზე.

პერსონალის მოტივაცია

მოტივაცია - არის საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევისაკენ. ის წარმოადგენს ადამიანის უნარს, მოახდინოს რეაგირება მოტივატორებზე გარე ფაქტორებზე, რომელებიც უღვივებენ მათ ინეტრესს გარკვეული შრომითი ქცევისადმი წარმოების მიზნების მისაღწევას. მოტივები ძირითადად ეყრდნობა პირად მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს. შრომის მოტივაციის შესახებ მიდგომები ძირითადად განსხვავდება ერთმანეთისაგან მასში ფულადი მოტივაციის დონის არსებობით. თავდაპირველად მოხელის სტიმულირების პროგრამები ძირითადად

ფულად ფორმას ეფუძნებოდა, ხოლო ახლა მნიშვნელოვანი როლი მიენიჭა ფსიქოლოგიურ ფაქტორს. კერძოდ ისეთ კატეგორიებს როგორიც არის სამართლიანობის გრძნობა, შინაგანი ჯილდო, თვითსრულყოფა, უფლებამოსილებების გადაცემა, სათანადო პასუხისმგებლობის მინიჭება და სხვა. მიუხედავად ამისა მატერიალური სტიმულირების საკითხი მაინც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოტივაციის თეორიაში.

საჯარო სამსახურის ბიუროს, საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტის მიერ 2011 წელს გამოცემული სახელმძღვანელოს „ადამინაური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში“ მიხედვით, ამჟამად საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში ძირითადად მოქმედებს შემდეგი სამოტივაციო აქტივობები: პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მადლობის წერილი , საჩუქრები და ჯილდოები.

მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა

მუშაობის ოპტიმალური განაწესის უზრუნველყოფა (მუშაობის, შვებულებების, და სხვა) ფუნქციების შესრულება უზრუნველყოფს ოპტიმალურ შრომით რიტმს; აუცილებელია ადგილობრივი თვითართველობის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტმა შეადგინოს სამუშაო განაწესი არსებული კანონის მიხედვით საჯარო სამსახურის შესახებ და შრომის კოდექსზე დაყრდნობით.

საქართველოს კანონის მიხედვით საჯარო სამსახურის შესახებ:

- მოსამსახურე მუშაობს 5 დღიანი სამუშაო კვირით, სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 40 საათს კვირაში;
- მოსამსახურისთვის დგინდება ყოველწლიური ანაზღაურებადი შვებულება 30 კალენდარული დღის ოდენობით.
- მოსამსახურეს შეიძლება მოეცეს შვებულება ანაზღაურების გარეშე არა უმეტეს 1 წლისა, კანონმდებლობით დადგენილი წესით.
- სამსახურში ყოფნის ზღვრული ასაკი განისაზღვრება 65 წლით, ხოლო მოსამსახურე პენსიაში გადის კანონმდებლობით დადგენილი წესით.
- ადგილობრივ თვითმმართველობის მოხელედ შეიძლება მიღებულ იქნეს საქართველოს ქმედითუნარიანი მოქალაქე, რომელმაც მიაღწია 18 წლის ასაკს

და აქვს საშუალო განათლება მაინც და ფლობს საქართველოს სახელმწიფო ენას.

- ადგილობრივ თვითმართველობის დაწესებულების ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით ამ დაწესებულებაში შეიძლება გამოცხადდეს კონკურსი გარკვეული თანამდებობის დასაკავებლად.

პერსონალის ატესტაცია

2014 წლის 10 მარტს საქართველოს პარლამენტის მიერ დამტკიცებული ადგილობრივი თვითმართველობის კოდექსის მიხედვით, საჭირო გახდა ადგილობრივ თვითმართველობებში ახალი კადრების კონკურსის წესით არჩევა და პერიოდული ატესტაციების ჩატარება, ხოლო კონკურსისა და ატესტაციისათვის ტესტირების ჩატარების უფლება მიეცა ორ დამოუკიდებელ ორგანიზაციას.

ატესტაცია - არის მოხელის პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პირადი თვისებების დაკავებული თანამდებობისადმი წაყენებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება.
საქართველოს კანონის მიხედვით საჯარო სამსახურის შესახებ ატესტაციას ექვემდებარება მოხელე:

- 3 წელიწადში ერთხელ;
- მოხელე, რომელიც წამოყენებულია სამსახურებრივი დაწინაურეისათვის;
- კანდიდატი მოხელის თანამდებობაზე თუ თანამდებობა კონკურსის წესით უნდა დაიკავონ;
- მოხელე რომელიც საატესტაციო პერიოდის უკანასკნელი წლის მანძილზე სამსახურებრივ მოვალეობას ასრულებდა 6 თვეზე ნაკლები ვადით, ექვემდებარება მომავალ წელს ატესტაციას;

ატესტაციის დროს განსაზღვრავს სახელმწიფო ან ადგილობრივი თვითმართველობის დაწესებულების ხელმძღვანელი საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარესთან შეთანხმებით.
ადგილობრივ თვითმართველობებში მოხელეთა ატესტირებას ახორციელებს საკონკურსო-საატესტაციო კომისია, რომლის თავმჯდომარესაც ნიშნავს ადგილობრივი თვითმმართველობის საკრებულო. თავმჯდომარე თავის მხრივ განსაზღვრავს კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას. მათგან ნიშნავს

თავმჯდომარის მოადგილეს, რომელიც ცვლის მას არყოფნის შემთხვევაში. მოხელე არ შეიძლება იყოს იმ კომისიის წევრი რომელმაც უნდა მოახდინოს მისი ატესტირება. საკონკურსო საატესტაციო კომისიის საქმიანობის წესი, აგრეთვე კომისიის წევრთა შრომის ანაზღაურების პირობები და ოდენობა განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობით.

სამსახურებრივი მოვალეობის შეჩერება და პერსონალის გათავისუფლება

მოხელის სამსახურებრივი ურთიერთობის შეჩერება - ნიშნავს მოხელის დროებით გათავისუფლებას სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისგან და შესაბამისი დაწესებულების გათავისუფლებას მოხელის სამსახურით უზრუნველყოფის მოვალეობისაგან. [2] სამსახურებრივი ურთიერთობის შეჩერება შეიძლება მოხდეს:

ა) მოხელის წერილობითი განცხადების საფუძველზე, თუ მოხელის სამსახურში მიღების უფლების მქონე პირი ან დაწესებულება ამის წინააღმდეგი არ არის;
ბ) შვებულების დროს;
გ) დროებით შრომისუუნაროების დროს;
დ) კანონით დადგენილ შემთხვევებში და წესით მოხელისადმი სხვა სამსახურებრივი დავალების დაკისრებისას;
ე) სამხედრო სამსახურში გაწვევისას და სხვა;

მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება შეუძლია იმ დაწესებულებისა ან ორგანიზაცის წარმომადგენელს, რომელმაც ის სამსახურში მიიღო[3]. მოხელე სამსახურიდან შეიძლება გათავისუფლდეს:

ა) სამსახურის ვადის გასვლის გამო;
ბ) საკუთარი ინიციატივის საფუძველზე;
გ) შემცირებასთან დაკავშირებით;
დ) დაკავებულ თანამდებობასთან შეუსაბამობის გამო;
ე) დისციპლინური გაცდომისთვის;

[2] საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ
[3] საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ

ვ) ხანგრძლივი შრომისუუნარობის გამო;
ზ) ასაკის გამო;
თ) სამსახურში მიღებისას დადგენილი მოთხოვნების დარღვევისთვის და სხვა.

პერსონალის საქმიანობისა და შრომითი პოტენციალის შეფასება

ადამიანური რესურსების განყოფილების კიდევ ერთი მოვალეობაა მუდმივად მოახდინოს დაკვირვება არსებულ თანამშრომელთა საქმიანობაზე, თვალი ადევნოს მათი განვითარების პერიოდს და შეაფასოს მათი შრომითი პოტენციალი.
აღნიშნული საქმიანობის განხორციელებაში მათ ეხმარებათ ატესტაციის პროცესი. რომლის დროსაც ხდება არსებულ თანამშრომელთა შესაბამისობის შეფასება დაკავებულ პოზიციასთან. ამასთან ატესტაციის პროცესის შედეგები ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს საშუალებას აძლევს იფიქრონ არსებული თანამშრომლის სწავლებასა და დაწინაურებაზე.

კონფლიქტების მართვა

კონფლიქტი - სუბიექტების შეჯახებაა, რომელიც გამოწვეულია მიზნებისა და ინტერესების პოზიციების და შეხედულებების ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებით.
კონფილიქტების მართვა გულისხმობს მიზანმიმართულ მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც გამოიყენება კონფლიქტების მონაწილეთა ქცევის უფრო მსუბუქ სტადიაზე გადასაყვანად. კონფლიქტების შედეგი ხშირ შემთხვევაში დამოკიდებულია კონფლიქტების მართვის დონეზე, თუ მართვა განხორციელდება სათანადოდ, კონფლიქტი შესაძლოა დადებითი შედეგითაც კი დამთავრდეს და გაუმჯობესდეს ურთიერთობა კონფლიქტის მონაწილე მხარეებს შორის. უარყოფითი შედეგით დასრულებული კონფლიქტი კი ამძაფრებს მდგომარეობას კოლექტივში, მას შესაძლოა მოჰყვეს სამუშას არაეფექტიანად შესრულება, კადრების მაღალი დენადობა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, თანამშრომლობის პერსპექტივის შემცირება და სხვა.
ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას შეუძლია გამოიყენოს რამდენიმე მეთოდი კონფლიქტების სამართავად:

- **სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება** - ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს მოხელეებს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემები.
- **საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება** - ამ დროს მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფები და განყოფილებათაშორისი თათბირები გამოიყენება კონფლიქტების მართვის პროცესში.
- **საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები** - გულისხმობს საერთო მიზნების ჩამოყალიბებას, რომლის განხორციელებაც მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას.
- **დაჯილდოების სისტემა** - მოხელეები უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოეცხადოთ მადლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. ხოლო ასეთი ჯილდოები არ უნდა გამოიყენონ იმ თანამშრომლების მიმართ ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად.

ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების ასეთი მიდგომები, ხელს უწყობს კონფლიქტების მოგვარებას და ხელს უშლის დაძაბული ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას.