



საქართველოს
სამსახურის
გარეშე
მომსახურების
სამსახური

1

საჯარო დონორებისთვის პროგრამის ჩატარების სახელმძღვანელო



თბილისი 2013

საჯარო დაწესებულებებში
ადამიანური რესურსების მართვის
სახელმძღვანელო

ნაწილი I



რედაქტორი:

მერი გაბაშვილი

საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელი ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამაში

პროექტის პარტნიორები:

ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დემოკრატიული მმართველობის პროგრამა საქართველოში.

საქართველოში ნატოს სამეკავშირეო ოფისთან არსებული პროფესიული განვითარების პროგრამა

დიზაინერი: თეონა კერესელიძე

დაიბეჭდა: შ.პ.ს. “ბიარტ+”



USAID
აშშ-ის საერთაშორისო
დახმარების აგენტობა

დემოკრატიული
მმართველობა
საქართველოში



საგარეო
სამსახურის
ბიურო
თბილისი
საგარეო ურთიერთობების
სამსახური

წინამდებარე ნაშრომი გამოიცა ამერიკელი ხალხის დახმარებით, რომელიც გაწეული იყო ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID-ის მიერ. ნაშრომში გამოთქმული შეხედულებები ეკუთვნის ავტორს და არ გამოხატავს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო სააგენტოს და ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
ადამიანური რესურსების მართვა	7
ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური	11
დაგეგმვა/ორგანიზება	16
კადრების მოზიდვა	30
კადრების შერჩევა	37
კადრების სოციალიზაცია	46
დანართი N1. სტრატეგიის დოკუმენტის ფორმატი და სტრუქტურა	50
დანართი N2 ძირითადი კომპეტენციები	53
დანართი N3. სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი	56
დანართი N4 სტრუქტურირებული გასაუბრების შეფასების ფურცელი	62
დანართი N5 არასტრუქტურირებული გასაუბრების შეფასების ფურცელი	63
სასარგებლო ბმულები და წყაროები	64

საჯარო სამსახურის ბიურო მადლობას უხდის საჯარო დაწესებულებების ყველა იმ წარმომადგენელს, რომელიც ჩართული იყო სახელმძღვანელოს მომზადების პროცესში. განსაკუთრებით გვსურს აღვნიშნოთ იმ სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა წვლილი, რომლებმაც უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში საკუთარი გამოცდილებიდან მოყვანილი მაგალითებითა და მომზადებული რეკომენდაციებით მნიშვნელოვნად დახვეწეს წინამდებარე სახელმძღვანელო.

წინასიტყვაობა

პატივცემულო მკითხველო,

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარი დასაყრდენი მასში დასაქმებული თანამშრომლებია. სწორედ ისინი ქმნიან იმ პროდუქტს, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის განვითარებას. ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების სწორად მართვას. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები უნდა იყვნენ შეიარაღებული თანამედროვე მეთოდოლოგიით და მიდგომებით.

ეს პრინციპი თანაბრად ვრცელდება საჯარო დაწესებულებებზე. მეტიც, მათი არაკომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების სწორად მართვა დღითიდღე კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ამიტომ, ჩვენ გადავწყვიტეთ გამოგვეცა „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“.

ეს იქნება რამდენიმე ტომიანი სახელმძღვანელო, რომლის პირველი ნაწილიც თქვენს წინაშეა. აღნიშნული დოკუმენტის შემუშავება შეუძლებელი იქნებოდა საქართველოში ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამის, კერძოდ კი ელინა ლანგესა და მერი გაბაშვილის, აგრეთვე ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს, დემოკრატიული მმართველობის პროგრამის (G3) დახმარების გარეშე, რისთვისაც მათ ვუხდით დიდ მადლობას.

ირაკლი კოტეტიშვილი,

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი



ადამიანური რესურსების მართვა



ძირითადი თემები:

- რა არის ადამიანური რესურსი? კონცეფციის არსი და განმარტება.
- რა არის ადამიანური რესურსების მართვა? რა მიზანს ემსახურება ეს პროცესი.
- რა პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი?

შესავალი

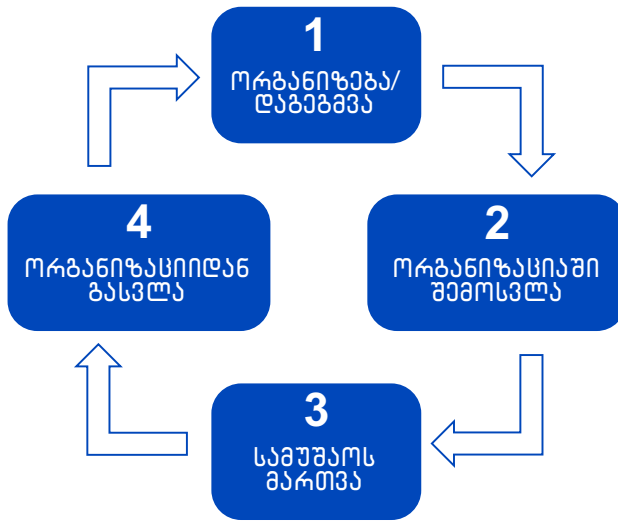
ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას; ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად და/ან ჯგუფურად მუშაობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის. თუმცა სიტყვა „ერთობლიობა“ მარტივი ჯამის მნიშვნელობით არ უნდა გავიგოთ. თითოეული ინდივიდი ორგანიზაციაში გარკვეული „ბარგით“ მოდის, რომელშიც გაერთიანებულია მისი ცოდნა, პროფესიული გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, ინდივიდუალური მიზნები, ინტერესები, მისწრაფებები და ა.შ. შესაბამისად, როდესაც ვსაუბრობთ ადამიანურ რესურსებზე, ვგულისხმობთ არა ორგანიზაციაში დასაქმებულ ინდივიდთა მარტივ სიმრავლეს, არამედ იმ „ბარგს“, უძვირფასეს კაპიტალს, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს მოაქვს სამუშაო ადგილზე. ადამიანური რესურსების მართვა კი, თავის მხრივ, გულისხმობს ამ კაპიტალის წარმართვას, მის გამოყენებას ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად. წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფებების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. სწორედ ეს არის ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია. იგი ერთგვარი დამაკავშირებელი ხილია ორგანიზაციასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის; მისი მიზანია შექმნას იმგვარი გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში.

ძირითადი ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვა უწყვეტი ციკლია, რომელიც ერთმანეთის მონაცვლე, ხანდახან კი, პარალელურად მიმდინარე ოთხ საკვანძო მიმართულებას მოიცავს. N1 სქემა აჯამებს ამ მიმართულებებს.



სქემა N1. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი



თითოეული მიმართულება, თავის მხრივ, იყოფა რამდენიმე ქვემიმართულებად და ამ ქვემიმართულებების ფარგლებში განსახორციელებელ კონკრეტულ პროგრამებად/პროექტებად. ასე, მაგალითად, ორგანიზაციაში შემოსვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და ორგანიზაციაში სოციალიზაციის ქვემიმართულებებს. კადრების შერჩევის ქვემიმართულება კი, თავის მხრივ, საბუთების გადარჩევის, ტესტირების, გასაუბრების და შერჩევის სხვა კონკრეტულ პროგრამებს/პროექტებს მოიცავს. თუკი ძირითადი მიმართულებები და ქვემიმართულებები მეტ-ნაკლებად უცვლელი ფორმით გვხვდება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში, კონკრეტული პროგრამები და პროექტები ხასიათდება მრავალფეროვნების მაღალი ხარისხით, რაკი მათი ბუნება ნაკარნახევია ორგანიზაციის სპეციფიკით, აგრეთვე მრავალი შიდა თუ გარე ფაქტორით. ამ დებულების ნათელი მაგალითია საქართველოს საჯარო სამსახური. ყველა საჯარო დაწესებულებაში განსხვავებულ დინეზე, მაგრამ მაინც არის წარმოდგენილი ადამიანური რესურსების მართვის ოთხივე მიმართულება და ძირითადი ქვემიმართულებები, თუმცა ძალიან დიდი მრავალფეროვნება შეინიშნება თითოეული მიმართულების ფარგლებში განხორციელებული კონკრეტული პროგრამების/პროექტების თვალსაზრისით. ეს სრულიად ნორმალური და გარკვეულწილად სასარგებლო მრავალფეროვნებაა, რაკი იგი, ერთი მხრივ, ეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლს მაქსიმალურად მოერგოს ორგანიზაციის თავისებურებებს, მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს, ხოლო, მეორე მხრივ, ქმნის ნაყოფიერ ნიადაგს ახალი პროგრამების შემუშავება/განვითარებისთვის, არსებული პრაქტიკის დახვეწა/გაუმჯობესებისთვის.

სახელმძღვანელოში (წინამდებარე და მომდევნო ნაწილებში) ჩვენ შევეხებით ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ოთხივე მიმართულებას და ამ მიმართულებების ფარგლებში ყველაზე ხშირად მოაზრებულ ძირითად ქვემიმართულებებს. იმედი გვაქვს, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია სასარგებლო იქნება საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის მათი ორგანიზაციის ინტერესებსა და სპეციფიკაზე მაქსიმალურად მორგებული ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებისა და პროექტების დაგეგმვა/განხორციელებისათვის.

სახელმძღვანელო პრინციპები

როგორც აღინიშნა, საქართველოს საჯარო სამსახურის სისტემაში შემავალი დანესებულებები არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ფარგლებში განხორციელებული კონკრეტული პროგრამებით თუ პროექტებით. ეს განსხვავება ნორმალური და მისაღებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი შემუშავებული პროგრამები მოქცეულია ერთიან ღირებულებათა ჩარჩოში და ეფუძნება საქართველოს და საერთაშორისო კანონმდებლობით დადგენილ ძირითად პრინციპებს. ამ პრინციპების უგულებელყოფა ხელს შეუშლის ერთიანი, წარმატებული საჯარო სამსახურის არსებობას და საქართველოს ინტეგრირებას საერთაშორისო ორგანიზაციებში. N1 ცხრილი მოკლედ აჯამებს ხსენებულ პრინციპებს.

ცხრილი N1. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის სახელმძღვანელო პრინციპები

პრინციპი	რას ნიშნავს ეს პრაქტიკაში
დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა	საკვანძო გადანყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, ნახალისება, დანიშნულება და ა.შ.) ხდება თანამშრომლის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის წინაშე მისი დამსახურებების გათვალისწინებით.
სამართლიანობა	ნებისმიერი გადანყვეტილების მიღმა არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადანყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.
დივერსიფიკაცია	კოლექტივი მრავალფეროვანია და ინკლუზიური. იგი ირეკლავს სოციალურ სურათს ეთნიკური, სოციალური, რელიგიური, გენდერული თუ სხვა ფაქტორების მხრივ.
თანასწორობა	ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთნაირი მიდგომა. გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით განსხვავებული თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება ერთნაირი და მიუკერძოებელია.
მიზანშეწონილება	ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, გადანყვეტილებები მიიღება გააზრებულად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადანყვეტილების მიღება.
გამჭვირვალობა	ორგანიზაცია იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ფუნქციის დაგეგმვა/განხორციელებისას. მართვის პროცედურები/რეგულაციები ღიადაა არის განხილული და მათი შესრულების მონიტორინგი შეუძლია შესაბამისი უფლების მქონე ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს.
საჯარო ინტერესის უზენაესობა	ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესი, ნებისმიერი გადანყვეტილება ორიენტირებულია მაქსიმალურად მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებაზე. ამავდროულად პროცესების ორგანიზება ხდება იმგვარად, რომ პროდუქტიულად ხდებოდეს სახელმწიფო სახსრების ხარჯვა.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ ადამიანური რესურსი წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ერთობლიობას. ერთობლიობაში იგულისხმება არა მხოლოდ თანამშრომელთა რაოდენობა, არამედ იმ გამოცდილების, პიროვნული თვისებების, მისწრაფებებისა და მიზნების ერთიანობაც, რომელიც თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია ორგანიზაციაში მოსვლისას;
- ✓ ადამიანური რესურსების სწორი მართვა გულისხმობს იმგვარი სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და პირადი მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში;
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვა ოთხი ძირითადი ფუნქციის შესრულებას გულისხმობს. ეს ფუნქციებია: ორგანიზება/დაგეგმვა, ორგანიზაციაში შემოსვლის მართვა, სამუშაოს მართვა, ორგანიზაციიდან გასვლის მართვა. თითოეული ფუნქცია, თავის მხრივ, მოიცავს რამდენიმე საკვანძო ქვეფუნქციასა და კონკრეტულ პროგრამებს.
- ✓ ერთიანი, ძლიერი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სისტემაში შემავალი ყველა დანესეხულება ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით წარმართულ ნებისმიერ აქტივობას აფუძნებდეს საერთაშორისოდ აღიარებულ პრინციპებსა და ღირებულებებზე.



ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური



ძირითადი თემები:

- რა საკვანძო ფუნქციებს უნდა ასრულებდეს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე სამსახური?
- რამდენი ადამიანი უნდა იყოს დასაქმებული ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულში?
- რა ცოდნასა და პიროვნულ თვისებებს უნდა ფლობდეს ამ ერთეულში დასაქმებული თანამშრომელი?
- ვისთან უნდა იყოს ანგარიშვალდებული ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული?

შესავალი

ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში შემავალი მიმართულებების სწორად დაგეგმვა-განხორციელებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ამ საქმიანობაში შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ადამიანების ჩართვა. ამის უზრუნველსაყოფად, დაწესებულებათა უმეტესობაში მუშაობენ მრჩეველები/კონსულტანტები ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით და/ან იქმნება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები (დეპარტამენტი/სამმართველო). ეს პრაქტიკა დღის წესრიგში აყენებს უამრავ შეკითხვას ორგანიზაციის შიგნით ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის შესახებ — როგორია ერთეულის აგების ყველაზე ეფექტიანი ფორმა? რამდენი ადამიანი უნდა მუშაობდეს მასში? კონკრეტულად რა ფუნქციები უნდა დაევალოს ამ სამსახურს? და ა.შ. დაწესებულებების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ძალიან რთულია ამ შეკითხვებზე ერთი სწორი პასუხის გაცემა. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრუქტურა და მისი როლი არსებითად არის დამოკიდებული იმაზე თუ რა ტიპის, რა ზომის, რა მიზნების და მისწრაფებების ორგანიზაციაში ყალიბდება იგი. თითოეულმა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა იზოგოს პასუხი ამ შეკითხვაზე იმ გამოცდილების გათვალისწინებით, რომელიც ამ მიმართულებით არსებობს კერძო თუ საჯარო სექტორებში.

ძირითადი ფუნქციები

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ჩამოყალიბებისთვის უპირველესი მნიშვნელობა აქვს იმ ფუნქციებზე შეთანხმებას, რომელსაც ეს ერთეული უნდა ემსახურობდეს. როგორც უკვე აღინიშნა, ორგანიზაციის სპეციფიკა გარკვეულწილად განსაზღვრავს ფუნქციების ბუნებას, თუმცა არის ზოგადი, გლობალური კატეგორიები, რომლებიც მეორდება თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციაში. წინამდებარე ნაწილი მიმოიხილავს ამ ფუნქციურ კატეგორიებს იმ იმედით, რომ წარმოდგენილი ინფორმაცია სასარგებლო აღმოჩნდება კონკრეტულ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ფორმირებისთვის.

ტრადიციულად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული სამ ძირითად ფუნქციურ კატეგორიას ემსახურება. ეს კატეგორიებია კომუნიკაცია (ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ), თანამშრომელთა პირადი საქმეების და სხვა დოკუმენტების წარმოება და ადამიანური რესურსების მართვის ციკლით გათვალისწინებული მიმართულებებით კონკრეტული პროგრამების/პროექტების დაგეგმვა/



განხორციელება. ამ ზოგად კატეგორიებზე დაყრდნობით თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული სამი ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტის/გუნდის სახით შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ესენია: წინა ხაზის, დამხმარე და ძირითადი გუნდი.

სქემა N2. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის სტრუქტურა



წინა ხაზის მომსახურების ოფიცრები (წინა ხაზის გუნდი). ეს გუნდი პირველადი შეხების წერტილია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთან როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის, ისე ორგანიზაციის გარეთ არსებული პირებისთვის. ამ გუნდში მომუშავე ადამიანების მოვალეობებში შედის ინფორმაციის მიღება ერთეულის გარედან და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის შიგნით შესაბამისი პირებისთვის მისი გადაცემა შემდგომი დამუშავებისთვის; ასევე, პირიქითაც — ერთეულის ფარგლებში მომზადებული ინფორმაციის მიწოდება სამიზნე ჯგუფებისთვის. ამგვარი გუნდის არსებობა ძალიან მოსახერხებელი და ეფექტიანია დიდი ორგანიზაციების პირობებში. თანამშრომლებს და/ან გარეშე პირებს არ უწევთ ფიქრი იმის შესახებ, თუ ვის უნდა მიმართონ მათთვის საინტერესო საკითხზე და სად უნდა მიიღონ პასუხი გაკეთებულ განაცხადზე. წინა ხაზის გუნდის არსებობის პირობებში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული მუშაობს ე.წ. ერთი სარკმლის პრინციპით — ყველა კითხვა და ყველა პასუხი სწორედ აქ იყრის თავს, რაც ძალიან მოსახერხებელია როგორც ერთეულის თანამშრომლებისთვის, ისე მის მიღმა მყოფი პირებისთვის. მცირე ორგანიზაციის პირობებში წინა ხაზის მომსახურების ფუნქცია შესაძლოა, გადანაწილდეს მხოლოდ ერთ თანამშრომელზეც.

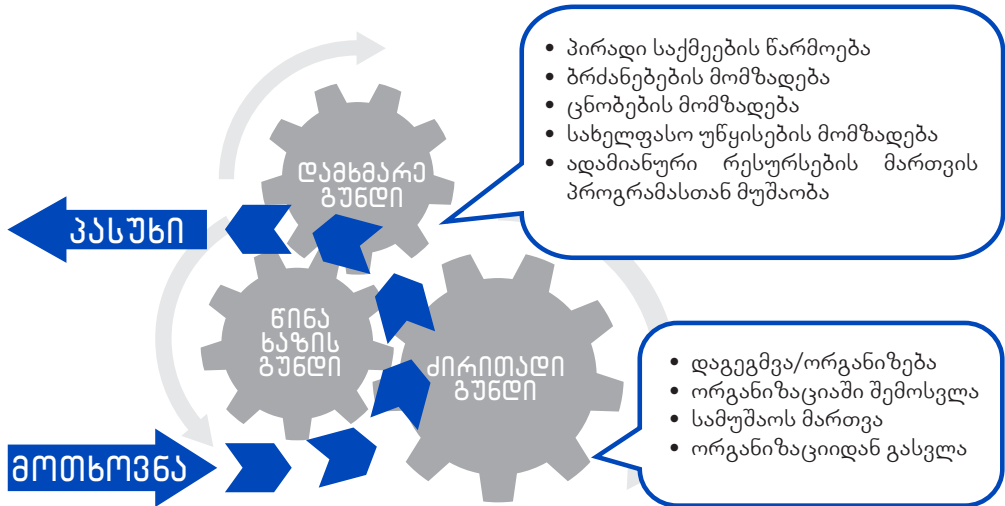
ამ მოდელის წარმატებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ წინა ხაზის ოფიცრები სათანადოდ მომზადებულები იყვნენ სამუშაოს შესასრულებლად. ეს პირველ რიგში გულისხმობს ინფორმირებულობას ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ძირითადი პროცედურების, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების, აგრეთვე, ზოგადად, ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მასში დამკვიდრებული პრაქტიკის შესახებ. ამ თანამშრომელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, ვის რა საკითხზე უნდა მიმართოს და რა ფორმით. გარდა ამისა, უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ წინა ხაზის ოფიცერს კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციური უნარები და მთლიანობაში პოზიტიურ შთაბეჭდილებას ტოვებდეს ადამიანებზე.

დამხმარე ფუნქციების ოფიცრები (დამხმარე გუნდი). ეს გუნდი ასრულებს ტრადიციულ საკადრო სამუშაოს. აღნიშნულში მოიაზრება თანამშრომლების პირადი საქმეების წარმოება, მონაცემთა ელექტრონული ბაზის განახლება, ანგარიშების მომზადება, ბრძანებებზე, ცნობებსა და სხვა დოკუმენტებზე მუშაობა. რეალურად, ამ ჯგუფში შემავალ თანამშრომლებზე ნაწილდება ყველა ის ფუნქცია, რომლებსაც საჯარო სამსახურში, ჩვეულებრივ, კადრების სამსახური ასრულებდა. ვინაიდან მიმდინარე სამუშაოს ყურადღების კონცენტრაცია სჭირდება, აგრეთვე საფრთხილოა ერთეულში თავმოყრილი დოკუმენტებისა და პირადი მონაცემების დაცულობის საკითხიც, ამ კომპონენტში ჩართული თანამშრომლები, ხშირად ფიზიკურადაც არიან მონყვეტილნი კოლეგებს. დამხმარე სამსახურის ეფექტიანად მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები კარგად იცნობდნენ მოქმედ კანონმდებლობას, ორგანიზაციის შიდა პროცედურებსა და ნორმებს, აგრეთვე შეეძლოთ კომპიუტერთან მუშაობა და იცნობდნენ ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამას (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). იდეალურ შემთხვევაში, დამხმარე ოფიცრებს აგრეთვე უნდა შეეძლოთ ანალიტიკური ანგარიშების, რეკომენდაციებისა და გუნდის მუშაობის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული სხვა აქტივობების განხორციელება. დამხმარე ფუნქციებზე მომუშავე ადამიანების რაოდენობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე და მის სპეციფიკაზე. ბევრ საჯარო ორგანიზაციაში ამ ფუნქციის შესრულებას დღეს წარმატებით უმკლავდება მხოლოდ ერთი ან ორი თანამშრომელი. ზოგადად, რაც უფრო კარგად არის ორგანიზებული და რაც უფრო მეტად არის ავტომატიზებული პროცესები, მით უფრო ნაკლები ადამიანური რესურსი არის საჭირო ამ ფუნქციის ხარისხიანად შესრულებისთვის.

ძირითადი ფუნქციების ოფიცრები (ძირითადი გუნდი). თანამშრომელთა ეს გუნდი ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციების (იხ.სქემა N1) რეალიზებაზე მუშაობს. არ უნდა ვიფიქროთ, რომ წინა ორი ჯგუფის როლი რაიმე თვალსაზრისით უფრო ნაკლებად ღირებულია ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისთვის. სახელწოდება გამომდინარეობს არა ჯგუფის მნიშვნელობიდან, არამედ იმ ფუნქციებიდან (ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები), რომლებსაც ეს ჯგუფი ემსახურება. ძირითადი გუნდის მოცულობა დიდად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის ზომასა და მის თავისებურებებზე. ზოგიერთ მსხვილ საჯარო დაწესებულებაში ძირითადი გუნდი, თავის მხრივ, იყოფა რამდენიმე ქვეგუნდად, პირობით ერთეულად. მაგალითად, დაგეგმვის/პოლიტიკის ერთეული, კადრების მოზიდვისა და შერჩევის ერთეული, პროფესიული განვითარების ერთეული, შეფასების ერთეული და ა.შ. ამგვარი ფოკუსირებული ქვეერთეულების გამოყოფა ეხმარება ორგანიზაციას თანამშრომელთა ვინაობის სპეციალიზაციასა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდაში. ეს მიდგომა აადვილებს ანგარიშგების პროცესსაც, თუმცა მას თავისი ნაკლოვანებებიც აქვს. პირველი და უმთავრესი მათ შორის ის არის, რომ ფოკუსირებული ერთეულების შექმნისას ზედმეტი ბარიერები აღიმართება სხვადასხვა ერთეულში დასაქმებულ პირებს შორის. შედეგად კლებულობს კომუნიკაცია და კოორდინაცია, რაც საერთო ჯამში ნეგატიურად აისახება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მუშაობის ხარისხზე. გარდა ამისა, ბევრ ორგანიზაციას შეიძლება, არ ჰქონდეს ამგვარი ვინაობის სპეციალიზაციის ფუფუნება და მთელი სამუშაო რამდენიმე, ფართო სპეციალიზაციის თანამშრომლებზე ნაწილდებოდეს. ორივე შემთხვევაში უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ ძირითად გუნდში დასაქმებულ პირებს კარგად ესმოდეოთ ადამიანური რესურსების მართვის სფერო, ჰქონდეთ აკადემიური განათლება, ცოდნა და გამოცდილება ამ მიმართულებით.

N3 სქემა მოკლედ აჯამებს ადამიანური რესურსების მართვის სამივე კომპონენტის როლს/ფუნქციას და მათ მიმართებას ერთმანეთთან.

სქემა N3. ადამიანური რესურსების მართვის კომპონენტები



კიდევ ერთი შეკითხვა, რომელიც ხშირად ჩნდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ფორმირებისას, ასეთია: ვისთან უნდა იყოს ანგარიშვალდებული ეს სამსახური? ამ შეკითხვაზეც არ არსებობს ერთმნიშვნელოვანი, ნებისმიერ ვითარებაზე მორგებული პასუხი. ყველაფერი დამოკიდებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე, მის თავისებურებაზე, მართვის სტილსა და სხვა პირობებზე. ზოგადად, უმჯობესია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული მაქსიმალურად იყოს დაახლოებული მმართველ რგოლთან და სხვა ერთეულებისაგან დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხით სარგებლობდეს. ეს აიხსენება ორი მიზეზით:

1. ვინაიდან ნებისმიერ გადანაცვეტილებას ახლავს საკადრო კომპონენტი, მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული აქტიურად იყოს ჩართული საკვანძო, სტრატეგიული გადანაცვეტილებების მიღების პროცესში. ხელმძღვანელობასთან სიახლოვე სწორედ ამას უზრუნველყოფს.

2. დაკისრებული მოვალეობების მიუკერძოებლად, სწრაფად და ხარისხიანად შესრულებისათვის კრიტიკული მნიშვნელობისაა ამ ერთეულის დამოუკიდებლობაც. საკადრო ფუნქციის დაქვემდებარება სხვა ერთეულისათვის (იურიდიული დეპარტამენტი, ადმინისტრაციული დეპარტამენტი და ა.შ.) რისკის ქვეშ დააყენებს შესავალში აღწერილი პრინციპების დაცვასაც.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ შეუძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის უნიკალური, ყველასათვის მისაღები სტრუქტურის შემოთავაზება. თითოეულმა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა აღმოაჩინოს/ჩამოაყალიბოს მისთვის ყველაზე მისაღები ფორმა;
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრუქტურა უნდა იყოს ნაკარნახევი იმ ფუნქციებითა და როლით, რომელიც ამ ერთეულს აკისრია ორგანიზაციის შიგნით;
- ✓ თანამედროვე ორგანიზაციათა უმეტესობაში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული სამ გლობალურ მიმართულებას ემსახურება. ესენია: კომუნიკაცია (ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ), თანამშრომლების პირადი საქმეებისა და სხვა მიმდინარე დოკუმენტების წარმოება და ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ოთხივე მიმართულებით მუშაობა;
- ✓ ეფექტიანი და მიუკერძოებელი მუშაობისთვის რეკომენდებულია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის დაქვემდებარება დანესეზების ხელმძღვანელისადმი. აგრეთვე მისთვის დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის მინიჭება.





ძირითადი თემები:

- რა არის ორგანიზაციის მისია და რა როლს თამაშობს იგი ორგანიზაციის საქმიანობაში?
- რა მიმართებაა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებსა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიულ მიზნებს შორის?
- როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ორგანიზაციის/ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დოკუმენტი?
- როგორ ავსახოთ ორგანიზაციის მისია კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის და თანამშრომლის ფუნქცია/მოვალეობებში?

შესავალი

ორგანიზაციის ფარგლებში მიმდინარე დაგეგმვა/ორგანიზების სამუშაოებში მონაწილეობა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ერთ-ერთი საკვანძო ფუნქციაა. აღნიშნული მოიცავს ორგანიზაციის მისიის და მისი სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებას და დასახული მიზნების მიღწევისათვის საკვანძო ამოცანების გადანაწილებას სტრუქტურულ ერთეულებსა და თანამშრომლებს შორის. დაგეგმვა/ორგანიზების ფუნქცია, ბუნებრივია, არ წარმოადგენს მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის პასუხისმგებლობას. მისი ხარისხიანად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სამუშაოში ჩართული იყოს დაწესებულების ხელმძღვანელი და სხვა საკვანძო ერთეულები (ფინანსური დეპარტამენტი, იურიდიული დეპარტამენტი, პოლიტიკის დეპარტამენტი და ა.შ.). თუმცა, ვინაიდან დაგეგმვა/ორგანიზებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხი გადაიკვეთება ადამიანურ კომპონენტთან, არ იქნება გადამეტებული თუ ვიტყვით, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ერთ-ერთ ყველაზე აქტიურ როლს თამაშობს/უნდა თამაშობდეს ხსენებულ პროცესში.

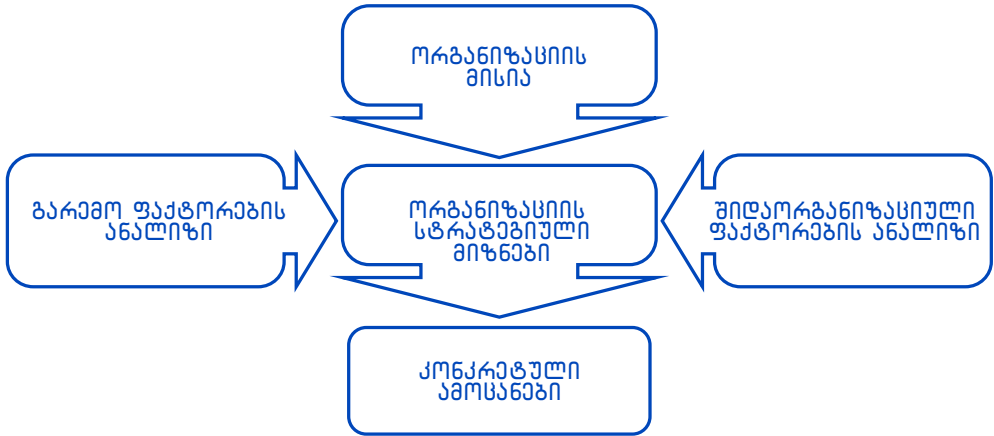
ორგანიზაციის მისია, მიზნები და ამოცანები

მისია წარმოადგენს სასურველი მომავლის აღწერას; მდგომარეობას, რომლის მიღწევაც სურს დაწესებულებას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. მისია არის ერთგვარი ათვლის წერტილი, მამოძრავებელი ძალა, რომელსაც ეფუძნება მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობა. ყველაფერი, რაც იგეგმება ორგანიზაციაში — სტრატეგიული მიზნები, ამოცანები, კონკრეტული პროგრამები თუ პროექტები — უნდა აახლოებდეს ორგანიზაციას თავის მისიასთან, ხელს უწყობდეს ძირითადი მიზნების მიღწევაში.

როგორც წესი, ორგანიზაციის მისია საკმაოდ ზოგადი და ბევრისმომცველია, ამიტომ საჭირო ხდება მისი „ჩაშლა“ შედარებით უფრო კონკრეტულ მიზნებად და ამოცანებად. კარგი დაგეგმვის პირობებში ყველა ამოცანისა და მიზნის მიღწევამ უნდა მიიყვანოს დაახლოვოს ორგანიზაცია მისიასთან. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის წარმატებისთვის, მისი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისთვის

აუცილებელია მისიის სისტემატური გადახედვა და დახვეწა. თუკი მისია არ იცვლება გარემო პირობების და ორგანიზაციის განვითარების კვალდაკვალ, იგი ვერ შეასრულებს მისთვის განკუთვნილ როლს — ვერ მოახდენს ორგანიზაციის ზრდის, მისი წარმატების სტიმულირებას. (იხ. სქემა N4.)

სქემა N4. ორგანიზაციის მისია, მიზნები და ამოცანები



ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

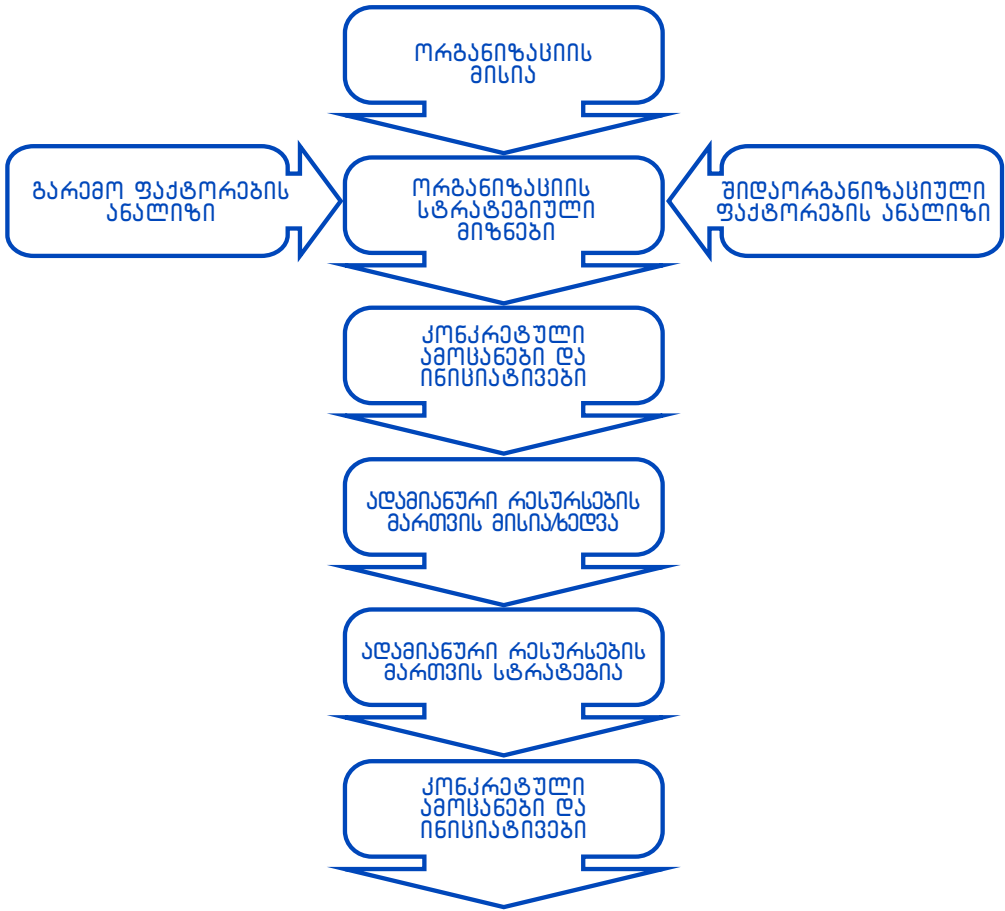
ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია არსებითად წარმოადგენს იმ მიზანთა ერთობლიობას, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას საკადრო მიმართულებით და ამ მიზნების მისაღწევად შესასრულებელ კონკრეტულ ამოცანებს. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია თავისი სტრუქტურითა და შინაარსით ძალიან ჰგავს ორგანიზაციის სტრატეგიას — იგი მოიცავს ინფორმაციას მისიის, ამ მისიიდან გამომდინარე მიზნებისა და ამოცანების შესახებ. ერთადერთი განსხვავება ამ ორ დოკუმენტს შორის ისაა, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია აღწერს ამ კონკრეტული მიმართულების და არა მთლიანი ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და ამოცანებს.

ტრადიციულად, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქცია რეაქციულობით ხასიათდებოდა, რაც გულისხმობს იმას, რომ მისი ძირითადი დანიშნულება უკვე წამოჭრილ პრობლემებსა თუ საჭიროებებზე რეაგირება იყო. ამგვარი მიდგომის ძირითადი ნაკლოვანება მის არაეფექტიანობაშია: იგი დაკავშირებულია მაღალ რისკებთან, არის საკმაოდ ძვირი და არაგონიერული. რეაქციულ რეჟიმში ფუნქციონირება თანამედროვე საჯარო დაწესებულებისთვის დაუშვებელი ფუფუნებაა. ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების, მისი მისიის მიღწევისათვის აუცილებელია, რომ ადამიანური რესურსების მართვაც წინასწარ დაგეგმილი, კარგად გააზრებული და არა სტიქიური პროცესი იყოს. სწორედ ამ მიდგომას უწოდებენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას და უპირისპირებენ მას ტრადიციულ, რეაქციულ მიდგომას.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობის ისე დაგეგმვასა და წარმართვას, რომ მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევას როგორც ხანმოკლე, ისე ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

N5 სქემაზე გამოსახულია ადამიანური რესურსების მართვასა და მთლიანად ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის მიმართება.

სქემა N5. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ადგილი



როგორც სქემიდანაც ჩანს, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ისევე როგორც მისგან გამომდინარე კონკრეტული ინიციატივები, ეფექტიანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი შესატყვისობაშია ორგანიზაციის ზოგად სტრატეგიასთან, მის გლობალურ მისიასთან, ეხმარება ორგანიზაციას მისიის მიღწევაში. დანართი N1-ში იხილეთ დამატებითი ინფორმაცია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დოკუმენტის შესახებ.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა, ისევე როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა გვთავაზობდეს პასუხებს ოთხ ძირითად შეკითხვაზე:

1. სად ვართ დღეს?

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 გვანვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორია არსებული სიტუაცია, რა რესურსები არსებობს ორგანიზაციის განკარგულებაში, რა საჭიროებების და პრობლემების წინაშე

დგას 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.

2. სად გვინდა, რომ ვიყოთ მომავალში?

ნებისმიერი სტრატეგიის „მამოძრავებელი ძალა“ ის მიზნებია, რომელთა მიღწევასაც ემსახურება იგი. შესაბამისად, ლოგიკურია, რომ სტრატეგიის დოკუმენტი აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კითხვას, თუ რას გვინდა მივალნით 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. მოგვიანებით ამ თავში ჩვენ დეტალურად შევხებით მიზნების „ჩაშლის“ თემას კონკრეტულ ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებში.

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, 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 განერილობა (მიზანი უნდა იყოს მიბმული დროის კონკრეტულ პერიოდთან).

3. როგორ მივიღეთ სასურველ შედეგებამდე?

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

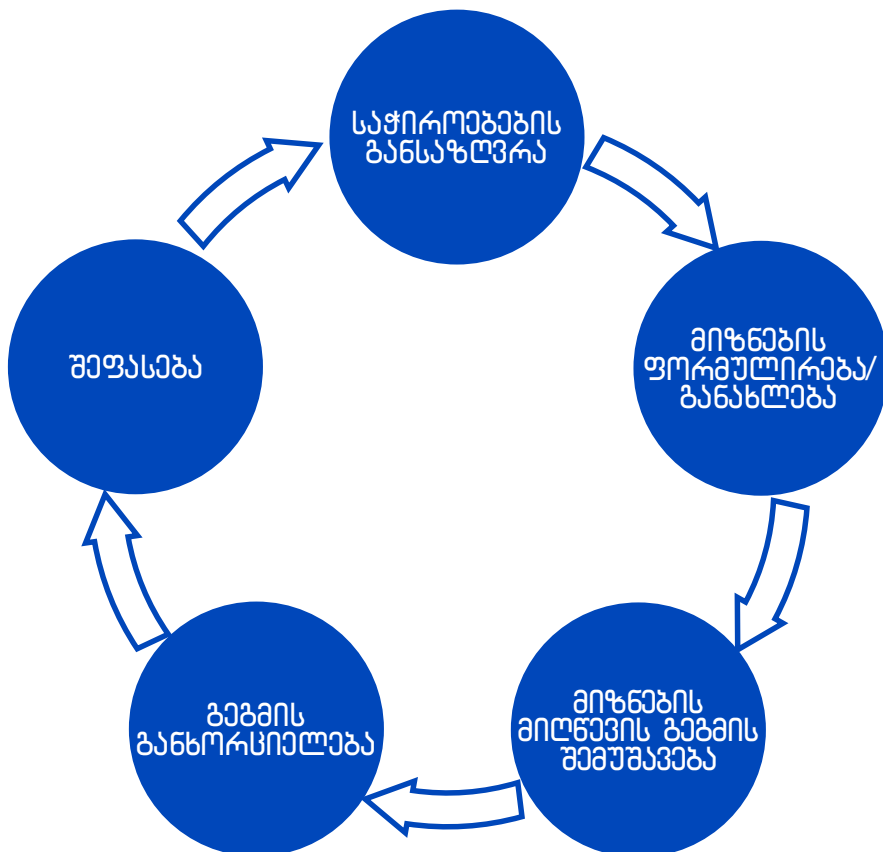
4. როგორ გავუმოქმოდოთ პროგრესი?

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 რაოდენობრივი, არამედ თვისებრივი (ხარისხობრივი) პარამეტრებით აფასებენ.

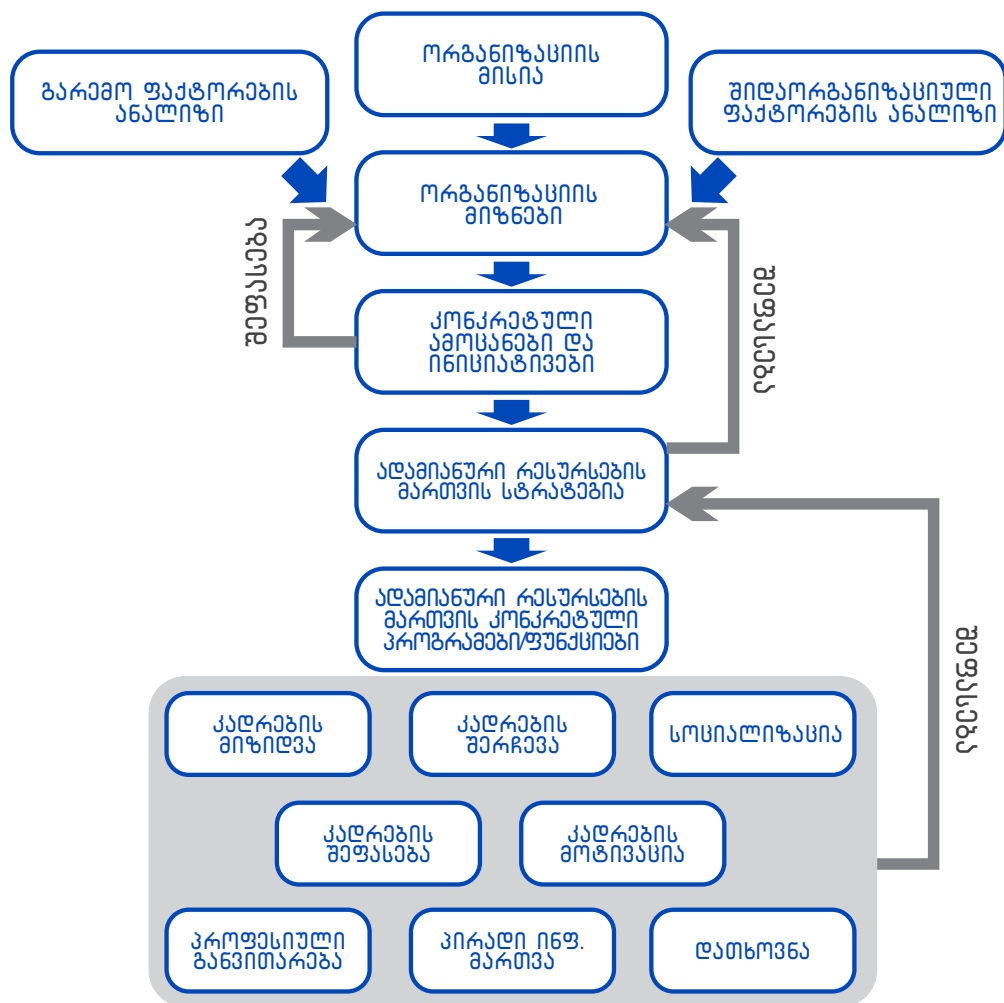
ხაზგასასმელია, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება, ზემოთ მოცემულ კითხვებზე პასუხების ფორმულირება არ შეიძლება იყოს ერთჯერადი პროცესი. სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქცია მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც ორგანიზაცია სისტემატურად უბრუნდება ოთხივე კითხვას; ჩაბმულია სტრატეგიული დაგეგმვის მუდმივად მიმდინარე ციკლში. (იხ.სქემა N6.)

სქემა N6. სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლი



N7 სქემა მოკლედ აჯამებს ყოველივე იმას, რაც ზემოთ, სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით იყო აღწერილი.

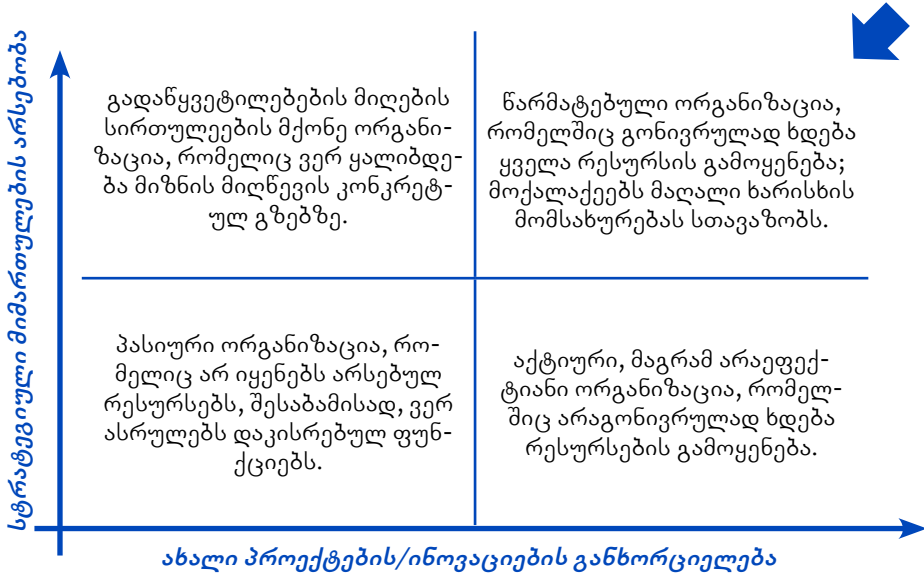
სქემა N7. სტრატეგიული დაგეგმვა



კარგად გააზრებული სტრატეგიის გარეშე (იგულისხმება როგორც ზოგადი ორგანიზაციული სტრატეგია, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია) ნებისმიერი ორგანიზაცია განწირულია წარუმატებლობისთვის: მისი საქმიანობა გაუაზრებელი და არასისტემური იქნება, რესურსების ხარჯვა არამიზნობრივი და არაეფექტიანი. საჯარო დაწესებულებების შემთხვევაში ეს განსაკუთრებით დიდი პრობლემაა, ვინაიდან აღნიშნული გულისხმობს მოქალაქეებისთვის უხარისხო სერვისების შეთავაზებასა და სახელმწიფო სახსრების არაგონივრულ მოხმარებას.

N8 სქემაზე წარმოდგენილია დაწესებულებების ტიპები/კატეგორიები, რომლებიც ყალიბდება ერთიანი სტრატეგიისა და კონკრეტული ინიციატივების ურთიერთმიმართების საფუძველზე. ნებისმიერი საჯარო ორგანიზაცია უნდა ის-წრაფვოდეს მარჯვენა ზედა ტიპის დაწესებულებად ფორმირებისაკენ.

სქემა N8. სტრატეგიული დაგეგმვა/ორგანიზაციის კატეგორიები



ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურული ერთეულების დონეზე

მას მერე, რაც ორგანიზაციისთვის ნათელია მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, მიზნები, რომელთა მიღწევაც სურს ხანგრძლივ პერსპექტივაში, შესაძლებელი ხდება ამ მიზნების „ჩაშლა“ კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულების და თანამშრომლების ფუნქცია-მოვალეობებში. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული პრაქტიკის შესწავლა ცხადყოფს, რომ უმეტეს შემთხვევაში ორგანიზაციები სტრუქტურის და ფუნქცია-მოვალეობების განსაზღვრით იწყებენ და მხოლოდ ამის შემდეგ ხდება საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების, სტრატეგიული მიზნების იდენტიფიცირება. ამგვარი მიდგომა არსებითად მცდარია. დიდი ალბათობით იგი ხელს შეუშლის ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების მიღწევას, რაკი შეუძლებელია სტრუქტურული ერთეულებისა თუ კონკრეტული თანამშრომლების ფუნქცია-მოვალეობების ზუსტად განსაზღვრა თუკი არ ვიცით, რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას უახლოეს პერიოდში.

ორგანიზების პროცესი იწყება ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილებით სტრუქტურული ერთეულების დონეზე. ორგანიზაციის მისიამ და მისიიდან გამომდინარე მიზნებმა უნდა უკარნახოს დაწესებულებას რა ერთეულების არსებობა იქნება საჭირო მათი რეალიზებისთვის. მისიამ აგრეთვე უნდა განსაზღვროს ის, თუ რა ადგილს დაიკავებს თითოეული ერთეული ორგანიზაციულ იერარქიაში და როგორი იქნება ამ ერთეულების მართვის სტილი. შესაძლო მიდგომების სიმრავლიდან მნიშვნელოვანია ისეთის არჩევა, რომელიც უზრუნველყოფს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ინფორმაციის თავისუფალ მიმოქცევასა და კოორდინაციის (თანამშრომლობის) მაღალ დონეს. ქვემოთ ჩამოთვლილია სამი ფაქტორი/პირობა, რომელთა გათვალისწინებაც უნდა მოხდეს სტრუქტურის ფორმირების პროცესში.

- ✓ **ნაპრალების გამორიცხვა** – ნაპრალის არსებობაზე საუბრობენ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის მისიით, მისი მიზნებით ნაკარნახევი კონკრეტული ფუნ-

ქცია/პასუხისმგებლობა ფორმალურად არ არის გადანაწილებული არცერთ სტრუქტურულ ერთეულზე და/ან თანამშრომელზე. ბუნებრივია, რომ ამგვარ ვითარებაში რისკის ქვეშ დგება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა.

- ✓ **გადაფარვების გამორიცხვა** – საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში საკმაოდ ხშირად შეხვდებით ფუნქციითაა გადაფარვის პრობლემას: რამდენიმე სტრუქტურული ერთეული/თანამშრომელი ერთსა და იმავე ფუნქციას ასრულებს. ეს მდგომარეობა არასასურველია ორი ძირითადი მიზეზის გამო: 1. ფუნქციების გადაფარვისას დიდია სტრუქტურულ ერთეულებს/თანამშრომლებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობა; 2. გადაფარვისას, როგორც წესი, დაწესებულება უფრო მეტ რესურსს ხარჯავს კონკრეტული ფუნქციის შესრულებაზე, ვიდრე ამის საჭიროება არსებობს.
- ✓ **გადაჭარბებული ურთიერთდამოკიდებულება** – ეს საქართველოს საჯარო დაწესებულებების სტრუქტურისთვის კიდევ ერთი დამახასიათებელი პრობლემაა. ამგვარ პირობებში კონკრეტული ამოცანის შესრულება მხოლოდ რამდენიმე ერთეულის/თანამშრომლის ჩართვის შედეგად არის შესაძლებელი. ამავდროულად, ჩართულობა ხშირად მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს ატარებს (შემოიფარგლება ვიზირებით, ან ფორმალური დასკვნის მომზადებით), შესაბამისად, დროისა და თანამშრომლების ენერგიის ფუჭ ხარჯვას წარმოადგენს. იმისათვის, რომ სტრუქტურა არ გახდეს ორგანიზაციის წარმატების დამაბრკოლებელი, მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებამ თავი აარიდოს მსგავს, არასაჭირო ურთიერთდამოკიდებულებებს.

სტრუქტურული ერთეულების ფუნქცია-მოვალეობები ასახვას პოულობს ამ ერთეულების დებულებებში და ყოველწლიურ გეგმებში. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ჩართულობა ამ პროცესში შედარებით დაბალია, ამიტომ წინამდებარე სახელმძღვანელოში ჩვენ უფრო ღრმად არ შევეხებით ამ თემას.

ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება თანამშრომლების დონეზე

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევის საქმეში თითოეული თანამშრომლის როლის განსაზღვრისას საუბრობენ ე.წ. თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე ან სამუშაოს აღწერის დოკუმენტებზე. თანამდებობრივი ინსტრუქცია ფაქტობრივად სტრუქტურული ერთეულის დებულების ანალოგია იმ განსხვავებით, რომ იგი აზუსტებს არა დეპარტამენტის ან სამმართველოს, არამედ კონკრეტული პოზიციის (თანამდებობის) ძირითად ფუნქცია/მოვალეობებს. სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის შემუშავებას წინ უსწრებს კონკრეტული პოზიციის დეტალური ანალიზი, შესწავლა იმისა, თუ რა მოლოდინები არსებობს მოცემულ პოზიციაზე დანიშნული პირის მიმართ, რა უნდა აკეთოს ადამიანი ამ პოზიციაზე, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო და რა მიმართებაშია ეს პოზიცია ორგანიზაციის შიგნით არსებულ სხვა პოზიციებთან?.. ამ კითხვებზე პასუხის გაცემისას ორგანიზაცია არა მხოლოდ იმას აკონტროლებს, თუ როგორ აისახება მისი მიზნები/საქმიანობა კონკრეტული თანამშრომლების სამუშაოში, არამედ ქმნის თანამშრომლებთან ურთიერთობის, მათი საქმიანობის შეფასებისა და მართვის ერთგვარ ფორმატს, სტანდარტს. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ისეთი საკვანძო მიმართულებები, როგორიცაა ახალი კადრების შერჩევა, მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ა.შ. ფაქტობრივად შეუძლებელი იქნება პოზიციის აღწერის დოკუმენტის გარეშე.

ჩვეულებრივ, პოზიციის აღწერის დოკუმენტში წარმოდგენილია მინიმუმ შემდეგი ინფორმაცია:

1. პოზიციის დასახელება, რომელიც აღებული იქნება ორგანიზაციის სამტატო ნუსხიდან და შესატყვისობაში იქნება საჯარო სექტორის თანამდებობათა რეესტრში წარმოდგენილ რომელიმე პოზიციასთან;

2. სტრუქტურული ერთეულის დასახელება, რომლის ფარგლებშიც არის მოქცეული კონკრეტული პოზიცია. მაგალითად, იურიდიული დეპარტამენტი, ფინანსური დეპარტამენტი, დაგეგმვის სამმართველო და ა.შ.;

3. პოზიციის დონე, ანუ საჯარო სამსახურში არსებული თანამდებობების რეესტრის რომელ დონეს შეესაბამება კონკრეტული პოზიცია;

4. პოზიციის უნიკალური კოდი/იდენტიფიკატორი, იქიდან გამომდინარე, რომ ერთი და იგივე პოზიცია განსხვავებულ ერთეულებში შეიძლება იყოს წარმოდგენილი (მაგალითად, დეპარტამენტის უფროსის თანაშემწე), სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის მიხედვით ხშირად კერძო პირთან, კონკრეტულ სახელთან ხდება, რაც არ არის გამართლებული. მსგავსი შემთხვევებისაგან თავის არიდების მიზნით ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ პირობით კოდებს (თითოეული სტრუქტურული ერთეულისთვის და მასში შემავალი პოზიციისთვის) და სამუშაოს აღწერის ფორმაში პოზიციაზე დანიშნული კონკრეტული პირის სახელისა და გვარის მითითების მაგივრად, სწორედ ამ პირობით საიდენტიფიკაციო კოდს უთითებენ. ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის კოდირება ბევრად უფრო ხელსაყრელი ფორმაა, ვიდრე ინფორმაციის სიტყვებით გამოსახვა, ამიტომ სამუშაოს აღწერილობის ფორმაში ისინი საკმაოდ ფართოდ იყენებენ ციფრებით ან სხვა სიმბოლოებით კოდირების მიდგომას (მაგ. კოდირებული პოზიციის დონე, დეპარტამენტის სახელწოდება, ანაზღაურების დონე და ა.შ.).

5. ანაზღაურება სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტია. განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც აღწერის დოკუმენტის გამოყენება ახალი კადრების მოზიდვის მიზნით ხორციელდება. ზოგიერთი ორგანიზაცია კონკრეტული ანაზღაურების მითითების მაგივრად ე.წ. საზღვრებს (ანუ თანამდებობრივი სარგოს ზედა და ქვედა ზღვარს) უთითებს ანაზღაურების გრაფაში. ეს ერთ-ერთი სტრატეგიაა პოზიციის აღწერილობისთვის უფრო ზოგადი, უნიფიცირებული ფორმის მინიჭების კუთხით. პოზიციაზე დანიშნული კონკრეტული პირის ანაზღაურება შესაძლებელია დამატებით დაზუსტდეს მის კონტრაქტში/ბრძანებაში.

6. პოზიციის აღწერის შემუშავების/კლასიფიცირების თარიღი. სამტატო ერთეულით გათვალისწინებული ფუნქცია-მოვალეობები, კომპეტენციები და ანგარიშვალდებულება დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს. იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სამუშაოს აღწერილობის სიზუსტე, ორგანიზაციები ხშირად უთითებენ სამტატო ერთეულის შექმნისა და კლასიფიცირების თარიღს. ცვლილებების შეტანის შემთხვევაში, ამ გრაფაში მიეთითება ცვლილებების განხორციელების თარიღებიც.

7. დოკუმენტის შემქმნელის ვინაობა, თანამდებობის, აგრეთვე სახელისა და გვარის მითითებით.

8. დამმონშებელი პირის ვინაობა, ანუ ვისთან არის შეთანხმებული დოკუმენტი, ვინ დაამონშა დოკუმენტის სისწორე და რა ფორმალური გზა გაიარა მან. აქაც, როგორც წესი, მითითებული უნდა იყოს ადამიანის თანამდებობა, სახელი და გვარი.

9. პოზიციის დანიშნულება, მისი მისია, ანუ მოკლე ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას ემსახურება კონკრეტული პოზიცია, რა არის მისი ზოგადი დანიშნულება და სარგებელი.

10. ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობების აღწერა. ეს, ტრადიციულად, დოკუმენტის ყველაზე ვრცელი ნაწილია. ამ ველში აღწერილია საშტატო ერთეულით გათვალისწინებული ძირითადი მოვალეობები. აღსანიშნავია, რომ შეუძლებელია სამუშაო აღწერილობით ყველა ფუნქცია-მოვალეობის, პასუხისმგებლობებისა და ანგარიშვალდებულების აღწერა. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, სამუშაოს აღწერილობაში მოცემული იყოს ის ძირითადი და ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვალეობები, რომლებიც განსაზღვრავენ საშტატო ერთეულის იერარქიულ ადგილს ორგანიზაციაში. ჩამონათვალში მოვალეობების რიგითობა უნდა განისაზღვროს მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, აგრეთვე, შესაძლებელია მათი დაჯგუფება ძირითადი ფუნქციების მიხედვით. ზოგიერთი ორგანიზაცია მოვალეობების გასწვრივ მათი შესრულებისათვის საჭირო სამუშაო დროის პროცენტულ მაჩვენებელსაც უთითებს, რათა ნათელი იყოს თუ საერთო სამუშაო დროის რა ნაწილს ითხოვს ესა თუ ის ფუნქცია თანამშრომლისაგან.

11. ფიზიკური მოთხოვნები. ზოგიერთ სამუშაოს აღწერილობაში მოცემულია ფიზიკური მოთხოვნები (სქესი, ასაკი და ა.შ.) იმ პოზიციებისთვის, რომლებიც ითვალისწინებენ გარკვეულ ფიზიკურ შრომას (მაგალითად, სამეურნეო სამსახურში).

12. საჭირო განათლება/კვალიფიკაცია სამუშაო აღწერის დოკუმენტის კიდევ ერთი საკვანძო კომპონენტია. ამ ნაწილში მითითებული უნდა იყოს ყველა ის მოთხოვნა, რომლებიც წარედგინება პოზიციაზე დანიშნულ პირს ფორმალური განათლების თუ მიღებული კვალიფიკაციის კუთხით. ხაზგასასმელია, რომ ამ ნაწილში უნდა იყოს წარმოდგენილი მხოლოდ საკვანძო მოთხოვნები, რომელთა გარეშეც სამუშაოს ხარისხიანად შესრულება შეუძლებელია. ძალიან ბევრი ორგანიზაცია არაადეკვატურად მაღალ მოთხოვნებს უთითებს სამუშაოს აღწერის დოკუმენტში, რითაც არასწორ მიმართულებას აძლევს ადამიანური რესურსების მართვის თითქმის ყველა ფუნქციას (კადრების შერჩევა, შეფასება, პროფესიული განვითარება და ა.შ.).

13. პროფესიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ამ გრაფაში მითითებული უნდა იყოს ყოველივე ის, თუ რისი ცოდნა უნდა ჰქონდეს და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს პოზიციაზე დანიშნულ პირს. ტრადიციულად, ამ გრაფაში ხვდება ისეთი პუნქტები, როგორიცაა დარგის ცოდნა, კანონმდებლობის ცოდნა, კომპიუტერთან მუშაობის უნარ-ჩვევები, უცხო ენების ცოდნა და ა.შ.

14. კომპეტენციები. ბოლო დროს ძალიან პოპულარული გახდა კომპეტენციებზე საუბარი ადამიანური რესურსების მართვის კონტექსტში. კომპეტენცია არის ცოდნის, უნარების, ჩვევების ერთგვარი კომბინაცია, რომელიც ეფექტიანს ხდის ინდივიდს სამუშაო კონტექსტში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპეტენცია უფრო ფართო კატეგორიაა, ვიდრე ცოდნა, უნარ-ჩვევები ან გამოცდილება. იგი ამ ელემენტების უნიკალური ნაზავია, რომელიც გამოარჩევს ინდივიდებს ერთმანეთისაგან და არსებით გავლენას ახდენს მათ შრომით პროდუქტიულობაზე. N2 დანართში წარმოდგენილია დღეისათვის ყველაზე პოპულარული კომპეტენციების ნუსხა.

15. დამატებითი მოთხოვნები სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტის დამავიზგინებელი ნაწილია, რომელშიც უნდა შევიდეს ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე და დოკუმენტის ზემოთ ხსენებულ არცერთ კატეგორიაში არმოხ-

ვედრილი მოთხოვნები. ეს შეიძლება იყოს მართვის მოწმობის ქონა, სპეციფიკური მოთხოვნები საცხოვრებელ ადგილთან დაკავშირებით და ა.შ.

მიუხედავად ინფორმაციის სიჭარბისა, სტანდარტული სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტის მოცულობა არ აღემატება 4-6 გვერდს. გამზადებული ფორმა ეცნობა პოზიციაზე დანიშნულ პირს და ინახება მის კონტრაქტთან/ბრძანებასთან ერთად. აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი უნდა გადაიხედოს სისტემატურად იმისათვის, რათა მასში წარმოდგენილი ინფორმაცია პოზიციით განსაზღვრული მოთხოვნების შესატყვისი რჩებოდეს, არ ძველდებოდეს.

N3 დანართში წარმოდგენილია სამუშაოს აღწერის ნიმუში, რომელიც შემუშავდა საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს მიერ. ეს ფორმა შეიძლება, სასარგებლო აღმოჩნდეს თქვენი უწყების სამუშაო აღწერილობის მომზადებისას.

პოზიციის აღწერილობის შემუშავების ეტაპები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის შემუშავება ხდება პოზიციის სიღრმისეული ანალიზის შედეგად. იმისათვის, რომ საბოლოო პროდუქტი ხარისხიანი და ამომწურავი იყოს, მნიშვნელოვანია ანალიზის პროცესის კარგად გააზრება, დაგეგმვა და განხორციელება. ქვემოთ წარმოდგენილია სამუშაოს ანალიზის და პოზიციის აღწერის მომზადების პროცესის ძირითადი ეტაპები. მათი გაცნობა უკეთეს წარმოდგენას შეგიქმნით პროცესის თავისებურებების შესახებ.

ეტაპი N1. დაგეგმვა

ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა კომპლექსური პროცესი, სამუშაოს ანალიზი და პოზიციის აღწერილობის მომზადება დაგეგმვით იწყება. ვინაიდან საბოლოო პროდუქტის მიღება საკმაოდ დიდ დროს, ენერგიას და სხვა რესურსს საჭიროებს, ორგანიზაციის საქმიანობის შეუფერხებელი მიმდინარეობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ანალიზის პროცესი კარგად გააზრებული და ნაბიჯ-ნაბიჯ განერილი იყოს დროში. უნდა მოხდეს თითოეულ ეტაპზე პასუხისმგებელი პირების იდენტიფიცირება, საჭირო რესურსების მოძიება, ორგანიზაციის მომზადება ამ პროცესისთვის და სხვა დეტალების მოგვარება, რათა შემდგომში რაც შეიძლება ნაკლებმა სირთულემ იჩინოს თავი. სამუშაოს ანალიზის პროცესის დაგეგმვა არაფრით განსხვავდება ნებისმიერი სხვა აქტივობის დაგეგმვისგან, ამიტომ ამ თემაზე ვრცლად აღარ შევჩერდებით.

ეტაპი N2. ინფორმაციის შეგროვება

სამუშაოს/პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მოძიებისთვის, როგორც წესი, რამდენიმე წყაროს მიმართავენ. მათგან ყველაზე გავრცელებულია:

- უწყების და სტრუქტურული ერთეულის დებულება და/ან სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტები;
- ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა და მისგან გამომდინარე დამატებითი დოკუმენტები;
- პროფესიის მარეგულირებელი სტანდარტები, ნორმატიული აქტები;
- პროფესიული ლიტერატურა;
- დარგის ექსპერტები/საკითხის შესახებ თეორიული და/ან პრაქტიკული ცოდნის მქონე პირები;
- პოზიციის უშუალო ზედამხედველი/ხელმძღვანელი;
- სამუშაო პროცესზე უშუალოდ დაკვირვება.

ამ წყაროებიდან ინფორმაციის მიღება, როგორც წესი, შემდეგი თანმიმდევრობით ხორციელდება:

1. დოკუმენტაციის ანალიზი

ჩვეულებრივ, პოზიციის შესწავლის პროცესი იწყება დოკუმენტების ანალიზით და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც სამუშაოს შესახებ მეტ-ნაკლებად მკაფიო წარმოდგენა ყალიბდება, მკვლევარი გადადის შეხვედრებზე დარგის ექსპერტებთან. დოკუმენტების ანალიზი, მიუხედავად საკმაოდ ხმამაღალი სახელწოდებისა, რეალურად გულისხმობს მათ გაცნობასა და იმ ძირითადი ფუნქციებისა და მოვალეობების ამოწერას, რომლებიც კონკრეტულ პოზიციასთან კავშირში იკვეთება.

2. გასაუბრება ექსპერტებთან

შემდგომ საფეხურზე, მიღებული ინფორმაციის გადამოწმება შესაძლებელია დარგის ექსპერტებთან/პირებთან, ვინც კარგად იცნობს შესასწავლ პოზიციას. ამისათვის მკვლევარები ხშირად ამზადებენ სპეციალურ კითხვარებს ან სტანდარტულ ფორმებს, რომლებშიც საგანგებოდ არის გამაზვიებელი ყურადღება სამუშაოს იმ ასპექტებზე, რომლებიც განსაკუთრებით საინტერესოა და/ან რომლის შესახებაც არასაკმარისი ინფორმაცია იყო მოძიებული დოკუმენტების ანალიზის ეტაპზე. სტანდარტული კითხვარი, როგორც წესი, შემდეგ კითხვებს მოიცავს:

- ა) რა ფუნქციებს და პასუხისმგებლობებს ითვალისწინებს პოზიცია? როგორ ხორციელდება მათი შესრულება?
- ბ) რა კომპეტენციებია დელეგირებული მოცემული პოზიციისთვის? როგორ ხორციელდება მათი შესრულება?
- გ) რა სახის ანგარიშვალდებულებას ითვალისწინებს პოზიცია? როგორ ხორციელდება მისი შესრულება?
- დ) როგორია საკვალიფიკაციო და სამუშაოს შესრულებისადმი წაყენებული მოთხოვნები?

3. დაკვირვება სამუშაო პროცესში

თუკი სამუშაოს სპეციფიკა იძლევა შესაძლებლობას, დაკვირვება სამუშაოს ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე ინფორმაციული და სასარგებლო წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს. დაკვირვება ხშირად ხორციელდება უშუალოდ თანამშრომელთან გვერდით ყოფნისას სამუშაო პროცესის მიმდინარეობის დროს, ან ნახევრად პროცესის მიმდინარეობის თვალყურისდევნება ვიდეო კამერით ან სხვა ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით. მნიშვნელოვანია იმის ხაზგასმაც, რომ ნებისმიერ შემთხვევაში დაკვირვება თანამშრომლის ინფორმირების, მისგან თანხმობის მიღების შემდეგ უნდა ხორციელდებოდეს ამ მიმართულებით არსებული ეთიკური ნორმებისა და სტანდარტების სრული დაცვით. დაკვირვებასთან დაკავშირებული სირთულეების გამო, ამ მიდგომას საკმაოდ იშვიათად მიმართავენ სამუშაოს აღწერის პროცესში. თუმცა ზოგიერთი სამუშაოს პირობებში, სხვა წყაროები იმდენად მწირია, რომ ეს ერთადერთი გზა რჩება პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად.

უტაპი N3. მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავება და გადამოწმება

მას მერე, რაც შესასწავლი პოზიციის შესახებ შეგროვდება საკმარისი ინფორმაცია, დღის წესრიგში დგება მისი დამუშავების, სამუშაოს აღწერილობის ფორმაში მოყვანის და შეგროვებული ინფორმაციის სიზუსტის გადამოწმების საჭიროება. თითოეულ ორგანიზაციას სამუშაოს აღწერის თავისებური ფორმატი აქვს, რომე-



ლიც დიზაინით წარმოადგენს ორგანიზაციის კულტურის, მისი ღირებულებების და სპეციფიკის ანარეკლს. N3 დანართში წარმოდგენილი სამუშაოს აღწერის ფორმაც მხოლოდ და მხოლოდ თვალსაჩინოებისთვის არის გამოყენებული და არა როგორც სავალდებულო სტანდარტი. ფორმატის შერჩევის და ინფორმაციის გაერთიანების შემდეგ დოკუმენტის პირველადი ვერსია გასაცნობად გადაეცემა დარგის ექსპერტებს, პოზიციის ხელმძღვანელებს და სამუშაოს მცოდნე სხვა პირებს (მათ შორის იმათ, ვინც გამოყენებული იყო ინფორმაციის მოძიების პროცესში) შენიშვნებისთვის და მოსაზრებებისთვის.

ეტაპი N4. საბოლოო სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის დამტკიცება

პოზიციის აღწერის პირველად ვერსიასთან დაკავშირებით მიღებული შენიშვნების/კომენტარების გათვალისწინების შედეგად ყალიბდება დოკუმენტის საბოლოო ვარიანტი, რომელიც ხელმოსაწერად (დასამტკიცებლად) ეგზავნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს (ან ამისათვის უფლებამოსილ პირს). შესაბამის პოზიციაზე ახალი თანამშრომლის დანიშვნის შემთხვევაში, დოკუმენტი გასაცნობად და ხელმოსაწერად მასაც გადაეცემა. ამგვარად ხელმოწერილი დოკუმენტი ადასტურებს, რომ ორივე მხარისთვის ნათელი და გასაგებია ერთმანეთის მოლოდინები, რაც შემდგომში გაუგებრობების და შრომითი უკმაყოფილების აღბათობას ამცირებს.

სამუშაოს ანალიზი და თანამდებობის აღწერის დოკუმენტის მომზადება საკმაოდ შრომატევადი და დროში გაწერილი პროცესია. ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ დიდი დროის და შრომის ჩადების შემდეგაც კი, ორგანიზაციებს კვლავინდებურად მოუწევთ მიუბრუნდნენ თითოეულ აღწერილობას და ასახონ მასში ორგანიზაციის კონკრეტული სამსახურის პოზიციის ფარგლებში განხორციელებული ცვლილებები. სამუშაოს აღწერილობების გადახედვის სიხშირე დამოკიდებულია ორგანიზაციის განვითარების დინამიკაზე, ახალი პროექტების რაოდენობაზე. სწრაფი განვითარების პირობებში გადახედვა ყოველწლიურად ან ორ წელიწადში ერთხელ ხორციელდება. გადახედვის არსი, რეალურად, ისაა, რომ მოხდეს აღწერილობაში მოცემული ინფორმაციის სიზუსტის, მისი ვალიდობის (შესაბამისობის) შემოწმება.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ სტრატეგია (როგორც ადამიანური რესურსების მართვის, ისე ზოგადად ორგანიზაციის დონეზე) უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას ორგანიზაციის მისიის, მისგან გამომავალი მიზნების და უფრო კონკრეტული ამოცანების შესახებ. იგი უნდა პასუხობდეს ოთხ ძირითად შეკითხვას — სად ვართ დღეს? სად გვინდა, რომ ვიყოთ მომავალში? როგორ შეიძლება მივალ-ნიოთ სასურველ შედეგს? როგორ უნდა გავზომოთ პროგრესი?
- ✓ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიას. იგი უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების და, შესაბამისად, მისიის მიღწევას;
- ✓ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა ეფუძნებოდეს მის მისიას და მისგან გამომდინარე ძირითად მიზნებს. საჭიროებების, საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრა ყოველთვის უნდა უსწრებდეს წინ სტრუქტურის ფორმირებას.
- ✓ სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მუშაობისთვის საკვანძო მნიშვნელობისაა; მის საფუძველზე ხდება ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში შემავალი ძირითადი ფუნქციების შესრულება. სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი უნდა ეფუძნებოდეს პოზიციის სიღრმისეულ ანალიზს. მასში უნდა ჩანდეს თუ რა წვლილი შეაქვს ამ პოზიციას ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაში.



კადრების მოზიდვა

ძირითადი თემები:

- რას გულისხმობს კადრების რეკრუტირება?
- რა განსხვავებაა რეკრუტირების შიდა და გარე წყაროებს შორის?
- რა გზებით შეიძლება სასურველი კანდიდატების ყურადღების მიქცევა?
- როგორ შევაფასოთ რეკრუტირების პროცედურის ეფექტიანობა?

შესავალი

ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს ორგანიზაცია საინტერესო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. ამ პროცესს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში რეკრუტირებას უწოდებენ. კარგად წარმართული რეკრუტირების პროცესის გარეშე ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მისთვის სასურველი, კადრების შერჩევას. თუკი ორგანიზაციისთვის სასურველი კანდიდატები არ დაინტერესდებიან ვაკანსიით და არ გააკეთებენ განაცხადს მასზე, შერჩევის პროცედურა ძალიან ღარიბი და არაფრის მომცემი იქნება. სწორად ამიტომ ეთმობა რეკრუტირების თემას ასეთი დიდი ყურადღება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურების მიერ.

კადრების მოზიდვის/რეკრუტირების წყაროები

სასურველი კადრების მოძიება შესაძლებელია ორგანიზაციის მიღმაც და მის შიგნითაც. გარე მოძიება მიმართულია ადამიანებზე, რომლებიც ამჟამად ორგანიზაციის წევრები არ არიან, მაგრამ საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით საინტერესო არიან ორგანიზაციისთვის. შიდა მოძიება კი, თავის მხრივ, ორიენტირებულია ორგანიზაციის არსებულ თანამშრომლებზე, მათგან ისეთის გამოვლენაზე, რომელიც საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით შეიძლება იყოს განხილული გამონათვისუფლებულ ვაკანსიაზე. თანამედროვე ორგანიზაციათა უმეტესობა პერიოდულად იყენებს რეკრუტირების როგორც შიდა ისე გარე წყაროებს. ორივე მიდგომის კომბინირებით შესაძლებელი ხდება იმ ნაკლოვანებების დაძლევა, რომელიც თითოეულ მიდგომას, გააჩნია. ასე, მაგალითად, შიდა წყაროებიდან კადრების რეკრუტირების პრაქტიკის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ ორგანიზაციაში საერთოდ ვერ ხვდება ე.წ. ახალი სისხლი; დაბალია შემოქმედებითობის და სიახლეების დანერგვის დონე, რაკი თანამშრომელთა უმეტესობა უკვე გამოცდილი, ტრადიციული მეთოდებით ასრულებს სამუშაოს. გარე რესურსებიდან კადრების მოზიდვას, თავის მხრივ, ახლავს გარკვეული რისკი იმისა, რომ რეკრუტირებული კანდიდატი ვერ მოერგება ორგანიზაციის კულტურას, ვერ გაართმევს თავს დაკისრებულ მოვალეობებს ან რაიმე სხვა ფორმით შეუქმნის პრობლემებს ორგანიზაციას. რაოდენ მკაცრიც უნდა იყოს შერჩევის პროცესი, იგი ვერ იქნება თანამშრომლის მიერ სამუშაოს მაღალი სტანდარტით შესრულების გარანტია. ცხადია, შერჩევის პროცედურა გვაძლევს ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ, თუმცა ის, თუ როგორ

შეასრულებს იგი დაკისრებულ მოვალეობებს რეალურ სამუშაო გარემოში, მაინც წინასწარ უცნობია. ამგვარი რისკი არ ახლავს შიდა რესურსებიდან რეკრუტირებას.

გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ საიდან მოხდება ახალი კადრების რეკრუტირება (შიდა თუ გარე წყაროებიდან) არსებითად განაპირობებს იმ მეთოდებს, რომლებსაც ორგანიზაცია მიმართავს სასურველი კანდიდატების რეკრუტირებისთვის. გარე რეკრუტირებისას, ტრადიციულად, ოფიციალურად ცხადდება ვაკანსია, შიდა რეკრუტირების შემთხვევაში კი ხდება თანამშრომელთა პირადი საქმეების, მათი შეფასებების და მათ სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტების ანალიზი.

კადრების რეკრუტირების წყაროს და მეთოდების შერჩევა კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან და ორგანიზაციის არსებული შესაძლებლობებიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს. გარე წყაროებით რეკრუტირებისას, ბუნებრივია, უფრო მეტი კანდიდატის დაინტერესება ხდება, შესაბამისად უფრო მეტი კანდიდატიდან უწევს ორგანიზაციას მომავალი თანამშრომლის არჩევა. თუკი კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციას არ აქვს ფართომასშტაბიანი შერჩევის პროცედურის წარმართვის დრო ან ფინანსური რესურსი, შიდა წყაროებიდან რეკრუტირება უფრო გონივრული გადაწყვეტილება იქნება. იმ შემთხვევაში კი, თუკი ორგანიზაციის ინტერესებში შედის „ახალი სისხლის“ დამატება და შერჩევის ჩატარებისთვის საჭირო დრო და სხვა რესურსებიც გააჩნია, უპირატესობა გარე წყაროებიდან რეკრუტირებას უნდა მიენიჭოს. როგორც ერთხელ უკვე აღინიშნა, ყველაზე ეფექტიანი და მიზანშეწონილია რეკრუტირების წყაროების და მეთოდების მონაცვლეობით გამოყენება კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნების თუ ორგანიზაციული პირობების გათვალისწინებით. ამ გზით ორგანიზაცია ყოველთვის შეინარჩუნებს ჯანსაღ ბალანსს ახალ სისხლსა და გამოცდილებას შორის, შესაბამისად დაძლეველ ერთი რომელიმე წყაროს/მეთოდის პოტენციურ ნაკლოვანებებს.

კადრების მოზიდვის (რეკრუტირების) პროცესი და მეთოდები

კადრების მოზიდვის ფუნქცია (ანუ რეკრუტირება) აერთიანებს ყველა იმ პროცედურას, პროგრამას თუ ინიციატივას, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს მისთვის საინტერესო კადრების მოზიდვისთვის, ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიებით მათი დაინტერესებისთვის. კადრების მოზიდვისთვის ორგანიზაციები ძირითადად შემდეგ აქტივობებს მიმართავენ:

1. რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი პირებისა და მათი ფუნქციების განსაზღვრა

მსხვილი ორგანიზაციის პირობებში, რეკრუტირების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, საკმაოდ ხშირად ყველაფერი იწყება რეკრუტირების წარმართვისთვის ცალკე კადრების გამოყოფით. თუკი დავუბრუნდებით ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრუქტურის ნაწილს, რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები, როგორც წესი, ძირითადი გუნდის ფარგლებში ცალკე ქვეგუნდად, ქვემიმართულებად ყალიბდებიან. ასეთი ვინრო სპეციალიზაცია ხშირად შეუძლებელია შედარებით მცირე ორგანიზაციებში, ამიტომ ეს ფუნქცია სხვებთან ერთად უნაწილდება მოქმედ თანამშრომლებს ან გამოიყოფა მხოლოდ ერთი თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს რეკრუტირებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

2. კადრების მოზიდვის (რეკრუტირების) წლიური გეგმის შემუშავება

რეკრუტირების პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი შესაბამისი გეგმის მომზადებაა. ჩვეულებრივ, გეგმა ერთი წლისთვის მზადდება, თუმცა, ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე, იგი უფრო ხანგრძლივ პერიოდზეც შეიძლება იყოს გათვლილი. რეკრუტირების გეგმაში სისტემატიზებული სახით არის წარმოდგენილი ის საჭიროებები, რომლებიც ორგანიზაციას აქვს და პოტენციურად შეექმნება ახალი კადრების მოზიდვის კუთხით. გეგმაში აგრეთვე წარმოდგენილია ამ საჭიროებებზე რეაგირებისთვის აუცილებელი რესურსები (დრო, ფინანსები, ადამიანები და ა.შ.). ბუნებრივია, რომ რეკრუტირების გეგმა უნდა გამომდინარეობდეს ადამიანური რესურსების მართვისა და ორგანიზაციის ზოგადი სტრატეგიული გეგმიდან. ის, ფაქტობრივად, უნდა ემსახურებოდეს ხსენებული ორი გეგმის შესრულებას (მათში დასახული მიზნების მიღწევას) ახალი კადრების მოზიდვის გზით. სტანდარტული რეკრუტირების გეგმა არსებითად არ განსხვავდება ნებისმიერი სხვა გეგმისგან. იგი მოიცავს:

- ა) მოკლე ინფორმაციას ორგანიზაციის პოლიტიკის შესახებ რეკრუტირების მიმართულებით;
- ბ) წარადგენს ახალი კადრების მოზიდვის მიმართულებით ორგანიზაციის ხანმოკლე და ხანგრძლივ მიზნებს;
- გ) დეტალურად აღწერს დასახული მიზნების მიღწევის სტრატეგიას – აქტივობებს, საჭირო დროს, ფინანსურ და არაფინანსურ რესურსებს და ა.შ.

რეკრუტირების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვანი და ღირებულია ახალი კადრების მოზიდვის მიმართულებით ორგანიზაციის საქმიანობის სტაბილიზაციისა და მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებისთვის. ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა გეგმა, რეკრუტირების სტრატეგია ეხმარება ორგანიზაციას/ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს უკეთ გაიაზროს საჭიროებები და ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების შესაძლო გზები.

3. რეკრუტირების მიზნით კონკრეტული ღონისძიებების განხორციელება

ისევე, როგორც ბევრ სხვა შემთხვევაში საკმაოდ რთულია ახალი კადრების მოზიდვის საუკეთესო რეცეპტის შემოთავაზება. ღონისძიებათა და მიდგომათა სიმრავლიდან ორგანიზაციამ ის უნდა შეარჩიოს, რომელიც კონკრეტულ მომენტში ყველაზე მეტად ემსახურება მის მიზნებსა და ამოცანებს. ქვემოთ მოკლედ იქნება წარმოდგენილი რეკრუტირების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული ღონისძიებები/აქტივობები. ეს ინფორმაცია სასარგებლო უნდა იყოს მკითხველისთვის რეკრუტირების საკუთარი მოდელის შემუშავებისთვის.

3.1. განსხვავების განთავსება

სულ რამდენიმე წლის წინ ინფორმაცია საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიების შესახებ ქვეყნდებოდა გაზეთში (მათ შორის, „საქართველოს რესპუბლიკაში“) და ორგანიზაციის ოფიციალურ ვებგვერდზე. საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით დღეს განცხადების გამოქვეყნება სპეციალიზებულ საიტზეც არის შესაძლებელი (www.hr.gov.ge). ამ საიტის პარალელურად, ზოგიერთი უწყება ინფორმაციას დამატებით აქვეყნებს სხვა ელექტრონულ რესურსებში (მაგ. Facebook-ზე) რის გამოც ცნობა ვაკანსიის შესახებ ბევრად უფრო სწრაფად ხდება ხელმისაწვდომი პოტენციურ კანდიდატთა დიდი

რაოდენობისთვის. რეკრუტირების ნებისმიერი ღონისძიების შემთხვევაში, განსაკუთრებით კი განაცხადის მომზადება/განთავსების პროცესში, ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ ნათლად წარმოიდგინოს იდეალური კანდიდატი, რომლის მიღებაც სურს სამსახურში და უკვე ამ წარმოდგენაზე დაფუძნებით განსაზღვროს როგორ/სად/რა გზით შეიძლება ასეთი კანდიდატისთვის ხმის მიწვდენა, მისი დაინტერესება ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიით. რაც შეეხება განცხადების შინაარსს, იგი არსებითად უნდა იყოს ნაკარნახევი პოზიციის აღწერის დოკუმენტით. მეტი ინფორმაციულობისთვის მას ხანდახან უმატებენ მოკლე ცნობებს ორგანიზაციის შესახებ (ორგანიზაციის სიდიდე, მისი ადგილი კონკურენტებს შორის და ა.შ.), რათა ვაკანსია კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდეს პოტენციური კანდიდატებისთვის.

3.2. ღია კარის დღის ორგანიზება

ბევრი ორგანიზაცია, მათ შორის საჯაროც, თავისი პოპულარობის ამაღლების მიზნით აწყობს ე.წ. ღია კარის დღეს. ამ ღონისძიების ფარგლებში ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შესაძლებლობა აქვს მივიდეს ორგანიზაციაში, გაესაუბროს მის წარმომადგენლებს, გაიგოს მეტი ორგანიზაციის, მისი გეგმებისა და თანამშრომლებისთვის არსებული შეთავაზებების შესახებ. ცნობილი საერთაშორისო ორგანიზაციები ღია კარის დღეებს მსოფლიოს მასშტაბით ატარებენ, რათა მაქსიმალურად მრავალფეროვანი და ნიჭიერი კადრების მოზიდვა შეძლონ თავიანთ წარმომადგენლობებში სამუშაოდ. ეს პრაქტიკა სასარგებლო შეიძლება აღმოჩნდეს საჯარო დაწესებულებებისთვისაც. მაღალი ანაზღაურების და სხვა დამატებითი სტიმულების გამო, კერძო სექტორი, ტრადიციულად, საჯარო ორგანიზაციებს წარმატებულ/კონკურენტულ კადრებს „ართმევს“. ღია კარის დღეების ორგანიზებით საჯარო სექტორს შესაძლებლობა აქვს „აჩვენოს“ პოტენციურ კანდიდატებს საჯარო სამსახურში მუშაობის უპირატესობები. ღია კარის დღე, აგრეთვე ძალიან პოპულარულია სტუდენტებს შორისაც, რაკი მათთვის ეს ხშირად ერთადერთი შესაძლებლობაა გაეცნონ საჯარო სამსახურის თავისებურებებს და მიიღონ გადაწყვეტილება სამომავლო კარიერის შესახებ.

3.3. რეკრუტირების სააგენტოების დაქირავება

კერძო სექტორში კადრების მოზიდვის ეს სტრატეგია უკვე დიდი ხანია სარგებლობს პოპულარობით, თუმცა, ვფიქრობთ, საჯარო დაწესებულებებსაც შეუძლიათ მისი წარმატებით გამოყენება. ქართულ ბაზარზე უკვე ფუნქციონირებს რამდენიმე სააგენტო, რომელიც დაინტერესებულ ორგანიზაციებს სთავაზობს რეკრუტირების სერვისს. ამგვარი სააგენტოების ძირითადი დანიშნულებაა ორგანიზაციის საჭიროებების გარკვევა და შესაბამისი პირის მოძიება/დაინტერესება ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიით. რეკრუტირების სააგენტოები ხშირად უკვე დასაქმებულ პირებსაც მიმართავენ მათი სხვა ორგანიზაციაში გადაბირების მიზნით.

3.4. სტაჟირება

ბევრისთვის სტაჟირება არ არის რეკრუტირების ტრადიციული მეთოდი, თუმცა, თუკი ვთანხმდებით განმარტებაზე, რომელიც წარმოდგენილია ამ ნაწილის შესავალში და რომლის მიხედვითაც, რეკრუტირება არის ყველა იმ აქტივობათა ერთობლიობა, რომლებიც დაწესებულებაში ახალი, საინტერესო კადრების მოზიდვას უწყობს ხელს, სტაჟირება თამამად შეიძლება შევიყვანოთ რეკრუტირების სტრატეგიათა ნუსხაში. სტაჟირების პრაქტიკა კარგად ნაცნობია საქართველოს საჯარო დაწესებულებებისთვის. ამიტომ ამ ნაწილ-

ში ვრცლად აღარ შეგვირდებით ამ მეთოდზე. ერთადერთი რამ, რისი მითითებაც, ალბათ მნიშვნელოვანია ამ ეტაპზე, არის ის გარემოება, რომ სტაჟირება, როგორც წესი, უფრო ახალგაზრდა, გამოუცდელი კადრების მოზიდვისთვის არის ეფექტიანი. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ გამოცდილი პროფესიონალი დათანხმდება ორგანიზაციაში მუშაობას სტაჟიორის პოზიციასა და პირობებზე. ამიტომ, თუკი ორგანიზაცია გამოცდილ თანამშრომელს ეძებს, სტაჟირება შეიძლება არ იყოს სწორი არჩევანი.

3.5. სარეკლამო კამპანია

სარეკლამო კამპანიის ქვეშ არ იგულისხმება რადიო- ან ტელერგოლები, რომლებშიც წარმოდგენილია ინფორმაცია ამა თუ იმ პოზიციაზე კონკურსის გამოცხადების შესახებ. ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ყველაზე „კარგი“, ორგანიზაციისადმი რელევანტური კადრების მოზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია საკმარისად ბევრ დროს და რესურსს უთმობს საკუთარი ღირებულებების და დანიშნულების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებას. გავრცელებული მოსაზრების საწინააღმდეგოდ, ფული/ანაზღაურება არ არის პროფესიული გადანყვებილების ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი. ბუნებრივია, ანაზღაურებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციით/პოზიციით დაინტერესების პროცესში, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის საჯარო იმიჯი, ის ღირებულებები, რომლებსაც ორგანიზაცია ემსახურება. დღეს საკმარისზე მეტი მაგალითი გვაქვს იმისა, რომ გამოცდილი, კონკურენტუნარიანი კადრები უარს ამბობენ მაღალანაზღაურებად სამუშაოებზე კერძო სექტორში და მიდიან საჯარო სექტორში, მხოლოდ იმიტომ, რომ მათ იგივე ღირებულებები და ხედვები აქვთ, როგორიც კონკრეტულ საჯარო დაწესებულებას ან თუნდაც საჯარო სექტორს, როგორც ასეთს. ადამიანები ხშირად მზად არიან ემსახურონ ორგანიზაციას, ჩაებან დამატებითი აქტივობაში, აიღონ ზედმეტი პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი იზიარებენ კონკრეტული ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს, სწამთ იმ საქმის, რომელსაც ემსახურებიან. ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცია სათანადო დროსა და ყურადღებას უთმობდეს ადეკვატური/მიმზიდველი საჯარო იმიჯის შექმნას, თამამად საუბრობდეს იმ ღირებულებებსა და ხედვებზე, რომლებიც მას აქვს. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება სარეკლამო კამპანია. ხანგრძლივ პერსპექტივაში დაეხმარება ორგანიზაციას ანალოგიური ღირებულებების, იმავე იდეების მქონე კადრების მოზიდვაში. კონკრეტულ მეთოდებსა და მიდგომებზე დამატებითი საუბრის გარეშე, ამ ნაწილის შეჯამებისთვის შეიძლება ითქვას, რომ რეკრუტირება, ანუ ახალი კადრების მოზიდვის ფუნქცია ძალიან დიდ სივრცეს ტოვებს ორგანიზაციებისთვის კრეატიული მიდგომების შემუშავებისთვის. ამოსავალი წერტილი, ნებისმიერ შემთხვევაში, უნდა იყოს „იდეალური კანდიდატის“ ყურადღების მიქცევა, მისი დაინტერესება პოზიციით. ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას ამ მიზნების მიღწევაში თამამად შეიძლება ჩაითვალოს რეკრუტირების წარმატებულ სტრატეგიად.

4. რეკრუტირების ღონისძიებების შეფასება

რეკრუტირების მეთოდთა სიმრავლის ფონზე ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ ზუსტად განსაზღვროს, თუ რომელი მეთოდი/მიდგომა არის ყველაზე ეფექტიანი მისი მიზნებისთვის, რომელს მოაქვს ყველაზე მეტი

პოზიტიური შედეგი (ყველაზე ადეკვატური კადრები). ეს ინფორმაცია დაეხმარება ორგანიზაციას კადრების მოზიდვის პრაქტიკის დახვეწაში, ორგანიზაციული რესურსების გონივრულ გამოყენებაში. რეკრუტირების პროცესის თავისებურებიდან გამომდინარე, მისი ეფექტურობის შეფასება ვერ მოხდება უშუალოდ პროცესის შემდეგ. ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობაზე მსჯელობა მხოლოდ გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ არის შესაძლებელი; მას მერე, რაც რეკრუტირების შედეგები უკვე აისახება თანამშრომელთა სამუშაო პროცესზე/მის ხარისხზე. რეკრუტმენტის წარმატების, მისი ეფექტიანობის შეფასებისათვის ძირითადად მიმართავენ შემდეგ სტრატეგიებს:

4.1. კადრების დენადობის ანალიზი

კადრების დენადობაში იგულისხმება თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ფაქტების სიმრავლე. მიიჩნევა, რომ არასწორად მოზიდული და შემდგომში შერჩეული კადრი/თანამშრომელი, რომელიც რაიმე მიზეზის გამო სრულიად ამოვარდნილია ორგანიზაციის კულტურიდან, მისი სამუშაო რიტმიდან, როგორც წესი, ტოვებს ორგანიზაციას, სხვა, უფრო კომფორტული სამუშაოს ძიებაში. შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია კადრების დენადობის მაჩვენებელი, მით უფრო აშკარაა, რომ გარკვეულ პრობლემებს აქვს ადგილი კადრების მოზიდვის/შერჩევის ეტაპზე. ხაზგასასმელია, რომ წარუმატებელი, არაეფექტიანი რეკრუტინგის პროცედურა არ არის კადრების დენადობის ერთადერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი. თანამშრომლები ხშირად მიდიან ოჯახური მდგომარეობის, სამსახურში წარმოქმნილი პრობლემების და სხვა მიზეზთა გამოც. თუმცა მტკიცედ შეიძლება ითქვას, რომ რეკრუტირების და შემდგომში კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმების გამოყენებას უდიდესი პოზიტიური გავლენა აქვს კადრების დენადობაზე. ამდენად, ამ პარამეტრის თვალყურისდევნება დაგეხმარებათ რეკრუტირების პროცედურის ხარისხთან დაკავშირებით დასკვნების გამოტანაში.

4.2. შესრულებული სამუშაოს შეფასების ანგარიშების ანალიზი

ერთ-ერთი ყველაზე ლოგიკური და ინტუიციური გზა იმისათვის, რომ შევაფასოთ ჩვენი რეკრუტირების პროცესის ეფექტიანობა არის ახლად შერჩეული თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების ანალიზი. ისევე, როგორც კადრების დენადობის შემთხვევაში, რეკრუტინგი ვერ ჩაითვლება სამუშაოს დაბალი ხარისხის განმსაზღვრელ ერთადერთ ფაქტორად, თუმცა თავისი წვლილი მასაც მიუძღვის. თანამშრომლის მიერ სისტემატურად ნეგატიური შეფასებების მიღება შეიძლება იყოს ინდიკატორი იმისა, რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის ეტაპზე არსებითი ხარვეზები იყო დაშვებული.

4.3. გამოკითხვის ჩატარება

რეკრუტირების ეფექტიანობის შესახებ დასკვნების გამოტანაში აგრეთვე დაგვეხმარება ახლად შერჩეული თანამშრომლების გამოკითხვა. ვინაიდან ამ ადამიანებმა „საკუთარ ტყავზე“ გამოცადეს თქვენ მიერ გამოყენებული რეკრუტირების მეთოდები, მათთვის ადვილი უნდა იყოს იმაზე მსჯელობა, თუ რამდენად ეფექტიანი იყო თითოეული მათგანი. ტრადიციულად, ორგანიზაციები მოკლე კითხვარს სთავაზობენ ახლად შერჩეულ კანდიდატებს ან აწყობენ გასაუბრებებს/შეხვედრებს მათ მიერ განვლილ რეკრუტირების პროცესთან დაკავშირებით. არანაკლებ ხშირია ე.წ. ონლაინგანაცხადების ფორმაშივე ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროს მოთხოვნაც. ამ გზით

ორგანიზაციას სურს, გაიგოს რეკრუტირების გამოყენებული მეთოდებიდან რომელმა გაამართლა ყველაზე მეტად. ბუნებრივია, ახლად აყვანილი თანამშრომლების აზრი ვერ იქნება სრულად ობიექტური და იმთავითვე გასათვალისწინებელი, თუმცა ბევრი კანდიდატის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ნამდვილად დაგეხმარებათ ძირითადი პრობლემის გამოკვეთაში.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ რეკრუტირება არის სასურველი კანდიდატების დაინტერესება, მათი ინფორმირება ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიის შესახებ;
- ✓ რეკრუტირება არის შერჩევის პროცესის წარმატების განმსაზღვრელი არსებითი კომპონენტი — თუკი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს სასურველი კანდიდატების დაინტერესებას არსებული ვაკანსიით, შერჩევის პროცედურა ღარიბი და არაეფექტური იქნება;
- ✓ კადრების რეკრუტირება შესაძლებელია შიდა და გარე წყაროებიდან რეკრუტირების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით. კონკრეტული წყაროსა თუ მეთოდის შერჩევა უნდა ხდებოდეს ვაკანტური პოზიციის მოთხოვნებისა და ორგანიზაციის მდგომარეობის/შესაძლებლობების გათვალისწინებით;
- ✓ რეკრუტირების პრაქტიკის დახვეწისთვის აუცილებელია განხორციელებული ღონისძიებების სისტემატურად შეფასება.



კადრების შერჩევა



ძირითადი თემები:

- რას გულისხმობს კადრების შერჩევა?
- შერჩევის რა მეთოდების გამოყენებაა შესაძლებელი საჯარო დაწესებულებებში?
- როგორ შეიძლება შერჩევის მეთოდების ეფექტიანობის გაზრდა?

შესავალი

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.

კადრების შერჩევის პროცესი

საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში დამკვიდრებულია კადრების შერჩევის სამსაფეხურიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს მსურველთა განაცხადების მიღება/დახარისხებას, შერჩეულ კანდიდატთა ტესტირებას და საუკეთესოებთან გასაუბრებას. შერჩევისადმი ამგვარი, სამსაფეხურიანი მიდგომა, პრინციპში, არსებითად თანხვედრაშია მსოფლიოს მასშტაბით საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციებში გამოყენებულ მიდგომასთან. მიიჩნევენ, რომ ამ სამი ეტაპის კომბინაცია საკმარის ინფორმაციას გვთავაზობს კანდიდატის შესახებ, იმისთვის, რომ მიღებულ იქნას ადეკვატური გადაწყვეტილება მის დასაქმება/არდასაქმებაზე. ქვემოთ წარმოდგენილი იქნება მოკლე ინფორმაცია შერჩევის პროცესის თითოეული ეტაპის, აგრეთვე ამ ეტაპებზე გამოყენებული მეთოდების შესახებ.

ეტაპი N1. საბუთების მიღება/გადარჩევა

იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად სპეციფიკურია გამოცხადებული ვაკანსია და რამდენად წარმატებული/ეფექტიანი იყო რეკრუტირების პროცესი კონკრეტულ პოზიციაზე, შეიძლება მივიღოთ რამდენიმედან, რამდენიმე ათეულ განაცხადამდე. არსებული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ საჯარო დაწესებულების რიგით, არასპეციფიკურ ვაკანსიაზე განაცხადს საშუალოდ 50-70 ადამიანი აკეთებს. მაქსიმალური მაჩვენებელი ამ მხრივ არ აღემატება 160-ს. რამდენიმე ვაკანსიის გამოცხადების პირობებში ადვილი წარმოსადგენია, თუ რაოდენ რთული და შრომატევადი შეიძლება იყოს ამ ეტაპის განხორციელება ორგანიზაციისთვის. საბუთების მიღება/გადარჩევა, როგორც წესი, ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ, რომლის თანამშრომლები ამონმებენ აკმაყოფილებს თუ არა კანდიდატი ყველა საკვალიფიკაციო მოთხოვნას, შეესაბამება თუ არა მისი ცოდნა და გამოცდილება ორგანიზაციის საჭიროებებს. იქიდან გამომდინარე, რომ განაცხადის ფორმა აპლიკანტისთვის ერთადერთი შესაძლებლობაა მოახდინოს პოზიტიური პირველი შთაბეჭდილება ორგანიზაციაზე, შემოსული განაცხადები ხშირად საკმაოდ ვრცელი, ბევრი არარელევანტური ინფორმაციის შემცველი და რთულად გასაანალიზებელია. ეს გარემოება კიდევ უფრო ამძიმებს საბუთების გადარჩევის თავისთავად რთულ ამოცანას.

შერჩევის პირველ ეტაპზე მსურველთაგან პოზიციისთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის/კანდიდატების გამოყოფის პროცესის გასამარტივებლად, ორგანიზაციები რამდენიმე მეთოდს იყენებენ. ამ მეთოდების მიზანია მაქსიმალურად გაზარდონ შერჩევის ხარისხი დროისა და სხვა რესურსების ეკონომიის ფონზე. ეს მეთოდებია:

სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა

როგორც უკვე აღინიშნა, სამუშაოს მაძიებლებისთვის განაცხადის ფორმა ერთადერთი შესაძლებლობაა მოახდინონ პოზიტიური პირველადი შთაბეჭდილება ორგანიზაციაზე, ამიტომ მასში ხშირად ახვედრებენ გადამეტებულად დეტალიზებულ, არარელევანტურ, გამოცხადებული ვაკანსიისათვის არსებითი მნიშვნელობის არმქონე ინფორმაციას. ამ პრობლემის მოგვარება შეიძლება აპლიკანტებისთვის განაცხადის სტანდარტული ფორმის წინასწარ მიწოდებით. ძალიან ბევრ კერძო ორგანიზაციას საქართველოში უკვე აქვს შემუშავებული საკუთარი სტანდარტული განაცხადის ფორმა, რომელშიც მითითებულია მოთხოვნები (კითხვები) ორგანიზაციისთვის საინტერესო მიმართულებებით. საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული ვებგვერდის (hr.gov.ge) ერთ-ერთი მიზანი, ამგვარი სტანდარტული ფორმის შეთავაზება იყო საჯარო დაწესებულებებისთვის. ამგვარი სტანდარტული ფორმის პირობებში აპლიკანტისთვის შეუძლებელი ხდება მისი შეხედულებისამებრ ინფორმაციის ჩამატება/განაცხადის მოცულობის ზრდა. აქცენტები კეთდება სწორედ იმ ინფორმაციაზე, რომელიც აინტერესებს ორგანიზაციას და შემოსული განაცხადების ანალიზი/კანდიდატების შედარება მარტივდება სტანდარტიზაციის ხარჯზე. სტანდარტულ ფორმასთან ერთად ორგანიზაციებს შეუძლიათ დამატებითი დოკუმენტების (დიპლომის ასლები, სარეკომენდაციო წერილები, სამოტივაციო წერილები და ა.შ.) მოთხოვნაც. თუმცა ხაზგასასმელია, რომ დოკუმენტების რაოდენობის ზრდა არსებითად ზრდის მათ დამუშავებაზე საჭირო დროსაც, შესაბამისად ფრთხილი და გონივრული მიდგომაა საჭირო საბუთების მოთხოვნისას. ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევებით გამოვლინდა, რომ დამატებითი საბუთების რაოდენობა არებითად არ აუმჯობესებს შერჩევის ხარისხს.

წონიანი სააპლიკაციო ფორმა

სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმის პირობებშიც კი, კანდიდატების დიდი რაოდენობიდან გამომდინარე, შეიძლება ძალიან რთული და შრომატევადი იყოს ყველაზე საინტერესო მაძიებლების იდენტიფიცირება. შერჩევის კიდევ უფრო გამარტივების მიზნით, ორგანიზაციები ხშირად ე.წ. წონიან სააპლიკაციო ფორმებსაც მიმართავენ. მიდგომის არსი საკმაოდ მარტივია — ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს (გამოცდილებას, განათლებას და ა.შ.) სპეციალური რიცხობრივი მნიშვნელობა ენიჭება, რაც აადვილებს ამ მახასიათებლების მიხედვით კანდიდატების შეფასებას/მათ ურთიერთშედარებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წონიანი ფორმის გამოყენების შემთხვევაში თვისებრივი ინფორმაცია (ტექსტი) პირობითად გარდაიქმნება რაოდენობრივ ერთეულებში (ენიჭება რიცხვითი მნიშვნელობები), რაც ძალიან ამარტივებს ამ ინფორმაციის დამუშავების და კანდიდატების ერთმანეთთან შედარების ამოცანას. ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ, წონიანი სააპლიკაციო ფორმების გამოყენება სულ უფრო და უფრო მარტივი ხდება. ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე ელექტრონული სისტემების (პროგრამების) გამოყენებით ორგანიზაციას შეუძლია სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმების ონლაინ რეჟიმში შეგროვება და პროგრამის დახმარებითვე წონების სისტემის გამოყენებით შემოსული განცხადებებიდან საუკეთესოების ამოკრეფა მხოლოდ შესაბამისი ლილაკზე დაჭერით. აღნიშნული სიმარტივით აიხსნება ის დიდი ინტერესი, რომელიც უკანასკნელ წლებში ვლინდება ტექნოლოგიების დანერგვის მიმართ ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში. მნიშვნელოვანია იმის ხაზგასმა, რომ მოცემულ ეტაპზე საქართველოს კანონმდებლობა საბუთების გადარჩევის პროცესს არ განიხილავს კონკურსის ფორმალურ ეტაპად, ამიტომ წონიანი სააპლიკაციო ფორმის გამოყენება სიფრთხილით უნდა მოხდეს.

პირველადი გასაუბრება

კანდიდატის შესახებ ამომწურავი პირველადი ინფორმაციის მიღება მოკლე გაცნობითი გასაუბრების გზითაც არის შესაძლებელი. საქართველოს საჯარო სამსახურში ეს პრაქტიკა ფართოდ არ გამოიყენება, პირველ რიგში, იმის გამო, რომ მოქმედი კანონმდებლობა ამგვარ ფორმატს არ იცნობს. მიუხედავად ამისა, ამ მეთოდის ხსენება მაინც ჩავთვალებთ მიზანშეწონილად, რადგან საერთაშორისო გამოცდილება ადასტურებს მის მაღალ ეფექტიანობას. საჯარო სამსახურში მომუშავე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან საუბრისას ხშირად ისმის უკმაყოფილება იმ გარემოებით, რომ სააპლიკაციო ფორმებსა და მათ მიღმა მდგარ კანდიდატებს შორის ხანდახან არსებითი განსხვავებაა, რის გამოც ბევრი სპეციალისტი სააპლიკაციო ფორმის საჭიროების რწმენასაც კარგავს. მსგავსი გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით ძალიან სასარგებლო შეიძლება იყოს წონების სისტემით გამოვლენილ ან თუნდაც ყველა კანდიდატთან მოკლე, გაცნობითი ხასიათის გასაუბრების ორგანიზება. ამგვარი გასაუბრება შესაძლებლობას მისცემს ორგანიზაციას უშუალოდ გაეცნოს კანდიდატს, დააზუსტოს მასთან სააპლიკაციო ფორმაში მოწოდებული ინფორმაცია, გამოავლინოს რამდენად შესატყვისია ეს პირი ორგანიზაციისადმი არა მხოლოდ ბიოგრაფიული მონაცემებით, არამედ პიროვნული თვისებებითაც. პირველადი გასაუბრება მნიშვნელოვნად ამდიდრებს კანდიდატის შესახებ ორგანიზაციის ხელთ არსებულ ინფორმაციას, ამიტომ, დროითი დანახარჯის მიუხედავად, იგი საკმაოდ აქტიურად გამოიყენება მსხვილ საერთაშორისო ორგანიზაციებში. ზოგიერთი ორგანიზაცია გასაუბრებას სპეციალიზებული კითხვარის ფორმითაც ანაცვლებს, რომელშიც წარმოდგენილია დამატებითი შეკითხვები კანდიდატის შესახებ. განურჩევლად იმისა გასაუბრებას მიმართავს ორგანიზაცია თუ კითხვარს, მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველყოფა,

რომ დასმული შეკითხვები იყოს არადისკრიმინაციული და თითოეული მათგანი უკავშირდებოდეს სამუშაოს ამა თუ იმ ასპექტს.

ზემოთ აღწერილი მეთოდების გამოყენების შემდეგ, სავარაუდოდ, ორგანიზაციას უფრო მართვადი რაოდენობის განაცხადები (კანდიდატები) შერჩება ხელთ კონკურსის შემდგომი ეტაპებისთვის.

ეტაპი N2. ტესტირება (წერიტი გამოცდა)

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, მაგალითად, ორგანიზაციას შეუძლია შეაფასოს ადამიანის პიროვნული თვისებები (სავარაუდოდ, აქცენტი გაკეთდება იმ თვისებებზე, რომლებიც ყველაზე მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან), კონკრეტული უნარები (პროფესიულ წარმატებასთან დაკავშირებული ისეთი უნარები, როგორიცაა 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.

- ✓ **სანდოობა.** 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.

საჯარო დაწესებულებები, როგორც წესი, არ ეჭიდებიან ტესტის შექმნას და მოუკიდებლად. ტესტების და/ან ტესტირების სერვისის შეძენა ხშირად შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ორგანიზაციებისაგან ხდება. ზემოთ წარმოდგენილი ინფორმაცია სასარგებლო უნდა იყოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურებისთვის ტესტის დაკვეთის მიზნით ადეკვატური მოთხოვნების განსაზღვრისთვის.

ეტაპი N3. გასაუბრება (ინტერვიუ)

გასაუბრება, როგორც წესი, შერჩევის პროცესის დამაგვირგვინებელი ეტაპია, რომელზეც ხდება კანდიდატის შესახებ მოძიებული ინფორმაციის გაერთიანება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს კანდიდატთან პირადად შეხვედრისას, ტელეფონით ან ვიდეოჩანაწერის მეშვეობით. ინტერვიუს ჩატარებას ორი მიზანი აქვს: 1. განვსაზღვროთ, აქვს თუ არა კანდიდატს შესაბამისი კვალიფიკაცია, გამოცდილება, რეპრეზენტაბელურობა და



სხვა უნარ-ჩვევები პოზიციით გათვალისწინებული სამუშაოს შესასრულებლად; 2. საშუალება მიეცეთ კანდიდატს, გაეცნოს ორგანიზაციას და თავად გადაწყვიტოს, სურს თუ არა მასში მუშაობა.

იმისდა მიხედვით, თუ რა სახე ეძლევა ინტერვიუს მსვლელობას ერთმანეთისაგან განასხვავებენ მის ორ ფორმას/ტიპს:

1. **არაფორმალური, არასტრუქტურირებული გასაუბრება**, რომელიც ბუნებრივად, წინასწარი გეგმის გარეშე მიმდინარეობს. გამსაუბრებელი უბრალოდ „დინებას მიჰყვება“, თავისუფალ რეჟიმში წარმართავს საუბარს.
2. **საერთო წესებით მიმდინარე, სტრუქტურირებული გასაუბრება**, რომელიც შედარებით უფრო ფორმალიზებული და დაგეგმილია. ყველა კანდიდატს ერთი და იგივე შეკითხვები ესმით იმავე ან მსგავსი თანმიმდევრობით, რაც აადვილებს მათი პასუხების შედარებას.

საკმაოდ ხშირად ორგანიზაციებში შეინიშნება გასაუბრების მეთოდის შესაძლებლობების დაკნინების ან პირიქით გადამეტებული მნიშვნელობის მინიჭების ტენდენცია. პირველ კატეგორიაში შემავალი ადამიანების აზრით, გასაუბრება მხოლოდ ფორმალური ეტაპია შერჩევის, რომლითაც არსებითად ვერაფერს ვგებულობთ კანდიდატის შესახებ. ცუდად წარმართული გასაუბრების შემდეგ დაახლოებით იგივე შთაბეჭდილება ექმნება ზოგიერთ კანდიდატსაც. ამის საწინააღმდეგოდ, ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი სპეციალისტი გადამეტებულ მნიშვნელობას ანიჭებს შერჩევის ამ მეთოდს, მიიჩნევს, რომ მისი დახმარებით შესაძლებელია კანდიდატის მრავალმხრივი და ამომწურავი შეფასება, ამიტომ შერჩევის სხვა მეთოდების გამოყენების საჭიროებას ვერც კი ხედავენ. სინამდვილეში ორივე ეს პოზიცია უკიდურესობას წარმოადგენს. გასაუბრება ნამდვილად არის შერჩევის საკმაოდ ეფექტიანი მეთოდი, თუმცა მას არსებითი სისუსტეები/შეზღუდვებიც ახლავს, რის გამოც მხოლოდ გასაუბრებით კადრების შერჩევა შეიძლება არ იყოს ყოველთვის გამართლებული. მეთოდის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტიკა მის სუბიექტურობას შეეხება. რაოდენ სტრუქტურირებული და ფორმალიზებულიც გინდა იყოს გასაუბრება, იგი ყოველთვის შეინარჩუნებს სუბიექტურობის საკმაოდ მაღალ ხარისხს, რაკი საბოლოო შეფასება ეფუძნება გამსაუბრებელთა სუბიექტურ მოსაზრებებს და არა რაიმე ობიექტურად არსებულ კრიტერიუმებს.

ქვემოთ მოცემულია გასაუბრებასთან დაკავშირებით ყველაზე ხშირად დასმული შეკითხვები. ჩვენ მიერ მომზადებული პასუხები სასარგებლო უნდა იყოს საჯარო დაწესებულებებისთვის გასაუბრების დაგეგმვა/განხორციელებისთვის:

1. როგორ უნდა მოვემზადო გასაუბრებისთვის?

გასაუბრების პროცესისთვის მზადება, როგორც წესი, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების მოვალეობაა, ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ ამ ერთეულის წარმომადგენლებმა იცოდნენ, თუ რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება გასაუბრების მომზადებისას. ამ მხრივ, უპირველეს ყოვლისა, აღსანიშნავია **შესაბამისი გარემოს შექმნის საჭიროება**. აღნიშნულში იგულისხმება როგორც ფიზიკურად ისე ფსიქოლოგიურად კომფორტული გარემოს შექმნაზე ზრუნვა. გასაუბრებაზე შემოსულმა კანდიდატმა არ უნდა იგრძნოს თავი შებოჭილად ან უხერხულად. მისი სკამის განლაგება, ოთახის ტემპერატურა, გამსაუბრებელთა ქცევა, სახის გამომეტყველება თუ სხვა ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ საერთო ჯამში პოზიტიური და მეგობრული ატმოსფერო იქმნებოდეს. ყველაზე კარგი საზომი ამ მხრივ არის კანდიდატის პოზიციაში საკუთარი თავის წარმოდგენა. რის ნახვას ისურვებდით ოთახში შემოსვლისთანა-

ნავე? როგორი განწყობით გინდათ, რომ გეგებებოდნენ გამსაუბრებლები? როგორ გინდათ, რომ მიმდინარეობდეს გასაუბრება? ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა დაგეხმარებათ თქვენი კანდიდატებისთვის კომფორტული გარემოს შექმნაში.

გასაუბრების წარმატებისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმ შეკითხვებს, რომლებიც ესმით კანდიდატებს. განუზრუნვლად იმისა სტრუქტურირებული იქნება თქვენი ინტერვიუ თუ არა, **მნიშვნელოვანია, რომ კითხვები მონახაზის დონეზე მაინც გქონდეთ წინასწარ გააზრებული** და არ დაიმედდეთ იმით, რომ გასაუბრების მსვლელობისას „თავისით“ გაჩნდება სალაპარაკო თემა. სტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში ყველა კითხვა წინასწარ უნდა იყოს შემუშავებული და გადანაწილებული გამსაუბრებლებს შორის. იმისათვის, რომ კანდიდატები ნამდვილად თანაბარ მდგომარეობაში იყვნენ, სტრუქტურირებული ინტერვიუს ფორმატში ყველა კანდიდატთან შეკითხვები მეტ-ნაკლებად ერთნაირად, ერთი და იმავე ფორმით უნდა იყოს დასმული. არასტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში საჭიროა ე.წ. შესავალი კითხვების მომზადება, რომლითაც მოხდება გასაუბრების გახსნა, კანდიდატის ერთგვარი მომზადება შემდგომი გასაუბრებისთვის.

კიდევ ერთი კომპონენტი, რომელზეც აუცილებლად უნდა გამახვილდეს ყურადღება გასაუბრების ფარგლებში, არის **შეფასების სქემა**. გასაუბრების საბოლოო მიზანი კანდიდატების შედარებაა ერთმანეთთან და ამ გზით საუკეთესოს არჩევა. თუკი გამსაუბრებლებს არ ექნებათ კანდიდატების შეფასების, თითოეულ მათგანზე გარკვეული ჩანაწერების გაკეთების ქმედითი ინსტრუმენტი, ისედაც საკმაოდ სუბიექტური მეთოდი შეიძლება ბევრად უფრო ხარვეზიანი გახდეს. ამ რისკის თავიდან აცილების მიზნით დანესებულებები ხშირად მიმართავენ ე.წ. სტანდარტული შეფასების ფორმას, რომელიც თითოეულ გამსაუბრებელს ურიგდება შესავსებად და მოკლედ, ხშირად რაოდენობრივი ერთეულებით, აჯამებს მათ შთაბეჭდილებებს ამა თუ იმ აპლიკანტის შესახებ. **N4** დანართში წარმოდგენილია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს მიერ მომზადებული შეფასების სტანდარტული ფორმა სტრუქტურირებული გასაუბრებისთვის. **N5** დანართში კი წარმოდგენილია შეფასების კიდევ ერთი ფორმა არასტრუქტურირებული გასაუბრებისთვის. ეს ნიმუშები უფრო ნათელ წარმოდგენას შეგიქმნით შეფასების სტანდარტული ფორმების არსსა და ფორმატზე.

და ბოლოს, გასაუბრებისთვის მომზადების პროცესი აუცილებლად მოიცავს **თითოეული შემფასებლისთვის კანდიდატების შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდებას**. ამისათვის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ხშირად მოკლე ანკეტებს ამზადებს თითოეულ კანდიდატზე. ანკეტაში წარმოდგენილია ინფორმაცია კანდიდატის განათლებისა და გამოცდილებაზე, აგრეთვე შერჩევის წინა საფეხურებზე მის მიერ მიღებულ შეფასებებზე. სურათის სისრულისთვის ანკეტაში აგრეთვე იდება იმ პოზიციის აღწერა, რომლისთვისაც ხდება კანდიდატის განხილვა. ამ ინფორმაციის თავმოყრა ერთ სივრცეში უფრო მეტად მომზადებულს და ობიექტურს ხდის გამსაუბრებელს, შესაბამისად, ზრდის გასაუბრების ეფექტიანობასაც.

2. რამდენ ხანს უნდა გრძელდებოდეს გასაუბრება?

ამ შეკითხვაზე რთულია ერთმნიშვნელოვანი პასუხის გაცემა. პოზიციის სპეციფიკა, გამსაუბრებელთა რაოდენობა და სხვა მრავალი ფაქტორი გავლენას ახდენს ინტერვიუს ხანგრძლივობაზე. მიუხედავად ამისა, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ 30 წუთზე მოკლე გასაუბრება ალბათ არ იქნება ეფექტიანი არცერთ შემთხვევაში, ერთ საათზე უფრო გრძელი გასაუბრება კი უაღრესად დამღლელი და სტრესული იქნება კანდიდატისთვის. ექსპერტების აზრით, 45 წუთი გასაუბრე-



ბისთვის ყველაზე ოპტიმალური დროა.

3. რა შეიძლება/არ შეიძლება, რომ ვკითხვით კანდიდატს გასაუბრებაზე?

ნებისმიერი შეკითხვა, რომლითაც მიმართავთ კანდიდატს აუცილებლად უნდა უკავშირდებოდეს სამუშაოს, იმ ვაკანსიას, რომელზეც მას აქვს გაკეთებული განაცხადი. კითხვები, რომლებიც არ უკავშირდება სამუშაოს შეიძლება ჩაითვალოს არარელევანტურად და ხანდახან დისკრიმინაციულადაც. დაუშვებელია აპლიკანტთან მისი მრწამსის, პოლიტიკური შეხედულებების და სხვა სენსიტიური თემების განხილვა. საპირისპიროდ, კითხვები, რომლებიც მისი პროფესიონალიზმის, დარგის ცოდნისა თუ კომპეტენციების გამოვლენას უკავშირდება, მისასალმებელი და კარგია. სასურველია, რომ ინტერვიუ დაიწყოს მარტივი, ე.წ. კომფორტული შეკითხვებით და მხოლოდ შემდეგ დაესვას კანდიდატს შედარებით რთული, სიღრმისეული კითხვები. ამგვარად გასაუბრება ნაკლებად სტრესული იქნება მისთვის.

4. რამდენი შეკითხვა უნდა დავუსვათ კანდიდატს?

ერთმნიშვნელოვანი პასუხი არც ამ შეკითხვაზე არსებობს. იდეალურ შემთხვევაში პოზიციის სპეციფიკა და გამსაუბრებელთა რაოდენობა გიკარნახებთ პასუხს ამ შეკითხვაზე. გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, 3-4 შეკითხვა ძალიან ცოტაა და კანდიდატს უკმაყოფილების, დაუსრულებლობის განცდას უტოვებს. 10-ზე მეტი შეკითხვის დასმა კი, სავარაუდოდ, ზედმეტ დაძაბულებას გამოიწვევს და დამლული იქნება როგორც კანდიდატისთვის, ისე გამსაუბრებლებისთვის. 7-10 შეკითხვა, სავარაუდოდ, სრულიად საკმარისი უნდა იყოს კანდიდატის შესახებ მეტ-ნაკლებად ზუსტი წარმოდგენის შექმნისთვის.

5. როგორ დავასრულოთ გასაუბრება?

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ხშირად მსჯელობენ იმაზე, საჭიროა თუ არა კანდიდატისთვის ინფორმაციის მინოდება მის მიერ მოხდენილი შთაბეჭდილების შესახებ. ნაწილის აზრით, ეს აუცილებელია, რათა კანდიდატმა არ დატოვოს გასაუბრება მცდარი წარმოდგენებით, რაც შემდგომში მტკივნეულსა და გაუგებარს გახდის მისთვის კომისიის გადაწყვეტილებას. ამის საწინააღმდეგოდ ზოგიერთი სპეციალისტი მიიჩნევს, რომ გასაუბრება უნდა დასრულდეს კანდიდატის ინფორმირებით იმის თაობაზე, თუ როგორ და რა ფორმით შეიტყობს გასაუბრების შედეგს. გაცემული პასუხების სისწორისა და ზოგადი შთაბეჭდილებების შესახებ პოლემიკაში შესვლა გასაუბრების პროცესში, მათი აზრით, ნეგატიურ კვალს დატოვებს კანდიდატზე, არასწორ დინამიკას შეიტანს გასაუბრების მსვლელობაში. სწორი პოზიცია, ალბათ, ამ უკიდურესობებს შორისაა მოქცეული. ბუნებრივია, წარუმატებელ კანდიდატს არ უნდა შევუქმნათ უსაფუძვლო ილუზიები გადამეტებული კეთილგანწყობით, თუ პასუხების სისწორის დასტურით. სასურველია, რომ გასაუბრება ნეიტრალურ ფონზე მიმდინარეობდეს, კომისიის შეფასება კი კანდიდატებს გასაუბრების შემდეგ, წერილობით ეცნობოს. ინტერვიუს დასრულება სიტყვებით — „თქვენი პასუხები არ იყო სწორი, მაღლობა მობრძანებისთვის!“ ალბათ არ არის საუკეთესო სტრატეგია. კარგი იქნება, თუ კომისია ერთნაირად პოზიტიურ დამოკიდებულებას გამოავლენს ყველა კანდიდატის მიმართ და თავს აარიდებს შეფასებების გაკეთებას, თუმცა, თუ საჭიროდ ჩაითვლება მიუთითებს კანდიდატს დაშვებულ შეცდომაზე და დასმული შეკითხვის ხელახლა გააზრების შესაძლებლობას დაუტოვებს.

6. როგორ გავაფორმოთ გასაუბრების შედეგები?

ტრადიციულად, გასაუბრების დასრულებისას ორგანიზაციის საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის სამდივნოში მზადდება გასაუბრების ოქმი, რომელშიც მოკლედ არის შეჯამებული დღის განმავლობაში გასაუბრებაზე გამოსულ კანდიდატთა მიმართ გამოთქმული შეფასებები, კომისიის წევრების შთაბეჭდილებები და მიღებული გადაწყვეტილებები. მოქმედი კანონმდებლობა არ ადგენს რაიმე კონკრეტულ ფორმატს, შესაბამისად, ბევრი ორგანიზაცია გასაუბრების ოქმსაც ტრადიციული ოქმის სახეს აძლევს.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ კადრების შერჩევა ვაკანსიით დაინტერესებულ პირთაგან პოზიციის მოთხოვნებისადმი და ორგანიზაციის კულტურისადმი ყველაზე მეტად შესატყვისის შერჩევას გულისხმობს;
- ✓ საჯარო სექტორში კადრების შერჩევა ძირითადად სამ ეტაპად მიმდინარეობს. თითოეულ ეტაპს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები გააჩნია, რომელთა ცოდნაც მნიშვნელოვანია შერჩევის პროცესის წარმატებისთვის;
- ✓ შემოსული განაცხადების სწრაფად და ეფექტიანად გადახარისხებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ განაცხადის სტანდარტული ფორმები, წონების სისტემა და/ან წინასწარი გასაუბრება;
- ✓ ტესტირება შერჩევის პროცესში ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მეთოდია, თუმცა მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია ხარისხზე. მნიშვნელოვანია, რომ ტესტი მზადდებოდეს და ტესტირება ტარდებოდეს შესაბამისი ცოდნის მქონე სპეციალისტების მიერ.
- ✓ გასაუბრება ორგანიზაციის უნიკალური შესაძლებლობაა გაიცნოს თითოეული კანდიდატი, ამიტომ ეს დრო მაქსიმალურად ეფექტიანად უნდა იყოს გამოყენებული, რაც შეიძლება ბევრი ინფორმაციის მიღებისთვის. რეკომენდებულია, რომ გასაუბრება არ გრძელდებოდეს 45 წუთზე მეტხანს და კანდიდატს არ დაესვას 10 კითხვაზე მეტი. ამავდროულად, თითოეული შეკითხვა უნდა იყოს მჭიდროდ დაკავშირებული სამუშაოსთან, იმ პოზიციასთან, რომელზეც აქვს გაკეთებული განაცხადი კანდიდატს.



ძირითადი თემები:

- რას გულისხმობს სოციალიზაცია?
- რა ეტაპებს გადის ახალი თანამშრომელი ორგანიზაციასთან ადაპტაციის პროცესში?
- როგორ შეიძლება შევუწყოთ ხელი თანამშრომელთა სოციალიზაციას?

შესავალი

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 შფოთვისთან 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 ორგანიზმში განსაკუთრებით მგრძნობიარე 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.

სოციალიზაციის პროცესი

ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, ორგანიზაციისადმი ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება. სოციალიზაციის პროცესში გამოყოფენ რამდენიმე საკვანძო ეტაპს, ნაბიჯს. (იხ. სქემა N9). როგორც სქემიდანაც ჩანს, ადაპტაციის პროცესი რეალურად იწყება ჯერ კიდევ თანამდებობაზე დანიშვნამდე. შესარჩევი კონკურსის გავლის პროცესში კანდიდატს უკვე უყალიბდება გარკვეული მოლოდინები და წარმოდგენები ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც საფუძვლად ედება შემდგომი ადაპტაციის პროცესს.



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 დეტალურად 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 გადანეკიტოს 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.

სოციალიზაციის მეთოდები

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

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 მესიჯია 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 მოუწიოს დაწესებულების შიგნით; აჩვენოს მის სამსახურებრივ მოვალეობებთან ყველაზე მჭიდროდ დაკავშირებული სტრუქტურული ერთეულების სამუშაო სივრცე, აგრეთვე სასადილოების, საპირფარეშოების 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 ფორმალურობაა

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.

სამახსოვრო ბარათი

- ✓ ახალი თანამშრომლის მოყვანას ორგანიზაციაში უნდა მოსდევდეს კარგად გააზრებული სოციალიზაციის (ადაპტაციის) პროცესი;
- ✓ ადაპტაციის ხელშეწყობა/გამარტივება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ თანამშრომელმა დაძლიოს ბუნებრივი შფოთიანობა და შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა;
- ✓ სოციალიზაციის პროცესი საშუალოდ 4-6 თვე ხორციელდება. მისი წარმატებით დაძლევის შემდეგ თანამშრომელი ორგანიზაციის სრულფასოვან წევრად გრძნობს თავს.



დანართი N1.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დოკუმენტის ფორმატი და სტრუქტურა

ტრადიციულად, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დოკუმენტი შემდეგ ნაწილებს მოიცავს:

- **შესავალი.** მასში წარმოდგენილია მოკლე ცნობები ორგანიზაციის შესახებ. აღწერილია ორგანიზაციის მისია, ხედვა, ღირებულებები და ძირითადი მიზნები;
- **ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციები.** განმარტებულია, თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, რა „პროდუქტს“ ქმნის და ვინ არის ამ „პროდუქტის“ ძირითადი მომხმარებელი. ამ ნაწილში აგრეთვე ხშირად მითითებულია ორგანიზაციის დაფინანსების წყარო, რესურსები, რომლითაც ხდება ძირითადი ფუნქციების შესრულება;
- **ორგანიზაციის წინაშე არსებული ძირითადი პრობლემები/საჭიროებები.** ამ ნაწილში მითითებულია, თუ რა სირთულეებია ორგანიზაციის დღის წესრიგში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით. რა საჭიროებები აქვს ორგანიზაციას და როგორ უშლის ხელს ამ საჭიროებების არსებობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას;
- **ძირითადი მიზნები.** წინა ნაწილში მიმოხილული საჭიროებებიდან გამომდინარე, დოკუმენტის ამ ნაწილში, როგორც წესი, წარმოდგენილია ინფორმაცია რამდენიმე პრიორიტეტული მიზნის შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით. აგრეთვე ნაჩვენებია კავშირი დასახელებულ მიზნებსა და ორგანიზაციის ზოგად, სტრატეგიულ მიზნებს შორის. ახსნილია, როგორ შეუწყობს ხელს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით დასახული მიზნების მიღწევა ორგანიზაციის ზოგად წარმატებას, მისი ხედვის განხორციელებას;
- **მიზნების მიღწევის დეტალური გეგმა.** ამ ნაწილში ზემოთ დასახელებული თითოეული მიზანი იშლება უფრო კონკრეტულ ამოცანებში და წარმოდგენილია დეტალური ინფორმაცია თითოეული ამოცანის შესრულების შესახებ. მითითებულია ამოცანის სახელწოდება, მისი შესრულების სავარაუდო პერიოდი, შესრულების/წარმატების ინდიკატორები, შეფასების სავარაუდო პერიოდი, ამოცანის შესრულებასთან დაკავშირებული სავარაუდო რისკები და მათი მოგვარების/შემცირების სტრატეგიები, შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი, შეფასებაზე პასუხისმგებელი პირი და რაოდენობრივი და/ან თვისებრივი შედეგი, რომელიც უნდა დადგეს ამ ამოცანის შესრულების შემდეგ. დოკუმენტის ეს ნაწილი, როგორც წესი, ყველაზე ვრცელი და მოსამზადებლად ყველაზე შრომატევადია. თუმცა მის გარეშე სტრატეგიის დოკუმენტი მოკლებულია რეალურ ღირებულებას.
- **სტრატეგიის შემუშავებაზე/მისი შესრულების ზოგად მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი/ერთეული.** დასკვნით ნაწილში, როგორც წესი, მოკლედ არის მითითებული ვინ შეიტანა არსებითი წვლილი სტრატეგიის შემუშავებაში და ვის ეკისრება მისი შესრულების ზოგადი მონიტორინგის

პასუხისმგებლობა, აგრეთვე სტრატეგიის განხორციელების პროცესში თითოეული საკვანძო პერიოდის შესახებ ანგარიშის მომზადება და დაინტერესებული პირებისთვის გაცნობა.

- **დანართები/დამატებითი მასალა.** ზოგიერთი ორგანიზაცია მიზანშეწონილად მიიჩნევს დაურთოს სტრატეგიის დოკუმენტს დამატებითი ინფორმაცია (სქემები, ბიუჯეტი, სხვა ტიპის გაანგარიშებები), რათა მაქსიმალურად ამომწურავი ინფორმაცია წარუდგინოს სტრატეგიის მკითხველს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის კომუნიკაცია

იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია განხორციელდეს შედარებით მარტივად და ორგანიზაციისთვის უმტკივნეულოდ ყველა რელევანტური თანამშრომელი ინფორმირებული იყოს სტრატეგიაში წარმოდგენილი მიზნების შესახებ, კარგად ესმოდეს ამ მიზნების მიღწევის საჭიროება და ხელახედეს საკუთარ როლს მიზნების მიღწევის პროცესში. ყველაზე კარგი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიაა კი ვერ შეცვლის ვერაფერს, თუკი თანამშრომლებს შორის არ არსებობს ნათელი წარმოდგენა და თანხმობა ზემოთ მოცემული თითოეული კომპონენტის შესახებ. ამის მიღწევა რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. მათგან, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი და ლოგიკური, თანამშრომელთა ჩართვაა სტრატეგიის მომზადების პროცესში. დაუშვებელია, რომ სტრატეგიის დოკუმენტი მზადდებოდეს ორგანიზაციის იერარქიის ზედა დონეებზე და მხოლოდ შესასრულებლად გადაეცემოდეს ქვედა რგოლების წარმომადგენლებს. ამ მიმართულებით ჩატარებულმა უამრავმა კვლევამ ცხადყო, რომ თანამშრომელთა გამოთიშვა სტრატეგიის მომზადების პროცესიდან უკარგავს მათ დაგეგმილი ამოცანების შესრულების ინტერესს, მოტივს და, ზოგადად, ნეგატიურად აისახება შრომით კმაყოფილებაზე. ამის საწინააღმდეგოდ, დაგეგმვის პროცესში ჩართული თანამშრომელი ბევრად უფრო მოტივირებული და დაინტერესებულია ორგანიზაციის წარმატებაში საკუთარი წვლილის შეტანაში, იგი ხასიათდება ორგანიზაციის/საქმის მიმართ დიდი ერთგულებითა და სამუშაოთი დიდი კმაყოფილებით, რასაც, ბუნებრივია, უაღრესად დადებითი გავლენა აქვს სამუშაოს ხარისხზე. ამ მიდგომის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ ხანდახან ორგანიზაციის ზომა არ იძლევა თანამშრომელთა დიდი ნაწილის ჩართვის შესაძლებლობას. სამუშაო პროცესში ზედმეტად ბევრი ადამიანის ჩართვას ნეგატიური ეფექტი შეიძლება ჰქონდეს დოკუმენტის შინაარსზე, მისი მომზადების დროსა და მოსამზადებლად საჭირო რესურსებზე.

ბევრი ორგანიზაცია სტრატეგიის კომუნიკაციის მიზნით კორპორატიულ შეხვედრებს აწყობს. მსგავს შეხვედრებზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელი წარუდგენს თანამშრომლებს მომდევნო წლების ძირითად პრიორიტეტებს და მათი მიღწევის კონკრეტულ სტრატეგიებს. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პრიორიტეტების მნიშვნელოვნების და შერჩეული სტრატეგიის მიღმა არსებული ლოგიკის ახსნას. ეს მიდგომა საკმაოდ ეფექტიანი და სასარგებლოა, ვინაიდან, იგი იძლევა თანამშრომელთა დიდი ნაწილის ჩართვის, მათი ინფორმირების შესაძლებლობას. აღსანიშნავია, რომ შეხვედრის ორგანიზება შესაძლებელია, და გარკვეულწილად უფრო სასურველიცაა, სტრატეგიის მომზადების პროცესშიც, რათა თანამშრომლებს არა მხოლოდ გაეცნოს დოკუმენტის არსი, არამედ მიეცეთ მასში კონკრეტული შენიშვნების, მოსაზრებების ასახვის შესაძლებლობაც. ამგვარი შეკრებების წარმატება არსებითად დამოკიდებულია იმ პოზიციაზე, რომელსაც არჩევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დოკუმენტის პრეზენტაციისას.



მიდგომა „ჩვენ ასე გადავწყვიტეთ და ახლა თქვენგან ველით შესრულებას“ ყოველთვის ნაკლებად მომგებიანი და ეფექტიანი. თანამშრომლები უნდა ხედავდნენ, რომ დოკუმენტის გაცნობა არა მხოლოდ ფორმალური ვალდებულების მოხდის მიზნით ხდება, არამედ მენეჯმენტის გულწრფელი მცდელობაა, ჩართოს ისინი ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში. ამ მიდგომის არსებითი ნაკლი ისაა, რომ იგი დროს და ფინანსურ რესურსებს მოითხოვს, რაც ფუფუნებას წარმოადგენს განსაკუთრებით საჯარო ორგანიზაციების შემთხვევაში.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, ძალიან ბევრი ორგანიზაცია უკვე მომზადებულ ან მომზადების პროცესში მყოფ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიას ორგანიზაციის შიდა ქსელში, ე.წ. ინტრანეტში ათავსებს, სადაც თანამშრომლებს ეძლევა მისი გაცნობის და საკუთარი მოსაზრებების წარმოდგენის შესაძლებლობა. წინა ორ მიდგომასთან შედარებით აღნიშნული სტრატეგია შედარებით უფრო ეკონომიურია როგორც დროის, ისე ფინანსური დანახარჯების კუთხით, თუმცა მისი ეფექტიანობა არც ისე მაღალია, ვინაიდან გადატვირთული სამუშაო დღეების გამო, სურვილის მიუხედავად, თანამშრომელთა დიდი ნაწილი, როგორც წესი, ვერ იცლის დოკუმენტის საფუძვლიანად გაცნობისთვის და საკუთარი მოსაზრებების წარმოდგენისთვის. გარდა ამისა, საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში კვლავაც მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც არც ისე კომფორტულად გრძნობენ თავს კომპიუტერთან მუშაობისას, რის გამოც თავს არიდებენ მათ ზედმეტად გამოყენებას. ამ პრობლემისაგან თავის დაღწევისთვის ორგანიზაცია ხშირად ურიგებს თანამშრომლებს სტრატეგიის ნაბეჭდ ვერსიას, თუმცა ასეთ შემთხვევაშიც კი, ისევ და ისევ გადატვირთული სამუშაო დღის პრობლემა არ იძლევა დოკუმენტის საფუძვლიანად შესწავლის შესაძლებლობას.

ამ ინფორმაციის მითითება ემსახურება ორ მიზანს: პირველ რიგში, იმის ხაზგასმას, რომ თანამშრომლები აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართულები ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის მომზადების პროცესში, ისინი უნდა გრძნობდნენ, რომ მათი აზრი და პოზიცია ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა შეიმუშაოს თანამშრომელთა ჩართულობის ეფექტიანი სტრატეგიები ორგანიზაციის თავისებურებების და მისი შესაძლებლობების გათვალისწინებით. და მეორე, სტრატეგიის დოკუმენტის ხელმისაწვდომობა, მისი საჯაროობა არ შეიძლება გაუტოლდეს თანამშრომელთა ინფორმირებას, მათ ჩართვას სტრატეგიის მომზადების პროცესში.

პირითადი კომპეტენციები

კომუნიკაცია	მეტყველებს გამართულად და დამაჯერებლად; მკაფიოდ აყალიბებს მოსაზრებებს და მათ მხარდამჭერ არგუმენტებს. სწრაფად რეაგირებს აუდიტორიის საჭიროებებსა და უკუკავშირზე; წარმოადგენს ინფორმაციას მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, გასაგები სტრუქტურით. ამავდროულად ინფორმაციის სტრუქტურირებას არგებს კონკრეტული აუდიტორიის საჭიროებასა და ინტერესებს.
თანამშრომლობა	პატივისცემით ეკიდება სხვა ადამიანების შეხედულებებსა და მოსაზრებებს. კარგად აქვს განვითარებული ემპათიის (თანაგრძნობის) უნარი; უსმენს სხვებს და გულწრფელად ეხმარება შესაბამისი საჭიროების არსებობის შემთხვევაში. უზიარებს კოლეგებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას; ზრუნავს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებაზე; აგვარებს კონფლიქტებს და ადვილად ერგება გუნდურ მუშაობას.
ტოლერანტობა/ინკლუზიურობა	ერთნაირი პატივისცემითა და სიფრთხილით ექცევა სქესით, ეთნიკური წარმომადგენლობით, სოციალური წარმოშობით თუ რაიმე სხვა ნიშნით განსხვავებულ ადამიანებს. კრიტიკულად უდგება ამ მხრივ არსებულ სტერეოტიპებსა და ნეგატიურ შეხედულებებს. ახალისებს მრავალფეროვნებას ნებისმიერ კონტექსტში.
კეთილსინდისიერება	ხასიათდება ეთიკის მაღალი სტანდარტებითა და პრინციპულობით; მუდმივად ასრულებს დანაპირებს; ნეგატიურად რეაგირებს არაკეთილსინდისიერ, არაეთიკურ ქცევაზე, ბოროტად არ იყენებს ძალაუფლებასა და გავლენას.
ერთგულება	ავლენს ორგანიზაციისადმი, მისი მიზნებისადმი ერთგულებას; ყოველდღიურ საქმიანობაში ეყრდნობა ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებს და მოქმედებს დამკვიდრებული ნორმების შესაბამისად, არ გაურბის დამატებითი პასუხისმგებლობებს და ფუნქციებს, გულწრფელად ემსახურება ორგანიზაციის მიზნებსა და ინტერესებს.
შედეგზე ორიენტაცია	საკუთარ თავს და სხვებს უწესებს საკმაოდ მაღალ სტანდარტებს. მუდმივად ზრუნავს სამუშაოს შედეგების ხარისხობრივ თუ რაოდენობრივ გაუმჯობესებაზე. სამუშაოს ორგანიზებულად და გეგმაზომიერად ასრულებს; როგორც წესი, აღწევს დასახულ მიზნებს; ფოკუსირებულია პარტნიორობის საჭიროებებსა და მოთხოვნებზე; ენთუზიაზმით ეკიდება ახალ, რთულ ამოცანებს.
გადანყვეტილების მიღება	არ გაურბის გადანყვეტილებების მიღებას და პასუხისმგებლობის აღებას. თამამად იღებს ინიციატივას საკუთარ თავზე და უძღვება პროექტებსა და ადამიანებს. მუდმივად ზრუნავს სასიკეთო ცვლილებების დანერგვაზე; სწრაფად იღებს გადანყვეტილებებს, არ ემინია რთული არჩენის გაკეთების.



გაძლიერება და ხელშეწყობა	სხვა ადამიანებს ნათელ და გასაგებ ამოცანებს უსახავს; უქმნის ამ ამოცანების შესრულების მოტივაციას. სიფრთხილით არჩევს თანამშრომლებს და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდა-განვითარებას. უნესებს კოლეგებს სამუშაოს შესრულების საკმაოდ მაღალ სტანდარტებს.
სოციალური კავშირების დამყარება	მარტივად ამყარებს ურთიერთობებს როგორც თანამშრომლებთან, ისე ორგანიზაციის მიღმა არსებულ პარტნიორებთან. აყალიბებს ფართო და ეფექტიან სოციალურ ქსელს; კარგად იყენებს იუმორის გრძნობას სოციალური კავშირების გაძლიერებისათვის.
დარწმუნება/გავლენის მოხდენა	საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია სხვების დარწმუნება საკუთარი პოზიციის სისწორეში; კარგად იყენებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პოლიტიკურ პროცესებს ადამიანებზე სასურველი გავლენის მოხდენის მიზნით; ძლიერ გავლენას ახდენს სხვა ადამიანებზე; მიზანმიმართულად (განზრახ) მართავს სხვათა შთაბეჭდილებებს.
დარგობრივი ცოდნის გამოყენება	წარმატებით იყენებს დარგობრივ ცოდნას; მუდმივად ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე როგორც თეორიული მასალის შესწავლის, ისე პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვების გზით. კარგად ესმის ორგანიზაციაში მოქმედი სტრუქტურული ერთეულების ფუნქცია – მოვალეობები, მათი დანიშნულება.
ანალიზი	მარტივად აანალიზებს რაოდენობრივ მონაცემებს და გამოაქვს რელევანტური დასკვნები; ეძებს საკითხის შესახებ დამატებით ინფორმაციას უკეთ გარკვევის მიზნით; ხედავს მიმართებებს გლობალურ საკითხებსა და მათ შემადგენელ კომპონენტებს შორის.
კვლევა/სწავლა	სწრაფად ითვისებს სიახლეებს, მარტივად იგებს ახალ კონცეფციებს; ეძებს ახალ ინფორმაციას საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებისთვის.
ინოვაციურობა	უჩნდება ახალ იდეები, მიდგომები და მიგნებები; მუდმივად ზრუნავს დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ახლებური, ორიგინალური და უფრო ეფექტიანი გზების მოძიებაზე; წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტის რამდენიმე ალტერნატივას იგონებს.
სტრატეგიების და კონცეფციების ფორმულირება	ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების უფრო წარმატებით მიღწევისათვის სტრატეგიულად (გეგმაზომიერად) უდგება საკუთარ მოვალეობებს. მრავალმხრივი ანალიზის საფუძველზე აყალიბებს ორგანიზაციის ხედვას და მისი მიღწევის დეტალურ სტრატეგიას.
დაგეგმვა/ორგანიზება	სახავს მკაფიო და კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებს; ყოველთვის წინასწარ გეგმავს სამუშაოს და ითვალისწინებს პოტენციურ რისკებს; ზრუნავს ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო რესურსების მობილიზებაზე, ეფექტიანად მართავს დროს და თითქმის ყოველთვის ახერხებს სამუშაოს შესრულებას დადგენილ ვადებში.

ინსტრუქციების და პროცედურე- ბის დაცვა	შესაბამისი საჭიროების არარსებობისას არ ეწინააღმდეგება ხელმძღვანელების მითითებებს. ზედმინევენით მიჰყვება დადგენილ პროცედურებსა და რეგულაციებს; ცდილობს ყოველთვის „ჩაჯდეს“ ხელმძღვანელების მიერ დადგენილ ვადებში და ჩარჩოებში; ანგარიშს უწევს არსებულ საკანონმდებლო და სხვა ფორმალურ მოთხოვნებს.
ცვლილებისადმი შეგუებადობა	მარტივად ეგუება სიახლეებს, მათ შორის, მოულოდნელს და სწრაფად განხორციელებულსაც; არ აშინებს გაურკვეველობა, თამამად ცდის სიახლეებს, ახალ ინიციატივებს; მართავს თავის ქცევას ისე, რომ მოერგოს განსხვავებულ ადამიანებსა და სიტუაციებს; დაინტერესებულია ახალი გამოცდილების მიღებით.
სტრესის მიმართ გამძლეობა	პოზიტიურ განწყობას ინარჩუნებს სამსახურში, შეუძლია ნაყოფიერად მუშაობა დაძაბულ და სტრესულ გარემოში, შეუძლია საკუთარი ემოციების მოთოკვა/კონტროლი რთულ/კრიზისულ სიტუაციებში; უმტკივნეულოდ იღებს კრიტიკას და ცდილობს ისწავლოს/განვითარდეს მის საფუძველზე. ახერხებს სამუშაოს მოთხოვნებისა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებას.
საქმიანი აზროვნება	მუდმივად ეცნობა სიახლეებს თავის პროფესიულ სფეროში, ფიქრობს საკუთარი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე, ზრუნავს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე, ინფორმირებულია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე; ზრუნავს ორგანიზაციის სახსრების ეფექტიან ხარჯვაზე.

სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი

სამუშაოს აღწერილობის დანიშნულება

როგორც შესავალშივე აღვნიშნეთ, სამუშაოს აღწერის დოკუმენტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების ნორმალური განხორციელებისთვის. წინამდებარე ნაწილში მოკლედ იქნება ჩამოთვლილი ის ძირითადი მიმართულებები, რომლებშიც სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი განსაკუთრებით კრიტიკულ როლს თამაშობს.

1. თანამშრომლის რეკრუტირება (მოზიდვა) და შერჩევა

ამ მიმართულებით სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი ორ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას ემსახურება. პირველ რიგში, იგი აწვდის სამუშაოს მაძიებლებს (აპლიკანტებს) ინფორმაციას კონკრეტულ პოზიციასთან დაკავშირებული ფუნქცია-მოვალეობების, კომპეტენციების, პასუხისმგებლობების, ანგარიშვალდებულების და სხვა კომპონენტების შესახებ, და ამგვარად ეხმარება გადამწყვეტილების მიღებაში განაცხადის გაკეთება/არგაკეთების თაობაზე. მეორე მხრივ კი, სამუშაო აღწერის დოკუმენტი წარმოადგენს ერთგვარ სტანდარტს, განზომილად თამასას, შერჩევის პროცესში პოზიციის დაკავების მსურველთაგან ყველაზე შესატყვისის შერჩევისათვის.

2. ახალი თანამშრომლების ორიენტირება/სოციალიზაცია

სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი მნიშვნელოვნად ამსუბუქებს ახალი თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციაში ადაპტაციის პროცესს, რაკი აცნობს მათ დეტალურ ინფორმაციას სამუშაოს შესახებ, უქმნის ადეკვატურ მოლოდინებსა და წარმოდგენებს.

3. შესრულებული სამუშაოს შეფასება

სათანადოდ შემუშავებული სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი თანამშრომელთა შეფასების პროცესის ერთ-ერთი საკვანძო ელემენტია, რაკი იგი აჯამებს შეფასების ძირითად კრიტერიუმებსა და სტანდარტებს. მასში დეტალურად არის განერილი, რას ელის ორგანიზაცია თანამშრომლისგან, შესაბამისად, შეფასების პროცესიც უფრო ობიექტურად და ეფექტურად მიმდინარეობს. როდესაც არსებობს სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტი, ორივე მხარემ, თანამშრომელმაც და შემფასებელმაც, ზუსტად იცის, თუ რა უნდა შეფასდეს.

4. პერსონალის ტრენინგი და განვითარება

იმისათვის, რომ პროფესიული განვითარების მიზნით განხორციელებული აქტივობები ეფექტიანი და შედეგიანი იყოს, მნიშვნელოვანია, რომ მათი განხორციელება სწორედ სამუშაო აღწერილობაში ასახული მიმართულებებით ხდებოდეს. კერძოდ, დადგინდეს, თუ რა ტიპის საქმიანობაში (აღწერილობაში მოცემულთაგან) აწყდება თანამშრომელი ყველაზე მეტ პრობლემას, რაში სჭირდება მას ყველაზე მეტად დახმარება, რომ სწორედ ამ კუთხით მოხდეს მისი პროფესიული გადამზადება. სამუშაოს აღწერის და მის საფუძველზე განხორციელებული თანამშრომლის შეფასების გარეშე პროფესიული განვითარების ინიციატივები დროისა და სხვა რესურსების ფუჭი ხარჯვა ხდება.

5. კანონის მოთხოვნათა დაცვა

საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის თანახმად, საჯარო დაწესებულებებს დაევალა თითოეული პოზიციისათვის სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტის მომზადება და მისი გამოყენება ვაკანსიების გამოცხადებისას. შესაბამისად, გარდა ფუნქციური უპირატესობებისა, სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტის არსებობა სამართლებრივი პოზიციიდანაც სავალდებულოა.

6. თანამდებობების ბენჩმარკინგი (შედარება)

დღესდღეობით საქართველოს საჯარო დაწესებულებების მიერ არ ხდება თანამდებობრივი სარგოს განსაზღვრა სამუშაოს აღწერილობების საფუძველზე. თუმცა აღნიშნული საკმაოდ პოპულარული და ეფექტური სტრატეგიაა, რომელიც ფართოდ გამოიყენება მთელ მსოფლიოში. ორგანიზაციის თანამდებობების ბენჩმარკინგი (შედარება) ბაზარზე არსებულ ანალოგებთან ძალიან ქმედითი ინსტრუმენტია ორგანიზაციაში საუკეთესო კადრების მოზიდვისა და შენარჩუნებისთვის.



სამუშაოს აღწერის ფორმა

ნიმუში მომზადებულია საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს მიერ

თანამდებობა:	ყოველთვიური თანამდებობრივი სარგო:
თანამდებობის რანგი:	ადგილმდებარეობა:

სამინისტროს სტრუქტურული ქვედანაყოფი:

ხელმოწერა

ამ ხელმოწერით ვადასტურებთ, რომ წარდგენილი დოკუმენტი არის სწორი და სრული, და რომ ამ თანამდებობისთვის ჩამოთვლილი სამსახურებრივი უფლება-მოვალეობები შესატყვისი და აუცილებელია სამინისტროს სტრუქტურული ქვედანაყოფის სათანადო ფუნქციონირებისათვის.

უშუალო ხელმძღვანელი
სტრუქტურული ქვედანაყოფის კურატორი
სახელი, გვარი, თანამდებობა

ხელმოწერა

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი
სახელი, გვარი, თანამდებობა
შევსების თარიღი:
კლასიფიკაციის თარიღი:
კლასიფიკაციის საფეხური:

ხელმოწერა

1. ორგანიზაციული სტრუქტურა

- ა) ანგარიშვალდებულება: (მიუთითეთ, ვის მიმართ არის ეს თანამდებობა ანგარიშვალდებულებული - თანამდებობის დასახელება და თანამდებობრივი რანგი).
- ბ) პასუხისმგებლობა სხვა თანამშრომლებზე (მიუთითეთ, თანამდებობის (ების) დასახელება, რანგი და თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელთა მუშაობაზეც ამ თანამდებობის შემსრულებელი არის პასუხისმგებელი)

გ) სტრუქტურა (ამონარიდი, ექსტრაქტი, დამტკიცებული ორგანოგრაფიდან, უშუალო ხელმძღვანელთან, ქვეშევრდომებთან და სხვა თანამდებობებთან მიმართებაში)

2. **თანამდებობის დანიშნულება**(თანამდებობრივი მოვალეობების ზოგადი აღწერა, პასუხისმგებლობის განსაზღვრით)

3. **ძირითადი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები**(რას და როგორ ასრულებს ეს თანამშრომელი. ჩამოთვალეთ მოვალეობები თვისებრივი მნიშვნელობის და სამსახურებრივი დატვირთვის მოხედვით. ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 10-12 ძირითად მოვალეობას)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	



4. **სამუშაო პირობები**(მიუთითეთ, გულისხმობს თუ არა აღნიშნული თანამდებობა ხშირ მივლინებებს, ან სამუშაოს განსაკუთრებულ პირობებს)
5. **თანამდებობრივი გადაწყვეტილებები, რეკომენდაციები და რისკები**
- (ა) აღწერეთ, რა სახის **გადაწყვეტილებების** მიღება შეესაბამება ამ თანამდებობას და მათი მასშტაბურობა
- (ბ) აღწერეთ, რა სახის **რეკომენდაციებს** გასცემს ეს თანამდებობა და რატომ არის ეს რეკომენდაციები მნიშვნელოვანი.
- (გ) აღწერეთ ის შესაძლო **შეცდომა (ები)**, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციისთვის საზიანო შედეგები.
6. **სამსახურებრივი უფლებამოსილება** (აღწერეთ იმ მითითებების სპექტრი, რომელსაც თანამშრომელი იღებს უშუალო ხელმძღვანელისგან და რა ტიპის გადაწყვეტილებებს იღებს დამოუკიდებლად(მაგ.თანამშრომელი, მინიმალური ზედამხედველობის პირობებში, ატარებს თანამშრომელთა ტრენინგს ამა თუ იმ მიმართულებით; აწარმოებს ანალიტიკურ კვლევას; ინიციატივას იღებს ამა თუ იმ პროექტის განხორციელებაში და ა.შ.)
7. **შიდა სახელმძღვანელო პრინციპები**
მიუთითეთ, რა შიდაგანაწესით უნდა იხელმძღვანელოს თანამშრომელმა (მაგ. საქართველოს ესა თუ ის კანონმდებლობა, სამინისტროს ან/და დანესებულების დირექტივა, ნორმატიული აქტები, ინსტრუქციები და ა.შ.)
8. **სამსახურებრივი ურთიერთობები**
სამსახურებრივი მოვალეობების ეფექტური შესრულებისთვის, მიუთითეთ, თუ რა დონის თანამდებობის პირებთან და რა მიზნით ურთიერთობს თანამშრომელი შიდა და გარე უწყებებთან/სტრუქტურულ ერთეულებთან ან/და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან

უწყება

დანიშნულება და სიხშირე

- (ა) შიდა
- (ბ) გარე

9. სამსახურებრივი მოვალეობის შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაცია და თანამდებობრივი კომპეტენციები

- (ა) **განათლება**(მიუთითეთ განათლების ხარისხი და სპეციალობა, აუცილებელი სამსახურებრივი მოვალეობის შესასრულებლად)

აუცილებელი:

სასურველი:

- ბ) **სამუშაო გამოცდილება** (მიუთითეთ, თუ რამდენხანიანი სამუშაო სტაჟი და რა სახის პრაქტიკული გამოცდილება შეესაბამება ამ თანამდებობას. მათ შორის, ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებში).

აუცილებელი:

სასურველი:

- გ) **ენების ცოდნა** (მიუთითეთ, რომელი ენის ცოდნას მოითხოვს ეს თანამდებობა)

- დ) **კომპეტენციების ნუსხა** (მიუთითეთ, თუ რა აუცილებელი კომპეტენციებია საჭირო ამ თანამდებობრივი მოვალეობის შესასრულებლად. მაგ. ორგანიზაციის მართვის, კომუნიკაციის, დაგეგმარების, მონიტორინგის, ანალიტიკური, მოლაპარაკების ნარმოების, კომპიუტერის ცოდნის და ა.შ)

დანართი N4

სტრუქტურირებული გასაუბრების შეფასების ფურცელი

კანდიდატის სახელი გვარი:

ვაკანსიის დასახელება:

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

გასაუბრების ქულა

კითხვები

გასაუბრების შეფასება						
5 აჭარბებს მოლოდინს	4 ძალიან კარგი	3 შეესაბამება	2 ნაწილობრივ შეესაბამება	1 არ შეესაბამება		
N	ძირითადი კითხვები	5	4	3	2	1
1	თქვენი პროფესიული გამოცდილებიდან და განათლებიდან გამომდინარე, რატომ ხართ თავსებადი აღნიშნულ პოზიციასთან?	☐	☐	☐	☐	☐
2	რას მიიჩნევთ თქვენს კარიერაში მთავარ წარმატებად და ასევე წარუმატებლობად და რატომ?	☐	☐	☐	☐	☐
3	თქვენი რომელი პროფესიული უნარი საჭიროებს განვითარებას აღნიშნულ პოზიციასთან მიმართებაში?	☐	☐	☐	☐	☐
4	როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი საქმიანობა აღნიშნულ პოზიცი-აზე?	☐	☐	☐	☐	☐

შემაჯავებლის ხელმოწერა _____

დანართი N5

არასტრუქტურირებული გასაუბრების შეფასების ფურცელი

Nº	კანდიდატის სახელი, გვარი	კასუსების დამაჯერებლობა	დარბოვრები სოღნა	კასუსების ორიბინალობა	კანდიდატის შესატყვისობა ორბინალობის კულტურასთან	ზოგადი შთაბეჭდილება	ქულათა ჯამი
1							
2							
3							
4							
5							
6							

*წარმოდგენილი კრიტერიუმების შინაარსი და რაოდენობა პირობითია. ორგანიზაციამ თვითონ უნდა განსაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

** თითოეული კრიტერიუმი შეიძლება შეფასდეს 5-ბალიან სკალაზე, სადაც 5 მაქსიმალური, ხოლო 1 მინიმალური შეფასებაა. მათ შორის კი შეფასებების გრადაციებია წარმოდგენილი. მეტი ობიექტურობისთვის სასურველია, რომ თითოეულ ქულას მოკლე განმარტება/აღწერა ახლდეს, რათა შემფასებლები ერთნაირი მნიშვნელობით იყენებდნენ გრადაციებს მაქსიმალურ და მინიმალურ ქულებს შორის.

შემფასებლის ხელმოწერა _____



სასარგებლო ბეჭდები და წყაროები

- საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდი www.csb.gov.ge ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მომზადებული კანონპროექტები, კვლევები, ანგარიშები, საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა;
- “Human Resource Management” Derek Torrington et all. Pearson Education inc. 2008;
- ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის ვებგვერდი <http://www.apa.org> ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის მიმართულების კვლევები და რესურსები.
- How to organize HRM department. <http://www.task.fm/How-To-Organize-The-HR-Department-A-Shift-From-Shared-to-Professional-Services>;
- HR Management Guide: How to structure HR: <http://www.simplehrguide.com/hr-organizational-structure.html>;
- “(Re)Designing The HR Organization”. Amy Kates, Downey Kates Association, http://cymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue29.2_designingorga.pdf.
- “Competitive Strategy: Technologies for Analyzing Industries and Competitors” . Michael E. Porter, The Free Press;
- “Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management” Henry Minzberg, Pearson Education, 2009;
- “The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance” Gerald J. Langley et all. Jossey-Bass Publications, 2009;
- “Reframing Organizations” Lee G. Bolman, Jossey-Bass Publications, 2009.



საჯარო სამსახურის ბიურო

თბილისი, იმეროძეს ქ.№7

ტელ: (995 32) 2192727

ელ.ფოსტა: csb@csb.gov.ge

www.csb.gov.ge

www.hr.gov.ge

www.declaration.gov.ge