



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



ახალი
თანამშრომლის
სამუშაოზე მოწყობისა
და ადაპტაციის
პროცედურა

ავტორი

ანა სიჭინავა - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” ადამიანური რესურსების მართვის უფროსი ექსპერტი.

სახელმძღვანელო მომზადებულია ამავე პროექტის საჯარო სამსახურის საერთაშორისო ექსპერტთან, ბლანკა ვისენტე ლაზაროსთან კონსულტაციის შედეგად.

თარიღი

მარტი, 2021 წ.

ეს დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ პროექტის ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ბიურო და სოფრეკო, პარტისიპთან და კონრად ადენაუერის ფონდთან ერთად და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა

სარჩევი

მოკლე შინაარსი.....	6
Executive Summary	10
1. ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის მნიშვნელობა	14
2. სახელმძღვანელოს შესახებ	16
3. ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესის ზოგადი მონახაზი	19
4. ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეები და მათი როლები.....	20
4.1 სამუშაოზე გამოსვლამდე პერიოდი	21
4.2 ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	21
4.3 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	24
5. პირველი სამუშაო დღე.....	27
5.1 ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები	27
5.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	29
5.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	31
6. პირველი სამუშაო დღიდან ორ კვირამდე	32
6.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები.....	32
6.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	33
6.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	36
7. პირველი სამი თვე	37

7.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები.....	37
7.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	38
7.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	39
8. პირველი ექვსი თვე	40
8.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები.....	40
8.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	40
8.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	40
9. სამუშაოს დაწყებიდან ერთი წლის მანძილზე.....	41
9.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები.....	41
9.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა	41
10. ადაპტაციის პროცესი სხვა შემთხვევებში	43
10.1 როდესაც თანამშრომელი ორგანიზაციის შიგნით გადაინაცვლებს ერთი პოზიციიდან მეორეზე	43
10.2 სამუშაო ადგილზე დაბრუნება დეკრეტული შვებულების, სასწავლო შვებულებისა ან ხანგრძლივი ავადმყოფობის შემდეგ.....	43
10.3 სამუშაო პოზიციაზე დაბრუნება დროებითი დაწინაურებისა ან მოვალეობის შემსრულებლის პოზიციიდან	44
10.4 შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების სამუშაოზე ადაპტაცია	44
10.5 ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია მენეჯერულ პოზიციაზე	44
11. თანამშრომლის უფლება-მოვალეობები გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში	47
12. ადაპტაციის პროცედურის დანართები	48
დანართი # 1. ახალი თანამშრომლის პირველი დღის განრიგი.....	48
დანართი # 2. ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორის მისასალმებელი წერილი	49
დანართი # 3. მენეჯერის სამოქმედო გეგმა	50
დანართი #4. სამუშაო ადგილის მოწყობის „ჩექლისტი“	53
დანართი # 5. ახალი თანამშრომლისთვის მხარდამჭერი თანაგუნდელის/მენტორის შერჩევის კრიტერიუმები	54
დანართი # 6. ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლის „ჩექლისტი“	55
დანართი # 7. ახალი თანამშრომლის გაცნობითი წერილი	56
დანართი # 8. ახალი თანამშრომლისთვის მენეჯერის მისასალმებელი წერილი	57

დანართი # 9. ახალი თანამშრომლის გუნდისთვის გაცნობა	58
დანართი # 10. არმ წარმომადგენლის გამოსაყენებელი კითხვარი უკუკავშირის მისაღებად	59
დანართი # 11. სამუშაოს შესრულების ერთწლიანი გეგმა.....	61
დანართი # 12. პროფესიული განვითარების ერთწლიანი გეგმა.....	63
დანართი # 13. მენეჯერის მიერ გამოსაყენებელი კითხვარი უკუკავშირის მისაღებად ...	65

ტერმინოლოგია:

- ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობა და ადაპტაცია, შემდგომში „ადაპტაცია“.
- ახალმიღებული თანამშრომელი - შემდგომში „თანამშრომელი“
- ადამიანური რესურსების მართვა - შემდგომში „არმ“
- ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი - შემდგომში „არმ წარმომადგენელი“
- ახალმიღებული თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი - შემდგომში „მენეჯერი“
- მხარდამჭერი თანაგუნდელი - შემდგომში „მენტორი“
- მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენელი - შემდგომში „მაღალი რგოლის მენეჯერი“

მოკლე შინაარსი

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის სახელმძღვანელოს შესახებ

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა წარმოადგენს წესს, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანების ადაპტაციას სამუშაო თანამდებობით გათვალისწინებულ საქმიანობასთან, მათ ეფექტურ ინტეგრაციას სამუშაოს, სოციალურ გარემოსა და დაწესებულების კულტურასა და ღირებულებებთან. საჯარო სტრუქტურაში დასაქმებული თანამშრომლის საქმიანობის ხელშეწყობისა და საჯარო სამსახურის ღირებულებების წახალისებისთვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს ახალმიღებული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ერთიანი მიდგომა და სტანდარტები.

მოცემული პროცედურა მოიცავს ახალმიღებული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ეფექტურად განხორციელების პროცესის აღწერას, თანმიმდევრულ ნაბიჯებსა და საუკეთესო პრაქტიკებზე დაფუძნებულ რეკომენდაციებს. ვითვალისწინებთ რა, რომ ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ინდივიდუალური და სპეციფიური მიდგომა, მოცემულ პროცედურას შესაძლოა თან დაერთოს ის სპეციფიური დოკუმენტაცია, რომელსაც იყენებს თითოეული საჯარო დაწესებულება ახალი თანამშრომლის მიღების პროცესში. პროცედურის გამოყენება შესაძლებელია როგორც დამოუკიდებელ დოკუმენტად, ასევე შესაძლებელია მისი ინტეგრაცია საჯარო დაწესებულებაში უკვე არსებულ შიდა პროცედურასთან.

პროცედურა სცილდება საჯარო მოხელის შესახებ კანონით დადგენილ საკითხებს (იხ. ნახატი#1). ის მოიცავს საჯარო სამსახურში მომუშავე თანამშრომლის პროფესიული უნარების, შესაძლებლობებისა და პიროვნული მახასიათებლების დაკავებულ პოზიციასთან შესაბამისობის შეფასებას; თანამშრომლის ინფორმირებას, სწორი მოლოდინების ფორმირებას, ნათელი მიზნებისა და დავალებების განსაზღვრას; თანამშრომლის შრომისუნარიანობის, ცოდნისა და უნარების ეფექტურად გამოყენების, პროდუქტიული და შედეგიანი მუშაობის ხელშეწყობის მიზნით სასწავლო პროგრამებისა თუ სხვა განმავითარებელი მეთოდოლოგიის შერჩევასა და მონაწილეობის უზრუნველყოფას; თანამშრომლის შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური (ან სამეურნეო) საკითხების მართვას; თანამშრომლის საქმიანი და არაფორმალური ურთიერთობების, გუნდში ინტეგრაციისა და კომუნიკაციის მხარდაჭერ აქტივობებს. გარდა ამისა საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში გამოსაცდელი პერიოდი ეხება

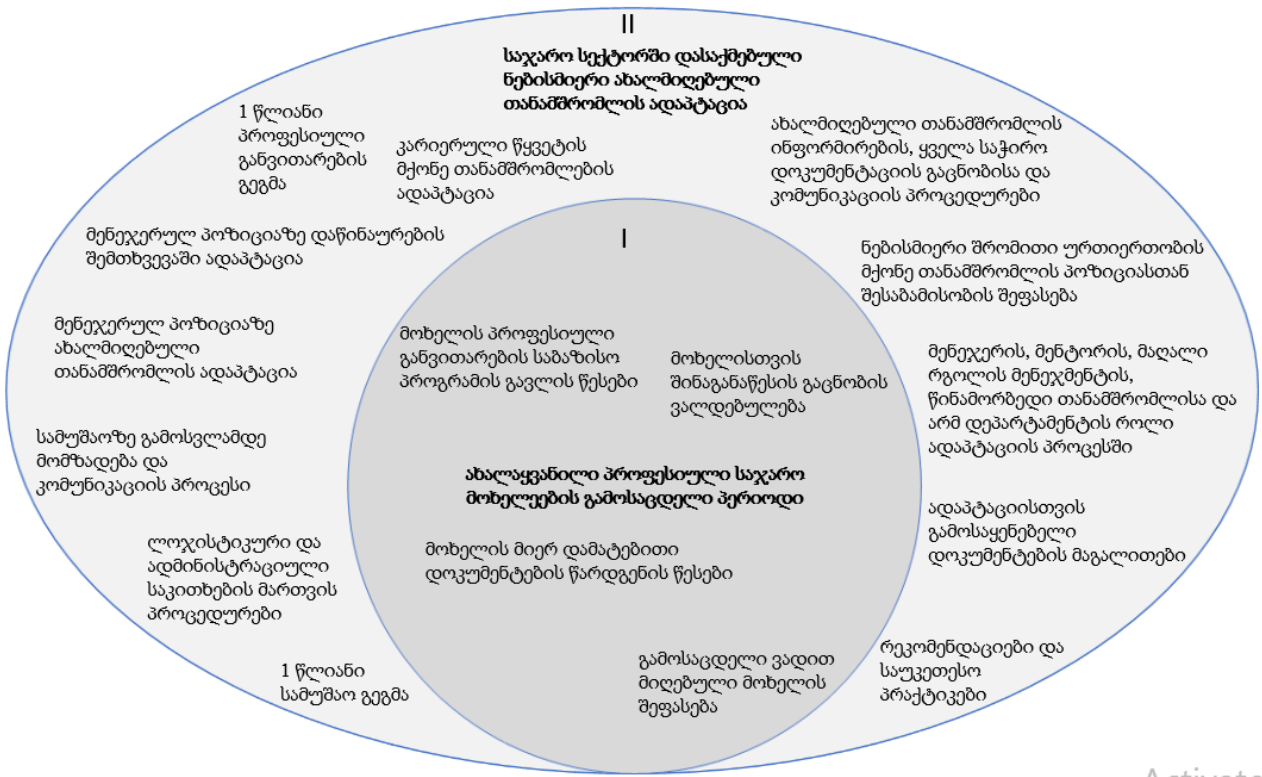
ნახატი #1. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში გათვალისწინებული გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შესახებ არსებული საკითხებისა და ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურის შედარება

II რგოლი

გამოსაცდელი ვადით მიღებულ მოხელესთან დაკავშირებით საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში დაფარული საკითხები

II რგოლი

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურაში დაფარული საკითხები



მხოლოდ ახალ აყვანილ თანამშრომლებს. მოცემულ სახელმძღვანელოში აღწერილი პროცედურა კი ვრცელდება იმ თანამშრომლებზეც, რომლებიც საჯარო სექტორში სხვა პოზიციაზე ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში გადავიდნენ სამუშაოდ.

პროცედურა ეხება იმ თანამშრომლებსაც, რომლებსაც სხვადასხვა მიზეზით ჰქონდათ სამუშაო წყვეტა. ეს შეიძლება გამოწვეული ყოფილიყო დეკრეტული შვებულებით, სასწავლო შვებულებით, შრომისუნარიანობის დაქვეითებით და სხვ.

პროცედურის მთავარი მიზნობრივი ჯგუფი საჯარო სექტორში დასაქმებული ყველა თანამშრომელია.

პროცედურის მიზანია საჯარო დაწესებულების არმ დეპარტამენტის წარმომადგენლებს, მენეჯერებსა და მენტორებს დაეხმაროს თანამშრომლის სამუშაოზე ეფექტურად ადაპტაციასა და ინტეგრაციაში. ასევე ინფორმაცია მიაწოდოს ახალი თანამშრომლის მოწყობის პროცესში ჩართულ სხვა დეპარტამენტებს, როგორცაა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ლოჯისტიკის, ადმინისტრაციული დეპარტამენტები, კანცელარია და ა.შ.

პროცედურაში გაწერილია მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი და სხვა მონაწილე პირების როლები და პასუხისმგებლობები.

პროცედურა მოიცავს თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში გამოსაყენებელი დოკუმენტების ნიმუშებს, როგორცაა, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლის ჩექლისტი, მენეჯერის ჩექლისტი, ახალი თანამშრომლის პირველი დღის განრიგი, სამუშაო ადგილის მოწყობის ჩექლისტი, მენეჯერის სამოქმედო გეგმა, პროფესიული განვითარების ერთწლიანი გეგმა, სამუშაოს შესრულების ერთწლიანი გეგმა, არმ დირექტორისა და მენეჯერის მიმსასაღმებელი წერილები, არმ წარმომადგენლის მიერ ახალი თანამშრომლის სხვა თანამშრომლებისთვის გაცნობის წერილი, მენეჯერის მიერ ახალი თანამშრომლის გუნდისთვის გაცნობის წერილი, მენტორის შერჩევის კრიტერიუმები, არმ წარმომადგენლის და მენეჯერის მიერ გამოსაყენებელი უკუკავშირის კითხვარი.

დოკუმენტში მოცემული შინაარსი დაყოფილია თანამშრომლის მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესის დროითი მონაკვეთებისა და შესაბამის პერიოდში განსახორციელებელი აქტივობების მიხედვით. იხ. ნახატი #2.

ადაპტაციის პროცესის მიზანი

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობა და სწრაფი ადაპტაცია

ადაპტაციის პროცესის ამოცანები

სწრაფად გარკვევა მნიშვნელოვან საკითხებში
შფოთვის და სტრესის შემცირება
ეფექტური სოციალიზაცია
ლოიალობისა და ერთგულების ჩამოყალიბება
თანამშრომელთა გადინებისა და ხარჯების შემცირება

პროცესში ჩართული მხარეები

ახალმიღებული თანამშრომელი
ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი
უშუალო ხელმძღვანელი
მხარდაჭერი თანაგუნდელი (მენტორი)
მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენელი
შიდა სერვისის მომწოდებელი დეპარტამენტები

ადაპტაციის პროცესის ფაზები



დოკუმენტი მოიცავს სამი სახის ტექსტურ ჩანართებს, რომლებიც კონკრეტულ პროცედურებთან დაკავშირებით იძლევა დამატებით რეკომენდაციებს. რიგ შემთხვევებში ხსნის პროცედურის განხორციელების მნიშვნელობას ან იძლევა ინფორმაციას საუკეთესო პრაქტიკების შესახებ.

Executive Summary

On Guideline for onboarding and adaption of a newly hired employee

The procedure for onboarding and adaptation of a newly hired employee is a rule that helps to adapt people employed in public service to job-related activities, to integrate them effectively into the work, the social environment, and the culture and values of the institution. In order to support the work of a person employed in public agencies and to promote the values of public service, it is important to have unified approach and standards for onboarding and adaptation of newly hired employees.

This procedure includes a description of effective onboarding and adaption process of newly hired staff, consistent steps and recommendations based on best practices. Given that every public institution has an individual and specific approach for onboarding and adaption of a newly hired employee, this procedure may be accompanied by specific documentation used by each public institution in the recruitment process. The procedure can be used either as an independent document, or it is also possible to integrate it with the existing internal procedure of a public institution.

The procedure goes beyond the issues established by the law on Public Service (see Figure #1). It includes: assessing the degree of adaptation of professional skills, capabilities and personal characteristics of a public servant for the occupied position; keeping the employee up-to-date, creating right expectations, setting clear goals and tasks; selecting and ensuring participation in training programs or other development methodologies to promote the effective use of the employee's work capacity, knowledge and skills, as well as productive and fruitful work; managing administrative and logistical issues to ensure the smooth working process for the employee; activities in support of employee's work as well as informal relationships, team integration and communication.

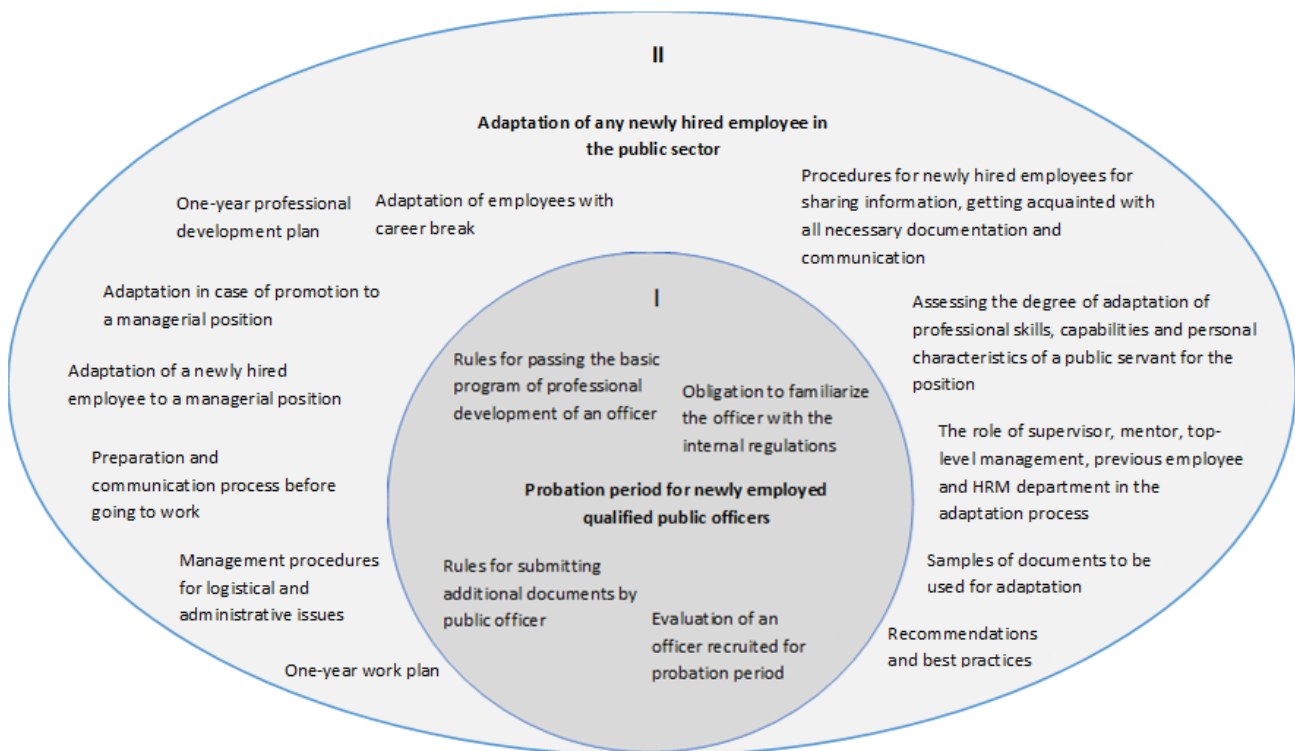
Figure #1. Comparison of existing issues regarding an employee recruited for a probation period established by the Law on Public Service with the procedure for onboarding and adaption of a newly hired employee.

Oval I

Issues covered by the Law on Public Service regarding an employee recruited for a probation period

Oval II

Issues covered in the onboarding and adaptation procedure of a newly hired employee



In addition, the probation period established by the Law on Public Service applies only to newly hired staff, while the procedure described in this guideline applies as well to employees who have moved to other positions in the public sector or to another public institution.

The procedure also applies to employees who have had a career break for various reasons. This could be caused by maternity leave, study leave, reduced working capacity, etc.

The main target group of the procedure is all employees employed in public sector.

The purpose of the procedure is to assist the HRM department representatives, managers and mentors of the public institution in effectively adapting and integrating the employee at work. Also, to provide information to other departments involved in the recruitment process, such as IT, logistics, administrative departments, chancellery, etc.

The procedure describes the roles and responsibilities of those responsible for its implementation as well as other participators.

The procedure includes samples of documents to be used in the employee adaptation process, such as human resource management representative checklist, manager checklist, new employee first day schedule, workplace arrangement checklist, manager's action plan, one-year professional development plan, one-year job performance plan, welcome letters from HRM director and manager, letter of introduction of new employee from HRM representative to other employees, letter of introduction of new employee from manager to the team, mentor selection criteria, feedback questionnaire for HRM representative and manager.

The content of the document is divided according to time periods of the employee onboarding and adaptation process and activities to be carried out during the relevant period. (see Figure #2).

Figure #2. Adaptation Process

The purpose of adaptation process

Onboarding and quick adaptation to work of a newly hired employee

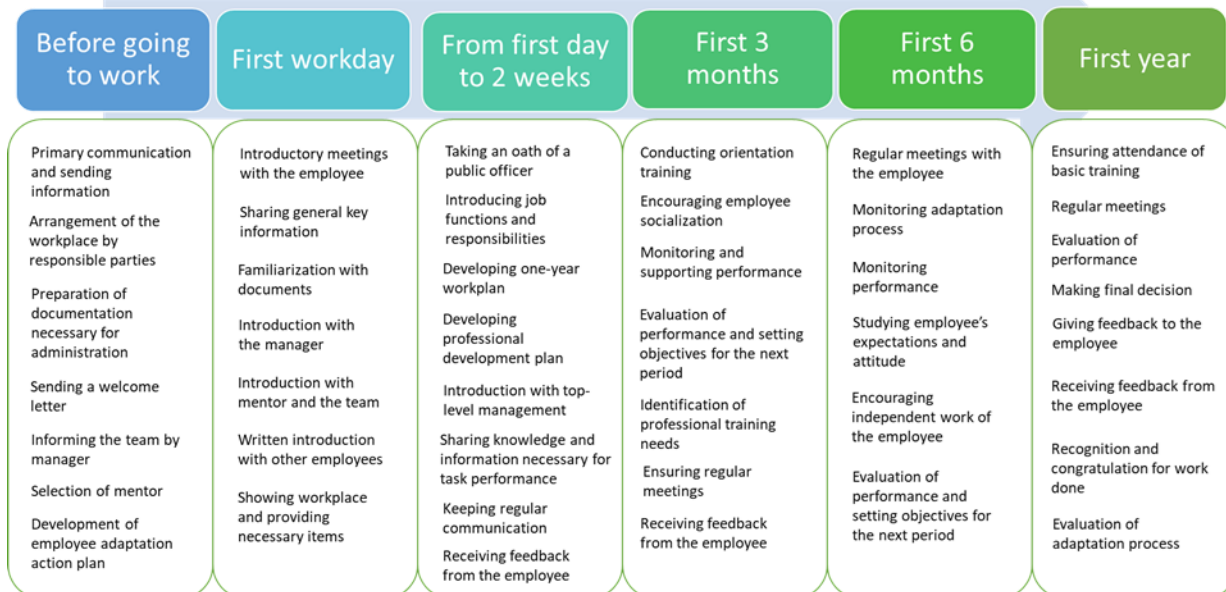
Objectives of adaptation process

- Quick clarification of important issues
- Reducing anxiety and stress
- Effective socialization
- Establishing loyalty and devotion
- Reducing staff outflow and expenditures

Parties involved in the process

- Newly hired employee
- Human Resource Department
- Immediate supervisor
- Supporting teammate (mentor)
- Top-level management representative
- Internal service provider department

Phases of adaptation process



The document includes three types of text inserts that provide additional recommendations regarding specific procedures. In some cases it explains the importance of implementing the procedure or provides information on best practices.

1. ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის მნიშვნელობა

თანამშრომლების ეფექტური მოძიებისა და შერჩევის შემდეგ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გზა, რითაც ორგანიზაციას შეუძლია გააუმჯობესოს ტალანტების მართვის ეფექტურობა, არის ადაპტაციის პროგრამის სტრატეგიულად გამოყენება. ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაცია არის პროცესი, რომელიც ახალმოსულ თანამშრომელს ეხმარება ახალ სამუშაო გარემოსთან სწრაფ და შეუფერხებელ ინტეგრაციაში. ეს კი მოიცავს როგორც ეფექტურ სოციალიზაციას, ასევე სამუშაოს პროდუქტიულ და შედეგიან შესრულებას.

ადაპტაციის პროგრამა ახალმოსულ თანამშრომელს აწვდის ინფორმაციას მის სამუშაო პოზიციასა და როლთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ, ასევე რა მოლოდინი აქვს მისგან ორგანიზაციას და რა ჩაითვლება სამუშაოს კარგად შესრულებაში. პროგრამა ხელს უწყობს თანამშრომელს, რომ თავი იგრძნოს ღირებულად, გაუჩნდეს მიკუთვნებულობის განცდა ორგანიზაციისა და მისი ღირებულებების მიმართ, რაც თავის მხრივ ზრდის თანამშრომლის კმაყოფილებისა და მოტივაციის დონეს.

ადაპტაციის პროგრამას რამდენიმე ძირითადი მიზანი აქვს. პირველ რიგში, პროგრამის დახმარებით ახალბედა თანამშრომელი სწრაფად ერკვევა მნიშვნელოვან საკითხებში და ხდება პროდუქტიული შემსრულებელი. მეორე, ადაპტაციის პროგრამა ამცირებს ახალბედა თანამშრომლის ბუნებრივ შფოთვისა და სტრესს, რაც დაკავშირებულია ახალ სამუშაოსთან, მის მიერ შესასრულებელ ახალ დავალებებსა და ახალ გუნდში ინტეგრაციასთან. შფოთვის შემცირება თანამშრომელს ეხმარება ახალ გარემოსთან სწრაფ ადაპტაციაში, საჭირო ცოდნისა და შესაბამისი უნარების გამომუშავებაში. მესამე, ადაპტაციის პროგრამა ხელს უწყობს თანამშრომლის სოციალიზაციის პროცესს. მისი დახმარებით ახალბედა თანამშრომელი სწრაფად ინტეგრირდება გუნდში, ამყარებს საქმიან კავშირებს და ითვისებს ურთიერთობების ნორმებსა და კორპორატიული კულტურისთვის დამახასიათებელ სხვა წესებს. მეოთხე, ადაპტაციის პროგრამა არის მოლოდინების მართვის საუკეთესო ინსტრუმენტი. მისი საშუალებით ახალმოსულ თანამშრომელს უვითარდება პოზიტიური დამოკიდებულება და ემოციური მიჯაჭვულობა საკუთარი საქმისა და ორგანიზაციის მიმართ. დაბოლოს, ადაპტაციის პროგრამის საშუალებით ორგანიზაცია ამცირებს თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელს და ზოგავს ხარჯებს.

ადაპტაციის პროგრამა ნაწილობრივ ეხება იმ თანამშრომლებსაც, ვინც ორგანიზაციის შიგნით გადაინაცვლებს სხვა პოზიციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ თანამშრომლებს

ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილება აქვთ, მათ ახალ როლში უწევთ ახალი ცოდნისა და უნარების შექმნა, ახალი ამოცანების დასახვა და შესრულება, ახალ გუნდსა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ კოლეგებთან ინტეგრაცია, ახალ კორპორატიულ სუბ-კულტურასა და ურთიერთობის ნორმებთან შეგუება.

ადაპტაციის პროგრამა ნაწილობრივ ასევე ვრცელდება იმ თანამშრომლებზე, რომლებსაც სხვადასხვა მიზეზით გამოწვეული კარიერული წყვეტა აქვთ და გარკვეული პერიოდის შემდეგ უბრუნდებიან სამუშაოს. ამ პერიოდის განმავლობაში არსებული ცვლილებებიდან გამომდინარე თანამშრომელს სჭირდება მხარდაჭერა, მიიღოს საჭირო ინფორმაცია, აითვისოს ახალი დავალებები და ინტეგრირდეს ახალ კოლეგებთან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

ადაპტაციის გამართული პროგრამა დგას ისეთ ღირებულებებზე, რომელიც მთავარ სამუშაო პრინციპებს წარმოადგენს საჯარო სამსახურში:

- პროგრამა ხელს უწყობს საჯარო მოსამსახურის პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების განვითარებას პროფესიული თუ პიროვნული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის გზით, რაც, თავის მხრივ, შემდგომში განაპირობებს იმას, რომ საჯარო მოსამსახურე მოქმედებს პროფესიული ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების შესაბამისად.
- ადაპტაციის პროცესში თანამშრომელი მენეჯერის და მენტორის დახმარებით განსაზღვრავს შესასრულებელ სამუშაოს, სწავლობს დავალებების პრიორიტეტიზაციას, აფასებს სამუშაოს დაგეგმვისას შესაძლო რისკებს, შეიმუშავებს ალტერნატიულ სტრატეგიებს, გონივრულად ანაწილებს დროსა და რესურსებს სამუშაოს შესასრულებლად. სამუშაოს დაგეგმვა და ორგანიზება კი საჯარო მოსამსახურის ერთ-ერთ მთავარ სამუშაო პრინციპს წარმოადგენს.
- პროგრამის თანახმად, მენეჯერის, მენტორისა და პროცესში ჩართული სხვა მხარეების მთავარი ამოცანაა სამსახურეობრივი საქმიანობისას თანამშრომლის დახმარება, კოლეგიალობისა და გუნდურობის გამოვლენა.
- ადაპტაციის პროგრამის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ღია და გახსნილი კომუნიკაცია. მენეჯერი თანამშრომელთან ურთიერთობისას უზრუნველყოფს ინიციატივისა და კრიტიკისათვის ღია და თავისუფალი გარემოს შექმნას, რაც აყალიბებს კონსტრუქციული უკუკავშირისა და გამოხატვის თავისუფლების კულტურას.
- გამომდინარე იქიდან, რომ საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ მთავარ ღირებულებას ასევე წარმოადგენს გამჭვირვალობა, ეს განაპირობებს საჯარო მოსამსახურის შეფასების გამჭვირვალე პროცესს, ნებისმიერი საჯარო მოსამსახურისთვის კარიერული წინსვლის თანაბარ შესაძლებლობასა და ნებისმიერი დაინტერესებული პირისთვის საჯარო სამსახურში დასაქმების ხელმისაწვდომობას. ახალი თანამშრომლის სამსახურში მოწყობისა და ადაპტაციის გამართული პროგრამა კი ემსახურება ამ ღირებულების გაძლიერებას და მათზე დაფუძნებული კულტურის ჩამოყალიბებას.

თანამშრომელთან ღია და ნათელი კომუნიკაცია, სწორი მოლოდინების შექმნა, მისგან გულწრფელი უკუკავშირის მიღება, ნათელი დავალებების მიცემა, პროფესიული თუ კარიერული განვითარების ხელშეწყობა, შესრულებული სამუშაოს ღია და სამართლიანი შეფასება, არსებული თანამშრომლების ინფორმირება ახალი გუნდის წევრის შემოერთების შესახებ, ახალი თანამშრომლის გაცნობა მმართველი რგოლისა და სხვა მის საქმიანობასთან დაკავშირებული თანამშრომლებისთვის - ყველა ზემოთ აღნიშნული და კიდევ სხვა აქტივობები, რომელსაც მოიაზრებს ადაპტაციის პროგრამა, ხაზს უსმევს საჯარო სამსახურის მთავარ ღირებულებებს.

2. სახელმძღვანელოს შესახებ

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა წარმოადგენს წესს, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანების ადაპტაციას სამუშაო თანამდებობით გათვალისწინებულ საქმიანობასთან, მათ ეფექტურ ინტეგრაციას სამუშაოს, სოციალურ გარემოსა და დაწესებულების კულტურასა და ღირებულებებთან. საჯარო სტრუქტურაში დასაქმებული თანამშრომლის საქმიანობის ხელშეწყობისა და საჯარო სამსახურის ღირებულებების წახალისებისთვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს ახალმიღებული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ერთიანი მიდგომა და სტანდარტები.

მოცემული პროცედურა მოიცავს ახალმიღებული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ეფექტურად განხორციელების პროცესის აღწერას, თანმიმდევრულ ნაბიჯებსა და საუკეთესო პრაქტიკებზე დაფუძნებულ რეკომენდაციებს. ვითვალისწინებთ რა, რომ ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის ინდივიდუალური და სპეციფიური მიდგომა, მოცემულ პროცედურას შესაძლოა თან დაერთოს ის სპეციფიური დოკუმენტაცია, რომელსაც იყენებს თითოეული საჯარო დაწესებულება ახალი თანამშრომლის მიღების პროცესში. პროცედურის გამოყენება შესაძლებელია როგორც დამოუკიდებელ დოკუმენტად, ასევე შესაძლებელია მისი ინტეგრაცია საჯარო დაწესებულებაში უკვე არსებულ შიდა პროცედურასთან.

პროცედურა სცილდება საჯარო მოხელის შესახებ კანონით დადგენილ საკითხებს (იხ. ნახატი#1). ის მოიცავს საჯარო სამსახურში მომუშავე თანამშრომლის პროფესიული უნარების, შესაძლებლობებისა და პიროვნული მახასიათებლების დაკავებულ პოზიციასთან შესაბამისობის შეფასებას; თანამშრომლის ინფორმირებას, სწორი მოლოდინების ფორმირებას, ნათელი მიზნებისა და დავალებების განსაზღვრას; თანამშრომლის შრომისუნარიანობის, ცოდნისა და უნარების ეფექტურად გამოყენების, პროდუქტიული და შედეგიანი მუშაობის ხელშეწყობის მიზნით სასწავლო პროგრამებისა თუ სხვა განმავითარებელი მეთოდოლოგიის შერჩევასა და მონაწილეობის უზრუნველყოფას; თანამშრომლის შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური (ან სამეურნეო) საკითხების მართვას; თანამშრომლის საქმიანი და არაფორმალური ურთიერთობების, გუნდში ინტეგრაციისა და კომუნიკაციის მხარდაჭერ აქტივობებს. გარდა ამისა საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში გამოსაცდელი პერიოდი ეხება

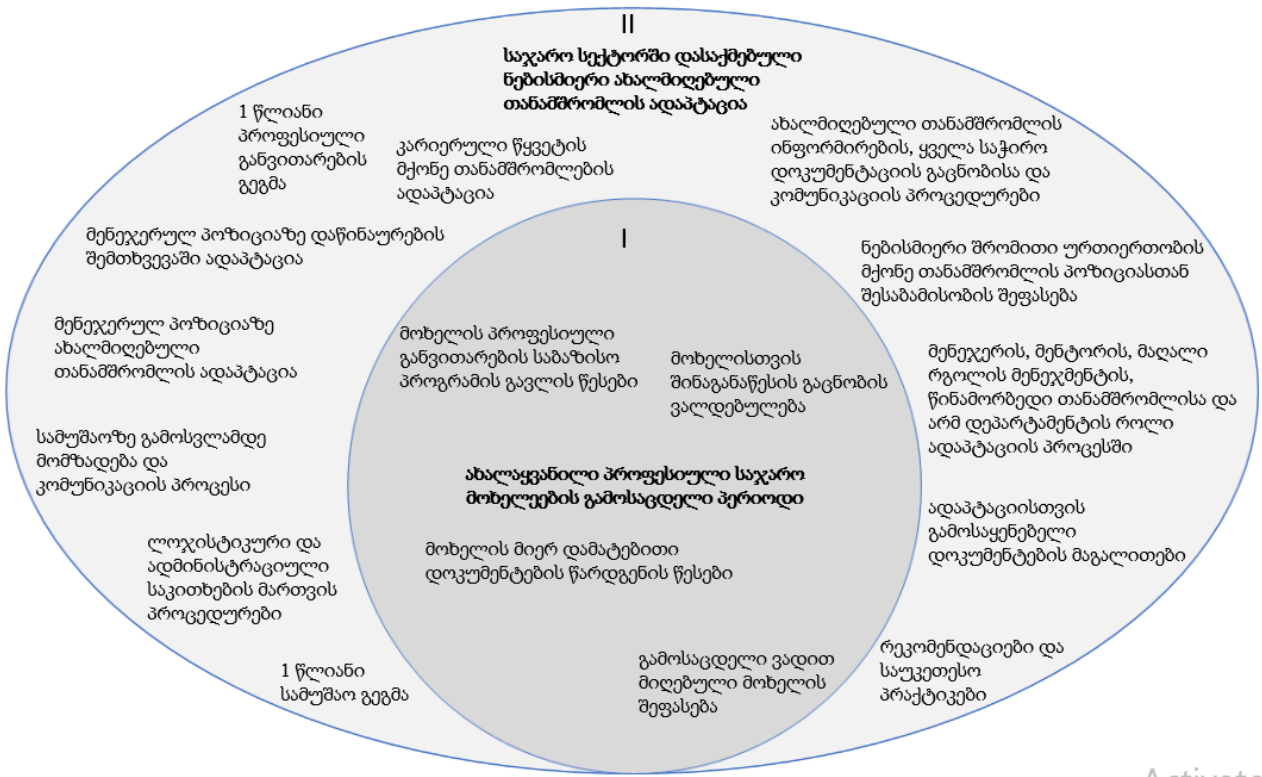
ნახატი #1. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში გათვალისწინებული გამოსაცდელი ვადით მიღებული მოხელის შესახებ არსებული საკითხებისა და ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურის შედარება

II რგოლი

გამოსაცდელი ვადით მიღებულ მოხელესთან დაკავშირებით საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში დაფარული საკითხები

II რგოლი

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურაში დაფარული საკითხები



მხოლოდ ახალ აყვანილ თანამშრომლებს. მოცემულ სახელმძღვანელოში აღწერილი პროცედურა კი ვრცელდება იმ თანამშრომლებზეც, რომლებიც საჯარო სექტორში სხვა პოზიციაზე ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში გადავიდნენ სამუშაოდ.

პროცედურა ეხება იმ თანამშრომლებსაც, რომლებსაც სხვადასხვა მიზეზით ჰქონდათ სამუშაო წყვეტა. ეს შეიძლება გამოწვეული ყოფილიყო დეკრეტული შვებულებით, სასწავლო შვებულებით, შრომისუნარიანობის დაქვეითებით და სხვ.

პროცედურის მთავარი მიზნობრივი ჯგუფი საჯარო სექტორში დასაქმებული ყველა თანამშრომელია.

პროცედურის მიზანია საჯარო დაწესებულების არმ დეპარტამენტის წარმომადგენლებს, მენეჯერსა და მენტორს დაეხმაროს თანამშრომლის სამუშაოზე ეფექტურად ადაპტაციასა და ინტეგრაციაში. ასევე ინფორმაცია მიაწოდოს ახალი თანამშრომლის მოწყობის პროცესში ჩართულ სხვა დეპარტამენტებს, როგორცაა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ლოჯისტიკის, ადმინისტრაციული დეპარტამენტები, კანცელარია და ა.შ.

პროცედურაში გაწერილია მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების როლები და პასუხისმგებლობები. დოკუმენტში მოცემული შინაარსი დაყოფილია თანამშრომლის მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესის დროითი მონაკვეთებისა და შესაბამის პერიოდში განსახორციელებელი აქტივობების მიხედვით.

პროცედურა მოიცავს თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში გამოსაყენებელი დოკუმენტების ნიმუშებს.

3. ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესის ზოგადი მონახაზი

ნახატი #2. ადაპტაციის პროცესი

ადაპტაციის პროცესის მიზანი

ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობა და სწრაფი ადაპტაცია

ადაპტაციის პროცესის ამოცანები

სწრაფად გარკვევა მნიშვნელოვან საკითხებში
შფოთვის და სტრესის შემცირება
ეფექტური სოციალიზაცია
ლოიალობისა და ერთგულების ჩამოყალიბება
თანამშრომელთა გადინებისა და ხარჯების შემცირება

პროცესში ჩართული მხარეები

ახალმიღებული თანამშრომელი
ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი
უშუალო ხელმძღვანელი
მხარდაჭერი თანაგუნდელი (მენტორი)
მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენელი
შიდა სერვისის მომწოდებელი დეპარტამენტები

ადაპტაციის პროცესის ფაზები



4. ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეები და მათი როლები

ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობას განსაზღვრავს პროცესში ჩართული მხარეების ურთიერთ თანამშრომლობა და კოორდინაცია. ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეები და მათი როლები არის შემდეგი:

- **ახალი თანამშრომელი** - ახალი თანამშრომელი არის კონკურსანტი, რომელმაც გაიარა კონკურსი და დასაქმდა ორგანიზაციაში. იგი პასუხისმგებელია მისი საკუთარი კარიერის განვითარებასა და ორგანიზაციის გარემოში ინტეგრაციაზე. ახალი თანამშრომლის ფუნქციაა მონაწილეობა მიიღოს ადაპტაციის პროცესში გათვალისწინებულ ყველა აქტივობაში, დაესწროს ტრენინგებს, მისცეს უკუკავშირი მონაწილე მხარეებს, იყოს ინიციატივიანი და დასვას კითხვები.
- **ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი** - არმ დეპარტამენტი არის პასუხისმგებელი ახალი თანამშრომლის შერჩევაზე და სამუშაოზე მოწყობაზე. მოცემული დეპარტამენტის მთავარი როლი ადაპტაციის პროცესში არის ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში წარმატებით ინტეგრაციის ხელშეწყობა, რაც საჭიროებს ახალი თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე მოწყობასა და ადმინისტრირებას, ადაპტაციის პროცესის მხარდამჭერი დოკუმენტაციის შემუშავებასა და მონაწილე მხარეებისთვის მიწოდებას, ახალ თანამშრომელთან რეგულარული კომუნიკაციის დამყარებას, ახალი თანამშრომლისთვის ძირითადი ინფორმაციისა და რესურსების მიწოდებას, მის დაკავშირებას ორგანიზაციაში მომუშავე სხვა ადამიანებთან, საორიენტაციო და სხვა საჭირო ტრენინგებში თანამშრომლის მონაწილეობის უზრუნველყოფას, თანამშრომლისა და მენეჯერისგან უკუკავშირის მიღებას.
- **ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი** - ადაპტაციის პროცესში შეიძლება ჩართული იყოს არმ დეპარტამენტის რამდენიმე თანამშრომელი, ან გამოყოფილი იყოს ერთი კონკრეტული თანამშრომელი, რომელიც კოორდინაციას უწევს სრულ პროცესს. ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრუქტურულ მოწყობასა და არმ დეპარტამენტში ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილებაზე. მოცემულ დოკუმენტში გათვალისწინებულია ერთი კონკრეტული არმ თანამშრომელი, რომელიც ჩართულია ადაპტაციის პროცესის ყველა ეტაპზე. არმ წარმომადგენელი ჩართულია ადაპტაციის სრულ 1 წლიან პროცესში.
- **უშუალო ხელმძღვანელი** - მენეჯერი არის იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, სადაც დასაქმდა ახალი თანამშრომელი. ის პასუხისმგებელია ახალი თანამშრომლის კარიერული განვითარების ხელშეწყობაზე, მისთვის მიზნების დასახვასა და დავალებების მიცემაზე, შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და უკუკავშირის მიცემაზე, მისი გუნდში ინტეგრაციის ხელშეწყობასა და სამუშაო გარემოში ადაპტაციაზე. მენეჯერი ჩართულია ადაპტაციის სრულ 1 წლიან პროცესში.

- **მენტორი** - მენტორი არის ახალი თანამშრომლის სამუშაო სტრუქტურულ ერთეულში მომუშავე თანამშრომელი, რომელიც იკავებს მინიმუმ იმავე ან უფრო მაღალი რანგის პოზიციას. მისი შერჩევა ხდება სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ. ადაპტაციის პროცესში მისი ფუნქციაა, რომ მხარი დაუჭიროს ახალი თანამშრომლის გუნდში ინტეგრაციას, გადასცეს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ცოდნა და უნარები, მიაწოდოს ინფორმაცია ორგანიზაციაში არსებული ღირებულებების, კულტურის, სამუშაო წესებისა და სხვა „დაუწერელი წესების“ შესახებ, დაეხმაროს სოციალიზაციასა და არაფორმალური ურთიერთობების დამყარებაში, ხელმისაწვდომი იყოს ნებისმიერი კითხვისა თუ სირთულის წარმოშობის შემთხვევაში. მენტორი ჩართულია ადაპტაციის სრულ 1 წლიან პროცესში.
- **წინამორბედი** - წინამორბედი არის თანამშრომელი, რომლის პოზიციასაც იკავებს ახალი, მისი შემცვლელი თანამშრომელი. წინამორბედი თანამშრომლის შეცვლის აუცილებლობა შესაძლოა გამოწვეულია იმით, რომ ის ტოვებს ორგანიზაციას ან გადადის სხვა პოზიციაზე. როცა წინამორბედსა და ახალ თანამშრომელს გარკვეული პერიოდი უწევთ ერთად მუშაობა, წინამორბედის ფუნქციაა, ახალ თანამშრომელს გადასცეს მის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო ინფორმაცია, ცოდნა და ასწავლოს ტექნიკური უნარები. როცა ახალი თანამშრომელი მოდის ახალ ვაკანტურ პოზიციაზე ან წინამორბედი მის მოსვლამდე ტოვებს სამსახურს, ახალი თანამშრომლის მხარდაჭერას პირველივე დღიდან უზრუნველყოფს მენტორი.
- **მაღალი რგოლის მენეჯერი** - მაღალი რგოლის მენეჯერი შესაძლოა იყოს იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, რომელშიც შედის ახალი თანამშრომლის სამუშაო სტრუქტურა. შესაძლოა ის იყოს კიდევ უფრო მაღალი რანგის წარმომადგენელი მენეჯერი. მისი მთავარი ფუნქციაა ახალ თანამშრომელს გააცნოს ორგანიზაციის მისია, ხედვა და ღირებულებები, იყოს მისთვის როლური მოდელი და წახალისოს იგი. მაღალი რგოლის მენეჯერი ჩართულია ადაპტაციის საწყის და საბოლოო ეტაპებზე. თუმცა საჭიროების მიხედვით იგი შეიძლება მონაწილეობდეს ადაპტაციის პროცესის სხვა ეტაპებზე.

4.1 სამუშაოზე გამოსვლამდე პერიოდი

ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე გამოსვლამდე მოსამზადებელი პერიოდი ყველა ჩართულ მხარეს აძლევს საშუალებას, რომ გუნდის ახალი წევრი მიიღონ ორგანიზებულ და მომზადებულ სამუშაო გარემოში. ამით კი დაეხმარონ მას სწრაფ და ეფექტურ ორიენტაციაში.

4.2 ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) მენეჯერთან შეთანხმება თანამშრომლის გამოსვლის დღესთან დაკავშირებით

თანამშრომლის შერჩევის პროცესის დასრულების შემდეგ განისაზღვრება მისი შესაბამის სამუშაო პოზიციაზე დანიშვნის თარიღი. არმ წამომადგენელი, ვინც პასუხისმგებელია

თანამშრომლის დაკვალიანებასა და ადაპტაციაზე, მომავალი თანამშრომლის მენეჯერს უთანხმებს მისი სამუშაო პოზიციაზე დანიშვნის თარიღსა და შესაბამისად სამუშაო ადგილზე გამოსვლის თარიღსაც.

რეკომენდაცია: ახალი თანამშრომლის სამუშაოს დაწყებისთვის საუკეთესო დღე ოთხშაბათია

წარმატებული ორგანიზაციების დაკვირვებით ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე გამოსაყვანად ყველაზე ეფექტურია ოთხშაბათი დღე. ოთხშაბათი დღის ეფექტურობა იმაში გამოიხატება, რომ ახალ თანამშრომელს აქვს მოკლე სამუშაო კვირა, სამ დღეში დასვენების დღეები მოდის და მას აქვს დრო, რომ გადაამუშავოს და გაანალიზოს ახალი ინფორმაცია, შთაბეჭდილებები და ემოციები. ეს კი ამცირებს ინფორმაციული გადატვირთვისა და სტრესის რისკს. შუა კვირაში გუნდის ახალი წევრის მიღება მოსახერხებელია მენეჯერისა და კოლეგებისთვისაც. როგორც წესი, ორშაბათი და სამშაბათი დატვირთული სამუშაო დღეებია და მენეჯერს და თანამშრომლებს არ აქვთ საკმარისი დრო, რომ ხარისხიანი დახვედრა მოუწყონ ახალ თანამშრომელს.

ბ) პირველადი კომუნიკაცია

თანამშრომლის შერჩევის პროცესის დასრულების შემდეგ, არმ წარმომადგენელი უკავშირდება თანამშრომელს და აცნობს მისი დასაქმების შესახებ გადაწყვეტილებას. არმ წარმომადგენელი თანამშრომელს ულოცავს ორგანიზაციაში დასაქმებას და აწვდის შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- სამუშაო პოზიციის დასახელება
- სამუშაო სტრუქტურული ერთეულის დასახელება
- სამუშაო პოზიციაზე დანიშვნის თარიღი
- სამუშაოზე გამოსვლის თარიღი და დრო
- უშუალო ხელმძღვანელის სახელი და გვარი
- სამუშაო ოფისის მისამართი
- ინფორმაცია ავტომობილის პარკირების შესახებ
- სამუშაო ადგილი (სართული, ოთახი)
- ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის სამუშაო ადგილი (სართული, ოთახი)
- წარსადგენი დოკუმენტაცია
- დეტალური ინფორმაცია დოკუმენტაციის მოძიების შესახებ (რომელი ბიურო გასცემს, სად არის მისამართი, რა არის ღირებულება, რა ვადაში გასცემენ და ა.შ.)
- კითხვების შემთხვევაში ორგანიზაციაში საკონტაქტო პირის შესახებ ინფორმაცია (საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი და ელექტრონული ფოსტა)

მოცემული კომუნიკაციის განხორციელება შესაძლებელია როგორც სატელეფონო, ასევე ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. უპირატესობა ენიჭება სატელეფონო კომუნიკაციას.

მოცემულ კომუნიკაციას ახორციელებს არმ დეპარტამენტის ის თანამშრომელი, ვინც მონაწილეობა მიიღო თანამშრომლის შერჩევაში ან ორგანიზაციის პროცედურით შესაბამისი ფუნქციის მქონე თანამშრომელი.

გ) წარსადგენი დოკუმენტაციის ჩამონათვალის გაგზავნა

სატელეფონო კომუნიკაციის შემდეგ არმ წარმომადგენელი თანამშრომელს ელექტრონულ ფოსტაზე უგზავნის ყველა იმ ინფორმაციას, რომელიც მიაწოდა ზეპირსიტყვიერად.

დ) მოსამზადებელი ინფორმაციის გაგზავნა

თანამშრომელს სამუშაოზე გამოსვლამდე უგზავნება საინფორმაციო პაკეტი ელექტრონული ან ბეჭდური სახით, რომელშიც დეტალურად არის მოცემული ყველა საჭირო ინფორმაცია ორგანიზაციისა და თანამშრომლის სამუშაო პირობების შესახებ. მოცემული ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს:

- ორგანიზაციის სტრუქტურას, ინფორმაციას თანამშრომლის სამუშაო დეპარტამენტის შესახებ და მისი სამუშაო პოზიციის აღწერილობას
- სამუშაო გრაფიკს
- სამუშაო ანაზღაურებას და სხვა დამატებით მატერიალურ თუ არამატერიალურ ბენეფიტებს
- ჩაცმის სტანდარტებს
- თანამშრომლის სახელმძღვანელოს/შინაგანაწესს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- სხვა დამატებით ინფორმაციას, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომლის მომზადებას პირველი დღისთვის

ეს ინფორმაცია თანამშრომელს ეხმარება პასუხი მიიღოს ბევრ ისეთ კითხვაზე, რომელიც გაუჩნდება პირველ სამუშაო დღეებში.

რეკომენდაცია: თანამშრომელს სამუშაოზე გამოსვლამდე გაუგზავნეთ პირველი სამუშაო დღის განრიგი სხვადასხვა კომპანიები მოცემულ პრაქტიკას იყენებენ ახალი თანამშრომლის სტრესის შესამცირებლად. წინასწარ განსაზღვრული განრიგი თანამშრომელს ეხმარება სწრაფ ორიენტაციაში, იგი თავს გრძნობს უფრო მშვიდად და კომპანიის მხრიდან მიღებულია. პირველი სამუშაო დღის განრიგის შედგენა ასევე დამხმარე დოკუმენტია არმ წარმომადგენლებისა და მენეჯერებისთვის. განრიგის მაგალითი შეგიძლიათ იხილოთ დანართში # 1.

ე) შესაბამის დეპარტამენტებთან თანამშრომლის დანიშვნის დღის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება

არმ წარმომადგენელი ახალი თანამშრომლის დანიშვნის თარიღთან დაკავშირებით აგზავნის ინფორმაციას იმ დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან, ვინც ჩართულია თანამშრომლის სამუშაო ადგილის მოწყობის პროცესში. ასეთი დეპარტამენტები შეიძლება იყოს: ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი, კანცელარია, ლოჯისტიკის დეპარტამენტი და სხვ.

ვ) არმ დეპარტამენტის დირექტორის მხრიდან მისასალმებელი წერილის გაგზავნა

მას შემდეგ, რაც ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლის სამსახურეობრივი ელექტრონული ფოსტის გაწერას, არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი უზრუნველყოფს, რომ არმ დეპარტამენტის დირექტორმა მისასალმებელი წერილი გაუგზავნოს ახალბედა თანამშრომელს. ის არმ დეპარტამენტის დირექტორს აწვდის ინფორმაციას ახალი თანამშრომლის შესახებ, უგზავნის თანამშრომლის სამსახურეობრივი ელ.ფოსტის მისამართს და შეახსენებს მისასალმებელი წერილის გაგზავნის შესახებ. არმ დეპარტამენტის დირექტორი ახალი თანამშრომლის ფოსტაზე აგზავნის მისასალმებელ წერილს. იხ. დანართი # 2.

ზ) ლოჯისტიკური და ტექნოლოგიური საკითხების მონიტორინგი

თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე გამოსვლამდე არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი ამოწმებს თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისთვის საჭირო ყველა კომპონენტის გამართულობას. იგი შესაბამის დეპარტამენტებს შეახსენებს ახალი თანამშრომლის მოსვლის თარიღს და აგზავნის შემახსენებელ წერილობით შეტყობინებას: გაწერილია თუ არა თანამშრომლის სამუშაო იუზერი, სამსახურეობრივი ელექტრონული ფოსტა, მოწყობილია თუ არა სამუშაო ადგილი, დამზადებულია თუ არა საშვი და მიწოდებულია თუ არა ორგანიზაციაში დადგენილი წესის თანახმად გამოყოფილი სხვა სამუშაო ნივთები თუ სერვისები.

თ) თანამშრომლისთვის პირველ სამუშაო დღეს გასაცნობი დოკუმენტაციის მომზადება

არმ წარმომადგენელი თანამშრომლის სამუშაოზე გამოსვლამდე წინასწარ ამზადებს ყველა საჭირო დოკუმენტაციას, რომელიც უნდა გადასცეს ახალმოსულ თანამშრომელს ან/და უზრუნველყოს მისი ხელმოწერა.

4.3 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) არმ დეპარტამენტისგან საჭირო ინფორმაციის მიღება

მენეჯერი არმ დეპარტამენტისგან იღებს ინფორმაციას თანამშრომლის დანიშვნის თარიღთან დაკავშირებით და ინიშნავს მისი გამოსვლის დღეს, რათა გამოყოს დრო ახალი თანამშრომლის დასახვედრად და მის დასაკვალიანებლად.

ბ) თანამშრომლის ადაპტაციისთვის სამოქმედო გეგმის და ჩექლისტის შემუშავება

მენეჯერი ადგენს თანამშრომლის შესავალი ინსტრუქციისა და სამუშაოზე ადაპტაციის გეგმას. გეგმა ფარავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: რა არის საჭირო თანამშრომლის გამართული ორიენტაციისთვის, ვინ უნდა იყოს ჩართული, როდის უნდა განხორციელდეს შესაბამისი აქტივობები და ა.შ. გეგმა შედგება განსახორციელებელი აქტივობების ჩამონათვალისა და შესაბამისი პასუხისმგებელი პირებისგან.

გეგმა უნდა იყოს ინდივიდუალური და ითვალისწინებდეს თანამშრომლის სამუშაოსა თუ ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. მაგალითად, თუკი თანამშრომელი ახალბედაა და არ აქვს მუშაობის გამოცდილება, მისი ადაპტაციის გეგმაში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ადაპტაციისთვის საჭირო დრო და საბაზისო საკითხების სწავლება. ხოლო, თუკი თანამშრომელს მუშაობის დიდი გამოცდილება აქვს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი საჯარო სტრუქტურაში მუშაობის გამოცდილებას ფლობს, მისი ადაპტაცია უფრო სწრაფი პროცესი იქნება და არ დასჭირდება საბაზისო საკითხების ახსნა.

მენეჯერი გეგმის შედგენისას ითვალისწინებს იმ სიახლეებს ან ცვლილებებს, რაც შესაძლოა არსებობდეს პროფესიული საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში, შრომის კოდექსში ან ორგანიზაციაში არსებულ შინაგანაწესში. თანამშრომლის ადაპტაციასა და ინფორმირებას გეგმავს მოქმედი კანონებისა და წესების შესაბამისად. სამოქმედო გეგმის მაგალითი იხ. დანართი #3.

რატომ არის მნიშვნელოვანი?

ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანია ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესში. მისი მხარდაჭერის ხარისხი პირდაპირ ზემოქმედებს კომპანიაში ახალი თანამშრომლის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე. ერთ-ერთ კვლევაში, სადაც მონაწილეობა მიიღეს 409 სასწავლებლის კურსდამთავრებულებმა, გამოვლინდა, რომ სამუშაოს დაწყებიდან პირველი ორი წლის განმავლობაში ახალბედა თანამშრომლების მიერ საკუთარი ფუნქციების გათავისებაში, სამუშაოთი კმაყოფილებასა და შრომითი ანაზღაურების ოდენობაზე კი პირდაპირ კორელაციაშია მათი უშუალო ხელმძღვანელების მხარდაჭერის ხარისხი. მოცემული კვლევა ამტკიცებს, რომ ახალმოსული თანამშრომლის ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის დონე არ არის მხოლოდ მის უნარებსა და პოტენციალზე დამოკიდებული. ახალმიღებული თანამშრომლის რესურსების ეფექტურ გამოყენებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს უშუალო ხელმძღვანელის ჩართულობა.

სწორედ ამიტომ, ძალიან მნიშვნელოვანია ახალმოსულ თანამშრომელს პირველ სამუშაო დღეს უშუალო ხელმძღვანელი შეხვდეს და უზრუნველყოს მისი ინფორმირება, მისი სოციალიზაციის მხარდაჭერა და თავი აგრძნობინოს გუნდში მიღებულად.

- *Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly* by Allison M. Ellis, Sushil S. Nifadkar, Talya N. Bauer, Berrin Erdogan, *Harvard Business Review*, June 20, 2017

გ) სამუშაო ადგილის მოწყობისთვის საჭირო ლოჯისტიკური საკითხების მოწესრიგება

მენეჯერი უზრუნველყოფს, რომ ახალ თანამშრომელს სამუშაო ადგილი დახვდეს სრულად აღჭურვილი ყველა საჭირო ნივთით. მენეჯერი არეგისტრირებს მოთხოვნას შესაბამის დეპარტამენტთან (სამეურნეო/ლოჯისტიკა/შესყიდვები) ან მოთხოვნის დაფიქსირებას სთხოვს მსგავს საკითხზე პასუხისმგებელ დაქვემდებარებულ თანამშრომელს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). ახალი თანამშრომლის გამოსვლამდე მოწოდებულ უნდა იქნას მისი სრულყოფილი მუშაობისთვის საჭირო ყველა აღჭურვილობა. იხ. დანართი #4.

დ) ტექნოლოგიური საკითხების მოწესრიგება

მენეჯერი ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტთან ახდენს გადამოწმებას, მოხდა თუ არა თანამშრომლისთვის ე.წ. იუზერის შექმნა და შესაბამისად ელექტრონული ფოსტის გაწერა. იგი ამ ინფორმაციას ინიშნავს ან ინახავს, რათა თანამშრომელს გააცნოს და დაეხმაროს

მისი ახალი იუზერის გამოყენებაში. გარდა ამისა ის უთანხმდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტის წარმომადგენელს, რომ თანამშრომლის სამუშაოზე გამოსვლის დღისთვის შესაძლოა მათ დასჭირდეთ მისი დახმარება და სთხოვს, რომ ჩაინიშნოს შესაბამისი თარიღი.

ე) გუნდისთვის თანამშრომლის გამოსვლის თარიღთან დაკავშირებით საინფორმაციო წერილის გაგზავნა

მენეჯერი თანამშრომლის გამოსვლამდე სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლებს აწვდის ინფორმაციას გუნდის ახალი წევრის გამოსვლის თარიღთან დაკავშირებით (ზეპირსიტყვიერად ან წერილობით). ასევე წერილობით უგზავნის ინფორმაციას ახალი თანამშრომლის მონაცემების, განათლების, გამოცდილებისა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ.

რატომ არის მნიშვნელოვანი?

ახალი თანამშრომლის წარმოდგენა და ემოციური მიჯაჭვულობა ორგანიზაციის მიმართ იწყება მისი პირველი შთაბეჭდილებით, რომელსაც ღებულობს ორგანიზაციაში მოსვლისა და იქ მომუშავე ადამიანებთან შეხვედრისას. გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი ადამიანისთვის პირველი სამუშაო დღე წარმოდგენს ერთგვარ სტრესს, ახალბედა თანამშრომელს გამმაფრებული აქვს ემოციური განწყობა ისეთი საკითხების მიმართ, როგორცაა, ადამიანების კეთილგანწყობა მის მიმართ და ზოგადად მათი დამოკიდებულებები. ამ დამოკიდებულებების შესახებ კი ახალბედა თანამშრომელი წარმოდგენას იქმნის მათი ქცევიდან გამომდინარე: რამდენად კეთილგანწყობილი და მეგობრული შეხვედრა ექნებათ მასთან. იმისთვის, რომ მან თავი იგრძნოს მიღებულიად, სასურველია, მისი გუნდთან შემოერთების, როგორც მოვლენის, ხაზგასმა. ამისთვის სხვადასხვა გუნდები და ორგანიზაციები განსხვავებულ აქტივობებს იყენებენ: შესაძლოა გუნდმა (ან უშუალო ხელმძღვანელმა) მის სამუშაო ადგილზე დაახვედროს ყვავილები, ან მორთოს სხვადასხვა დეკორაციით, ან ჩამოკიდოს მისასალმებელი დეკორაცია წარწერით „კეთილი იყოს შენი მობრძანება“. თუკი ორგანიზაციას ახალი თანამშრომლისთვის არ აქვს გამოყოფილი ე.წ. „welcome“ პაკეტი, შესაძლებელია საკანცელარიო ნივთების ერთად თავმოყრა და სასაჩუქრე პაკეტად შეკვრა. მკვლევარების აზრით, ასეთი დახვედრა ზრდის თანამშრომლის ჩართულობისა და ლოიალობის დონეს. თანამშრომლისთვის არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად ძვირფასი საჩუქარი დახვდება. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მისი მოსვლა შეუმჩნეველი არ დარჩენილა და მენეჯერმა (ან სრულიად გუნდმა) ხაზი გაუსვა გუნდის ახალი წევრის შემოერთებას.

ვ) მხარდამჭერი თანაგუნდელის გამოყოფა და შეთანხმება

იმ შემთხვევაში, თუკი ორგანიზაციაში დანერგილია მენტორინგის პროგრამა, მენეჯერი არმ დეპარტამენტთან ერთად იღებს გადაწყვეტილებას, ვინ შეიძლება იყოს ახალი თანამშრომლის მენტორი. შემდეგ კი შეთავაზებას უკეთებს შერჩეულ მენტორს, რომ ჩაერთოს ახალი თანამშრომლის მენტორინგში.

თუკი ორგანიზაციაში ფორმალური მენტორინგის პროგრამა არ ფუნქციონირებს, მენეჯერი მისი გუნდის წევრებიდან ერთ-ერთს არჩევს და სთხოვს, მენტორობა გაუწიოს გუნდის ახალ წევრს. მენტორის შერჩევა ხდება ახალი თანამშრომლის პოზიციიდან გამომდინარე. გარდა მენეჯერისა მენტორმა შესაძლოა მონაწილეობა მიიღოს ახალი თანამშრომლის სწავლებისა და ცოდნის გადაცემის პროცესში. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ის იკავებდეს მინიმუმ ახალი თანამშრომლის სამუშაო პოზიციის შესაბამისი რანგის პოზიციას და ფლობდეს საჭირო ცოდნასა და გამოცდილებას. მენტორის შერჩევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია

მისი პიროვნული მახასიათებლები, როგორცაა, ღია და გახსნილი კომუნიკაციის უნარი, გულისხმიერება, მხარდაჭერის და დახმარების მზაობა, ასევე ისეთი პროფესიული მახასიათებლები, როგორცაა, კარგი გადმოცემის უნარი, სწავლების უნარი, მოტივაციისა და წახალისების უნარი. იხ. დანართი # 5.

მენტორის მხარდაჭერა თანამშრომელს ეხმარება თავი კომფორტულად და უსაფრთხოდ იგრძნოს მის ახალ როლში, რასაც მენტორის მიერ მართული პროცესი და არაფორმალური ურთიერთობა ქმნის.

ზ) შესაბამისი მიმართულების მაღალი რგოლის მენეჯერთან თანამშრომლის გაცნობის თარიღის შეთანხმება

მენეჯერი წინასწარ ათანხმებს მაღალი რგოლის მენეჯერთან გუნდის ახალი წევრის გაცნობის საკითხს. უთანხმდება მის ხელმძღვანელს და საჭიროების შემთხვევაში სხვა მაღალი რგოლის მენეჯენტის წარმომადგენლებსაც თანამშრომლის გაცნობის თარიღსა და დროსთან დაკავშირებით. ასევე წინასწარ აწვდის ინფორმაციას თანამშრომლის პოზიციასა და მისი ფუნქცია-მოვალეობების შესახებ.

5. პირველი სამუშაო დღე

ამ ეტაპის ამოცანაა ახალმა თანამშრომელმა თავი იგრძნოს მიღებულად, მნიშვნელოვნად და ღირებულად, რაც განაპირობებს მის სამუშაო მოტივაციას. ახალი თანამშრომლის პირველ სამუშაო დღეს ორგანიზაციის წარმომადგენლებმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიანიჭონ, რადგან ახალი თანამშრომლის დამოკიდებულებებსა და წარმოდგენას ორგანიზაციისა და მასში მომუშავე ადამიანების შესახებ პირველ დღეებში მიღებული გამოცდილება განაპირობებს.

5.1 ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები

ა) ახალ თანამშრომელთან შეხვედრა

თანამშრომელს წინასწარ შეთანხმებული თარიღის, დროისა და ადგილის შესაბამისად პირველ სამუშაო დღეს ხვდება არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი.

სასურველია, ეს დახვედრა მოხდეს ოფისის შესასვლელთან, რათა თანამშრომელმა შემოსვლისთანავე იგრძნოს თავი მიღებულად. ამ შემთხვევაში არმ დეპარტამენტის თანამშრომელს ახალი თანამშრომელი მიყავს შეხვედრების ოთახში, სადაც უტარებს გაცნობითი ხასიათის შეხვედრას (იხ. შემდეგი პუნქტი). ასეთი ოთახის არარსებობის შემთხვევაში, მიყავს არმ დეპარტამენტის სამუშაო ოთახში და იქ აწვდის ყველა საჭირო ინფორმაციას.

თუკი შეხვედრა არ ხდება ოფისის შესასვლელთან და თანამშრომელი თვითონ მიდის არმ დეპარტამენტის სამუშაო ოთახში, არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი ახალბედას აცნობს არმ გუნდის წევრებს, უყვება მათი საქმიანობისა და სერვისის შესახებ. შემდეგ კი იქვე უტარებს გაცნობითი ხასიათის შეხვედრას, ან მიჰყავს შეხვედრების ოთახში და იქ აცნობს ყველა მნიშვნელოვან საკითხს.

იხ. დანართი # 6, სადაც მოცემულია არმ წარმომადგენლის მიერ განსახორციელებელი აქტივობების ჩამონათვალი, ე.წ. ჩექლისტის მაგალითი.

*თუკი ორგანიზაციაში არსებული წესის თანახმად ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში მოსვლა უწევს მის პირველ სამუშაო დღემდე, მაგალითად, დოკუმენტაციის წარსადგენად, ან დოკუმენტაციაზე ხელმოსაწერად, ან რაიმე სხვა მიზეზით, არმ წარმომადგენელი უზრუნველყოფს მის დახვედრას მოცემულ პუნქტში გათვალისწინებული წესებით.

ბ) გაცნობითი ხასიათის შეხვედრა

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომელს უტარებს გაცნობითი ხასიათის შეხვედრას, რაც გულისხმობს ახალმოსულისთვის პირველადი ინფორმაციის მიწოდებას ორგანიზაციის, სამუშაო დეპარტამენტისა და HR-დეპარტამენტის ფუნქციების, თანამშრომლის სამუშაო პოზიციის, ზოგადი სამუშაო პირობების და სხვა საბაზისო საკითხების შესახებ.

გ) ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელოს გადაცემა და მისი გამოყენების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება

გაცნობითი ხასიათის შეხვედრაზე არმ წარმომადგენელი თანამშრომელს უყვება ადაპტაციის პროცესის შესახებ, აწვდის ზოგად ინფორმაციას ადაპტაციის პროცესის ხანგძლივობის, დაგეგმილი აქტივობებისა და მასში ჩართული მხარეების შესახებ. იგი მას გადასცემს ახალი თანამშრომლის პრაქტიკულ სახელმძღვანელოს და უხსნის მის მნიშვნელობას, როგორ უნდა გამოიყენოს, რას უნდა მიაქციოს ყურადღება და ა.შ.

დ) ფორმალური დოკუმენტაციის გაცნობა და ხელმოწერის უზრუნველყოფა

გაცნობით შეხვედრაზე არმ წარმომადგენელი ახალ თანამშრომელს აცნობს ყველა დოკუმენტაციას, უხსნის მათ შინაარსსა და მნიშვნელობას და უზრუნველყოფს ხელმოწერას.

ე) შენობის ინფრასტრუქტურის გაცნობა

გაცნობითი ხასიათის შეხვედრის შემდეგ არმ წარმომადგენელი თანამშრომელს უტარებს მინი ექსკურსიას სამუშაო ოფისის ინფრასტრუქტურისა და თანამშრომელთა სამუშაო ადგილების გაცნობის მიზნით. არმ წარმომადგენელს თანამშრომელი მიყავს ოფისის ყველა მთავარ ადგილას, აცნობს სართულებზე დეპარტამენტების განლაგებას, ასევე უხსნის სად არის ძირითადი საჭიროების წერტილები, როგორცაა, საპირფარეო, სამზარეულო, დასალევი წყლის წერტილები, პირველადი დახმარების პუნქტი და ა.შ. ასევე აძლევს ინფორმაციას ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის ნორმების შესახებ.

ვ) სამუშაო ადგილას მიყვანა და უშუალო ხელმძღვანელთან შეხვედრის უზრუნველყოფა

არმ წარმომადგენელი ინფრასტრუქტურის გაცნობის შემდეგ თანამშრომელს მიაცილებს მის სამუშაო დეპარტამენტში და უზრუნველყოფს მის შეხვედრას მენეჯერთან. მენეჯერი შეთანხმებისამებრ ელოდება თანამშრომლის გამოსვლას სამუშაოზე და ხვდება მას სამუშაო ოთახში.

თ) ახალი თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის გაგზავნა ყველა თანამშრომლისთვის

არმ წარმომადგენელი ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელთან ელ.ფოსტის საშუალებით, ან შიდა ინტრანეტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) აგზავნის/აქვეყნებს ინფორმაციას ახალი თანამშრომლის შესახებ. ინფორმაციას თან ერთვის ახალი თანამშრომლის ფოტოსურათი. შეტყობინება მოიცავს ინფორმაციას ახალი თანამშრომლის სამუშაო ადგილისა და მისი ფუნქციების შესახებ. წერილში ასევე შეიძლება მოცემული იყოს გუნდის ახალი წევრის გამოცდილებისა და მისი პიროვნული თუ პროფესიული მახასიათებლების შესახებ ინფორმაცია. იხ. დანართი 7.

5.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) თანამშრომლისთვის ელექტრონული ფოსტით მისასალმებელი წერილის გაგზავნა

მენეჯერი თანამშრომელს პირველ სამუშაო დღეს ელექტრონულ ფოსტაზე უგზავნის მისასალმებელ წერილს, სადაც გამოხატავს სიხარულს მისი გუნდთან შემოერთების გამო, უზიარებს მოლოდინებს მათ თანამშრომლობასთან დაკავშირებით. წერილის მაგალითი იხ. დანართში # 8.

ბ) გუნდისთვის ახალი თანამშრომლის წარდგენა ელექტრონული წერილის სახით

მენეჯერი მთელ გუნდს ახალი თანამშრომლის ჩათვლით უგზავნის მისალოც და მისასალმებელ წერილს გუნდის ახალი წევრის შემოერთებასთან დაკავშირებით. იგი ახალ თანამშრომელს წერილობითი სახით წარადგენს მთელს გუნდთან და ხაზს უსვამს მისი გუნდში შემოსვლის მნიშვნელობას. იხ. დანართი #9.

რატომ არის მნიშვნელოვანი?

მენეჯერის მიერ ახალი თანამშრომლის გუნდის წინაშე წერილობითი სახით წარდგენა და მილოცვა, როგორც წესი, იწვევს მენეჯერის წერილის საპასუხოდ გუნდის წევრებისგან წერილობითი მილოცვების მიღებას. ეს კი თანამშრომელს კეთილად განაწყობს, თავს მიღებულად გრძნობს და ამცირებს სოციალიზაციასთან დაკავშირებულ სტრესს.

გ) თანამშრომელთან ინდივიდუალური შეხვედრა

თუკი მენეჯერს განცალკევებული ოთახი აქვს, იგი უზრუნველყოფს ინდივიდუალურ შეხვედრას თანამშრომელთან. ასეთის არარსებობის შემთხვევაში, შეხვედრას აკეთებს იზოლირებულ შეხვედრების ოთახში.

შეხვედრაზე განსახილველი საკითხები შეიძლება იყოს: ახალი თანამშრომლის მოლოდინები, შიშები, დამოკიდებულებები, ასევე მენეჯერის მოლოდინები თანამშრომლის მიმართ, მის

მიერ შესასრულებელი სამუშაო ფუნქციები, მოვალეობები და უფლება-მოსილებები. იგი უზიარებს სტრუქტურულ ერთეულში არსებული სამუშაო წესებისა და ღირებულებების შესახებ. ასევე აცნობს ერთწლიანი ადაპტაციისა და მისი კარიერული განვითარების გეგმას.

რეკომენდაცია: გააცანით თქვენი მართვის სტილი

მნიშვნელოვანია მენეჯერმა ახალ თანამშრომელთან განიხილოს მისი მართვის სტილი, რათა მათი თანამშრომლობა უფრო ეფექტური იყოს. ამისთვის სასურველია მენეჯერმა თანამშრომელს მიაწოდოს ისეთი სახის ინფორმაცია, როგორცაა: კომუნიკაციის როგორ სტილს ანიჭებს უპირატესობას: წერილობით მიმოწერას, სატელეფონო კომუნიკაციას თუ ნებისმიერ საკითხზე პირისპირ ურთიერთობას; რამდენად ხელმისაწვდომია მენეჯერი: „ღია კარის“ პრინციპით მუშაობს, თუ ურჩევნია წინასწარ დაგეგმილ შეხვედრებზე მოისმინოს კითხვები; რა სიხშირით შეუძლია თანამშრომელს მასთან დაკონტაქტება და კომუნიკაცია; რა პიროვნული მახასიათებლებისა და ღირებულებების მატარებელია და რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში; რა არის ზოგადი მიდგომები გუნდთან მუშაობაში, როგორ მენეჯერულ სტილს ანიჭებს უპირატესობას და ა.შ.

დ) გუნდისთვის ახალი თანამშრომლის წარდგენა ფიზიკურად

მენეჯერი თანამშრომელს წარადგენს გუნდის სხვა წევრების წინაშე, ყველა წევრის შესახებ აწვდის ინფორმაციას, მათი სამუშაო ფუნქციებისა და სხვა პიროვნული მახასიათებლების შესახებ.

ე) სამუშაო ადგილის ჩვენება და საჭირო ინფორმაციის მიწოდება

მენეჯერი თანამშრომელს აჩვენებს მის სამუშაო ადგილს და უხნის სამუშაო ნივთების მოხმარების წესს.

ვ) სასაჩუქრე პაკეტის გადაცემა

მენეჯერი თანამშრომელს გადასცემს ახალი გუნდის წევრის სასაჩუქრე პაკეტს, სადაც გარდა საჩუქრისა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), მოთავსებულია საშვი, იუზერის სახელწოდება და პაროლი, ელექტრონული ფოსტის მისამართი, შიდა ქსელური ტელეფონის ნომერი, ასევე უშუალო ხელმძღვანელისა და გუნდის სხვა წევრების სავიზიტო ბარათები.

ზ) მენტორის გაცნობა

მენეჯერი თანამშრომელს აცნობს მენტორს და უხსნის მის ფუნქციებს თანამშრომელთან მიმართებაში.

თ) წინამორბედი თანამშრომლის გაცნობა

თუკი ახალმოსული თანამშრომელი ახალ პოზიციაზე ცვლის სხვა თანამშრომელს, მენეჯერი უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლისთვის წინამორბედი თანამშრომლის გაცნობას. წინამორბედი თანამშრომლის ფუნქციაა ახალ კოლეგას გადასცეს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო ინფორმაცია და ცოდნა. მოცემული პროცესი რეგულირდება მენეჯერისა და მენტორის ჩართულობით.

ი) ლანჩის უზრუნველყოფა

მენეჯერი თანამშრომელს სთავაზობს ლანჩზე გასვლას. სამუშაო ადგილის გარეთ შეხვედრა არაფორმალურ ხასიათს ატარებს და მენეჯერი ლანჩის დროს იყენებს თანამშრომლის არაფორმალურ გარემოში გასაცნობად. მენეჯერს და თანამშრომელს ლანჩზე შესაძლოა შეუერთდეს მენტორი ან გუნდის სხვა წევრი. საერთო ლანჩის შეთავაზებისას, სასურველია, მენეჯერმა ახალ თანამშრომელს ჰკითხოს და დააზუსტოს, რამე სხვა ხომ არ აქვს დაგეგმილი, რათა დარწმუნდეს ახალი თანამშრომლის სურვილსა და მზაობაშიც.

5.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) გაცნობითი ხასიათის შეხვედრის უზრუნველყოფა

მენტორი თანამშრომელს უთანხმდება პირველად, გაცნობითი ხასიათის შეხვედრის დროსთან დაკავშირებით. შეხვედრაზე მენტორი აცნობს მის ფუნქციებს, რასთან დაკავშირებით შეუძლია თანამშრომელმა მიმართოს მას, როგორი სამუშაო გრაფიკი ექნებათ და ა.შ.

ბ) ორგანიზაციის კულტურის, არაფორმალური ურთიერთობების, გუნდში მუშაობის სპეციფიკის შესახებ საუბარი

პირველ სამუშაო დღეს მენტორი შემოიფარგლება ისეთი ინფორმაციის მიწოდებით, როგორცაა, ორგანიზაციის კულტურა, ურთიერთობებისა და კომუნიკაციის წესები, გუნდში მუშაობის სპეციფიკა, ღირებულებები და სხვა დაუწერელი ნორმები და წესები.

რეკომენდაცია: არ გადატვირთოთ თანამშრომელი ზედმეტი ინფორმაციით

კვლევები აჩვენებს, რომ ადაპტაციის პროცესში ერთ-ერთ დიდ პრობლემას წარმოადგენს ახალი თანამშრომლის გადატვირთვა დიდი ინფორმაციით. ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია განსაზღვრული მოცულობის ინფორმაციის მიღება და გადამუშავება დროის გარკვეულ მონაკვეთში. თუკი ახალი თანამშრომელი იღებს დიდი მოცულობით ინფორმაციას, იზრდება მისი სტრესის დონე, თავს გრძნობს იმედგაცრუებულად და მატულობს შფოთვა, რამდენად შეძლებს თავი გაართვას საკუთარ სამუშაოს. ასეთ დროს ინფორმაციის გადამუშავების უნარი ქვეითდება და ახალბედა თანამშრომელი კარგავს ეფექტურობას. ინფორმაციით გადატვირთვის რისკის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა, რომ პირველ სამუშაო დღეს თანამშრომელმა მიიღოს ინფორმაცია მხოლოდ ძირითად საკითხებზე. დანარჩენი ინფორმაციის გაზიარება შესაძლებელია მომდევნო დღეებში; ასევე სასურველია, თანამშრომელს გადაეცეს ინფორმაცია წერილობითი ფორმით (დოკუმენტები, ბუკლეტები, წიგნები), რათა მან შეძლოს მათში მოცემული ინფორმაციის ნელ-ნელა გაცნობა და გააზრება; ახალი ინფორმაციის ათვისებას თანამშრომელი ასევე შეძლებს გუნდის წევრებისა და ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებისგან. ინფორმაციის დაზუსტების აუცილებლობა მას ეხმარება კომუნიკაცია ქონდეს კოლეგებთან, ისაუბროს მისთვის საინტერესო საკითხებზე ლანჩის ან ყავის შესვენებაზე.

6. პირველი სამუშაო დღიდან ორ კვირამდე

მოცემული ეტაპი მოიცავს თანამშრომლის სამუშაოზე გამოსვლიდან ორი კვირის მანძილზე შესასრულებელ აქტივობებს. მნიშვნელოვანია, რომ მოცემული აქტივობების განხორციელება არ გასცდეს ორ კვირიან პერიოდს.

ეტაპის ამოცანაა თანამშრომელმა თავი იგრძნოს გუნდში მიღებულიად. დარწმუნდეს, რომ მას ჰყავს მხარდამჭერები და გულშემატკივრები, რათა მან სწრაფად და ეფექტურად აითვისოს მისი სამუშაო, გამოავლინოს ცოდნა და უნარები. ასევე ამ ეტაპის მიზანია თანამშრომელმა მიიღოს ყველა საჭირო ინფორმაცია მისი სამუშაოს, როლისა და უფლებების შესახებ.

6.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები

ა) ბენეფიტების განხილვა და შეთავაზება

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომელს ელექტრონულ ფოსტაზე უგზავნის ორგანიზაციაში არსებული თანამშრომლების ბენეფიტების ჩამონათვალს და შესაბამის შეთავაზებებს. თუკი ორგანიზაციას აქვს ბენეფიტები, რომელიც ყველა თანამშრომელზე ავტომატურად ვრცელდება ან სავალდებულოა ყველასთვის, არმ დეპარტამენტის თანამშრომელი უბრალოდ აცნობს თანამშრომელს ამის შესახებ, უხსნის და პასუხობს კითხვებზე.

თუკი ბენეფიტებით სარგებლობა თანამშრომლის არჩევანია, არმ დეპარტამენტის თანამშრომელი ასევე აცნობს სხვადასხვა შესაძლებლობებს, უხსნის მათ უპირატესობებს, აწვდის არაფორმალურ რეკომენდაციებს და ეხმარება არჩევანის გაკეთებაში. ბენეფიტების არჩევის შემდეგ თანამშრომელი ავსებს სპეციალურ ფორმებს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), რომელსაც აგზავნის არმ დეპარტამენტის თანამშრომელთან.

ასეთი ბენეფიტები შეიძლება იყოს: ჯანმრთელობის დაზღვევა, სატელეფონო სასაუბრო ლიმიტი, ავტომობილის პარკირების ადგილით სარგებლობა, სხვადასხვა მომსახურების ობიექტებში კორპორატიული ფასდაკლებებით სარგებლობა, საქველმოქმედო ფონდებში მონაწილეობა და ა.შ.

ბ) ადაპტაციის პროცესის მონიტორინგი

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი პირველი ორი კვირის მანძილზე ყოველდღიურად ამონიტორინგებს თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესს. ის უკავშირდება პროცედურით გათვალისწინებულ პასუხისმგებელ პირებს: მენეჯერს და მენტორს, აზუსტებს როგორ მიდის პროცესი, სთავაზობს დახმარებას საჭიროების შემთხვევაში. ასევე ყოველდღე უკავშირდება ან ფიზიკურად ნახულობს თანამშრომელს, იღებს მისგან უკუკავშირს, აზუსტებს მის საჭიროებებს და სთავაზობს დახმარებას საჭიროების შემთხვევაში. თუკი იგი აფიქსირებს პროცედურიდან გადახრას, გასცემს რეკომენდაციებს.

გ) ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეებისგან უკუკავშირის მიღება

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომლის დანიშნვიდან ორი კვირის შემდეგ ახორციელებს ფორმალურ შეხვედრებს პროცესში მონაწილე ყველა მხარესთან. შეხვედრების მიზანია უკუკავშირის მიღება, რათა ხელი შეეწყოს პროცესის გამართულად და წარმატებით განხორციელებას. ის იყენებს წინასწარ მომზადებულ კითხვარს, რათა უკუკავშირის მიღება მოხდეს სტრუქტურირებულად. თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღებისას გამოსაყენებელი კითხვარის მაგალითი იხილეთ დანართში # 10.

საუკეთესო პრაქტიკა - საჯარო მოხელის ფიცის დადება

პროფესიული საჯარო მოხელის სამუშაოზე აყვანის შემთხვევაში საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით გათვალისწინებულია მოხელის ფიცის დადება, რაც საფუძველი ხდება მოხელის სამოხელეო სამართლებრივი ურთიერთობებისთვის. კანონის თანახმად, მოხელის ვაკანტურ თანამდებობაზე დანიშნული პირი უფლებამოსილ თანამდებობის პირს წარუდგენს შემდეგი შინაარსის ფიცს: „შეგნებული მაქვს საჯარო სამსახურში ჩემთვის დაკისრებული უდიდესი პასუხისმგებლობა და ვაცხადებ, რომ ერთგულად ვემსახურები ხალხსა და სახელმწიფოს, დავიცავ საქართველოს კონსტიტუციას, კანონებსა და სხვა სამართლებრივ აქტებს, პატივს ვცემ საჯარო ინტერესებს, ადამიანის უფლებებსა და თავისუფლებებს, კეთილსინდისიერად აღვასრულებ ჩემს მოვალეობებს.“ მოხელის ფიცის ტექსტს ხელს აწერენ მოხელის თანამდებობაზე დანიშნული პირი და უფლებამოსილი თანამდებობის პირი.

თუკი ფიცის დადების აქტივობა ატარებს პომპეზურ და სადღესასწაულო ხასიათს, ეს ახალბედა თანამშრომელში იწვევს მეტი პასუხისმგებლობის, ლოიალურობისა და სიამაყის განცდას.

ფიცის დადების სადღესასწაულო ფორმატი დანერგილი აქვს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს. სადღესასწაულო ფორმატი გულისხმობს ფიცის დადების ცერემონიალის ჩატარებას, სადაც ახალბედა თანამშრომლების გარდა მოწვეული არიან მათი კოლეგები და მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები. ეს საშუალებას იძლევა არსებულმა თანამშრომლებმა გაიგონ გუნდის ახალი წევრი და მიულოცონ მას გუნდში შემოერთება. ამასთანავე ახალმოსული თანამშრომელი თავს უფრო მიღებულად, დაფასებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობს. მოცემულ აქტივობას სამინისტროში აორგანიზებს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი.

6.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობების გაცნობა

თანამშრომლის მიერ სამუშაოს დაწყებიდან პირველი ორი კვირის მანძილზე მენეჯერი მას აცნობს მის სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობებს და მისი შედეგების შეფასების კრიტერიუმებს. აწვდის ინფორმაციას, რა მოლოდინები აქვს მისგან ორგანიზაციას. მენეჯერი სპეციალურად გამოყოფილ დროში ატარებს ინდივიდუალურ შეხვედრას თანამშრომელთან და დეტალურად განიხილავს მის ფუნქცია-მოვალეობებს. ამასთანავე რაღაც პერიოდულობით აკეთებს შეჯამებას და საჭიროების შემთხვევაში აწვდის დამატებით ინფორმაციას.

რეკომენდაციაა, რომ მოცემული აქტივობა განხორციელდეს სამუშაოს დაწყებიდან პირველი 3 დღის მანძილზე. შემდგომ კი მოხდეს დამატებითი შეხვედრები დარჩენილი ინფორმაციის მისაწოდებლად.

ბ) სამუშაოს შესრულების 1 წლიანი გეგმის შემუშავება

მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად შეიმუშავებს 1 წლიან სამუშაო გეგმას, რომელიც მოიცავს: თანამშრომლის სამუშაო ამოცანებს, მოცემული ამოცანების მნიშვნელობასა და პრიორიტეტულობას (რომელი ამოცანაა მთავარი და წამყვანი, რას უფრო მეტი ძალისხმევა უნდა დაუთმოს თანამშრომელმა), მათი შესრულების ინდიკატორებს, შესასრულებლად საჭირო უნარებსა და კომპეტენციებს, შესრულების ვადებსა და მონიტორინგის პერიოდულობას. სამუშაო ამოცანები დაყოფილია 3 თვიან, 6 თვიან, 9 თვიან და 1 წლიან ქვე-ამოცანებად. უშუალო ხელმძღვანელი გეგმას ადგენს სავალდებულო წესით თანამშრომელთან ერთად.

მოცემული გეგმის შესრულებასთან დაკავშირებით მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად აკეთებს პერიოდულ შეხვედრებს (3, 6, 9 და 12 თვის პერიოდულობით), განიხილავს შესრულების პროცესსა და შედეგებს და იღებს უკუკავშირს. ყოველი შეხვედრის შედეგად ხდება დაგეგმილის გადახედვა და ცვლილებების შეტანა საჭიროების შემთხვევაში. სამუშაოს შესრულების გეგმის ფორმა იხილეთ დანართში # 11.

გ) პროფესიული განვითარების გეგმის შემუშავება

მენეჯერი პირველი ორი კვირის მანძილზე თანამშრომელთან ერთად შეიმუშავებს მისი პროფესიული თუ პიროვნული განვითარების გეგმას. წინა პუნქტიდან გამომდინარე, მას შემდეგ რაც დადგინდება შესასრულებელი ამოცანები, მენეჯერი და თანამშრომელი განსაზღვრავენ, რა ცოდნის შეძენა სჭირდება თანამშრომელს და რა კომპეტენციების გაუმჯობესება ან გამომუშავებაა აუცილებელი დაკისრებული ამოცანების შესასრულებლად. მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება განვითარების სფეროები, მენეჯერი და თანამშრომელი ამ საკითხს განიხილავენ არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელთან ერთად. ავსებენ ტრენინგების ან სასწავლო კურსების მოთხოვნის ფორმას (ასეთის არსებობის შემთხვევაში). იხ. დანართი 12.

დ) საქმიანი ამოცანების შესასრულებლად საჭირო საკონტაქტო პირების სიის გადაცემა

მენეჯერი თანამშრომელს გადასცემს მისი საქმიანი ამოცანების შესასრულებლად საჭირო საკონტაქტო პირების სიას როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ. ინფორმაცია მოიცავს: სახელი და გვარი, სამუშაო დეპარტამენტი, სამუშაო პოზიცია, საკონტაქტო ინფორმაცია, ფიზიკური ადგილმდებარეობა (ოფისი, სართული) და მოკლე კომენტარი, რა საკითხებთან დაკავშირებით უნდა ეკონტაქტოს მათ. მოცემული დოკუმენტის გადაცემის შემდეგ, სასურველია, მენეჯერმა ფიზიკურად მიიყვანოს თანამშრომელი ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე შესაბამის კოლეგებთან და გააცნოს ისინი. ხოლო ორგანიზაციის გარეთ საკონტაქტო პირებთან გააგზავნოს ახალი თანამშრომლის გაცნობითი წერილი. მნიშვნელოვანია, რომ წერილის ადრესატებში მონაწილეობდეს ახალი თანამშრომელიც, რათა მასაც შეეძლოს საკონტაქტო პირთან საკუთარი თავის წარდგენა.

ე) მაღალი რგოლის მენეჯერის გაცნობა

მენეჯერი თანამშრომელს აცნობს მაღალი რგოლის მენეჯერს/ებს წინასწარ შეთანხმებული თარიღის მიხედვით. შეხვედრაზე ხდება თანამშრომლის წარდგენა და მისი სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობების გაცნობა. მაღალი რგოლის მენეჯერი თანამშრომელს უყვება საკუთარი გამოცდილების, ორგანიზაციაში მისი ფუნქციების, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მისი შესახებ. შეხვედრას გაცნობითი და სამოტივაციო ხასიათი აქვს.

საუკეთესო პრაქტიკა: მაღალი რგოლის მენეჯერის პროცესში ჩართვის იდეები

წარმატებულ კომპანიებში მაღალი რგოლის მენეჯმენტი ადაპტაციის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. სხვადასხვა ორგანიზაციები განსხვავებულ მეთოდებს მიმართავენ:

მისასალმებელი ვიდეო - ახალ თანამშრომელს ეგზავნება მაღალი რგოლის მენეჯერის მისასალმებელი ვიდეო ჩანაწერი;

ლანჩი ტოპ მენეჯმენტთან - ახალ თანამშრომელს მაღალი რგოლის მენეჯერი სთავაზობს ლანჩს, რათა არაფორმალურ გარემოში უკეთ გაიცნონ ერთმანეთი;

გუნდის ახალი წევრის წვეულებაში მონაწილეობა - ბევრი კომპანია პომპეზურად აღნიშნავს ახალი თანამშრომლის გუნდთან შემოერთებას. მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები კი ყოველთვის ესწრებიან ამ ღონისძიებას;

საორიენტაციო ტრენინგში მონაწილეობა - მაღალი რგოლის მენეჯერი ახალი თანამშრომლებისთვის განკუთვნილ საორიენტაციო ტრენინგში მონაწილეობს მოწვეული სტუმრის რანგში და ახალბედებს უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას, ორგანიზაციის ხედვასა და მიდგომებს, ატარებს სამოტივაციო გამოსვლას.

ვ) თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება

სამუშაოს დაწყებიდან ორი კვირის მანძილზე მენეჯერი გეგმავს ფორმალურ შეხვედრას, სადაც ლებულობს უკუკავშირის თანამშრომლისგან: როგორია მისი განწყობა-დამოკიდებულებები, რა არის მისი მოლოდინები, რა სირთულეები აქვს, რა მოსწონს ან არ მოსწონს. მენეჯერი უზრუნველყოფს უსაფრთხო ფსიქოლოგიურ გარემოს, რათა თანამშრომელმა შეძლოს ღია და გახსნილი უკუკავშირის მიცემა. მაგალითისთვის იხილეთ დანართი # 13.

რატომ არის მნიშვნელოვანი?

ერთ-ერთ ავსტრალიურ კომპანიას (Designer Blinds) ჰქონდა თანამშრომელთა დიდი გადინება. სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის შედეგად აღმოაჩინეს, რომ მათი თანამშრომლების უმეტესობა ორგანიზაციას ტოვებდა პირველი 90-180 დღის განმავლობაში. მათ დანერგეს ე.წ. "გუნდში შემოერთების ინტერვიუ", რომლის მიზანი იყო თანამშრომლებისგან უკუკავშირის მიღება, როგორ გრძნობენ თავს, რა სჭირდებათ წარმატებისთვის, როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ შეუწყოს ხელი მათ ეფექტურობას. მოცემული ინტერვიუს დანერგვის შედეგად კომპანიამ თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი შეამცირა 200%-იდან 8%-მდე.

– Employee Onboarding Ideas: Examples from Experts, Anja Zojceska, Recruiting, Employee Onboarding, TalentLyft, July 28, 2018

6.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) ახალი თანამშრომლისა და წინამორბედი თანამშრომლის მუშაობის კოორდინაცია

თუკი ახალ თანამშრომელს სამუშაოზე ხვდება წინამორბედი თანამშრომელი, შესასრულებელი დავალებების, საჭირო ინფორმაციისა და ცოდნის გადაბარებას წინამორბედი თანამშრომელი უზრუნველყოფს. მათ მუშაობას მენტორი უწევს კოორდინაციას, რათა დარწმუნდეს ინფორმაციის გადაცემის სისრულეში და ასევე შეძლოს იმის იდენტიფიკაცია, თუ რა ტიპის ინფორმაციის მიწოდება იქნება მის კომპეტენციაში წინამორბედი თანამშრომლის წასვლის (ან სხვა პოზიციაზე გადასვლის) შემთხვევაში. კოორდინაციის გასაწევად იგი პერიოდულად აკვირდება ახალი თანამშრომლისა და მისი წინამორბედის მუშაობის პროცესს. აგროვებს ინფორმაციას მათი მუშაობის შესახებ როგორც ახალი თანამშრომლისგან, ასევე წინამორბედისგან.

ბ) შესასრულებელი დავალებების სწავლება

თუკი წინამორბედი თანამშრომელი არ ხვდება ახალ თანამშრომელს, მენტორი ახალ თანამშრომელთან ერთად პირველ სამუშაო დღეებში შეიმუშავებს სამუშაო გრაფიკს და გამოყოფს ყოველდღიურად კონკრეტულ დროს, როცა თანამშრომელს გადაცემს ინფორმაციას და ცოდნას მისი სამუშაოს შესახებ, უკეთებს შესრულების დემონსტრირებას და ეხმარება თანამშრომელს დავალებების შესრულების პროცესში. გარდა ამისა ისინი თანხმდებიან, რომ ნებისმიერ დროს შეუძლია მას მიმართოს კითხვით. მენტორი უზრუნველყოფს, რომ თანამშრომელი რაც შეიძლება მალე გადავიდეს დამოუკიდებლად მუშაობის რეჟიმში. ამისთვის ის მუდმივად ეკითხება თანამშრომელს და აზუსტებს, რა სირთულეები აქვს და რა დაეხმარება მას დავალებების უფრო სწრაფად და სრულყოფილად შესრულებაში.

თუკი ახალ თანამშრომელს ხვდება წინამორბედი, მოცემულ პუნქტში აღნიშნულ სამუშაოს მენტორი ასრულებს წინამორბედის წასვლის შემდეგ.

ბ) შიდა ელექტრონულ პროგრამებში მუშაობის სწავლება

მენტორი თანამშრომელს პირველი ორი კვირის მანძილზე ასწავლის ორგანიზაციაში არსებულ შიდა ელექტრონულ პროგრამებში მუშაობას. მაგალითად, როგორცაა, ელექტრონული დოკუმენტ-ბრუნვის პროგრამა. თავდაპირველად ის უკეთებს დემონსტრირებას, შემდეგ კი ეხმარება თანამშრომელს სამუშაო პროცესში. გადასცემს პროგრამაში მუშაობის სახელმძღვანელოს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და უხსნის მისი გამოყენების წესებს. თუკი თანამშრომელს ხვდება წინამორბედი თანამშრომელი, ამ ფუნქციას სწორედ ის ასრულებს.

გ) შესასრულებელი დავალებების მონიტორინგი და უკუკავშირის მიცემა

მენტორი ყოველდღიურად აკეთებს დღის შეჯამებას ახალ თანაგუნდელთან ერთად. ისინი განიხილავენ დღის განმავლობაში შესრულებულ დავალებებს, თანამშრომელი მენტორს უზიარებს დავალების შესრულების სირთულეებს, უსმევს კითხვებს, მენტორი აძლევს

უკუკავშირს და საჭიროების შემთხვევაში აწვდის დამატებით ინფორმაციას და ცოდნას დავალების უკეთ შესრულების მიზნით.

7. პირველი სამი თვე

სამუშაოს დაწყებიდან პირველი სამი თვე კრიტიკული პერიოდია. ამ პერიოდის გავლის შემდეგ გამოჩნდება, როგორ მიმდინარეობს ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე ადაპტაციის პროცესი, რამდენად შეესაბამება მისი პიროვნული თუ პროფესიული უნარები დაკავებულ პოზიციას და როგორია მისი განვითარების პოტენციალი. ასევე ამ პერიოდის შეჯამება იძლევა ინფორმაციას, როგორ ხდება ადაპტაციის პროცესის მართვა ორგანიზაციის წარმომადგენლების მხრიდან.

ქვემოთ მოცემულია სამუშაოს დაწყებიდან პირველი სამი თვის მანძილზე შესასრულებელი აქტივობები. მათი განხორციელება არ უნდა გასცდეს სამ თვიან პერიოდს.

7.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები

ა) საორიენტაციო ტრენინგის ჩატარების უზრუნველყოფა

თანამშრომლის სამუშაოზე დანიშნიდან პირველი 3 თვის განმავლობაში არმ მართვის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ახალმოსულთა საორიენტაციო ტრენინგის ჩატარებას. ტრენინგის მიზანია ახალმოსულმა თანამშრომელმა გაიცნოს ორგანიზაციის მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგია, სტრუქტურა, მართვის სტილი, შინაგანაწესი, სამუშაო წესები, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები, მათში მონაწილეობისა და გამოყენების შესაძლებლობები და ა.შ. ასევე გაიცნოს მმართველი რგოლის წარმომადგენლები. თუკი ბოლო სამი თვის მანძილზე რამდენიმე ახალმოსული თანამშრომელი ყავს ორგანიზაციას, ტრენინგი ტარდება ჯგუფურ ფორმატში. თუკი მხოლოდ ერთი თანამშრომელია, ტრენინგი უტარდება ინდივიდუალურად.

საუკეთესო პრაქტიკა: ინტენსიური ონბორდინგი ზაპოსში

ზაპოსი (Zappos.com) არის ერთ-ერთი ის წარმატებული ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს ინტენსიურ ონბორდინგის პროცესს ახალი თანამშრომლების ინტეგრაციისთვის. 2010 წელს ზაპოსი მსოფლიოს 100 საუკეთესო დამსაქმებელს შორის მე-15-ე ადგილზე იმყოფებოდა. ზაპოსში დასაქმებული ახალბედა თანამშრომლები გადიან 5 კვირიან ინტენსიურ კურსს, სადაც ისინი სწავლობენ ორგანიზაციის ღირებულებებს, კულტურასა და პროცედურებს. ორგანიზაცია ახალბედა თანამშრომლებს სთხოვს, რომ კარგად დაფიქრდნენ, რამდენად მოსწონთ და შეესაბამებთ ორგანიზაციის კულტურას და სთავაზობს 2000 დოლარს ახალი სამუშაოს დატოვების შემთხვევაში. მიუხედავად იმისა, რომ ზაპოსს ყავს 1300 თანამშრომელი, ისინი გამოირჩევიან ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურითა და სრული გამჭვირვალობით.

– from Bauer, T., & Erdogan, B. (2010). *Organizational Behavior*. Nyack, NY: Flat World Knowledge.

ბ) შეფასების პროცესის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი

სამუშაოს დაწყებიდან სამი თვის შემდეგ თანამშრომელი გადის შესრულებული სამუშაოს კვარტალურ შეფასებას. არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომელს რამდენიმე

დღით ადრე უგზავნის შეტყობინებას შეფასების მოახლოებასთან დაკავშირებით, უგზავნის შესაბამის დოკუმენტაციას და ზეპირსიტყვიერად აწვდის ინფორმაციას, როგორ უნდა განხორციელდეს შეფასების პროცესი.

არმ წარმომადგენელი შემახსენებელ შეტყობინებას ასევე უგზავნის თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელს და აწვდის შესაბამის დოკუმენტაციას.

დადგენილი თარიღის გასვლის შემდეგ არმ წარმომადგენელი ახორციელებს კვარტალური შეფასების პროცესის მონიტორინგს, უკავშირდება თანამშრომელს და მის მენეჯერს, იღებს უკუკავშირს და ამოწმებს სრულყოფილად განხორციელდა თუ არა შეფასების პროცესი. გამოითხოვს შევსებულ დოკუმენტაციას და ინახავს თანამშრომლის პირად საქმეში.

გ) ადაპტაციის მონაწილე მხარეებისგან უკუკავშირის მიღება

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი ახალი თანამშრომლის დანიშნვიდან სამი თვის შემდეგ ახორციელებს ფორმალურ შეხვედრას პროცესში მონაწილე ყველა მხარესთან. იხ. 6.1-ის დ პუნქტი.

7.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) ყოველთვიური შეხვედრების უზრუნველყოფა

პირველი სამი თვის მანძილზე მენეჯერი თანამშრომელთან ერთად გეგმავს ყოველთვიურ ფორმალურ, შემაჯამებელ შეხვედრებს. შეხვედრის მიზანია, რომ მოხდეს შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგი, სწავლისა და განვითარების პროგრესი, განხილულ იქნეს სირთულეები, წახალისებულ იქნეს მიღწევები, მოხდეს ორმხრივი უკუკავშირის მიღება.

ბ) შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მომდევნო პერიოდის ამოცანების განხილვა

მენეჯერი პირველი სამი თვის შემდეგ უზრუნველყოფს თანამშრომლის კვარტალური შედეგების შეფასებას. ინდივიდუალური შეხვედრის ფორმატში მენეჯერი და თანამშრომელი განიხილავენ სამუშაოზე გამოსვლის დროს დასახულ ამოცანებს, მათი შესრულების ინდიკატორებსა და შესრულების შედეგებს. მენეჯერი აჯამებს 3 თვის მონაცემებს და თანამშრომელს აძლევს უკუკავშირს. თუკი ორგანიზაციას დანერგილი აქვს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების სისტემა, მოცემულ შეხვედრაზე ასევე ხდება სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციების განხილვა, მასთან დაკავშირებული მიღწევებისა და სირთულეების იდენტიფიცირება. მნიშვნელოვანია, რომ შედეგების შეფასება მოხდეს პირისპირ გასაუბრების სახით.

საჯარო მოსამსახურის შემთხვევაში ერთი წლის მანძილზე მიღებული ორი უარყოფითი კვარტალური შეფასება ხდება მასთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძველი, რაც შესაძლოა მოხდეს სამუშაოს დაწყებიდან 9 თვის ან 1 წლის შემდეგაც. ამ წესის შესახებ ინფორმაციას მენეჯერი თანამშრომელს აწვდის პირველ სამუშაო დღეებში.

გ) შეფასების საფუძველზე ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება

სამთვიანი შედეგების განხილვის შემდეგ მენეჯერი და თანამშრომელი აიდენტიფიცირებენ გასავითარებელ ცოდნას, უნარებსა და, თუკი შესაძლებელია, კომპეტენციებს. შემდეგ კი მათზე დაყრდნობით გეგმავენ ტრენინგებში თანამშრომლის მონაწილეობას. თუკი შერჩეული ტრენინგის მოწოდება ხდება ორგანიზაციის შიდა რესურსებით, არმ დეპარტამენტთან შეთანხმებით თანამშრომელი რეგისტრირდება შესაბამის ტრენინგზე. თუკი საჭიროა გარე ტრენინგის მოძიება, მენეჯერი და თანამშრომელი აგზავნიან მოთხოვნას არმ დეპარტამენტში და მათი მხარდაჭერით ხდება შესაბამისი სატრენინგო კურსის მოძიება.

დ) თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება

სამთვიანი სამუშაო გამოცდილებისა და შედეგების განხილვის შემდეგ მენეჯერი თანამშრომელს სთხოვს უკუკავშირს: როგორია მისი განწყობა-დამოკიდებულებები, რა არის მისი მოლოდინები, რა სირთულებები აქვს, რა მოსწონს ან არ მოსწონს.

7.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) თანამშრომლის სოციალიზაციის მხარდასაჭერად სხვადასხვა არაფორმალურ აქტივობებში ჩართვა

მენტორი გუნდის ახალ წევრს პირველი სამი თვის განმავლობაში ეხმარება სამუშაო დავალებების კარგად ათვისებაში, გადასცემს ცოდნას და უზიარებს საჭირო ინფორმაციას. გარდა ამისა ის მას ეხმარება სოციალიზაციაში: ასწავლის არაფორმალური ურთიერთობის წესებს (მაგალითად, როგორ იქცევიან თანამშრომლის დაბადების დღის საჩუქრის შემთხვევაში, ან იუბილარი რას აკეთებს; როგორი წესები აქვთ ლანჩზე გასვლის დროს, რა საკომუნიკაციო არხებს იყენებენ და ა.შ.), ეპატიჟება ლანჩზე სხვა კოლეგებთან ერთად, აწვდის ინფორმაციას სხვადასხვა დეპარტამენტებში არსებული სუბ-კულტურებისა და ღირებულებების შესახებ და ა.შ. მენტორი ავლენს კეთილგანწყობას და ქმნის უსაფრთხო ფსიქოლოგიურ გარემოს, რათა ახალმოსულმა თანამშრომელმა მისი დახმარებით შეძლოს მასთან ღია და გახსნილი კომუნიკაცია.

რატომ არის მნიშვნელოვანი?

70 დამოუკიდებელი კვლევის მეტა-ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ ახალმოსული თანამშრომლის წარმატების ყველაზე მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორი არის მისი შეგრძნება, რომ ის ახალ გარემოში სოციალურად მიღებულია. გარდა იმისა, რომ მცირდება სტრესი და შფოთვა, სოციალური კავშირები ახალ თანამშრომელს ასევე ეხმარება დიდ ინფორმაციულ რესურსთან წვდომასა და ამოცანების შესასრულებლად საჭირო ცოდნის მიღებაში.

- Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly by Allison M. Ellis, Sushil S. Nifadkar, Talya N. Bauer, Berrin Erdogan, Harvard Business Review, June 20, 2017

8. პირველი ექვსი თვე

მოცემული პერიოდი საფუძველს უყრის იმ გადაწყვეტილებას, რომელსაც მიიღებს მენეჯერი თანამშრომელთან გრძელვადიანი თანამშრომლობის შესახებ. პირველი ექვსი თვის მიზანია, რომ თანამშრომელმა შეძლოს დამოუკიდებლად მუშაობა და მიაღწიოს მენეჯერთან ერთად შეთანხმებულ ამოცანებს. გამომდინარე იქიდან, რომ მოცემულ პერიოდში თანამშრომელი ხდება დამოუკიდებელი, მატულობს რისკი, რომ ორგანიზაციის წარმომადგენლები ყურადღებას აღარ აქცევენ ადაპტაციის პროცესის მიმდინარეობას. სწორედ ამიტომ, ამ პერიოდის მიზანია, რომ თანამშრომელთან შენარჩუნდეს მუდმივი კავშირი, რეგულარულ ხასიათს ატარებდეს მის შედეგებზე, შესაძლებლობებსა თუ სირთულეებზე საუბარი, თანამშრომელი ღებულობდეს მუდმივ უკუკავშირის შესრულებული სამუშაოს შესახებ.

8.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები

ა) შეფასების პროცესის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი

სამუშაოს დაწყებიდან ექვსი თვის შემდეგ თანამშრომელი გადის სამუშაოს შეფასების შესრულებული სამუშაოს კვარტალურ შეფასებას. იხ. 7.1-ის ბ პუნქტი.

ბ) ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეებისგან უკუკავშირის მიღება

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომლის დანიშნიდან ექვსი თვის შემდეგ ახორციელებს ფორმალურ შეხვედრას პროცესში მონაწილე ყველა მხარესთან. იხ. 7.1-ს დ პუნქტი

8.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) ექვსი თვის განმავლობაში ყოველთვიური შეხვედრების უზრუნველყოფა

იხ. 7.2.-ის ა პუნქტი.

ბ) ექვსი თვის შემდეგ შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მომდევნო პერიოდის ამოცანების განხილვა

იხ. 7.2.-ს ბ პუნქტი

გ) შეფასების საფუძველზე ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება და ჩატარება

იხ. 7.2.-ს გ პუნქტი

დ) თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება

იხ. 7.2.-ის დ პუნქტი

8.3 მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) ყოველთვიური შემაჯამებელი შეხვედრების ჩატარება

მენტორი თანამშრომელს თვეში ერთხელ უნიშნავს ფორმალურ შეხვედრას, სადაც შეჯამებულად განიხილავენ ყველა საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებასთან, მასთან დაკავშირებულ მიღწევებსა და სირთულეებთან; ასევე საუბრობენ ორგანიზაციის კულტურის, ღირებულებების, ურთიერთობების წესებისა და სოციალიზაციის საკითხების შესახებ. თუკი თანაგუნდელი აიდენტიფიცირებს სირთულეებს, რომელიც საჭიროებს მენეჯერის ჩარევას, ის თანამშრომლის ნებართვით აწვდის ინფორმაციას მენეჯერს, რათა მოხდეს თანამშრომლის პრობლემების კონსტრუქციულად გადაჭრა.

9. სამუშაოს დაწყებიდან ერთი წლის მანძილზე

ერთწლიანი პერიოდის მიზანია თანამშრომლის სრულყოფილი ადაპტაცია ახალ სამუშაო გარემოსთან, უშუალო ხელმძღვანელსა და სამუშაო გუნდთან, ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებთან. ამ პერიოდის განმავლობაში თანამშრომელი სრულად ითვისებს მის ფუნქცია-მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო ცოდნასა და უნარებს და ხდება პროდუქტიული თანამშრომელი. ერთწლიანი პერიოდის დასრულებისას ორგანიზაცია ებულობს გადაწყვეტილებას თანამშრომელთან გრძელვადიანი თანამშრომლობის გაგრძელებასთან დაკავშირებით.

9.1 არმ დეპარტამენტის მიერ შესასრულებელი პროცედურები

ა) საბაზისო პროფესიული განვითარების პროგრამაზე დასწრების უზრუნველყოფა

თანამშრომლის მიერ სამუშაოს დაწყებიდან ერთი წლის მანძილზე არმ დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლის დასწრებას საბაზისო პროფესიული განვითარების პროგრამაზე.

ბ) შეფასების პროცესის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი

სამუშაოს დაწყებიდან ერთი წლის შემდეგ თანამშრომელი გადის სამუშაოს შეფასების შესრულებული სამუშაოს ერთწლიან შეფასებას. იხ. 7.1-ის ბ პუნქტი.

გ) ადაპტაციის პროცესში მონაწილე მხარეებისგან უკუკავშირის მიღება

არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელი თანამშრომლის დანიშნიდან ერთი წლის შემდეგ ახორციელებს ფორმალურ შეხვედრას პროცესში მონაწილე ყველა მხარესთან. იხ. 7.1-ს დ პუნქტი

9.2 მენეჯერის მიერ შესასრულებელი პროცედურა

ა) ერთი წლის განმავლობაში ყოველთვიური შეხვედრების უზრუნველყოფა

იხ. 7.2.-ის ა პუნქტი.

ბ) ერთი წლის შემდეგ შესრულებული სამუშაოს შეფასება და მომდევნო პერიოდის ამოცანების განხილვა

იხ. 7.2.-ს ბ პუნქტი

გ) შეფასების საფუძველზე ტრენინგების საჭიროების იდენტიფიცირება და ჩატარება

იხ. 7.2.-ს გ პუნქტი

დ) თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება

იხ. 7.2.-ის დ პუნქტი

ე) საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება

ერთწლიანი გამოსაცდელი ვადის გასვლის დასრულების შემდეგ მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას თანამშრომელთან გრძელვადიანი შრომითი ურთიერთობის გაგრძელებასთან დაკავშირებით. არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელთან ერთად განიხილავს თანამშრომლის სამუშაო შედეგებს და აცნობს მას გადაწყვეტილებას. თუკი გადაწყვეტილება დადებითია, მენეჯერი აწვდის ამის შესახებ ინფორმაციას თანამშრომელს და ულოცავს გამოსაცდელი პერიოდის წარმატებით გავლას.

ვ) უარყოფითი გადაწყვეტილების მიღება

თუკი მენეჯერის გადაწყვეტილებით თანამშრომელთან გრძელვადიანი შრომითი ურთიერთობები არ გაგრძელდება, არმ დეპარტამენტის თანამშრომელთან ერთად გეგმავს შეხვედრას თანამშრომელთან და აცნობს გადაწყვეტილებას. გადაწყვეტილებას ამყარებს იმ არგუმენტებით, რომელიც საფუძვლად უდევს მოცემულ გადაწყვეტილებას (შესრულებული სამუშაო, შეფასების შედეგები, კომპეტენციების გაუმჯობესების დონე და ა.შ.).

თუკი თანამშრომელი არ ეთანხმება მიღებულ გადაწყვეტილებას, მას აქვს უფლება მოითხოვოს მასთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის წერილობითი დასაბუთება, რომელიც ეფუძლება საქართველოს შრომის კოდექსით გათვალისწინებულ არგუმენტებს.

საჯარო მოსამსახურის შემთხვევაში უარყოფითი შეფასებისას თანამშრომელს აქვს გასაჩივრების უფლება საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N220 დადგენილებით დამტკიცებული „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების“ თანახმად.

ვ) მაღალი რგოლის მენეჯერის მხრიდან მილოცვა საგამოცდო პერიოდის წარმატებით დასრულებისთვის

თუკი თანამშრომელი წარმატებით გაივლის გამოსაცდელ პერიოდს, მას წერილობით ან ზეპირსიტყვიერად ულოცავს მინისტრი ან მინისტრის მოადგილე. მოცემული ინფორმაციის მიწოდებას მაღალი რგოლის მენეჯერისთვის უზრუნველყოფს არმ დეპარტამენტი.

ზ) ადაპტაციის პროცესის შეფასება

ერთწლიანი სამუშაო პერიოდის დასრულების შემდეგ (როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში) მენეჯერი არმ წარმომადგენელთან ერთად განიხილავს ადაპტაციის პროცესს და აფასებს მის ეფექტურობას. მენეჯერი და არმ წარმომადგენელი ადაპტაციის პროცესის შეფასებას ასევე სთხოვენ თანამშრომელს, რათა ჰქონდეთ სრული სურათი პროცედურაში საჭირო ცვლილებების ინიცირებისთვის.

10. ადაპტაციის პროცესი სხვა შემთხვევებში

10.1 როდესაც თანამშრომელი ორგანიზაციის შიგნით გადაინაცვლებს ერთი პოზიციიდან მეორეზე

როდესაც თანამშრომელი ორგანიზაციის შიგნით იცვლის პოზიციას ჰორიზონტალურ ან ვერტიკალურ დონეზე, მას არ სჭირდება ონბორდინგის პროცესის სრულად გავლა. თანამშრომელი უკვე იცნობს ორგანიზაციის ფუნქციონირებასა და მის ღირებულებებთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს, აქვს სახელმწიფო სტრუქტურაში მუშაობის გამოცდილება და იცნობს საჯარო მოსამსახურის შესახებ კანონებს. პოზიციის ცვლილებისას თანამშრომლისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მის ახალ როლში გარკვევა, ახალი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, ახალი ცოდნისა და უნარის შეძენა, ახალ მენეჯერსა და გუნდთან ინტეგრაცია.

ასეთ შემთხვევაში არმ წარმომადგენლის როლია: თანამშრომელს გააცნოს სამუშაო პირობები, რომელსაც ითვალისწინებს ახალი პოზიცია, შეინარჩუნოს მასთან რეგულარული კომუნიკაცია, მიიღოს მისგან უკუკავშირი და საჭიროების შემთხვევაში მოახდინოს ჩართულ მხარეებს შორის კოორდინაცია.

მენეჯერისა და მენტორის მიერ შესასრულებელი პროცედურა კი იგივე რჩება, რაც ახალმიღებული თანამშრომლის ონბორდინგის პროცედურით არის გათვალისწინებული.

10.2 სამუშაო ადგილზე დაბრუნება დეკრეტული შვებულების, სასწავლო შვებულების ან ხანგრძლივი ავადმყოფობის შემდეგ

თანამშრომლის უფლებამოსილების დროებითი შეჩერება შესაძლოა განპირობებული იყოს ანაზღაურებადი ან არაანაზღაურებადი შვებულებით, დეკრეტული შვებულებით, სასწავლო შვებულებით, დროებითი შრომისუუნარობით ან სხვა კანონით გათვალისწინებული შემთხვევებით, რაც გამოიწვევს თანამშრომლის სამუშაო პროცესიდან რამდენიმე დღით ან რამდენიმე თვით მოწყვეტას. სამუშაოზე დაბრუნებულ თანამშრომელს შესაძლოა დასჭირდეს სამუშაო ადგილზე ადაპტაცია, თუკი მისი არყოფნის მანძილზე ორგანიზაციაში ან/და

სტრუქტურულ ერთეულში განხორციელდა ცვლილებები, შეიცვალა ამოცანები, დაინერგა ახალი პროცესები, შეიცვალა გუნდის წევრები და ა.შ. ასეთ შემთხვევაში არმ წარმომადგენლისა და მენეჯერის როლია, რომ დაბრუნებულ თანამშრომელთან ჩაატარონ შეხვედრა, გაიარონ ყველა აქტუალური საკითხი, დააზუსტონ თანამშრომლის განწყობა, მოლოდინები და სირთულეები და თანამშრომელთან ერთად შეადგინონ მისი სამუშაოზე ადაპტაციის გეგმა. თუკი გუნდის შემადგენლობაში ცვლილებებია, უზრუნველყონ თანამშრომლის სოციალიზაცია ახალ კოლეგებთან.

10.3 სამუშაო პოზიციაზე დაბრუნება დროებითი დაწინაურებისა ან მოვალეობის შემსრულებლის პოზიციიდან

თანამშრომელი, რომელიც სხვა თანამშრომლის ან მენეჯერის დროებითი მოვალეობის შემსრულებელი იყო, შესაძლოა საჭიროებდეს სამუშაოზე ადაპტაციას იმის მიხედვით, თუ რა დროით იყო იგი დასაქმებული სხვა პოზიციაზე ან რამდენად განსხვავებულ სამუშაოს ასრულებდა. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერისა და არმ წარმომადგენლის მთავარი ფუნქციაა დარწმუნდნენ იმაში, რომ თანამშრომელი ჩართულია და თავს გრძნობს მოტივირებულად.

10.4 შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების სამუშაოზე ადაპტაცია

შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცესში მისთვის ინფორმაციის მიწოდება, დოკუმენტაციაზე ხელმოწერის უზრუნველყოფა, ინფრასტრუქტურის გაცნობა, სამუშაო ადგილის მოწყობა, სამუშაო უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის წესების მართვა და სხვა აქტივობები ხორციელდება შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ კანონითა და მასთან დაკავშირებული რეფერენციების თანახმად.

10.5 ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია მენეჯერულ პოზიციაზე

ახალი თანამშრომლის მენეჯერულ პოზიციაზე აყვანის შემთხვევაში ადაპტაციის პროცესი მოიცავს იგივე ფაზებს და შესაბამის აქტივობებს, რომელიც აღწერილია პროცედურაში. თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ ახალი მენეჯერის ზეგავლენა არსებულ სამუშაო გარემოზე დიდია და მნიშვნელოვან ცვლილებებს შეიტანს ორგანიზაციის/სტრუქტურული ერთეულის სამუშაო გარემოში, საჭიროა ახალი მენეჯერის ადაპტაციის პროცესისთვის განსაკუთრებული დროის დათმობა და პროცესის სტრუქტურირებულად მართვა.

ახალი მენეჯერის შემთხვევაში პროცედურაში მოცემულ აქტივობებთან ერთად საჭიროა დამატებითი ნაბიჯების განხორციელება. განსაკუთრებული ძალისხმევაა საჭირო უშუალო ხელმძღვანელისა და მენტორის მხრიდან, რომელიც ახალ მენეჯერს ყოველდღიურ საქმიანობაში მუდმივ მხარდაჭერას უწევს და ეხმარება სწრაფი შედეგის დადებაში. უშუალო ხელმძღვანელის მიერ გამოყოფილი მენტორის გარდა ახალ მენეჯერს შესაძლოა ადგილზე დახვდეს წინამორბედი მენეჯერი, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვან და კრიტიკულ ინფორმაციას და ცოდნას ფლობს. თუკი მოცემულ პოზიციაზე მიმდინარე საკადრო

ცვლილება იძლევა საშუალებას, რომ წინამორბედმა საკმარისი დრო გაატაროს ახალ მენეჯერთან, აუცილებელია მისი ჩართულობის უზრუნველყოფა.

ახალი მენეჯერის ადაპტაციის პროცესში შესაძლოა დამატებით განხორციელდეს შემდეგი აქტივობები:

ა) თანამშრომლების გაცნობითი შეხვედრების განრიგის შედგენა

მენეჯერულ პოზიციაზე მოსულ ახალ თანამშრომელს სჭირდება ორგანიზაციის და მისი ფუნქციონირების შესახებ მთლიანი სურათის დანახვა. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია არმ დეპარტამენტმა, მენეჯერმა ან/და წინამორბედმა უზრუნველყონ მისი დაკავშირება ყველა მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლებთან. ასევე იმ თანამშრომლებთან, რომელთა საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის მიღება აუცილებელია სამუშაოს უკეთ შესრულებისთვის. მენეჯერულ პოზიციაზე ახალი თანამშრომლის გამოსვლამდე არმ წარმომადგენელი ახალი მენეჯერის უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ადგენს ახალი თანამშრომლის შეხვედრების განრიგს, სადაც მოცემულია იმ თანამშრომლების სიაც, ვისთანაც უნდა დაიგეგმოს ინდივიდუალური გაცნობითი ხასიათის შეხვედრები, დაზუსტებულია შეხვედრის თარიღები და გაწერილია შეხვედრაზე განსახილველი საკითხები.

ბ) თანაბარი და მაღალი რანგის მენეჯერების ინდივიდუალურად გაცნობა

გამომდინარე იქიდან, რომ ახალი მენეჯერის ერთ-ერთ მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს სხვა სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან მუშაობა, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ უზრუნველყოს თანაბარი და მაღალი რანგის მენეჯერების მისთვის ინდივიდუალურად გაცნობა. თანაბარი რანგის მენეჯერებთან შეხვედრების ორგანიზებასა და გაცნობაზე შესაძლოა პასუხისმგებელი იყოს არმ წარმომადგენელი, მენტორი ან/და წინამორბედი, ხოლო მაღალი რგოლის მენეჯერებთან შეხვედრებს უზრუნველყოფს უშუალო ხელმძღვანელი. სასურველია, მოცემული პროცესი დასრულდეს სამუშაოს დაწყებიდან პირველი ორი კვირის განმავლობაში.

ბ) დაქვემდებარებული გუნდის წევრების შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიღება

არმ წარმომადგენელი, მენეჯერი, მენტორი ან/და წინამორბედი (იმის მიხედვით, ვინ რა დამხმარე ინფორმაციას ფლობს) ახალ მენეჯერს აწვდიან დეტალურ ინფორმაციას დაქვემდებარებული გუნდის წევრების შესახებ. ახალი მენეჯერი აგროვებს დამატებით ინფორმაციას მისი დაქვემდებარებულების შესახებ: რა პროფესიული გამოცდილება აქვს, როგორია მათი მუშაობის გამოცდილება ორგანიზაციაში, სამუშაოს შესრულების შედეგები, მიღწევები, განხორციელებული პროექტები, დისციპლინარული საკითხები, სოციალური კავშირები. ასევე ის აგროვებს ინფორმაციას მათი პიროვნული მახასიათებლების, სოციალური უნარ-ჩვევების, მოტივაციისა და ღირებულებების შესახებ.

გ) ინფორმაციის მიწოდება ორგანიზაციისა და სტრუქტურული ერთეულის შესახებ

ახალი მენეჯერის დაქვემდებარებული გუნდისა და სხვა თანამშრომლების მიერ მიღება დიდწილად დამოკიდებულია მისი ღირებულებებისა და ორგანიზაციის კულტურის თანხვედრაზე. ამიტომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ახალი მენეჯერის ინფორმირება ორგანიზაციის მისიის, ხედვის, სტრატეგიის, ღირებულებების, კულტურისა და სხვა „დაუწერელი წესების“ შესახებ. მოცემული ფუნქცია ადაპტაციის პროცესში შესაძლოა შეასრულოს ყველა ჩართულმა მხარემ, თუმცა ყველაზე მეტად ამ საკითხზე პასუხისმგებელი უნდა იყოს მისი უშუალო ხელმძღვანელი ან/და წინამორბედი. პროცედურით გათვალისწინებული მაღალი რანგის მენეჯერთან შეხვედრაც დიდწილად სწორედ ამ საკითხებს უნდა ეძღვნებოდეს. ორგანიზაციის ხედვისა და კულტურის დეკლარირება და გადაცემა სწორედ მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მხრიდან უნდა მოხდეს.

კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ახალი მენეჯერის ინფორმირება დაქვემდებარებული სტრუქტურის სამუშაო გეგმის, სამუშაო პროცედურების, ძირითადი შედეგების, დასახული ამოცანებისა და არსებული გამოწვევების შესახებ. ასევე ცოდნის გადაცემა ახალი ინიციატივებისა თუ დაგეგმილი პროექტების შესახებ. ამ ინფორმაციას ყველაზე სრულყოფილად წინამორბედი მენეჯერი ფლობს. თუკი წინამორბედისგან ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა არ არის, ამ ფუნქციას სრულად ითავსებს უშუალო ხელმძღვანელი.

საუკეთესო პრაქტიკა

ამერიკული კომპანია ეთსი (Etsy) მენეჯერულ პოზიციაზე აყვანილ ახალ თანამშრომლებს აწევრიანებს ე.წ. „ინტეგრაციის ბანაკში“, რომელიც გულისხმობს ახალი მენეჯერის როტაციას ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ერთეულში. მოცემული პროგრამის მიზანია, რომ ახალმა მენეჯერმა გაიცნოს ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა გუნდი, მათი როლები და ფუნქციები, მათი მოლოდინები და განწყობები და მათი სუბ-კულტურები. ასეთი გზით ორგანიზაციის გაცნობა ახალ მენეჯერებს ეხმარებათ უფრო ეფექტურები იყვნენ ახალ თანამშრომლებთან ურთიერთობაში და სწრაფად აულონ ალლო საკუთარ სამუშაოს.

– Employee Onboarding Ideas: Examples from Experts, Anja Zojceska, Recruiting, Employee Onboarding, TalentLyft, July 28, 2018

დ) ლიდერული და მენეჯერული განვითარების პროგრამის შემუშავება

ახალი მენეჯერის პროდუქტიულობასა და ეფექტური შედეგების დადებაში ყველაზე დიდ როლს თამაშობს მისი ლიდერული და მენეჯერული უნარების გამოყენება, როგორცაა, გუნდის ეფექტური მართვა და განვითარება, დავალებების სწორად და სამართლიანად გადანაწილება, გუნდის წევრების მხარდაჭერა და ქოუჩინგი, ჯანსაღი სამუშაო კლიმატის შექმნა და ა.შ. მენეჯერს ეფექტურ მართვაში მხარდაჭერას უწევს უშუალო ხელმძღვანელი, რომელიც მისი ტრენერისა და ქოუჩის როლსაც უნდა ასრულებდეს. უშუალო ხელმძღვანელი არმ დეპარტამენტთან ერთად ადგენს ახალი მენეჯერის ლიდერული და მენეჯერული განვითარების პროგრამას. პროგრამა უნდა მოიცავდეს ახალი მენეჯერის როგორც ფორმალურ ტრენინგებსა და სხვადასხვა სასწავლო კურსებზე გაგზავნას, ასევე ინდივიდუალურ ქოუჩინგს, მენტორინგსა და საჭირო სასწავლო თუ საკითხავი მასალით უზრუნველყოფას.

ახალი თანამშრომლის მენეჯერული უნარების კარგად გამოვლენასა ან/და გამომუშავებაში ასევე დამხმარე ფუნქცია აქვს მის მენტორს.

საჯარო მოსამსახურის შემთხვევაში დანიშნიდან 1 წლის განმავლობაში მენეჯერულ პოზიციაზე დანიშნულმა პირმა, რომელსაც არ აქვს მენეჯერობის გამოცდილება, უნდა გაიაროს საბაზისო პროგრამა - „მოხელის მენეჯერული უნარები“. მოხელე, რომელიც დანიშნულია ღია კონკურსის საფუძველზე და აქვს მენეჯერული გამოცდილება, საჯარო დაწესებულების გადაწყვეტილებით მისი დანიშნიდან 1 წლის მანძილზე გაივლის „მოხელის მენეჯერული უნარების“ სასწავლო კურსის ამ წესის დანართით გათვალისწინებულ №4 და №5 საგნებს.

11. თანამშრომლის უფლება-მოვალეობები გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში

საჯარო სამსახურში დასაქმებულ ახალ თანამშრომლზე გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ვრცელდება ყველა ის უფლება-მოვალეობა, რაც ძირითად შრომით ურთიერთობაში მყოფ თანამშრომლებზე.

გამოსაცდელ პერიოდში მყოფ თანამშრომელს აქვს მხოლოდ ერთი შეზღუდვა, რომელიც გათვალისწინებულია შრომის კოდექსით. შვებულების მიცემის წესის (მუხლი 22, პუნქტი 1) თანახმად დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება წარმოეშობა მუშაობის თერთმეტი თვის შემდეგ. თუმცა თანამშრომელს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდეც.

12. ადაპტაციის პროცედურის დანართები

დანართი # 1. ახალი თანამშრომლის პირველი დღის განრიგი

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
პირველი სამუშაო დღის განრიგი	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
სამუშაოზე გამოსვლის დრო/საათი:	
აქტივობები	
1	შეხვედრა არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელთან
2	გაცნობითი ხასიათის შეხვედრა არმ დეპარტამენტის წარმომადგენელთან
3	ზოგადი ინფორმაციის მიღება ორგანიზაციისა და სხვა ძირითადი საკითხების შესახებ
4	ძირითადი დოკუმენტაციის გაცნობა და ხელმოწერის უზრუნველყოფა
5	მინი-ექსკურსია ორგანიზაციის სამუშაო შენობაში
6	შეხვედრა უშუალო ხელმძღვანელთან
7	სამუშაო გუნდის გაცნობა
8	მხარდამჭერი თანაგუნდელის/მენტორის გაცნობა
9	სამუშაო ადგილის გაცნობა
10	ლანჩი უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად
11	სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობების, მოლოდინების და სხვა ძირითადი ასპექტების შესახებ შეხვედრა უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად

დანართი # 2. ადამიანური რესურსების მართვის დირექტორის
მისასალმებელი წერილი

TO:

FROM:

SUBJECT: ანა, კეთილი იყოს შენი მობრძანება ჩვენს გუნდში!

ანა,

კეთილი იყოს შენი მობრძანება ჩვენს გუნდში! მოხარულები ვართ, რომ შენი სახით კიდევ ერთი ახალი ძალა და ნათელი გონება შემოუერთდა ჩვენს სამინისტროს.

ორგანიზაციაში დანერგილი სისტემების საშუალებით ჩვენ შეგიქმნით განვითარებისა და ზრდისთვის აუცილებელ გარემოს, დაგეხმარებით კარიერულ წინსვლაში და ხელს შეგიწყობთ, რომ შეძლო შენი პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენება, თავი იგრძნო რეალიზებულად და მონაწილეობა მიიღო იმ დიდი მისიის შესრულებაში, რომელსაც ემსახურება ჩვენი გუნდი.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი არის ის სტრუქტურა, რომელსაც შეგიძლია მიმართო ნებისმიერი კითხვის შემთხვევაში. ჩვენ დაგეხმარებით, მოგცემთ მიმართულებას და მხარს დაგიჭერთ ნებისმიერ საქმეში.

საინტერესო კარიერულ გზას გისურვებ!

საუკეთესო სურვილებით,

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი

დანართი # 3. მენეჯერის სამოქმედო გეგმა

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია				
სახელი და გვარი:				
სამუშაო პოზიცია:				
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:				
უშუალო ხელმძღვანელი:				
სამუშაოს დაწყების თარიღი:				
ადაპტაციის სამოქმედო გეგმა				
პერიოდი	აქტივობა	საჭირო ინსტრუმენტები/ დოკუმენტები	პასუხისმგებელი პირი	ჩართული მხარეები
სამუშაოზე გამოსვლამდე პერიოდი	<input type="checkbox"/> სამუშაოზე გამოსვლის თარიღის შეთანხმება <input type="checkbox"/> გუნდის ინფორმირება (წერილობით/ზეპირსიტყვიერად) <input type="checkbox"/> მენტორის შერჩევა და შეთანხმება <input type="checkbox"/> ლოჯისტიკური და ტექნოლოგიური საკითხების შემოწმება <input type="checkbox"/> სამუშაო ადგილის მოწყობა/მორთვა <input type="checkbox"/> მისასალმებელი წერილის გაგზავნა <input type="checkbox"/> მაღალი რგოლის მენეჯერთან შეთანხმება	წერილი გუნდისთვის მისასალმებელი წერილი	მენეჯერი	გუნდის წევრები მენტორიატი ლოჯისტიკა მაღალი რგოლის მენეჯერი
პირველი სამუშაო დღე	<input type="checkbox"/> თანამშრომლის დახვედრა <input type="checkbox"/> პირადი შეხვედრის უზრუნველყოფა <input type="checkbox"/> სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობების გაცნობა <input type="checkbox"/> სამუშაო წესებზე შეთანხმება <input type="checkbox"/> ორგანიზაციის მისიასა და კულტურაზე საუბარი <input type="checkbox"/> თანამშრომლის მოლოდინების დაზუსტება <input type="checkbox"/> სამუშაო ადგილზე მიყვანა <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებისთვის გაცნობა <input type="checkbox"/> სასაჩუქრე პაკეტის გადაცემა <input type="checkbox"/> მენტორის გაცნობა <input type="checkbox"/> ლანჩის შეთავაზება	სამუშაოს აღწერილობა სასაჩუქრე პაკეტი	მენეჯერი	არმ წარმომადგენელი გუნდის წევრები მენტორი

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> პირველი სამუშაო დღის აღნიშვნა (ოფისში ან ოფისის გარეთ) 			
პირველი კვირა	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> სტრუქტურული ერთეული სამუშაო დებულების გადაცემა <input type="checkbox"/> ერთი პროექტის მაგალითზე სტრუქტურის მუშაობის ახსნა <input type="checkbox"/> ერთი პროექტის მაგალითზე მისი როლის ახსნა <input type="checkbox"/> ელექტრონული სისტემების სწავლება <input type="checkbox"/> საჭირო ინფორმაციით/პროცედურებით/ლიტერატურით მომარაგება <input type="checkbox"/> მაღალი რგოლის მენეჯერისთვის/ებისთვის გაცნობა 	სამუშაო დებულება დოკუმენტბრუნვის პროგრამა ლიტერატურა	მენეჯერი მენტორი	თანამშრომელი გუნდის წევრები მაღალი რგოლის მენეჯერი
მეორე კვირა	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> პირველი დავალებების მიცემა <input type="checkbox"/> წლიური ამოცანების გაწერა და შეთანხმება <input type="checkbox"/> კვარტალური ამოცანების გაწერა და შეთანხმება <input type="checkbox"/> განვითარებისა და ტრენინგების გეგმის გაწერა <input type="checkbox"/> თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> მენტორისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გასვლითი ღონისძიება გუნდთან ერთად 	სამუშაოს შესრულების შეფასების ფორმა ტრენინგების გეგმის ფორმა	მენეჯერი	თანამშრომელი მენტორი გუნდის წევრები
მესამე კვირა	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> მიცემული დავალებების გადამოწმება <input type="checkbox"/> მიცემული ლიტერატურის/ინფორმაციის შესახებ შეხვედრა/კითხვების განხილვა <input type="checkbox"/> მენტორის მუშაობის შესახებ უკუკავშირის მიღება (რამდენად დამხმარეა) 		მენეჯერი	თანამშრომელი
პირველი 3 თვე	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> საორიენტაციო ტრენინგის უზრუნველყოფა <input type="checkbox"/> ყოველთვიური/ყოველკვირეული შეხვედრების ჩატარება <input type="checkbox"/> შესრულებული სამუშაოს შეფასება <input type="checkbox"/> მომდევნო კვარტლის ამოცანების გადახედვა <input type="checkbox"/> განვითარების გეგმის გადახედვა <input type="checkbox"/> თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> მენტორისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> არმ წარმომადგენლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გასვლითი ღონისძიება გუნდთან ერთად 	სამუშაოს შეფასების ფორმა	მენეჯერი	თანამშრომელი მენტორი გუნდი წევრები არმ წარმომადგენელი
პირველი 6 თვე	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> შესრულებული სამუშაოს შეფასება <input type="checkbox"/> მომდევნო პერიოდის ამოცანების გადახედვა <input type="checkbox"/> თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება 	სამუშაოს შეფასების ფორმა	მენეჯერი	თანამშრომელი მენტორი გუნდი წევრები

	<input type="checkbox"/> მენტორისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> არმ წარმომადგენლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გასვლითი ღონისძიება გუნდთან ერთად			არმ წარმომადგენელი
პირველი 1 წელი	<input type="checkbox"/> შესრულებული სამუშაოს შეფასება <input type="checkbox"/> საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება <input type="checkbox"/> თანამშრომლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> მენტორისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> არმ წარმომადგენლისგან უკუკავშირის მიღება <input type="checkbox"/> გასვლითი ღონისძიება გუნდთან ერთად	სამუშაოს შეფასების ფორმა	მენეჯერი	თანამშრომელი მენტორი გუნდი წევრები არმ წარმომადგენელი

დანართი #4. სამუშაო ადგილის მოწყობის „ჩექლისტი“

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
სამუშაოზე გამოსვლის დრო/საათი:	
სამუშაო ადგილი	
<input type="checkbox"/>	სამუშაო მაგიდა
<input type="checkbox"/>	სკამი
<input type="checkbox"/>	ტუმბო
<input type="checkbox"/>	კომპიუტერი (პროცესორი, მონიტორი, კლავიატურა, „თაგვი“ და სხვ.)
<input type="checkbox"/>	პრინტერი/სკანერი
<input type="checkbox"/>	ტელეფონის აპარატი/ ფაქსი
<input type="checkbox"/>	საკანცელარიო თეფშები
<input type="checkbox"/>	საწერი საშუალებები
<input type="checkbox"/>	ჩასანიშნი ბარათები
<input type="checkbox"/>	სკოჩი
<input type="checkbox"/>	სტეპლერი
<input type="checkbox"/>	თაბახის ფურცლები
<input type="checkbox"/>	ნაგვის ურნა
<input type="checkbox"/>	ბლოკნოტი
<input type="checkbox"/>	სავიზიტო ბარათები
<input type="checkbox"/>	საშვი/სამსახურეობრივი ბეიჯი
<input type="checkbox"/>	სხვა
ტექნიკური უზრუნველყოფა	
<input type="checkbox"/>	სამუშაო იუზერი და პაროლი
<input type="checkbox"/>	სამსახურეობრივი ელ.ფოსტა
<input type="checkbox"/>	წვდომა საჭირო სისტემებსა თუ მონაცემთა ბაზებზე
<input type="checkbox"/>	საერთო ელექტრონულ ჯგუფებში გაწევრიანება (ელ.ფოსტის ჯგუფი და ა.შ.)
<input type="checkbox"/>	დისტანციური მუშაობისთვის საჭირო პროგრამებზე წვდომა
<input type="checkbox"/>	სხვა

**დანართი # 5. ახალი თანამშრომლისთვის მხარდამჭერი
თანაგუნდელის/მენტორის შერჩევის კრიტერიუმები**

სამუშაო პოზიცია	მუშაობს შესაბამის დეპარტამენტში
	იკავებს მინიმუმ ახალი თანამშრომლის სამუშაო პოზიციის შესაბამისი რანგის პოზიციას
	აქვს კომპანიაში მუშაობის მინიმუმ 2 წლიანი გამოცდილება
ცოდნა	ფლობს ახალი თანამშრომლის მიერ შესასრულებელი სამუშაოსთვის საჭირო ცოდნას
	საფუძვლიანად იცნობს დეპარტამენტის სამუშაო დებულებასა და სამუშაო ფუნქციებს
	საფუძვლიანად იცნობს ორგანიზაციის შინაგანაწესს, პროფესიული საჯარო მოხელის შესახებ კანონსა და სხვა საბაზისო პროცედურებს
	იცნობს ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებს
ტექნიკური უნარები	იყენებს ორგანიზაციაში დანერგილ ელექტრონულ პროგრამას
	იყენებს სამუშაო ელექტრონულ ფოსტას და ფლობს მისი, როგორც საკომუნიკაციო არხის, გამოყენებასთან დაკავშირებულ წესებს
პიროვნული მახასიათებლები	ღია და გახსნილი კომუნიკაციის უნარი,
	გულისხმიერება
	მხარდაჭერის და დახმარებისთვის მზაობა
პროფესიული უნარები	კარგი გადმოცემის უნარი
	სწავლების უნარი
	მოტივაციისა და წახალისების უნარი
სოციალური უნარები	აქვს დეპარტამენტის შიგნით მეგობრული ურთიერთობები
	აქვს ორგანიზაციის დონეზე კავშირები, არის კარგი „ნეთვორქერი“

დანართი # 6. ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლის
„ჩექლისტი“

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
პირველი დღე	
<input type="checkbox"/> ძირითადი პროცედურების გაცნობა	სამუშაო გრაფიკი დასწრების მონიტორინგი დასვენების დღეები შვებულებით სარგებლობა ზეგანაკვეთური სამუშაო შრომის ანაზღაურება წახალისების ფორმები სამუშაოს შეფასება დისციპლინარული პასუხისმგებლობა კონფიდენციალობა, უსაფრთხოება ინტერესთა კონფლიქტი საგანგებო ვითარების პროცედურები ელ. ფოსტის და ინტერნეტის გამოყენება ჩაცმის ეტიკეტი
<input type="checkbox"/> ძირითადი დოკუმენტების გაცნობა	დანიშვნის ბრძანება ახალი თანამშრომლის სახელმძღვანელი პროფესიული საჯარო მოხელის შესახებ კანონი
<input type="checkbox"/> გაცნობითი ტური	შენობის გაცნობა ლიფტის გამოყენება საპირფარეშო სამზარეულო სასადილო ყავის აპარატების სივრცე სასმელი წყლის სივრცე მწველთა სივრცე საბეჭდი მანქანის (პრინტერის) სივრცე პარკინგი სახანძრო გასასვლელები
<input type="checkbox"/> სტრუქტურული ერთეულის გაცნობა	სტრუქტურული ერთეულის ადგილმდებარეობის გაცნობა უშუალო ხელმძღვანელის გაცნობა
<input type="checkbox"/> ინფორმაციის გავრცელება	ახალი თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის გაგზავნა თანამშრომლებთან ან ინტრანეტზე გამოქვეყნება

დანართი # 7. ახალი თანამშრომლის გაცნობითი წერილი

TO:

FROM:

SUBJECT: ჩვენი გუნდის ახალი წევრი - ანა სიჭინავა!

მოგესალმებით!

გაიცანით ჩვენი გუნდის ახალი წევრი - ანა სიჭინავა. იგი მოქალაქეებთან ურთიერთობის მართვის განყოფილებაში მუშაობს, მონაცემთა ბაზის ანალიტიკოსის პოზიციაზე.

ანას სამუშაო გამოცდილების უმეტესი ნაწილი მოიცავს მონაცემების ანალიტიკას, როგორც სახელმწიფო ასევე კერძო სექტორში. სხვადასხვა დარგში არსებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის პარალელურად ის ჩართული იყო საერთაშორისო ორგანიზაციების (UNICEF, ILO, WORLD BANK, ADB და ა.შ.) პროექტებში, სადაც მისი ძირითადი მოვალეობები, ასევე მონაცემების ანალიტიკას და რაოდენობრივი კვლევების დაგეგმვა-განხორციელებას გულისხმობდა. ანა მოხარულია, რომ ჩვენი გუნდის წევრი გახდა და დარწმუნებულია, რომ აქ მიღებული გამოცდილება სასარგებლო იქნება მისი პროფესიული ზრდისა და განვითარებისთვის.

ანა,

კეთილი იყოს შენი მობრძანება სამინისტროში!

მოხარულები ვართ, რომ ჩვენს გუნდს შემოუერთდი. გისურვებთ წარმატებებს და ჩვენთან ერთად დიდი საქმეების კეთებას!

საუკეთესო სურვილებით,

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი

დანართი # 8. ახალი თანამშრომლისთვის მენეჯერის მისასალმებელი წერილი

TO:

FROM:

SUBJECT: ანა, კეთილი იყოს შენი მობრძანება ჩვენს გუნდში!

ანა,

კეთილი იყოს შენი მობრძანება ჩვენს ორგანიზაციაში! მოხარული ვარ, რომ შემოუერთდი ჩვენს გუნდს მონაცემთა ანალიტიკოსის პოზიციაზე. შენი სამუშაო კრიტიკულ როლს თამაშობს ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში.

მიმაგრებულ ფაილში გიგზავნი შენს სამუშაოს აღწერილობას, რომელსაც შეგიძლია წინასწარ გაეცნო, შემდეგ კი ერთად განვიხილოთ შეხვედრაზე. ჩვენ ხშირი კომუნიკაცია გვექნება, განსაკუთრებით, შენს პირველ სამუშაო დღეებში. ამასთან დაკავშირებით პირველ შეხვედრაზე ვისაუბრებთ.

იმისთვის, რომ სწრაფად აულო ალლო შენს სამუშაოს, მიიღო საჭირო ცოდნა და გაიცნო ჩვენი გუნდის კულტურა, გეყოლება მხარდამჭერი თანაგუნდელი, ე.წ. მენტორი, რომელიც დაგეხმარება შენი სამუშაოს ათვისებაში, გიპასუხებს ყველა კითხვაზე და გაგაცნობს ორგანიზაციის არაფორმალურ წესებსაც.

პირველ სამუშაო დღეებში შეხვედები ბევრ კოლეგას, სხვა სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებს, მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლებს. თავი იგრძენი თავისუფლად, რომ მათ დაუსვა ყველა შენთვის საინტერესო კითხვა ორგანიზაციასთან, მათ ფუნქციებსა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით.

ანა, წინ გელოდება ძალიან საინტერესო სამუშაო და დიდი შესაძლებლობები სწავლისა და განვითარებისთვის. მოხარული ვარ, რომ შენნაირი პროფესიონალი და საინტერესო პიროვნება შემოუერთდა ჩვენს გუნდს.

საუკეთესო სურვილებით,

მენეჯერი

დანართი # 9. ახალი თანამშრომლის გუნდისთვის გაცნობა

TO:

FROM:

SUBJECT: კეთილი იყოს ანას მობრძანება ჩვენს გუნდში!

ჩემო გუნდის წევრებო,

ჩვენს გუნდს შემოუერთდა ანა სიჭინავა მონაცემთა ანალიტიკოსის პოზიციაზე.

ანას სამუშაო გამოცდილების უმეტესი ნაწილი მოიცავს მონაცემების ანალიტიკას, როგორც სახელმწიფო ასევე კერძო სექტორში. სხვადასხვა დარგში არსებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის პარალელურად ის ჩართული იყო საერთაშორისო ორგანიზაციების პროექტებში, სადაც მისი ძირითადი მოვალეობები, ასევე მონაცემების ანალიტიკას და რაოდენობრივი კვლევების დაგეგმვა-განხორციელებას გულისხმობდა.

ანა არის თხილამურების დიდი მოყვარული და 2010 წელს გახდა სამოყვარულო შეჯიბრის გამარჯვებულიც. ასე, რომ ჩვენს მოთხილამურეთა გუნდს მატება აქვს ☺

დღეს ანას პირველი სამუშაო დღეა. თქვენი მხარდაჭერით ეს დღე ანასთვის ანასთვის საინტერესო და სასიამოვნო თანამშრომლობის დასაწყისი.

ანას შემოერთებით კი ჩვენი გუნდი კიდევ უფრო გაძლიერდება.

დღეს დღის ბოლოს ჩვენებურად აღვნიშნოთ დღევანდელი დღე!

საუკეთესო სურვილებით,

ირაკლი

დანართი # 10. არმ წარმომადგენლის გამოსაყენებელი კითხვარი უკუკავშირის მისაღებად

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
თანამშრომლის უკუკავშირი	
<input type="checkbox"/> სამუშაოს დაწყებამდე პერიოდი	<p>როგორ შეაფასებ პირველად კომუნიკაციას? მიიღე თუ არა ყველა საჭირო ინფორმაცია სამუშაოზე გამოსვლამდე? რამდენად დაგეხმარა სამუშაოზე გამოსვლამდე გამოგზავნილი ინფორმაცია პირველ სამუშაო დღეებში სწრაფად ადაპტაციაში რის გაუმჯობესებას გვირჩევ სამუშაოზე გამოსვლამდე პერიოდში?</p>
<input type="checkbox"/> პირველი სამუშაო დღე	<p>როგორ შეაფასებ შენს პირველ სამუშაო დღეს? რამდენად დაემთხვა შენი მოლოდინები პირველ დღეს მიღებულ შთაბეჭდილებას? პირველ დღეს მიღებული ინფორმაცია დამხმარე იყო? ხომ არ მოხდა ინფორმაციული გადატვირთვა? რამდენად დამხმარე იყო „მინი-ექსკურსია“ შენობაში? როგორ შეაფასებ მენეჯერის დახვედრას? როგორ შეაფასებ გუნდის დახვედრას? როგორ შეაფასებ მენტორის დახვედრას? გქონდა თუ არა ყველა საჭირო ინვენტარი სამუშაო ადგილზე? გადმოგეცა თუ არა ყველა საჭირო დოკუმენტაცია? რას გააუმჯობესებდი მოწოდებული ინფორმაციის შინაარსში/ფორმაში/რაოდენობაში? რას გამოარჩევდი პირველ სამუშაო დღეს? რა მოგეწონა? რის გაუმჯობესებას გვირჩევ?</p>
<input type="checkbox"/> პირველი ორი კვირა	<p>რა წარმოდგენა შეგექმნა ორგანიზაციაზე? კულტურასა და ღირებულებებზე? რამდენად გასაგები იყო შენი ფუნქცია-მოვალეობების შესახებ მოწოდებული ინფორმაცია? რა არის შენი პირველი შთაბეჭდილება გუნდის შესახებ? მიიღე თუ არა ყველა საჭირო ინფორმაცია შენი მენეჯერისგან? რამდენად დამხმარე იყო შენი მენეჯერი გუნდთან ინტეგრაციის პროცესში? მიიღე თუ არა ყველა საჭირო ინფორმაცია მენტორისგან? რამდენად დამხმარე იყო შენი მენტორი გუნდთან და სხვა კოლეგებთან ინტეგრაციის პროცესში? ფიქრობ, რომ მიიღე ყველა საჭირო ინფორმაცია და აღჭურვილობა?</p>

	<p>რა შეიძლება გავაკეთოთ შენს მხარდასაჭერად? შენი სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად?</p>
პირველი სამი თვე	<p>რამდენად ფლობ ინფორმაციას სტრუქტურის გარეთ საკონტაქტო თანამშრომლების შესახებ?</p> <p>რამდენად ხელმისაწვდომია მენეჯერი?</p> <p>რამდენად ღიაა გუნდი/მენეჯერი/კოლეგები დახმარების გასაწევად?</p> <p>რამდენად ინტეგრირებულად გრძნობ თავს ახალ გარემოში?</p> <p>როგორ შეიძლება დაგეხმაროთ სოციალური კავშირების გაფართოებაში?</p> <p>რამდენად სამართლიანად მიგაჩნია სამუშაოს კვარტალური შეფასება?</p> <p>რამდენად რელიევანტურად მიგაჩნია მომდევნო თვეებისთვის დასახული მიზნები და ამოცანები?</p> <p>რამდენად მხარდამჭერია შენი მენეჯერი?</p> <p>რა შეიძლება გააკეთოს მხარდასაჭერად?</p> <p>რა სირთულეებს შეხვდი ამ პერიოდში?</p> <p>რამდენად თვლი, რომ ორგანიზაციაში/სტრუქტურაში არსებული კულტურა და ღირებულებები შეესაბამება შენსას?</p> <p>რა შეიძლება გავაკეთოთ ჩვენ შენს მხარდასაჭერად?</p>
პირველი 6 თვე	<p>როგორ შეაფასებ ტრენინგებს?</p> <p>სხვა რა ტრენინგები გჭირდება შენი სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად?</p> <p>რა იყო ყველაზე დამხმარე მენტორთან მუშაობისას?</p> <p>კიდევ რას ისურვებდი მენტორთან მუშაობისას?</p> <p>როგორ შეაფასებ შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესს? შედეგებს?</p> <p>რომელი აქტივობა გამოგადგა ყველაზე მეტად ამ პერიოდის განმავლობაში?</p> <p>ვინ იყო ყველაზე მხარდამჭერი ამ პერიოდის მანძილზე?</p> <p>რას ისურვებდი მომდევნო კვარტლის მანძილზე?</p>
ერთი სამუშაო წელი	<p>როგორ შეაფასებ ადაპტაციის პროცესს?</p> <p>რა მოგეწონა ყველაზე მეტად?</p> <p>რა გვაქვს გასაუმჯობესებელი/შესაცვლელი?</p> <p>რას დაამატებდი ამ პროცესს?</p> <p>რა არის ზედმეტი?</p> <p>რას ისურვებდი, რომ გცოდნოდა მაშინ, როცა იწყებდი მუშაობას?</p> <p>რამდენად დაემთხვა შენი მოლოდინები არსებულს სიტუაციას?</p> <p>ურჩევდი თუ არა ახლობელს ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებას?</p>

დანართი # 11. სამუშაოს შესრულების ერთწლიანი გეგმა

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია				
სახელი და გვარი:				
სამუშაო პოზიცია:				
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:				
უშუალო ხელმძღვანელი:				
სამუშაოს დაწყების თარიღი:				
პერიოდი	ამოცანა	მოსალოდნელი შედეგები	ამოცანის შესასრულებლად საჭირო ცოდნა/უნარები/კომპეტენციები	განვითარების ინსტრუმენტები (ტრენინგი, მენტორინგი, ქოუჩინგი, სუპერვიზია, სამუშაო ადგილზე სწავლება და სხვ.)
I კვარტალი				
II კვარტალი				
III კვარტალი				

IV კვარტალი				

დანართი # 12. პროფესიული განვითარების ერთწლიანი გეგმა

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
პროფესიული განვითარების ამოცანა #1	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად არსებული ძლიერი მხარეები	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად საჭირო გასავითარებელი/გასაუმჯობესებელი მხარეები	
ამოცანის მისაღწევად საჭირო აქტივობები/ქმედებები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო რესურსები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო განვითარების ინსტრუმენტები (ტრენინგი, მენტორინგი, ქოუჩინგი, სუპერვიზია, სამუშაო ადგილზე სწავლება და სხვ.)	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო დრო	
პროგრესის მონიტორინგი	
პროფესიული განვითარების ამოცანა #2	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად არსებული ძლიერი მხარეები	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად საჭირო გასავითარებელი/გასაუმჯობესებელი მხარეები	
ამოცანის მისაღწევად საჭირო აქტივობები/ქმედებები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო რესურსები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო განვითარების ინსტრუმენტები (ტრენინგი, მენტორინგი, ქოუჩინგი, სუპერვიზია, სამუშაო ადგილზე სწავლება და სხვ.)	

ამოცანის შესასრულებლად საჭირო დრო	
პროგრესის მონიტორინგი	
პროფესიული განვითარების ამოცანა #1	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად არსებული ძლიერი მხარეები	
არსებული ამოცანის შესასრულებლად საჭირო გასავითარებელი/გასაუმჯობესებელი მხარეები	
ამოცანის მისაღწევად საჭირო აქტივობები/ქმედებები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო რესურსები	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო განვითარების ინსტრუმენტები (ტრენინგი, მენტორინგი, ქოუჩინგი, სუპერვიზია, სამუშაო ადგილზე სწავლება და სხვ.)	
ამოცანის შესასრულებლად საჭირო დრო	
პროგრესის მონიტორინგი	

დანართი # 13. მენეჯერის მიერ გამოსაყენებელი კითხვარი უკუკავშირის მისაღებად

თანამშრომლის შესახებ ინფორმაცია	
სახელი და გვარი:	
სამუშაო პოზიცია:	
სამუშაო სტრუქტურული ერთეული:	
უშუალო ხელმძღვანელი:	
სამუშაოს დაწყების თარიღი:	
თანამშრომლის უკუკავშირი	
<input type="checkbox"/> რა მოგწონს ყველაზე მეტად შენს სამუშაოში? <input type="checkbox"/> რა გადელევებს, გაშფოთებს ან სირთულედ აღიქვამ? <input type="checkbox"/> როგორ შეაფასებ შენს მუშაობას? <input type="checkbox"/> როგორ ფიქრობ, რა გაქვს გასაუმჯობესებელი? <input type="checkbox"/> რა რესურსები გჭირდება, რომ შენი საქმე უფრო პროდუქტიულად და წარმატებულად შეასრულო? <input type="checkbox"/> რა არის შენი მთავარი მოტივაცია? რა გაძლევს ენერჯიას, რომ იმუშავო? <input type="checkbox"/> როგორ შემიძლია დაგეხმარო და გაგიმარტივო საქმის შესრულება? <input type="checkbox"/> როგორ შემიძლია დაგეხმარო მიზნების მიღწევაში? <input type="checkbox"/> არის თუ არა შენს სამუშაოში ისეთი ასპექტები, სადაც ჩემი მხრიდან მეტი ჩართულობა გასურს? <input type="checkbox"/> რამდენად მოსახერხებელი და მისაღებია შენთვის ჩვენი ერთობლივი მუშაობის სტილი? <input type="checkbox"/> როგორი სიხშირით გირჩევნია უკუკავშირის მიღება? <input type="checkbox"/> როგორი ფორმით გირჩევნია ჩემგან უკუკავშირის მიღება? პირისპირ თუ წერილობით? <input type="checkbox"/> რას გააკეთებდი სხვანაირად ჩემს ადგილას რომ ყოფილიყავი? <input type="checkbox"/> რა იყო შენთვის მოულოდნელი ამ დღეების განმავლობაში? <input type="checkbox"/> მომიყევი, რომელი იყო შენთვის ყველაზე მაგარი დღე ამ დღეების მანძილზე? და ყველაზე ცუდი დღე? <input type="checkbox"/> რა სირთულეებს გადააწყდი ამ პერიოდის განმავლობაში? <input type="checkbox"/> გუნდის წევრებიდან ვინ არის ყველაზე მხარდამჭერი? რაში გამოიხატება მისი მხარდაჭერა? <input type="checkbox"/> როგორ ფიქრობ, რა აკლია ჩვენს გუნდს? <input type="checkbox"/> რამე კონფლიქტი ან სირთულე ხომ არ გქონია კოლეგებთან ურთიერთობაში? <input type="checkbox"/> რა მოგწონს ყველაზე მეტად ორგანიზაციაში?	