თემა I. ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა და მართვის მიდგომების გენეზისი

1. ორგანიზაციული რესურსები და ადამიანური რესურსის როლი ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში.
2. ადამიანის მართვისადმი მიდგომების გენეზისი.
3. ადამიანის მართვის თანამედროვე მეთოდები და გამოწვევები გლობალური კონტექსტში.

1.1. ორგანიზაციული რესურსები და ადამიანური რესურსის როლი ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის და სტრატეგიული მენეჯმენტის სინთეზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა სასწავლო დისციპლინა – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა. ეს იდეა ეკუთვნოდათ რაითსა და მეკმეანს Wright and McMahan (1992) შემდეგ კი განავითარა ბაქსალმა (Boxall (1996). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის არსში გასარკვევად უნდა ჩავწვდეთ **რესურსების, ადამიანური რესურსის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, სტრატეგიის, სტრატეგიული მენეჯმენტის** არსს.

- **რესურსები** – ორგანიზაცია ღია, სოციო-ტექნიკური სისტემაა. მისი არსებობის მთავარი პირობა რესურსების რაციონალური გამოყენებაა (მინიმალური დანახარჯები საუკეთესო შედეგებისთვის). 1991 წელს ჰანტმა (Hunt) განმარტა რესურსი, როგორც – ,,ყველა ხელმისაწვდომი შესაძლებლობა“ (,,anything that has an enabling capacity“). საზოგადოებრივ ურთიერთობათა განვითარებასთან ერთად მოდიფიცირება განიცადა რესურსებისადმი დამოკიდებულებამ. ადრე რესურსებად მოიაზრებოდა მიწა, შრომა და კაპიტალი. ამ ჩამონათვალს თანდათან დაემატა სამეწარმეო უნარი, ადამიანური რესურსები, ტექნოლოგიები, ინფორმაცია. საინტერესოა ისიც, რომ დღეისათვის რესურსებში მოიაზრებენ აგრეთვე გარემო ფაქტორებსაც (მაგ. სახელმწიფოს როლი), ან

მათ აერთიანებენ ინფორმაციაში. აღნიშნული მსჯელობა შეგვიძლია გამოვსახოთ ფორმულის სახით:

$$Y = E\ F[\ I\ \ A\ \ L\ H\ K\ N\ ]$$

Y – ორგანიზაციული ფუნქცია

E – მეწარმეობის უნარი

I – ინფორმაცია

A – ტექნოლოგია ,,know-how"

L – შრომა

H – ადამიანური რესურსი/კაპიტალი

K – კაპიტალი

N – ბუნებრივი რესურსები

სულ რაღაც ათეული წლის წინ **გრეგორი მენქიუ** ორგანიზაციულ ფუნქციას ასახავდა შემდეგი ფორმულით: $Y = A\ F(\ L\ K\ H\ N\ )$

თუ დავაკვირდებით ჩამონათვალშიც აშკარაა მეწარმეობის უნარი, შრომა, ადამიანური კაპიტალი უშუალოდ ადამიანისგან მომდინარეობს, დანარჩენების გამოყენებაც ადამიანის მეშვეობით ხორციელდება. ცალსახაა ადამიანური ფაქტორის როლი ორგანიზაციის არსებობის, მისი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში.

- **ადამიანური რესურსი** – არის ერთეული პიროვნება დასაქმებული ორგანიზაციაში
- **ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი** – შრომისა და ადამიანების მართვა ორგანიზაციაში.
- **სტრატეგია** – მიზნის/მიზნების მიღწევის მეთოდი, მოთოდოლოგია, გეგმა.
- **სტრატეგიული მენეჯმენტი** – მიზნების მისაღწევად დაგეგმვის, მონიტორინგის, ანალიზის, შეფასების პროცესი.

მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან დაკავშირებული (ეკონომიკური) ურთიერთობების ამსახველი კატეგორიები და მათი განმარტებები არ არის სტატიკური, ისინი საზოგადოების განვითარებასთან ერთად, მუდმივად განიცდიან ცვლილებებს, მოდიფიკაციას. საინტერესოა, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის

თანამედროვე გაგება. ის განმარტება, როგორც პიროვნების ნიჭის, უნარების, ქცევების, მოტივების, პოტენციალის წარმართვა საერთო ან ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. არმსტრონგი მასში მოიაზრებს ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტს, ცოდნის მენეჯმენტს, ორგანიზაციის დიზაინისა და განვითარების მენეჯმენტს, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსით უზრუნველყოფის (სამუშაო ადგილის დაგეგმვა, შერჩევა, ტალანტების მართვა) მართვას, სწავლა–განვითარების, დაჯილდოვების, დასაქმებულთა ურთიერთობების, მიღწევების (performance), კეთილდღეობის მართვას.

ადამიანი ორგანიზაციის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რესურსია, რადგან ის იძლევა კონკურენტუპირატესობას, ამიტომ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა იყოს ინტეგრირებული ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიაში. ეს კონცეფცია მრავალგზის გახდა კრიტიკის ობიექტი, განსაკუთრებით იმათი მხრიდან, ვინც ადამიანის რესუსრსად აღქმის წინააღმდეგია და ემხრობიან დასახელებებს: ,,ადამიანის მართვა“ ან ,,დასაქმებულთა მართვა“ (people management or employment management) თუმცა ცხადია, რომ რესურსული მიდგომის მომხრეები ინარჩუნებენ პოზიციებს და ამასთან ითვისებენ თანამედროვე გარემოს ტენდენციებს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა შეისწავლის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის, პოლიტიკისა და პრაქტიკის მიდგომებს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი ეყრდნობა შემდეგ ძირითად პრონციპებს:

- ადამიანური რესურსი ასრულებს სტრატეგიულ როლს ორგანიზაციის წარმატებაში
- ადამიანური კაპიტალი არის კონკურენტუპირატესობის მთავარი წყარო;
- ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია ინტეგრირებული უნდა იყოს ბიზნესის სტრატეგიებთან და გეგმებთან;
- ბიზნესის სტრატეგიებს ნერგავენ ადამიანები;
- ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვის დაგეგმვასა და განხორციელებაში უნდა დაინერგოს სისტემური მიდგომა.

1.2. ადამიანის მართვისადმი მიდგომების გენეზისი.

ქვეყნის ცივილიზებულობის, განვითარების დონის რაოდენობრივი ინდიკატორები, როგორიცაა ცხოვრების დონე, მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, ეროვნული შემოსავალი, უმაღლესი განათლების მქონეთა რიცხოვნება, ან სავაჭრო ბალანსის სალდო დაფუძნებულია მნიშვნელოვან ინდიკატორზე, რომლის გაზომვა ერთი შეხედვით რთულია, მაგრამ ქმნის ხანგრძლივვადიანი, მდგრადი, რეალური რაოდენობრივი და თვისებრივი განვითარების საძირკველს. ეს ფუნდამენტია ადამიანური რესურსი და მისი ცოდნის დონე, რომელსაც საფუძვლად უდევს ადამიანის ცნობიერება, თუ როგორ დამოკიდებულებაშია ის საკუთარ თავთან პირველ რიგში და რამდენად ფასეულია მისთვის მეორე ადამიანი. კაცობრიობამ დასაბამიდან დღემდე გაიარა ადამიანისადმი დამოკიდებულების სხვადასხვა ეტაპი, მკვეთრი სისასტიკიდან ღრმა მორალურობამდე:

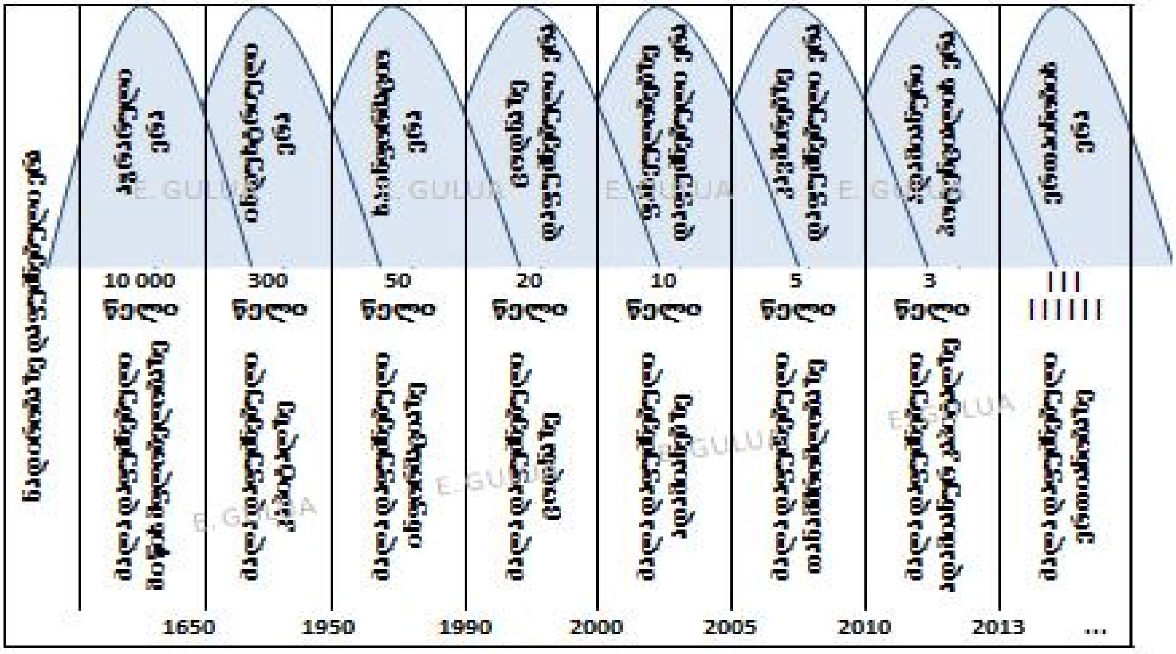
- ადამიანი – შრომის იარაღი, საქონელი (ყიდვა–გაყიდვის ობიექტი)
- ადამიანი – სამუშაო ძალა
- ადამიანი – რესურსი
- ადამიანი – კაპიტალი
- ადამიანი – პარტნიორი

თუმცა ვერ ვიტყვით, რომ თანამედროვე სამყაროში აღმოფხვრილია ადამიანის მართვის არაცივილიზებული მიდგომები და ფორმები.

ადამიანური რესურსებისადმი დამოკიდებულებები იცვლება გარემოს სპეციფიკიდან გამომდინარე. დოქტორი უილიამ გელარი შემდეგ გლობალურ პარადიგმებს განიხილავს: ა) აგრარული ერა, ბ) ინდუსტრიული ერა, გ) საინფორმაციო ერა, დ) ცოდნაზე დაფუძნებული ერა, ე) ღირებულებაზე დაფუძნებული, ვ) კავშირებზე დაფუძნებული, ზ) ადამიანურ პოტანციალის ერა და თ) ერთიანობის ერა. **(იხ. სქ. 1.1.)**

თავდაპირველი დომინირებადი პარადიგმები – ნადირობიდან, აგრარულ ერამდე და ინდუსტრიალიზაციამდე – კაცობრიობის განვითარების ხანხანგრძლივ პერიოდს მოიცავს

– დასაბამიდან მეჩვიდმეტე საუკუნემდე. ინდუსტრიულ ერას საფუძველი ჩაეყარა დანადგარების, მანქანური წარმოების, ძრავის შექმნით. მე-20 საუკუნის 50-ანი წლებიდან დაიწყო ახალი ფორმაციის ჩამოყალიბება, რაც გამოიხატა ადამიანის საქმიანობის ფორმების და პრიოტიტეტების ცვლილებაში. ჩამოყალიბდა საინფორმაციო (პოსტინდუსტრიული) საზოგადოება, რომლის ძირითადი საქმიანობის შინაარსი უკავშირდებოდა განსაკუთრებით მომსახურების სფეროს – კერძოდ, ინფორმაციის წარმოებას, დაცვას, გადამუშავებას და რეალიზაციას. პრიორიტეტული გახდა ინფორმაციის მენეჯმენტი. ამ ერამ განაპირობა ინფორმაციის ნაკადების უკიდურესი ზრდა და მისი სელექციის პრობლება, გაიზარდა მარჟა ინფორმაციასა და ცოდნას შორის. შესაბამისად, მე-20 საუკუნის 90-ანი წლებიდან აქტუალური გახდა ცოდნის მიღება, გავრცელება და გამოყენება. ცოდნა უკვე აღარ აღიქმება, როგორც ინფორმაციის ფლობა, არამედ, როგორც მისი ანალიზის, გამოყენების, რეალიზების უნარი. ცოდნის პრიორიტეტულობამ აქტუალური გახადა ტერმინები მცოდნე/ცოდნის საზოგადოება, საზოგადოება რომლისთვისაც ცოდნა ფასეულია. (Knowledge Society, Knowledgeable Society, Knowledge Value Society). 21 საუკუნეში საზოგადოებისთვის აქტუალური გახდა იდეოლოგიის, ფასეულობათა სისტემის ფორმირება, რათა ადამიანებს ფუნდამედტური პრინციპების საფუძველზე, გაიოლებოდათ ურთიერთობები, მიეღწიათ თანხმობისთვის, რომლის მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს ადამიანი, მისი უფლებები და თავისუფლება, მორალი და ეთიკური პრინციპები. ეს ტენდეცია, რა თქმა უნდა, 21-ე საუკუნეში არ გამოვლენილა, უბრალოდ გლობალური მასშტაბით გახდა აქტუალური. შესაბამისად, წამოიწია იდეოლოგიამ და იდეოლოგებმა, ნებისმიერ დონეზე (ინდივიდი, ორგანიზაცია, საზოგადოება, ქვეყანა). ამ ეტაპმა კარგი საფუძველი მისცა თანამშრომლობის, ურთიერთობების და მისი ფორმების გაუმჯობესებას. შესაბამისად, ჩამოყალიბდა კავშირებზე დამყარებული ერა.



სქემა 1. გლობალური ბიზნეს (და სოციალური) პარადიგმები

შემდეგ ეტაპზე პრიორიტეტული ხდება ადამიანისადმი, როგორც კაპიტალისადმი დამოკიდებულება. ამ შემთხვევაში აქტუალურია პიროვნებას როგორ აქვს ჩართული თავისი ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაუმჯობესებაში და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს წვლილი. ჯექსონი და შულერი იყენებენ ასეთ ფორმულირებას: ,,ორგანიზაციამ შესაძლებელია გამოიყენოს ადამიანური რესურსების მართვის მრავალგვარი გზა, რათა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალი. მაგ: მათ შეუძლიათ იყიდონ ადამიანური კაპიტალი ბაზარზე (ანაზღაურების პაკეტი), ან შექმნან ის შიგნით (ტრენინგი, განვითარება)“. ადამიანური კაპიტალის მართვის თეორიებში აქცენტი სწავლებასა და განვითარებაზეა ხარჯისა და შედეგის თანაფარდობის ანალიზის საფუძველზე. ორგანიზაციების შესაძლებლობების გააფართოების მთავარ რესურსად მიიჩნევა ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესება პიროვნული ტალანტების, პოტენციალის გამოვლენის, განვითარების და რეალიზების ხელშეწყობით.

პოტენციალის, ტალანტების გამოვლენის, წახალისების, რეალიზების საშუალებები დღეისათვის აქტიური კვლევის ფაზაშია. ნიჭის, ტალანტების გამოვლენის და ხელშეწყობის მექანიზმები მეცნიერულად უფრო მეტად დახვეწილი და დასაბუთებულია,

ვიდრე პოტენციალის მართვის მიმართულება. ინდივიდისთვის უფრო მნიშვნელოვანია საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური განხორციელება, საუკეთესო ,,მე"–ს მიღწევა, ვიდრე მხოლოდ კონკრეტული ტალანტის რეალიზება. შესაბამისად, მეცნიერები, პრაქტიკოსი მენეჯერები ცდილობენ განვითარდეს პოტენციალის მართვის მიმართულება, რაც საფუძველს შექმნის ინდივიდების, გუნდების, ორგანიზაციების და საბოლოოდ ქვეყნების და სამყაროს გაუმჯობესებასა და განვითარებისთვის.

მიმდინარე პერიოდში განსაკუთრებით იგრძნობა ადამიანის კოოპერირების აუცილებლობა (**ერთიანობის ერა**). პიროვნება, ინდივიდი შედეგებისგან შორსაა სხვა ადამიანებთან გაერთიანების უნარის გარეშე. ერთობლივი აქტივობების შედეგად შესაძლებელია მეტი ეფექტის მიღება, ვიდრე – ცალკე. რაც გულისხმობს, რომ გუნდის (ორგანიზაციის) წევრების ინდივიდუალური შედეგების მექანიკურ ჯამს აღემატება გუნდის (ორგანიზაციის) შედეგები. ეს ნამეტი ეფექტი არის **სინერგიული, ერთიანობის, ანუ ორგანიზებულობის ეფექტი.** მიმდინარე ტენდენციებით გამოკვეთილია, რომ ორგანიზაცია უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც სინერგიული სისტემა, სადაც ადამიანები იქნებიან მეტად შედეგიანები, ვიდრე იქნებოდნენ სისტემის გარეშე. სინერგიული ეფექტი მიიღწევა ურთიერთდახმარების, მხარდაჭერის, სპეციალიზაციის, ცოდნის გაზიარების, ორგანიზაციის ავტორიტეტის გამოყენების, სწორი მენეჯმენტის ხარჯზე.

ბოლო ორი ტენდენცია სათავეს იღებს 2010 წლიდან და დღემდე გრძელდება. ამ შემთხვევაში ეკონომიკის, ბიზნესის მთავარი მამოძრავებელი ძალა და ძალაუფლების ბაზისი ადამიანის პოტენციალი, ტალანტი და მისი სხვა ადამიანებთან მჭიდრო გაერთიანების უნარია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ახალი ეტაპის გააქტიურება არ გულისხმობს ადრეული ტენდენციების დაკნინებას, ყოველი მომდევნო ეტაპი მოიცავს ყველა წინა ტრენდს.

გლობალური პარადიგმები გვიჩვენებენ ზოგად აქტუალურ საკითხებს, მაგრამ ამასთან ერთად პერიოდულად აქტიურდება სხვადასხვა **თვისებრივი ტენდენციები,** ლოკალური ბაზრების თუ რეგიონების მიხედვით, ორგანიზაციებისთვის კი მნიშვნელოვანია მათი გათვალისწინება კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

ზოგადი გლობალური ტენდენციებიდან ასახელებენ: **პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს,** რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართულებებზე და პრიორიტეტებზე.

●**პოლიტიკური ფაქტორებიდან** სახელდება: გაზრდილი მოთხოვნა გამჭვირვალობაზე, სამუშაო ძალის გაზნევა ეროვნულ საზღვრებს მიღმა; განვითარებულ და განვითარებადი ქვეყნების სამუშაო ძალებს შორის განსხვავების მინიმიზაცია, არასახელმწიფო აქტორების გაზრდილი ძალა.

●ადამიანური რესურსების მართვაზე მოქმედი **ეკონომიკური ტენდენციებია:** მთავრობის მზარდი როლი ეკონომიკურ ზრდაში, მდიდარი და ღარიბი მოსახლეობის პოლარიზაცია; სახელმწიფო ვალისა და მშპ-ს თანაფარდობის სწრაფი ზრდის ტენდენცია; საინვესტიციო ფონდების მზარდი არასტაბილურობა, სახელმწიფო კაპიტალიზმის ზრდა;

● **სოციალური ტენდენციები,** რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვაზე არის: საერთაშორისო და შიდა მიგრაცია; ზრდადი ურთიერთობები ადამიანებს, საგოგადოებებს, ორგანიზაციებს შორის, ოჯახის სტრუქტურის ცვლილება; ქალის გაზრდილი როლი და ძალა; მოსახლეობის დაბერება, მოსახლეობის ზრდა, ზრდადი სოციალური თავისუფლება; დაჩქარებული ცხოვრების ტემპი და ურბანიზაცია.

● **ტექნოლოგიური ფაქტორებიდან** კი აღინიშნება: ტექნოლოგიური ინოვაციების ზრდის მაღალ ტემპი, გენომიკსი, ცხოვრების და სამუშაო სტილის „გაციფრულება“; გარღვევები ან ტრანსფორმაციები ტექნოლოგიაში; ახალი ტექნოლოგიები სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ კავშირებში.

1.3. ადამიანის მართვის თანამედროვე მეთოდები და გამოწვევები გლობალური კონტექსტში.

გლობალური რეალობა ადამიანის ცხოვრების და მოღვაწეობის ყველა სფეროსთვის განსაკუთრებულ პირობებს ქმნის. ქვეყნების, ბაზრების, ეკონომიკურ სუბიექტთა გლობალური ქსელური კავშირები, საქმიანობათა გადაჯაჭვა, კულტურათა

თანაკვეთა მართალია, არა ერთგვაროვანი სიმძლავრით, მაგრამ ინტენსიური ზრდით ხასიათდება სამყაროს ნებირმიერ არეალში. შესაბამისად, ბიზნესი იქმნება რთულ და დანამიკურ კონტექსტში; სათანადოდ ზრდადია მენეჯმენტისა და ფინანსური ბაზრების მოთხოვნები ადამიანური რესურსების მიმართ; ამავე დროს, პირდაპირი კორელაციაა საუკეთესო ტალანტებსა და საუკეთესო ბიზნეს შედეგებს შორის;

მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე ყურადღება გამახვილდა დღეს აქტუალურ შემდეგი ტიპის შეუსაბამობებზე: უნარ-ჩვევების დეფიციტი, კვალიფიკაციის შეუსაბამობა, ზედმეტი, ან დაბალი კვალიფიკაცია სამუშაო ადგილებზე, ადამიანების უნარებს შორის განხვავების უფსკრული; მეტი ან ნაკლებად უნარიანი პერსონალი სამუშაო ადგილებზე

ადამიანების მართვის ასოციაციების მსოფლიო ფედერაცია (World Federation of People Management Association (WFPMA) აერთიანებს: აფრიკის ადამიანური რესურსების კონფედერაციას (African Human Resources Confederation (AHRC), აზია–წყნარი ოკეანეთის ადამიანური რესურსების მართვის ფედერაციას(Asia Pacific Federation of Human Resource Management – (APFHRM), ადამიანების მართვის ევროპის ასოციაციას European Association for People Management (EAPM), ადამიანური რესურსების მართვის ინტერამერიკული ფედერაციას (Interamerican Federation of Human Resource Management (FIDAGH), ჩრდილოეთ ამერიკის ადამიანური რესურსების მართვის ასოციაციას (North American Human Resource Management Association (NAHRMA), აგრეთვე 90–ზე მეტ ნაციონალურ პერსონალის (დასაქმებულთა) ასოციაციას. ამ ორგანიზაციის მიერ დაასახელდა ადამიანური რესურსების მართვის 10 მთავარი გამოწვევევა, რომელიც საჭიროებს ცვლილებებს ესენია: **ლიდერობის განვითარება, ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ცვლილებათა მენეჯმენტი, ანაზღაურება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, პერსონალის შენარჩუნება, სწავლა და განვითარება, მემკვიდრეობითობის დაგეგმვა, კადრების შერჩევა და ორგანიზაციის კვალიფიციური სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა.**

რობინსი და დესლერი ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევებად მიიჩნევენ: **მეთოდებს (ტექნოლოგიებს), უნტერნეტ-კომერციას, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას**

და გლობალიზაციას, ორგანიზაციის ეთიკურ პასუხისმგებლობას, რომელიც პირდაპირ ან ირიბ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კონკურენტუპირატესობაზე.

- **ტექნოლოგიებში** გულისხმობენ ადამიანური რესურსების განვითარების და შენარჩუნების სტრატეგიებს.
- **ელექტრონული კომერციის განვითარება** ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მენეჯერებს აყენებს გამოწვევის წინაშე: ჩამოაყალიბონ ახალი უნარ-ჩვევების მქონე პერსონალი, რომლებიც იმუშავებენ ონლაინ ტეჟიმში და შექმნან მათი შრომის ნორმირებისა და კონტროლის ახალი სისტემები.
- **სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან და გლობალიზაციასთან** გამკლავება ნიშნავს განსხვავებული წარმომავლობის უნარ-ჩვევების, ტრადიციების, რასის, სქესის ინდივიდებთან განსხვავებულ სამუშაო რეჟიმში ეფექტურად მუშაობის აუცილებლობას, აგრეთვე, ეთიკური მართვის პრინციპების გათვალისწინებას. კერძოდ, აუცილებელია, დამსაქმებლის ეთიკური ნორმების და თითოეული დასაქმებულის ემოციური თანხვედრის მართვა. რაც საფუძვლად უნდა დაედოს, როგორც დასაქმებელითა ტალანტების, მათი პოტენციალის გამოვლენას და მიმართვას ორგანიზაციული მიზნებისკენ, აგრეთვე ურთიერთმხარდაჭერას და პერსონალის ერთიანობის მართვას, რაც თანმედროვე მენეჯმენტის უმთავრესი გამოწვევაა.

აუცილებელი ხდება გამოწვევების შესაბამისად შეირჩეს ადამიანის, დასაქმებულთა <u>მართვის მეთოდები</u> ორგანიზაციაში.

1. <u>ეკოლოგიური და სოციალური პასუხისმგებლობის დანერგვა</u> – საზოგადოების აქტივობა აიძულებს ორგანიზაციებს იგრძნონ ეკოლოგიური და სოციალური პასუხისმგებლობა, ჰქონდეთ ადეკვატური რეაქციები ეკონომიკურ და სოციალურ დისბალანსზე. გლობალური შესაძლებლობების პირობებში, ადამიანის, როგორც უმთავრესი ფასეულობის პატივისცემას, განვითარებას, შენარჩუნებას უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები.

მსხვილი კომპანიები ადამიანური რესურსების მართვის პრიორიტეტად მიიჩნევენ პერსონალის უსაფრთხოებაზე და მათ მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვას, რის გარეშეც შეუძლებელია შეიძინო ერთგული მუშაკი.

შეინი აცხადებს, რომ მნიშვნელოვანია ურთიერთობებისას არჩევანი გაკეთდეს ,,პრაგმატიზმიდან მორალიზმისკენ". თუმცა, არსებობენ ქვეყნები, რომელთა სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობებისთვის თუნდაც პრაგმატიზმის აღქმა დამახინჯებულია და თუ პრაგმატული ურთიერთობები იქნებოდა დომინანტური, ის აუცილებლად მიიყვანდა მათ მორალიზმამდე, რადგან ადამიანის პრაგმატულ ინტერესებთან თავსებადია ურთიერთობათა მორალური განვითარება, ვინაიდან ეს უკანასკნელი ერთადერთია, რაც საფუძველს უქმნის ზოგად განვითარებას, მდგრად სოციალურ და ეკონომიკურ წინსვლას

2. <u>ხანგრძლივვადიან მიზნებზე ორიენტირება</u> – იცვლება ადამიანური რესურსების როლი ორგანიზაციაში. ის თუ ადრე იყო ორიენტირებული ხელფასზე, ორგანიზაციის მოკლევადიან მიზნებზე, გეგმების შესრულებაზე, თანამედროვე პირობებში აუცილებელია მოტივაციის მექანიზმები აიგოს კომპანიის ხანგრძლივვადიანი ინტერესებიდან გამომდინარე, ინოვაციებთან, ცვლილებებთან შესაბამისობის, გარისკვის უნარის მიხედვით, განსაკუთრებით ფასეულია ინიციატივიანობა, კეთილსინდისიერი, გულითადი დამოკიდებულება საქმისადმი, საიმედოობა. აქ მნიშვნელოვან დატვირთვას იძენს ადამიანური რესურსების მენეჯერის ფუნქციები. მისი პრეროგატივაა ხელი შეუწყოს ჯანსაღ პროცესებს ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით; შექმნას კულტურა, რომელიც გააუმჯობესებს თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს; ჩამოაყალიბოს გარემო, სადაც მკაფიოდ იქნება მხარდაჭერილი ჯანსაღი ინიციატივები; შექმნას პერსონალის განვითარების, ხანგრძლივვადიანი პარტნიორობის პერსონალის შეკავების და თანამშრომლობის ატმოსფერო.

3. <u>ორგანიზაციის ტალანტებით უზრუნველყოფის მექანიზმების დანერგვა</u> – აქტუალურია და მომავალშიც ნავარაუდევია, მძლავრი უმუშევრობის ფონის მიუხედავად, შრომის ბაზარზე გლობალიზაციასთან თავსებადი სამუშაო ძალის მწვავე

დეფიციტი. ვინაიდან, ცოდნისა და კვალიფიკაციისადმი თანამედროვე მოთხოვნებთან ერთად (ცნობილია რომ მრავალი განვითარებადი ქვეყნის სასწავლებელები ვერ იძლევიან თანამედროვე ცოდნას) მნიშვნელოვანია, როგორც ენობრივი ბარიერის პრობლემა, ასევე პიროვნების კულტურის თავსებადობა გლობალური კომპანიის კულტურასთან. გლობალიზაცია ცვლის მოთხოვნებს პიროვნული თვისებების მიმართაც, ადამიანები მაღალ კვალიფიკაციასთან ერთად უნდა იყვნენ გლობალური კომპანიების კულტურასთან თავსებადნი, მათ უნდა შეეძლოთ თანამშრომლობა სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფებთან. ცნობილია, რომ განვითარებადი სამყაროს უმაღლეს განათლებულთა მხოლოდ 10-20 პროცენტია მზად მსგავსი გამოწვევებისთვის.

შესაბამისად, განსაკუთრებულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული „ტალანტებისთვის ბრძოლა'', ვინაიდან როგორც დამსაქმებელთა, ისე დასაქმებულთა მოლოდინები მუდმივად იცვლება. აუცილებელია ტალანტების მოზიდვის პროცესი შეესაბამებოდეს სტრატეგიას. იპოვო ტალანტები სკოლის მერხთან, მოამზადო მისი პერსონალური განვითარების გეგმა, პიროვნება გაზარდო კომპანიის შიგნით და მოახდინო მისი ცოდნის მუდმივი განახლება, იპოვო მომავალი დასაქმებული უნარებითა და კვალიფიკაციით, რომელიც შეესაბამება კომპანიის მიმდინარე და მომავალ მოთხოვნებს, არის კომპანიების უმთავრესი გამოწვევა დღეს. პერსონალის ინტეგრაცია და მომზადება ტალანტის და პოტენციალის გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისთვის და მოტივაციისთვის.

4. <u>ტალანტების შეკავების (პარტნიორობის გახანგრძლივების) მექანიზმების აუცილებლობა</u> – მთავარი ვექტორი მიმართულია ტალანტების შეკავებაზე, რადგან კონკურენცია დამსაქმებლებს შორის ტალანტების მოზიდვის პროცესში საკმაოდ მწვავეა და ის ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ტენდენციურია, რომ ადამიანები არიან ნაკლებად ერთგულები და მიჯაჭვულები სამუშაო ადგილს, მოკლე დროში (საშუალოდ 2 წელიწადში) ბეზრდებათ სამუშაო, ამავე დროს არიან მეტად მობილურები, როგორც ეროვნული, ისე გლობალური მასშტაბით. ეს ხდება ზოგიერთ უბნებში საჭირო უნარ-ჩვევების მქონე ტალანტების დეფიციტის მიზეზი. ამასთან, ეკონომიკური

განუსაზღვრელობა, კრიზისები, სამუშაოს არასტაბილურობა და ადამიანური რესურსების დაბალი ეფექტიანობა იწვევს თანამშრომელთა დროებითი დათხოვნის აუცილებლობას, რაც პრობლემების გამწვავების მიზეზი ხდება. ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობები კი ზრდის პროფესიონალიზმს, ორგანიზაციისადმი ნდობას და საბოლოო ჯამში ეფექტიანობას. სიცოცხლის მანძილზე დასაქმება კომპანიის ინტერესში შედის.

5. <u>მოტივაციის მექანიზმების შექმნა ზოგადად ორგანიზაციის გაჯანსაღებით</u> – ინდივიდები, ტალანტები, პროფესიონალები ნაკლებად ერთვებიან ,,ვირთხების რბოლაში“ (Rat Race) - ორგანიზაციულ შეჯიბრებებში, არ იღებენ ენთუზიაზმით კარიერული განვითარების სქემებს, ახდენენ ცხოვრების ხარჯების მინიმიზებას, არ იღებენ კრედიტებს, რათა ჰქონდეთ მეტი დამოუკიდებლობა, თავისუფლება, მეტი დრო დაუთმონ მათთვის სასიამოვნო აქტივობებს, ოჯახს. ისინი არ თანხმდებიან ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე, ანაზღაურების მოცულობის მიუხედავად. შესაბამისად, აქტუალური ხდება ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან ვირტუალური სტრუქტურების, ვირტუალური სამუშაო ადგილების ინტეგრირების აუცილებლობა, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზება, ფიქსირებული სამუშაო დროითი გრაფიკის მაქსიმალური შეზღუდვა. დროებითი და საკონტრაქტო სისტემით დაქირავებული მუშაკების ინტეგრაცია; სამუშაო ადგილისა და მომუშავის ეფექტური შეთანაწყობის დაპროექტება; ღია და ზუსტი საკომუნიკაციო ქსელების განვითარება;

ორგანიზაციათა სტრუქტურული რეფორმირების პროცესი არ არის მხოლოდ იერარქიული საფეხურების შემცირებასთან დაკავშირებული. უმთავრესად ტალანტებზე ზრუნვის პრინციპი უდევს საფუძვლად თანამედროვე ბიზნესის სტრუქტურირებას. აქტუალურია გუნდური სტრუქტურა, მატრიცულ-საპროექტო სტრუქტურა, სტრუქტურა დადგენილი საზღვრების გარეშე, რომელიც მოიცავს ვირტუალურ და ქსელურ ორგანიზაციულ წყობას და სასწავლო სტრუქტურა. სტრუქტურირებისადმი თანამედროვე მიდგომები უდევს საფუძვლად შიდა და გარე თანამშრომლობის ფორმებს: კროს-კულტურულ და მიზნობრივ ჯგუფებს, პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს, ღია ინოვაციებსა და სტრატეგიულ პარტნიორობას. მსგავსი გამოწვევებისთვის

ადეკვატურია სამუშაოს მოქნილი სისტემის ფორმირება, რომელიც მოიცავს დასაქმებულთა დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობას, არჩევანის უფლებას დაგეგმოს კვირის მანძილზე თავისი სამუშაო დრო აირჩიოს შემჭიდროვებული სამუშაო კვირა, მოქნილი გრაფიკი ან გააზიაროს თავისი სამუშაო. თანამედროვე პირობებში ასევე განსაკუთრებულ მიდგომებს მოითხოვს პირობით დასაქმებულებთან, შტატგარეშე, ან მოწვეულ თანამშრომლებთან მუშაობა. დიზაინის თანამედროვე ცვლილებები, მრავალ პოზიტიურ ეფექტთან ერთად მოითხოვს მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გამოწვევების გადალახვას, როგორიცაა თუნდაც დასაქმებულებთან მჭიდრო კავშირების შენარჩუნება და გლობალური სტრუქტურული გამოწვევების მართვა. ეს სტრუქტურული არჩევანი გამოწვეულია ობიექტური აუცილებლობით. 2030 წლისათვის აშშ-ს ბოლო ოცწლეულის ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენარჩუნებისთვის დასჭირდება 26 მილიონი დამატებითი მომუშავე, ხოლო დასავლეთ ევროპას კი 46 მილიონი დამატებითი დასაქმებული. აშკარაა, რომ განვითარებად ქვეყნებში უმაღლესდამთავრებულთა დიდი უმეტესობაა თავმოყრილი, შესაბამისად, ადგილი აქვს მათ მიგრაციას განვითარებულ ქვეყნებში და ეს ტენდენცია მომავალშიც იქნება აქტუალური. სამუშაო ძალის მიმწოდებლებს შორის მსოფლიო ბაზარზე დომინირებენ ინდოეთი, ჩინეთი, რუსეთი და ბრაზილია. ინტერნეტ ტექნოლოგიების განვითარება, კომპანიების, ინდივიდების გლობალურ ქსელში ჩართვის შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად აჩქარებენ ყველა ზემოაღნიშნული პროცესის აქტუალურობას.

6. <u>სწავლების და განვითარების აუცილებლობა</u> – ზემოაღნიშნული ტენდენციების და გამოწვევების გათვალისწინებით ორგანიზაციებმა უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა ეფექტიან ფუნქციონირებაზე შემდეგი მიმართულებებით: თანამშრომელთა, ახალწვეულთა ტრენირება ვალდებულებებისადმი და ლოიალური ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ; საწარმოო ოპერაციული სისტემის ტექნოლოგიების ცვლილებებთან ერთად, იცვლება ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგიები: მოზიდვის, დაქირავების, სოციალიზაციის, ტრენირების, სამუშაო გარემოს მართვის, განვითარების, შრომის შეფასების მეთოდები;

ზემოაღნიშნული ნათლად ასახავს იმ გამოწვევებს რომელიც უპირველეს ყოვლისა მმართველი პერსონალის წინაშე არსებობს კომპეტენციის, ცოდნის მიმართულებით. არსებულ საჭიროებებს მცირე კომპანიები ხშირ შემთხვევაში აუთსორსინგის საშუალებით უმკლავდებიან, კერძოდ, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების შესრულებას უკვეთავენ გამოცდილ, საკონსულტაციო კომპანიებს, რათა თავი დაიზღვიონ კრიტიკული შეცდომებისგან.

7. <u>ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის რაციონალურობის უზრუნველყოფა</u> – გულისხმობს გაღებული ხარჯების და ძალისხმების შედეგებთან შესაბამისობის მართვას. აუცილებელია ადამიანური რესურსებიდან მიღებული სარგებლის თვითღირებულების კონტროლი. ამავე დროს ხარჯების ეკონომიამ არ უნდა დააზიანოს: ადამიანური რესურსების განსხვავებული მოლოდინების და საჭიროებების მართვა, მართვის თანმიმდევრულობა, თანამშრომლების დახმარების მეთოდების შემუშავება გაუმკლავდნენ მრავალფეროვნებას, ინტეგრაციული, მაღალ შედეგებზე და კლიენტებზე ორიენტირებული კულტურის დანერგვა და მართვა, მიზნობრივი მომზადება და გადამზადება; თანამშრომლობის კომპეტენციების შექმნა და შენარჩუნება; ტექნოლოგიების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში, ადამიანური რესურსებისგან ბიზნესის განვითარების პროცესებში სტრატეგიული პარტნიორის შექმნის პროცესის შექმნა, თანამშრომელთა ინტეგრაციის ხელშეწყობა და გამოყენება, „დამატებითი ღირებულების“ შემქმნელი სამუშაო სისტემებისა და პროცესების შექმნაში პარტნიორობა.

მნიშვნეოლვანი გამოწვევა, რომლის წინაშეც დგანან გლობალური კომპანიები, მაკროეკონომიკური პოლიტიკის შემქმნელები შრომისა და დასაქმების კუთხით, არის ადამიანური პოტენციალის აღრიცხვა და შემდეგ მათ სათანადო გამოყენებაზე ზრუნვა. ქვეყანამ, კომპანიამ უნდა იცოდეს რა სიმდიდრის მფლობელია ადამიანური რესურსების სახით. ამ მიმართულებით შესაძლებელია სამთავრობო და ბიზნესის ერთობლივი პროგრამების განხორციელდება, აუცილებელია ამ საქმიანობაში ჩაერთოს სამეცნიერო ჯგუფები და მოხდეს სათანადო პროექტის განხორციელება, მისი პროგრამული უზრუნველყოფა. აუცილებელია ზუსტად მოხდეს რესურსების

აღრიხცხვა, გაუმჯობესება-განვითარება, გამოყენება. ეს შექმნიდა მნიშვნელოვან საფუძველს და მეტ სიცხადეს შეიტანდა პერსონალის მართვის ყველა სტადიაზე. ამ მონაცემთა ბაზას შეუძლია მნიშვნელოვანწილად იმოქმედოს ბიზნეს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე.

აღნიშნული ვექტორების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კომპანიისა თუ ქვეყნისთვის, ვინაიდან თანამედროვე ტენდენციები, მოსახლეობის მიგრაციის შესაძლელობები ხელს უწყობს ცოდნის პოტენციალის გადინებას განვითარებადიდან განვითარებული ქვეყნებისკენ, რაც ამ სამყაროებს შორის ეკონომიკურ განსხვავებას და შესაბამისად დაპირისპირებას უფრო ზრდის. სიმდიდრესა და სიღარიბეს შორის უფსკრული კი მნიშვნელოვანი საზრუნავია განვითარებული სამყაროსთვის, რომ ეს არ გახდეს სოციალური აფეთქებების წყარო. მნიშვნელოვანია, თავად განვითარებული სამყაროს ნაბიჯები ეკონომიკურად ჩამორჩენილი ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის, განათლების სექტორის გაუმჯობესებისკენ, რათა დანარჩენი სამყაროც გახდეს ცივილიზებული სამყაროს ბიზნეს ურთიერთობების ადეკვატური, განვითარდეს ჰუმანური, მორალური პრინციპების უზენაესობის ბაზისზე, ასტიმულიროს პიროვნებათა, ქვეყნების სწრაფვა უკეთესობისკენ, საზოგადოებისკენ, სადაც ფასეულია ინდივიდი, მისი ცხოვრებისა და განვითარების უზრუნველყოფა საუკეთესო შესაძლებლობის პირობებში. ხაზგასმული გლობალურ ტენდენციები გვიჩვენებს ორგანიზაციების წინაშე არსებულ გამოწვევებს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით.

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებების და საქართველოში არსებული რეალობის შესწავლა გვარწმუნებს, რომ მნიშვნელოვანი წინსვლაა საჭირო არსებული ხარვეზების, დამოკიდებულებათა, ფასეულობების, მენტალობის შესაცვლელად. გამართული კონცეფცია, ეთიკური დამოკიდებულება და მაღალი კომპეტენცია უნდა გახდეს საფუძველი იმისა, რომ საქართველოში ჩამოყალიბდეს ჯანსაღი გარემო დასაქმებულთათვის, რაც მათი ტალანტების გამოვლენის, პოტენციალის რეალიზების და ზოგადად ქვეყნის განვითარების ახალ შესაძლებლობებს შექმნის.

თემა II. პერსონალის მართვის გამოწვევები საჯარო და კერძო სექტორში

ადამიანური რესურსებს მენეჯმენტის სტრატეგია პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის მისიასთან, ფასეულობებთან და მიზნებთან. მისია–ფასეულობები–მიზანი და არსებული რეალობის, შესაძლებლობების ანალიზი გვკარნახობს მიზნის მიღწევის სტრატეგიებს .

ორგანიზაცია – ორი ან მეტი ადამიანის ერთობლივი საქმიანობაა მინიმუმ ერთი მიზნისთვის. არსებობს: სახელმწიფო (საჯარო) და კერძო (სამეწარმეო და არასამეწარმეო) სექტორის ორგანიზაციები.

ორგანიზაციის მისია – ორგანიზაციის დეკლარირებული ზოგადი, იდეალური დანიშნულება, გვიჩვენებს რისთვისაა შექმნილი ორგანიზაცია, რა ფასეულობას ქმნის სამყაროსთვის.

მიზანი – მისიის განსახორციელებლად დროში განსაზღვრული საქმიანობის სახე;

ფასეულობა – ღირებულებათა სისტემა, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს დაცული ორგანიზაციაში.

არსებული მდგომარეობის ანალიზი – ორგანიზაციის სახეობა, ზომა, შესაძლებლობები, შიდა და გარე გარემოს ანალიზი.

სტრატეგია – როგორ (რა ხერხებითა და მეთოდებით) ხორციელდება მიზანი.

ერთი და იგივე მისია სხვადასხვა სტრატეგიით ხორციელდება ორგანიზაციის საკუთრების ფორმიდან გამომდინარე, რადგან მიზნები, შესაძლებლობები, გარემო მათ სხვადასხვაგვარი აქვთ. სქემაზე (სქ. 1) იხილეთ ორგანიზაციების საქმიანობის ძირითადი განმსაზღვრელები.

სქ.1. საქმიანობის ძირითადი დეტერმინანტები

საჯარო სექტორის სუბიექტების მიზანი არის საზოგადოებრივი სარგებლის მიღება მოწყვლად (სუსტ) სფეროებში. მისი მიზანი არ არის მოგება. საზოგადოებრივი სარგებლისთვის განსახორციელებელი ღონისძიებების დასაფინანსებლად ის აწესებს გადასახადებს, ახდენს სახსრების მობილიზებას და მათ ხარჯვას. გადასახადები არ არის ნებაყოფილობითი, სანაცვლოდ მთავრობა იღებს ვალდებულებას, რომ კერძო სექტორში შექმნილი დოვლათის ნაწილის ათვისებას და მის დახარჯვას განახორციელებს მინიმალური დანახარჯებით, კეთილსინდისიერად. ეს ვალდებულება განპირობებულია იმით, რომ ის არ ხარჯავს თავის მიერ შექმნილ დოვლათს. საჯარო სექტორი სახელმწიფო ბიუჯეტის მხარჯავი ორგანიზაციაა.

კერძო სექტორის მიზანი მოგების მიღებაა, აქვს საქმიანობის სფეროს არჩევის თავისუფლება. მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგის მიღება კერძო სექტორის პრაგმატული ინტერესია, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში უმცირდება მოგება. კერძო სექტორი მის მიერ შექმნილი პროდუქტის ან მომსახურების მომხმარებელისთვის ნებაყოფილობით მიყიდვის ხარჯზე ქმნის დოვლათს, იღებს შემოსავლებს, აფინანსებს ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას, იხდის გადასახადს. ის დოვლათის, სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების, სამუშაო ადგილების შექმნის წყაროა.

ეს ზოგადი მახასიათებლები (იხ. სქ. 2) მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ამ ორ სექტორში საქმიანობის სპეციფიკას. ორივე სექტორი საჭიროებს ადამიანურ რესურსებს და

მათ მართვას, თუმცა განსხვავებულია სტრატეგიები – ადამიანური რესურსების მართვის ხერხები და მეთოდები.

<table>
<tr><th colspan="2">კერძო სექტორი</th><th colspan="2">საჯარო სექტორი</th></tr>
<tr><th>სამეწარმეო</th><th>არასამეწარმეო</th><th>საჯარო სამართლის იურიდ. პირები</th><th>საჯარო ორგანოები, სამსახურები</th></tr>
<tr><td>ის, შპს, კს, სპს, სს, კოოპ.</td><td>ფონდი, საქველმ. ორგ...</td><td colspan="2">სახ. სსკ, სსო, სსდ, სსფ, პპ, რგ.</td></tr>
<tr><td>იმართება კერძო მესაკუთრის მიერ</td><td>იმართება კერძო პირის მიერ</td><td colspan="2">იმართება სახელმწიფოს (მთავრობის) მიერ</td></tr>
<tr><td>მიზანია მოგება</td><td>მიზანია საზოგა-დოებრივი სარგებელი</td><td colspan="2">მიზანია საზოგადოებრივი სარგებელი მოწყვლად სფეროებში</td></tr>
<tr><td colspan="2">თვითონ მოიძიებს რესურსებს</td><td>ფინანსდება საკუთარი შემოსავლებიდან და სახელმწიფოსგან</td><td>გადასახადების დაწესებით მოიძიებს რესურსებს</td></tr>
<tr><td>იხდის გადასახადს</td><td>სარგებლობს შეღავათებით</td><td colspan="2">ხარჯავს მობილიზებულ გადასახადებს</td></tr>
<tr><td colspan="3">მყიდველზე ნებაყოფილობით ყიდის პროდუქტს, ან მომსახურებას და იღებს შემოსავალს</td><td>აწესებს გადასახადს, რომელიც არანებაყოფილობითია</td></tr>
<tr><td colspan="4">მოქმედების არეალი შეზღუდულია საკანონმდებლო ჩარჩოთი</td></tr>
<tr><td colspan="4">ქმნის პროდუქტს და მომსახურებას</td></tr>
<tr><td colspan="4">საჭიროებს შესაბამის ადამიანურ რესურსებს</td></tr>
</table>

სქ.2. კერძო და საჯარო სექტორის ზოგადი მახასიათებლები

საჯარო სექტორის სუბიექტებია საჯარო სამართლის იურიდიული პირები – სახელმწიფო მმართველობის ორგანოს ადმინისტრაციული აქტით შექმნილი, საკანონმდებლო და სახელმწიფო მმართველობის ორგანოებისაგან განცალკევებული ორგანიზაცია, რომელიც სახელმწიფოს კონტროლით, დამოუკიდებლად ახორციელებს პოლიტიკურ, სახელმწიფოებრივ, სოციალურ, საგანმანათლებლო, კულტურულ და სხვა საჯარო საქმიანობას.

<u>საჯარო სამართლის იურიდიული პირებია:</u>

- **სახელმწიფო** – არის იურიდიული პირი და ურთიერთობებში გამოდის მისი ორგნოების (სამინისტროების, სახელმწიფო დეპარტამენტების მეშვეობით. სახელმწიფოს შეუძლია შექმნას მრავალი იურიდიული პირი, როგორც საჯარო, ასევე კერძო, იმის მიხედვით, თუ რა ამოცანების განხორციელება ესაჭიროება მას)
- **საჯარო სამართლებრივი კორპორაცია** – წევრობაზე დაფუძნებული თვითმმართველობები, მუნიციპალიტეტები .(თვითმმართველობის ორგანოები მხოლოდ მაშინ ჩაითვლებიან იურიდიულ პირებად, თუ ისინი არჩევნების საფუძველზე არიან შექმნილები და არა ზემდგომი ორგანოების მიერ დანიშნულნი. მუნიციპალიტეტი დამოუკიდებელი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია
- **საჯარო სამართლებრივი ორგანიზაცია** – სპეციალური კანონმდებლობის საფუძველზე შექმნილი ორგანიზაციები, რომლებიც სახელმწიფო ფუნქციებს ასრულებენ. მაგ. ეროვნული ბანკი
- **საჯარო სამართლებრივი დაწესებულება** – სახელმწიფო ტელევიზია და რადიო, სახელმწიფო ბიბლიოთეკები, სახელმწიფო უნივერსიტეტები და სხვა სახელმწიფო უმაღლესი სასწავლებლები, სახელმწიფო სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, სახელმწიფო საავადმყოფოები და სხვ
- **საჯარო სამართლებრივი ფონდი** – განსაზღვრული საჯარო მიზნისთვის გათვალისწინებული ქონება, რომელიც იმართება სახელმწიფოს მიერ სპეციალურად ამ მიზნისთვის შექმნილი ორგანოს მეშვეობით. მაგ: საგზაო ფონდი

- **პოლიტიკური პარტიები** – პოლიტიკური პარტიების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად აღიარებას განაპირობებს მათი მონაწილეობა სახელმწიფო ხელისუფლებისა და მმართველობის ორგანოების შექმნაში და არა ის, თუ რა უდევს მათ შექმნას საფუძვლად — ნების თავისუფალი გამოვლენა, თუ ადმინისტრაციული აქტი.
- **რელიგიური გაერთიანებები** – საქართველოში ასეთ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად ითვლებოდა მხოლოდ საქართველოს სამოციქულო ავტოკეფალური მართლმადიდებლური ეკლესია თუმცა კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით, ნებისმიერ რელიგიურ გაერთიანებას მიეცა უფლება, დარეგისტრირდეს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად

საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებებია: ა) ლოკალურ რეგიონულ, ცენტრალურ ორგანოებში, სამსახურებში, სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავება და მუდმივი სრულყობა საკანონმდებლო, ნორმატიული მარეგულირებლებლების მეშვეობით და ბ) ზოგადად ქვეყანაში (არასაჯარო სექტორში) ადამიანური რესურსების, შრომის მართვის სფეროში არსებული მდგომარეობის მუდმივ გაუმჯობესებაზე ზრუნვა საკანონმდებლო ინიციატივებითა და მისი აღსრულების მეთოდების სრულყოფით.

საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციფიკას განსაზღვრავს: გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები.

) **გრძელვადიან მიზნებში მოიაზრება:** ადამიანური რესურსების მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა, რასაც მოაქვს საყოველთაო გაჯანსაღება და გაუმჯობესება გრძელვადიან პერიოდში; საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების გაუმჯობესება, რაც იწვევს მართვის სისტემის გაჯანსაღებას და შესაბამის სინერგიულ ეფექტებს გრძელვადიან პერიოდში. დეტალურად გაწერილი ჩარჩოები, წესები, სტანდარტები და ნორმები, პროცედურები, ფუნქციები, უფლებები და ვალდებულებები, რომელიც არ ტოვებს ადგილს არაკეთილსინდისიერი ქმედებებისათვის და იძლევა ლიდერის, კონტროლის ფუნქციის

ჩანაცვლების შესაძლებლობებს. ქმნის გარკვეულობას, ამკვიდრებს სამართლიანობას, ჯანსაღ ქცევებს.

- **მოკლევადიანი მიზნებია:** ტაქტიკური და ოპერატიული (ყოველდღიური) ღონისძიებების განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს შედეგების ხარისხს.

<u>საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტის განზომილებებია:</u>

- **სტრატეგიული დაგეგმვა** – რაც გულისხმობს რაოდენობრივ და თვისებრივ დაგეგმვას, რა რაოდენობის და თვისებრივი მონაცემების ადამიანები უნდა მუშაობდეს საჯარო სექტორის სტრუქტურებში. ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული მათი ფუნქციები, უფლებები და მოვალეობები; აუცილებელია იყოს შემუშავებული ანაზღაურების (მატერიალური და არამატერიულური) სამართლიანი სისტემა. რათა არ ხდებოდეს სახელმწიფო სახსრების არამიზნობრივი ხარჯვა, შტატების ხელოვნური ზრდა. სამოქმედო გეგმები გაწერილი უნდა იყოს 10-15 წლის მანძილზე მისაღწევი მიზნებიდან გამომდინარე, რათა ზოგადად სისტემამ უპასუხოს ამ საუკუნის გამოწვევებს. საჯარო სექტორში, როგორც წესი, შესაძლებელია ბაზისის შექმნა, რომელიც მომავალში მინიმუმ 20-30 წლის მანძილზე შეუქმნის, უკარნახებს ქვეყანას ტენდენციებს, შესაძლებლობებს.
- **სტრუქტურული მოწყობა** – სტრუქტურული მოწყობა ნიშნავს პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს რა და სად. ამ მხრივ მთავარია განლაგების (გაადგილების) საკითხი. ზოგადად სად უნდა განთავსდეს ორგანიზაცია. ორგანიზაციის შიგნით კი როგორ უნდა მოეწყოს სტუქტურული ქვედანაყოფები (დეპარტამენტები, სამმართველოები და ა.შ), როგორ განაწილდეს ფუნქციები, უფლებები და მოვალეობები.

სტრუქტურული მოწყობის საკვანძო საკითხია ცენტრალლიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პრობლემის გადაწყვეტა. ეს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული შეკითხვაა ნებისმიერი მთავრობისთვის. ამ კითხვას პასუხი უნდა გაეცეს ქვეყნის ზოგადი განვითარების დონის შეფასების საფუძველზე. რაც უფრო განვითარებულია ქვეყანა, ყავს კვალიფიციური კადრები, მით მეტად არის შესაძლებელი რთული ფუნქციების

შესრულების დეცენტრალიზაცია. ბოლო ტენდენციაა სააგენტოების როლის ზრდა, რაც სტრუქტურას უფრო მოქნილს და მობილურს ხდის.

➢ **პროცესების დარეგულირება** – გულისხმობს პასუხის გაცემას კითხვაზე – როგორ? მოიცავს: პროგრამულ უზრუნველყოფას, შესრულების ტექნიკის, მეთოდების, მიდგომების, პროცედურების, წესებისა და მარეგულირებლების მოწესრიგებას. ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები დინამიკურია, მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტექნიკის განვითარება და დღეისათვის შესაძლებელია მისი მექანიკურ პროცედურებამდე დაყვანა.

➢ **ღირებულებათა სისტემის და კულტურის მართვა** – მასზე გავლენას ახდენს რელიგიის, რწმენის, აღქმის, ფორმალური პოლიტიკის და არაფორმალური ჩვევების დინამიკური პროცესები. ფასეულობებისა და ორგანიზაციული კულტურის ფორმალიზებით, მართვით შეგვიძლია მნიშვნელოვნად დავაჩქაროთ პროგრესი, გარდაქმნები, ადაპტაცია. ისინი განსაზღვრავენ პოლიტიკისა და ადმინისტრაციული მოქმედებების ლეგიტიმურობას, იწვევენ ორგანიზაციის ინსტიტუციურ გაძლიერებას. ერთხელ ინსტიტუციონალიზებული ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა ძალიან რთულია. თუ ის იქნება ჯანსაღი, პროგრესული, სტრატეგიულად ორიენტირებული შეუძლია გახდეს ეროვნული გრძელვადიანი განვითარების, მოდერნიზაციის მუდმივი და მყარი საფუძველი.

➢ **ფუნქციური და ორგანიზაციული მოწყობა** – გულისხმობს მოსახლეობის, სოციუმის (განსაკუთრებით მოწყვლადი ჯგუფების) საჭიროებების განსაზღვრას და შემდეგ შესაბამისად საჯარო სექტორის ფუნქციების ჩამოყალიბებას, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს შორის და აგრეთვე შიდაორგანიზაციულ სტუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციების განაწილებას.

➢ **ლიდერული და მენეჯერული საკითხები** – ბიუროკრატიულ სისტემებში მენეჯმენტი და ლიდერობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ შედეგებზე. საჯარო სექტორში ზუსტად უნდა იყოს დაფიქსირებული სტრატეგიული პოზიცია ამ საკითხის მიმართ. ამ მხრივ არსებობს სამი განზომილება:

1. პოლიტიკური და კარიერით დაწინაურებულთა ჯგუფები – ერთნი არიან პოლიტიკური ფიგურები, არჩევნებისა და პარტიული ნიშნის მიხედვით იკავებენ თანამდებობას, მეორენი კი ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე ქმნიან მნიშვნელოვან საყრდენს ნების, გადაწყვეტილებების განსახორციელებლად. მათ შორის კონფლიქტები ხშირია, თუმცა წარმატების საფუძველი მათი თანამშრომლობაა. ამიტომ ზუსტად უნდა იყოს დეტერმინირებული მათ მიმართ წაყენებული მოთხოვნები, ნებისმიერი საჭირო მახასიათებლის დეტალური გაზომვადი მაჩვენებლები. პირველი ჯგუფის წევრები იცვლებიან პოლიტიკური პროცესებიდან გამომდინარე და ეს ბუნებრივია ეს განსაკუთრებული რისკის ჯგუფია და მმართველი პოლიტიკური გუნდის შეცვლასტან ერთად იცვლება, ამიტომაც ისისნი ამ რისკის და პასუხისმგებლობის გამო იღებენ მეტ ანაზღაურებას. ამავე დროს დაუშვებელია მეორე ჯგუფი იყოს პოლიტიკურ პროცესებზე დამოკიდებული, რათა სისტემამ შეინარჩუნოს მემკვიდრეობითობა და სტაბილურობა გამოცდილი პერსონალის ხარჯზე.
2. სამოქალაქო მომსახურების სისტემა – უნდა იყოს დაცული პოლიტიკური (თუ სხვა გავლენიანი ჯგუფების) გავლენებისგან, დაიცვას კანონების, წესების, რეგულაციების აღსრულება. ისინი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საჯარო მმართველობის ეფექტიანობაზე.
3. ზუსტად უნდა გაიწეროს პერსონალის შერჩევის, დაგეგმვის, განვითარების, სწავლების, კომპენსაციების დაწესების, ხელშეწყობის, შეღავათების, კულტურის, სამართლიანობის და უსამართლობის, დისკრიმინაციის და თანასწორობის, თვითნებური ქცევების, წარმომადგენლობის, ექსკლუზიურობის, პრიორიტეტების მართვის პოლიტიკა.

➢ **მუშათა კატეგორიის მართვა** – მნიშვნელოვანი გამოწვევაა საჯარო სექტორისთვის, ორგანიზაციული წარმატება მიიღწევა მხოლოდ მთლიანობით, რაც მუშათა კატეგორიის თანამშრომლების ინტერესების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია. ისინი ხშირ შემთხვევაში საკვანძო ფუნქციებს ასრულებენ და მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ საჯარო სექტორის ავტორიტეტს საზოგადოებაში.

- **გარემოს მართვა –** სისტემების ოპერირების სივრცეს განსაზღვრავს რელიგიური, პოლიტიკური, კულტურული, ეკონომიკური, ფინანსური და გეოგრაფიული ფაქტორები და ღირებულებები, რომლებიც გავლენას ახდენენ და მოქმედებენ ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემის, კულტურის, ღირებულებების, ჩამოყალიბებასა ეფექტურობაზე. საჯარო პერსონალის მართვის სისტემები მოქმედებს ადგილობრივ, რეგიონულ, ეროვნულ, გლობალურ თუ საერთაშორისო დონეზე და გარემოში. თითოეული მათგანი ქმნის მნიშვნელოვან გამოწვევებს მის სტრუქტურაში, პროცესებში და შესაძლებლობებში. სწრაფი გლობალიზაციის დღევანდელ გარემოში ცვლილებების საჭიროება სწრაფდება და პერსონალის მართვის სისტემებისთვის ქმნის გამოწვევებს, რათა გაუმკლავდნენ შრომით მიგრაციას, იმიგრაციას, სამუშაოსა და კაპიტალის გადინებას, ტექნოლოგიური ინოვაციებს და ცოდნის, უნარების ცვლილებებისადმი ახალ მოთხოვნებს. მსოფლიო ბევრად უფრო გაურკვეველი ბუნდოვანი ხდება, ადამიანური რესურსების მართვა ამ გარემოში სტრატეგიულ ხედვას, ახალ გზებს, იდეებსა და განსაკუთრებულ უნარებს ითხოვს.
- **ტექნოლოგიების მართვა –** ტექნოლოგიის საშუალებით მიიღწევა მეტი ეფექტიანობა და სიზუსტე. ტექნოლოგიური ინოვაციები მოითხოვს საჯარო პერსონალის ადაპტაციას და ტექნიკის მოდერნიზაციას (გადაიარაღებას), კომპიუტერული ტექნოლოგიების დანერგვას, პროცესების პროგრამულ უზრუნველყოფას. წინააღმდეგობები ამ მიმართულებით ნეგატიურ გავლენას ახდენს ზოგად შედეგებზე, ამ პროცესების ხელის შეშლა შეუძლებელია. ეს შეუქცევადია.

<u>საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების მართვის გამოწვევები:</u>

საჯარო სექტორი მნიშვნელოვანი მოთამაშეა ეროვნულ ეკონომიკაში. ის უმსხვილესი დამსაქმებელი, მყიდველი, დამკვეთი და მიმწოდებელია. მაგ. აშშ-ს საჯარო სექტორში ორჯერ მეტი დასაქმებულია, ვიდრე კერძო სექტორში, რაც პირდაპირ მიუთითებს მთავრობის როლზე ნებისმიერ სფეროში. ასეთი ზომის ორგანიზაცია, რა თქმა უნდა, გავლენას ახდენს ეროვნული ბაზრის ფუნქციონირებაზე, ბაზრის წონასწორობაზე. ამასთან,

მთავრობას ახასიათებს მუდმივი გაფართოებისკენ სწრაფვა, რაც დინამიკაში მისი როლის მეტ ზრდას განაპირობებს, თუ საზოგადოების აქტივობა ამის წინააღმდეგ არ ხორციელდება სათანადო დონეზე. საჯარო მოხელე კერძო სექტორში დასაქმებულებთან შედარებით მეტად დაცულები, პრივილეგირებულები არიან, სარგებლობენ ხანგრძლივვადიანი კონტრაქტებით, მათ არაეფექტური მმართველობის შემთხვევაში შეუძლიათ თანამდებობით ბოროტად არაკეთილსინდისიერად სარგებლობა, კლანების ფორმირება. საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი გამოწვევა ნეპოტიზმია – თანამდებობის პირთა მიერ საკუთარი ნათესავების, ახლობლების დაწინაურება, მფარველობა. არის ტენდენცია, რომ კერძო სექტორშიც თანამდებობაზე საკუთარი ნათესავების დანიშნვას ნეპოტიზმს უწოდებენ, თუმცა ეს სექტორი სრულიად თავისუფალია საკადრო გადაწყვეტილებების მიღებაში, რადგან დასაქმებულზე გაწეულ ხარჯს ეწევა კერძო პირი. საჯარო სექტორში კი ნეპოტიზმის, ან შეუსაბამოდ დანიშნული პიროვნების მიერ დაშვებული შეცდომებით თუ დანაშაულებით ზარალდება სახელმწიფო ქონება, ბიუჯეტი და მისი ავტორიტეტი. შესაბამისად, ნეპოტიზმი საჯარო სექტორში დასჯადია. საჯარო სექტორის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა დამკვიდრებული მართვის ბიუროკრატიული სისტემა, რომელიც თანამედროვე მოთხოვნებისადმი ნაკლებად ადაპრტირებადია, რთული და მოუქნელია დაჯილდოვების, მოტივაციის სისტემები, ცვლილებების განხორციელება. საჯარო სისტემის ეს ნაკლოვანებები სერიოზულ დარღვევებში გადაიზრდება თუ მთელი ძალით არ მუშაობს დამცავი მექანიზმები: პროცესების მკაცრად განსაზღვრული სტანდარტები, კანონის აღსრულების სისტემა, სტეიკჰოლდერების (დაინტერესებულ პირთა) აქტიური ქმედებები. (საზოგადოების აქტიური ჯგუფები და ორგანიზაციები მაგალითად როგორიცაა : პროფკავშირი, პროფესიული და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები.)

მნიშვნელოვანი გამოწვევები განპირობებულია იმით, რომ საჯარო მოხელეს მოეთხოვება თანამედროვე ტექნოლოგიებთან ადაპტირება, შესაბამისად აუცილებელია პერსონალის სწავლების სისტემების გამართულობა, აგრეთვე განსაკუთრებულ პროფესიონალიზმს საჭიროებს სწრაფად ცვლად გარემოსთან ადაპტირების აუცილებლობა, მით უმეტეს ეს

ცვლილებები ხშირ შემთხვევაში პატარა ქვეყნებისთვის ძნელად პროგნოზირებადია. შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სექტორში ჭარბობს ბიუროკრატიული მექანიზმები დგება გადაწყვეტილებების გუნდურად მიღების აუცილებლობა, რადგან ერთი ადამიანი, მიუხედავად ინტელექტისა, უძლურია დაამუშავოს შიდა და გარე გარემოს შესახებ მოზღვავებული ინფორმაცია, გააანალიზოს და მიიღოს საუკეთესო გადაწყვეტილებები, ერთდროულად ურთიერთგამომრიცხავი მიმართულებებით, თავი გაართვას გარემოს მოთხოვნებს. გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება კი შესაძლებელია მხოლოდ ისეთ ორგანიზაციებში სადაც არსებობს:

- ჯანსაღი, გონივრული ურთიერთობების სტრატეგიები
- გაზიარებული მიზნები
- გაზიარებული კულტურა
- გაზიარებული ცოდნა
- გაზიარებული ძალისხმევა
- გაზიარებული ინფორმაცია

<u>ადამიანური რესურსების მენეჯერი საჯარო სექტორში ახორციელებს შემდეგ ძირითად როლებს:</u>

- ➢ ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა – ადამიანური რესურსების მართვასთად დაკავშირებული ფუნქციების ტექნიკური განხორციელება შესაბამის სპეციალისტებთან ერთად, ვინაიდან მისი სპეციალობა ზოგადია, ვერ შეძლებს თუნდაც კონკრეტული სპეციალისტის შერჩევას, დარგის სპეციალისტის გარეშე. ადამიანური რესურსების მენეჯერი ახორციელებს ორგანიზაციულ საკითხებს და უზრუნველყოფს პროცესების და პროცედურების შესაბამისობას სტანდარტებთან.
- ➢ პროფესიონალური მომსახურების განხორციელება – ადამიანური რესურსების მენეჯერები ნამდვილი პროფესიონალები არიან ორგანიზაციული ურთიერთობების მართვაში, კონფლიქტების მოგვარებაში, ღირებულებათა სისტემის ფორმირებაში, კულტურის , მოტივაციის მექანიზმების დანერგვაში. მათი როლი შეუცვლელია პერსონალის განვითარების, სწავლებისა და ტრეინირების მართვის საკითხებში,

ორგანიზაციული და პიროვნული ფასეულობების, მიზნების, სტრუქტურული ერთეულების ინტერესთა თანხვედრის თუ კონფლიქტის მართვის საკითხებში.

- მართვის პროცესების ხელშეწყობა – ადამიანური რესურსების მენეჯერებს შეუძლიათ დახმარება აღმოუჩინონ სხვა მენეჯერებს ადამიანების, დაქვემდებარებულთა მართვის პროცესის გაუმჯობესებაში.
- მედიატორის როლი – შიდაორგანიზაციულ, პიროვნებათაშორის კონფლიქტებში, ეთიკური დილემების, კონფლიქტური ღირებულებების გადაწყვეტაში.
- ცვლილებების ხელშეწყობა – ადამიანური რესურსების მენეჯერებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად შეუწყონ ხელი ორგანიზაციებში ინოვაციების განხორციელებას. ბიუროკრატიულ სისტემებში სიახლეები, პროცედურულ ბარიერებთან ერთად, დიდ წინააღმდეგობას განიცდის პერსონალის მხრიდანაც. სიახლეების დანერგვა მათი პროფესიონალიზმის ხარჯზე ნაკლებად მტკივნეულად შეიძლება განხორციელდეს და შეიქმნას საფუძვლები მუდმივი ევოლუციურიგანვითარებისა და პერმანენტული ცვლილებებისათვის.

თემა III. პერსონალის მართვის მარეგულირებელი საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები

შრომითი ურთიერთობების მართვის მარეგულირებელი ჩარჩოები,

საქართველოს შრომის კოდექსი,

საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი,

სამოქალაქო კოდექსი.

კანონმდებლობა და ძალთა ბალანსი.

საქართველოს შრომის კოდექსი

კარი I

1

ზოგადი დებულებანი

თავი I

1

შესავალი დებულებანი

მუხლი 1. მოქმედების სფერო

1. ეს კანონი აწესრიგებს საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებს, თუ ისინი განსხვავებულად არ რეგულირდება სხვა სპეციალური კანონით ან საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებით.
2. შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებსაც არ აწესრიგებს ეს კანონი ან სხვა სპეციალური კანონი, რეგულირდება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის ნორმებით.
3. შრომითი ხელშეკრულებით არ შეიძლება განისაზღვროს ამ კანონით გათვალისწინებულისაგან განსხვავებული ნორმები, რომლებიც აუარესებს დასაქმებულის მდგომარეობას.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 2. შრომითი ურთიერთობა

რას ნიშნავს შრომითი ურთიერთობა?

1. შრომითი ურთიერთობა არის შრომის ორგანიზაციული მოწესრიგების პირობებში დასაქმებულის მიერ დამსაქმებლისათვის სამუშაოს შესრულება ანაზღაურების სანაცვლოდ.
2. შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად მიღწეული შეთანხმებით.

რას ნიშნავს დისკრიმინაციის აკრძალვა?

3. შრომით და წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი და წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური, საზოგადოებრივი, პოლიტიკური ან სხვა გაერთიანებისადმი, მათ შორის, პროფესიული კავშირისადმი, კუთვნილების, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური ან სხვა შეხედულების გამო.

4. დისკრიმინაციად ჩაითვლება პირის პირდაპირ ან არაპირდაპირ შევიწროება, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახველი ან შეურაცხმყოფელი გარემოს შექმნას, ანდა პირისთვის ისეთი პირობების შექმნა, რომლებიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ აუარესებს მის მდგომარეობას ანალოგიურ პირობებში მყოფ სხვა პირთან შედარებით.

რა არ ითვლება დისკრიმინაციად?

5. დისკრიმინაციად არ ჩაითვლება პირთა განსხვავების აუცილებლობა, რომელიც გამომდინარეობს სამუშაოს არსიდან, სპეციფიკიდან ან მისი შესრულების პირობებიდან, ემსახურება კანონიერი მიზნის მიღწევას და არის მისი მიღწევის თანაზომიერი და აუცილებელი საშუალება.

6. შრომითი ურთიერთობისას მხარეებმა უნდა დაიცვან საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული ადამიანის ძირითადი უფლებები და თავისუფლებები.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 3. შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები

ვინ არიან შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები?

1. შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან დამსაქმებელი ან დამსაქმებელთა გაერთიანება და დასაქმებული ან დასაქმებულთა გაერთიანება, რომელიც შექმნილია „პროფესიული კავშირების შესახებ“ საქართველოს კანონითა და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის №87 და №98 კონვენციებით გათვალისწინებული მიზნებითა და წესით (შემდგომ – დასაქმებულთა გაერთიანება).

ვინ არის დამსაქმებელი

2. დამსაქმებელი არის ფიზიკური ან იურიდიული პირი, ანდა პირთა გაერთიანება, რომლისთვისაც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე სრულდება გარკვეული სამუშაო.

3. ვინ არის დასაქმებული

3. დასაქმებული არის ფიზიკური პირი, რომელიც შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე, დამსაქმებლისათვის ასრულებს გარკვეულ სამუშაოს.

ინდივიდუალური და კოლექტიური შრომითი ურთიერთობები

4. ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან დამსაქმებელი და დასაქმებული.

5. კოლექტიური შრომითი ურთიერთობის სუბიექტები არიან ერთი ან მეტი დამსაქმებელი ან ერთი ან მეტი დამსაქმებელთა გაერთიანება და ერთი ან მეტი დასაქმებულთა გაერთიანება.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 3[1]. (ამოღებულია)

+

საქართველოს 2012 წლის 2 8 დეკემბრის ორგანული კანონი №195 – ვებგვერდი, 30.12.2012წ.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

კარი II

2

ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობა

თავი II

+

შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა

მუხლი 4. სამუშაოზე მიღების მინიმალური ასაკი და შრომითი ქმედუნარიანობის წარმოშობა

რა ასაკიდან ითვლება ფიზიკური პირი შრომით ქმედუნარიანად?

1. ფიზიკური პირის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა 16 წლის ასაკიდან.

2. 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა მისი კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობით, თუ შრომითი ურთიერთობა არ ეწინააღმდეგება არასრულწლოვნის ინტერესებს, ზიანს არ აყენებს მის ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ განვითარებას და არ უზღუდავს მას სავალდებულო დაწყებითი და საბაზო განათლების მიღების უფლებასა და შესაძლებლობას. კანონიერი წარმომადგენლის ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს თანხმობა ძალაში რჩება მსგავსი ხასიათის შემდგომი შრომითი ურთიერთობის მიმართაც.

რა შემთხვევაში არის შესაძლებელი 14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება?

3. 14 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ და კულტურის სფეროში საქმიანობაზე, ასევე სარეკლამო სამუშაოს შესასრულებლად.

რა შემთხვევაშია აკრძალული შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება?

4. აკრძალულია არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების დადება სათამაშო ბიზნესთან, ღამის გასართობ დაწესებულებებთან, ეროტიკული და პორნოგრაფიული პროდუქციის, ფარმაცევტული და ტოქსიკური ნივთიერებების დამზადებასთან, გადაზიდვასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესასრულებლად.

5. აკრძალულია არასრულწლოვანთან, ასევე ორსულ ან მეძუძურ ქალთან შრომითი ხელშეკრულების დადება მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების შესასრულებლად.

შრომითი ხელშეკრულება

ითვლება, რომ შრომითი ურთიერთობები წარმოიშობა შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე. არ არის აუცილებელი ასეთი ხელშეკრულება წერილობითი იყოს, საკმარისია ორივე მხარის ზეპირი შეთანხმება იმის თაობაზე, თუ რა სამუშაო უნდა შესრულდეს და როგორი იქნება ანაზღაურება. თუმცა შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით უნდა დაიდოს აუცილებლად წერილობით, მხოლოდ ერთხელ და არაუმეტეს 6 თვის ვადით. თუ ეს პირობები დაცული არ არის, ჩაითვლება, რომ დადებულია ჩვეულებრივი შრომითი ხელშეკრულება.

შრომითი ხელშეკრულების დადება პირს თავისუფლად შეუძლია 16 წლის ასაკიდან.

16 წლამდე პირს შრომითი ხელშეკრულების დადება შეუძლია მხოლოდ მისი კანონიერი წარმომადგენლის (როგორც წესი, მშობლის) თანხმობით.

გარდა ამისა, ცალკეული ტიპის შრომით ხელშეკრულებებზე დაწესებულია განსაკუთრებული შეზღუდვები . კერძოდ:

- 14 წლამდე ასაკის პირთან შეიძლება დაიდოს ხელშეკრულება მხოლოდ სპორტულ, ხელოვნების, კულტურის და რეკლამის სფეროში სამუშაოთა შესასრულებლად;
- 16 წლამდე ასაკის პირთან არ შეიძლება დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც უზღუდავს მას სავალდებულო განათლების მიღების შესაძლებლობას ან სხვაგვარად აზიანებს მის ზნეობრივ, ფიზიკურ და გონებრივ განვითარებას ან ეწინააღმდეგება მის ინტერესებს;
- 18 წლამდე ასაკის პირთან არ შეიძლება დაიდოს ხელშეკრულება სათამაშო ბიზნესთან, ღამის გასართობ დაწესებულებებთან, ეროტიკული, პორნოგრაფიული, ფარმაცევტული, ტოქსიკური პროდუქციის დამზადებასთან, გადაზიდვასთან ან რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოს შესასრულებლად;
- 18 წლამდე ასაკის პირთან, ორსულ ან მეძუძუვე ქალთან არ შეიძლება შრომითი ხელშეკრულების დადება მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოს შესასრულებლად.

მუხლი 5. წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა და ინფორმაციის გაცვლა შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე

აქვს დამსაქმებელს კანდიდატთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოიპოვების უფლება ?

1. დამსაქმებელი უფლებამოსილია მოიპოვოს ის ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, რომელიც ესაჭიროება მისი დასაქმების თაობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად.

არის კანდიდატი ვალდებული მიაწოდოს მომავალ დამსაქმებელს, ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენს მათ შრომით ურთიერთობაზე?

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

დამსაქმებელს აქვს უფლება გადაამოწმოს კანდიდატის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია?

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

კანონით არის დაცული კანდიდატის პირადი ინფორმაციის კონფიდენციალურობა?

4. დამსაქმებლის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ და კანდიდატის მიერ წარდგენილი ინფორმაცია არ შეიძლება იყოს ხელმისაწვდომი სხვა პირთათვის კანდიდატის თანხმობის გარეშე, გარდა კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

5. კანდიდატს უფლება აქვს გამოითხოვოს მის მიერ წარდგენილი დოკუმენტები, თუ მასთან დამსაქმებელმა არ დადო შრომითი ხელშეკრულება.

რა ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს დამსაქმებელმა კანდიდატს ვაკანსიის შესახებ

6. დამსაქმებელი ვალდებულია კანდიდატს მიაწოდოს ინფორმაცია:

ა) შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ;

ბ) შრომითი ხელშეკრულების ფორმის (წერილობითი ან ზეპირი) და ვადის (განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი) შესახებ;

გ) შრომის პირობების შესახებ;

დ) შრომითი ურთიერთობისას დასაქმებულის უფლებრივი მდგომარეობის შესახებ;

ე) შრომის ანაზღაურების შესახებ.

7. კანდიდატთან წინასახელშეკრულებო ურთიერთობა დასრულებულად ითვლება მხარეთა მიერ შრომითი ხელშეკრულების დადებით ან დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ შეტყობინებით.

არის ვალდებული დამსაქმებელი დაასაბუთოს გადაწყვეტილება კანდიდატისთვის დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ.

8. დამსაქმებელი ვალდებული არ არის დაასაბუთოს თავისი გადაწყვეტილება დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 6. შრომითი ხელშეკრულების დადება

არსებობს ზეპირი ხელშეკრულება?

1. შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი ან ზეპირი ფორმით, განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი ვადით.

წერილობითი ხელშეკრულების დადება რა შემთხვევაშია სავალდებულო?

1^1. შრომითი ხელშეკრულება იდება აუცილებლად წერილობითი ფორმით, თუ შრომითი ურთიერთობა 3 თვეზე მეტ ხანს გრძელდება.

1^2. გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც შრომითი ხელშეკრულების ვადაა 1 წელი ან მეტი, შრომითი ხელშეკრულება განსაზღვრული ვადით იდება მხოლოდ მაშინ, როცა:

ა) შესასრულებელია კონკრეტული მოცულობის სამუშაო;

ბ) შესასრულებელია სეზონური სამუშაო;

გ) სამუშაოს მოცულობა დროებით იზრდება;

დ) ხდება შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძვლით სამუშაოზე დროებით არმყოფი დასაქმებულის ჩანაცვლება;

ე) არსებობს სხვა ობიექტური გარემოება, რომელიც ამართლებს ხელშეკრულების განსაზღვრული ვადით დადებას.

1^3. თუ შრომითი ხელშეკრულება დადებულია 30 თვეზე მეტი ვადით, ან თუ შრომითი ურთიერთობა გრძელდება ვადიანი შრომითი ხელშეკრულებების ორჯერ ან მეტჯერ მიმდევრობით დადების შედეგად და მისი ხანგრძლივობა აღემატება 30 თვეს, ჩაითვლება, რომ დადებულია უვადო შრომითი ხელშეკრულება. ვადიანი შრომითი ხელშეკრულებები მიმდევრობით დადებულად ჩაითვლება, თუ არსებული შრომითი ხელშეკრულება გაგრძელდა

მისი ვადის გასვლისთანავე ან მომდევნო ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება დაიდო პირველი ხელშეკრულების ვადის გასვლიდან 60 დღის განმავლობაში.

1⁴. ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების დადებაზე ამ მუხლით დაწესებული შეზღუდვები არ ვრცელდება „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებულ მეწარმე სუბიექტზე, თუ მისი სახელმწიფო რეგისტრაციიდან არ გასულა 48 თვე (დამწყები საწარმო) და იგი აკმაყოფილებს საქართველოს მთავრობის მიერ განსაზღვრულ დამატებით პირობებს (ასეთი პირობების დადგენის შემთხვევაში), იმ პირობით, რომ ამ პუნქტის მიზნებისთვის ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობა არ შეიძლება იყოს 3 თვეზე ნაკლები.

1⁵. ამ მუხლის 1⁴ პუნქტის მოქმედება არ ვრცელდება მეწარმე სუბიექტზე, რომელიც შექმნილია რეორგანიზაციის შედეგად, სხვა მეწარმე სუბიექტის აქტივების საკუთრებაში ან სარგებლობაში გადაცემის ან თვალთმაქცური გარიგების საფუძველზე.

1⁶. გარდა ამ მუხლის 1² პუნქტის „ა“–„ე“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა, თუ შრომითი ურთიერთობა დაწყებულია ამ მუხლის 1⁴ პუნქტით განსაზღვრულ 48-თვიან პერიოდში, ამ ვადის ამოწურვის შემდეგ ჩაითვლება, რომ დადებულია უვადო შრომითი ხელშეკრულება.

2. წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება იდება მხარეთათვის გასაგებ ენაზე. წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს რამდენიმე ენაზე. თუ წერილობითი შრომითი ხელშეკრულება რამდენიმე ენაზეა დადებული, იგი უნდა შეიცავდეს დათქმას იმის თაობაზე, თუ რომელ ენაზე დადებულ ხელშეკრულებას ენიჭება უპირატესობა ხელშეკრულებების დებულებებს შორის განსხვავების შემთხვევაში.

3. პირის განცხადება და მის საფუძველზე დამსაქმებლის მიერ გამოცემული დოკუმენტი, რომლითაც დასტურდება დამსაქმებლის ნება პირის სამუშაოზე მიღების თაობაზე, უთანაბრდება შრომითი ხელშეკრულების დადებას.

4. დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მოთხოვნის შემთხვევაში გასცეს ცნობა დასაქმების შესახებ, რომელიც მოიცავს მონაცემებს შესრულებული სამუშაოს, შრომის ანაზღაურების, შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობის თაობაზე.

შრომის შინაგანაწესი არის ხელშეკრულების ნაწილი?

4. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ შრომის შინაგანაწესი ხელშეკრულების ნაწილია. ამ შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია პირს შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე გააცნოს შრომის შინაგანაწესი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ხოლო შემდგომ – მასში შეტანილი ნებისმიერი ცვლილება.

შესაძლებელია ადამიანთან დაიდოს რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულება?

6. თუ დასაქმებულთან დადებულია რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულება, რომლებიც მხოლოდ ავსებს და მთლიანად არ ცვლის ერთმანეთს, ყველა ხელშეკრულება ინარჩუნებს ძალას და განიხილება, როგორც ერთი შრომითი ხელშეკრულება.

7. წინა შრომითი ხელშეკრულება ძალას ინარჩუნებს იმდენად, რამდენადაც მისი დებულებები შეცვლილი არ არის შემდგომი ხელშეკრულებით.

რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულების არსებობის შემთხვევაში რომელს ენიჭება უპირატესობა?

8. დასაქმებულთან ერთსა და იმავე პირობაზე დადებული რამდენიმე შრომითი ხელშეკრულების არსებობის შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება ბოლოს დადებულ ხელშეკრულებას.

რა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით?

9. შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობებია:

ა) მუშაობის დაწყების თარიღი და შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობა;

ბ) სამუშაო დრო და დასვენების დრო;

გ) სამუშაო ადგილი;

დ) თანამდებობა და შესასრულებელი სამუშაოს სახე;

ე) შრომის ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი;

ვ) ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების წესი;

ზ) ანაზღაურებადი და ანაზღაურების გარეშე შვებულებების ხანგრძლივობა და შვებულების მიცემის წესი.

10. ბათილია ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების ან ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული დოკუმენტის ის პირობა, რომელიც ეწინააღმდეგება ამ კანონს ან იმავე დასაქმებულთან დადებულ კოლექტიურ ხელშეკრულებას, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულება აუმჯობესებს დასაქმებულის მდგომარეობას.

(მე-6 მუხლის 1[1]–1[3] პუნქტების მოქმედება ვრცელდება ამ კანონის (12.06.2013, №729) ამოქმედების შემდეგ დადებულ ინდივიდუალურ შრომით ხელშეკრულებაზე ან/და კოლექტიურ ხელშეკრულებაზე. მე-6 მუხლის 1[3] პუნქტის პირობების მიუხედავად, ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე მომუშავე დასაქმებულთან, რომლის შრომითი ურთიერთობები ერთსა და იმავე დამსაქმებელთან გრძელდება 5 წლის ან მეტი ხნის განმავლობაში, უვადო შრომითი ხელშეკრულება მე-6 მუხლის 1[3] პუნქტის შესაბამისად დადებულად ჩაითვლება ამ კანონის (12.06.2013, №729) ამოქმედებიდან 1 წლის შემდეგ, ხოლო თუ ასეთივე დასაქმებულის შრომითი ურთიერთობები ერთსა და იმავე დამსაქმებელთან გრძელდება 5 წელზე ნაკლები ხნის განმავლობაში, მასთან უვადო შრომითი ხელშეკრულება მე-6 მუხლის 1[3] პუნქტის შესაბამისად დადებულად ჩაითვლება ამ კანონის (12.06.2013, №729) ამოქმედებიდან 2 წლის შემდეგ)

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 7. შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა

+

შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების ფაქტობრივად დაწყების მომენტიდან, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

მუხლი 8. შრომითი ხელშეკრულების დადების შეზღუდვა შეთავსებით სამუშაოზე

+

1. შრომითი ხელშეკრულება შეთავსებით სამუშაოზე შეიძლება დაიდოს პირთან, რომელსაც ძირითადი სამუშაოდან თავისუფალ დროს შეუძლია სხვა ანაზღაურებადი სამუშაოს შესრულება.

2. დასაქმებულის უფლება, შეასრულოს სხვა სამუშაო, შესაძლებელია შრომითი ხელშეკრულებით შეიზღუდოს, თუ ასეთი სამუშაოს შესრულებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს მის ძირითად სამუშაოსთან დაკავშირებული მოვალეობების შესრულებას ან/და თუ პირი, რომლისთვისაც უნდა შესრულდეს შეთავსებითი სამუშაო, დამსაქმებლის კონკურენტია.!!!!

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 9. გამოსაცდელი ვადა

შესაბამისობის დასადგენად გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა?

1. შესასრულებელ სამუშაოსთან პირის შესაბამისობის დადგენის მიზნით, მხარეთა შეთანხმებით, დასაქმებულთან შესაძლებელია მხოლოდ ერთხელ დაიდოს შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით არაუმეტეს 6 თვისა. შრომითი ხელშეკრულება გამოსაცდელი ვადით იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით.

2. გამოსაცდელი ვადით მუშაობა ანაზღაურებადია. ამ ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.

3. დამსაქმებელს უფლება აქვს, გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ნებისმიერ დროს დადოს დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულება ან შეწყვიტოს მასთან გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება.

4. გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შემთხვევაზე არ ვრცელდება ამ კანონის 38-ე მუხლით გათვალისწინებული მოთხოვნები, თუ გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შემთხვევაში დასაქმებულის შრომა ანაზღაურდება ნამუშევარი დროის შესაბამისად.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი III

\+

სამუშაოს შესრულება

მუხლი 10. სამუშაოს პირადად შესრულების მოვალეობა

შესაძლებელია დასაქმებულმა სამუშაო პირადად არ შეასრულოს?

დასაქმებული ვალდებულია სამუშაო პირადად შეასრულოს. მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ განსაზღვრული ვადით სამუშაოს მესამე პირის მიერ შესრულებაზე.

მუხლი 11. შრომითი ხელშეკრულების პირობების შეცვლა

ხელშეკრულების პირობების შეცვლა არის შესაძლებელი? რა შემთხვევებში?

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს, დასაქმებულისათვის შეტყობინებით დააზუსტოს შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულების ცალკეული გარემოებები, რომლებიც არ ცვლის ხელშეკრულების არსებით პირობებს.

2. შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლა შესაძლებელია მხოლოდ მხარეთა შეთანხმებით. თუ შრომითი ხელშეკრულება არ ითვალისწინებს რომელიმე არსებით პირობას, ასეთი პირობის განსაზღვრა შესაძლებელია დასაქმებულის თანხმობით.

3. შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლა, რომელიც განპირობებულია კანონმდებლობის ცვლილებით, არ საჭიროებს დასაქმებულის თანხმობას.

4. შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლად არ მიიჩნევა:

ა) დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულისათვის მითითებული სამუშაოს შესრულების ადგილის შეცვლა, თუ საზოგადოდ ხელმისაწვდომი სატრანსპორტო საშუალებებით დასაქმებულის საცხოვრებელი ადგილიდან სამუშაოს შესრულების ახალ ადგილამდე მისვლა და დაბრუნება მოითხოვს არაუმეტეს 3 საათისა დღეში, ამასთანავე, არ იწვევს არათანაზომიერ ხარჯებს;

ბ) სამუშაოს დაწყების ან დამთავრების დროის ცვლილება არაუმეტეს 90 წუთით.

5. ამ მუხლის მე-4 პუნქტით გათვალისწინებული ორივე გარემოების ერთდროულად შეცვლა მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლად.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 12. მივლინება

მივლინება ითვლება შრომითი პირობების (არსებით) შეცვლად?

1. მივლინება არის დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულის სამუშაო ადგილის დროებით შეცვლა, სამუშაოს ინტერესებიდან გამომდინარე.
2. დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულის მივლინებაში გაგზავნა არ მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლად, თუ მივლინების პერიოდი არ აღემატება წელიწადში 45 კალენდარულ დღეს.
3. დამსაქმებლის მიერ ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული ვადის გადამეტების შემთხვევა მიიჩნევა შრომითი ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლად.
4. დამსაქმებელი ვალდებულია სრულად აუნაზღაუროს დასაქმებულს მივლინებასთან დაკავშირებული ხარჯები.
5. ამ მუხლით გათვალისწინებული ნორმები გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 13. შრომის შინაგანაწესი

აუცილებელია ორგანიზაციაში არსებობდეს შრომის შინაგანაწესი?

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს, დაადგინოს შრომის შინაგანაწესი და ვალდებულია გააცნოს ის დასაქმებულს.

რას მოიცავს შრომის შინაგანაწესი?

2. შრომის შინაგანაწესი არის წერილობითი დოკუმენტი, რომლითაც შეიძლება განისაზღვროს:
ა) სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, ყოველდღიური სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დრო, ცვლაში მუშაობისას – ცვლის ხანგრძლივობა;
ბ) დასვენების ხანგრძლივობა;
გ) შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო, ადგილი და წესი;
დ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
ე) ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
ვ) შრომის პირობების დაცვის წესები;
ზ) წახალისებისა და პასუხისმგებლობის სახე და გამოყენების წესი;
თ) განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.

2. სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, დამსაქმებელმა შრომის შინაგანაწესით შეიძლება განსაზღვროს სპეციალური წესები.

რომელია უპირატესი შრომის შინაგანაწესი თუ ინდივიდუალური ხელშეკრულება?

4. ბათილია შრომის შინაგანაწესის ის დებულება, რომელიც ეწინააღმდეგება ინდივიდუალურ შრომით ხელშეკრულებას ან კოლექტიურ ხელშეკრულებას ან ამ კანონს.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი IV

3

სამუშაო, შესვენების და დასვენების დრო

მუხლი 14. სამუშაო დროის ხანგრძლივობა

12

სამუშაო დროის ხანგრძლივობა, (ასაკობრივი ჯგუფებისთვის?)

შესვენების დრო და დასვენების დრო ითვლება სამუშაო დროში?

1. დამსაქმებლის მიერ განსაზღვრული სამუშაო დროის ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაშიც დასაქმებული ასრულებს სამუშაოს, არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 40 საათს, ხოლო სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის მქონე საწარმოში, სადაც წარმოების/შრომითი პროცესი ითვალისწინებს 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის უწყვეტ რეჟიმს, – კვირაში 48 საათს. სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის დარგების ჩამონათვალს განსაზღვრავს საქართველოს მთავრობა. სამუშაო დროში არ ითვლება შესვენების დრო და დასვენების დრო.

1[1]. თუ დამსაქმებლის საქმიანობა ითვალისწინებს წარმოების/შრომითი პროცესის 24-საათიან უწყვეტ რეჟიმს, მხარეები უფლებამოსილი არიან, დადონ შრომითი ხელშეკრულება ცვლაში მუშაობის შესახებ, ამ მუხლის მე-2 პუნქტის პირობების გათვალისწინებით და დასაქმებულისთვის ნამუშევარი საათების ადეკვატური დასვენების დროის მიცემის პირობით.

2. სამუშაო დღეებს (ცვლებს) შორის დასვენების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს 12 საათზე ნაკლები.

3. 16 წლიდან 18 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 36 საათს.

4. 14 წლიდან 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 24 საათს.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 15. ცვლაში მუშაობისას განსაზღვრული სამუშაო დრო

+

ცვლაში მუშაობა და ერთი ცვლიდან მეორეში გადასვლა განისაზღვრება ცვლიანობის განრიგით, რომელსაც ამტკიცებს დამსაქმებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცვლიანობის განრიგის ცვლილების შესახებ დასაქმებულს უნდა ეცნობოს 10 დღით ადრე, თუ ეს შეუძლებელი არ არის უკიდურესი საწარმოო აუცილებლობის გამო.

მუხლი 16. სამუშაო დროის შეჯამებული აღრიცხვის წესი

+

სამუშაოს პირობების გათვალისწინებით, როდესაც შეუძლებელია ყოველდღიური ან ყოველკვირეული სამუშაო დროის ხანგრძლივობის დაცვა, დასაშვებია სამუშაო დროის შეჯამებული აღრიცხვის წესის შემოღება.

მუხლი 17. ზეგანაკვეთური სამუშაო

3

რა შემთხვევაში არის ვალდებული პიროვნება შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო?

რა შემთხვევაში იკრძალება ზეგანაკვეთური სამუშაო?

ზეგანაკვეთური სამუშაოს ნორმები?

1. დასაქმებული ვალდებულია შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო:
ა) სტიქიური უბედურების თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის – ანაზღაურების გარეშე;
ბ) საწარმოო ავარიის თავიდან ასაცილებლად ან/და მისი შედეგების ლიკვიდაციისთვის – სათანადო ანაზღაურებით.
2. აკრძალულია ორსული ან ახალნამშობიარები ქალის, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის, არასრულწლოვნის ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე დასაქმება მისი თანხმობის გარეშე.
3. ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ მიიჩნევა მხარეთა შეთანხმებით დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება დროის იმ მონაკვეთში, რომლის ხანგრძლივობა სრულწლოვნისთვის აღემატება კვირაში 40 საათს, 16 წლიდან 18 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნისთვის – კვირაში 36 საათს, ხოლო 14 წლიდან 16 წლამდე ასაკის არასრულწლოვნისთვის – კვირაში 24 საათს.
4. ზეგანაკვეთური სამუშაო ანაზღაურდება ხელფასის საათობრივი განაკვეთის გაზრდილი ოდენობით. ამ ანაზღაურების ოდენობა განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით.
5. მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების სანაცვლოდ დასაქმებულისათვის დამატებითი დასვენების დროის მიცემაზე.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 18. ღამით მუშაობის შეზღუდვა

3

რა შემთხვევებში იკრძალება ღამით მუშაობა?

აკრძალულია ღამის სამუშაოზე (22 საათიდან 6 საათამდე) არასრულწლოვნის, ორსული, ახალნამშობიარები ან მეძუძური ქალის დასაქმება, ხოლო 3 წლამდე ასაკის ბავშვის მომვლელის ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის დასაქმება – მისი თანხმობის გარეშე.

მუხლი 19. დამატებითი შესვენება მეძუძური ქალისათვის

+

1. დასაქმებულს, რომელიც მეძუძური ქალია და კვებავს ერთ წლამდე ასაკის ბავშვს, მისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა დამატებითი შესვენება დღეში არანაკლებ 1 საათისა.
2. ბავშვის კვებისათვის შესვენება ითვლება სამუშაო დროში და ანაზღაურდება.

მუხლი 20. უქმე დღეები

2

1. უქმე დღეებია:
ა) 1 და 2 იანვარი – ახალი წლის სადღესასწაულო დღეები;
ბ) 7 იანვარი – უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს შობის დღე;
გ) 19 იანვარი – ნათლისღება – უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს გაცხადების დღე;
დ) 3 მარტი – დედის დღე;
ე) 8 მარტი – ქალთა საერთაშორისო დღე;

ვ) 9 აპრილი – საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის აქტის მიღების დღე, საქართველოს ეროვნული ერთიანობის, სამოქალაქო თანხმობისა და სამშობლოსათვის დაღუპულთა მოგონების დღე;

ზ) სააღდგომო დღეები – დიდი პარასკევი, დიდი შაბათი, უფლისა ჩვენისა იესო ქრისტეს ბრწყინვალე აღდგომის დღე; მიცვალებულთა მოხსენიების დღე – აღდგომის მეორე დღე, ორშაბათი (თარიღები გარდამავალია);

თ) 9 მაისი – ფაშიზმზე გამარჯვების დღე;

ი) 12 მაისი – საქართველოს ეკლესიის, როგორც სამოციქულო საყდრის, დამაარსებლის – წმინდა ანდრია მოციქულის ხსენების დღე;

კ) 26 მაისი – საქართველოს დამოუკიდებლობის დღე;

ლ) 28 აგვისტო – ყოვლადწმინდა ღვთისმშობლის მიძინების დღე (მარიამობა);

მ) 14 ოქტომბერი – მცხეთობის (სვეტიცხოვლობის, კვართის დღესასწაულის) დღე;

ნ) 23 ნოემბერი – გიორგობის დღე.

2. დასაქმებული უფლებამოსილია ამ კანონით დადგენილი უქმე დღეების ნაცვლად მოითხოვოს სხვა დასვენების დღეები, რაც უნდა განისაზღვროს შრომითი ხელშეკრულებით.

3. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებულ უქმე დღეებში დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება მიიჩნევა ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ და მისი ანაზღაურების პირობები განისაზღვრება ამ კანონის მე-17 მუხლის მე-4 და მე-5 პუნქტებით დადგენილი წესით.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი V

+

შვებულება

მუხლი 21. შვებულების ხანგრძლივობა

14

ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა

1. დასაქმებულს უფლება აქვს, ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით – წელიწადში სულ მცირე 24 სამუშაო დღით.

2. დასაქმებულს უფლება აქვს, ისარგებლოს ანაზღაურების გარეშე შვებულებით – წელიწადში სულ მცირე 15 კალენდარული დღით.

3. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს ამ მუხლით გათვალისწინებულისაგან განსხვავებული ვადები და პირობები, რომლებიც არ უნდა აუარესებდეს დასაქმებულის მდგომარეობას.

4. ამ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ა“, „ვ“–„თ“ და „ო“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული რომელიმე საფუძვლით შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულს აუნაზღაუროს გამოუყენებელი შვებულება შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობის პროპორციულად.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 22. შვებულების მიცემის წესი

2

პირველი შვებულება როდის გაიცემა?

შესაძლებელია შვებულების ნაწილ–ნაწილ აღება?

დროებითი შრომისუუნარობა ითვლება შვებულებად?

1. დასაქმებულს შვებულების მოთხოვნის უფლება წარმოეშობა მუშაობის თერთმეტი თვის შემდეგ. დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს აღნიშნული ვადის გასვლამდეც.

2. მუშაობის მეორე წლიდან დასაქმებულს მხარეთა შეთანხმებით შვებულება შეიძლება მიეცეს სამუშაო წლის ნებისმიერ დროს.

3. მხარეთა შეთანხმებით შეიძლება შვებულების ნაწილ-ნაწილ გამოყენება.

4. შვებულებაში არ ითვლება დროებითი შრომისუუნარობის პერიოდი, შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო.

5. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, დამსაქმებელი უფლებამოსილია დაადგინოს დასაქმებულთათვის წლის განმავლობაში ანაზღაურებად შვებულებათა მიცემის რიგითობა.

მუხლი 23. ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისას დამსაქმებლის წინასწარ გაფრთხილების ვალდებულება

+

ანაზღაურების გარეშე შვებულების აღებისას დასაქმებული ვალდებულია 2 კვირით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი შვებულების აღების შესახებ, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გაფრთხილება შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო ან ოჯახური პირობების გამო.

მუხლი 24. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობა

1

1. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობის გამოსათვლელ ვადაში ითვლება დასაქმებულის მიერ ფაქტობრივად ნამუშევარი, აგრეთვე დამსაქმებლის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენის დრო.

2. შვებულების მოთხოვნის უფლების წარმოშობის გამოსათვლელ ვადაში არ ითვლება დასაქმებულის მიერ სამუშაოს არასაპატიო მიზეზით გაცდენის ან 7 სამუშაო დღეზე მეტი ხნით ანაზღაურების გარეშე შვებულებაში ყოფნის დრო.

მუხლი 25. ანაზღაურებადი შვებულების გადატანის გამონაკლისი შემთხვევები

2

1. თუ დასაქმებულისათვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს სამუშაოს ნორმალურ მიმდინარეობაზე, დასაქმებულის თანხმობით დასაშვებია შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის. აკრძალულია არასრულწლოვნის ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის.

2. აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

მუხლი 26. საშვებულებო ანაზღაურება
2

დასაქმებულის საშვებულებო ანაზღაურება განისაზღვრება შვებულების წინა 3 თვის საშუალო ანაზღაურებიდან, თუ მუშაობის დაწყებიდან ან უკანასკნელი შვებულების შემდეგ ნამუშევარი დრო 3 თვეზე ნაკლებია – ნამუშევარი თვეების საშუალო ანაზღაურებიდან, ხოლო ყოველთვიური ფიქსირებული ანაზღაურების შემთხვევაში – ბოლო თვის ანაზღაურების მიხედვით.

მუხლი 26[1]. დამატებითი შვებულება მძიმე, მავნე ან საშიშპირობებიან სამუშაოზე მომუშავე დასაქმებულისათვის
2

მძიმე, მავნე ან საშიშპირობებიან სამუშაოზე მომუშავე დასაქმებულს ეძლევა დამატებითი ანაზღაურებადი შვებულება – წელიწადში 10 კალენდარული დღე.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი VI
1

შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო

მუხლი 27. შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო
16

1. დასაქმებულს თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულება 730 კალენდარული დღის ოდენობით.
2. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებიდან ანაზღაურებადია 183 კალენდარული დღე, ხოლო მშობიარობის გართულების ან ტყუპის შობის შემთხვევაში – 200 კალენდარული დღე.
3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული შვებულება დასაქმებულს თავისი შეხედულებისამებრ შეუძლია გადაანაწილოს ორსულობისა და მშობიარობის შემდგომ პერიოდებზე.
საქართველოს 2013 წლის 27 სექტემბრის ორგანული კანონი №1393 – ვებგვერდი, 09.10.2013წ.

მუხლი 28. შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო
2

დასაქმებულს, რომელმაც იშვილა ერთ წლამდე ასაკის ბავშვი, თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულება ბავშვის დაბადებიდან 550 კალენდარული დღის ოდენობით. ამ შვებულებიდან ანაზღაურებადია 90 კალენდარული დღე.
საქართველოს 2013 წლის 27 სექტემბრის ორგანული კანონი №1393 – ვებგვერდი, 09.10.2013წ.

მუხლი 29. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებისა და ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულების ანაზღაურება
+

ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულება და ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულება ანაზღაურდება საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით. ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო ანაზღაურებადი შვებულების, აგრეთვე ახალშობილის შვილად აყვანის გამო ანაზღაურებადი შვებულების პერიოდზე გასაცემი ფულადი დახმარების ოდენობაა არაუმეტეს 1000 ლარისა. დამსაქმებელი და დასაქმებული შეიძლება შეთანხმდნენ დამატებით ანაზღაურებაზე.
საქართველოს 2013 წლის 27 სექტემბრის ორგანული კანონი №1393 – ვებგვერდი, 09.10.2013წ.

მუხლი 30. დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო
1

1. დასაქმებულს თავისივე თხოვნით, უწყვეტად ან ნაწილ-ნაწილ, მაგრამ არანაკლებ წელიწადში 2 კვირისა, ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება ბავშვის მოვლის გამო – 12 კვირის ოდენობით, სანამ ბავშვს შეუსრულდება 5 წელი.
2. ბავშვის მოვლის გამო დამატებითი შვებულება შეიძლება მიეცეს ნებისმიერ პირს, რომელიც ფაქტობრივად უვლის ბავშვს.

თავი VII
+

შრომის ანაზღაურება

მუხლი 31. შრომის ანაზღაურების ფორმა და ოდენობა, გაცემის დრო და ადგილი
2

რამდენჯერ შეიძლება აიღოს პირმა შრომის ანაზღაურება თვეში?

შრომის ანაზღაურების დაყოვნების შემთხვევაში დამსაქმებელს ეკისრება დამატებითი ვალდებულება?

1. შრომის ანაზღაურების ფორმა და ოდენობა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით. ამ მუხლის ნორმები გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.
2. შრომის ანაზღაურება გაიცემა თვეში ერთხელ.
3. დამსაქმებელი ვალდებულია ნებისმიერი ანაზღაურების თუ ანგარიშსწორების დაყოვნების ყოველი დღისათვის გადაუხადოს დასაქმებულს დაყოვნებული თანხის 0.07 პროცენტი.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729   – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 32. შრომის ანაზღაურება იძულებითი მოცდენის დროს
+

1. თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, დამსაქმებლის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენის დროს დასაქმებულს შრომის ანაზღაურება მიეცემა სრული ოდენობით.
2. დასაქმებულის ბრალით გამოწვეული იძულებითი მოცდენა არ ანაზღაურდება.

მუხლი 33. დაქვითვა შრომის ანაზღაურებიდან

2

1. დამსაქმებელს უფლება აქვს, დასაქმებულის შრომის ანაზღაურებიდან დაქვითოს ზედმეტად გაცემული თანხა ან ნებისმიერი სხვა თანხა, რომელიც, შრომითი ურთიერთობიდან გამომდინარე, მისთვის დასაქმებულს აქვს გადასახდელი.

2.შრომითი ანაზღაურებიდან ერთჯერადად დაქვითვის საერთო ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს შრომის ანაზღაურების 50 პროცენტს.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 34. საბოლოო ანგარიშსწორება შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას

1

შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულთან მოახდინოს საბოლოო ანგარიშსწორება არა უგვიანეს 7 კალენდარული დღისა, თუ შრომითი ხელშეკრულებით ან კანონით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

თავი VIII

1

შრომის პირობების დაცვა

მუხლი 35. უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უფლება

+

1.დამსაქმებელი ვალდებულია უზრუნველყოს დასაქმებული სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისათვის მაქსიმალურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი.

2.დამსაქმებელი ვალდებულია გონივრულ ვადაში მიაწოდოს დასაქმებულს მის ხელთ არსებული სრული, ობიექტური და გასაგები ინფორმაცია ყველა იმ ფაქტორის შესახებ, რომლებიც მოქმედებს დასაქმებულის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობაზე ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებაზე.

3.დასაქმებულს უფლება აქვს უარი განაცხადოს იმ სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება კანონს, ან შრომის უსაფრთხოების პირობების დაუცველობის გამო აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმნის მის ან მესამე პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას, საკუთრებას ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას. დასაქმებული ვალდებულია დაუყოვნებლივ შეატყობინოს დამსაქმებელს იმ გარემოების შესახებ, რომლის გამოც იგი უარს ამბობს შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შესრულებაზე.

4.დამსაქმებელი ვალდებულია დანერგოს შრომის უსაფრთხოების უზრუნველმყოფი პრევენციული სისტემა და დროულად მიაწოდოს დასაქმებულს სათანადო ინფორმაცია შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რისკებისა და მათი პრევენციის ზომების, აგრეთვე საფრთხის შემცველ აღჭურვილობასთან მოპყრობის წესების შესახებ, აუცილებლობის შემთხვევაში უზრუნველყოს დასაქმებული პერსონალური დამცავი აღჭურვილობით, სახიფათო მოწყობილობა ტექნოლოგიურ პროგრესთან ერთად დროულად შეცვალოს უსაფრთხოთი ან ნაკლებად სახიფათოთი, მიიღოს ყველა სხვა გონივრული ზომა დასაქმებულის უსაფრთხოებისათვის და მისი ჯანმრთელობის დასაცავად.

5.დამსაქმებელი ვალდებულია მიიღოს ყველა გონივრული ზომა საწარმოო შემთხვევის შედეგების დროული ლოკალიზაციისა და ლიკვიდაციისათვის, პირველადი დახმარების აღმოჩენისა და ევაკუაციისათვის.

6.დამსაქმებელი ვალდებულია სრულად აუნაზღაუროს დასაქმებულს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესებით მიყენებული ზიანი და აუცილებელი მკურნალობის ხარჯები.

7.დამსაქმებელი ვალდებულია უზრუნველყოს ორსული ქალის დაცვა ისეთი შრომისაგან, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის ან ნაყოფის კეთილდღეობას, ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობას.

8.მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიან სამუშაოთა ნუსხა, შრომის უსაფრთხოების წესები, მათ შორის, დამსაქმებლის ხარჯით დასაქმებულის სავალდებულო პერიოდული სამედიცინო შემოწმების შემთხვევები და წესები, განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობით.

თავი IX

+

შრომითი ურთიერთობის შეჩერება და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 36. შრომითი ურთიერთობის შეჩერება

7

1. შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არის შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს დროებით შეუსრულებლობა, რომელიც არ იწვევს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.

2. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძვლებია:

ა) გაფიცვა;

ბ) ლოკაუტი;

გ) აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება;

დ) საქართველოს საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება;

ე) სამხედრო სავალდებულო სამსახურში გაწვევა;

ვ) სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევა;

ზ) შვებულება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო, შვებულება ახალშობილის შვილად აყვანის გამო და დამატებითი შვებულება ბავშვის მოვლის გამო;

თ) ქალთა მიმართ ძალადობის ან/და ოჯახში ძალადობის მსხვერპლის თავშესაფარში ან/და კრიზისულ ცენტრში მოთავსება, თუ მას აღარ შეუძლია სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულება, მაგრამ წელიწადში არაუმეტეს 30 კალენდარული დღისა;

ი) დროებითი შრომისუუნარობა, თუ მისი ვადა არ აღემატება ზედიზედ 40 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა არ აღემატება 60 კალენდარულ დღეს;

კ) კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება ან სწავლა, რომლის ხანგრძლივობაც წელიწადში არ უნდა აღემატებოდეს 30 კალენდარულ დღეს;

ლ) ანაზღაურების გარეშე შვებულება;

მ) ანაზღაურებადი შვებულება.

3. დასაქმებულის მიერ ამ მუხლის მე-2 პუნქტით (გარდა „ზ“ ქვეპუნქტისა) გათვალისწინებული საფუძვლით შრომითი ურთიერთობის შეჩერების მოთხოვნის შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია შრომითი ურთიერთობა გონივრული ვადით შეაჩეროს. შრომითი ურთიერთობა შეჩერებულად ჩაითვლება მოთხოვნის წარდგენიდან შეჩერების შესაბამისი საფუძვლის აღმოფხვრამდე.

4. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების შემთხვევაში, გარდა ამ მუხლის მე-2 პუნქტის „ვ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა, დასაქმებულს არ მიეცემა შრომის ანაზღაურება, თუ საქართველოს კანონმდებლობით ან შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული.

5. საქართველოს საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოში გამოცხადებასთან დაკავშირებული ხარჯები ანაზღაურდება საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

6. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.
საქართველოს 2017 წლის 4 მაისის ორგანული კანონი №784 - ვებგვერდი, 25.05.2017წ.

მუხლი 37. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები

4

1. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლებია:

ა) ეკონომიკური გარემოებები, ტექნოლოგიური ან ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც აუცილებელს ხდის სამუშაო ძალის შემცირებას;

ბ) შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;

გ) შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება;

დ) დასაქმებულის მიერ თანამდებობის/სამუშაოს საკუთარი ნებით, წერილობითი განცხადების საფუძველზე დატოვება;

ე) მხარეთა წერილობითი შეთანხმება;

ვ) დასაქმებულის კვალიფიკაციის ან პროფესიული უნარ-ჩვევების შეუსაბამობა მის მიერ დაკავებულ თანამდებობასთან/შესასრულებელ სამუშაოსთან;

ზ) დასაქმებულის მიერ მისთვის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების უხეში დარღვევა;

თ) დასაქმებულის მიერ მისთვის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების დარღვევა, თუ დასაქმებულის მიმართ ბოლო 1 წლის განმავლობაში უკვე გამოყენებულ იქნა ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებით ან კოლექტიური ხელშეკრულებით ან/და შრომის შინაგანაწესით გათვალისწინებული დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომა;

ი) თუ შრომითი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, ხანგრძლივი შრომისუუნარობა – თუკი შრომისუუნარობის ვადა აღემატება ზედიზედ 40 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა აღემატება 60 კალენდარულ დღეს, ამასთანავე, დასაქმებულს გამოყენებული აქვს ამ კანონის 21-ე მუხლით გათვალისწინებული შვებულება;

კ) სასამართლო განაჩენის ან გადაწყვეტილების კანონიერ ძალაში შესვლა, რომელიც სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს;

ლ) ამ კანონის 51-ე მუხლის მე-6 პუნქტის თანახმად სასამართლოს მიერ მიღებული და კანონიერ ძალაში შესული გადაწყვეტილება გაფიცვის უკანონოდ ცნობის შესახებ;

მ) დამსაქმებელი ფიზიკური პირის ან დასაქმებულის გარდაცვალება;

ნ) დამსაქმებელი იურიდიული პირის ლიკვიდაციის წარმოების დაწყება;

ო) სხვა ობიექტური გარემოება, რომელიც ამართლებს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტას.

2. ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ზ“ და „თ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული შრომის შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების დარღვევა შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი შეიძლება გახდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შრომის შინაგანაწესი შრომითი ხელშეკრულების ნაწილია.

3. დაუშვებელია შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა:

ა) სხვა საფუძვლით, გარდა ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული საფუძვლებისა;

ბ) ამ კანონის მე-2 მუხლით გათვალისწინებული დისკრიმინაციის საფუძვლით;

გ) დასაქმებული ქალის მიერ თავისი ორსულობის შესახებ დამსაქმებლისთვის შეტყობინებიდან ამ კანონის 36-ე მუხლის მე-2 პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტით განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში, გარდა ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“–„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა;

დ) დასაქმებულის სამხედრო სავალდებულო ან სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევის გამო ან/და დასაქმებულის მიერ სამხედრო სავალდებულო ან სამხედრო სარეზერვო სამსახურის გავლის პერიოდში, გარდა ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“–„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა;

ე) სასამართლოში ნაფიც მსაჯულად ყოფნის პერიოდში, გარდა ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“–„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 38. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის წესი

3

1. დამსაქმებლის მიერ ამ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ა“, „ვ“, „ი“ და „ო“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული რომელიმე საფუძვლით შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისას დამსაქმებელი ვალდებულია არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დასაქმებული წინასწარი წერილობითი შეტყობინების გაგზავნით. ამასთანავე, დასაქმებულს მიეცემა კომპენსაცია არანაკლებ 1 თვის შრომის ანაზღაურების ოდენობით, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში.

2. დამსაქმებლის მიერ ამ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ა“, „ვ“, „ი“ და „ო“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული რომელიმე საფუძვლით შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისას დამსაქმებელი უფლებამოსილია არანაკლებ 3 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დასაქმებული წინასწარი წერილობითი შეტყობინების გაგზავნით. ამ შემთხვევაში დასაქმებულს მიეცემა კომპენსაცია არანაკლებ 2 თვის შრომის ანაზღაურების ოდენობით, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში.

3. ამ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული საფუძვლით შრომითი ხელშეკრულების დასაქმებულის ინიციატივით შეწყვეტისას დასაქმებული ვალდებულია არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დამსაქმებელი წინასწარი წერილობითი შეტყობინების გაგზავნით.

4. დასაქმებულს უფლება აქვს, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის თაობაზე დამსაქმებლის შეტყობინების მიღებიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში გაუგზავნოს მას წერილობითი შეტყობინება ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლის წერილობითი დასაბუთების მოთხოვნის თაობაზე.

5. დამსაქმებელი ვალდებულია დასაქმებულის მოთხოვნის წარდგენიდან 7 კალენდარული დღის ვადაში წერილობით დაასაბუთოს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი.

6. დასაქმებულს უფლება აქვს, წერილობითი დასაბუთების მიღებიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში სასამართლოში გაასაჩივროს დამსაქმებლის გადაწყვეტილება შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შესახებ.

7. თუ დამსაქმებელი დასაქმებულის მოთხოვნის წარდგენიდან 7 კალენდარული დღის ვადაში წერილობით არ დაასაბუთებს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველს, დასაქმებულს უფლება აქვს, 30 კალენდარული დღის ვადაში სასამართლოში გაასაჩივროს დამსაქმებლის გადაწყვეტილება შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შესახებ. ამ შემთხვევაში დავის ფაქტობრივი გარემოებების მტკიცების ტვირთი ეკისრება დამსაქმებელს.

8. სასამართლოს მიერ დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის შესახებ დამსაქმებლის გადაწყვეტილების ბათილად ცნობის შემთხვევაში, სასამართლოს გადაწყვეტილებით, დამსაქმებელი ვალდებულია პირვანდელ სამუშაო ადგილზე აღადგინოს პირი, რომელსაც შეუწყდა შრომითი ხელშეკრულება, ან უზრუნველყოს ის ტოლფასი სამუშაოთი, ან გადაუხადოს მას კომპენსაცია სასამართლოს მიერ განსაზღვრული ოდენობით.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 38[1]. მასობრივი დათხოვნა

2

1. ამ კანონის 37-ე მუხლის პირველი პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული საფუძვლით 15 კალენდარული დღის განმავლობაში სულ მცირე 100 დასაქმებულთან შრომითი ხელშეკრულებების შეწყვეტის (მასობრივი დათხოვნის) შემთხვევაში დამსაქმებელი ვალდებულია მასობრივ დათხოვნამდე სულ მცირე 45 კალენდარული დღით ადრე წერილობითი შეტყობინება გაუგზავნოს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს და იმ დასაქმებულებს, რომელთაც უწყდებათ შრომითი ხელშეკრულებები.

2. ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში არ მოქმედებს ამ კანონის 38-ე მუხლის პირველი და მე-2 პუნქტებით გათვალისწინებული გაფრთხილების ვადები.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 39. არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა

+

არასრულწლოვნის კანონიერ წარმომადგენელს ან მზრუნველობის/მეურვეობის ორგანოს უფლება აქვს, მოითხოვოს არასრულწლოვანთან შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა, თუ მუშაობის გაგრძელება ზიანს მიაყენებს არასრულწლოვნის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას ან სხვა მნიშვნელოვან ინტერესებს.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 40. მუშაობის უნებლიე გაგრძელება

+

თუ შრომითი ხელშეკრულების ვადა გავიდა, მაგრამ, სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე, მუშაობის დაუყოვნებლივ შეწყვეტა მნიშვნელოვან ზიანს გამოიწვევს და საფრთხეს შეუქმნის ადამიანის ჯანმრთელობას, დასაქმებული ვალდებულია გააგრძელოს მუშაობა, სანამ ასეთი

ვითარება არ დასრულდება, ხოლო დამქირავებელი ვალდებულია მისცეს მას შრომის ანაზღაურება.

თავი IX[1]

+

გაერთიანების თავისუფლება

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 40[1]. ზოგადი დებულებანი

+

1. დასაქმებულსა და დამსაქმებელს უფლება აქვთ, წინასწარი ნებართვის გარეშე შექმნან გაერთიანება ან/და გაწევრდნენ სხვა გაერთიანებაში.

2. დამსაქმებელთა გაერთიანებას და დასაქმებულთა გაერთიანებას უფლება აქვთ, შეიმუშაონ საკუთარი წესდება და რეგლამენტი, შექმნან მართვის ორგანოები, აირჩიონ წარმომადგენლები და წარმართონ თავიანთი საქმიანობა.

3. დამსაქმებელთა გაერთიანებას და დასაქმებულთა გაერთიანებას უფლება აქვთ, შექმნან ფედერაციები და კონფედერაციები და გაერთიანდნენ მათთან. ყოველ ასეთ გაერთიანებას, ფედერაციას, კონფედერაციას უფლება აქვს, შეუერთდეს დამსაქმებელთა საერთაშორისო გაერთიანებას და დასაქმებულთა საერთაშორისო გაერთიანებას.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 40[2]. დისკრიმინაციის აკრძალვა

+

1. აკრძალულია დასაქმებულის დისკრიმინაცია დასაქმებულთა გაერთიანებაში მისი წევრობის ან ასეთი გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობის გამო ან/და სხვა ქმედება, რომლის მიზანია:

ა) დასაქმებულის სამუშაოზე მიღება ან მისთვის სამუშაოს შენარჩუნება დასაქმებულთა გაერთიანებაში გაწევრებაზე უარის თქმის ან ასეთი გაერთიანებიდან გამოსვლის სანაცვლოდ;

ბ) დასაქმებულთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა ან მისი სხვაგვარად შევიწროება დასაქმებულთა გაერთიანების წევრობის ან ასეთი გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობის გამო.

2. სამუშაო დროის განმავლობაში დასაქმებულის დასაქმებულთა გაერთიანების საქმიანობაში მონაწილეობა დასაშვებია დამსაქმებელთან შეთანხმებით.

3. ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ შემთხვევაში ან/და ამ კანონის 37-ე მუხლის მე-3 პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული საფუძვლით შეტანილ სარჩელზე მტკიცების ტვირთი ეკისრება დამსაქმებელს, თუ დასაქმებული მიუთითებს გარემოებებზე, რომლებიც ქმნის გონივრული ვარაუდის საფუძველს, რომ დამსაქმებელი ამ მუხლის პირველი პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტით ან/და ამ კანონის 37-ე მუხლის მე-3 პუნქტის „ზ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული მოთხოვნის (მოთხოვნების) დარღვევით მოქმედებდა.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 40[3]. დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა გაერთიანებების საქმიანობაში ჩარევის აკრძალვა

+

1. დაუშვებელია დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა გაერთიანებების, მათი წევრების ან წარმომადგენლების მიერ ერთმანეთის საქმიანობაში ნებისმიერი ფორმით ჩარევა.

2. ამ მუხლის მიზნებისთვის გაერთიანების საქმიანობაში ჩარევა გულისხმობს ნებისმიერ ქმედებას, რომლის მიზანია გაერთიანების საქმიანობისათვის ფინანსური ან სხვა საშუალებებით ხელის შეშლა მასზე კონტროლის განსახორციელებლად.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

კარი III

+

კოლექტიური შრომითი ურთიერთობა

თავი X
კოლექტიური ხელშეკრულება

მუხლი 41. ზოგადი დებულებანი

+

1. კოლექტიური ხელშეკრულება იდება ერთ ან მეტ დამსაქმებელს ან ერთ ან მეტ დამსაქმებელთა გაერთიანებას და ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის.

2. კოლექტიური ხელშეკრულება:

ა) განსაზღვრავს შრომის პირობებს;

ბ) აწესრიგებს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობას;

გ) აწესრიგებს ერთ ან მეტ დამსაქმებელს ან ერთ ან მეტ დამსაქმებელთა გაერთიანებას და ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის ურთიერთობას.

3. მხარეები თავად განსაზღვრავენ კოლექტიური ხელშეკრულების პირობებს.

4. ერთ-ერთი მხარის მიერ კოლექტიური ხელშეკრულების დადების თაობაზე ინიციატივის გამოჩენის შემთხვევაში მხარეები ვალდებული არიან, კეთილსინდისიერად აწარმოონ მოლაპარაკება.

5. მოლაპარაკების პროცესში მხარეები ერთმანეთს აწვდიან ინფორმაციას მოლაპარაკებასთან დაკავშირებული საკითხის (საკითხების) თაობაზე. მხარეს უფლება აქვს, არ მიაწოდოს მეორე მხარეს კონფიდენციალური ინფორმაცია, ხოლო კონფიდენციალური ან/და სხვა სახის ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში მოითხოვოს ამ ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვა.

6. დაუშვებელია კოლექტიური ხელშეკრულების დადების პროცესში სახელმწიფო და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ჩარევა. ამგვარი ჩარევით დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება ბათილია.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 42. წარმომადგენლობა

1. კოლექტიური ხელშეკრულების დადების ან შეწყვეტის, მისი პირობების შეცვლის ან დასაქმებულთა უფლებების დაცვის მიზნით დასაქმებულთა გაერთიანება მოქმედებს წარმომადგენლების მეშვეობით.
2. წარმომადგენლობის დადასტურება ხდება წერილობითი მინდობილობით, რომელსაც ხელს აწერენ დაინტერესებული დასაქმებულები და პირი, რომელსაც ენიჭება წარმომადგენლობის უფლება.
3. წარმომადგენელი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ქმედუნარიანი ფიზიკური პირი.
4. წარმომადგენელი მოქმედებს მხოლოდ იმ დასაქმებულთა ინტერესებიდან გამომდინარე, რომლებმაც მას მიანიჭეს წარმომადგენლობის უფლება.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 43. კოლექტიური ხელშეკრულება

1

1. კოლექტიური ხელშეკრულება იდება მხოლოდ წერილობითი ფორმით.
2. კოლექტიური ხელშეკრულება იდება განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი ვადით.
3. განსაზღვრული ვადით დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება უნდა ითვალისწინებდეს მისი ძალაში შესვლის და ვადის გასვლის თარიღებს.
4. განუსაზღვრელი ვადით დადებული კოლექტიური ხელშეკრულება უნდა ითვალისწინებდეს მისი გადასინჯვის, შეცვლისა და შეწყვეტის შესახებ დებულებებს.
5. კოლექტიური ხელშეკრულების არსებობა არ ზღუდავს დამსაქმებლის ან დასაქმებულის უფლებას, შეწყვიტოს შრომითი ურთიერთობა, რაც არ იწვევს ამ ხელშეკრულების მონაწილე სხვა დასაქმებულებთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას.
6. კოლექტიურ ხელშეკრულებაში ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული ხელშეკრულების სუბიექტები.
7. კოლექტიური ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებები ვრცელდება ხელშეკრულების მხარეებზე. თუ კოლექტიური ხელშეკრულება დადებულია დამსაქმებელსა და ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის და ასეთ ერთ ან მეტ დასაქმებულთა გაერთიანებაში გაწევრებულია მოცემულ საწარმოში მომუშავე დასაქმებულთა 50%-ზე მეტი, ამავე საწარმოში მომუშავე ნებისმიერ სხვა დასაქმებულს უფლება აქვს, წერილობით მოსთხოვოს დამსაქმებელს, რომ ისიც გახდეს ასეთი კოლექტიური ხელშეკრულების მხარე. დამსაქმებელი ვალდებულია ასეთი წერილობითი მოთხოვნა დააკმაყოფილოს მისი მიღებიდან 30 კალენდარული დღის განმავლობაში. ამ პუნქტის პირობები არ უკრძალავს სხვა დასაქმებულთა გაერთიანებას, რომელიც აერთიანებს აღნიშნულ საწარმოში მომუშავე დასაქმებულთა 50%-ზე ნაკლებს, რომ დამსაქმებელთან ცალკე აწარმოოს მოლაპარაკება და დადოს ცალკე კოლექტიური ხელშეკრულება.
8. კოლექტიური ხელშეკრულების დებულებები ამ ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ დასაქმებულთა ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებების განუყოფელი ნაწილია.
9. ბათილია კოლექტიური ხელშეკრულების ის პირობა, რომელიც ეწინააღმდეგება ამ კანონს.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

კარი IV

+

პასუხისმგებლობა და დავა

თავი XI

+

პასუხისმგებლობა

მუხლი 44. მიყენებული ზიანისათვის მატერიალური პასუხისმგებლობა

+

შრომითი ურთიერთობისას მხარის მიერ მეორე მხარისათვის მიყენებული ზიანი ანაზღაურდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

მუხლი 45. წერილობითი ხელშეკრულება პასუხისმგებლობის შესახებ

+

1. წერილობითი ხელშეკრულებით შეიძლება განისაზღვროს დასაქმებულის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის სახე და ფარგლები, თუ ეს გამომდინარეობს სამუშაოს სპეციფიკიდან.
2. წერილობითი ხელშეკრულება სრული მატერიალური პასუხისმგებლობის შესახებ შეიძლება დაიდოს სრულწლოვან დასაქმებულთან, რომელიც ახორციელებს მისთვის გადაცემული ფასეულობების შენახვას, დამუშავებას, გაყიდვას (გადაცემას), გადაზიდვას ან წარმოების პროცესში გამოყენებას.

მუხლი 46. შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული შეზღუდვები

1

1. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).
2. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).
3. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება დადგინდეს დასაქმებულის ვალდებულება, შრომითი ხელშეკრულების პირობების შესრულებისას მიღებული ცოდნა და კვალიფიკაცია არ გამოიყენოს სხვა, კონკურენტი დამსაქმებლის სასარგებლოდ. ეს შეზღუდვა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტიდან 6 თვის განმავლობაში, იმ პირობით, რომ ამგვარი შეზღუდვის მოქმედების პერიოდში დამსაქმებელი დასაქმებულს გადაუხდის ანაზღაურებას არანაკლებ შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას არსებული ოდენობით.
4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული შეზღუდვა არ შეიძლება დაუწესდეთ განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის სფეროებში მოღვაწე პირებს.
5. ამ მუხლის მოთხოვნების დარღვევით მიყენებული ზიანი ანაზღაურდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი XII

+

დავა

მუხლი 47. დავა

+

1. დავა არის შრომითი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი უთანხმოება, რომლის გადაწყვეტაც შედის შრომითი ხელშეკრულების მხარეთა კანონიერ ინტერესებში.

2. დავა წარმოიშობა მხარის მიერ მეორე მხარისათვის გაგზავნილი წერილობითი შეტყობინებით უთანხმოების შესახებ.

3. შრომითი ურთიერთობის დროს დავის წარმოშობის საფუძველი შეიძლება იყოს:

ა) საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დარღვევა;

ბ) ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების ან კოლექტიური ხელშეკრულების ან შრომის პირობების დარღვევა;

გ) დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების არსებით პირობებთან ან/და კოლექტიური ხელშეკრულების პირობებთან დაკავშირებული უთანხმოება. ეს უთანხმოება უნდა გადაწყდეს ამ კანონის 48-ე ან 48[1] მუხლით გათვალისწინებული შემათანხმებელი პროცედურების დაცვით.

4. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).

5. დავის განხილვა არ იწვევს შრომითი ურთიერთობის შეჩერებას.

6. ინდივიდუალური შრომითი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი დავა უნდა გადაწყდეს ამ კანონის 48-ე მუხლით გათვალისწინებული შემათანხმებელი პროცედურების დაცვით ან/და სასამართლოსათვის ან არბიტრაჟისათვის მიმართვით.

6[1]. კოლექტიური შრომითი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი დავა უნდა გადაწყდეს ამ კანონის 48[1] მუხლით გათვალისწინებული შემათანხმებელი პროცედურების დაცვით ან/და სასამართლოსათვის ან არბიტრაჟისათვის მიმართვით.

7. კოლექტიური ხელშეკრულების მონაწილე დასაქმებული არ იზღუდება, მოცემული დავის შემთხვევაში ინდივიდუალურად დაიცვას თავისი უფლებები სხვა კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 48. ინდივიდუალური დავის განხილვა და გადაწყვეტა

2

1. ინდივიდუალური დავა უნდა გადაწყდეს მხარეთა შორის შემათანხმებელი პროცედურებით, რაც გულისხმობს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის პირდაპირი მოლაპარაკებების გამართვას.

2. მხარე მეორე მხარეს უგზავნის შემათანხმებელი პროცედურების დაწყების შესახებ წერილობით შეტყობინებას, რომელშიც ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული დავის წარმოშობის საფუძველი და მხარის მოთხოვნები.

3. მეორე მხარე ვალდებულია ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული წერილობითი შეტყობინება განიხილოს და თავისი გადაწყვეტილება წერილობით აცნობოს მხარეს შეტყობინების მიღებიდან 10 კალენდარული დღის განმავლობაში.

4. წარმომადგენლები ან მხარეები იღებენ წერილობით გადაწყვეტილებას, რომელიც არსებული შრომითი ხელშეკრულების ნაწილი ხდება.

5. თუ ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული წერილობითი შეტყობინების მიღებიდან 14 კალენდარული დღის განმავლობაში შეთანხმება ვერ იქნა მიღწეული, მხარეს უფლება აქვს, მიმართოს სასამართლოს.

6. თუ ამ მუხლის მე-2 პუნქტით გათვალისწინებული წერილობითი შეტყობინების მიღებიდან 14 კალენდარული დღის განმავლობაში მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას, დავის ფაქტობრივი გარემოებების მტკიცების ტვირთი მას ეკისრება.

7. მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ დავის არბიტრაჟისათვის გადაცემაზე.

8. დაუშვებელია დავის განხილვის პროცესში მხარის მიერ მოთხოვნის გაზრდა ან დავის საგნის შეცვლა.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 48[1]. კოლექტიური დავის განხილვა და გადაწყვეტა

რამდენი ადამიანია საჭორო გაფიცვისთვის?

1. კოლექტიური დავა (დავა დამსაქმებელსა და დასაქმებულთა ჯგუფს ან დამსაქმებელსა და დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის) უნდა გადაწყდეს მხარეთა შორის შემათანხმებელი პროცედურებით, რაც გულისხმობს დამსაქმებელსა და დასაქმებულთა ჯგუფს (სულ მცირე 20 დასაქმებული) ან დამსაქმებელსა და დასაქმებულთა გაერთიანებას შორის პირდაპირი მოლაპარაკებების გამართვას ან მედიაციას ერთ-ერთი მხარის მიერ საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრისათვის (შემდგომ – მინისტრი) შესაბამისი წერილობითი შეტყობინების გაგზავნის შემთხვევაში.

2. მხარე მეორე მხარეს უგზავნის შემათანხმებელი პროცედურების დაწყების შესახებ წერილობით შეტყობინებას, რომელშიც ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული დავის წარმოშობის საფუძველი და მხარის მოთხოვნები.

3. მოლაპარაკებების ნებისმიერ სტადიაზე, შეთანხმების მისაღწევად მხარეს უფლება აქვს, წერილობით მიმართოს მინისტრს მედიაციის დაწყების მიზნით დავის მედიატორის დანიშვნის თაობაზე. წერილობითი შეტყობინება იმავე დღეს გადაეცემა დავის მეორე მხარესაც.

4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული წერილობითი შეტყობინების მიღების საფუძველზე მინისტრი ნიშნავს დავის მედიატორს საქართველოს მთავრობის ნორმატიული აქტით დამტკიცებული კოლექტიური დავის შემათანხმებელი პროცედურებით განხილვისა და გადაწყვეტის წესის თანახმად. დავის ნებისმიერ სტადიაზე მინისტრს უფლება აქვს, მაღალი საზოგადოებრივი ინტერესის არსებობის შემთხვევაში, მხარის წერილობითი მიმართვის გარეშე, საკუთარი ინიციატივით დანიშნოს დავის მედიატორი, რაც წერილობით უნდა ეცნობოს მხარეებს.

5. დავის ნებისმიერ სტადიაზე მინისტრს უფლება აქვს, მიიღოს გადაწყვეტილება შემათანხმებელი პროცედურების შეწყვეტის შესახებ.

6. მხარეები ვალდებული არიან, მონაწილეობა მიიღონ შემათანხმებელ პროცედურებში და დაესწრონ ამ მიზნით დავის მედიატორის მიერ გამართულ შეხვედრებს.

7. მინისტრის მოთხოვნის შემთხვევაში დავის მედიატორი ვალდებულია გაუგზავნოს მას ანგარიში დავასთან დაკავშირებით.

8. დავის ნებისმიერ სტადიაზე მხარეები შეიძლება შეთანხმდნენ დავის არბიტრაჟისათვის გადაცემაზე.

9. დავის მედიატორი ვალდებულია არ გაამჟღავნოს ინფორმაცია ან დოკუმენტი, რომელიც მისთვის, როგორც დავის მედიატორისთვის, გახდა ცნობილი.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 49. გაფიცვა და ლოკაუტი

+

რა არის გაფიცვა?

1. გაფიცვა არის დავის შემთხვევაში დასაქმებულის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე. გაფიცვაში მონაწილეობის უფლება არა აქვთ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ პირებს.

რა არის ლოკაუტი?

2. ლოკაუტი არის დავის შემთხვევაში დამსაქმებლის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე.

3. კოლექტიური დავის დროს გაფიცვისა და ლოკაუტის უფლება წარმოიშობა ამ კანონის 48[1] მუხლის მე-3 პუნქტის შესაბამისად მინისტრისათვის წერილობითი შეტყობინების გაგზავნიდან ან 48[1] მუხლის მე-4 პუნქტის შესაბამისად მინისტრის მიერ საკუთარი ინიციატივით დავის მედიატორის დანიშვნიდან 21 კალენდარული დღის გასვლისთანავე.

4. ინდივიდუალური დავის დროს მხარეებმა გაფიცვის ან ლოკაუტის დაწყებამდე არანაკლებ 3 კალენდარული დღით ადრე ერთმანეთს წერილობით უნდა შეატყობინონ გაფიცვის ან ლოკაუტის დრო, ადგილი და ხასიათი.

5. კოლექტიური დავის დროს მხარეებმა გაფიცვის ან ლოკაუტის დაწყებამდე არანაკლებ 3 კალენდარული დღით ადრე ერთმანეთს და მინისტრს წერილობით უნდა შეატყობინონ გაფიცვის ან ლოკაუტის დრო, ადგილი და ხასიათი.

6. გაფიცვის ან ლოკაუტის დროს მხარეები ვალდებული არიან, განაგრძონ შემათანხმებელი პროცედურები.

7. ლოკაუტი არ შეიძლება გაგრძელდეს 90 კალენდარულ დღეზე მეტ ხანს.

8. გაფიცვის ან ლოკაუტის დროს დამსაქმებელი არ არის ვალდებული, მისცეს დასაქმებულს შრომის ანაზღაურება.

9. გაფიცვა ან ლოკაუტი არ არის შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძველი.

საქართველოს 201 2 წლის 22 ივნისის ორგანული კანონი №6537 - ვებგვერდი, 04.07.2012წ.
საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 50. გაფიცვისა და ლოკაუტის გადადება ან შეჩერება

+

თუ საფრთხე ემუქრება ადამიანის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას, ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას ან მესამე პირის საკუთრებას, აგრეთვე სასიცოცხლო მნიშვნელობის სამსახურის საქმიანობას, სასამართლოს უფლება აქვს გადადოს გაფიცვის ან ლოკაუტის დაწყება არა უმეტეს 30 დღით, ხოლო დაწყებული გაფიცვა ან ლოკაუტი შეაჩეროს ამავე ვადით.

მუხლი 51. უკანონო გაფიცვა და ლოკაუტი

+რა შემთხვევაში ითვლება გაფიცვა და ლოკაუტი არაკანონიერად?

1. საომარი მდგომარეობის დროს გაფიცვის ან ლოკაუტის უფლება შეიძლება შეიზღუდოს საქართველოს პრეზიდენტის დეკრეტით, ხოლო საგანგებო მდგომარეობის დროს – საქართველოს პრეზიდენტის დეკრეტით, რომელიც საჭიროებს საქართველოს პრემიერ-მინისტრის კონტრასიგნაციას.

2. დაუშვებელია უშუალოდ სამუშაო პროცესის დროს გაფიცვის უფლების გამოყენება იმ დასაქმებულთა მიერ, რომელთა საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანის სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოებასთან, ან თუ ტექნოლოგიური ხასიათიდან გამომდინარე შეუძლებელია ამ საქმიანობის შეჩერება.

3. თუ ერთ-ერთმა მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას და მოაწყო გაფიცვა ან ლოკაუტი, ასეთი გაფიცვა ან ლოკაუტი უკანონოდ ჩაითვლება.

4. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).

5. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).

6. სასამართლო იღებს გადაწყვეტილებას გაფიცვის ან ლოკაუტის უკანონოდ ცნობის შესახებ, რომელიც დაუყოვნებლივ ეცნობება მხარეებს. სასამართლო გადაწყვეტილება გაფიცვის ან ლოკაუტის უკანონოდ ცნობის შესახებ სრულდება დაუყოვნებლივ.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

საქართველოს 2013 წლის 20 სექტემბრის ორგანული კანონი №1151 – ვებგვერდი, 08.10.2013წ.

მუხლი 52. დასაქმებულთა გარანტიები

\+

1. გაფიცვაში დასაქმებულის მონაწილეობა არ შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც შრომის დისციპლინის დარღვევა და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი, გარდა უკანონო გაფიცვის შემთხვევისა.

2. თუ სასამართლომ ლოკაუტი უკანონოდ ცნო, დამსაქმებელი ვალდებულია აღადგინოს შრომითი ურთიერთობა დასაქმებულებთან და აუნაზღაუროს გაცდენილი სამუშაო საათები.

3. დასაქმებულები, რომლებიც არ მონაწილეობდნენ გაფიცვაში, მაგრამ გაფიცვის გამო ვერ ასრულებდნენ თავიანთ სამუშაოს, დამსაქმებელმა შეიძლება გადაიყვანოს სხვა სამუშაოზე ან აუნაზღაუროს შეჩერების პერიოდი სამუშაოს საათობრივი განაკვეთის მიხედვით.

4. (ამოღებულია - 12.06.2013, №729).

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

კარი IV[1]

\+

სოციალური პარტნიორობის სამმხრივი კომისია

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

თავი XII[1]

\+

სოციალური პარტნიორობის სამმხრივი კომისია

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 52[1]. ზოგადი დებულებანი

1. სოციალური პარტნიორობის სამმხრივი კომისია (შემდგომ – სამმხრივი კომისია) არის სათათბირო ორგანო, რომელიც ანგარიშვალდებულია სამმხრივი კომისიის თავმჯდომარის – საქართველოს პრემიერ-მინისტრის წინაშე.

2. სამმხრივი კომისია საქმიანობისას ხელმძღვანელობს საქართველოს კონსტიტუციით, საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებით, საქართველოს კანონებით, საქართველოს პარლამენტის დადგენილებებით, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულებებითა და განკარგულებებით, საქართველოს მთავრობის დადგენილებებითა და განკარგულებებით, საქართველოს პრემიერ-მინისტრის ბრძანებებით და სხვა სამართლებრივი აქტებით.

3. სამმხრივი კომისიის მხარეები არიან საქართველოს მთავრობა, ქვეყნის მასშტაბით სხვადასხვა სექტორში მოქმედი დამსაქმებელთა გაერთიანებები და დასაქმებულთა გაერთიანებები.

4. თითოეულ მხარეს სამმხრივ კომისიაში ჰყავს 6 წევრი, რომლებიც შესაძლებელია სხვადასხვა ორგანიზაციას წარმოადგენდნენ. ამ ორგანიზაციების წარმომადგენელთა სამმხრივი კომისიის შემადგენლობაში შეყვანის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს სამმხრივი კომისიის თავმჯდომარე.

5. თითოეული დამსაქმებელთა გაერთიანება და დასაქმებულთა გაერთიანება, რომელიც სამმხრივი კომისიის მხარეა, თავად იღებს გადაწყვეტილებას სამმხრივი კომისიის წევრებად წარსადგენად საკუთარ წარმომადგენელთა შერჩევის თაობაზე.

6. სამმხრივი კომისიის წევრებად წარდგენილი უნდა იქნენ მხარეთა წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირები, რომლებიც, თავის მხრივ, სამმხრივი კომისიის თავმჯდომარეს წარუდგენენ კომისიის დანარჩენ 5-5 წევრს.

7. სამმხრივ კომისიაში საქართველოს მთავრობას სამმხრივი კომისიის თავმჯდომარესთან ერთად წარმოადგენენ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირები შემდეგი სახელმწიფო დაწესებულებებიდან:

ა) საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;

ბ) საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო;

გ) საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;

დ) საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო;

ე) საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 52². სოციალური პარტნიორობა და სამმხრივი კომისიის საქმიანობის პრინციპები

1. სოციალური პარტნიორობა არის შრომითი ურთიერთობების საკითხებთან დაკავშირებით სოციალურ პარტნიორებს − დამსაქმებლის (დამსაქმებელთა გაერთიანების), დასაქმებულის (დასაქმებულთა გაერთიანების) და სახელმწიფო დაწესებულების წარმომადგენლებს – შორის დიალოგისა და ურთიერთობათა სისტემა.

2. სამმხრივი კომისიის საქმიანობა ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

ა) მხარეთა თანასწორობა და დამოუკიდებლობა;

ბ) სოციალური პარტნიორის ინტერესების პატივისცემა;

გ) კოორდინაცია და პასუხისმგებლობა;

დ) ინფორმირებულობა;

ე) ვალდებულებათა შესრულება;

ვ) ტრიპარტიზმი;

ზ) კონსენსუსი.

3. სოციალური პარტნიორობის განვითარება შესაძლებელია ეროვნულ, სექტორულ, ტერიტორიულ, საწარმოო და სხვა ორგანიზაციულ დონეებზე.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

მუხლი 52³. სამმხრივი კომისიის ფუნქციები

+

სამმხრივი კომისიის ფუნქციებია:

ა) ქვეყანაში სოციალური პარტნიორობის განვითარების, აგრეთვე დასაქმებულებს, დამსაქმებლებსა და საქართველოს მთავრობას შორის სოციალური დიალოგის წარმართვის ხელშეწყობა ყველა დონეზე;

ბ) შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებში სხვადასხვა საკითხზე წინადადებებისა და რეკომენდაციების შემუშავება.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ. .

მუხლი 52⁴. სამმხრივი კომისიის უფლებამოსილებები

1. თავისი ფუნქციების შესასრულებლად, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, სამმხრივი კომისია უფლებამოსილია:

ა) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით განიხილოს მხარეთა მიერ დასმული საკითხები;

ბ) კომისიის სხდომაზე მოისმინოს მხარეთა ინფორმაციები მისი კომპეტენციისთვის მიკუთვნებულ საკითხებზე;

გ) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით მოითხოვოს აღმასრულებელი ხელისუფლებისა და შესაბამისი ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისაგან, აგრეთვე სხვა დაწესებულებებისაგან მის მიერ საკითხების განსახილველად საჭირო მასალები;

დ) საჭიროების შემთხვევაში, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, სათანადო წინადადებებისა და რეკომენდაციების შესამუშავებლად მოიწვიოს სხვადასხვა უწყების წარმომადგენლები, შესაბამისი დარგის სპეციალისტები და ექსპერტები. მათი მოწვევის დროს უნდა გამოირიცხოს ინტერესთა კონფლიქტი;

ე) შეიმუშაოს და დაინტერესებულ პირებს წარუდგინოს წინადადებები მისი კომპეტენციისთვის მიკუთვნებულ საკითხებზე.

2. სამმხრივი კომისიის წევრთა უფლებამოსილების ვადაა 1 წელი. სამმხრივი კომისიის ახალი შემადგენლობა განისაზღვრება წინა შემადგენლობის უფლებამოსილების ვადის გასვლამდე.

3. სამმხრივი კომისიის დებულებას, რომლითაც განისაზღვრება სამმხრივი კომისიის შემადგენლობა, სტრუქტურა, საქმიანობისა და შემადგენლობის დამტკიცების წესები, დადგენილებით ამტკიცებს საქართველოს მთავრობა.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.

კარი V
გარდამავალი და დასკვნითი დებულებანი

თავი XIII
გარდამავალი და დასკვნითი დებულებანი

მუხლი 53. კანონის გავრცელება არსებულ შრომით ურთიერთობებზე

3

ეს კანონი მოქმედებს შრომით ურთიერთობებზე,რომლებიც წარმოიშვა ამ კანონის შემოღებამდე?

ეს კანონი ვრცელდება არსებულ შრომით ურთიერთობებზე, მიუხედავად მათი წარმოშობის დროისა.

მუხლი 54. კანონის ამოქმედებასთან დაკავშირებით გასატარებელი ღონისძიებანი

+

1. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრომ შეიმუშაოს და დაამტკიცოს:

ა) ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის, ასევე ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებების ანაზღაურების წესი – ამ კანონის ამოქმედებიდან 2 თვის ვადაში;

ბ) მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიან სამუშაოთა ნუსხა, აგრეთვე დამსაქმებლის ხარჯით დასაქმებულის სავალდებულო პერიოდული სამედიცინო შემოწმების შემთხვევათა ჩამონათვალი და წესები – 2007 წლის 1 ივლისამდე;

გ) საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს დებულება – ამ კანონის ამოქმედებიდან 3 თვის ვადაში;

დ) დასაქმების კერძო სააგენტოს სახელმწიფო რეესტრის წარმოების წესი – ამ კანონის ამოქმედებიდან 6 თვის ვადაში. დასაქმების კერძო სააგენტოდ ითვლება ნებისმიერი ფიზიკური ან კერძო სამართლის იურიდიული პირი, რომელიც ეწევა მომსახურებას უმუშევრის (სამუშაოს მაძიებლის) დასაქმების მიზნით. ამ ნორმის მიზნებისათვის უმუშევრად (სამუშაოს მაძიებლად) ჩაითვლება საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სამუშაო ასაკის შრომისუნარიანი ან ნაწილობრივ შრომისუნარიანი პირი, რომელსაც არა აქვს სამუშაო, ეძებს მას და მზად არის სამუშაოს შესასრულებლად;

ე) ადამიანის სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული საქმიანობების ნუსხა – 2013 წლის 1 ნოემბრამდე.

2. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2006 წლის 15 მარტის №85/ნ ბრძანება „დროებითი შრომისუუნარობის, ორსულობისა და მშობიარობის გამო დახმარების დანიშვნისა და გაცემის წესის დამტკიცების თაობაზე" იურიდიულ ძალას ინარჩუნებს ორსულობისა და მშობიარობის და ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებების ანაზღაურების წესის ამ კანონის შესაბამისად დამტკიცებამდე.

3. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2005 წლის 17 იანვრის №12/ნ ბრძანება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს დებულების დამტკიცების შესახებ" იურიდიულ ძალას ინარჩუნებს საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს ახალი დებულების ამ კანონის შესაბამისად დამტკიცებამდე.

4. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს სახელმწიფო კონტროლს ახორციელებს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.

5. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს ხელმძღვანელს თანამდებობაზე ნიშნავს და თანამდებობიდან ათავისუფლებს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრი.

6. საჯარო სამართლის იურიდიულმა პირმა – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტომ უზრუნველყოს უმუშევართა შემწეობებზე მხოლოდ ამ კანონის ამოქმედების დღემდე არსებული დავალიანებების დაფარვა.

7. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს დაევალოს უმუშევართა რეგისტრაციისა და მათი დასაქმების ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარების წესის დამტკიცება. ამ ნორმის მიზნებისათვის უმუშევრად მიიჩნევა საქართველოს კანონმდებლობით

განსაზღვრული სამუშაო ასაკის შრომისუნარიანი ან ნაწილობრივ შრომისუნარიანი პირი, რომელსაც არა აქვს სამუშაო, ეძებს მას და მზად არის სამუშაოს შესასრულებლად.

8. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტო რეორგანიზებულ იქნეს სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულებად – სოციალური სუბსიდიების სააგენტოდ და ჩაითვალოს აღნიშნული საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – სოციალური დახმარებისა და დასაქმების სახელმწიფო სააგენტოს უფლებამონაცვლედ, მათ შორის, ქონებრივი სახის ურთიერთობებში, აგრეთვე ჩაითვალოს საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საქართველოს სოციალური დაზღვევის ერთიანი სახელმწიფო ფონდის უფლებამონაცვლედ სახელმწიფო პენსიის, სახელმწიფო კომპენსაციის, სახელმწიფო აკადემიური სტიპენდიის, შრომითი მოვალეობის შესრულებისას მუშაკის ჯანმრთელობისათვის მიყენებული ზიანის, ორსულობისა და მშობიარობის გამო დახმარების, საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად განსაზღვრული სხვადასხვა სოციალური კატეგორიისათვის ფულადი სახის სოციალური დახმარების (შეღავათის) ანაზღაურების ნაწილში.

9. ამ კანონის 27-ე მუხლის პირველი და მე-2 პუნქტების, 28-ე და 29-ე მუხლების მოქმედება ვრცელდება იმ დასაქმებულებზე, რომლებიც 2014 წლის 1 იანვრიდან ისარგებლებენ ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებითა და ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულებით.

საქართველოს 2013 წლის 12 ივნისის ორგანული კანონი №729 – ვებგვერდი, 04.07.2013წ.
საქართველოს 2013 წლის 27 სექტემბრის ორგანული კანონი №1393 – ვებგვერდი, 09.10.2013წ.

მუხლი 55. კანონის ამოქმედება

+

ეს კანონი ამოქმედდეს გამოქვეყნებისთანავე.

საქართველოს პრეზიდენტი მ. სააკაშვილი
თბილისი,

2010 წლის 17 დეკემბერი .
№4113-რს

დასაქმებულის უფლებები და ვალდებულებები

როგორც წესი, დასაქმებულმა სამუშაო პირადად უნდა შეასრულოს. იგი ვალდებულია დაიცვას შრომის შინაგანაწესი და შეასრულოს დამსაქმებლის მითითებები. თუმცა მას უფლება აქვს არ შეასრულოს დავალება ან მითითება, რომელიც:

- ეწინააღმდეგება კანონს;
- აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმნის მის ან სხვა პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას, საკუთრებას, ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას.

ასეთ შემთხვევაში დასაქმებულმა დაუყოვნებლივ უნდა აცნობოს დამსაქმებელს იმ მიზეზების შესახებ, რის გამოც იგი უარს ამბობს სამუშაოს შესრულებაზე. ასეთი ქმედება მას შინაგანაწესის დარღვევაში არ ჩაეთვლება.

დასაქმებულის მუშაობა შინაგანაწესით დაწესებული სამუშაო დროის (ან კვირაში 41 საათის) გადამეტებით, აგრეთვე უქმე დღეებში ითვლება ზეგანაკვეთურ სამუშაოდ. დასაქმებული ვალდებულია შეასრულოს ზეგანაკვეთური სამუშაო მხოლოდ სტიქიური უბედურების ან საწარმოო ავარიის შემთხვევაში და მათი შედეგების ლიკვიდაციისას (ამასთან, სტიქიური უბედურების შემთხვევაში _ ანაზღაურების გარეშე). ყველა სხვა შემთხვევაში დასაქმებულს შეუძლია უარი თქვას ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულებაზე. კანონი არ ადგენს ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების მინიმალურ სტანდარტს _ მხარეებმა თავად უნდა მოილაპარაკონ, თუ როგორ ანაზღაურდება იგი.

შრომითი ხელშეკრულების დადებისას დასაქმებულს შეუძლია ოფიციალური უქმე დღეების ნაცვლად სხვა დასვენების დღეები მოითხოვოს.

მუშაობის 11 თვის შემდეგ დასაქმებულს წარმოეშობა შვებულების მოთხოვნის უფლება. მას აქვს უფლება ისარგებლოს წელიწადში სულ ცოტა 24 სამუშაო დღის ტოლი ანაზღაურებადი შვებულებით და 15 კალენდარული დღის ტოლი შვებულებით ანაზღაურების გარეშე. გარდა ამისა, დასაქმებულს აქვს დამატებითი შვებულების უფლება შემდეგ შემთხვევებში:

- ორსულობის, მშობიარობის, ბავშვის მოვლის გამო _ 477 კალენდარული დღის ოდენობით. აქედან 126 კალენდარული დღე ანაზღაურდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, დანარჩენი დროის ანაზღაურება კი მხარეთა შეთანხმებაზეა დამოკიდებული;
- ერთ წლამდე ასაკის ბავშვის შვილად აყვანის გამო _ უწყვეტად, ამ ბავშვის 1 წლის ასაკის მიღწევამდე. აქედან 70 კალენდარული დღე ანაზღაურდება სახელმწიფოს მიერ;
- 5 წლამდე ბავშვის მოვლის გამო _ ანაზღაურების გარეშე შვებულება ჯამური 12 კვირის და წელიწადში არანაკლებ 2 კვირის ოდენობით.

დასაქმებულს აგრეთვე აქვს უფლება მოითხოვოს სამუშაოდან დროებით განთავისუფლება (ანაზღაურების გარეშე) შემდეგი მიზეზებით:

- დროებითი შრომისუუნარობა (არა უმეტეს 30 კალენდარული დღისა ზედიზედ ან 50 კალენდარული დღისა 6 თვის განმავლობაში);
- კვალიფიკაციის ამაღლება(არა უმეტეს 30 დღისა წელიწადში);
- საარჩევნო უფლების განხორციელება;
- სავალდებულო სამხედრო სამსახური ან სამხედრო შეკრებაზე გაწვევა;
- გამოძახება სასამართლოში ან პროკურეტურაში.

ამ შემთხვევებში შრომითი ურთიერთობა დროებით შეჩერდება, მაგრამ ხელშეკრულება არ შეწყდება.

თუ დასაქმებულს მიაჩნია, რომ შრომით ურთიერთობაში ირღვევა მისი უფლებები ან თავისუფლებები, ან არ სრულდება შრომითი ხელშეკრულების პირობები, დავის გადასაწყვეტად მას შეუძლია აწარმოოს ინდივიდუალური მოლაპარაკება დამსაქმებელთან, გამოიყენოს შიდა შემთანხმებელი პროცედურა (წერილობითი მიმოწერა დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის, რომლის შედეგად მიღწეული შეთანხმება შრომითი ხელშეკრულების ნაწილი ხდება), ან მიმართოს სასამართლოს ან არბიტრაჟს.

თავის ინტერესების დასაცავად დასაქმებულს აქვს აგრეთვე გაფიცვის უფლება, თუმცა მის განხორციელებისას მან შემდეგი წესები უნდა დაიცვას :

- სულ ცოტა 24 საათით და არა უმეტეს 14 კალენდარული დღით ადრე განახორციელოს გამაფრთხილებელი გაფიცვა;
- გამაფრთხილებელ გაფიცვამდე სულ ცოტა 3 დღით ადრე მოახდინოს დამსაქმებლის წერილობითი ინფორმირება გაფიცვის მიზეზის, დროის, ადგილის და ხასიათის შესახებ;
- გაფიცვის პარალელურად აწარმოოს მოლაპარაკებები დამსაქმებელთან ორივე მხარისათვის მისაღები შეთანხმების მისაღწევად;
- არ გააგრძელოს გაფიცვა 90 კალენდარულ დღეზე მეტ ხანს;

- თუ საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანის სიცოცხლის ან ჯანმრთელობის უსაფრთხოებასთან, ან მისი შეჩერება ტექნოლოგიურად დაუშვებელია, დასაქმებულს გაფიცვის უფლების გამოყენება მხოლოდ სამუშაო პროცესის დასრულების შემდეგ შეუძლია.

თუ გაფიცვა ამ წესების დაცვით არის განხორციელებული, დამსაქმებელი ვერ გაანთავისუფლებს გაფიცულებს (თუმცა უმუშევარი დღეები შეუძლია არ აანაზღაუროს). წესებით დარღვევით ჩატარებული გაფიცვა უკანონო გაფიცვად ითვლება და აძლევს დამსაქმებელს უფლებას, გაწყვიტოს შრომითი ხელშეკრულება გაფიცულებთან.

დამსაქმებლის უფლებები და ვლდებულებები

დამსაქმებელს უფლება აქვს დაადგინოს შრომის შინაგანაწესი, რომელსაც დასაქმებული უნდა დაემორჩილოს. შრომის შინაგანაწესი დგება წერილობით. მასში შეიძლება განისაზღვროს სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, ცვლის ხანგრძლივობა, სამუშაოს დაწყების და დამთავრების ზუსტი დრო, დასვენების ხანგრძლივობა, შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო და ადგილი, შვებულების (ანაზღაურებადი და ანაზრაურების გარეშე) ხანგრძლივობა და მიცემის წესი, შრომის პირობების დაცვის წესები, წახალისების და პასუხისმგებლობის სახეები და მათი გამოყენების წესი, განცხადებების და საჩივრების განხილვის წესი, სამუშაოსათვის სპეციფიკური სხვა წესები.

შიდაგანაწესის დადგენისას დამსაქმებელმა უნდა დაიცვას შემდეგი მინიმალური სტანდარტები:

- განაკვეთური სამუშაო დროის ხანგრძლივობა კვირაში 41 საათს არ უნდა აღემატებოდეს. დამსაქმებელს შეუძლია ამაზე მოკლე სამუშაო კვირაც დააწესოს. თავად სამუშაო დღის მაქსიმალურ ხანგრძლივობას, აგრეთვე სამუშაო დღეების რაოდენობას კვირაში ან სამუშაო კვირებს შორის დასვენების მინიმალურ ხანგრძლივობას კანონი არ ადგენს. დადგენილია მხოლოდ დასვენების მინიმალური ხანგრძლივობა სამუშაო დღეებს შორის – 12 საათი.
- კანონი არ ადგენს სამუშაო ცვლის ხანგრძლივობას ან შესვენებების რაოდენობას ან ხანგრძლივობას. ერთადერთი მოთხოვნა მდგომარეობს იმაში, რომ მეძუძურ ქალს, რომელიც კვებავს 1 წლამდე ასაკის ბავშვს, მისი თხოვნის საფუძველზე უნდა მიეცეს დამატებითი, დღეში სულ ცოტა 1 საათიანი შესვენება, რომელიც მას სამუშაო დროში ეთვლება.
- დასაქმებულს უნდა შეეძლოს ისარგებლოს წელიწადში მინიმუმ 24 სამუშაო დღის ტოლი ანაზღაურებადი შვებულებით. მას აგრეთვე უნდა შეეძლოს მოითხოვოს და მიითოს 15 კალენდარული დღე შვებულება ანაზღაურების გარეშე. შვებულების უფლება დასაქმებულს წარმოეშობა მუშაობის დაწყებიდან 11 თვის შემდეგ, თუმცა დამსაქმებელს შეუძლია მას შვებულება უფრო ადრეც მისცეს. საშვებულებო ანაზღაურება ბოლო სამი თვის საშუალო თვიური ანაზღაურების ტოლი უნდა იყოს.

დამსაქმებელს შეუძლია მისცეს დასაქმებულს მითითებები, რომელთაც ეს უკანასკნელი უნდა დაემორჩილოს. მაგრამ ასეთი მითითებები არსებითად არ უნდა ცვლიდეს შრომითი ხელშეკრულების პირობებს , ისინი მხოლოდ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულების ცალკეულ გარემოებებს უნდა აზუსტებდეს. როგორც წესი, შრომითი ხელშეკრულების პირობების არსებით შეცვლად არ ითვლება სამუშაოს დაწყების ან დამთავრების დროის ცვლილება 90–მდე წუთით ან სამუშაოს შესრულების ადგილის შეცვლა ისე, რომ პირს შეუძლია საზოგადოებრივი ტრანსპორტით სამუშაოზე მისვლა და დაბრუნება 3 საათში და ეს არ იწვევს არათანაზომიერ ხარჯებს.

წინასახელშეკრულებო ურთიერთობები

გარკვეული ვალდებულებები კონტრაჰენტებს შორის მოქმედებს როგორც ხელშეკრულების, ასევე წინასახელშეკრულებო (ანუ დასასაქმებელის შერჩევის)სტადიაზეც და თანაც იმის მიუხედავად, დაიდო თუ არა საბოლოოდ შრომითი ხელშეკრულება. ესენია:დასაქმებულის დისკრიმინაციის აკრძალვა, ინფორმაციის ურთიერთგაცვლის და მიღებული ინფორმაციის დაფარვის ვალდებულება. მაგალითად, დასაქმების კანდიდატი ვალდებულია პოტენციურ დამსაქმებელს საკუთარი ინიციატივით აცნობოს ის ინფორმაცია, რომელმაც მას შეიძლება ხელი შეუშალოს სამუშაოს შესრულებაში ან საფრთხე შეუქმნას დამსაქმებელს ან მესამე პირებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეთანხმება მოტყუებით დადეგულ გარიგებად ჩაითვლება და სიმართლის გარკვევისთანავე გაუქმდება.

თემა IV ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები და ეთიკური მართვის ჩარჩოები ორგანიზაციაში.

1. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფორმირება.
2. ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ორგანიზაციაში ეთიკური მართვის განვითარების სტრატეგიები.
3. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის დებულების ფორმირება, მისი ფუნქციების, უფლებებისა და მოვალეობების განსაზღვრა.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფორმირება.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია არის ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდები და გეგმები, რომლის საშუალებითაც მიიღწევა ორგანიზაციის მიზნები. ის ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ნაწილია. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მიეკუთვნება ფუნქციონალურ სტრატეგიას და ორგანიზაციის ბიზნეს სტრატეგიის ნაწილია. მოიცავს ორ ძირითად აქტივობას: <u>დაგეგმვას და დანერგვას.</u>

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას, პრაქტიკას, მათ შესაბამისობას ერთმანეთთან და ინტეგრირებას ბიზნესის სტრატეგიასთან. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია Richardson and Thompson (1999:3) შედგება ორი ძირითადი ელემენტისგან: სტრატეგიული მიზანი (სტრატრგიის შედეგად რა მიიღწევა) და მოქმედებების გეგმა (საშუალებები, რომლითაც მიიღწევა მიზნები).

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მართალია მოიცავს მიზანს და მიმართულებას, თუმცა ეს არ არის მხოლოდ გრძელვადიანი გეგმები. გაქვს სტრატეგია ნიშნავს ,,იცოდე საით მიდიხარ, რისი საშუალებით მიდიხარ და ბოლოს მიხვდე რომ მიხვედი". ორგანიზაციები განსხვავდებიან – შესაბამისად, განსხვავებული უნდა იყოს სტრატეგიაც. გარემოებები ცვალებადია – სტრატეგია მეთოდებია თუ როგორ მიაღწიოს

ორგანიზაციამ გარემოსთან შესაბამისობას, როგორ გაუმკლავდეს განსაკუთრებულ არასტანდარტულ გარემოებებს, კრიზისს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ტიპები:

1. ზოგადი წესები, პრინციპები.
2. სამუშაოს შედეგიანობის, ვალდებულებებისა და ჩართულობის მართვა
3. სპეციფიკური (კონკრეტული) სტრატეგიები დაკავშირებული ადამიანუროი რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტთან. მაგალითად, ტალანტების მართვის, სწავლებისა და განვითარების სტრატეგიები და ა.შ.

1. არის ჩარჩო სპეციფიკური სტრატეგიული გეგმების და ინდივიდუალური ადამიანური რესურსების არეალის. მინცბერგმა ამ მიდგომას უწოდა ,,ქოლგა სტრატეგია“. ეს არის მთავარი მენეჯერების მიერ შემუშავებული ვრცელი გზამკვლევი. ფასეულობების, ქცევების და დამოკიდებულებების მოდიფიცირების სტრატეგია, რომელიც ყველა ფირმისთვის სფეციფიკურია. კომპანიებმა უნდა შეარჩიონ, განსაზღვრონ მეთოდები, მიდგომები. არსებობს სხვადასხვაგვარი გამოცდილება, კომპანიები აქცენტებს აკეთებენ კონკრეტულ მიმართულებებზე, რომლითაც ყალიბდება ,,ქოლგა“:

- კულტურა, ლიდერობის შესაძლებლობების განვითარება, საუკეთესო ტალანტების მოზიდვა და შენარჩუნება;
- ორგანიზაციის სისტემების, პროცესის, მომსახურების მართვის მეთოდები;
- ანაზღაურების, კარიერის, დაჯილდოვების მართვის მეთოდები; Aegon
- ქცევა; კულტურა; ცოდნა, კვალიფიკაცია, კომპეტენცია; NG Bailey
- ვალდებულებების განსაზღვრა და საუკეთესო თანამშრომლების შენარჩუნება; B&Q
- საჭირო პერსონალის სწორად მოზიდვა, შექმნა, შენარჩუნება; Egg

2. სამუშაოს შედეგიანობის ინდიკატორებია: ეფექტიანობა, ხარისხი, ზრდა, მოგება, ბაზრის წილი, აქციების მიმზიდველობა. მათ კომპანია აღწევს პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის პროცედურებით, სწავლებით, ანაზღაურების სისტემის სრულყოფით, მართვის გაუმჯობესებით, ვალდებულებების, უფლებამოსილების სწორი დელეგირებით, მაღალი ჩართულობით. მაღალი ჩართულობა მოიცავს:1. გუნდური მუშაობას, მოქნილი

სამუშაოს აღწერილობას, იდეების გენერირებისა და გაზიარების სქემების შექმნას, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლობას. 2. უნარებისა და ცოდნის შეძენის სისტემების პრაქტიკაში დანერგვას, ინტენსიურ მომზადებას გუნდური მუშაობის, ფუნქციონალური მოქნილობის და ინფორმაციის გაზიარების მიმართულებებით. Wood (2010: 410)

3. სპეციფიკური სტრატეგიები მოიცავს: ადამიანური კაპიტალის მართვას დამატებითი ღირებულების შექმნის მართვის, ინვესტირების და ოპერაციული გადაწყვეტილებების თვალსაზრისით; სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის სტრატეგიების შემუშავებას, ორგანიზაციის დიზაინის შესაბამებას მიზნებთან, ტალანტების მართვის მექანიზმის შემუშავებას, ორგანიზაციული კულტურისა და ურთიერთობების მართვის სტრატეგიების შემუშავებას, ანაზრაურებისა და დაჯილდოვების სქემების შემუშავებას და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრატეგიის განსაზღვრის თვალსაზრისით არსებობს სამი საკვანძო მიმართულება:

1. დაჯილდოვებისა და აღიარების სისტემის მართვა
2. ტალანტების მართვა
3. ეფექტიანობის მართვა

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი ახდენს ძირითად გავლენას ბიზნეს სტრატეგიის შესრულებაზე.

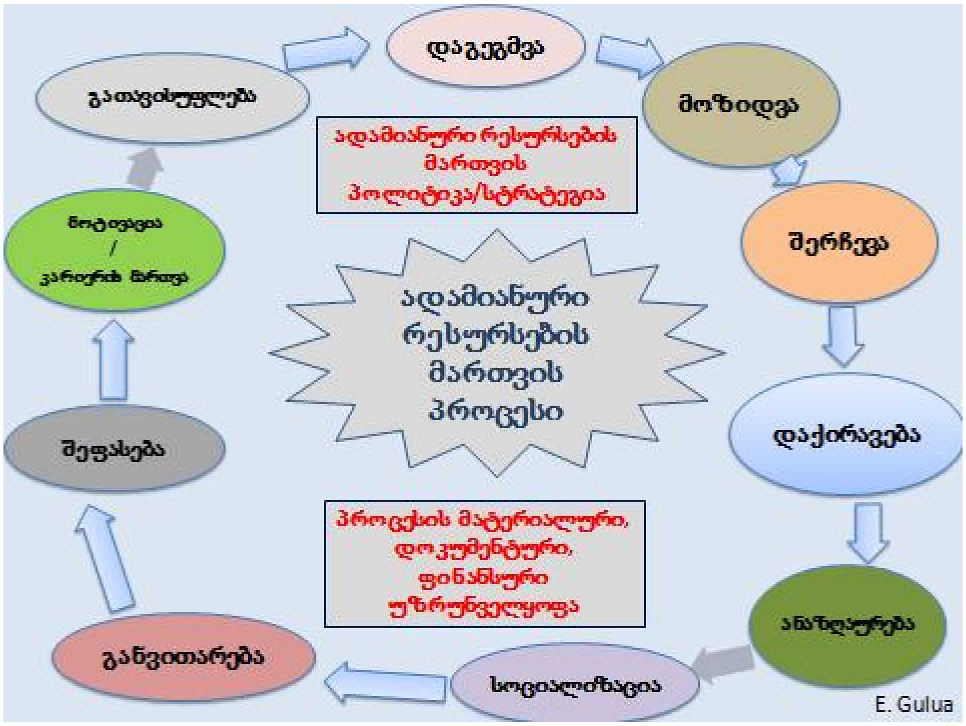
ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფორმირებისას, რა თქა უნდა, გათვალისწინებული უნდა იყოს:

1. გარე გარემო;
2. არსებული ადამიანური რესურსების შესაძლებლობები
3. ორგანიზაციული კულტურა
4. ორგანიზაციის სტრატეგია
5. წარმოების ტექნოლოგია და სამუშაოს ორგანიზების სპეციფიკა

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ფორმულირებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს სტრატეგიის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური განვრცობის საშუალებები.

სტრატეგია უნდა მოიცავდეს შემდეგ ნაწილებს:

1. **საბაზისო:**
   - ბიზნესის საჭიროებები და ბიზნეს სტრატეგიის ძირითადი ელემენტები
   - გარემოს ანალიზი (SWOT/PESTLE);
   - კულტურის ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს ან უძლის დანერგვას
2. **შინაარსი –** შემოთავაზებული HR სტრატეგიის დეტალები, რომელიც შეეხება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის ყველა ფუნქციას



3. **დასაბუთება** – რამდენად არის შესაძლებელი და საჭირო ამ სტრატეგიის განხოეციელება კომკრეტული ბიზნესის, გარემო ფაქტორების და კულტურული ფაქტორის გათვალისწინებით
4. **განხორციელების გეგმა:**
   - მოქმედებათა პროგრამა

- პასუხისმგებლობა ყველა ეტაპისთვის
- საჭირო რესურსები
- კომუნიკაციისა და კონსულტაციების, ჩართულობისა და სწავლების ღონისძიებათა პროექტი
- მართვის ღონისძიებები

5. **დანახარჯებისა და სარგებლის ანალიზი** – რესურსების შეფასება (ფასები, ადამიანები, საშუალებები) და სარგებელი, რომლის მობილიზება ხდება მთლიანად ორგანიზაციაში, ინვესტიციების უკუგების და დამატებითი ღირებულების სახით

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დანერგვა გულისხმობს, რომ ის უნდა განხორციელდეს და არ დარჩეს როგორც აბსტრაქცია. დანერგვისას უმთავრესია თითოეულმა თანამშრომელმა გაიაზროს მისი განხორციელების მნიშვნელობა მორალური და მატერიალური თვალსაზრისით, არა მხოლოდ ვიწრო პირადი, დეპარტამენტის არამედ, ორგანიზაციის ინტერესების ფარგლებში. ამ პროცესს ხელს უწყობს აგრეთვე, წინასწარ, ბარიერების, რისკების განსაზღვრა და გათვალისწინება, სტრატეგიული მართვის ყველა ეტაპზე. აგრეთვე განსაკუთრებულია მენეჯერების როლი ამ პროცესის წარმატებულ განხორციელებაში. მათი მართვის სტილი, ბაზისად აღებული პრინციპები და ცოდნის დონე მნიშვნელოვნწილად განსაზღვრავს საქმიანობის როგორც შინაარს აგრეთვე შედეგებს.

პრაქტიკულად, სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში, უნდა ჩამოყალიბდეს: კონკრეტული მიზნები დაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართავსთან; თითოეული მიზნის მიღწევის უზრუნველმყოფი ამოცანები და მოქმედებები გაწერილი დროში; ყოველი მიმართულებით პროგრესის გაზომვის მეთოდები; შესრულების ბარიერები. მოცემული სქემის მაგალითზე შეგიძლიათ ჩამოაყალიბოთ ნებისმიერი სტრატეგიული მიზნის მიღწევის კონკრეტული გეგმა (იხ. სქემა 4.1.)

მიზანი	ამოცანა	მოქმედებები	შემსრულებელი	დანახარჯი	ვადები	ინდიკატორი	რისკები
1. ეთიკური მართვის დანერგვა	ეთიკის პრინციპების შემუშავება	1.სამუშაო ჯგუფის ფორმირება	1.			1. 2. 3.	1. 2.
			2.				
		2.ჯგუფის მუშაობის უზრუნველყოფა	1.				
			2.				
	ეთიკის კოდექსის შემუშავება	1.სამუშაო შეხვედრები	1.			1. 2. 3.	1. 2.
			2.				
		2.ორგანიზაციული უზრუნველყოფა	1.				
			2.				
	ეთიკის კოდექსის დანერგვა	1.ეთიკის კოდექსის გაცნობა	1			1. 2. 3.	1. 2.
			2				
		2.იმპლემენტაცია					
		3.შესრულების კონტროლი					
		4.გამოცდილებათა გათვალისწინება					

სქ. 4.1. სტრატეგიული გეგმის სქემა

ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ორგანიზაციაში ეთიკური მართვის განვითარების სტრატეგიები.

ჩვეულებრივ, მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს შემოსავლებთან, დანახარჯებთან ფასწარმოქმნასთან, საწარმოო პროცესებთან, პერსონალთან დაკავშირებით. უმაღლესი მენეჯმენტის ინტერესი, ვინაიდან ისინიც დაქირავებით მომუშავენი არიან, არის აქციონერთა ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინება, დანახარჯების შემცირება, მოგებისა და დივიდენდების ზრდა. სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკური ქმედებების განხორციელების პირდაპირი ინტერესი აქ არ ჩანს, განსაკუთრებით მოკლევადიან პერიოდში. თუმცა, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ადამიანების დასაქმება, საზოგადოებისთვის სასარგებლო შრომის პროცესის ორგანიზება, პროდუქტის შექმნა, გადასახადების გადახდა გარკვეულწინად შეიძლება ასე ითქვას, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის ნაწილს წარმოადგენს. თუმცა ტანამედროვე საზოგადოებაში ეს საკმარისი არ არის. საუბარია იმაზე თუ რა არჩევანს აკეთებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი მოგების მაქსიმიზაციასა და სოციალურ, ეთიკურ ვალდებულებებს შორის. თანამედროვე გაგებით ორგანიზაცია პასუხისმგებელია არა მხოლოდ მესაკუთრეთა წინაშე, არამედ ყველა მიმართულებით, რომელზეც გავლენას ახდენს მისი ფუნქციონირება.

გრძელვადიან პერიოდში ფუნქციონირების მსურველი ორგანიზაციებისთვის, მათი პრაგმატული ინტერესებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია აიღოს პასუხისმგებლობა ყველა ინტერესთა ჯგუფის მიმართ ესენია: აქციონერები; საკუთარი პერსონალი, რომელიც მათი წარმატების მთავარი შემოქმედია; მომხმარებლები და მომწოდებლები, რომელთა შეფასებებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მომავალი. საბოლოოდ უმაღლესი პასუხისმგებლობის მქონე ორგანიზაცა ზრუნავს ზოგადად საზოგადოებაზე, ბუნებაზე, კულტურაზე, მიუხედავად იმისა, რომ მან შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის შემოსავლებზე.

კომპანიაში უპირველეს ყოვლისა უნდა ჩამოყალიბდეს ფასეულობათა სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ყველა გეგმას და მოქმედებას, ორგანიზაციის ყოველი წევრის, ჯგუფების და მთლიანი პერსონალის დამოკიდებულებას, ქცევას.

ფასეულობათა სისტემაში მოიაზრება მკვეთრად ჩამოყალიბებული დამოკიდებულებები ისეთი კატეგორიებისადმი როგორიცაა: სწორი დამოკიდებულება მომხმარებლისადმი, თანამშრომლებისადმი პასუხისმგებლობა, სწორი ორგანიზაციული ურთიერთობები და ორგანიზაციული კულტურა, გუნდურობა, ეთიკა და ურთიერთ-პასუხისმგებლობა, ანგარიშვალდებულება, ცოდნის გაზიარება, გახსნილობა, ღია ურთიერთობები, ურთიერთმხარდაჭერა, ინოვაციებისადმი, ინიციატივებისადმი, სწავლისადმი, ტალანტებისადმი დამოკიდებულება, ნდობა, უსაფრთხოება და დაცულობა. აშკარაა, რომ მხოლოდ ფორმულირება საკმარისი არ არის ფასეულობების დასაცავად. მნიშვნელოვანია მენეჯმენტმა ყველა დონეზე უზრუნველყოს ფასეულობათა დაცვა. ყოველი ორგანიზაციის წევრი უნდა დაჯილდოვდეს ორგანიზაციის მიერ მკვეთრად ჩამოყალიბებული, ფასეულობებზე დაფუძნებული წესების შესრულებისათვის და დაისაჯოს მათი დარღვევისთვის.

ფასეულობების საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციული ეთიკა – წესები და პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას. ყველა ადამიანს არ აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული მორალურ–ეთიკური ჩარჩოები, ორგანიზაციები კი წესების შეთავაზებით, პოლიტიკით, მხარდაჭერილი კულტურით, ინსტრუქციებით, ნორმებით აყალიბებენ ქცევებს, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ისე ნაგატიური. მეცნიერული კვლევებით დადგენილია, რომ საშუალოდ ადამიანების 20%–ს აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები. მათ შორის 10%–ის მოქმედებები მაღალი მორალისა და ზნეობის მატარებელია, მათ გმირებს უწოდებენ, რადგან არ ექვემდებარებიან სისტემის ნეგატიურ გავლენებს. 10% კი შეადგენს მკვეთრად ნეგატიურ პერსონებს, მათ ქცევებზეც ვერ ახდენს გარემოებები გავლენას. 80% კი არის ნეიტრალური, მათი ქცევები საჭიროებს მართვას, რადგან ისინი გარემოებების მიხედვით იცვლებიან, შეუძლიათ იყონ პოზიტიურები, თუ გარემო პოზიტიურად აფასებს მათ ქცევებს და ნეგატიურებიც, თუ

გარემოებები მათ ამისკენ უბიძგებს. თუ გავიაზრებთ აღნიშნულს, მივხვდებით, რომ ორგანიზაციაში მორალური ფასეულობათა სისტემის დანერგვა, პერსონალის დიდი უმრავლესობის ქცევა მენეჯერთა მართვის ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზეა დამოკიდებული.

3.ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის დებულების ფორმირება, მისი ფუნქციების, უფლებებისა და მოვალეობების განსაზღვრა.

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის დებულების შესამუშავებლად გამოიყენეთ **დანართი 1**.

დანართი 1

debuleba damtkicebulia ss ,,---”-s --- –ის mier

ss ,,-------”

ss ,,--”-s adamianuri resursebis marTvis departamentis debuleba

თბილისი

2017

/პროექტი/

saaqcio saogadoeba ,,---”-s adamianuri resursebis marTvis departamentis debuleba

Tavi I zogadi debulebani

მუხლი 1. სააქციო საოგადოება „--”-ს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის /შემდგომში დეპარტამენტის / დებულების სამართლებრივი საფუძვლები

1.1. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის სტატუსი, უფლებამოსილებანი და საქმიანობა რეგლამენტირდება ამ დებულებით.

1.2. დეპარტამენტის დებულებას საფუძვლად დაედო:

ა) საქართველოს შრომის კოდექსი

ბ) ---------------

გ) -------------------------------------

დ) -----------------------------

ე) სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები.

1.3. პროცედურები, რომლებიც დებულებაში არ არის განხილული, რეგულირდება საქართველოში მოქმედი შესაბამისი სამართლებრივი აქტებით.

1.4. დებულებას ამტკიცებს -----ის სამეთვალყურეო საბჭო და ძალაში შედის დამტკიცების დღიდან.

მუხლი 2. დეპარტამენტის სტატუსი, ანგარიშვალდებულება და ორგანიზაციული საფუძვლები

2.1. დეპარტამენტი არის სააქციო საზოგადოება „-----” –ის მუდმივმოქმედი სტრუქტურული ერთეული.

2.2. დეპარტამენტი ანგარიშვალდებულია ----- წინაშე.

2.3. დეპარტამენტი ----- -ს პერიოდულად (კვარტალურად და წლის ბოლოს) აბარებს ანგარიშს განხორციელებული საქმიანობის შესახებ.

Tavi II. departamentis miznebi, uflebebi da valdebulebebi

მუხლი 3. დეპარტამენტის მიზანი, ფუნქციები და უფლებამოსილებანი

3.1. დეპარტამენტის საქმიანობის მიზანია:

ა) შეიმუშავოს რეკომენდაციები ------------------

3.2. დეპარტამენტის ძირითადი ფუნქციებია:

ა) ....

3.3. დეპარტამენტის უფლება-მოვალეობებია:

ა) ----------------------------

3.4. დეპარტამენტი უფლებების განხორციელებისას:

ა) აყალიბებს და ---- დასამტკიცებლად წარუდგენს -----ის საშტატო ნუსხას;

ბ) -------

Tavi III departamentis muSaobis wesi

მუხლი 4. დეპარტამენტის საქმიანობის საფუძვლები

4.1. **დეპარტამენტის** საქმიანობის საფუძველია:

ა) საქართველოში მოქმედი შესაბამისი კანონმდებლობა, დადგენილებები, ბრძანებები, დებულებები, წესები, ინსტრუქციები, ნორმები, სტანდარტები, სახელმძღვანელოები, მითითებები.

ბ) სს „------„ის წესდება, სს „------„–ში მიღებული განკარგულებები, დებულებები, შინაგანაწესი, ეთიკის კოდექსი.

4.2. იმ შემთხვევაში, თუ არ არსებობს ამა თუ იმ საქმიანობის მარეგლამენტირებელი, დადგენილი წესი, **დეპარტამენტი** ხელმძღვანელობს საერთაშორისო ნორმებითა და ჩვევებით.

მუხლი 5. დეპარტამენტის სტრუქტურა

5.1. დეპარტმენტის სტრუქტურას აქვს შემდეგი სახე:

დეპარტამენტის მიერ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება

მუხლი 6. დეპარტამენტის ეთიკის კოდექსი:

6.1. **დეპარტამენტის** წევრი იცავს სს „---„ მიღებული ინფორმაციის კონფიდენციალურობას.

6.2. **დეპარტამენტის** წევრი ვალდებულია დაიცვას სს „---„ -ში საქმიანი ეთიკის პრინციპები:

მუხლი 7. დეპარტამენტის თანმშრომელთა დანიშნვის და გათავისუფლების წესი

7.1. **დეპარტამენტის** თავმჯდომარეს ---- ის საფუძველზე ნიშნავს ---------- , --- წლის ვადით;

7.2.

7.4. **დეპარტამენტის** წევრების განმეორებით არჩევა შეუზღუდავია;

7.8. **დეპარტამენტის** წევრის შრომითი ურთიერთობები სს „---„–ში რეგულირდება ხელშეკრულებით;

7.9. **დეპარტამენტის** წევრს უფლებამოსილება შეიძლება შეუწყდეს:
ა) პირადი განცხადების საფუძველზე;
ბ) ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შეუსრულებლობის შემთხვევაში;
გ) -----ის გადაწყვეტილებით.

Tavi IV departamentis muSaobis informaciuli, organizaciul-teqnikuri da finansuri uzrunvelyofa

მუხლი 8. დეპარტამენტის ინფორმაციული უზრუნველყოფა

8.1. **დეპარტამენტს** ინფორმაციით უზრუნველყოფს ------.

8.2. **დეპარტამენტის** ინფორმაციული ხელმისაწვდომობა შეუზღუდავია.

8.3. **დეპარტამენტის** ტექნიკური აღჭურვა ...... -ის პრეროგატივაა;

8.4. **დეპარტამენტის წევრების** ხელფასი განისაზღვრება ----- -ის შესაბამისად, ----- -ის მიერ

Tavi V ss ,,----„is sxva samsaxurebis ufleba-movaleobebi departamentis mimarT

მუხლი 9. ---- სამსახურის უფლება-მოვალეობანი დეპარტამენტის მიმართ

9.1. ---- ანგარიშვალდებულია **დეპარტამენტის** წინაშე.

9.2. ---- სამსახური უფლებამოსილია: პირდაპირი და კონფიდენციალური ურთიერთობა იქონიოს **დეპარტამენტთან**

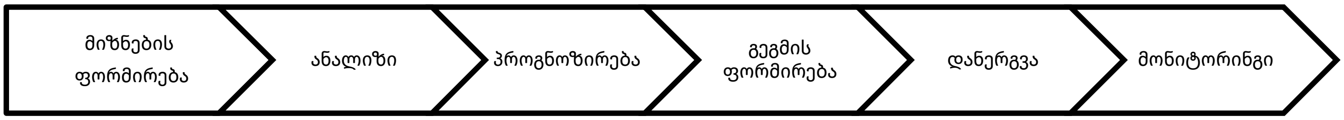
სასარგებლო ბმულები:

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის დებულება

https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3209274

თემა V. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა

დაგეგმვის ეტაპები შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ სქემის სახით:



პერსონალის მართვის ერთ-ერთი რთული და მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის დაგეგმვა. იგი ორგანიზაციის დაგეგმვის საერთო სისტემის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. მისი ამოცანაა ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობისა და ხარისხის მქონე სამუშაო ძალით და მისი ეფექტიანი გამოყენება. პერსონალის დაგეგმვა, უმეტეს შემთხვევაში, შიგასაფირმო (შიგასაწარმო) დაგეგმვის საერთო სისტემის მიმართ მეორადია (წარმოებულია). იგი ავსებს და აკონკრეტებს ორგანიზაციის გეგმებისა და პროგრამების სხვა სახეებს. მაგალითად, ამა თუ იმ სახის პროდუქციის წარმოების (ამა თუ იმ სახის საქმიანობის) გეგმის საფუძველზე შეიძლება დადგინდეს მაჩვენებლები: როდის და სად როგორი კვალიფიკაციის რამდენი მომუშავეა საჭირო; როგორი მოთხოვნები წაეყენება მომუშავეთა ამა თუ იმ კატეგორიას და ა.შ.

- **როგორი** პერსონალი არის საჭირო ? – ნომენკლატურული მეთოდები
- **რამდენი** ადამიანი არის საჭირო? – გაჯერებითი მეთოდები

პერსონალის დაგეგმვისას გაითვალისწინება ორგანიზაციის მიზნები, ფასეულობათა სისტემა, ამოცანაზე და ადამიანზე ორიენტაციის თანაფარდობა

პერონალის დაგეგმვამ პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებზე:

ა) ორგანიზაციის რომელ უბნებზე დამატებით რამდენი და კვალიფიკაციის როგორი დონის მომუშავეა საჭირო (პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვა);

ბ) სოციალური ასპექტებიდან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიზიდოთ აუცილებელი და შევამციროთ ჭარბი პერსონალი (შტატების მოზიდვის ან შემცირების დაგეგმვა);

გ) როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ მომუშავეები მათი შესაძლებლობების გამოყენებით (კადრების გამოყენების დაგეგმვა);

დ) როგორ შეიძლება მიზნობრივად ვზემოქმედებდეთ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მათი ცოდნა მიუსადაგოთ მუშაობის ცვალებად პირობებს (საკადრო განვითარების დაგეგმვა);

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

პერსონალის დაგეგმვის მეთოდები. ზოგადად დაგეგმვის და, მათ შორის, პერსონალის დაგეგმვის სამი მეთოდია ცნობილი: საბალანსო, ნორმატიული და მათამატიკურ-სტატისტიკური.

) **საბალანსო მეთოდი** ემყარება საგეგმო პერიოდში ორგანიზაციის რესურსებისა და მათზე მოთხოვნის ურთიერთკავშირს. მოთხოვნასთან შედარებით რესურსების უკმარისობისას არსებული დეფიციტის დასაფარავად აუცილებელია რესურსების დამატებითი წყაროების ძიება. მაშინ კი, როცა რესურსების სიჭარბეა, იქცევიან პირიქით – აფართოებენ მათ მოხმარებას, ან მიმართავენ ღონისძიებებს ჭარბი სამუშაო ძალისაგან თავის დასაღწევად.

ბალანსი ორი მხარისგან შემდგარი ცხრილია, რომლის ერთ მახარეს მოთავსებულია რესურსების წყაროები, ხოლო მეორე მხარეს _ მათი განაწილება.

ბალანსში რესურსები მოცემულია მისი ძირითადი წყაროების მითითებით, რაც მათი მოძრაობის გაკონტროლების საშუალებას იძლევა. რესურსების განაწილებამ უნდა უზრუნველყოს წარმოებრივი დავალებებისა და ვალდებულებების შესრულება, აუცილებელი რეზერვების შექმნა და ორგანიზაციის განვითარების პროგრამების რეალიზება.

პერონალის დაგეგმვისას უმეტესად გამოიყენება შრომითი ბალანსები. ისინი ასახავენ სამუშაო ძალის მოძრაობასა და დროის კალენდარული ფონდის გამოყენებას.

) **დაგეგმვის ნორმატიული მეთოდის** გამოყენებისას განსაზღვრულ პერიოდში საგეგმო დავალებები და შესაბამისი ბალანსები ეყრდნობა სხვადასხვა (მოცემულ შემთხვევაში შრომითი) რესურსის ხარჯების ნორმებს.

) როგორც უკვე აღნიშნული იყო, პერსონალის დაგეგმვის მესამე მეთოდია **მათემატიკურ-სტატისტიკური**. იგი ხორციელდება სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით. უმარტივესი მოდელია სტატისტიკური, მაგალითად, ორ ცვლად სიდიდეს შორის ურთიერთკავშირის გამომხატველი კორელაციური მოდელი. მისი დახმარებით, გარკვეული ალბათობით, შეიძლება წინასწარ განსაზღვრო რაიმე მოვლენა, თუ მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა. მაგალითად, როცა ვიცით კადრების დენადობის საშუალო მაჩვენებელი, შეიძლება გავიანგარიშოთ მომავალი მოცემული პერიოდისათვის პერსონალის რიცხოვნობა. პერსონალის დაგეგმვის აღნიშნული მეთოდის ფარგებლში წარმატებით იყენებენ წრფივი პროგრამირებისა და სხვა თანამედროვე სტატისტიკურ-მათემატიკურ მეთოდებს.

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

ვადების მიხედვით გეგმები სამი სახისაა: 1) გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი. გრძელვადიანი (5 წელზე მეტი) უმეტესად მიესადაგება გეგმა-მიზანს. საშუალოვადიანი (1-დან 5 წლამდე) გეგმები დგება სხვადასხვა პროგრამის სახით, ხოლო მოკლევადიან გეგმებს (1 წლამდე) ამუშავებენ დროის შედარებით ხანმოკლე პერიოდისათვის. მას ხშირად ქსელური გრაფიკების სახე აქვს. მოკლევადიანი გეგმების სახეობაა ოპერატიული გეგმები, რომლებიც დგება ვადით – ერთ თვემდე.

<u>პერსონალის დაგეგმვის პირველი ეტაპია</u> პესონალის რაოდენობრივი და თვისებრივი ანალიზი და შეფასება.

- სამუშაოს აღწერილობა

- უსაფრთხოების უზრუნველყოფა
- პიროვნული სპეციფიკაციის შედგენა
- შერჩევის პირობები
- შედეგების შეფასება
- ანაზღაურების ორგანიზაცია
- კარიერის დაგეგმვა

ანალიზს ექვემდებარება:

✓ **სამუშაოს აღწერილობა** –
  - დასახელება
  - ვის ექვემდებარება მომუშავე
  - ვის წინაშე აგებს პასუხს
  - სამუშაოს მიზანი
  - საქმიანობისა და ამოცანების მიმართულებები
  - მუშაობის პირობები
  - სამსახურებრივი ურთიერთდამოკიდებულება

✓ **სამუშაოს მონაცემები** – მოვალეობების, უფლებების, პასუხისმგებლობების და მისი პარამეტრების ფიქსაცია

✓ **სამუშაოს შინაარსი** – შრომითი ფუნქციონირებისა და მომუშავის მოქმედებების შემადგენლობა

✓ **სამუშაოს პარამეტრები** – პასუხისმგებლობა, მასშტაბი, სირთულე

<u>პერსონალის დაგეგმვის მეორე ეტაპია</u> პროგნოზირება, აგრეთვე პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა

პერსონალზე მოთხოვნილება იყოფა ორ ჯგუფად: საერთო და დამატებითი. საერთო მოთხოვნილებაში იგულისხმება მომუშავეთა რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია საინვესტიციო, წარმოებრივ, ფინანსურ, მარკეტინგულ და სხვა გეგმებში დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად. მისი პროგნოზირება ხდება ზემოაღნიშნული გეგმების ანალიზის საფუძველზე. პრაქტიკული მოსაზრებიდან გამომდინარე, ახდენენ მის

დიფერენცირებას პროფესიების, სპეციალობების, პროფილისა და მომზადების დონეების მიხედვით.

დამატებით მოთხოვნილებაში იგულისხმება სხვაობა პერსონალის მომავალ პროგნოზულ ან პერიოდის დასაწყისში ფაქტობრივ რაოდენობასა და საერთო მოთხოვნილებას შორის. მისი მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბების ზრდა (თანდათანობით ან ნახტომისებრივ), ისე ობიექტური მიზეზებით ან დენადობის შედეგად კადრების წასვლა. კადრებზე დამატებითი მოთხოვნილების დადგენის შემდეგ განისაზღვრება მთლიანი მოთხოვნილება.

პროგნოზირებისას განისაზღვრება:

- მოსალოდნელი დენადობა
- მომუშავეთა ხარისხი
- ამოცანათა ცვლილებების შესაძლებლობა
- მწარმოებლურობის პროგნოზი
- ფინანსური რესურსების პროგნოზი

თემა VI. ტალანტების და პოტენციალის მართვა და ბრენდირება ორგანიზაციაში.

„თუ გინდა ერთწლიანი კეთილდღეობა – გაზარდე მწვანილი,

თუ გინდა ათწლიანი კეთილდღეობა – გაზარდე ხე,

თუ გინდა საუკუნოვანი კეთილდღეობა – გაზარდე ადამიანები“

ჩინური ანდაზა

ადამიანების გაზრდის უნარი ტალანტია.

სოციალური სისტემების წარმატება ცალსახად დეტერმინებულია ადამიანური რესურსების სწორად წარმართვით. თითქოს, ერთი შეხედვით, მარტივი მტკიცებულება აქტუალურობას არ კარგავს, მუდმივი განსჯის ობიექტია, თუ როგორ მოხერხდეს ამ პოსტულატის განივთება რეალურ სამყაროში, სადაც გადაულახავია უმუშევრობა, სიღარიბე და უკეთეს შემთხვევებში, მთელი სიმძაფრით წარმოჩინდება თვითრეალიზების, თუ სამუშაოთი კმაყოფილების ტოტალური ნაკლებობა. კაცობრიობის ჰუმანიზაცია მსგავსი ტიპის კოლაფსებთან არათავსებადია. თვითკრიტიკულმა ინტელექტმა ვერ უნდა აიტანოს რესურსების უკმარისობის პირობებში ასეთი „გაჟონვები“, აღიაროს ეს ჩამორჩენილობა და მეტად განვითარდეს, მოძებნოს გზები, რათა მიღწეული იქნეს კაცობრიობის უმთავრესი მიზანი და შედეგი – ადამიანი მისი პოტენციალის საუკეთესო გამოვლინებებით.

ტალანტ-მენეჯმენტი ორგანიზაციის დონეზე დაკავშირებულია პერსონალის გამოუვლენელი შესაძლებლობების, ნიჭის, ინტელექტის მართვასთან. ეს თეორია უკავშირდება ცნობილი კონსალტინგური ფირმის – „მაკ კინზი და კომპანიის“ (McKinsey & Company) საქმიანობას, რომელმაც ჩატარებული კვლევის საფუძველზე გამოაქვეყნა ნაშრომი: **„ბრძოლა ტალანტისთვის“,** სადაც კომპანიის წარმატების წინაპირობად განხილულია ტალანტის გამოვლენა, მოზიდვა, დამაგრება, ხელშეწყობის, მხარდაჭერის, განვითარების აუცილებლობა. ეს იდეები განმტკიცდა მაკ კინზის ჯგუფის გვიანდელ შრომებშიც. ბოსტონის კონსალტინგურმა ჯგუფმა (BCG – Boston Consulting Group)

წარმოადგინა ,,ტალანტების შექმნის“ ტაქტიკა, ტალანტისთვის ბრძოლის საპირწონედ. BCG დღემდე ერთგულობს მის მიერ არჩეულ სტრატეგიას – ,,მხოლოდ პიროვნებების უპირატესობების მიღწევით არის შესაძლებელი ორგანიზაციების მხრიდან კონკურენტუპირატესობის მიღწევა“. „ბეინ და კომპანია“ (Bain & Company) – პერმანენტულად ეხმაურება ტალანტ–მენეჯმენტის აქტუალურ მიმართულებებს. ამ კონსალტინგურ ფირმას 400–ზე მეტი შრომა აქვს გამოქვეყნებული ტალანტ–მენეჯმენტის აქტუალურ საკითხებთან დაკავშირებით.

დღეისათვის ღირებული მეცნიერული თეორიების უმრავლესობა კონსალტინგური ჯგუფების მიერ ყალიბდება. მათ აქვთ თეორიული და პრაქტიკული კომპეტენცია ალღო აუღონ თანამედროვე გამოწვევებს – შექმნან აქტუალური თეორიები და მათი პოპულარიზაციის ბერკეტები. ტალანტის მართვის თეორიები მსგავსი ტიპის საუკეთესო ჯგუფების ყურადღების ცენტრშია რადგან:

- აშკარაა საუკეთესო ტალანტებისა და საუკეთესო ბიზნეს შედეგების კორელაცია;
- ტალანტი არის ღირებულების შექმნის სწრაფად მზარდი რესურსი;
- ბიზნესი იქმნება მეტად რთულ და დინამიკურ კონტექსტში, მმართველების და ფინანსური ბაზრების მოითხოვნები რთულად ზრდადია, რომელსაც ბიზნესის მხრიდან უნდა მოჰყვეს სათანადო მყისიერი რეაქციები;
- დასაქმებულთა მოლოდინი მუდმივად იცვლება;
- სამუშაო ძალის ხელფასი „ტალანტებისთვის ბრძოლის“ შესაბამისია.

აშკარაა, რომ მიმდინარე გამოწვევები საჭიროებს სათანადო საპასუხო ქმედებებს – ტალანტების მართვის საჭიროების გაცნობიერებას, სტრატეგიების შემუშავებას, დანერგვას. თუ გავერკვევით უფრო სიღრმისეულად ტალანტის არსში, აღმოვაჩენთ საკითხის სირთულეს. ტალანტი არის პიროვნების ბუნებრივი მიდრეკილება ან უნარ-ჩვევა. მისი სინონიმია ნიჭი, ნიჭიერება. ამის შესახებ მეცნიერთა შეხედულებები განსხვავებულია. ძირითადად მიიჩნევა, რომ ის არის ბუნებით მიმადლებული, მინიჭებული, ობიექტურად არსებული. ანალოგიურიად, ნიჭიერის ინგლისურ შესატყვისს – „Talented”–ს აქვს სინონიმი – „დასაჩუქრებული“ – “Gifted”. მეცნიერთა

ნაწილი კი მიიჩნევს, რომ მისი „შეძენა“, „გამომუშავება“ შესაძლებელია. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ნიჭი აუცილებლად ვლინდება ყველა შემთხვევაში, ამიტომ, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ტალანტის შეფასება-გამოვლენა-განვითარება-გამოყენება, ანუ მართვა. ტალანტის მართვის მეთოდოლოგია გარკვეულწილად შესწავლილია, თუმცა, დღემდე კვლევის ობიექტია მეცნიერების სხვადასხვა დარგის მიერ და მიიჩნევა, რომ ამ მხრივ სიზუსტისგან კაცობრიობა ჯერ კიდევ შორსაა და ხშირად იცვლის გეზს. კვლევებს ართულებს ხანგრძლივვადიან პერიოდში დაკვირვების აუცილებლობა და ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში კვლევის ობიექტის განსხვავებულობა, თვითდაკვირვების შემთხვევაში კი – სუბიექტივიზმის არსებობა.

ნიჭიერების შესაფასებლად დღესაც გამოიყენება ინტელექტუალური ასაკის ბიოლოგიურ ასაკთან შეფარდების ანალიზი, თუმცა სხვადასხვა ასაკში და პირობებში ეს კოეფიციენტი არაადეკვატურია. პიროვნების ნიჭიერად შერაცხვის კრიტერიუმებიც ასევე იცვლება. ხშირად, ბავშვები, რომელთაც აქვთ ხანმოკლე ბავშვობა – ადრეულ ასაკში ბრძენდებიან, რომლებიც განვითარებით უსწრებენ თანატოლებს, მოზრდილ ასაკში არაფრით გამოირჩევიან მათგან, თუმცა არსებობენ გამონაკლისებიც. ამასთან, არის საწინააღმდეგო შემთხვევები: არაფრით გამორჩეული ბავშვები ან მოზარდები, რომლებიც არ ავლენენ განსაკუთრებულ ტალანტს, ზრდასრულ ასაკში აღწევენ გასაოცარ წარმატებებს. მიიჩნევა, რომ მათ ვისაც რთული აზროვნება აქვთ, ბავშვობა უხანგრძლივდებათ, რადგან მეტ დროს მოითხოვს „რთული ტვინის“ გამოყენების შესწავლა, თუმცა, არც ეს თეორია ამართლებს ყველა შემთხვევაში. ნიჭიერად მიჩნეულ მოზარდთა სტატისტიკურ უმრავლესობაზე დაკვირვებით მეცნიერები თანხმდებიან, რომ ყოველგვარი გადახრა ნორმალური პარამეტრებისგან, დარღვევაა და სერიოზულ მეთვალყურეობას საჭიროებს. მაგალითად, გამოვლენილია, რომ „ვერბალისტები“ (სწრაფი და ბევრი საუბრისკენ მიდრეკილება), „ერუდისტები“ (ინფორმაციისა და უნარ-ჩვევების დამახსოვრების უნარი) ხშირ შემთხვევაში „ცრუ“ ინტელექტუალები არიან, ან ამ უნარის უკან შესაძლოა იმალებოდეს სხვა უფრო მნიშვნელოვანი, „ნამდვილი“ ნიჭი და ვერ გამოვლინდეს ყურადღების სხვა მიმართულებით გადატანის გამო. ამავე დროს,

არსებობენ „მძინარე ვარსკვლავები“ – ფარული ნიჭის მქონენი, რომელთა გამოვლენა პიროვნების, ოჯახის, განათლების სისტემის, ქვეყნის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. დაკვირვება ცხადყოფს, რომ ყოველ ბუნებრივად, ნორმალურად განვითარებად (ჯანმრთელ) ადამიანს აქვს ერთი ან მეტი მიდრეკილება. ასეთ შემთხვევებში უნიჭობის გამოვლენა მიიჩნევა როგორც აღზრდის მარცხი. ასევე ხშირად აქვს ადგილი ტალანტის არასტაბილურ გამოვლინებებს. ადამიანები თანაბარზომიერად არ ავლენენ ტალანტს. ხშირია შემთხვევა, როცა ერთი შეხედვით „საშუალო ტალანტი“ ავლენს საოცარ „გაბრწყინებას“ და პირიქით, „კაშკაშა ვარსკვლავები“ მოკლე ან ხანგრძლივი დროით განიცდიან რეცესიას. ზოგიერთის „ტალანტი“ კი საშუალო, თანაბარზონმიერი ქმედითობის უნარით ვლინდება.

ტალანტის ცნება მჭიდროდ უკავშირდება ინტელექტის ცნებას, რამდენადაც თვით ინტელექტის გაგება მალიან გაფართოვდა.

ინტელექტი განმარტებულია როგორც პიროვნების შესაძლებლობა შეიძინოს და გამოიყენოს საკუთარი რესურსები (თვისებები, ცოდნა, უნარ-ჩვევები). ზოგადად, ის განიხილება როგორც დასწავლის, პრობლემის დასმისა და გადაწყვეტის უნარი.

არსებობს ხისტი მიდგომებიც – გამოუყენებელი ნიჭი ეს არის პოტენციური შესაძლებლობა, თუმცა, ეს არ არის ტალანტი. ტალანტი არაფერია მისი გამოყენების უნარის გარეშე.

გრეგორი გურჯიევი, ცნობილი ფილოსოფოსი, საფრანგეთის ადამიანის ჰარმონიული განვითარების ინსტიტუტის დამაარსებელი, მიიჩნევს, რომ ადამიანი არ რეალიზდება მისი თანაბარზომიერი, ჰარმონიული, სულიერი, ფიზიკური და ემოციური განვითარების გარეშე, რომელიც სამ საფეხურში გამოვლინდება. ესენია: **ინდივიდუალური განვითარება, გუნდთან მუშაობის უნარი და სისტემის შექმნისა და მართვის უნარი**.

ცნობილი ფსიქოლოგი აიზენკი (Hans Jürgen Eysenck) განასხვავებს ბიოლოგიურ, ფსიქომეტრულ, სოციალურ ინტელექტს.

ბიოლოგიური ინტელექტი (ინტელექტი A) ნეირო–ფიზიოლოგიური და ბიო–ქიმიური ფაქტორების გავლენით ყალიბდება, დაკავშირებულია ტვინის დიდი ნახევარსფეროების ქერქთან. ის გენეტიკურად დეტერმინებულია და წარმოადგენს ინდივიდისთვის დამახასიათებელი ფუნქციონირების ბიოლოგიურ ბაზას.

ფსიქომეტრული ინტელექტი იზომება ინტელექტუალური ტესტებით, დეტერმინდება, როგორც ბიოლოგიურ ინტელექტით, ასევე სოციალურ-კულტურულ ფაქტორებით.

სოციალური ინტელექტი (ინტელექტი B) მოიცავს ინტელექტი A–ს, დაკავშირებულია პიროვნების უნართან მოახდინოს ინტელექტის სოციალიზაცია.

ინტელექტის შესწავლის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია ჰოვარდ გარდნერის (Howard Gardner), რობერტ სტერნბერგის (Robert Sternberg), დეივიდ პერკინსის (David Perkins) ნაშრომები. ზოგადად ინტელექტი განიხილება როგორც:

დასწავლის უნარი – ნიშნავს ფორმალური და არაფორმალური სწავლის, გამოცდილების, განათლების მიღების უნარს

პრობლემის დასმის უნარი – გულისხმობს პრობლემური სიტუაციის შეცნობის და ნათლად დეფინიცირების უნარს

პრობლემის გადაწყვეტის უნარი – მოიცავს ამოცანების დასმას, პროდუქტის შექმნას, რთული პროექტების განხორციელებას.

ჰოვარდ გარდნერმა შეძლო ინტელექტის რვა სახესხვაობის იდენტიფიცირება:

1. **ლინგვისტური ინტელექტი** (Linguistic) – სიტყვების ეფექტურად გამოყენების უნარი, როგორც ვერბალურად, ასევე წერილობით;
2. **ლოგიკურ-მათემატიკური ინტელექტი** (Logical-mathematical) – კალკულირების, გაზომვის და რთული მათემატიკური ოპერაციების შესრულების უნარი;
3. **სივრცული ინტელექტი** (Spatial) – სამყაროს და მისი გარდაქმნების ვიზუალურად ზუსტად აღქმის უნარი.

4. **განხეულებულ-კინეტიკური ინტელექტი** (Bodily-kinesthetic) – იდეების, გრძნობების, შესაძლებლობების გამოხატვა სხეულის გამოყენებით და შეფასების უნარი აღდგენისა თუ ტრანსფორმირებისთვის;
5. **მუსიკალური ინტელექტი** (Musical) – მუსიკალური ფორმების აღქმის, ჩაწვდომის, განსხვავების, ტრანსფორმირების, გამოხატვის შესაძლებლობა;
6. **ინტერპერსონალური ინტელექტი** (Interpersonal) – ადამიანის უნარი აღიქვას, შეიცნოს, განასხვავოს სხვა ადამიანების განწყობა, ზრახვები, მოტივაცია, გრძნობები;
7. **ინტრაპერსონალური ინტელექტი** (Intrapersonal) – საკუთარი თავის შეცნობის და მის საფუძველზე ადაპტირების უნარი;
8. **ნატურალისტური ინტელექტი** (Naturalistic) – ბუნების, ცხოველთა ქცევების, არქეოლოგიის და ანთროპოლოგიისადმი ინტერესი და მათი შეცნობის უნარი.

გავრცელებულია ინტელექტის შეფასების რაოდენობრივი მეთოდებიც. არსებობს ინტელექტის სკალა. პიროვნებას 85-114 დიაპაზონის კოეფიციენტით აქვს საშუალო ინტელექტი, 115-124 – საშუალოზე მაღალი დონე, 125–134 – ტალანტი, 135-144 – მაღალი ტალანტი, 145–164 – გენიოსი, 165-179 – გენიოსის მაღალი დონე, 180-200 – გენიოსის ყველაზე მაღალი დონე >200 – არაგაზომვადი გენიოსობა. თუმცა, ამ შეფასებათა სისტემას მრავალი მოწინააღმდეგე ჰყავს, რადგან ვერ დასტურდება კორელაცია მაღალ ინტელექტუალურ კოეფიციენტსა და წარმატებას შორის.

რობერტ სტერნბერგმა ინტელექტის სამი სახეობა განასხვავა:

პრაქტიკული ინტელექტი (Practical intelligence) – ფორმალური და არაფორმალური განათლების ჩამოყალიბების უნარი, გარემოში ადაპტირების უნარი;

ემპირიული, ცდისეული ინტელექტი (Experiential intelligence) – უნარი გაუმკლავდეს ახალ სიტუაციებს, ახალ სიტუაციებში მოახდინოს ავტომატური ადაპტაცია, უნარი იფიქროს ახალ გზებზე;

კომპონენტური ინტელექტი (Componential intelligence) – ინფორმაციის დამუშავების უნარი: მეტაკოგნიტური, შესრულების, წარდგენის, ცოდნის შეძენის უნარი, უნარი უხელმძღვანელოს კოგნიტურ პროცესებს.

დეივიდ პატრიკსმა კვლევევბით დაასაბუთა, რომ შესაძლებელია ინტელექტის გაუმჯობესება, გადახალისება ცოდნის გადაცემის, კოგნიტური უნარების დაუფლების საფუძველზე. მან გამოყო ინტელექტის სამი სახეობა:

1. **ნერვული ინტელექტი** (Neural intelligence). ნევროლოგიკური სისტემის ეფექტურობა და სიზუსტე. ის შესაძლოა იყოს როგორც თანდაყოლილი, გენეტიკური, ასევე შეძენილი. შესაბამისად, შესაძლებელია მისი გაუარესება, ან გაუმჯობესება;
2. **ცდისეული, ემპირიული ინტელექტი** (Experiential intelligence) – აკუმულირებული ცოდნა და გამოცდილება, განსხვავებულ გარემოში მიღებული გამოცდილებები. ის შესაძლებელია იყოს გააზრებული როგორც ყველა გამოცდილების აკუმულირება. ემპირიული ინტელექტი იზრდება, მდიდრდება გამოცდილების მიღების კვალდაკვალ;
3. **გონებრივი ინტელექტი** (Reflective intelligence) – აღიქმება როგორც კონტროლის სისტემა, იძლევა ნერვული და ემპირიული ინტელექტის სწორად გამოყენების საშუალებას, მოიცავს პიროვნების პრობლემებთან გამკლავების, სწავლების, რთული ამოცანების გადაწყვეტის სტრატეგიებს, დამოკიდებულებებს, რომელიც აძლიერებს სიმტკიცეს, სისტემატიზაციის უნარს. მოიცავს თვით–მონიტორინგს და თვით-მენეჯმენტს. აზროვნების ჩვევები შესაძლებელია იქნეს დასწავლილი და გაუმჯობესდეს.

მიუხედავად მრავალი დეფინიციისა, თანამედროვე მენეჯმენტი ინტელექტს განიხილავს ბაზისური ინტელექტის, ემოციური ინტელექტის და სოციალური ინტელექტის ჭრილით. ამ მიმართულებით კვლევას ჩარლზ დარვინმა ჩაუყარა საფუძველი, რომელიც სწავლობდა ინტელექტის კოგნიტურ ასპექტებს, დამახსოვრების და პრობლემის გადაწყვეტის უნარებს.

გავრცელებულია, აგრეთვე, ინტელექტის დონეებად დეფინიცირება. გამოყოფენ ინტელექტის პირველ დონეს, იგივე **ბაზისურ ინტელექტს,** რაც დასწავლით, დამახსოვრებით მიიღება და აისახება ინტელექტუალურ კოეფიციენტში, შემდეგი დონეებია: **ანალიტიკური აზროვნება (დასწავლილი თეორიების ანალიზის უნარი); მრავალმხრივი ინტელექტი (სხვადასხვა სფეროების დაკავშირების უნარი), ემოციური ინტელექტი და სოციალური ინტელექტი.**

• ბაზისური ინტელექტი – ინტელექტუალური კოეფიციენტი – სწავლის შედეგად დაგროვილი ცოდნა – ის ადამიანის მთლიან ინტელექტუალურ შესაძლებლობებში მხოლოდ პირველი საფეხურია. ინტელექტუალური განვითარების მხოლოდ პირველ საფეხურზეა ადამიანი, თუ ის ფლობს მხოლოდ ინფორმაციას, თუნდაც მისი ტვინი იტევდეს კაცობრიობის მიერ შექმნილ მთელ ინფორმაციულ მასალას. ინტელექტუალური განვითარების პირველ საფეხურზე მყოფი ადამიანი ემსგავსება კომპიუტერს, რომელსაც შეუძლია დაიტიოს ინფორმაცია, მაგრამ არ შეუძლია გააანალიზოს ის (ლოგიკური პროგრამირების გარეშე).

• ანალიტიკური აზროვნება – ინტელექტის უფრო მაღალი დონეა, როცა ადამიანს შეუძლია მიღებული ინტელექტის, ინფორმაცის, მასალის ანალიზი. რაც გულისხმობს მსგავსი ინფორმაციის შეჯერების, დასკვნების გაკეთების, შეფასების, მასთან საკუთარი დამოკიდებულების გარკვევის, კრიტიკული აზროვნების უნარს.

• მრავალმხრივი ინტელექტი – ინტელექტუალური განვითარების მესამე ეტაპია და გულისხმობს ერთი შეხედვით კავშირის არმქონე ინტელექტის ტიპების და ინფორმაციების დაკავშირების უნარს. მაგ: ჩვენს მიერ მიღებული განათლება, ინფორმაცია დავაკავშიროთ ჩვენს საყვარელ საქმესთან, ჰობისთან, მიზათან. ბიოლოგია დავაკავშიროთ მენეჯმენტთან, სკოლაში ნასწავლი ქიმიური ფორმულა – გეოგრაფიასთან, ნასწავლი ლექსი – საკონფერენციო მოხსენებასთან, შეგვეძლოს ინტერდისციპლინარული ანალიზი. ასეთი ინტელექტით ცხოვრება გაცილებით საინტერესო ხდება.

• ემოციური ინტელექტი – დღეისათვის ასოცირდება **დენიელ გოლმენის** (Daniel Goleman) თეორიებთან. ადამიანის გონებრივი შესაძლებლობების მაღალი საფეხურია და მისი ფლობა ნიშნავს ფლობდე საკუთარ თავს, გესმოდეს სხვების და წარმართავდე მათთან ურთიერთობის პროცესს. ის მოიცავს თვითშემეცნებას, თვითკონტროლს, თვითრეგულაციას, მოტივაციას, ემპათიას და სოციალურ უნარ-ჩვევებს.

* ემოციური ინტელექტის პირველი საფეხურია: თვითშეგნება, თვითმოტივაცია, ემოციების მართვა. თვითშეგნება ნიშნავს მიზნების გაცნობიერებას, საკუთარი დადებითი მხარეების, სისუსტეების და შესაძლებლობების გააზრებას. მნიშვნელოვანია უნარი წარმოიდგინო სასურველი შედეგი და შეძლო თვითმოტივირება, რომელიც იძლევა ძალას, ნებისყოფას იბრძოლო მიზნისთვის. თვითგანვითარებაზე ზრუნვისას მნიშვნელოვანია პიროვნებამ გამოიმუშაოს საკუთარი ემოციების მართვის უნარი, რომელიც ასახვას პოვებს რეაქციების კონტროლის უნარში. პიროვნებას ახასიათებს ორი ტიპის ქცევა: **ინსტიქტური და რაციონალური.**

ინსტიქტურ ქცევებს განაპირობებს პიროვნების ინსტიქტები, რა თქმა უნდა ინტელექტის დონესთან ერთად. მათ პროვოცირებას კი ახდენს ნუშისებრი ჯირკვალი, და მისი აქტივობა. ის გამოყოფს ნივთიერებებს, რომელიც ადამიანის ემოციურ მდგომარეობას განსაზრვრავს. თავისთავად ემოციების ქონა აუცილებელია პიროვნებისთვის, მაგრამ მთავარია, შეგვიძლია თუ არა ვმართოთ ისინი. მეცნიერთა აზრით მთავარი პრობლემა ადამიანის განვითარების სიჩქარის საზოგადოების სწრაფ განვითარებასთან პოტენციური შეუთავსებლობაა. მართალია ადამიანის ტვინი ვითარდება საუკუნეების მანძილზე, მაგრამ მასში არის ბაზისური, პრიმიტიული ნაწილები, რომელიც ცხოველის ტვინის მსგავსია და განსაზღვრავს ადამიანის პრიმიტიულ, ინსტიქტურ ქცევებს. მხოლოდ რაციონალურ აზროვნებას შეუძლია ემოციური ენერგიის მოზღვავების წარმართვა მიზნების განსახორციელებლად. გააზრებული, შეგნებული, მართვას დაქვემდებარებული ემოციურობა არის რაციონალური, განვითარებული ადამიანის მახასიათებელი.

მთავარი არ არის ის, თუ რის გაკეთებას აპირებენ ადამიანები – ეს იქნება სტარატეგიის დასახვა, თუ დავალებებისა და ქმედებების მობილიზება – მათი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აკეთებენ ისინი ამას. პიროვნება შეძლებს კი გააკეთოს საქმე კარგად, თუ მან მარცხი განიცადა უმთავრესში – სწორი მიმართულებით ემოციების მართვა? – პასუხი მარტივია: ის ვერაფერს მიაღწევს, რისი გაკეთებაც შეეძლო ან უნდოდა. ადამიანები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან სულიერი განწყობით და ტონით, რომლითაც გადასცემენ ,,მესიჯებს". სიძნელეების პირისპირ, ერთს ჯგუფი მიყავს ანტაგონიზმისკენ და მტრული განწყობისკენ, დაპირისპირებისკენ, მეორეს კი – ოპტიმიზმისკენ, თანამშრომლობისკენ, აღმაფრენისკენ. ეს ორი მომენტი მართალია არის დაფარული, მაგრამ ემოციური გავლენა, რითაც ლიდერი საუბრობს და მოქმედებს, არის გადამწყვეტი.

ემოციები ხშირად არის დანახული მეტად პიროვნულად, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ზუსტ აზრობრივ განმარტებებს. მაგრამ კვლევები ემოციების მართვის კუთხით მიმდინარეობს ძალიან დიდი მონდომებით და გაძლიერებული შესწავლის საგანია არა მხოლოდ ის, თუ როგორ არის შესაძლებელი გავზომოთ ინდივიდის ემოციური გავლენა სხვებზე, არამედ ისიც, თუ როგორ პოულობენ ეფექტურ გზებს გააუმჯობესონ მეთოდები, რათა მართონ საკუთარი და სხვათა ემოციები.

სამუშაო ადგილზე ემოციების მძლავრი როლის აღსაქმელად გამოდგება არა მხოლოდ საუკეთესო მენეჯმენტის დამადასტურებელი ხელშესახები არგუმენტები, როგორიცაა საუკეთესო ბიზნეს–შედეგები და ტალანტების შეკავება ორგანიზაციაში, არამედ ასევე ყველაზე მნიშვნელოვანი არამატერიალური (არახელშესახები) შედეგები, როგორიცაა: მაღალი მორალი, კმაყოფილება, მოტივაცია, ვალდებულების შეგრძნება.

<u>* ემოციური ინტელექტის მეორე საფეხურია</u> სხვა ადამიანების გაგების უნარის გამომუშავება. ამისთვის აუცილებელია მიუხვდე ადამიანებს რა სურთ, რა ამოძრავებთ, რა ემოციურ მდგომარეობაში არიან და თანაუგრძნო მათ. ფსიქოლოგების აზრით თანაგრძნობის უნარი პიროვნებებთან მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბისათვის მიიჩნევა ყველაზე მნიშვნელოვნად და მაღლა დგას, ვიდრე დახმარება, დარიგება და ა.შ.

* ემოციური ინტელექტის უმაღლესი დონეა, როცა პიროვნებას, გარდა ზემოაღნიშნულისა, შეუძლია წარმართოს ურთიერთობები გარშემომყოფებთან. ის მოიცავს: ურთიერთობებისადმი მიდგომის ჩამოყალიბებას, ლიდერობის უნარს, პოპულარობას, ინტერპერსონალურ ეფექტურობას.

მეცნიერები ემოციური ინტელექტის გასავითარებლად გვირჩევენ დავაკვირდეთ წარმატებულ ადამიანებს, რომლებიც დადებით შთაბეჭდილებას ტოვებენ, ან პირიქით მათ, ვინც წარუმატებელია, ან ვისთანაც ურთიერთობა არ მოგვწონს. გავაანალიზოთ მათი მახასითებლები და ვეცადოთ ჩამოვაყალიბოთ ურთიერთობათა წარმართვის საკუთარი მოდელი.

• ადამიანის ინტელექტუალური განვითარების ზესაფეხური არის სოციალური ინტელექტი. ედუარდ თორდაიკმა (Edward Lee Thorndike) არაკოგნიტური ინტელექტის გამოსახატად გამოიყენა ტერმინი სოციალური ინტელექტი – ესაა უნარი მოახდინო საკუთარი უნარების სოციალიზაცია, გაიგო და მართო სხვა ადამიანების უნარები. სოციალური ინტელექტი განიხილება როგორც ინტელექტის უმაღლესი დონე. საყურადღებოა გოლმენის შეხედულება, ის აღნიშნავს, რომ ჩვენს საზოგადოებაში მრავალია მაღალი ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის ადამიანები, მათთან ურთიერთობები საინტერესო და სასიამოვნოა, მაგრამ ყოველი მათგანი როდია წარმატებული. გოლმენი აღნიშნავს, რომ პიროვნება ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის სოციალიზაციის გარეშე ვერ მიაღწევს წარმატებას; სოციალური ინტელექტი ძირითადად ემოციურ ინტელექტს ეფუძნება, მაგრამ მას აღემატება, ის არის ადამიანის ინტელექტის სოციალიზაციის, გარემოსთან ადაპტირების, უპირატესობათა ეფექტიანად გამოყენების უნარი. ეს არის უნარი მოაწონო თავი საზოგადოებას, სოციუმს.

აღნიშნულთა შორის თანამედროვე განათლების სისტემა და ორგანიზაციათა აბსოლუტური უმრავლესობა აქცენტს აკეთებს IQ-ზე, ხოლო დანარჩენები კი რამდენადმე ყურადღების მიღმა რჩება, ეს კი აისახება ფორმალური ცოდნის მაღალი დონის მქონე სუბიექტების წარუმატებლობაში. ვინაიდან, საქმიანი ურთიერთობების

საწყის ეტაპზე, უპირატესად წარმატების ფუნდამენტად გვევლიდება სწორედ ემოციური და სოციალური ინტელექტი.

ადამიანის ინტელექტის ეს სახეობები მჭიდროდაა დაკავშირებული პიროვნების ხასიათთან და ქცევებთან. შეუძლია თუ არა ადამიანს შეიცვალოს ხასიათი?

მეცნიერულად დადასტურებულია რომ დიახ შეუძლია. ეს ხორციელდება **მოვლენებისადმი, ადამიანებისადმი დამოკიდებულების შერჩევის საფუძველზე ქცევის კორექციით, ქცევები გადაიზრდება ჩვევაში, ჩვევები იწვევს ხასიათის ჩამოყალიბებას/ცვლილებას, რაც საბოლოოდ აისახება წარმატებებში და ცხოვრების ხარისხში.**

ფიქსირებული აზროვნება – რწმენა, რომ ინტელექტი ეს არის ფიქსირებული მახასიათებელი და მისი შეცვლა შეუძლებელია

ზრდადი აზროვნება – რწმენა, რომ ინტელექტის განვითარება არის შესაძლებელი ძალისხმევის ჩადების შედეგად

გარდა ინტელექტის განვითარებისა პიროვნების წარმატებას განსაზღვრავს **აზროვნების ტიპი.** უპირატესად **ლოგიკურად მოაზროვნე** ეყრდნობა ლოგიკას, ანალიზს, ავტორიტეტის ნააზრევს ან გამოცდილებას, ეფექტიანია სტანდარტულ სიტუაციებში (აქტიურია ტვინის მარცხენა ნახევარსფერო). **ლატერალური პიროვნება** არის შემოქმედებითი, გამომგონებელი, ეყრდნობა ინტუიციას, დიდი ალბათობით უკეთ შეუძლია არასტანდარტულ სიტუაციებში გარკვევა, არ უჭირს ალოგიკური გადაწყვეტილების მიღება. ადვილად აგნებს ისეთ მიზანს და სტრატეგიას, რომლის მიბაძვას სხვა ვერ შეძლებს (აქტიურია ტვინის მარჯვენა ნახევარსფერო).

თანამედროვე მეცნიერთა საკვლევი იბიექტი გახლავთ აგრეთვე ადამიანის პოტენციალი და მისი პროგნოზირება. ხანგრძლივმა ექსპერიმენტებმა ამ სფეროში საინტერესო შედეგები აჩვენა. ამ სფეროში კანონზომიერებათა დადგენა რა თქმა უნდა განსაკუთრებული სირთულით გამოირჩევა, თუმცა გამოიკვეთა კონკრეტული მიმართულებებიც. ექსპერიმენტულად დასაბუთდა, რომ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ

წარმატების მასტიმულირებელი მოცემულობა, აქვთ მეტი შანსი მოახდინონ პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება და იყვნენ წარმატებულები. ეს ფაქტორებია:

1. გენეტიკური ფაქტორი
2. გატაცება და კონცენტრირების უნარი
3. არაკონფლიქტური, კონფლიქტის არიდების უნარი
4. ოპტიმიზმი და იღბლიანობა
5. მუშაობის ჩვევები და პასუხისმგებლობა
6. სხვა ადამიანებისგან რეკომენდაციების მიღების უნარი
7. პირადი ამბიცია.

წარმატებისთვის, პიროვნული განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანესია სამი ფუნდამენტური ასპექტის გააზრება: **როგორ ვფიქრობთ?; როგორ ვმოქმედებთ?; როგორი ურთიერთობები გვაქვს?**

• **როგორ ვფიქრობთ?** პიროვნების თვითშეფასება უნდა ეყრდნობოდეს საკუთარი ფიქრების შეფასებას, რადგან ფიქრი პიროვნების ორიენტირებს განსაზღვრავს. – რამდენად სწორად ვფიქრობთ?, როგორ აღვიქვამთ სამყაროს?, მიგვაჩნია თუ არა, რომ შეგვიძლია შევცვალოთ ცხოვრება, სამყარო ჩვენს ირგვლივ.

ფიქრების კორექციაში ბაზისურ ადგილს იკავებს ფსიქიკა, რომელსაც თავის მხრივ აყალიბებს ცნობიერების და არაცნობიერის მდგომარეობა, გენეტიკური და გარემოებითი ფაქტორები. ფსიქიკა განაპირობებს ისეთ ფსიქიკურ ფუნქციებს როგორიცაა: აღქმა, ყურადღება, აზროვნება, მეხსიერება, წარმოსახვა, ნებისყოფა, გრძნობები, ანალიზი. ეს განსაზღვრავს ადამიანის პროგრამირებას, ორიენტაციას, ქცევის სანქცირებას. ფსიქიკის მოქმედებას განაპირობებს: მიზანშეწონილობა, მიზანდასახულობა, ცნობიერება და არაცნობიერება, ადეკვატურობა–ილუზორულობა. ფიქრების მოწესრიგების თვალსაზრისით ფსიქიკასთან ერთად მნიშვნელოვანია ნების ძალა და ინტელექტი. განვიხილოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლებსაც ასევე კორექცია შეაქვთ პიროვნების ფიქრებში და განაპირობებენ მის სვლას სწორი მიმართულებით.

ადამიანის ტიპოლოგია ხდება მისი ძირითადი **ორიენტირების** მიხედვით: ორიენტირებული **შედეგებზე** (რა მინდა?), რაც გაცილებით პოზიტიურია, ვიდრე **პრობლემებზე** ორიენტირება (რატომ ვარ ასეთ სიტუაციაში?), რომელიც ასოცირდება რეტროგრადობასთან. თუმცა ზოგჯერ შედეგზე ორიენტირებულ ლიდერს არ აინტერესებს მიზეზები, ასეთი ლიდერი დამთრგუნველია თანამშრომლებისთვის, რადგან მიაჩნიათ, რომ მას არ შეუძლია თანაგრძნობა. ასევე არსებობს სიტუაციები, როცა აუცილებელია დასვა კითხვა ,,რატომ?" და გააანალიზო მიზეზები. ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ადამიანთა გარკვეული კატეგორია, რომელიც უპირატესად სვამს კითხვას – ,,როგორ?" – ორიენტირებულია გადაწყვეტილების მიღებაზე. ხოლო პიროვნება, რომელიც ძირითადად სვამს კითხვას – ,,რატომ?" – ეძებს მიზეზებს და გამართლებას, შესაბამისად, ვერ ცვლის სიტუაციას.

არსებობენ ადამიანები ორიენტირებულნი: **მომავალზე** (ფიქრი და ნაკლები ქმედება) და **აუცილებლობაზე** (ქმედებაზე უპირატესი ორიენტაცია);

მნიშვნელოვანია მარცხისადმი დამოკიდებულებაც. პიროვნებათა ნაწილი მარცხს აღიქვამს, როგორც მნიშვნელოვან გამოცდილებას, ნაწილი კი – როგორც კრახს, სამყაროს დასასრულს.

• **როგორ ვმოქმედებთ?** წარმატებას უნდა ელოდეთ თუ მისთვის მოქმედებთ, ფლობთ ცოდნას, ტექნიკას, გაქვთ სათანადო ძალა და მაღალი თვითშეფასება. გადაწყვეტილების მიღება იმოქმედოთ – მნიშნელოვანია, თუმცა ეს ჯერ კიდევ არ არის ქმედება. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სწორად აზროვნება, მაგრამ ფიქრის გაუმჯობესება პარალელურადაც შეიძლება. ექსპერტები გვირჩევენ – არ დაველოდოთ დროს, როცა იდეალური, უნაკლო აზრები და სტრატეგიები გვექნება. ქმედება წარმატების აუცილებელი პირობაა. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა ყველა ქმედებამ წარმატება არ მოიტანოს, მაგრამ წარუმატებლობებიც შესაძლებელია კარგი მასწავლებელი აღმოჩნდეს.

შეაფასეთ საკუთარი ქმედებები. ახასიათებს მას **ენთუზიაზმი, ინიციატივა, თვითკონტროლი, შემწყნარებლობა?** მიიჩნევა, რომ მათი ნაკლებობის შემთხვევაში წარმატების შანსებიც ნაკლებია.

• **როგორი ურთიერთობები გვაქვს?** სწორად ფიქრი და მოქმედებები მხოლოდ იმ შემთხვევაში აახლოვებენ ადამიანს წარმატებასთან თუ ასეთივე წარმატებით ახერხებს ურთიერთობებს.

მნიშვნელოვანია პიროვნებამ შეძლოს თითოეულ პიროვნებასთან ქონდეს ინდივიდუალური, განსაკუთრებული ურთიერთობა. აქ მინიმალური მოთხოვნაა – ,,არ გაიჩინო მტრები", მაქსიმალური კი – ,,მტრები აქციო მეგობრებად". მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ამისათვის მთავარია იყო მიმზიდველი ბევრისთვის, შეგეძლოს კოოპერირება, ისე ექცეოდე სხვებს როგორც გინდა რომ მოგექცნენ, უნდა გახდე ორიენტირებული ურთიერთობებზე, დააგროვო გამოცდილება და ა.შ.

პოტენციალის მართვის რაკურსები, მიზნის შესაბამისად, განსხვავებულ მიმართულებებს იძენს. პოტენციალი არის ფარული არარეალიზებული, გამოუყენებელი რესურსების ერთობლიობა, რომელიც განვითარების და მართვის შემთხვევაში, შესაძლოა გახდეს გამოსადეგი და წარმატების წყარო. პიროვნების, ორგანიზაციის, ქვეყნის წარმატების საწინდარი რესურსების ოპტიმალური გამოყენებაა. ადამიანი (მისი თვისებები, უნარები) არის ყველა რესურსის გამოყენების წინაპირობა შესაბამისად, აქტუალურია ადამიანის ფარული თუ აშკარა უნარების გამოვლენა, ინტელექტის, ტალანტის, პოტენციალის გამოყენების წარმატებასთან პირდაპირი კორელაციის გამო. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებებიდან აქტუალურია: პიროვნების ტალანტის შეფასება და მისი მართვის მეთოდოლოგიის შემუშავება–დანერგვა; წარმატებისა და ტალანტის მართვის, ტალანტის და ინტელექტის ურთიერთმიმართების საკითხების გარკვევა.

ტალანტის მართვის სისტემა არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც ერთჯერადი, მხოლოდ მიკროჯგუფებზე განვრცობადი პროცესი. ის უნდა აღვიქვათ როგორც ერთიანი

პროცესი, რომელიც თავის მთლიან ეფექტურობას და ეფექტიანობას აღწევს მაშინ, როცა დანერგილია სამ განზომილებაში:

- ✓ **ინდივიდის დონეზე** – ეს არის საკუთარ თავში ტალანტების შეფასება, გამოვლენა, მართვა. შესაბამისი მეთოდოლოგიის შემუშავება, მის გამოყენებაში დახმარება, თვითდაკვირვება, თვითგამოკვლევა, რაც ამ სფეროში განსაკუთრებით აქტუალურია, ობიექტის სირთულიდან გამომდინარე.
- ✓ **მიკროდონეზე** – ორგანიზაციაში, ინსტიტუციებში მომუშავეთა ტალანტების შეფასება, გამოვლენა, სტიმულირება, განვითარება, ასევე ტალანტების მოზიდვა და დამაგრება. მაგალითისთვის, ბიზნესისადმი პრაგმატული მიდგომების ინტერესშია ყველაზე ძვირადღირებული – ადამიანური რესურსის რეალური ღირებულების (Employee Value Proposition – (EVP)) – მასზე დანახარჯებისა და მისგან მიღებული სარგებლის თანაფარდობის – დადგენა ხანგრძლივვადიან პერიოდში. აქ იკვეთება ადამიანური რესურსების მართვის წმინდა ემპირიული მიდგომებიც. სქემაზე წარმოდგენილია ტალანტის მართვის ციკლი (სქემა1), რომლის გამოყენება სამივე დონეზე მეტ–ნაკლებად შესაძლებელია, რათა ორგანიზაციებში მოხერხდეს: გლობალიზაციასთან თავსებადი სამუშაო ძალის **ფორმირება** (WEF 2010); ტალანტების, პოტენციალის **შენარჩუნება;** ტალანტების პოტენციალის **მოზიდვა;** პიროვნების კულტურის **თავსებადობა** გლობალური კომპანიების კულტურასთან; ჯანსაღი ორგანიზაციული **კულტურის** ფორმირება
- ✓ **მაკროდონეზე** ეს არის ქვეყანაში ყოველი ადამიანის ტალანტის გამოვლენისა და განვითარების ხელშეწყობის სისტემის მუდმივი ფუნქციონირება. ქვეყნები დგანან შემდეგი გამოწვევების წინაშე: პოტენციალის გადინება, ეთნიკური და სოციალური დაპირისპირებები, კულტურული შეუთავსებლობა.

სქემა1. ტალანტის მართვის ციკლი

თითოეულ დონეზე ტალანტების მენეჯმენტს ახასიათებს გარკვეული სპეციფიკა და სირთულე, რაც განსაკუთრებულ მიდგომებს საჭიროებს. თუმცა, შედეგი სწორი სტრატეგიის შემთხვევაში თვალშისაცემია – ტალანტის მართვა იძლევა საფუძველს გამოვლინდეს, გაიზარდოს და ათვისებული იქნეს ყველა პოტენციალი, რაც ზოგადად ეფექტიანობის მიღწევის მთავარი წინაპირობაა.

ორგანიზაციაში ტალანტ–მენეჯმენტის ეფექტიანობას განსაზღვრავს სამი უმთავრესი გამოწვევის მართვის ხარისხი. ესენია: **ტალანტების ბრენდინგი, ტალანტების რეზერვების მართვა, ტალანტების ჩართულობის მართვა.**

ტალანტების ბრენდინგი – ორგანიზაციები საკუთარი ავტორიტეტის ასამაღლებლად აქტიურად იყენებენ ,,კარგი დამსაქმებლის“ სტატუსს. ისინი ეწევიან პროფესიონალთა სახელების პოპულარიზაციას, მათი ცნობადობის ამაღლებას ფართო საზოგადოებაში, შემდეგ კი სიამაყით აცხადებენ, რომ ეს ცნობადი სახელები მუშაობენ ამ ორგანიზაციაში და სწორედ ისინი ზრუნავენ პროდუქტის ხარისხზე, უვნებლობაზე, ტექნოლოგიაზე, მარკეტინგზე თუ ა.შ. ასეთ რეკლამებს მომხმარებელი გაცილებით სანდოდ აღიქვამს, ამავე დროს ტალანტები ასეთი კომპანიისადმი ერთგულებას მაღალი

შედეგებით გამოხატავენ, რადგან ორგანიზაციის წარმატება უკვე მათ პრესტიჟსთან და ავტორიტეტთან პირდაპირ კავშირშია.

ტალანტების რეზერვების მართვა – გულისხმობს, რომ კარიერის მართვის სისტემა ორგანიზაციაში დალაგდეს ისე, რომ თითოეულმა იცოდეს რა დროში, ან პირობებით ელის კარიერული წინსვლა. წინსვლის ერთ–ერთ პირობად აუცილებლად უნდა მოიაზრებოდეს ზრდის თუ არა პიროვნება შემცვლელს. ინდივიდი დაწინაურდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მან უკვე გაზარდა ახალი ტალანტი – მისი შემცვლელი, რაც ამავდროულად უნდა გულისხმობდეს, რომ ისიც მისმა ზემდგომმა გაზარდა შემცვლელად. ასე ყოველ საფეხურზე თუ პერსონები გაზრდიან მათ შემცვლელ ტალანტებს, ნიშნავს რომ ორგანიზაცია მიიღებს მემკვიდრეობითობის ეფექტებს. რა ხდება მენეჯმენტის უმაღლეს საფეხურზე, როგორ უნდა დაწინაურდეს გენერალური დირექტორი, რომ მან გაზარდოს თავისი შემცვლელი? ის შესაძლებელია გადავიდეს სამეთვალყურეო საბჭოში, სადაც სამუშაო გრაფიკი ბევრად თავისუფალია, ადრეულ წლებში დაინერგა აგრეთვე გენერალური დირექტორებისთვის კომპანიის აქციების გადაცემის პრაქტიკა, თუმცა ამ მიდგომამ არ გაამართლა. რეზერვების მართვის ამ სისტემის დანერგვას ხელს უწყობს შემდეგი გარემოებები: ა)ჭეშმარიტი ტალანტის თვისებაა, რომ მას უყვარს ტალანტები, ამიტომ ეძებს მათ და აუცილებლად ხელს უწყობს მათ განვითარებას; ბ) ტალანტს ახასიათებს გახსნილობა, ის არასოდეს მალავს ინფორმაციას, არ ეშინია კონკურენციის, ამიტომ მუდმივად აზიარებს ცოდნას, ინფორმაციას და გამოცდილებას, რადგან იცის, რომ თვითონაც მუდმივად ვითარდება; გ) ტალანტებს არ უყვართ მონოტონური სამუშაო, ისინი ენთუზიაზმით ეკიდებიან რთულ საქმეებს, სიახლეებს, ხოლო როცა წესრიგში მოიყვანენ პროცესებს, დაალაგებენ სისტემას და ამისთვის მათ სჭირდებათ მაქსიმუმ 2-3 წელი, მათ ბეზრდებათ ეს საქმე და თუ ამავე ორგანიზაციაში მათ სათანადო განვითარების საფეხურს არ შეურჩევენ, ის ამ ორგანიზაციას დატოვებს. გენერალური მენეჯერები, თუ ისინი ნამდვილი ტალანტები არიან 2-3 წელიწადში ალაგებენ სისტემას და როგორც კი მათი საქმე მონოტონური

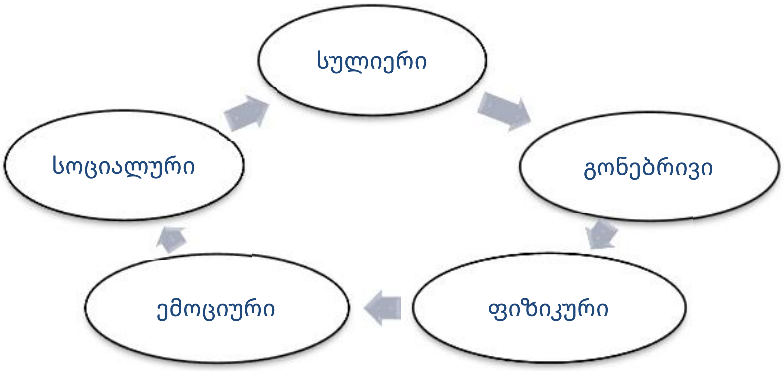
გახდება, ისინი ტოვებენ ამ ორგანიზაციას და გადადიან სხვაგან. ზემოაღნიშნული გარემოებები რეზერვების სწორად მართვის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ჩართულობის მართვა – ტალანტების ჩართულობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მათ შევთავაზებთ საინტერესო სამუშაოს, გაითავისებენ მათ როლს ორგანიზაციის წარმატებაში, სათანადოდ დააფასებენ მათ და შეუქმნისნ სამართლიან, სასიამოვნო გარემოს.

ტალანტების მართვის ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია **ტალანტების პერსონალურ განვითარებაზე ზრუნვა.** ამ პროცესში აქტიურად არის ჩართული ორგანიზაცია განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის სახით და თავად მართვის ობიექტი. ინდივიდის მიზნებიდან, ინტერესებიდან, ტალანტიდან, უნარებიდან გამომდინარე დგება **პერსონალური განვითარების გეგმა.**

მიზნების, პიროვნების განვითარების გეგმის ჩამოყალიბებასა და მის განხორციელებაზე გავლენას ახდენს პიროვნების აზროვნების ორიენტირები, ხედვის დიაპაზონი, ხასიათი, ზნეობრივი პინციპები, კავშირები, ორგანიზაციის მხრიდან განხორციელებული მხარდამჭერი ღონისძიებების ეფექტურობა. ამავე დროს გასათვალისწინებელია, რომ განვითარების, ან ცხოვრების ახალ საფეხურებზე პიროვნება ახალი გამოწვევების, შესაძლებლობების პირისპირ შეიძლება დადგეს, რაც ცვლის მის მდგომარეობას. შესაბამისად, მიზნებმა, გეგმებმა უნდა განიცადოს კორექცია.

მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ადამიანები უკეთ გრძნობენ თავს თუ ისინი მრავალმხრივ წარმატებას აღწევენ, აქვთ დაბალანსებული, საინტერესო ცხოვრება. ჩამოყალიბებულია ინდივიდუალური განვითარების ძირითადი მიმართულებები, რომელთა მიმართებაშიც პიროვნებამ უნდა ჩამოაყალიბოს საკუთარი დამოკიდებულება და მიაღწიოს შესაბამის სულიერი, ემოციური, მენტალური, ფიზიკური და სოციალური განვითარების სასურველ დონეს (Spiritual, Emotional, Mental, Physical, Social development) (იხ სქემა 2)



სქემა 2. პიროვნების განვითარების მიმართულებები

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ წარმატება ერთი რომელიმე მიმართულებით ბიძგს აძლევს, განაპირობებს სხვა მიმართულებებით წარმატების მიღწევას. შესაბამისად, პიროვნებამ უნდა დასახოს კონკრეტული მიზნები, რომლებიც შეეხება: სულიერ განვითარებას, ბედნიერების შეგრძნებას, ურთიერთობებს, მატერიალურ მდგომარეობას, კარიერას, ჯანმრთელობას, საოჯახო მეურნეობის მოწყობას და ა.შ.

მიზნების დასახვის შემდეგ ხორციელდება თვითშეფასება, არსებული მდგომარეობის ანალიზი, შემდეგ კი უნდა შედგეს **პიროვნული განვითარების გეგმა (Personal Development Plan)** .

ინდივიდუალური გეგმის შემუშავებაში დაგეხმარებათ შემდეგი ორი მოდელი:

1. კარფის მოდელი[1]

მიზნები	სამოქმედო გეგმა	შესაძლებლობები	შესრულების ვადები	დანახარჯები	წარმატების კრიტერიუმები
1. ———	ამოცანა 1	1 2	---- – -----	-- ლარი	უნარი ... სერტიფიკატი
	ამოცანა 2	1. 2.			

[1] წყარო:G. J. Curphy, *Personal Insights and Development Planning Training Manual* (North Oaks, MN: Curphy Consulting Corporation, 2007).

2. ——	ამოცანა 1	1. 2.			
	ამოცანა 2	1. 2.			

სქ. 3. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის კარფის მოდელი.

2. ნ. გლასის მოდელი

შეფასება რა მდგომარეობაში ხართ ახლა?	ხედვა სად გინდა იყოთ?
გეგმა როგორ შეგიძლიათ მიაღწიოთ მიზანს?	დადასტურება როგორ დაასაბუთებთ რომ მიზანს მიაღწიეთ?

სქ.4. ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენის მოდელი

სასურველია შეადგინოთ ინდივიდუალური განვითარების გეგმა (საშუალოდ 10 მიზნისთვის) უკვე თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე, მოცემული მოდელების გათვალისწინებით.

მნიშვნელოვანია პერიოდულად განხორციელდეს პერსონალური განვითარების გეგმის შესრულების მონიტორინგი და ორგანიზაცია გამოხატავდეს მუდმივ ინტერესს და მზაობას დაეხმაროს თითოეულ დასაქმებულს დასახული მიზნების განხორციელებაში.

თემა VII ადამიანური რესურსების პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების სტრატეგიები

პერსონალის შერჩევის პროცესი შედგება შემდეგი სამი საფეხურისგან: **შერჩევის პროცესის დაგეგმვა, პროცესის განხორციელება, გადაწყვეტილების მიღება.** დაგეგმვის ეტაპზე შედგება პერსონალის შემრჩევი კომისია, რომლის მიერ განისაზღვრება და გაიწერება შერჩევის ტაქტიკა და პროცედურები. შემდეგ ეტაპზე, პროცედურების შესაბამისად, ხრორციელდება შერჩევის პროცესი. ბოლოს, მიღებული შედეგების საფუძველზე, ხდება საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.

◙ დიდი ზომის ორგანიზაციების შემთხვევაში პერსონალის შერჩევა შესაძლებლია იყოს იმდენად ხშირად განსახორციელებელი პროცესი, რომ ჩაითვალოს უწყვეტ პროცესად. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია წინასწარ იყოს გაწერილი შერჩევის ძირითადი პრინციპები და მოქმედების ალგორითმი, ხოლო კონკრეტულ თანამდებობაზე პირის ასარჩევად მოხდება დეტალების დაკონკრეტება.

შერჩევის პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემრჩევი კომისიის შემადგენლობის განსაზღვრა. სასურველია კომისიის შემადგენლობაში იყოს იურისტი და/ან ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენელი, გამოცდილი პირი, რომელიც მკაცრად დაიცავს პროცედურულ მოთხოვნებს, არ დაუშვებს სამართლებრივ დარღვევებს და განახორციელებს პროცესის დოკუმენტურ უზრუნველყოფას. შესაძლებელია და სასურველია შემრჩევმა კომისიამ გაიაროს ტრენინგი, რათა მათი მოქმედებები იყოს მკაცრად განსაზღვრული და დაექვემდებაროს ორგანიზაციული მიზნების შესრულებას.

დაგეგმვისას თანამდებობრივი ვაკანსიის შესაბამისად განისაზღვრება შესარჩევი პირისადმი წაყენებული მოთხოვნები, თითოეული მოთხოვნის უპირატესობის დონე, მოთხოვნების შეფასების კრიტერიუმები. ეს პროცედურა მნიშველოვანია

განხორციელდეს ვაკანსიის გამოცხადებამდე, რათა სუბიექტივიზმი იყოს შეზღუდული.

◙ შერჩევის პროცედურები მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

► პრეტენდენტთა მოზიდვა, ვაკანსიის გამოცხადება;

► წინასწარი საუბარი, განცხადების ფორმის, ანკეტის შევსება;

► პერსონალური მონაცემების, სამოტივაციო და სარეკომენდაციო წერილების შეფასება;

► ტესტირება;

► გასაუბრება;

► დოკუმენტების გადამოწმება;

► სამედიცინო შემოწმება.

► პრეტენდენტთა მოზიდვისთვის მნიშვნელოვანია წინასწარ გავარკვიოთ ვის მოვიაზრებთ არსებულ ვაკანსიაზე. შესაძლებელია პრეტენდენტი შეირჩეს თავად ამ ორგანიზაციის წევრებისგან, ან კონკრეტულად, რომელიმე საგანმანათლებლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულებიდან და ა.შ. მიზნობრივი ჯგუფის განსაზღვრა მნიშვნელოვან დადებით გავლენას ახდენს შერჩევის, როგორც ფულადი, ასევე დროითი დანახარჯების შემცირებაზე. ვაკანსიის გამოცხადებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას ის გარემოება, რომ სამსახურებრივი საქმიანობის შესრულებაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს, როგორც მეტი, ასევე ნაკლები კვალიფიკაცია. თანამდებობის, საქმიანობის შეუსაბამობა პირის თვისებებთან, ცოდნასთან, მისწრაფებებთან, ინტერესებთან, მიდრეკილებებთან ნეგატიურად აისახება შრომის ნაყოფიერებაზე (მწარმოებლურობაზე). გამოცხადებულ ვაკანსიასთან, თანამდებობასთან შესაბამისობის და მისი შეფასების კრიტერიუმების ზუსტად განსაზღვრა მნიშვნელოვნად აიოლებს შერჩევის პროცესს და ზრდის მის ეფექტიანობას.

პრეტენდენტი შესაძლებელია გახდეს დაკვირვების ობიექტი განცხადების ფორმის და ანკეტის შევსების დროს, მასთან წინასწარი საუბარი პროფესიონალი ფსიქოლოგისთვის ინფორმატიულია, ამიტომ ხშირად იყენებენ ამ პროცედურას,

განსაკუთრებით, როცა პრეტენდენტთა ოდენობა არ არის ძალიან დიდი. ამ პროცესის ალტერნატივაა ანკეტის და განაცხადის ელექტრონულად შევსება, რომლის დროსაც დამსაქმებელთან პირისპირ შეხვედრა პრეტენედენტს არ უწევს. ეს მეთოდი ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტთა სავარაუდო რიცხვი დიდია და თავს დამსაქმებელი თავს არიდებს ზედმეტ დროით დანახარჯებს.

►**პერსონალური მონაცემების, სამოტივაციო და სარეკომენდაციო წერილების შეფასება** – ამ ეტაპზე უმთავრესია წარმოდგენილი მონაცემების ვაკანსიასთან შესაბამისობის და არა თავად მონაცემების ,,იდეალურობის“ დადგენა.

● **CV** – ორგანიზაციები პრეტენდენტებისგან მოითხოვენ პერსონალური მონაცემების წარმოდგენას. არსებობს წარდგენის ორი გზა: 1. შედგეს CV–ის შაბლონური ფორმა და შესარჩევი პირებისგან მოითხოვო მათი შევსება; ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს შეავსო თუ არა პრეტენდენტმა შაბლონის ყველა ნაწილი, არის თუ არა ორთოგრაფიული, გრამატიკული შეცდომები. 2. კანდიდატს მისცე თავისუფლება თავად წარმოადგინოს CV. პირველ შემთხვევაში ბევრად იოლია შეაფასო კრიტერიუმებთან შესაბამისობა, მეორე შემთხვევაში კი სამუშაო რთულდება, თუმცა იძლევა მეტ შესაძლებლობას შეფასდეს შესარჩევის პირის საქმიანი უნარები: მნიშვნელოვანი და ნაკლებმნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრის, კონცენტრაციის, დოკუმენტის შედგენის უნარები, აქვს თუ არა გაცნობიერებული რას მოითხოვს მისგან ორგანიზაცია და შეუძლია თუ არა ეს ასახოს საკუთარ პერსონალური მონაცემების ნუსხაში. (იხ. დანართი1)

ყველა შემთხვევაში CV –ის სტრუქტურული ერთეულებია:

- ✓ სახელი გვარი;
- ✓ საკონტაქტო ინფორმაცია, ფოტო (3/4–ზე);
- ✓ განათლება; (ივსება ბოლოდან)
- ✓ სამუშაო გამოცდილება; (ივსება ბოლოდან)
- ✓ განსაკუთრებული უნარები, აქტივობები;
- ✓ ენების ცოდნა;

- ✓ კომპიუტერის ცოდნა, სხვა უნარები;
- ✓ საზოგადოებრივი აქტივობა, ჰობი;
- ✓ რეკომენდატორები;
- ✓ სახელი გვარი, ხელმოწერა
- ✓ თარიღი

- **სამოტივაციო წერილი** – აუცილებელია იყოს შედგენილი კონკრეტული ადრესატისთვის (დამქირავებლისთვის), მისი ინტერესების, ვაკანსიის სპეციფიკის გათვალისწინებით. სამოტივაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტები იხილეთ დანართში (დანართი2). ის არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს, არ უნდა შეიცავდეს ორთოგრაფიულ შეცდომებს.
- **სარეკომენდაციო წერილი** – მისი შეფასებისას გაითვალისწინება რეკომენდატორის ავტორიტეტი, მისი პრეტენდენტთან სიახლოვე და მათი კავშირის მნიშვნელობა, რაც გულისხმობს განსაზღვრას თუ რამდენად კომპეტენტურია რეკომენდატორი შეაფასოს პირის ესა თუ ის თვისება.

სარეკომენდაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია (იხ. დანართი3):

- ✓ მიმართვა ადრესატისადმი;
- ✓ პატივისცემის გამოხატვა;
- ✓ პრეტენდენტთან ნაცნობობის ხანგძლივობა და საფუძველი;
- ✓ ფაქტებით გამყარებული მახასიათებლები;
- ✓ დადასტურება;
- ✓ უკუკავშირზე თანხმობა;
- ✓ პატივისცემის გამოხატვა
- ✓ რეკომენდატორის სახელი გვარი, თანამდებობა წოდება, ხელმოწერა;
- ✓ საკონტაქტო ინფორმაცია, კომპანიის ბეჭედი.
- ✓ თარიღი;

სარეკომენდაციო წერილი სასურველია ამობეჭდილი იყოს ორგანიზაციის ბლანკზე, თუ პრეტენდენტს რეკომენდატორის ორგანიზაციაში აქვს სამუშაო გამოცდილება.

სამივე ზემოთ აღნიშნული დოკუმენტი შესრულებული უნდა იყოს დამსაქმებლის ინტერესიების და კონკრეტული ვაკანსიისადმი წაყენებული მოთხოვნების მაქსიმალური გათვალისწინებით. წარმოდგენილი დოკუმენტების საფუძველზე დამქირავებლის მიერ ივსება ,,ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლის სქემა" (იხ. დანართი4). მნიშვნელოვანია იგივე შეავსოს პრეტენდენტმა ფორმალურ და არაფორმალურ ინფორმაციულ წყაროებზე დაყრდნობით და გამოიყენოთ დამსაქმებელთან ურთიერთობების წარმართვის ბაზისად.

ნებისმიერი წერილობითი კონტაქტის დროს, შეფასებისას, მნიშვნელოვანია შემდეგი წესების გათვალისწინება:

- ✓ წარსადგენი დოკუმენტი ზუსტად უნდა პასუხობდეს დამქირავებლის ინტერესებს;
- ✓ სასურველია არ აღემატებოდეს ერთ გვერდს, თუ კონკრეტული შემუშავებული ფორმით სხვა რამ არ არის მოთხოვნილი;
- ✓ დაუშვებელია ორთოგრაფიული შეცდომები;
- ✓ დოკუმენტი თუ არ შეიცავს ხელმოწერას და თარიღს ის არ არის ძალის მქონე, არაფორმალურია, ნიშნავს, რომ პირმა არ იცის საქმიანი დოკუმენტების შედგენის ელემენტარული წესები;
- ✓ ფორმალური დოკუმენტის გადაგდების სურვილის შემთხვევაში ის უნდა განადგურდეს (დაიხეს).

► **ტესტირების** მიზანია შესარჩევ პირთა ინტელექტუალური კოეფიციენტის, მიდრეკილებების, სტრესისადმი გამძლეობის, შესწავლის და დასწავლის, პროფესიული უნარ–ჩვევების შეფასება. შესაძლებელია გაიზომოს: პიროვნების სიზუსტე, ყურადღება, აკურატულობა, ორიენტირების სისწრაფე, მიდრეკილებები, გონების მდგომარეობა,

ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, აზროვნების სისწრაფე, მახსოვრობა, აღქმის სიზუსტე და პატიოსნებაც კი.

► **გასაუბრება** შესაძლებლია განხორციელდეს საქმიანი მიმოწერის, სატელეფონო საუბრის, პირისპირ შეხვედრის გზით.

● **საქმიანი მიმოწერა** – არსებობს საქმიანი მიმოწერის მკაფიოდ განსაზღვრეული ეტიკეტი, რომლის დაცვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მიმოწერის დროს. მისი შეფასების დროს ძირითადად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი ფაქტორები:

✓ არის თუ არა წერილი მკაფიო და ლაკონური, რთული სიტყვებისა და ბუნდოვანი აზრების გარეშე;

✓ გათვალისწინებული უნდა იყოს ადრესატის ინტერესი, სამომავლო მიზნები;

წერილი უნდა შეიცავდეს ყველა სტრუქტურულ ერთეულს: მიმართვას, წერილის ტექსტს(ძირითად შინაარსს) და კეთილ სურვილს, გამგზავნის შესახებ მონაცემებს. წერილს თუ ერთვის დოკუმენტი დანართის სახით ამის შესახებ აუცილებლად უნდა ითქვას წერილში და მიეთითოს დანართის გვერდების ოდენობაც. თუ წერილი მოიცავს მნიშვნელოვან ორიგინალურ დოკუმენტებს, მაშინ ის ორგანიზაციას წარედგინება პირადად, ან იგზავნება არა ელექტრონული ფორმით, არამედ კონვერტით, ფოსტით. (კონვერტის გაფორმების სპეციფიკური წესებიც განსაზღვრულია).

●**სატელეფონო საუბარი.** სატელეფონო საუბარი სპეციფიკური უნარ–ჩვევების გამომუშავებას და ცოდნას საჭიროებს. შესაძლებელია შეფასდეს ტონი, ტემბრი, ინტონაცია, აზრის ლაკონურად და ზუსტად გადაცემის, ემოციების ზომიერად გამოხატვის, საუბრის ხანგრძლივობის კონტროლის უნარი. მნიშვნელოვანია საუბრისას არ იქნას დავიწყებული ზარის განხორციელების მიზანი, დანიშნულება. აუცილებელია საკითხების თანმიმდევრულობის დაცვა. ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ბლოკნოტი ჩანიშვნებისთვის. ფასდება ხდება თუ არა საჭირო ინფორმაციის (ტელეფონის ნომერი, დრო, მისამართი და ა.შ.) რამდენჯერმე გამეორება. პირი შეცდომებისგან თავის დასაზღვევად სწორად ახორციელებს თუ არა უკუკავშირს.

სასურველია	არასასურველია
ყურმილის მეოთხე ზარამდე აღება	ყურმილის აღების დიდი ხნით დაყოვნება,
მისალმება: გამარჯობა, დილა მშვიდობისა და ა.შ.	პირველი ზარისთანავე აღება
საკუთარი თავის წარდგენა	მისალმება: ,,დიახ", ,,ილაპარაკეთ"
ყურადღებით მოსმენა, ტემბრის კონტროლი	იკითხოთ: ,,რით შემიძლია დაგეხმაროთ"
მიზნებზე კონცენტრაცია	ორ ტელეფონზე ერთდროულად საუბარი
მომდევნო აუცილებელი ზარის წინასწარ შეთანხმება	ფრაზები: ,,არავინაა", ,,ყველა სადილობს"
მომავალი ზარის დროის შეთანხმება	ფრაზა: ,,განმეორებით დარეკეთ"
მოსაუბრის ნომრის ჩანიშნვა	ვრცელი მასალის, მონაცემების წაკითხვა
ხელახლა რეკავს ის ვინც პირველმა დარეკა	30წმ–ზე მეტით საუბრის შეჩერება (პაუზა)
ამთავრებს საუბარს ის, ვინც დარეკა	რამეს, ვინმეს ვიზუალური აღწერა
მამაკაცი ელოდება ქალის მხრიდან ტელეფონის გათიშვას	მობილური ტელეფონის გამოყენება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში
პოზიტიურად დაწყება და დამთავრება	**სამუშაო საათების (განსაკუთრებით 19 სთ–ის) შემდეგ საქმიანი საუბარი კატეგორიულად მიუღებელია**

●გასაუბრება პირისპირ შეხვედრაზე.

გასაუბრება საუკეთესო საშუალებაა შეფასდეს პრეტენდენტის :

- ✓ ინტელექტი, ცოდნა (გონებრივი შესაძლებლობები), მეხსიერება;
- ✓ ფიზიკური უნარები;
- ✓ რაციონალურობა;
- ✓ საუბრის ხარისხი, ლექსიკური მარაგი;
- ✓ პატიოსნება;

- ✓ კომუნიკაბელურობა;
- ✓ გაწონასწორებულობა და ემოციური მდგრადობა;
- ✓ ორგანიზატორული უნარ–ჩვევები;

გასაუბრებისას პრეტენდენტს სთავაზობენ არაკომფორტაბელურ გარემოს და აკვირდებიან შეძლებს თუ არა ადაპტაციას, კომფორტულად მოწყობას. აკვირდებიან ჯდომის მანერას, პირადი ნივთების განთავსებას, ორგანიზებულობას.

ქვემოთ ჩამოთვლილია კითხვები, რომლებიც რეკომენდირებულია დაისვას გასაუბრებაზე. აგრეთვე მოცემულია კითხვები, რომელთა დასმა არაეთიკურია და შემოთავაზებულია მათი ეთიკური შემცვლელები.

კითხვები პიროვნების შესახებ
• რა არის თქვენი ძლიერი მხარე? • რა არის თქვენი სუსტი მხარე? • როგორ გეხმარება შენი ძლიერი მხარე შესაძლებლობების გამოვლენაში? • აღწერე ტიპური სამუშაო კვირა. • როგორ უმკლავდები სტრესს და ზეწოლას? • რა გაძლევს სტიმულს? • რომელია ყველაზე რთულად მისაღები გადაწყვეტილება? • მომიყევით თქვენს შესახებ. • როდის იყავით ბოლოს გაბრაზებული, რა მოხდა? • ყველაზე ხშირად რატომ გაკრიტიკებენ? • თუ მოგეცემა შესაძლებლობა შენი ცხოვრების ბოლო ათი წელი ხელახლა გაიარო რას შეცვლიდი? • თუ იცით თქვენი უფროსი 100%–ით არ არის მართალი, რას მოიმოქმედებდით?
კითხვები სამუშაო გამოცდილების შესახებ
• სამუშაოს დასახელება, პოზიცია, თარიღები • რამდენი იყო ხელფასი? • რა ისწავლე შეცდომებიდან?

<table>
<tr><td colspan="2">

- რა პრობლემებს შეხვდით და როგორ გაუმკლავდით?
- რა მოგწონდა, ან არ მოგწონდა ყოფილ სამსახურში?
- რატომ გაგათავისუფლეს?
- მენეჯერთან მუშაობისას რა პრობლემები გქონდათ?

</td></tr>
<tr><td colspan="2">არაეთიკური კითხვები</td></tr>
<tr><td>

- რამდენი წლის ხართ?
- როდის გაქვთ დაბადების დღე?
- რომელ წელს დაიბადეთ?
- რომელ წელს დაამთავრეთ სკოლა?
- ხართ დაოჯახებული?
- ვისთან ერთად ცხოვრობთ?
- რამდენი შვილი გყავთ?

</td><td>

- ხართ დაოჯახებული?
- ვისთან ერთად ცხოვრობთ?
- რამდენი შვილი გყავთ?
- შვილს ელოდებით?
- აპირებთ ოჯახის შექმნას?
- რამდენი შვილი უნდა იყოლიოთ?

</td></tr>
<tr><td colspan="2">ეთიკური კითხვები</td></tr>
<tr><td colspan="2">

- ხართ 18 წლზე მაღლა?
- შეგიძლიათ დასაქმების შემთხვევაში მოიტანოთ ასაკის დამადასტურებელი საბუთი?
- შეგიძლიათ შეიცვალოთ საცხოვრებელი ადგილი?
- შეგიძლიათ იმოგზაუროთ?
- შეგიძლიათ იმუშაოთ არასამუშაო დროს განსაკუთრებულ შემთხვევებში?
- სავარაუდოდ გექნებათ გაცდენები? რა შემთხვევაში?

</td></tr>
</table>

ქვემოთ მოცემულია კითხვები, მათი დასმის მიზნები და რისი გარკვევა არის შესაძლებელი მათზე პასუხების ანალიზის საფუძველზე.

კითხვა:	მიზანი: ირკვევა:
მომიყევით ბოლო სამუშაოს შესახებ	ორიენტირება, კანდიდატის შესახებ პირველი შთაბეჭდილების შექმნა.

ყველაზე მეტად რა მოგწონდათ თქვენს სამუშაოში?	ზუსტდება ინტერესების სფერო, იკვეთება ძლიერი მხარეები.
რა არ მოგწონდათ თქვენს სამუშაოში?	ზუსტდება კანდიდატის სუსტი მხარეები, ირკვევა გულწრფელობის ხარისხი.
როგორ მიიღეთ თქვენი სამუშაო წინა ორგანიზაციაში?	ინიციატივიანობის დონე, მზაობა გამოუყენებელი რეზერვების ძიებისთვის.
რა ფუნქციებს ასრულებდით, გაკმაყოფილებდათ თუ არა ის?	კანდიდატის კომპეტენციის სფერო, საქმისადმი დამოკიდებულება
როგორია თქვენი ძირითადი შრომითი წარმატებები?	მიღწევებზე ორიენტაცია, რა სფეროში აქვს წარმატებები.
მუშაობისას გქონიათ თუ არა შეცდომები, იმედგაცრუება, რა არ გამოგივიდათ?	რამდენად მზადაა თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა წარუმატებლობისთვის.
რა პროგრესსა და წარმატებებს მიაღწიეთ ბოლო ორგანიზაციაში მუშაობისას?	რა ისწავლა მუშაობის დროს, სიახლის ათვისება, პოზიტიური აზროვნების, დადებითი მომენტების დანახვის უნარი.
ბოლო სამუშაო ადგილზე მომხდარი სიახლეები რამდენად იყო დამოკიდებული თქვენზე?	კანდიდატის დამოუკიდებლობის და ინიციატივიანობის დონე
აღწერეთ თქვენი თავი	რამდენად რეალისტურად აფასებს საკუთარ თავს
რით სჯობნით სხვებს?	რამდენადაა დარწმუნებული საკუთარ შესაძლებლობებში, ცოდნასა და კვალიფიკაციაში
თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის რომელი თვისება მოგწონდათ ყველაზე მეტად	ხელმძღვანელის რომელ თვისებას აქვს კანდიდატისთვის მნიშვნელობა, თანამშრომლობის უნარები, რა აზრისაა ხელმძღვანელზე
რას ფიქრობთ თქვენს ნაკლოვანებებზე და უპირველესად რა	რამდენად რეალისტურად აფასებს საკუთარ თავს, რას უკავშირდება მისი მთავარი გამოუყენებელი

თვისებები უნდა სრულყოთ და განავითაროთ?	რეზერვები
როგორია თქვენი შორს გამიზნული გეგმები, ამოცანები?	ირკვევა თუ რამდენად მზადაა კანდიდატი სწავლა–განვითარებისთვის, გეგმავს თუ არა მომავალს?
როგორ ადამიანებთან გსიამოვნებთ საქმიანი ურთიერთობები და პირიქით?	საქმიანი ფასეულობები და პრინციპები
თავიდან რომ იწყებდეთ როგორ შეცვლიდით თქვენს ცხოვრებას და კარიერას?	რა არ მოსწონს საკუთარ თავში და რა იზიდავს ყველაზე მეტად
რა მიზეზით დატოვეთ ან აპირებთ დატოვოთ ბოლო სამუშაო?	დამოკიდებულება სამუშაოს, კოლეგების, ხელმძღვანელების მიმართ დამოკიდებულება, ფასდება მოტანილი არგუმენტების მნიშვნელობა
ბოლო 5 წელიწადში თქვენი მოლოდინებიდან რომელი შესრულდა რეალურად?	რამდენად აღწევთ დასახულ მიზნებს, რა მნიშვნელოვანი მოვლენები მოხდა მის ცხოვრებაში
როგორ ფიქრობთ, რა შეიძლება თქვას თქვენზე ბოლო ხელმძღვანელმა?	ადგილი ხომ არ აქვს კონფლიქტს, კანდიდატის თვითშეფასების უნარი და ობიექტურობა
რა მიგაჩნიათ თქვენს ძირითად მიღწევად უმაღლეს სასწავლებელში სწავლისას?	რასთან ასოცირდება კანდიდატის ძირითადი მიღწევები, ცოდნის შეძენასთან, სოციალურ წარმატებებთან, მეგობრებთან, ლიდერობასთან
რა ისწავლეთ, რა იყო ყველაზე დიდი გამოცდილება სწავლის პერიოდში	სწავლასთან დაკავშირებული საბაზისო მიდგომები
რა თანამდებობაზე წარმოგიდგენიათ ტქვენი თავი 5 წლის შემდეგ?	კანდდატის გეგმები კარიერასთან დაკავშირებით, ამბიციურობა, თვითშეფასება

ქვეოთ მოცემულია კითხვების და მასზე სასურველი პასუხების სახეობები, კონკრეტული მაგალითები და რეკომენდაციები.

კითხვის სახე	პასუხის სახე	მაგალითები და შენიშნვები
დახურული კითხვა	**არაორჭოფული, ზუსტი პასუხი**	**რა ტექნიკური ცოდნა გაქვთ?** **რამდენწლიანი გამოცდილება გაქვთ?** 4 წლიანი გამოცდილება მაქვს და მგონია ეს ჩემთვის მნიშვნელოვანია მოწმდება აზროვნების სიზუსტე
ღია კითხვა მოწმდება კომუნიკაბელუ-რობა	**ღია მსჯელობა** საუბრის საშუალებას იძლევა	რა შეგიძლიათ გვითხრათ თქვენს შესახებ? რატომ დაინტერესდით ამ ვაკანსიით? რა მნიშვნელოვან ცოდნას ფლობთ? აუცილებელია წინასწარი კვლევა და მომზადება შესაძლებელია დადგინდეს პრეტენდენტის მომზადების დონე
ჰიპოთეზური, სიტუაციური კითხვა	**სწრაფი არჩევანი**	როგორ მოიქცეოდით თუ....? რა ხდება როცა.... ?
ფასდება სწრაფი არჩევანის უნარი, აზროვნების ტიპი, ქცევითი მახასიათებლები, გამოცდილება.		საჭიროებს კონკრეტული კომპანიის სპეციფიკის ცოდნას, გამოცდილებიდან გამომდინარე დასაბუთებას, მაგალითებით გამყარებას, როგორ მოაგვარებდა ამა თუ იმ პრობლემას
წამყვანი კითხვა	**პოზიტიური პასუხი**	- დიდი გამოცდილება გაქვთ არა? პასუხი: როგორც CV-ში აღნიშნულია... ნეგატიური კითხვა – პოზიტიური პასუხი შესაძლებელია გადაამოწმება ცინიკურ კითხვაზე შეძლებს კი გასცეს პოზიტიური პასუხი

რამდენიმე კითხვა	პასუხი ყველა კითხვაზე	მოწმდება დამახსოვრების, სწორად გაგების და არგუმენტირების უნარი... ეცადეთ ჩაიწერის გარეშე დაიმახსოვროთ კითხვები თუ არ დაგამახსოვრდათ არ ჩაეკითხოთ
ქცევითი კითხვა	პოზიტიური პასუხი	როგორ იქცევით როცა.... გქონდათ კონფლიქტი? მიზანია ქცევის შესწავლა, შესაძლებელია პასუხი დამატებითი კითხვებით გადამოწმდეს
რეფლექსური დაუგეგმავი კითხვა	არგუმენტები ახსნა დაზუსტება	თქვენი საუბრიდან გამომდინარე... ე.ი. ფიქრობთ რომ... მოწმდება რამდენად დარწმუნებულია საკუთარ თავში რესპოდენტმა არ უნდა უარყოს საკუთარი მოსაზრება, პირიქით, გაამყაროს არგუმენტებით
სიტუაციური კითხვა	არგუმენტირებული პასუხი	როგორ მოქმედებდით როცა... ნეგატიური კითხვის შემთხვევაში მოითხოვება პოზიტიური პასუხი

პრეტენდენტის შესაფასებლად დამქირავებლის მხრიდან უნდა გაეცეს პასუხი შემდეგ კითხვებს:

- ✓ კონცენტრებულია მოსაუბრეზე?
- ✓ ხშირად ეთანხმება თანამოსაუბრეს?
- ✓ არის პოზიტიური?
- ✓ საუბრისას იკავებს აქტიურ პოზიციას?
- ✓ ხშირად გამოთქვამს საკუთარ მოსაზრებებს დასმულ შეკითხვაზე?
- ✓ პასუხის გასაცემად სჭირდება ხანგრძლივი პაუზები თუ აქვს შეუფერხებელი მეტყველება?
- ✓ იყენებს სლენგებს, გაცვეთილ ფრაზებს?

► **დოკუმენტების ნამდვილობის შეფასება** –აუცილებელია დაზუსტდეს საუკეთესო შედეგების მქონე პრეტენდენტების დოკუმენტაციის რეალობასთან შესაბამისობა.

► **სამედიცინო შემოწმება** – შეფასების ბოლო ეტაპზე შესარჩევ პირებს მოეთხოვებათ სამედიცინო შემოწმება, ეს მნიშვნელოვანია სტრესის შემცველ, ჭარბი ფიზიკური და გონებრივი დატვირთვის სამუშაო ადგილებზე.

◙ საბოლოო **გადაწყვეტილების მიღების** ეტაპზე შედეგების შეჯამება ხორციელდება ,,პრეტენდენტთა შეფასების სქემის“ საშუალებით (იხ. დანართი 5). აგრეთვე, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს **ჩეისის იერარქიულ–ანალიტიკური მეთოდი** (პრაქტიკულ მეცადინეობაზე განიხილება) და მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება. ყოველივე არ ნიშნავს, რომ კომპანია (განსაკუთრებით კერძო) ვალდებულია აირჩიოს საუკეთესო მონაცემების მქონე კადრი.

დაქირავების სტრატეგიები.

პერსონალის დაქირავება გგულისხმობს ხელშეკრულების გაფორმებას და პიროვნების სოციალიზაციის – სამუშაოსთან ადაპტაციის პროცედურებს.

► ხელშეკრულების ნიმუში შეგიძლიათ იხილოთ დანართში (დანართი6).

►სოციალიზაცია – ნებისმიერი ინდივიდისთვის ახალი სამუშაო ადგილი სტრესის მიზეზი ხდება, მის გადალახვას სჭირდება 1–დან 3 თვემდე. ამიტომ მნიშვნელოვანია მათ შეუმსუბუქდეთ მდგომარეობა, იოლად გაიარონ ადაპტაციის პერიოდი. თანამდებობაზე დანიშნული პირის სამუშაოსთან ადაპტაციის ხელშეწყობა მოტივაციის ნაწილად შეიძლება განვიხილოთ. სოციალიზაცია იწყება თანამდებობაზე პირის ღირსეული წარდგენით, ეს შესაძლებელია მოხდეს საქმიან შეხვედრაზე, თათბირზე, სადაც პერსონალი ერთად იყრის თავს, ან ინდივიდუალურად – პირი წარდგება თანამშრომლებთან მათ სამუშაო ადგილზე. ამ ეტაპს გადის ყველა, როგორც ახალწვეული, ისე კარირულად დაწინაურებული პირი.

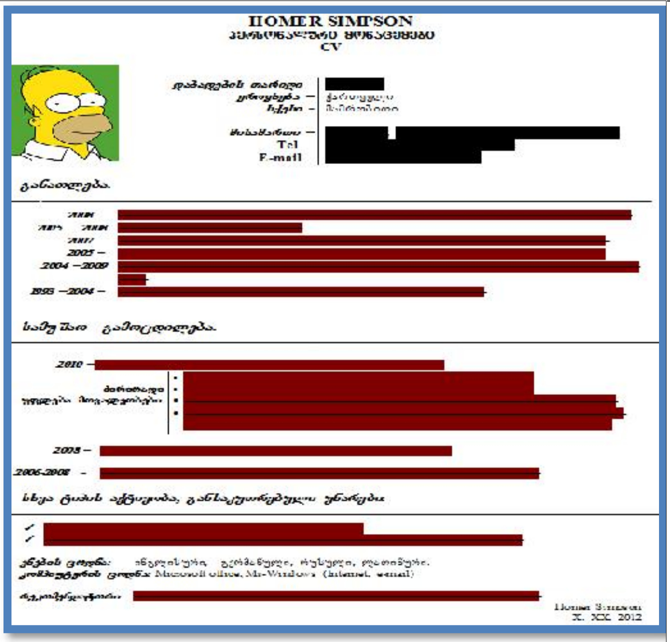
არსებობს სოციალიზაციის შემდეგი სახეები:

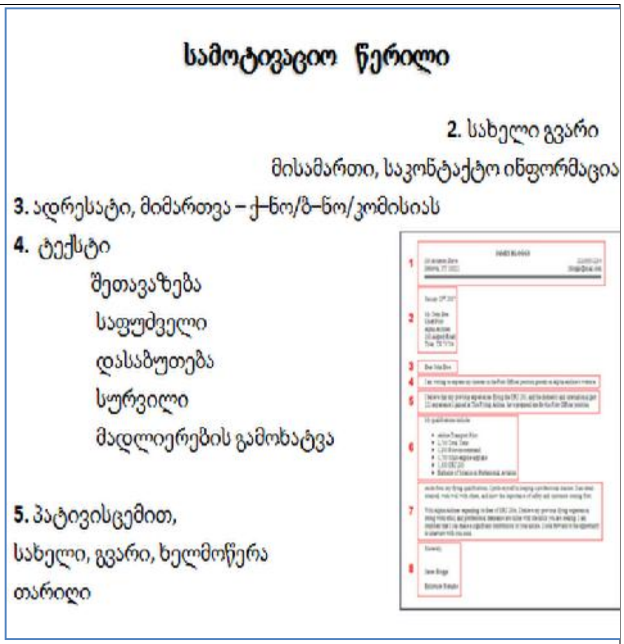
- ✓ პროფესიული – პროფესიული ტრენინგები, სწავლება ადგილზე და ორგანიზაციის გარეთ, შესაძლებელია მის ორიენტირებაზე იზრუნოს ორგანიზაციის გამოცდილმა წევრმა;
- ✓ ფსიქოფიზიოლოგიური - ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა, ფიზიკური მომზადება;
- ✓ სოციალურ–ფსიქოლოგიური – თანამშრომლების გაცნობა, ურთიერთობების ჩამოყალიბების მხარდაჭერა, დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურის გაცნობა;
- ✓ ორგანიზაციულ–ადმინისტრაციული – ორგანიზაციის მიზნებში გარკვევა, მუშაობის სტილის, ადმინისტრაციულ თავისებურებებში გარკვევა;
- ✓ სანიტარულ–ჰიგიენური – ინფორმირება სანიტარულ–ჰიგიენური ნორმების, ჩაცმის სტილის, უნიფორმის შესახებ, შენობაში სველი წერტილების, კვების და სხვა საჭირო ობიექტების მდებარეობის შესახებ

იმ შემთხვევაში თუ პიროვნება ახალწვეული არ არის, მუშაობდა აღნიშნულ ორგანიზაციაში, მას დასჭირდება ახალ თანამდებობასან დაკავშირებული ინფორმაციით უზრუნველყოფა.

ორგანიზაციებში ხშირად სოციალიზაციის მიზნით გამოიყენება ტრენინგები, მათ შორის პოპულარობით სარგებლობს ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ურთიერთობის წესების, ეთიკური ნორმების სწავლება, გუნდური მუშაობის სწავლება, ტრენინგები ახალ სამუშაოსთან დაკავშირებული პროფესიული უნარ–ჩვევების სწავლების მიზნით.

დანართი 1-2





დანართი 3

AHRP
ADMINISTRATOR FOR THE
ADVENTIST HEALTHCARE RETIREMENT PLANS

May 30, 2000

RE: Advanced Programming Concepts

To Whom It May Concern,

This letter is written to express our complete satisfaction with the services provided by Advanced Programming Concepts in developing the Internet Web site for the Adventist HealthCare Retirement Plan.

The services of APC were provided in a professional manner, within predetermined time constraints, for a very reasonable fee. The principals of APC provided an array of alternatives and proposals from which to choose throughout the development process which made the resulting product customized to our particular needs.

We have received numerous complements from participants in the AHRP who have utilized the Web site and who appreciate the ease in which they are able to navigate through the information and features currently available. We intend to continue our relationship with APC as further enhancements to the Web site are developed.

Please feel free to call me directly if you would like additional information regarding AHRP's relationship with APC.

Sincerely,

William W. Easterbrook
President

2130 Professional Drive, Suite 235, Roseville, CA 95661 (916) 774-3330 FAX (916) 774-3334

დანართი 4

ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლის სქემა

კრიტერიუმები	კომპანია	შეთავაზება 1	შეთავაზება 2	შეთავაზება 3	შეთავაზება 4
დოკუმენტები ს შესაბამისობის დონე	____________ ____________ _ ____________ _	____________ ____________ ____________	____________ ____________ ____________	____________ ____________ ____________	____________ ____________ ____________
პროფესიული განათლება	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________
გამოცდილება	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________
პროფესიული ჩვევები	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________
უცხო ენის ცოდნა	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________
ხასიათის თვისებები	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________
გარეგნობა	____________ ____________ _	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________	____________ ____________

მოტივაცია	____________ ____________ _	____________ _____________	____________ _____________	____________ _____________	____________ _____________

დანართი 5

პრეტენდენტთა შეფასების სქემა

სახელი გვარი	ფორმალური განათლება 10	გამოცდილება 10	მოტივაცია 10	იმიჯი, ხასიათი 10	ჯამი 40
___________	7	6	8	7	29
___________	8	5	9	8	30
___________					
___________					

დანართი 6

ნიმუში

შრომითი ხელშეკრულება

ქ. ------------------   —————————— 2017წ.

ერთის მხრივ, ———————————— (სახელწოდება, იურიდიული მისამართი) მისი დირექტორის (წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის) ————————— სახით (შემდგომში – *დამსაქმებელი*) და მეორეს მხრივ, ____________________ (შემდგომში *დასაქმებული*), მცხოვრები ____________________________, პირადობის მოწმობა N ________________, პირადი N ________________, გაცემული ____ მიერ , __________ წელს.

ნების თავისუფალი გამოვლენის საფუძველზე ვდებთ წინამდებარე შრომით ხელშეკრულებას შემდეგი პირობებით:

მუხლი 1. ხელშეკრულების საგანი

1. დამსაქმებელი იღებს დასაქმებულს ორგანიზაციაში ------------- თანამდებობაზე, ხოლო დასაქმებული კისრულობს ვალდებულებას, შეასრულოს ამ ხელშეკრულებით მისთვის დაკისრებული სამუშაო იმ მოცულობითა და წესით, რომელიც განსაზღვრულია ამ ხელშეკრულებით, დამატებითი ხელშეკრულებებით ***(ასეთის არსებობის შემთხვევაში)***, ორგანიზაციაში მოქმედი შრომის შინაგანაწესითა და თანამდებობრივი ინსტრუქციით ***(ასეთის არსებობის შემთხვევაში).***

მუხლი 2. დასაქმებულის მიერ შესასრულებელი სამუშაოები (ფუნქციები)

2.1. დასაქმებულს ევალება პირადად შეასრულოს შემდეგი სამუშაო:

ა) ____

ბ) ____

გ) ____

დ) ____

2.2. დასაქმებულის მიერ შესასრულებელი სამუშაოების (ფუნქციების) ჩამონათვალი განისაზღვრება დამატებითი ხელშეკრულებებით *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში),* რომელიც წარმოადგენს წინამდებარე ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს, აგრეთვე თანამდებობრივი ინსტრუქციით *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში).*

მუხლი 3. მხარეთა უფლებები და მოვალეობები

3.1. თანამდებობაზე ყოფნის დროს *დასაქმებულს უფლება აქვს:*

ა) დამსაქმებლისაგან მოითხოვოს ამ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების და მოქმედი კანონმდებლობის დაცვა;

ბ) დამსაქმებლისაგან მოითხოვოს შრომის უსაფრთხო პირობების შექმნა და დაცვა;

გ) ისარგებლოს შვებულებით, დასვენებით, შესვენებით და უქმე დღეებით ამ ხელშეკრულების, შრომის შინაგანაწესის და მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად;

დ) უარი განაცხადოს იმ სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება კანონს, ან აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმნის მისი ან მესამე პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას და საკუთრებას.

3.2. თანამდებობაზე ყოფნის დროს *დასაქმებული ვალდებულია*:

ა) შეასრულოს მასზე დაკისრებული ფუნქციები კეთილსინდისიერად, დროულად და მაღალ პროფესიულ დონეზე;

ბ) განუხრელად დაიცვას ორგანიზაციის წესდება და ორგანიზაციაში მოქმედი სხვა აქტები *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში);*

გ) განუხრელად დაიცვას ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესი *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში),* რომელიც წარმოადგენს ამ ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს;

დ) განუხრელად დაიცვას თანამდებობრივი ინსტრუქცია *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში)*;

ე) არ გაავრცელოს ორგანიზაციის კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც მისთვის ცნობილი გახდა სამუშაოს შესრულებისას.

მუხლი 4. შრომის ანაზღაურება (ხელფასი)

4.1. შესრულებული სამუშაოსათვის დასაქმებულს ეძლევა შრომის ანაზღაურება (ხელფასი), რომლის ოდენობა შეადგენს ———— ლარს.

4.2. შრომის ანაზღაურება (ხელფასი) გაიცემა ყოველთვიურად, ყოველი მომდევნო თვის ——— რიცხვამდე.

4.3. შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) გაცემა ხდება ———— (ნაღდი/უნაღდო) ანგარიშსწორებით.

4.4. დამსაქმებელი დაუკავებს დასაქმებულს საშემოსავლო გადასახადს საგადასახადო კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

მუხლი 5. სამუშაო დრო, შესვენების დრო, შვებულება

5.1. დასაქმებულის ძირითადი სამუშაო დრო განისაზღვრება —— საათიანი სამუშაო დღით, —— დღიანი სამუშაო კვირით. დასვენების დღეებია ————————.

5.2. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს 1 საათიანი შესვენებით სამუშაო დღის განმავლობაში.

5.3. დასაქმებულს უფლება აქვს არ იმუშაოს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ უქმე დღეებში.

5.4. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით წელიწადში —— (სამუშაო/ კალენდარული) დღის ოდენობით.

5.5. დასაქმებულს უფლება აქვს ისარგებლოს ანაზღაურების გარეშე შვებულებით წელიწადში —— (სამუშაო/კალენდარული) დღის ოდენობით.

მუხლი 6. მხარეთა პასუხისმგებლობა

მხარეები პასუხისმგებელი არიან ერთმანეთის წინაშე ვალდებულებების შეუსრულებლობით წარმოშობილი ზიანისთვის, თუ იგი დაუძლეველი ძალის მოქმედებით არ იყო გამოწვეული.

მუხლი 7. შრომითი ხელშეკრულების მოქმედების შეჩერება და შეწყვეტა

წინამდებარე შრომითი ხელშეკრულების მოქმედების შეჩერება და შეწყვეტა ხდება მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი საფუძვლებითა და წესით.

მუხლი 8. დავა

მხარეთა შორის წარმოშობილი დავის გადაწყვეტა ხდება მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

მუხლი 9. ხელშეკრულების მოქმედების ვადა

ხელშეკრულება იდება ---- წლის ვადით, 20-- წლის ----------- დან 20-- წლის -------- მდე.

მუხლი 10. ცვლილებები და დამატებები

ხელშეკრულების არსებითი პირობების შეცვლა შესაძლებელია ორივე მხარის შეთანხმების საფუძველზე წერილობითი ფორმით.

მუხლი 11. დასკვნითი დებულებები

11.1. საკითხები, რომლებიც არ არის განსაზღვრული წინამდებარე ხელშეკრულებით წესრიგდება მოქმედი კანონმდებლობითა და ორგანიზაციის შრომის შინაგანაწესით *(ასეთის არსებობის შემთხვევაში).*

11.2. ხელშეკრულება შედგენილია ორი თანაბარი იურიდიული ძალის მქონე ეგზემპლიარად და ინახება მხარეებთან.

მხარეთა ხელმოწერები:

დამსაქმებელი	**დასაქმებული**
სახელი გვარი ————————————	სახელი გვარი : —————————————
თანამდებობა————————————	პირადი N:—————————————
პირადი N ———————————————	
საკონტაქტო მონაცემები:	**საკონტაქტო მონაცემები:**
ტელ: ——————————————	ტელ: ——————————————
ელ ფოსტა: ————————————	ელ ფოსტა: ————————————

თემა VIII. ადამიანური რესურსების შეფასების და წახალისების სტრატეგიები.

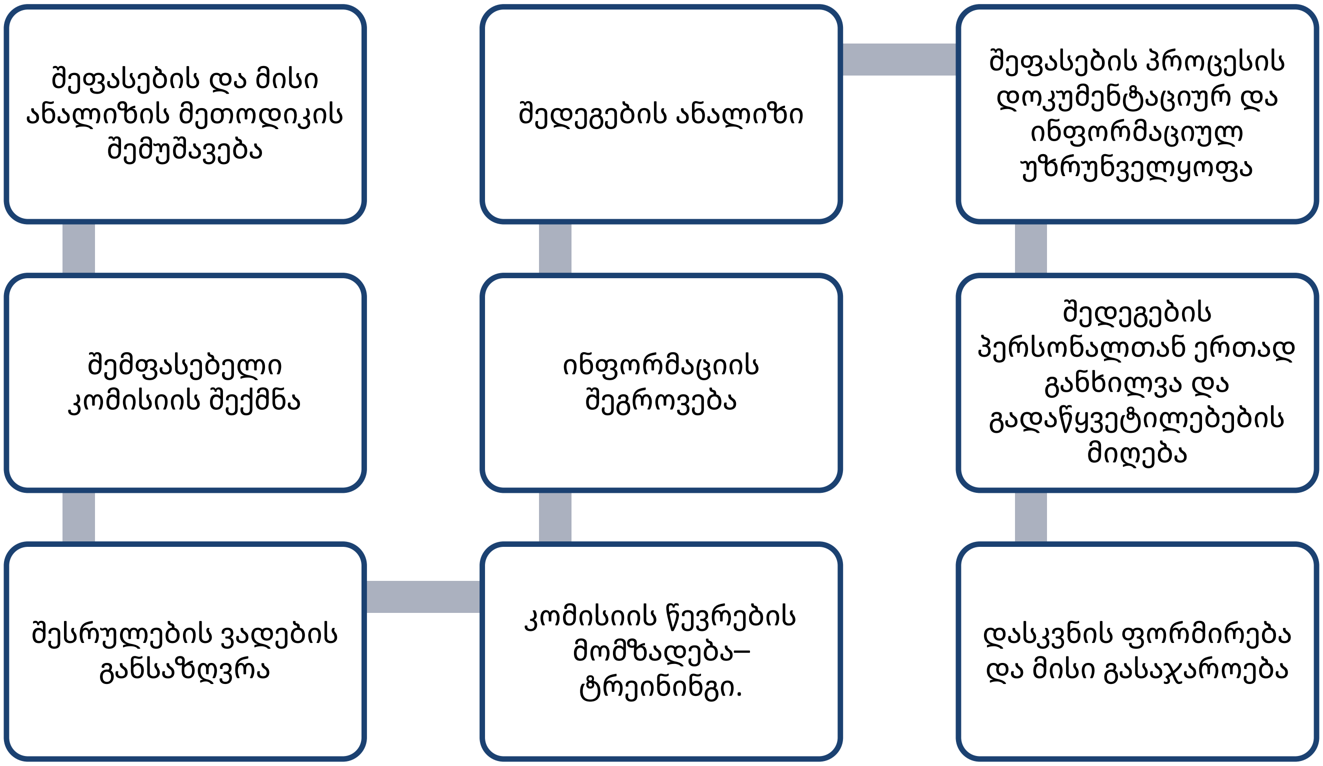
ადამიანური რესურსების შეფასებისას დაკვირვების **ობიექტია:** ადამიანური რესურსების კვალიფიკაცია, შრომისუნარიანობა, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მუშაობის სტილი და მეთოდები, ანალიზის უნარი, ჩართულობისა და ინოვაციური საქმიანობის უნარი, საქმიანი თვისებები, დისციპლიანიანობა, კოლექტივთან ფსიქოლოგიური თავსებადობა და ა.შ. ყველა ადამიანური ფაქტორი, რომელსაც წვლილი შეაქვს კომპანიის მიზნების მიღწევაში.

ადამიანური რესურსების შეფასების მიზნებია: ფუნქციური როლის დადგენა, ხელფასის შესაბამისობის და სიდიდის დადგენა, განვითარების პროგრამის შემუშავება, მოტივაციის მეთოდების დადგენა.

პერსონალის შეფასების პროცესის დაწყებამდე ხორციელდება წინასწარი სამუშაოები, რომელიც გულისხმობს: შეფასების და მისი ანალიზის მეთოდიკის შემუშავებას, შემდეგ ხდება შემფასებელი კომისიის შექმნა, შესრულების ვადების განსაზღვრა, კომისიის წევრების მომზადება–ტრეინინგი.

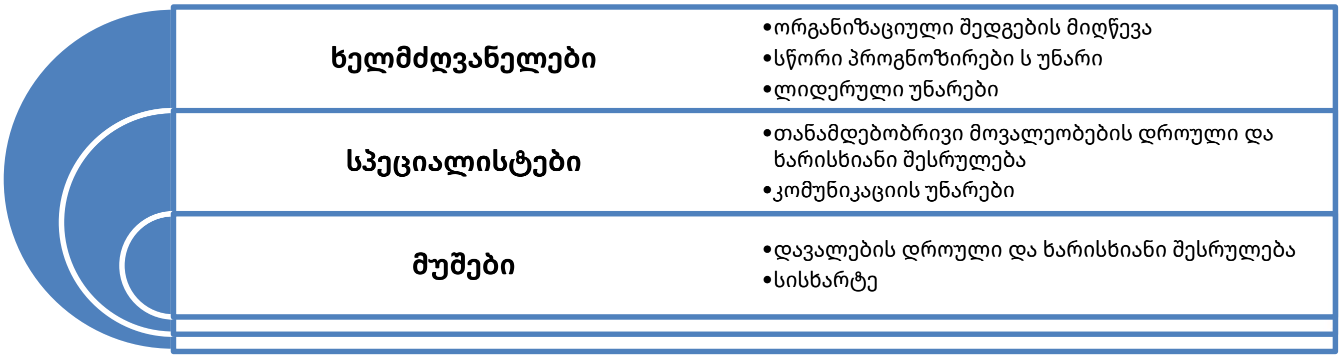
შეფასების პროცესის განხორციელება გულისხმობს: ინფორმაციის შეგროვებას, შედეგების ანალიზს, შეფასების პროცესის დოკუმენტაციურ და ინფორმაციულ უზრუნველყოფას, გადაწყვეტილებების მიღებას, დასკვნის ფორმირებას და მისი

გასაჯაროების ღონისძიებებს (იხ.დაგრამა1).



დიაგრამა 1. შეფასების პროცესის ეტაპები

შეფასების კრიტერიუმები და ზოგადად პროცესი დამოკიდებულია, შეფასების ობიექტზე. ხელმძღვანელების, მომსახურეების (ხელმძღვანელები, სპეციალისტების სხვა მომსახურეები) და მუშების სამქმიანობის შეფასება რა თქმა უნდა ხორციელდება განსხვავებული კრიტერიუმებით რანგისა და პასუხისმგებლობის დონის შესაბამისად, სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწიებით (იხ. დიაგრამა 2).

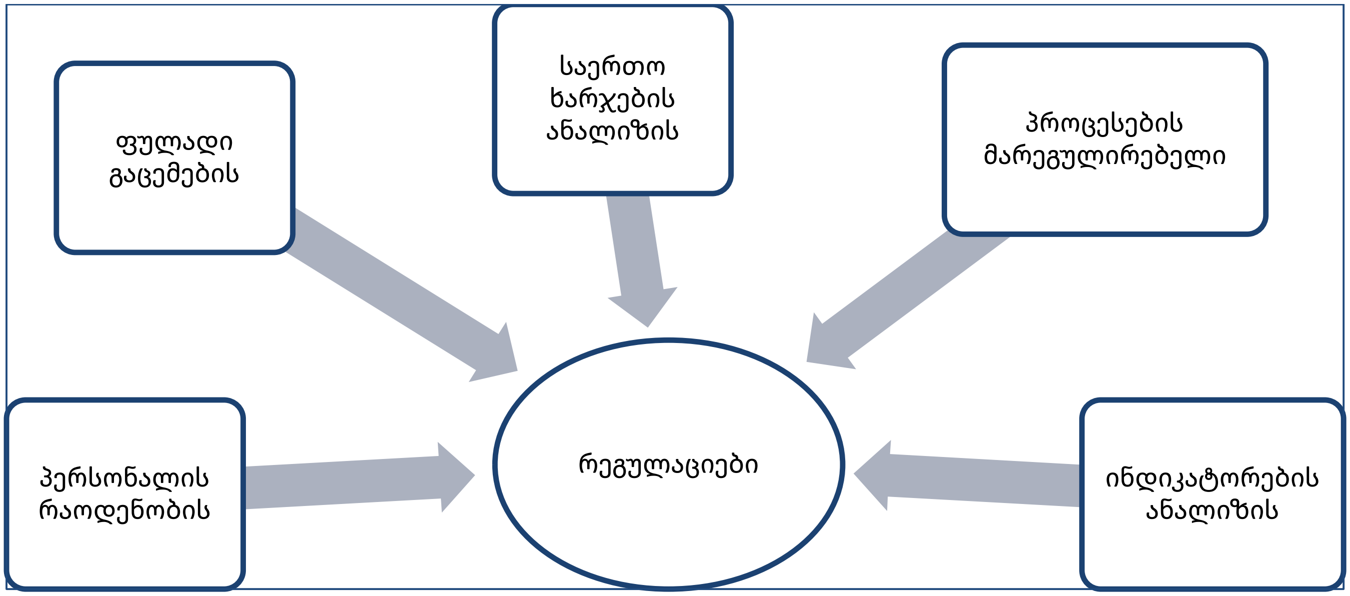


დიაგრამა 2. პერსონალის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები

შეფასებისას უარყოფითი შედეგების შემთხვევაში დღის წესრიგში დგება სამუშაოდან გათავისუფლების საკითხი.

თანამედროვე მიდგომით, კომპანიიდან თანამშრომლის გათავისუფლება უკიდურესი გადაწყვეტილებაა, რომელსაც წინ უნდა უძღოდეს პიროვნების არაერთგზის, წინასწარგანზრახული, არაეთიკური ქცევა, ან არამართლზომიერი ქმედება, რომლის დროსაც კომპანიას, მიადგა მნიშვნელოვანი ზიანი.

შეფასების სისტემის დახვეწისათვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს სათანადო რეგულაციები, რომელიც აწესრიგებს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებს (იხ. დიაგრამა 3).



დიაგრამა 3. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის ძირითადი რეგულაციები

ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ფუნქციონირების ერთ-ერთი მიმართულებაა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ინდიკატორების ანალიზი (იხ. დიაგრამა 4).

შრომის მწარმოებლურობა	მთლიანი შემოსავალი/ პერსონალზე გაწეული ხარჯი*100
შრომატევადობა	პერსონალზე გაწეული ხარჯი/მთლიანი შემოსავალი*100
დანახარჯები პერსონალის ერთეულზე	დანახარჯები პერსონალზე/ პერსონალის ოდენობა *100
პერსონალზე ხვედრითი დანახარჯები	პერსონალზე ხარჯი/მთლიანი ხარჯი *100
პერსონალზე დანახარჯები მწარმო-ებლურ საათზე	პერსონალზე გაწეული ხარჯები/მწარმოებლური საათების ოდენობა *100
პერსონალის დენადობის კოეფიციენტი	კომპანიიდან გათავისუფლებულ პირთა ოდენობა/ საერთო ოდენობა *100
პერსონალის ჩანაცვლების კოეფიციენტი	ახალწვეულთა ოდენობა/ საერთო ოდენობა *100
ადმინისტრაციულ პერსონალზე გაწეული ხარჯების წილი	ადმინისტრაციულ პერსონალზე გაწეული ხარჯები/ პერსონალზე გაწეული საერთო ხარჯი *100

დიაგრამა 4. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ძირითადი ინდიკატორები

პერსონალზე გაღებულ ხარჯებში მოიაზრება (იხ. დიაგრამა 5):

- ძირითადი პერსონალის ანაზღაურების ხარჯი
- ყველა სახის პრემია
- კომპენსაცია მავნე ზემოქმედებასთან დაკავშირებული
- სოციალურ და საპენსიო უზრუნველყოფისთვის გადარიცხვები
- კვების ობიექტების შენახვაზე გაწეული ხარჯები
- მოცდენების ანაზაურებასთან დაკავშირებული ხარჯები
- წარმოებრივი ტრამვებით შრომისუნარიოანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული ხარჯები
- თანამშრომელთა შემცირებისას მათთვის გაცემული სახრები
- შეკრების, მიღების, სწავლების, გადამზადების ხარჯები

დიაგრამა 5. პერსონალზე გაწეული ხარჯების სტრუქტურა

აუდიტი

ადამიანური რესურსების აუდიტი არის ორგანიზაციაში მომუშავეთა ანალიზური შეფასების, შემოწმებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ერთიანი სისტემა. მისი მიზანია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების საქმიანობის, ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

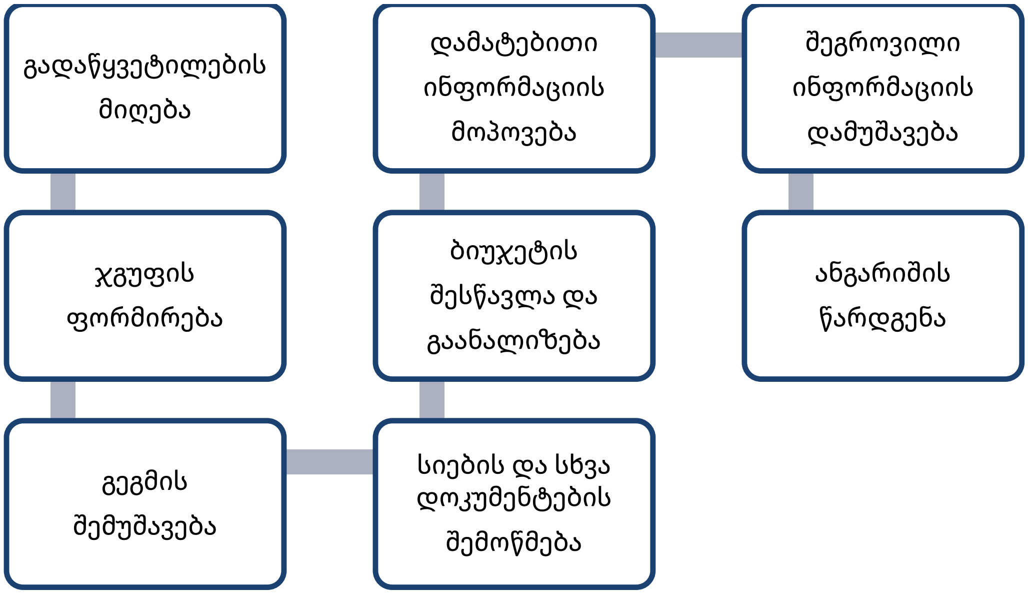
ადამიანური რესურსების აუდიტის ობიექტია, ორგანიზაციის პერსონალი, მათი მმართველობითი, მომსახურებითი და წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა მხარე.

ადამიანური რესურსების აუდიტი გულისხმობს:

ა) ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების პოტენციალის, ადამიანური რესურსების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების შეფასებას;

ბ) ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების შემოწმებას და მათი ეფექტიანობის შეფასებას.

აუდიტის პროცესი გულისხმობს შემდეგი საფეხურების განხორციელებას (იხ. დიაგრამა 6):



დიაგრამა 6. აუდიტის პროცესის ეტაპები

ანაზღაურების მართვა

შრომის ანაზღაურების მიზნებია: გაწეული შრომის გარანტირებული ანაზღაურება ორგანიზაციის შედეგებისა და ბაზარზე სამუშაო ძალის ღირებულებიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციის შედეგებში იგულისხმება კომპანიის გრძელვადიანი მდგრადი კონდიციის შენარჩუნება, რომელიც საშუალებას იძლევა ანაზღაურდეს ყველა ხარჯი და მიიღწეს მოგება.

შრომის ანაზრაურების სხვა მიზნებია:

1. ორგანიზაციის ფასეულობებზე, მუშაობის მაჩვენებლებზე, ნორმებსა და მოლოდინებზე ინფორმაციის გავრცელება;

2. მიზნების მიღწევაში შეტანილი წვლილის წახალისება (როგორი ქცევის მიღწევაა მიზნად დასახული, როგორ უნდა ანაზღაურდეს);
4. კულტურასთან, პროცესებთან, სტრუქტურასთან დაკავშირებული გარდაქმნების მხარდაჭერა;
5. ხარისხის, მყიდველზე ზრუნვის, გუნდური მუშაობის, ინოვაციების და სხვა ფასეულობების მხარდაჭერა.

საერთო ანაზღაურება	=	ფინანსური ანაზღაურება	+	გაცემული შეღავათები

- **ფინანსური ანაზღაურება** გულისხმობს ყველა სახის ფულადი გაცემის თანხას, იგი მოიცავს: **ფიქსირებულ საბაზისო ანაზღაურებას და ცვალებად ანაზღაურებას.**
- **ცვალებადი ანაზღაურება შეიძლება იყოს:**
  - ✓ დანამატები მუშაობის ინდივიდუალური მაჩვენებლებისათვის;
  - ✓ ერთჯერადი პრემიები ცალკეული ინდივიდის, გუნდის ან მთელი ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისთვის;
  - ✓ კონკრეტული მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისებები;
  - ✓ სტაჟთან დაკავშირებული გაცემები;
  - ✓ კვალიფიკაციასთან დაკავშირებული დანამატები;
  - ✓ კომპეტენციასთან დაკავშირებული დანამატები;
  - ✓ ზეგანაკვეთური და გამოძახებით მუშაობისთვის დანამატები;
  - ✓ შეტანილ წვლილთან დაკავშირებული დანამატები.
- **გაცემული შეღავათები** გულისხმობს:
  - ✓ სადაზღვევო დანახარჯებს
  - ✓ ავტომობილით მომსახურებას

- ✓ ყოველწლიური შვებულების ანაზღაურებას

შრომის ანაზღაურების დონის განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

- სამუშაოს გარე ფასეულობა
- სამუშაოს შიდა ფასეულობა
- ფორმალური და არაფორმალური ატესტაციით დადგენილი მომუშავის ფასეულობა
- მომუშავის ან გუნდის წვლილი საერთო შედეგებში
- მოლაპარაკებები დამქირავებლებსა და პროფკავშირებს შორის

მოტივაცია

მოტივაცია არის გარკვეული ძალისხმევისთვის მზაობა კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციაში მოტივაციის მართვის მიზანია ორგანიზაციის თითოეულ წევრის გარკვეული ქცევების სტიმულირება.

მოტივაცია – ესაა მუშაკის მზადყოფნა ჩადოს მნიშვნელოვანი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად და ამით დაიკმაყოფილოს განსაზღვრული ინდივიდუალური მოთხოვნილებები.

არსებობს მატერიალური და არამატერიალური მოტივაცია.

მოტივაციის ფაქტორებად განიხილება: პრემია, ჯილდო, შექება, საჯარო მადლობა, საჯაროდ ღვაწლის დაფასება, მენეჯმენტთან სიახლოვე, ინფორმაციის გაზიარება, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლება, მადლობის წერილი, დაწინაურება, მხარდაჭერა წარმატებაში, საინტერესო სამუშაო, ზრდის შესაძლებლობა, პარკინგის ადგილი, მძღოლის მომსახურება, განსაკუთრებული სამუშაო გრაფიკი და ა.შ.

არსებობს მოტივაციის ნეგატიური მეთოდებიც: სამსახურის დაკარგვის საფრთხე, დაჯარიმების საფრთხე, თანამდებობრივი დაქვეითების საფრთხე, და ა.შ. როცა განვითარებულ ქვეყანაში ოპერირებს ორგანიზაცია, მოტივაციის ნეგატიური მეთოდები დადებით ეფექტებს არ იძლევა, ორგანიზაციას ტოვებენ ტალანტები.

მოტივაციის ფაქტორის შერჩევისას მნიშვნელოვანია სამართლიანობის პრინციპი შევუსაბამოთ პიროვნების ინდივიდუალურ მასტიმულირებელ ფაქტორებს.

განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციამ არ უნდა დააჯილდოვოს თანამშრომლები საკუთარი უფლება–მოსილების შესრულებისთვის, რომლისთვისაც ხელშეკრულების საფუძველზე იღებენ ხელფასს. ხელშეკრულების შესრულებისთვის პერსონალი იღებს ხელფასს; ხელშეკრულების შეუსრულებლობისთვის პერსონალი უნდა ელოდოს ნეგატიურ სტიმულს; ხელშეკრულებით გაუთვალისწინებელი საქმიანობის შესრულებისთვის, შრომის მეთოდების გაუმჯობესებისთვის, რომელიც იწვევს ზოგად გაუმჯობესებას პერსონალმა უნდა მიიღოს პოზიტიური სტიმული. მთავარია მოტივაციის/დემოტივაციის კრიტერიუმები იყოს გამჭვირვალე, ეფუძნებოდეს სამართლიანობის პრინციპებს.

თემა IX ადამიანური რესურსების განვითარება.

ადამიანური რესურსების განვითარებაში მოიაზრება ორგანიზაციული, ჯგუფური, ინდივიდუალური სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, თვითგანვითარების ხელშეწყობა, ახალი კვალიფიკაციის, ცოდნის შეძენის და გამოყენების უნარის განვითარება, ასევე გამოუყენებელი და ფარული უნარების გამოვლენის ხელშეწყობა.

სწავლება – მუდმივი ცვლილება ქცევაში, რომელიც ხდება პრააქტიკის და გამოცდილების შედეგად;

განათლება – ცოდნის, ფასეულობის და გაგების განვითარება, რომელსაც ცხოვრების ყველა ასპექტი მოითხოვს. (არა ცოდნა და უნარი, რომელიც უკავშირდება საქმიანობის გარკვეულ ასპექტს). განათლება ესაა, ადამიანის ცხოვრებისა და შრომისათვის მომზადების მიზნით, სისტემატიზებული ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ქცევის ნორმების ათვისების პროცესი და შედეგი. განათლების დონე განპირობებულია წარმოების მოთხოვნების, მეცნიერების, კულტურის და ტექნიკის დონით, აგრეთვე, საზოგადოებრივი ურთიერთოებებით.

განვითარება – ადამიანის უნარისა და შესაძლებლობების რეალიზაციის ზრდა, სწავლების და განათლების უზრუნველყოფით;

მომზადება – ქცევის დაგეგმილი და სისტემატური მოდიფიკაცია, სწავლების, პროგრამების და ინსტრუქციის მეშვეობით, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანს მიაღწიოს ცოდნის, კვალიფიკაციის და კომპეტენტურობის გარკვეულ დონეს სამუშაოს ეფექტურად შესრულების მიზნით.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ნაწილია და ემსახურება ორგანიზაციის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების შესრულებას, ეფუძნება რწმენას, რომ ადამიანების განვითარებაში ჩადებული ინვესტიცია ორგანიზაციის წარმატების მთავარი ფაქტორია.

ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია განპირობებულია როგორც გლობალური, ასევე ეროვნული და ლოკალური ტენდენციებით, დამკვიდრებული ფასეულობებით, საზოგადოების განვითარების დონით.

ორგანიზაციაში დასახული ამოცანების შეფასების შემდეგ განისაზღვრება პერსონალის კონკრეტული კატეგორიებისთვის აუცილებელი ცოდნის, კვალიფიკაციის, უნარების კონკრეტული კრიტერიუმები, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოების შესასრულებლად, შესაბამისად ფასდება პერსონალის არსებული მდგომარეობა და იგეგმება სათანადო სწავლების ფორმები, ხანგრძლივობა, საფეხურები, ხარჯები და შედეგები.

არსებობს სწავლის სამი სფერო:

ცოდნა– რა უნდა იცოდეს;

უნარი – რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს;

კომპეტენტტურობა – სავალდებულო მწამოებლურობის მიღწევის შესაძლებლობა;

დამოკიდებულება – რა გრძნობა უნდა ჰქონდეს სამუშაოს მიმართ.

არსებობს მეცნიერთა მოსაზრება, რომ შეუძლებელია ერთმა ასწავლოს მეორეს, მას შეუძლია მხოლოდ შექმნას პირობები სწავლისთვის.

სწავლის ეფექტურობის ფსიქოლოგიის ძირითადი ფაქტორებია:

მიდრეკილება – საფუძვლიანი მოთხოვნილება, ან მიდრეკილება სწავლისადმი; აგრეთვე უნდა დადგინდეს მისი მიდრეკილებები, რათა სწორად დაიგეგმოს სწავლის პროცესი;

სტიმული, მოტივაცია, ანუ მიზნის შეგრძნება –ადამიანები უკეთ ითვისებენ, როცა სწავლის შედეგის მნიშვნელობა აქვთ გაცნობიერებული; სასწავლო პროცესი უნდა უკავშირდებოდეს მათ მიზნებს;

ინტერესისა და არჩევანის შესაძლებლობა – პირი უკეთ სწავლობს თუ მიაჩნია რომ იღებს იმას რაც სურდა; ამიტომ თავად უნდა შეასრულოს მთავარი როლი სწავლის პროცესის დაგეგმვაში.

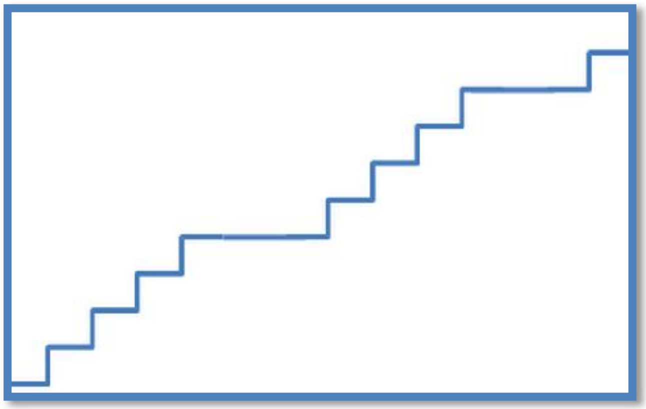
შესწავლა კეთებით – არსებობს გამოთქმა: ,,მესმის და მავიწყდება, ვხედავ და მამახსოვრდება, ვაკეთებ და ვიგებ“;

შეცდომების თავისუფლად დაშვების უფლება – შეცდომებზე სწავლა ნიშნავს ძვირფას გამოცდილებას და მეტ მონდომებას არ გაიმეოროს ერთხელ ჩადენილი შეცდომა;

უკუკავშირი – სწავლის საფუძველზე განხორციელებული საქმიანობის კონტროლი და მუდმივი თვითკონტროლი, თვითშეფასების გზით;

თავისუფლების მიცემა, ისწავლონ არასამუშაო დროს და საკუთარი ტემპით – სწავლა ეფექტურია, როცა პირი თვითონ ადგენს გრაფიკს;

საფეხურებრივი სწავლა – გულისხმობს, რომ სასწავლო მასალა არ უნდა იყოს არც ძალიან იოლი და არც რთული, როგორც კიბის საფეხურები არ უნდა იყოს არც მაღალი და არც ძალიან დაბალი. ასევე მნიშვნელოვანია რომ რამდენიმე საფეხურის შემდეგ უნდა დადგეს სწავლის გამყარების, გაცნობიერების ფაზა, რათა პირმა შეძლოს შეაჯამოს ცოდნა, შემდეგ კი შესაძლებელია მას მოჰყვეს სწავლის ახალი საფეხურები;



თვითეფექტურობა – სწავლას შედეგი აქვს, როცა პირს აქვს საკუთარი თავის, ძალების რწმენა, რომ ის შეძლებს ისწავლოს და შეასრულოს დავალება;

მენტორის ავტორიტეტი – პირი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია სწვალისადმი დადებითად განწყობილი, თუ მისთვის მენტორი ავტორიტეტული ფიგურაა და სჯერა, რომ მას აქვს სათანადო ცოდნა, სხვა შემთხვევაში, ის არ ავლენს სწავლისადმი ინტერესს, ან არ სჯერა რომ მიღებული ცოდნა მისთვის შედეგის მომცემი იქნება, ამიტომ არ ეცდება დაიმახსოვროს და გამოიყენოს ის პრაქტიკაში.

გამეორება – ,,გამეორება ცოდნის დედაა“, პირი შეძლებს ისწავლოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას აქვს შესაძლებლობა გაიმეოროს, ან გააზიაროს – ასწავლოს სხვას.

მუდმივი განვითარების ციკლი – თანამედროვე ადამიანი უნდა განეწყოს ცხოვრების მანძილზე სწავლისთვის. ინფორმაციის ,,ხანგამძლეობა“ არის მაქსიმუმ შვიდი წელი, შვიდი წლის შემდეგ ნებისმიერი ინფორმაცია, ცოდნა ,,ძველდება“, მოითხოვს განახლებას, ამიტომ უბრალო აუცილებლობაა მუდმივად ვაახლებდეთ ცოდნას, უნარებს, რათა ვიყოთ კონკურენტუნარიანები შრომის ბაზარზე და ორგანიზაციისთვის სასარგებლო. შესაბამისად, განათლებას უნდა ჰქონდეს განუწყვეტელი ხასიათი. განუწყვეტელი განათლება გულისხმობს არა მარტო კვალიფიკაციის ამაღლებას, არამედ გადამზადებას შეცვლილი პირობებისათვის და მუდმივი თვითგანათლების წახალისებას.

პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია

პერსონალის განვითარების მართვაში უმთავრესია განვითარებაზე და ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და მხარდაჭერა. ეს კულტურა თავად უბიძგებს დასაქმებულების სწრაფვას განვითარებისკენ, ასეთ ორგანიზაციას კი ნაკლები ძალისხმევა სჭირდება თანამშრომლების სწავლაზე ორიენტირებისთვის.

ადამიანთა სწავლების პროცესი მიმდინარეობს მთელი მისი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე. **პირველადი სწავლება** ხორციელდება დაწყებით და საშუალო სკოლებში, პროფესიულ-ტექნიკურ სასწავლებლებში, ტექნიკუმებში, კოლეჯებში, ლიცეუმებსა და უმაღლეს სასწავლებელებში. **მეორადი სწავლება** კი ხორციელდება უმაღლეს სასწავლებლებში არსებულ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და კადრების გადამზადების ფაკულტეტებზე, სასწავლო ცენტრებში, სპეცი-ალურად ორგანიზებულ კურსებსა და სემინარებზე, საწარმოებსა და ორგანიზაციებში და ა.შ.

განათლების ორი სახე არსებობს: **ზოგადი და პროფესიონალური.** პროფესიული განათლება განუწყვეტელი განათლების ერთ-ერთი რგოლია, რომლის მიზანია კონკრეტული პროფესიის ამა თუ იმ კვალიფიკაციის სპეციალისტის მომზადება.

განასხვავებენ პროფესიული სწავლების სამ სახეს: 1) კადრების მოზადება; 2) კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება; 3) კადრების გადამზადება. ●კადრების მომზადება გულისხმობს ადამიანის საქმიანობის ყველა სფეროსთვის კვალიფიციური კადრების გეგმაზომიერ და ორგანიზებულ მომზადებასა და გამოშვებას, რომლებიც ფლობენ სპეციალურ ცოდნას, უნარს, ჩვევებს და ურთიერთობის საშუალებებს. ●კვალიფიკაციის ამაღლებაში კი იგულისხმება კადრების სწავლება მათი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების სრულყოფის მიზნით (პროფესიისადმი მოთხოვნილების ამაღლებიდან ან თანამდებობრვი დაწინაურებიდან გამომდინარე). ●კადრების გადამზადების მიზანია კადრების სწავლება ახალი ცოდნის, უნარის, ჩვევებისა და ურთიერთობების საშუალებების ათვისების მიზნით, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროფესიის ათვისებასთან ან შრომის შინაარსისა და შედეგისადმი მოთხოვნების ცვლილებებთან.

გამოყოფენ კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ ფორმებს:

1) **შიგა** (ორგანიზაციაში) და **გარე** (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში). შიგა ფორმა შეიძლება განხორციელდეს როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე მის გარეთ. იგი უკეთესად ითვალისწინებს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს, ასტიმულირებს პერსონალს, მოითხოვს ნაკლებ დანახარჯებს და ადვილი გასაკონტროლებელია. ამასთან მომუშავეთა მცირე რაოდენობის შემთხვევაში, იგი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და, ამდენად, არაეფექტიანია. ამ შემთხვევაში მიმართავენ კვალიფიკაციის ამაღლების გარე ფორმას;

2) ორგანიზებული და არაორგანიზებული (თვითგანათლება). მეორე შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას ე.წ. თვითგანვითარების ჯგუფები. მათში ადამიანები ერთიანდებიან პრობლემის ერთობლივი ანალიზისათვის, თვითსრულყოფის შესაძლებელი ხერხების განსახილველად, პიროვნული განვითარებისა და ურთიერთმხარდასაჭერად;

როდესაც ორგანიზაციაში დომინირებს ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა პერსონალისთვის ურთიერთმხარდაჭერა, ცოდნის გაზიარება, ერთმანეთის მოტივირება ჩვეულებრივი ყოველდღიურობაა. ორგანიზაციის მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა,

შექმნას სისტემა, სადაც ორგანიზაციის და პიროვნების ინტერესები თანხვედრაშია, პერსონალი გრძნობს და იღებს გუნდური მუშაობის, ურთიერთდახმარების, ცოდნის გაზიარების დადებით ეფექტებს. სამართლიანი სისტემა, ჯანსაღი კულტურა, ინოვაციების მხარდაჭერა, ინტერესთა თანხვედრა ის უმთავრესი ბერკეტებია, რომელიც ორგანიზაციას ხდის წარმატებულს მუდმივი მექანიკური ჩარევების გარეშე.

ორგანიზაციაში ყოველი თანამშრომლისთვის უნდა შედგეს პერსონალური განვითარების გეგმა. მის შედგენაში აქტიურად უნდა იყოს ჩართული თავად დასაქმებული ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის სპეციალისტებთან ერთად. შემდეგ კი პერიოდულად უნდა ხდებოდეს ამ გეგმის მონიტორინგი ან გაახლება, რათა ის პასუხობდეს ორგანიზაციის, თუ გარემოს ახალ გამოწვევებს და დასაქმებულის ახალ ინტერესებს. (პერსონალური განვითარების შესახებ იხილეთ 6-ე თავში).

პერსონალის ატესტაციისა და სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა

პერსონალის ატესტაციისა და სამსახურებრივი დაწინაურების პრობლემას ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვაში.

განასხვავებენ მოსამსახურეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და სხვა მოსამსახურეთა) ატესტაციის ოთხ სახეს: რიგითი ატესტაცია; ატესტაცია გამოსაცდელი ვადის დამთავრებისას, ატესტაცია სამსახურებრივი დაწინაურებისას და ატესტაცია სხვა სტრუქტურულ რგოლში გადაყვანისას.

რიგითი ატესტაცია ყველასათვის აუცილებელია. იგი, როგორც წესი, ტარდება ხელმძღვანელი შემადგენლობისათვის 2 წელიწადში, ხოლო სპეცილისტებისა და სხვა მოსამსახურეთათვის 3 წელიწადში ერთხელ. გამოსაცდელი ვადის დამთავრებასთან დაკავშირებული ატესტაციის ჩატარების მიზანია ატესტირებული მომუშავის რეკომენდაციების შეფასება, რომელიც ემყარება ახალ სამუშაო ადგილზე მისი შრომითი ადაპტაციის შედეგებს. ატესტაცია სამსახურებრივი დაწინაურებისას ემსახურება ახალი თანამდებობის დასაკავებლად შესაძლებლობებსა და მისი პროფესიონალური მომზადების დონის გამოვლენას. ატესტაციამ სამსახურებრივი დაწინაურებისას უნდა გამოავლინოს მომუშავის პოტენციური შესაძლებლობებისა და პროფესიული

მომზადების დონე, რომელიც აუცილებელია ახალი სამუშაო ადგილის დასაკავებლად. ატესტაციას სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში გადაყვანისას ატარებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაო ადგილზე არსებითად იცვლება თანამდებობრივი მოვალეობანი და მუშაკისადმი წაყენებული მოთხოვნები.

ატესტაცია ტარდება შემდეგ ოთხ ეტაპად: ა) მოსამზადებელი; ბ) მომუშავეებისა და მისი შრომითი საქმიანობის შეფასების; გ) ატესტაციის ჩატარების; დ) ატესტაციის შედეგების მიხედვით გადაწყვეტილებათა მიღების ეტაპი.

მოსამზადებელ ეტაპზე გამოიცემა ბრძანება ატესტაციის ჩატარების თაობაზე და მტკიცდება საატესტაციო კომისია. ამავე ეტაპზე მუშავდება დებულება ატესტაციის შესახებ, დგება იმ თანამშორმლების სია, რომლებიც ექვემდებარებიან ატესტაციას, მზადდება დახასიათებები (შემფასებელი ფურცლები) და თითოეული მომუშავისათვის საატესტაციო ფურცელი, ხდება შრომითი კოლექტივის ინფორმირება ატესტაციის ჩატარების ვადების, მიზნების, თავისებ-ურებებისა და წესის შესახებ.

მომუშავის შეფასებისა და მისი შრომითი საქმიანობის ეტაპზე ქვედანაყოფში, რომლებშიც მუშაობენ ატესტაციას დაქვემდებარებული პირები, იქმნება საექსპერტო ჯგუფები. მათ შემადგენლობაში შედიან: უშუალო ხელმძღვანელი, ზემდგომი ხელმძღვანელი, მოცემული ქვედანაყოფის ერთი ან ორი სპეციალისტი, პერსონალის მართვის სამსამხურის მუშაკი (მუშაკები). საექსპორტო კომისია, შესაბამისი მეთოდიკის მიხედვით ახორციელებს ატესტაციადაქვემდებარებულის ცოდნის დონის, უნარის, ჩვევების, თვისებებისა და შრომის შედეგების შეფასებას.

ატესტაციის ჩატარების ეტაპისას ტარდება საატესტაციო კომისიის სხდომა, რომელსაც ესწრებიან ატესტაციასდაქვემდებარებულები და მათი უშუალო ხელმძღვანელები. სხდომაზე განიხილება ატესტაციაზე წარმოდგენილი ყველა მასალა. კომისია უსმენს ასტესტაციადაქვემდებარებულებისა და მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ გაკეთებულ ინფორმაციას, ანალიზს უკეთებს მათდამი დასმულ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს და იღებს გადაწყვეტილებებს, კერძოდ, ატესტაციადაქვემდებარებულები შეესაბამებიან თუა არა დაკავებულ თანამდებობას.

საატესტაციო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს ღია კენჭისყრით. მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება და კომისიის რეკომენდაცია შეაქვთ ე.წ. შემფასებელ ფურცელში. ატესტაციადაქვემდებარებულს აცნობენ საატესტაციო კომისიის მიერ გამოტანილ შეფასებასა და რეკომენდაციას საბოლოო ატესტაციის ჩატარებამდე არანაკლებ ორი კვირით ადრე.

ატესტაციის შედეგები შეიტანება საატესტაციო ფურცელში და მის შესახებ აცნობენ ატესტაციადაქვემდებარებულს კენჭისყრის დამთავრების შემდეგ. საატესტაციო კომისიის სხდომა ფორმდება ოქმის სახით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის თავჯდომარე და მდივანი.

საატესტაციო კომისია იძლევა შემდეგი შინაარსის რეკომენდაციებს: ატესტაციადაქვემდებარებულის სამსახურებრივ დაწინაურებაზე, ხელფასის მომატებაზე, სხვა სამუშაოზე გადაყვენაზე, დაკავებული თანამდებობიდან გან-თავისუფლებაზე და ა.შ. სატესტაციო კომისიის დასკვნები და წინადადებები შემდგომში გამოიყენება ორგანიზაციის ადმინისტრაციისა და პერსონალის მართვის სამსახურის მიერ, ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისას.

პერსონალის საქმიანი კარიერის მართვა

საქმიანი კარიერა – ესაა პიროვნების წინსვლითი მოძრაობა საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში, ჩვევების, უნარის, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობებისა და საქმიანობასთასნ დაკავშირებული წახალისებების მატება. მაგალითად, გაფართოებული უფლება-მოსილებების და მაღალი სტატუსის მიღება, უფრო მეტი ხელფსის დანიშვნა და ა.შ. კარიერაზე ლაპარაკი შეიძლება დასაქმების სახისა და საქმინობის მიხედვით. მაგალითად, მენეჯერის კარიერა, მასწავლებლის კარიერა, მოსწავლეთა კარიერა და ა.შ. ზოგადად კარიერა – ესაა სუბიექტურტად გაცნობიერებული ადამიანის შრომითი გზა. ფართო გაგებით, ესაა ადამიანის განვითარების ეტაპების ზოგადი თანმიმდევრობა ცხოვრების ძირითად (საოჯახო, შრომით და სხვა) სფეროებში.

ადამიანური რესურსების მართვაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უკავია კარიერის მართვას. იგი იწყება პიროვნების ინტერესების, მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და ჩვევების განსაზღვრით. თითოეული პიროვნების კარიერა შედგება ზრდის, ძიების, ფორმირების, აქტიურობის შენარჩუნებისა და დაცემის სტადიებისაგან.

ზრდის სტადია იწყება ადამიანის დაბადებიდან და გრძელდება 14-15 წლის ასაკამდე. მოცემულ დროში ინდივიდი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობითა და სწავლით შეიმუშავებს საკუთარ კონცეფციას და საზოგადოებას ევლინება როგორც პიროვნება. ყოველივე ეს ხდება ოჯახში, ნათესავებთან, მეგობრებთან და მასწავლებლებთან. მოცემულ პერიოდში ბავშვები ითვისებენ ქცევის წესებს და სერიოზულად იწყებენ ფიქრს საქმიანობის სხვადასხვა სახეზე.

ძიების სტადია იწყება 14-15 წლის ასაკიდან და გრძელდება 24-25 წლამდე. მოცემულ პერიოდში პიროვნება, საკუთარი ინტერესებისა და უნარის გათვალისწინებით, სერიოზულად ეძებს სხვადასხვა პროფესიულ ალტერნატივას. ამ სტადიაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს პიროვნების მიერ საკუთარი უნარის, ნიჭისა და ინტერესების სწორ შეფასებას.

ფორმირების სტადია იწყება 24-25 წლის ასაკიდან და გრძელდება 44-45 წლის ასაკამდე. იგი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძირითადი სტადიაა. ამ პერიოდში ადამიანთა უმრავლესობა მუშაობს არჩეული სპეციალობით და იმკვიდრებს საკუთარ ადგილს საზოგადოებაში.

შენარჩუნების სტადია იწყება სიცოცხლის დაახლეობით 44-46 წლიდან და გრძელდება 65 წლამდე. მოცემულ პერიოდში ადამიანს, როგორც წესი, მოპოვებული აქვს თავისი ადგილი საზოგადოებასა და პროფესიულ საქმიანობაში. ამ პერიოდში დიდი ყურადღება გადატანილია მიღწეულის შენარჩუნებაზე.

აქტიურობის შემცირების სტადია მომდევნო ეტაპია. მოცემულ პერიოდში მცირდება ადამიანების ენერგია. ისინი იძულებულნი არიან შეეგუონ ძალაუფლების შემცირებას, გადავიდნენ შედარებით ნაკლებად საპასუხისმგებლო სამუშაოზე.

აქტიურობის შემცირების სტადიისას მაღალკვალიფიციური მუშაკები ხშირ შემთხვევაში გვევლინებიან სხვადასხვა რანგის მრჩევლის როლში.

ყოველმა ინდივიდმა, ორგანიზაციის დახმარებით უნდა დაგეგმოს პირადი განვითარება, რათა მიიღოს საუკეთესო შედეგი ყოველ სტადიაზე. მნიშვნელოვან ყურადღებას საჭიროებს საპენსიო ასაკის დაგეგმვა. ადამიანები აუცილებელია ახალგაზრდულ ასაკში დაეუფლონ გარკვეულ უნარ–ჩვევებს, რათა შეძლონ საქმიანი კარიერის დასრულების შემდეგ იყონ დაკავებული საქმით, რომელიც ანიჭებთ სიამოვნებას. ამავე დროს, აუცილებელია, პიროვნების ღირსეულ სიბერეზე აიღოს პასუხისმგებლობა ორგანიზაციამ (არა მხოლოდ სახელმწიფომ), რომელშიც ეს პირი იყო დასაქმებული.

თემა X ადამიანური რესურსები და ცვლილებების მართვა.

ცვლილებების მენეჯმენტი, თანამედროვე ცვალებად გარემოში ორგანიზაციული მართვის სისტემის უმთავრესი ასპექტია. ცნობილია ინდივიდუალური ცვლილებების მენეჯმენტის სამი ძირითადი ფაზა: I ინერციის დაძლევა – გაბატონებული მსოფლმხედველობის დემონტაჟი; II - ცვლილებების წარმოდგენა–გააზრება. ეს არის უწესრიგობის მდგომარეობა, ანუ გარდამავალი ეტაპი, როცა პიროვნება აცნობიერებს, რომ არსებული მიმართულება იძლევა მრავალ გამოწვევას, მაგრამ გასაზღვრული არ აქვს ცვლილებების ზუსტი სურათი. III - ახალი მდგომარეობის მიღწევა, რომელიც მყარდება გარკვეული სასურველი შედეგებით.

ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის შესაძლებელია გამოვიყენოთ ცვლილებების სწორხაზოვანი ხუთსაფეხურიანი მოდელი: 1) ანალიზი და ცვლილებების დაგეგმვა; 2) ცვლილებების შესახებ ცნობება; 3) ახალი ქმედებების შესახებ თანხმობის მიღწევა 4) სტატუს კვოდან სასურველი მდგომარეობაზე გადასვლა; 5) ახალი მდგომარეობის კონსოლიდაცია და ინსტიტუციონალიზაცია.

საგულისხმოა ინდივიდუალური ცვლილებების ე.წ. **,,ადკარის"** მოდელის (**ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement**) გათვალისწინება. ამ მოდელმა 59 ქვეყნის ათასი ორგანიზაცია მოიცვა და აღწერს ცვლილებებისათვის აუცილებელ 5 ბლოკს:

1. გაცნობიერება – რატომ არის საჭირეო ცვლილებები;
2. სურვილი – ცვლილებებში მონაწილეობისა და მხარდაჭერისათვის;
3. ცოდნა – როგორ შევცვალოთ;
4. შესაძლებლობა – რათა დაინერგოს ახალი ცოდნა და ქცევები;
5. განმტკიცება – ცვლილებების მდგრადობისათვის.

ცვლილებების მართვის ორი ძირითადი სტრატეგია არსებობს: ტრანზაქცია და ტრანსფორმაცია, შესაბამისად განასხვავებენ ცვლილებაზე ორიენტირებულ ორი ტიპის ლიდერს და ლიდერობას: ტრანსფორმაციულს და ტრანზაქციურს.

ტრანზაქცია გულისხმობს ცვლილებების განხორციელებას ორგანიზაციის წევრების მიერ მიერ მოთხოვნილი მიმართულებებით და ტაქტიკით. ტრანზაქციას ახორციელებენ ტრანზაქციური ლიდერობით.

ტრანზაქციური ლიდერები მკაფიოდ განსაზღვრავენ მიმართულებებს, ამოცანებს, მოთხოვნებს, როლებს, რაც საბოლოოდ იწვევს მიმდევართა ჩართულობას, მოქმედებათა და მოთხოვნათა სიცხადეს. შესაბამისად აუმჯობესებს ეფექტიანობას.

ტრანზაქციურ ლიდერობას ჩვეულებრივ მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც ერთი პიროვნება იღებს ინიციატივას რაიმე ღირებულისკენ შეცვლის მიზნით, სხვა ადამიანებზე ზემოქმედებით. ტრანზაქციური ლიდერები ზრუნავენ როგორ შეცვალონ უმნიშვნელოდ რაოდენობრიობა და ხარისხი, როგორ ჩაანაცვლონ ერთი მიზანი სხვა მიზნით, როგორ შეამცირონ წინააღმდეგობა გარკვეული ქმედებებისადმი, როგორ დანერგონ მექანიზმები. ტრანზაქციური ლიდერობა თავისი არსით ეხმიანება ბიჰევიორულ და სიტუაციურ თეორიებს.

ტრანსფორმაცია გულისხმობს ცვლილებების განხორციელებას ორგანიზაციის ხელმძღვანელის, ლიდერის რწმენის, ღირებულებების შესაბამისად. ტრანსფორმაცია ხორციელდება ტრანსფორმაციული ლიდერობის გზით.

ტრანსფორმაციული ლიდერი ერევა მიმდევრების რწმენის, ღირებულებების, მოთხოვნილებების ფორმირებაში. ცდილობს და წარმატებით აღწევს კოლეგების, დაქვემდებარებულების, მიმდევრების, კლიენტების, ამომრჩევლების პიროვნულ ზრდას, საკითხებისადმი ცნობიერების ამაღლებას, ინფორმირებულობას. სხვა ადამიანების ცნობიერებაზე ზეგავლენა, მისი ამაღლება მოითხოვს ლიდერს განსაკუთრებული ხედვის უნარით, მის თვითდაჯერებულობას, დიდ შინაგან ძალას, რომ შეძლოს წარმატებით არგუმენტირება თუ რას ხედავს ის, რა არის კარგი და ცუდი და არა რა არის პოპულარული ან მისაღები და ამავე დროს, მას მოეთხოვება ჩამოაყალიბოს სიბრძნე სხვებისთვის მისაღები ფორმებით.

თუ ტრანზაქციური ლიდერი დამოკიდებულია საერთო დამოკიდებულებებზე, ტრანსფორმაციული ლიდერი ქმნის დამოკიდებულებებს. ტრანზაქციური ლიდერი

მიზნის მისაღწევად სთავაზობს მიმდევრებს იმას, რაც მათ სურთ (მაგ.ჯილდო). ტრანსფორმაციული ლიდერები ნაკლებად არიან კონცენტრირებული ცვლილებებზე, ისინი ცვლიან რწმენას და ღირებულებებს. პირადი სტანდარტების გამოხატვით ტრანსფორმაციულ ლიდერებს შეუძლიათ გააერთიანონ მიმდევრები და შეცვალონ მათი მიზნები, დამოკიდებულებები, მოტივაცია, ენთუზიაზმი, ხედვა და აქედან გამომდინარე შეცვალონ ორგანიზაციის მიმართულებები – ორიენტაცია, გამოიწვიონ ფუნდამენტური ცვლილებები და მუდმივი ტრანსფორმაციული პროცესი.

ცვლილებებისადმი ნეგატიური დამოკიდებულების შესწავლა და წინააღმდეგობების გადალახვა უმთავრესი ეტაპია ცვლილებების დანერგვის პროცესში. ცობილია ინდივიდუალური და კოლექტიური წინააღმდეგობები. ინდივიდუალური წინააღმდეგობების მიზეზები შესაძლებელია იყოს ის, რომ: ა) არ აინტერესებთ პრობლემები და შესაბამისი ცვლილებები; ბ) ვერ აცნობიერებენ პრობლემას; გ) აცნობიერებენ პრობლემას, მაგრამ ვერ ხედავენ გადაწყვეტას; დ) ეთანხმებიან პრობლემისადმი ხედვას, მაგრამ არ ეთანხმებიან გადაწყვეტილებას; ე) პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ იყვნენ ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; ვ)პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ მოსწონთ ის რასაც გამოიწვევს ცვლილებები; ზ) ცვლილებებსა და გადაწყვეტილებებს ხედავენ მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან შედეგების ეშინიათ(ნეოფობია).

ადამიანების ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას შესაძლებელია ქონდეს სამი ტიპის მიზეზი: ა) ემოციური (ცვლილებებისა და განუსაზღვრელობის შიში, შეძლებს თუ არა გამკლავებას და ადაპტირებას სიახლეებთან); ბ) პოლიტიკური (რესურსებზე, გადაწყვეტილებებზე კონტროლის და ადამიანებზე გავლენის დაკარგვის შიში); გ) რაციონალური (ვერ აცნობიერებს ორგანიზაციისათვის ცვლილებების საჭი-როებას). მსგავსი ბუნებრივი რეაქციების პოზიტიურ ჩარჩოებში მოქცევისათვის მნიშვნელოვანია, ცვლილებების პროცესში საკომუნიკაციო სისტემების ეფექტური ჩართვა.

ვინაიდან, ადამიანები ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას აშკარად იშვიათად გამოხატავენ, საჭიროა, ინდივიდთა პიროვნული თვისებების იდენტიფიკაცია მათი წინააღმდეგობის და მათზე რეაგირების მეთოდების დასადგენად. განასხვავებენ მოწინააღმდეგეთა შემდეგ ტიპებს:

1) ,,ბრძენი" – რომელიც ირწმუნება, რომ უკეთ იცის და ცდილობს გადარწმუნებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
2) ,,მოუთმენელი" – ცდილობს ზეწოლას გადაწყვეტილების დაუყოვნებლივ მოთხოვნით და თავად ცდილობს ინიციატივის აღებას – დავსვათ ჩვენს ავტორიტეტულ მოკავშირესთან;
3) ,,საქმიანი" – იმიზეზებს სხვა უფრო მნიშვნელოვან საკითხებს და ცდილობს პრობლემის იგნორირებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
4) ,,ცბიერი" – ყურადღება გადააქვს პოლიტიკურ და პირად ბრძოლებზე და ცდილობს თავგზა აუბნიოს სხვებს – მისი გამოსვლის შემდეგ სიტყვა მივცეთ ავტორიტეტულ მოკავშირეს;
5) ,,შხამიანი"– თავს ესხმის სხვებს, ცდილობს ვიღაცეებს დააბრალოს პრობლემები – წინასწარ შევისწავლოთ და გავითვალისწინოთ მისი არგუმენტები;
6) ,,პროცედურების მოყვარული" – აცხადებს მხარდაჭერას, მაგრამ შესაფერხებლად იშველიებს სისტემებს, პროცედურებს, კონტროლს – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
7) ,,მლიქვნელი" – ყველაფერზე თანახმაა, თუმცა ეთანხმება მოწინააღმდეგეებსაც ის ვერ იქნება საიმედო მოკავშირე – დავსვათ ჩვენს გავლენიან მოკავშირესთან;
8) ,,კურდღლისტვინა" – გთავაზობთ საკუთარ ,,ახალ იდეებს", თუმცა მათი აზრები არ არიან პოპულარული, და ნაკლებად ძალუძთ წინააღმდეგობა – მივცეთ სიტყვა, რათა საწინააღმდეგო აზრი გავხადოთ არაპოპულარული.

შესაძლოა ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებები გულწრფელიც იყოს, მაგრამ ხშირად რეაქციები მოჩვენებითია და გარკვეული დივერსიული ტაქტიკაა ემოციური და პოლიტიკური დამოკიდებულების შესანიღბად.

მეცნიერები და პრაქტიკოსები მიიჩნევენ, რომ კადრების ინტელექტისა თუ განათლების მიუხედავად, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობები ბუნებრივი პროცესია, ცალკეული პიროვნებები და ხშირად მთელი კოლექტივები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. აქ მენეჯერებისთვის აუცილებელია აღიჭურვონ მოთმინებით, მნიშვნელოვანია სწორი გათვლები და რეალობის ადეკვატური შეფასება.

ცვლილებების მართვისას უმთავრესია განიჭვრიტოს ადამიანთა დამოკიდებულებები და წინააღმდეგობის მიზეზები. აქ სახიფათოა: ა) რაციონალურ აზრებზე დაყრდნობა, პიროვნებათა წინააღმდეგობები იშვიათადაა რაციონალიზმზე დაფუძნებული ბ) ძალდატანება, რადგან კადრების წინააღმდეგობას აძლიერებს.

ცვლილებების ფორმულა უჩვენებს, რომ ორგანიზაციული უკმაყოფილების კომბინაცია, მომავლის ხედვა, დაუყოვნებელი მოქმედების უნარი, ტაქტიკური სვლები უნდა იყოს უფო მტკიცე, ვიდრე ორგანიზაციული წინააღმდეგობა, რათა მნიშვნელოვანი ცვლილებები იქნას მიღწეული. ამ მიმართულებით ერთ–ერთი ეფექტური გამოსავალია თანამოაზრეთა გუნდის შექმნა (საწყის ეტაპზე საკმარისია თანამშრომელთა 20-30%) და წინააღმდეგობებთან გამკლავება ეტაპობრივად და არა ერთბაშად, რადგან რევოლუციური ცვლილებების მცდელობები პრაქტიკაში იშვიათად იყო წარმატებული.

გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულიდან პოპულარულია ადამიანებზე ორიენტირებული ცვლილებების დანერგვა (**PCI (People Centered Implementation)**). ეს იყო გამოყენებული ორგანიზაციებში, მსოფლიოს 35 ქვეყანაში, რათა შეეცვალათ ქცევები და მიეღოთ ცვლილებებისგან შედეგები. **PCI** მოიცავს 6 ფაქტორს:

1. ცვლილებების მიზნების გაზიარება,
2. ცვლილებების ეფექტური ხელმძღვანელობა,
3. ცვლილებებში და მათ დაგეგმვაში ადამიანების მძლავრი ჩართვის პროცესი,
4. სპონსორების ჩართვა ცვლილებებში,
5. წამყვანი პერსონალისათვის ცვლადი მოქმედებების რეჟიმის და ვალდებულებების ჩამოყალიბება,

6. ცვლილებების პერსონალისადმი უწყვეტი წარდგენა, რათა ადამიანებმა ისწავლონ ადაპტირება, წინააღმდეგობების ადეკვატური მართვა.

მნიშვნელოვანია თანამშრომლების აქტიური ჩართვა ცვლილებების პროცესში ეს იძლევა საშუალებას როგორც მინიმუმ უკეთ იქნას შესწავლილი მათი პოზიციები. უკეთეს შემთხვევაში ისინი ხელს შეუწყობენ გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას.

,,დასკვნითი კიბის" მოდელში ასახულია თუ როგორ უნდა იყოს წარდგენილი ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია და მისი შედეგები სხვადასხვა გზით, სხვადასხვა რწმენის ადამიანისთვის, რათა: გახდნენ მეტად მცოდნე და ადეკვატურნი (ასახვა); კონცეფცია (ფიქრები) გახადონ მეტად ანალიტიკური და მეტად ცხადი სხვებისათვის (პროპაგანდა); გამოიცნონ სხვათა ფიქრები და არგუმენტაცია (გამოკვლევა). აგრეთვე აუცილებელია დაუპროგრამებელი სიტუაციების წარმოსახვითი სცენარების ანალიზი.

საბოლოო ჯამში, ცვლილებების მენეჯმენტი უნდა ემსახურებოდეს ,,მოაზროვნე", სწრაფად ადაპტირებადი, მოქნილი ორგანიზაციების შექმნის რთულ პროცესს, რათა ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი მუდმივი სწავლება და ცვლილებები გახდეს პერსონალისათვის საინტერესო და ორგანიზაციული კულტურის ერთ–ერთი ორგანული, ბუნებრივი ელემენტი. ვინაიდან, მხოლოდ პიროვნებების მიზნებისა და ინტერესების გათვალისწინებით, სამუშაო პროცესში მათი შემოქმედებითი ჩართვით არის შესაძლებელი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა.

ორგანიზაციული ცვლილებები აუცილებელია გახდეს არა ერთჯერადი აქტი, არამედ მუდმივი პროცესი ამისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში არსებობდეს ცვლილების მიმღები, ცვლილებისადმი ლოიალური კულურა. ცვლილებების მართვის ჭრილში კულტურაზე გავლენის აქტუალური მიმართულებებია:

I- კულტურის პრინციპების გათვალისწინება და დაცვა, განსაკუთრების პათოლოგიური კულტურის დაუშვებლობა

II- კულტურის შეცვლის პროცესი – როგორც ცვლილებების მართვის ურთულესი მიმართულება

III-ნოვატორული კულტურის დანერგვა

I - ორგანიზაციული კულტურის პრინციპების გათვალისწინება:

1. ფუნქციონალურ-ობიექტური და სუბიექტურ-ინტერპრეტაციული პრინციპი ითვალისწინებს ამ ორი ფაქტორის სინთეზის მნიშვნელობას, რაც გულისხმობს კულტურის ობიექტური გაგების ფუნქციონალურ გამოყენებას და ორგანიზაციის წევრების სუბიექტურ ინტერპრეტაციასთან კავშირს.

2. დუალობის პრინციპი გულისხმობს, რომ კულტურა არის ადამიანთა ქმედებების შედეგი და უკუგავლენით ახდენს ადამიანთა ქცევების კორექტირებას.

3. შესაბამისობის პრინციპი ნიშნავს ორგანიზაციის კულტურასა და სტრატეგიას შორის და შიდა და გარე გარემოს შორის შესაბამისობის აუცილებლობას. აქ დომინანტურია შემდეგი პარამეტრები: დისტანცია ხელისუფლებასთან (სამხრეთის ქვეყნებში დისტანცია მეტია, ვიდრე ზომიერი ან ცივი კლიმატის ქვეყნებში). ზოგადი მახასიათებელი კი არის ის, რომ ხელქვეითები ცდილობენ შეამცირონ დისტანცია, ხელისუფალნი კი _ პირიქით; უნდობლობის თავიდან აცილება; ინდივიდუალიზმი გადაწყვეტილების მიღებაში.

4. პათოლოგიის პრინციპი. ორგანიზაციებში არ არის იშვიათი პიროვნული და ჯგუფური დარღვევები. მისი საფუძველია ერთი შეხედვით უმნიშვნელო პიროვნული დარღვევები, მას მოყვება რეალობის ილუზორული აღქმა, ხელშემწყობი პირობების შემთხვევაში გადაიზრდება მყარ პათოლოგიაში და საბოლოო ჯამში აისახება ორგანიზაციის კულტურაზე. ნებისმიერი ორგანიზაციის წევრი ახდენს გავლენას ორგანიზაციის კულტურის ფორმირებაზე, მაგრამ ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავე ხდება, როდესაც პათოლოგიური დარღვევები აღენიშნება ლიდერს, ვინაიდან ლიდერი არის ორგანიზაციული კულტურის განმსაზრვრელი მთავარი ძალა. არადა ლიდერული პოზიცია პირდაპირ შეიცავს ფსიქიკური პათოლოგიების მაღალ რისკ–ფაქტორს. ადამიანთა ქცევები შეიძლება განპირობებული იყოს ერთ ან რამდენიმე პათოლოგიით.

ლიდერების და მენეჯერების (პირები რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციულ კულტურას) პათოლოგიის მიზეზები შესაძლოა იყოს შემდეგი **პიროვნული დარღვევები: ა) დევნის ილუზია; ბ) უმწეობის ილუზია, გ) განდიდების ილუზია; დ)კონტროლის ილუზია; ე) განცალკევების ილუზია .**

ა)დევნის ილუზია – პირები, რომლებსაც დევნის ილუზია აქვთ არავის ენდობიან. გამოირჩევიან სიფხიზლით, მიაჩნიათ, რომ ირგვლივ მყოფნი ცდილობენ მათ შეცდომაში შეყვანას. აქ დომინანტურია უნდობლობის ნევროზული სტილი.

ბ)უმწეობის ილუზია – პიროვნებას აქვს დაბალი თვითშეფასება, გარემოებების ცვლილებებზე გავლენის მოხდების უუნარობის განცდა, მაზოხიზმისადმი მიდრეკილება, სხვა ადამიანზე - ,,მხსნელზე" მიჯაჭვულობა. ახასიათებს ქმედებების დეპრესიული ნევროზული სტილი.

გ) განდიდების ილუზია – ეფუძნება საკუთარი თავის გადამეტებულ შეფასებას და ყურადღების ცენტრში ყოფნის მოხოვნილებას. ასეთ ადამიანს ახასიათებს დრამატულობა. ხასიათდებიან ენერგიულობით, გადამეტებული ზეგავლენის მოხდენის სურვილით, გადამეტებულად აფასებენ საკუთარ მიღწევებს, სურთ შთაბეჭდილების მოხდენა, ახასიათებთ მოვლენების დრამატიზება, მოჩვენებითი გულთბილობა.

დ) კონტროლის ილუზია. ამ ილუზიით შეპყრობილნი ცდილობენ აკონტროლონ ყველა და ყველაფერი, რასაც მიჰყავთ დოგმატიზმამდე და იძულებით ნევროზული სტილის ფორმირებამდე. მათ არ შეუძლიათ სპონტანურობა, ახასიათებთ დაძაბულობა, ეშინიათ რისკის. შესაბამისად არიან მოუქნელები.

ე)განცალკევების ილუზია. ეს ადამიანები უფრთხიან პიროვნულ ტკივილებს, რასაც მას ნებისმიერი საქმიანი თუ პირადი ურთიერთობები ანიჭებს. ისინი საქმეში ყოველთვის ემოციურად ერთვებიან, თითქოს ჩანან მშვიდნი, თუმცა ახასიათებთ მოჭარბებული სიფრთხილე, რაც განპირობებულია სულიერი შეურაცხყოფის შიშით. ცდილობენ არ იყვნენ კონტაქტურები, შეინარჩუნონ დისტანცია გარშემომყოფებთან. (იხ.ცხრილი 1)

ცხრილი 1

პიროვნული დარღვევები		სისტემის დარღვევა	სტრუქტურის დარღვევა
წარმოშობის ფაქტორი	ნევროზული სტილი	პათოლოგია	დარღვევის სახე
დევნის ილუზია	უნდობლობა		**ზემართვა:** სიმარტივე,

		პარანოიდული კულტურა	რეპრესიულობა, მოუქნელობა; **ზესტაბილიზება:** თვითდამოუკიდებლობა, მატერიალიზება
უმწეობის ილუზია	დეპრესია	დეპრესიული კულტურა	
განდიდების ილუზია	დრამატიზმი	დრამატული კულტურა	**ზესირთულე:** გადატვირთვა, ამბივალენტობა, წინააღმდეგობრიობა
კონტროლის ილუზია	იძულება	იძულებითი კულტურა	
განცალკევების ილუზია	დისტანცია	შიზოიდური კულტურა	

ზემოაღნიშნული პათოლოგიები არ ლოკალიზდება პიროვნების დონეზე, უმეტეს შემთხვევებში იწვევს ჯგუფურ დარღვევებს და ვითარდება: **ა)ბრძოლის მენტალიტეტი; ბ)დამოკიდებულების მენტალიტეტი; გ)უტოპიის მენტალიტეტი**

ა)ბრძოლის მენტალიტეტი – პათოლოგიური ჯგუფი სამყაროს მტრებად და მეგობრებად ყოფს. ჯგუფი შეკრულია წარმოსახვითი მტრის წინააღმდეგ. ჯგუფის ქმედებები „მტერთან" ბრძოლის ილუზიით იკვებება.

ბ)დამოკიდებულების მენტალიტეტი – ყალიბდება ჯგუფში, სადაც ქარიზმატული ლიდერია დომინანტი. ჯგუფის წევრები მასზე არიან მიჯაჭვულნი, რომელიც ზღუდავს წევრების ინიციატივებს მისი ზეაქტივობით და მიმზიდველობით.

გ) უტოპიის მენტალიტეტი – დომინირებს პათოლოგიურ ჯგუფში, რომელიც „გაჟღენთილია"ახალი იდეებით, ენთუზიაზმით, მომავალზე ორიენტაციით, კარგავენ რეალობის, დროის აღქმას.

ზემოააღნიშნული ჯგუფური დარღვევები ხდება კონფორმიზმის, არარეალური შეფასებების და შესაბამისად არასწორი გადაწყვეტილებების საფუძველი.

პიროვნული და ჯგუფური დარღვევები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის კულტურაზე და საბოლოო ჯამში იწვევენ სისტემურ დარღვევებს:

1. **დევნის ილუზია და ბრძოლის მენტალიტეტი წარმოშობს პარანოიდულ კულტურას.** მას ახასიათებს საყოველთაო უნდობლობა, რეპრესიული, ავტორიტარული სტილი; არაფორმალური კავშირები შეზღუდულია, მოქმედებს ინფორმაციის შემზღუდავი მექანიზმები.

2. **დეპრესიულ კულტურას** ქმნიან უმწეობის ილუზიით შეპყრობილი ლიდერები. მათი უმწეობის განცდა, აპათია, უძლურება, დანაშაულის შეგრძნება ვრცელდება ორგანიზაციაზეც. აქ არ არსებობს გაცნობიერებული ლიდერი. ორგანიზაცია „მიკედლებულია" ფიგურაზე, რომელიც იატაკქვეშეთიდან მართავს პროცესებს.

3. **დრამატულ კულტურას** ქმნის განდიდების ილუზიით შეპყრობილი ლიდერი, რომელსაც მართავს ნარცისიზმი, ექსტრემიზმი და ჰიპერაქტივობა. ასეთი ორგანიზაცია დამუხტულია გადაჭარბებული ემოციებით. მოვლენების, წარმატებების, მიღწევების, წინაღობებისგგადაჭარბებული აღქმა.

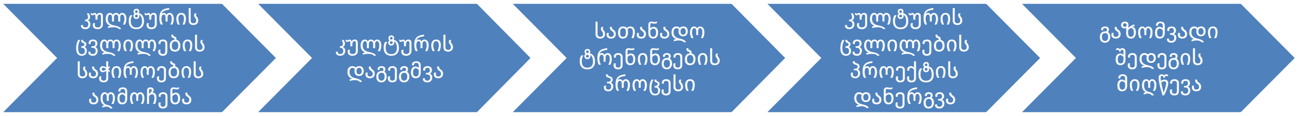
4. **იძულებითი კულტურა** გამომდინარეობს კონტროლის ილუზიიდან. დაფუძნებულია საყოველთაო კონტროლზე, ფორმალიზმზე, ბიუროკრატიაზე, სტანდარტებზე. ადგილი არ რჩება ინოვაციისთვის.

5. **შიზოიდური კულტურა** მომდინარეობს განცალკევების ილუზიის მქონე ლიდერისგან. აქ ხელმძღვანელი ვაკუუმშია, იზოლირებული და დისტანცირებულია თანამშრომლებისგან. ორგანიზაციაში კომპეტენციები და სამუშაო სფეროები გაურკვეველია.

II – ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა

ორგანიზაციაში კულტურის გონივრული ცვლილებები ჩვეულებრივ ხორცელდება ერთიანი პროცესის მეშევობით (იხ. სქ.1).

სქ. 1. კულტურის ცვლილების პროცესის ეტაპები



ორგანიზაციაში კულტურის ცვლილებების საჭიროების გააზრება უნდა ეფუძნებოდეს კვლევას, რომლის შედეგადაც ვლინდება დასაქმებულთა დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი. კულტურის სასურველი კონდიციაა მიღწეული, როდესაც ვლინდება, რომ: **ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს მოსწონს სამუშაო ადილი; სჯერა, რომ მისი წარმატება მის მონდომებაზეა დამოკიდებული; აკმაყოფილებს გასამრჯელო და იცის რომ მსგავს ორგანიზაციებში ანალოგიურ სამუშაოზე ნაკლებს იხდიან; კარიერის მართვის სისტემა სამართლიანია; გამჭვირვალეა თანამშრომელთა წახალისების სისტემა; ორგანიზაცია იძლევა თვითგამოხატვის შესაძლებლობას; მიაჩნია, რომ სამუშაო ითხოვს დაძაბულ მუშაობას, თუმცა შეესაბამება მის შესაძლებლობებს; სრულიად ენდობა უშუალო ხელმძღვანელს; ყოველთვის გამოხატავს საკუთარ მოსაზრებებს; იცის თუ რას მოელის მისგან მენეჯერი.** მსგავსი იდეალური მდგომარეობა ორგანიზაციებში საკმაოდ ძნელად მისაღწევია და მუდმივ ზრუნვას საჭიროებს. ამიტომაც მნიშნელოვანია კულტურის ცვლილების, როგორც მუდმივი პროცესის ჩამოყალიბება.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებების ორიენტირებისთვის მნიშვნელოვანია არა თვით კულტურის ცვლილებებზე ორიენტაცია, არამედ **მუდმივად განახლებადი, ადაპტირებადი კულტურისათვის** ძირეული საფუძვლის შექმნა. ამ თვალსაზრისით აუცილებელია ორგანიზაციის წევრების ,,ფილტრაციის" (შერჩევა – დაწინაურება – გათავისუფლება) პროცესის დახვეწა. შესწავლილი უნდა იყოს ორგანიზაციის თითოეული წევრის ექსტრავერსიის დონე, მზაობა თანამშრომლობისათვის, შეგნება, ემოციური სტაბილურობა, აღქმის თავისებულებები, თვითკონტროლის ხარისხი,

მაკიაველიზმის დონე, თვითშეფასების დონე, ადაპტირების უნარი, რისკისადმი დამოკდებულება, ეროვნული კულტურის კუთვნილების დონე და მახასიათებლები. ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კარგად გააზრებული, გამოკვეთილი, პოლიტიკა პერსონალთან მიმართებაში. აუცილებელია ინდივიდუალური მიდგომები, მაღალკვალიფიციური, სიღრმისეული შესწავლა და ხანგრძლივვადიანი დაკვირვებები. ორგანიზაციაში უნდა გაირკვეს გრძელვადიანი და მოკლევადინი მიზნებისთვის საჭირო პირების, საჭირო რეზერვების, კულტურასთან და მიზნებთან არათავსებადი პირების ვინაობა. იოლად მისახვედრია, რომ ეს პროცესი შესაძლებელია წლების მანძილზე გაგრძელდეს. შესაძლოა დიდ ბარიერად იქცეს ის ფაქტი, რომ ახალი ტიპის კულტურასთან შეუთავსებელი კადრები ცდილობენ თავიანთი ფასეულობები დანერგონ ახალ თანამშრომლებში, რაც ასევე საფრთხეს უქმნის ცვლილებათა მიზანმიმართულ პროცესს. ამიტომ უმნიშვნელოვანესია სოციალიზაციის და კულტურასთან დაკავშირებული ტრენირების გონივრული ორგანიზება. დასაქმებულებისთვის ცხადი უნდა იყოს თუ რა არის ფასეული ორგანიზაციაში, რა თვისებები და ქმედებებია წახალისებული, და როგორ ისჯება მხარდაჭერილ ფასეულობებთან შეუთვსებლობის შემთხვევები.

ორგანიზაციების კულტურის მართვის პროცესებში დომინირებს:

ა) საკითხები, რომელიც მოიცავს კულტურის ცვლილებათა საჭიროების გაცნობიერებას, დაგეგმვას, სწავლებას, პროექტის დანერგვას, გაზომვადი შედეგის მიღებას;

ბ) ეთიკური კულტურის შექმნა, რომელიც გულისხმობს ეთიკური ჩარჩოების შექმნას, ორგანიზაციით დაინტერესებულთა შორის ეთიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას და მათდამი ეთიკურ დამოკიდებულებებს;

გ) ორგანიზაციული კულტურის ბალანსირება ორგანიზაციის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანი ფუნდამენტია. აქ იგულისხმება ორგანიზაციული და პიროვნული ინტერესების შეთანაწყობა და ბალანსირება. სწორედ აქედან გამომდინარეა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციამ იპოვოს პიროვნებები, რომლებიც ბუნებრივად

შეესაბამებიან ორგანიზაციაში აღიარებულ და მხარდაჭერილ ფასეულობებს და უზრუნველყოს ორგანიზაციისა და პიროვნებების სინერგიული ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესი.

დ) ადაპტური კულტურის შექმნა, ცხადია, უმჯობესია, ვიდრე დღენიადაგ ცვალო ის. ამისთვის კი საჭიროა ცვლილებებისა და თანამედროვე გამოწვევებისადმი გახსნილი, ადაპტური კადრები, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონით. აუცილებელია, პიროვნებათა მახასიათებლების შეფასება, მათი შესაბამისობა მხარდაჭერილ ორგანიზაციულ ფასეულობებთან, რათა ნათელი გახდეს ვინ არის ყველაზე საჭირო, მნიშვნელოვანი ან შეუსაბამო მიზნებთან, სტრატეგიასთან. ამით განუხრელად გაუმჯობესდება პერსონალის, ჯგუფების, გუნდების, ორგანიზაციის სინერგიული ფუნქციონირების და განვითარების პროცესები.

III – ნოვატორული კულტურის დანერგვა

ნოვატორული კულტურა არის ინოვაციებზე, ცვლილებებზე ფოკუსირებული, ეფუძნება პირად დაინტერესებას, ურთიერთობებს, შემოქმედებითობას და მრავალფეროვნებას. ორგანიზაციაში (მისი საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში) უნდა ჩამოაყალიბდეს კულტურა, რომელიც ასტიმულირებს პერსონალის ნოვატორულ საქმიანობას.

ნოვატორული კულტურის განსაკუთრებული მახასიათებლებია:

- **თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობა.** თანამშრომლები რამდენად აქტიურად არიან ჩართულები, მოტივირებულნი და ერთგულნი ორგანიზაციის ხანგრძლივვადიანი მიზნების და პირადად მიმართულნი ორგანიზაციის წარმატებისკენ.
- **თავისუფლება.** თანამშრომლებს რამდენად დამოუკიდებლად შეუძლიათ განაგონ თავიანთი სამუშაო დატვირთვა და გამოავლინონ ინიციატივა ყოველდღიური საქმიანობისას.
- **ნდობა და გახსნილობა.** რამდენად არიან მზად ადამიანები დაეხმარონ ერთმანეთს და გამოხატავენ პატივისცემას ერთმანეთისადმი.

- **იდეის შემუშავების დრო.** რა დროს უთმობენ ადამიანები ახალი იდეების გამომუშავებას და დახვეწას, სანამ დაიწყებენ კონკრეტულ საქმიანობას მათი რეალიზაციისათვის.
- **თამაში და იუმორი.** რამდენად სპონტანური, მხიარული და ძალდაუტანებელია გარემო სამუშაო ადგილებზე.
- **კონფლიქტების გადაწყვეტა.** როგორ იღებენ გადაწყვეტილებებს და წყვეტენ ამოცანებს, იმის გაცნობიერებით, თუ რა წაადგება კომპანიას სასიკეთოდ და არა თავისი პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე.
- **დებატები.** რამდენად აქვთ უფლება მუშაკებს გამოხატონ საკუთარი მოსაზრება, წამოაყენონ თავიანთი იდეები განსახილველად და შეაფასონ სხვების შეხედულებები.
- **რისკის მიღება.** რამდენად მომთმენები არიან მენეჯერები განუსაზღვრელობებისადმი და აჯილდოვებენ თუ არა მუშაკებს, რომლებიც არ უშინდებიან გარისკვას.