

## ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

## სარჩევი

თავი I. ზოგადი დებულებები.....	4
მუხლი 1. ზოგადი დებულებები .....	4
მუხლი 2. პოლიტიკის მიზნები, ამოცანები და პრინციპები.....	5
მუხლი 3. ვაკანტური ადგილების განსაზღვრა და ანალიზი.....	6
მუხლი 4. მაუწყებლის ხელმძღვანელი ორგანოები და სტრუქტურა.....	7
თავი II. პერსონალის მართვის პოლიტიკა .....	8
მუხლი 5. პერსონალის დასაქმების პოლიტიკა .....	8
მუხლი 6. პერსონალის მოზიდვა.....	8
მუხლი 7. ახალი დასაქმებულის ადაპტაცია.....	9
მუხლი 8. დასაქმებულის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა.....	9
მუხლი 9. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა .....	10
მუხლი 10. პერსონალის შეფასების პროცესი, კრიტერიუმები და მეთოდები.....	11
მუხლი 11. პერსონალის მოტივაცია და წახალისება .....	12
მუხლი 12. პერსონალის შენარჩუნება.....	12
მუხლი 13. პერსონალის როტაცია.....	13
მუხლი 14. სოციალური პოლიტიკა .....	13
მუხლი 15. გენდერული თანასწორობის პოლიტიკა.....	14
მუხლი 16. კონფიდენციალურობა .....	14
მუხლი 17. შიდა კომუნიკაცია.....	14
მუხლი 18. კორპორატიული ეთიკა.....	15
III თავი. პერსონალის მართვის პროცედურა.....	15
მუხლი 20 . პერსონალის ფუნქციონალური გეგმა .....	15
მუხლი 21. პირადი საქმისწარმოება.....	15
მუხლი 22. სტაჟირება.....	16
მუხლი 23. საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის ფუნქციები ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მიზნების მისაღწევად .....	16

მუხლი 24. პერსონალის შრომითი ურთიერთობის მართვა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარება .....	17
მუხლი 25. პერსონალის სამუშაო კმაყოფილების კვლევა.....	18
მუხლი 26. პერსონალის სამუშაოდან გათავისუფლება .....	18

## თავი I. ზოგადი დებულებები

### მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზია და რადიო“-ს (შემდეგში - „მაუწყებელი“) ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა (შემდგომში - „პოლიტიკა“) შემუშავებულია საერთაშორისო პრინციპებისა და საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად და განსაზღვრავს ადამიანური რესურსის მართვის პრინციპებსა და პოლიტიკას, პერსონალის სამსახურში მიღების წესს, სამსახურში ადაპტაციის პროცედურას, პერსონალის სამუშაოზე კმაყოფილების კვლევის მექანიზმებს, აგრეთვე პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და პროფესიულ განვითარების მექანიზმებს.
2. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება მაუწყებლის მისიას, დაწესებულების ხედვასა და ღირებულებებს. მაუწყებელი მიზნად ისახავს საკუთარ მიზნებთან დაკავშირებს პერსონალის მისწრაფებები და მათი აქტიური ჩართულობით უზრუნველყოს მაუწყებლის მისიის შესრულება.
3. მაუწყებლის ადამიანური რესურსი (შემდეგში „თანამშრომელი, პერსონალი ან დასაქმებული“) წარმოადგენს მაუწყებელში დასაქმებულ კომპეტენტურ, მოტივირებულ და განვითარებაზე ორიენტირებულ პირთა ერთობლიობას, რომლებიც მაუწყებლის წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნებისა და ინტერესების შესაბამისად ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად ახორციელებენ სამსახურეობრივ უფლებამოსილებას.
4. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მოთხოვნები ვრცელდება მაუწყებლის ყველა პერსონალზე, როგორც ძირითად შტატში მომუშავე, ასევე ხელშეკრულებით მოწვეულ პირებზე თანასწორობის პრინციპების დაცვით, მათი კომპეტენციის სპეციფიკის გათვალისწინებით.
5. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის იმპლემენტაციისათვის შემუშავებულია შემდეგი შიდა ნორმატიული სამართლებრივი დოკუმენტები:
  - ა) მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესი;
  - ბ) მაუწყებლის პერსონალის სამსახურში მიღების წესი;
  - გ) მაუწყებელში დასაქმებული პირების მიმართ დისციპლინური წარმოების წესი;
  - დ) სამუშაო აღწერილობები;
  - ე) სტრუქტურული ერთეულების დებულებები;
  - ვ) მაუწყებელში სტაჟირების გავლის წესი.
  - ზ) მაუწყებლის სხვა შიდა სამართლებრივი აქტები.
6. მაუწყებელი მუდმივად ზრუნავს პერსონალის მართვაზე საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით, შესაბამისად ეტაპობრივად მუშავდება და იქმნება ახალი სახელმძღვანელო შიდა ნორმატიული დოკუმენტები.
7. მაუწყებელი უზრუნველყოფს პერსონალის მართვის პოლიტიკის წინამდებარე დოკუმენტის, შრომის შინაგანაწესისა და მაუწყებლის ძირითადი საქმიანობის შესახებ სხვა რეგულაციების საჯარო ხელმისაწვდომობას მაუწყებლის ვებგვერდზე განთავსების

გზით და შრომითი ურთიერთობის დაწყებამდე (შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებამდე) აცნობს დასაქმებულს.

## **მუხლი 2. პოლიტიკის მიზნები, ამოცანები და პრინციპები**

1. პოლიტიკის მიზანია პერსონალის მართვის ერთიანი პრინციპებით დაამკვიდროს ადამიანური რესურსების მართვის სამართლიანი, ეფექტური, გამჭვირვალე და დისკრიმინაციისაგან დაცული სისტემა, რაც თავის მხრივ განაპირობებს მაუწყებლის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას. მაუწყებელი ისწრაფვის დაასაქმოს მაღალკვალიფიციური თანამშრომელი. პოლიტიკის მიზანს ასევე წარმოადგენს შექმნას გარემო, სადაც თითოეულ დასაქმებულს ეძლევა საკუთარი პოტენციალისა და მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა როგორც ინდივიდუალურად, ასევე თვითმართვად ეფექტურ გუნდში, მაუწყებლის მიზნების მიღწევის პროცესში.

2. პოლიტიკის ამოცანებია:

ა) მაუწყებელში მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შერჩევა და შენარჩუნება;  
ბ) ეფექტური საკადრო პოლიტიკის დანერგვა, რათა პერსონალის მეშვეობით ნაყოფიერად იქნას განხორციელებული სამაუწყებლო საქმიანობა და მასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული პროცესი და უზრუნველყოფილ იქნას მაუწყებლის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის ხელშეწყობა.

გ) პერსონალის საქმიანობის შეფასება და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა.

3. დეკლარირებული მიზნების განხორციელებისთვის მაუწყებელი ხელმძღვანელობს პერსონალის მოზიდვის, ინტეგრაციის, განვითარების და საქმიანობის შეფასებისათვის არსებული შესაბამისი შიდა პროცედურებითა და საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით, ასევე საერთაშორისოდ აღიარებული საუკეთესო პრაქტიკით.

4. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება ისეთი ძირითად პრინციპებსა და ღირებულებებს, როგორცაა:

ა) **დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა:** ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ.) ხდება ყოველი ინდივიდის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, სასწავლებლისა და საზოგადოების წინაშე მისი დამსახურებ(ებ)ის გათვალისწინებით.

ბ) **სამართლიანობა:** ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღმა არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.

გ) **თანასწორობა:** ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთგვაროვანი მიდგომა. დაუშვებელია გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით თანამშრომლების განსხვავება.

დ) **თანაბარი შესაძლებლობები:** მაუწყებლის პერსონალს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად. ამასთან, მაუწყებელში მოქმედი შეფასების სისტემა უნდა იყოს სამართლიანი და გამჭვირვალე, თუმცა, ამავდროულად, აუცილებელია დაცული იყოს პირის კონფიდენციალურობა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპი.

ე) მიზანშეწონილობა: გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად და ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მისაღები გადაწყვეტილების შემუშავება.

ვ) გამჭვირვალობა: ადამიანური რესურსების მართვის მიზნით მაუწყებელი იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, ხოლო მართვის პროცედურები და რეგულაციები საჯაროა.

ზ) პროფესიული განვითარება: დაკისრებული ფუნქციებიდან გამომდინარე, პერსონალის ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინებით, მაუწყებელი მუდმივად ზრუნავს პერსონალის პროფესიულ განვითარებაზე. თანამედროვე სიახლეების მიმართ ადაპტაციისათვის, სწრაფი პროფესიული ზრდისა და კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნებისათვის დაწესებულება უზრუნველყოფს პერსონალის საჭიროებაზე ორიენტირებულ სწავლისა და განვითარების ხელშეწყობას.

თ) მონაწილეობის პრინციპი: მაუწყებელი უზრუნველყოფს შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში პერსონალის სრულ ჩართულობას. პერსონალთა შორის ღია კომუნიკაცია განაპირობებს თანამშრომელთა შორის კორპორატიული კულტურის დამკვიდრებას, ურთიერთთანამშრომლობის გაღრმავებას, კორპორატიულ ეთიკას, ძლიერდა თვითმართვად გუნდურ მუშაობას, ქმნის ერთგვარ კეთილგანწყობილ და ნდობაზე დაფუძნებულ სამუშაო ატმოსფეროს. ღია კომუნიკაციის საშუალებით სისტემატურად ხდება თანამშრომელთა ინფორმირება მაუწყებლის საქმიანობის ძირითადი ასპექტებისა და გრძელვადიანი მიზნების შესახებ. თავის მხრივ კი კომუნიკაციის შედეგად დაწესებულება იღებს თანამშრომელთა ინიციატივებს სამუშაო პროცესის გაუმჯობესების შესახებ.

ი) ორიენტაცია ხარისხზე: მაუწყებელი უზრუნველყოფს დაწესებულებაში საქმიანობის სტანდარტების დახვეწის ხელშეწყობას.

კ) დისკრიმინაციის აკრძალვა: საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად მაუწყებელში ყოველგვარი დისკრიმინაციის აკრძალვა, მათ შორის რელიგიური თუ ეთნიკური კუთვნილების ან/და შეხედულების, სქესის, სოციალური წარმოშობისა და სხვა ნიშნით.

### **მუხლი 3. ვაკანტური ადგილების განსაზღვრა და ანალიზი**

1. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება ადამიანური რესურსების მართვის უწყვეტ ციკლს, რომელიც მოიცავს ერთმანეთთან მონაცვლე ოთხ მიმართულებას:

ა) ორგანიზება/დაგეგმვა - ორგანიზების/დაგეგმვის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს ორგანიზაციული განვითარების, საკადრო პოლიტიკის შემუშავებისა და თანამშრომელთათვის პერსონალის სამუშაო აღწერილობის შემუშავება/განახლების პროცესებს. დაგეგმვის პროცესი მოიცავს მაუწყებლის მიზნების მისაღწევად საჭირო ადამიანური რესურსების ანალიზს, კონკრეტული პოზიციების მიმართ არსებული მოთხოვნებისა და სახელფასო ცვლილებების განსაზღვრას.

ბ) ორგანიზაციაში შემოსვლა - ორგანიზაციაში შემოსვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და ორგანიზაციაში სოციალიზაციის პროცესებს.

გ) სამუშაოს მართვა - ორგანიზაციაში სამუშაოს მართვა თავის თავში აერთიანებს შეფასების, წახალისებისა და საჭიროების შემთხვევაში დისციპლინარული პასუხისმგებლობის პროცესებს.

დ) ორგანიზაციიდან გასვლა - ორგანიზაციიდან გასვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცესებს.

2. ვაკანსიების განსაზღვრა ერთი მხრივ უკავშირდება წლიური ანგარიშებისა და მაუწყებლის ამოცანების შესრულებისთვის საჭირო რესურსებს, ან/და შეიძლება განპირობებული იქნას სამუშაო ადგილის გამოთავისუფლებით ან თანამშრომელთა როტაციით.

3. წლიური ანგარიშებისა და მაუწყებლის ამოცანების შესრულებისთვის საჭირო რესურსების განსაზღვრისას ვაკანტური ადგილის საჭიროება შეიძლება გამომდინარეობდეს:

ა) ახალი სტრუქტურული ერთეულის შექმნით ან არსებულის რეორგანიზაციით;

ბ) დამატებითი ადამიანური რესურსების საჭიროებით;

გ) ახალი პროექტების განხორციელებით.

#### **მუხლი 4. მაუწყებლის ხელმძღვანელი ორგანოები და სტრუქტურა**

1. მაუწყებლის ხელმძღვანელი ორგანოები არიან

ა) საზოგადოებრივი მაუწყებლის სამეურვეო საბჭო;

ბ) დირექტორი.

2. მაუწყებლის პერსონალი შედგება მაუწყებლობის განვითარების დარგში მაუწყებლის დირექტორის მოადგილის, ტექნიკური განვითარების დარგში მაუწყებლის დირექტორის მოადგილისა და მაუწყებლის შემდეგ სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებული პირებისაგან:

ა) სატელევიზიო მაუწყებლობის განვითარების სამსახური;

ბ) რადიო მაუწყებლობის სამსახური;

გ) ონლაინ მედიის სამსახური;

დ) ახალი ამბების სამსახური;

ე) საავტორო-შემოქმედებითი გადაცემების სამსახური;

ვ) მიმდინარე მაუწყებლობის სამსახური;

ზ) მატერიალურ-ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახური;

თ) ფინანსური ეფექტიანობის სამსახური;

ი) იურიდიული მხარდაჭერის სამსახური;

კ) საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური;

ლ) საარქივო სამსახური;

- მ) მონიტორინგის/ხარისხის კონტროლის სამსახური;
- ნ) შიდა აუდიტის სამსახური.

## თავი II. პერსონალის მართვის პოლიტიკა

### მუხლი 5. პერსონალის დასაქმების პოლიტიკა

1. მაუწყებელი მის წინაშე მდგარი ამოცანებისა და ფუნქციების განსახორციელებლად უზრუნველყოფს პერსონალის დასაქმების პოლიტიკის გატარებას სამართლიანი პროცედურებით, რაც გულისხმობს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას, შენარჩუნებას და განვითარებას.

2. მაუწყებლის დასაქმების პოლიტიკა ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

ა) **თანასწორობა/თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა**, რაც გულისხმობს მაუწყებლის ყველა თანამშრომლის ასაკის, სქესის, ეთნიკური, რელიგიური თუ რასობრივი კუთვნილების, სოციალური წარმომავლობის ან პოლიტიკური მრწამსის მიუხედავად თანაბარ სამუშაო პირობებით უზრუნველყოფას, მათ შორის, პროფესიული განვითარების თანაბარი შესაძლებლობებს.

ბ) **მრავალფეროვნება** - მაუწყებელი ხელს უწყობს განსხვავებული და მრავალფეროვანი გამოცდილების, მრწამსის თუ ღირებულებების, სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის, ეროვნებისა თუ ეთნიკური წარმომავლობის მქონე კადრების მოზიდვასა და დასაქმებას.

გ) **გამჭვირვალობა** - მაუწყებლის მიერ შემუშავებული დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები არის ნათლად ჩამოყალიბებული და ფართოდ ხელმისაწვდომი.

დ) **გამოხატვის თავისუფლება** - მაუწყებელი ზრუნავს თანამშრომლებს შეუქმნას შესაბამისი შრომის პირობები, სადაც დაცული იქნება დასაქმებულის უფლებები, მათი კანონიერი ინტერესები და ღია კომუნიკაციის საშუალებით უზრუნველყოფილი იქნება აზრის კორპორატიული ეთიკის ფორმით გამოხატვის თავისუფლება.

### მუხლი 6. პერსონალის მოზიდვა

1. პერსონალის ეფექტური მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის დაგეგმილი და ორგანიზებული პროცესი, რომელიც არსებული და მომავალი ვაკანსიების, სამუშაოთა აღწერილობებით განსაზღვრული მოთხოვნების შესაბამისი კვალიფიკაციის პერსონალის მიღების მიზნით ხორციელდება.

2. მაუწყებლის პერსონალის მართვის პოლიტიკის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა დასაქმოს შრომისმოყვარე და წარჩინებული კადრები. აღნიშნულიდან გამომდინარე, პერსონალის მოზიდვის პროცესში პრიორიტეტულად განიხილება სტაჟიორები, რომლებმაც მაუწყებელში გაიარეს სტაჟირება და იყვნენ დასაქმებულნი „სტაჟირების გავლის წესის“ შესაბამისად.

3. მაუწყებელი ახორციელებს სტაჟიორთა გამოკითხვას. გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური ადგენს შესაბამისი



კვალიფიკაციის მქონე სტაჟიორთა ბაზას, საჭიროების შემთხვევაში მათი მოწვევის/დასაქმების მიზნით.

4. კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნებისა და მათი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, მაუწყებელი არსებულ ვაკანსიაზე კანდიდატის გარე წყაროებიდან მოძიებისა და მოზიდვის პროცესის დაწყებამდე, უზრუნველყოფს შიდა რესურსის გამოყენებას და მაუწყებლის დასაქმებულის გადაყვანას ან დაწინაურებას, დასაქმებულის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების, სამუშაო აღწერილობისა და შრომითი გამოცდილების გათვალისწინებით.

5. კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის მიზნით მაუწყებელი ახორციელებს კანდიდატების შერჩევას საქართველოს კანონმდებლობისა და მაუწყებელში მოქმედი შიდა ნორმატიული სამართლებრივი აქტების შესაბამისად, პერსონალის მოსაზიდად შეიძლება გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა წყაროები, მათ შორის:

ა) მაუწყებლის ვებგვერდი და სოციალური ქსელები;

ბ) ვაკანსიების საძიებო ვებპორტალები;

გ) სოციალური ქსელები;

დ) სხვადასხვა ღონისძიებები (კონფერენცია, სამუშაო შეხვედრა, პროფესიული განვითარების ღონისძიება ან/და სხვა).

6. მაუწყებლისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის პროფესიონალიზმი, რის გამოც მაუწყებლის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა კვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება.

7. მუწყებელი უფლებამოსილია კვალიფიციური კადრის მოზიდვის მიზნით დააწესოს განსხვავებული შრომის ანაზღაურება დასაქმებულის სამუშაო გამოცდილების, მაღალკვალიფიციურობის ან პერსონალის შეფასების შედეგების საფუძველზე.

## **მუხლი 7. ახალი დასაქმებულის ადაპტაცია**

1. მაუწყებელი ხელს უწყობს ახლად დასაქმებულების სწრაფ ადაპტაციასა და სამუშაო პროცესში სრულფასოვნად ჩართვას.

2. ადაპტაციის მიზნით საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ჩართულობით უზრუნველყოფს ახლად მიღებული თანამშრომლისათვის შრომითი ინსტრუქტაჟის ჩატარების ორგანიზებას, რაც მოიცავს შრომის კანონმდებლობისა და შრომის უსაფრთხოების წესების გაცნობას, მაუწყებლის შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებისა და სხვა პროცედურების გაცნობას.

3. ადაპტაციის პროცესში ხდება ახლად მიღებულ თანამშრომელთა მოქმედ პერსონალთან/სტრუქტურულ ერთეულებთან გაცნობა და სათანადო შრომის პირობების შექმნა.

## **მუხლი 8. დასაქმებულის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა**

1. დასაქმებულების პროფესიული განვითარება გულისხმობს მაუწყებლის პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას, პერსონალის მომზადებას, გადამზადებას, რაც ხელს

უწყობს პერსონალის საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებას და მაუწყებლის წინაშე მდგარი მიმდინარე ამოცანების/გამოწვევების შესრულებას.

2. პერსონალის განვითარების საჭიროების შესწავლის მიზნით მაუწყებელი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შეფასებას. პერსონალის შეფასების პროცესს ორგანიზებას უწევს საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური.

3. მაუწყებლის პერსონალის ანგარიშვალდებულება და ქვემდებარეობა რეგულირდება შესაბამისი შიდა ნორმატიული სამართლებრივი აქტებით, პერსონალის სამუშაო აღწერილობებითა და შრომითი ხელშეკრულებით.

4. სამუშაო აღწერილობა განისაზღვრება სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ, თითოეული დაქვემდებარებულისთვის საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურთან კოორდინაციით.

5. წინამდებარე მუხლით გათვალისწინებული გამოკითხვის შედეგების, ანგარიშებისა და ანალიზის საფუძველზე, საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური, შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან შეთანხმებით შეიმუშავებს პერსონალის განვითარების წლიურ გეგმას და წარუდგენს დირექტორს დასამტკიცებლად.

6. დასაქმებულის პროფესიული განვითარების მექანიზმები, გზები და პროცედურები განსაზღვრულია მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესით.

7. მაუწყებელში დასაქმებული პერსონალის პროფესიული ზრდა-განვითარების მიზნით საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური ყოველწლიურად, წლის ბოლოს ატარებს დასაქმებულთა ინდივიდუალურ გამოკითხვას შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან შეთანხმებით და გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შეიმუშავებს მომდევნო წლის პერსონალის განვითარების სტრატეგიულ გეგმას, მაუწყებლის ბიუჯეტის ფარგლებში. პერსონალის განვითარების გეგმის შედგენის პროცესში შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას სხვა სახის კვლევები ამ მიმართულებით, მათ შორის შეფასდეს საჭიროებები.

## **მუხლი 9. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა**

1. პერსონალის მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება წარმოადგენს, რისთვისაც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესი. აღნიშნული პროცესი ემსახურება პერსონალის განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას, შესაძლებელს ხდის თანამშრომელთა კვალიფიციურობის ანალიზს სამუშაოს ძირითად მოთხოვნებთან, დასახულ მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებაში, ავლენს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განმაპირობებელ გარემოებებს, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების დამატებით საჭიროებებს და კარიერის დაგეგმვის მიზნით განვითარების შესაძლებლობებს.

2. მაუწყებლისათვის მნიშვნელოვანია შეფასების მიმართ დასაქმებულებს განუვითარდეთ პოზიტიური დამოკიდებულება (გაიაზრონ, თუ რამდენად შრომატევადია მათი საქმე).

3. სამუშაოს ხარისხი საჭიროებს გაუმჯობესებას, აღნიშნულიდან გამომდინარე შეფასების პროცესი წარმოადგენს ინფორმაციის საუკეთესო წყაროს დასაქმებულთა საქმიანობაში პროგრესის მიღწევის გზების/მიმართულებებით განსაზღვრისათვის.

### **მუხლი 10. პერსონალის შეფასების პროცესი, კრიტერიუმები და მეთოდები**

1. პერსონალის შეფასების პროცესის სრულფასოვნებისათვის მნიშვნელოვანია წინასწარ განისაზღვროს შეფასების კრიტერიუმები, სტრუქტურული ერთეულის დებულებით ან/და სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით, დასახული მიზნების მიღწევისა და ამოცანების შესრულების ხარისხის მიხედვით.

2. პერსონალის შეფასების პროცესში გამოიყენება დასაქმებულთა ფუნქციათა აღწერილობა და სტრუქტურული ერთეულის წლიური სამუშაო გეგმა (სტრუქტურული ერთეულების უფროსები უნაწილებს ამ ერთეულის პერსონალს, საჭირო საქმიანობებს/ფუნქციებს).

3. პერსონალის შეფასება შეიძლება იყოს:

ა) საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, დასაქმებული მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარჩვევებით;

ბ) კარგი შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, დასაქმებულის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს;

დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, დასაქმებულის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

4. შეფასების პროცესის დასრულების შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელი დასაქმებულის ჩართულობით შეიმუშავებს პერსონალური განვითარების გეგმას. აღნიშნული გეგმა შეიძლება შედგებოდეს განვითარების აქტივობებისაგან, რომელთა განხორციელება შეუძლია თავად დასაქმებულს და შეიძლება მოითხოვდეს პროფესიული განვითარების ღონისძიებების გამოყენებას.

5. შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, შესაძლოა მიღებული იქნეს შემდეგი სახის გადაწყვეტილება:

ა) დასაქმებულის წახალისება (მატერიალური ან/და არამატერიალური წახალისების ღონისძიების გამოყენებით);

ბ) პროფესიული განვითარება (დასაქმებულის შემდგომი პროფესიული ან/და კარიერული განვითარების მიზნით, დასაქმებულის სუსტი და ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირების შემდგომ საჭირო განმავითარებელი აქტივობების დაგეგმვის მიზნით);

გ) სამსახურიდან დათხოვნა (საქართველოს შრომის კოდექსის, შრომის შინაგანაწესისა ან/და დასაქმებულთან დადებული შრომითი ხელშეკრულების შესაბამისად).

6. პერსონალის შეფასების ფორმები მტკიცდება მაუწყებლის დირექტორის ბრძანებით.

### **მუხლი 11. პერსონალის მოტივაცია და წახალისება**

1. პერსონალის მოტივაციის ზრდის მექანიზმებია:

ა) შრომის ადეკვატური ანაზღაურება;

ბ) კვალიფიკაციის და დამატებით შრომითი სამუშაოების მოცულობის გათვალისწინებით ფინანსური წახალისება;

გ) თანამდებობრივი წინსვლა;

დ) შრომით პროცესში დასაქმებულის პოზიტიური ემოციური მხარდაჭერა და შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასება;

2. მოტივაციის მექანიზმების შემუშავება უწყვეტი პროცესია და ეფუძნება პერსონალის კმაყოფილების კითხვარისა და ინტერვიუების შედეგებს.

3. პერსონალის წახალისების ღონისძიებები განხორციელდება ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის/მასალის საფუძველზე.

4. დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდის მიზნით მაუწყებელი უფლებამოსილია გამოიყენოს მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესით გათვალისწინებული წახალისების ფორმები.

5. მაუწყებლისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის ორგანიზაციული ჩართულობა, რაც ხელს უწყობს როგორც დასაქმებულის, ასევე ორგანიზაციულ კეთილდღეობას. ჩართულობის მაღალი დონე იწვევს პერსონალის მიერ სამუშაოს ენთუზიაზმით შესრულებას, პირადი და გუნდის მიღწევებით კმაყოფილებას, ავითარებს თვითშეფასებას, თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას და ითავისებენ სამსახურობრივი დატვირთვის შედეგად მიღწეულ წარმატებებს.

### **მუხლი 12. პერსონალის შენარჩუნება**

1. მაუწყებლის გრძელვადიანი განვითარებისა და მდგრადობისათვის მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების სტაბილურობა. წარმატებული ადამიანებისაგან სწორად შერჩეული თანამშრომელი მაუწყებლის ღირსეული წევრია. შესაბამისად, დაწესებულება ზრუნავს აქ დასაქმებული კადრების შენარჩუნებაზე.

2. პერსონალის გადინების თავიდან აცილებისათვის და შესაბამისად პერსონალის შენარჩუნებისათვის მაუწყებლის ხელმძღვანელი პირები ზრუნავენ შექმნან პერსონალისათვის სასურველი სამუშაო გარემო. მუდმივი განვითარების პარალელურად სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების ჩართულობით პერიოდულად ხდება არსებული სამუშაო მდგომარეობის შესწავლა, სამუშაო პროცესის

მსვლელობის ანალიზი, გამოწვევების იდენტიფიკაცია, საჭიროების შემთხვევაში მაკორექტირებელი გეგმის შედგენა და შესრულების მონიტორინგი.

3. პერსონალის შენარჩუნების ერთ-ერთი ოპტიმალური და ეფექტური მეთოდია შეფასებისა და წახალისების სამართლიანი და ობიექტური სისტემის შექმნა/ფუნქციონირება, რაც თავის მხრივ განაპირობებს პერსონალის სათანადო მოტივაციასა და მაუწყებელში მიმდინარე პროცესებში მათ უფრო აქტიურ ჩართვას.

4. პერსონალის შენარჩუნების გზებია:

ა) სათანადო (კონკურენტუნარიანი) შრომის ანაზღაურება - სამუშაო დატვირთვის, კვალიფიკაციისა და გაწეულის შრომის შესაბამისად;

ბ) შეღავათიანი შრომითი დატვირთვა - ფუნქციებისა და შესაძლებლობების მიხედვით;

გ) პერსონალისათვის შესაბამისი პირობების შექმნა - მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით, კეთილმოწყობილი სამუშაო ოთახებითა და უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი უზრუნველყოფა.

დ) ეფექტური კომუნიკაცია - ხელს უწყობს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლასა და წარმატებული პრაქტიკის დანერგვას მაუწყებლის ფარგლებში;

ე) სამუშაო გარემო - მაუწყებელი მაქსიმალურად უწყობს ხელს თანამშრომლებს შორის ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

ვ) მოწესრიგებული შრომის ერგონომიკა - მაუწყებელი ზრუნავს პერსონალის შრომის უსაფრთხოებაზე და დასაქმებულის ჯანმრთელობაზე მოწესრიგებული შრომით პირობებში.

### **მუხლი 13. პერსონალის როტაცია**

1. როტაციის მიზანია დასაქმებულთა მიერ სხვადასხვა გამოცდილების გაზიარება, ახალი უნარების შეძენა და სამსახურის პროდუქტიულობის ამაღლება. როტაცია ხელს უწყობს მაუწყებლის საქმიანობის სტაბილურად წარმართვას.

2. მაუწყებელი უფლებამოსილია თანამშრომლის როტაცია განახორციელოს საჭიროებიდან გამომდინარე, დასაქმებულის წინასწარი თანხმობით.

### **მუხლი 14. სოციალური პოლიტიკა**

1. მაუწყებლის სოციალური პოლიტიკა წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განუყოფელ ნაწილს და მიმართულია მაუწყებლის პერსონალის სოციალური დაცვის ეფექტური სისტემის შექმნისაკენ.

2. მაუწყებლის სოციალური პოლიტიკის მიზანია უზრუნველყოს მუშაობის, დასვენების, დასაქმებულების სამედიცინო მომსახურების, კეთილგანწყობისა და კომფორტული ატმოსფეროს შექმნა, შრომის ეფექტურობის ამაღლება, კადრების დენადობის შემცირება და კვალიფიციური კადრების მოზიდვა.

3. მაუწყებელი პერსონალის ოჯახის წევრის გარდაცვალების ან პერსონალის ქორწინების დროს უზრუნველყოფს თანამშრომელთა დამატებით ანაზღაურებად შვებულებას მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესით დადგენილი წესით.

4. მაუწყებელი უფლებამოსილია მონაწილეობა მიიღოს სახელმწიფო და არასახელმწიფო ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ საქველმოქმედო, სპორტულ და კულტურულ ღონისძიებებში.
5. მაუწყებლისათვის თანამშრომლების ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება წარმოადგენს უმაღლეს პრიორიტეტს.
6. მაუწყებელი უფლებამოსილია თანამშრომლებს შესთავაზოს ნებაყოფლობითი დაზღვევა.
7. მაუწყებელში უსაფრთხო სამუშაო გარემოს უზრუნველსაყოფად, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობითა და მაუწყებლის შიდა ნორმატიული აქტებით დადგენილი წესით ხორციელდება ვიდეომონიტორინგი.
8. მაუწყებელში უზრუნველყოფილია შრომის უსაფრთხოება.
9. მაუწყებლის ყველა სართულზე, თვალსაჩინო ადგილზე გამოკრულია საევაკუაციო გეგმა და ევაკუაციის პროცედურები. მაუწყებელი აღჭურვილია ხანძარსაწინააღმდეგო საშუალებებით.

### **მუხლი 15. გენდერული თანასწორობის პოლიტიკა**

1. მაუწყებელი გენდერულ თანასწორობასა და ოჯახის ღირებულებაზე ორიენტირებული, ღია, ინკლუზიური და ინტერკულტურული დაწესებულებაა, რომელიც თავისი წევრების მრავალფეროვნებას პროდუქტიულ რესურსად განიხილავს და უპირისპირდება ყოველგვარი სახის დისკრიმინაციას, პიროვნული თუ სოციალური მახასიათებლების საფუძველზე
2. მაუწყებელი ორიენტირებულია პერსონალს შეუქმნას ხელშემწყობი პირობები და მოტივაციის მიმცემი სამუშაო გარემო და დაუშვებლად მიიჩნევს ყოველგვარი სახის დისკრიმინაციას, რომელიც ეთნიკური წარმომავლობის, სქესის, რელიგიისა თუ მსოფლმხედველობის, ასაკის, სპეციალური საჭიროებებისა თუ გენდერული იდენტობის ნიადაგზე შეიძლება იქნას წარმოშობილი.

### **მუხლი 16. კონფიდენციალურობა**

1. მაუწყებელი უზრუნველყოფს დასაქმებულთა პერსონალური მონაცემების დაცვას საქართველოს კონსტიტუციის, „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონითა და მაუწყებლის შიდა სამართლებრივი აქტებით დადგენილი წესით.
2. მაუწყებლის პერსონალს უფლება აქვს კანონით დადგენილი წესით გაეცნოს მაუწყებელში მასზე არსებულ ინფორმაციას ან/და ოფიციალურ დოკუმენტებს.

### **მუხლი 17. შიდა კომუნიკაცია**

მაუწყებლის პერსონალი ვალდებულია საკუთარი უფლებამოსილებისა და კომპეტენციების ფარგლებში ერთმანეთთან ითანამშრომლოს გამჭირვალობის,

ლიაობის, ურთიერთპატივისცემის პრინციპების დაცვით, შრომის შინაგანაწესისა და მაუწყებელში მოქმედი შიდა სამართლებრივი აქტების შესაბამისად.

### **მუხლი 18. კორპორატიული ეთიკა**

1. მაუწყებლის კორპორატიული ეთიკა გულისხმობს მაუწყებლის საქმიანობის წარმართვის პრინციპებს, ფასეულობებს, ქცევის სტანდარტებს, შრომით ატმოსფეროს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს.
2. პერსონალის ჩაცმულობა და გარეგნული იერი უნდა შეესაბამებოდეს მათ თანამდებობრივ მდგომარეობას.
3. მაუწყებელი კორპორატიული ეთიკის პრინციპების დასამკვიდრებლად და გასატარებლად უფლებამოსილია შეიმუშავოს პერსონალის კორპორატიული კულტურის სახელმძღვანელო და პერსონალის ეთიკის კოდექსი.

## **III თავი. პერსონალის მართვის პროცედურა**

### **მუხლი 19. პერსონალის სამსახურში მიღების წესი**

მაუწყებელში პერსონალის შერჩევა და დასაქმებასთან დაკავშირებული პროცედურები რეგულირდება პერსონალის სამსახურში მიღების წესით.

### **მუხლი 20 . პერსონალის ფუნქციონალური გეგმა**

1. სამსახურში მიღებისას და შრომითი ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ დასაქმებულს:
  - ა) განემარტება ფუნქციონალური უფლება-მოვალეობები, გადაეცემა სამუშაო აღწერილობა;
  - ბ) გადაეცემა შრომის შინაგანაწესი და სტრუქტურული ერთეულის (სადაც დასაქმდა) დებულება;
  - გ) განემარტება პროფესიული უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაზღვევის პროგრამა და აღნიშნულ პროგრამაში ჩართვის შესაძლებლობა.
  - დ) განემარტება პერსონალური მონაცემების დამუშავების მიზანი, მოცულობა და საჭიროება „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონისა და მაუწყებლის პერსონალური მონაცემების დაცვის პოლიტიკის შესაბამისად.

### **მუხლი 21. პირადი საქმისწარმოება**

1. პერსონალთა სამსახურში მიღებისას წარმოებს პირადი საქმე ცალ-ცალკე თითოეული თანამშრომელისათვის.
2. დადგენილი წესების შესაბამისად პირადი საქმის წარმოებაზე და დოკუმენტების შენახვაზე პასუხისმგებელია საკადრო ბაზის სამსახური.
3. პირადი საქმე წარმოება შესაძლებელია როგორც ელექტრონული ისე მატერიალური ფორმით.

4. მატერიალური პირადი საქმეები უნდა შეიკრას ფაილებად და უნდა იყოს მიუწვდომელი გარეშე პირთათვის.

5. პირად საქმეში არსებული ინფორმაცია წარმოადგენს პერსონალურ მონაცემს და მისი დამუშავება ხდება მხოლოდ საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობისა და მაუწყებლის შიდა სამართლებრივი აქტების შესაბამისად.

## **მუხლი 22. სტაჟირება**

1. სტაჟიორად შეიძლება მიღებულ იქნეს საქართველოს მოქალაქე, რომელსაც აქვს უმაღლესი განათლება, ან იგი „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად აკადემიური უმაღლესი განათლების პირველი საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამის მეორე, მესამე ან მეოთხე კურსის ან მეორე საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტია ან/და აქვს პროფესიული უმაღლესი განათლება, სახელობო განათლება ან/და პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტია.

2. მაუწყებელში სტაჟირების გავლის პირობები, პროცედურები და ეტაპები რეგულირდება მაუწყებელში სტაჟირების გავლის წესით.

## **მუხლი 23. საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის ფუნქციები ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მიზნების მისაღწევად**

1. საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მიზნების და ფუნქციების მისაღწევად უზრუნველყოფს:

ა) ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებას, კვალიფიციური კადრების მოზიდვის, საკადრო პოლიტიკის ოპტიმიზაციის, პერსონალის მოტივირების, შრომითი და კმაყოფილების ზრდის მიზნით პერსონალის გამოკითხვას;

ბ) მაუწყებელში კვალიფიციური კადრების მოზიდვის, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების, განვითარების, იერარქიული ცვლილებების განხორციელებისა (ტრანსფერი, დაწინაურება, დაქვეითება, განთავისუფლება) და გადამზადების პროცესის ორგანიზაციული მხარდაჭერა;

გ) მაუწყებლის პერსონალის მოტივაციისა და კმაყოფილების, აგრეთვე შეფასების, დისციპლინარული პოლიტიკის, პროცედურებისა და ნამუშევარი დროის აღრიცხვიანობის სისტემის დანერგვა;

დ) მაუწყებლის თანამშრომელთა ხელშეკრულებების მართვა, მათ შესახებ მონაცემების შეგროვება/შენახვის პროცესის ადმინისტრირება;

ე) მაუწყებლის ახალი კადრების სოციალიზაციის პროცესის ხელშეწყობა და მართვა, მათი ახალ სამუშაო გარემოში ეფექტურად ჩართვის მიზნით;



- ვ) მაუწყებლის პერსონალის სტაბილურობისა და დენადობის პერიოდული ანალიზი, ძირითადი მიზეზებისა და ტენდენციების იდენტიფიცირება. ამასთან დაკავშირებით, მაუწყებლის დირექტორისათვის პერიოდულად რეკომენდაციების მიწოდება;
- ზ) კონსულტაციებისა და დახმარების გაწევა მაუწყებლის სტრუქტურული ერთეულებისათვის სამსახურის კომპეტენციის ფარგლებში;

## **მუხლი 24. პერსონალის შრომითი ურთიერთობის მართვა და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარება**

1. მაუწყებელში შრომითი ურთიერთობის მართვის პროცესში იცავს დასაქმებულთა თანასწორობის, კეთილსინდისიერების, ურთიერთპატივისცემის, კოლეგიალობის პრინციპებს.
2. შრომითი ურთიერთობების მართვის ძირითადი ელემენტები დარეგულირებულია მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესით, რომელიც პერსონალთან დადებული შრომითი ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია და მოიცავს შემდეგ საკითხებს: შრომითი ურთიერთობის პრინციპები, შრომითი ურთიერთობის წარმოშობა, შრომითი ხელშეკრულება, პერსონალის ზოგადი უფლება-მოვალეობები, სამსახურებრივი მივლინება, სამუშაო დრო, დასვენების დრო, შვებულება, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები და წესი, დასაქმებულის შრომის ანაზღაურება და წახალისება, დისციპლინური პასუხისმგებლობა, შრომის პირობების დაცვა, განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.
3. შრომითი ურთიერთობის მართვის მიზნით მაუწყებელი უზრუნველყოფს დასაქმებულთათვის უსაფრთხო და ჯანსაღი შრომის პირობების შექმნას, რაც მოიცავს:
  - ა) პერსონალის მიერ მაუწყებელში დისციპლინის მარეგულირებელი ნორმების დარღვევის შემთხვევაში პასუხისმგებლობის საკითხების განსაზღვრასა და კონტროლს;
  - ბ) დასაქმებულების საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობითა და საერთაშორისოდ აღიარებული აქტებით განსაზღვრული უფლებებისა და თავისუფლებების განხორციელების ხელშეწყობას;
  - გ) შრომის სამართლიან ანაზღაურებას;
  - დ) დასაქმებულთა სამუშაო პირობების განსაზღვრასა და სამუშაოს განხორციელებასთან დაკავშირებული ურთიერთობების მოწესრიგებას საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნების გათვალისწინებით.
4. პერსონალის მართვის სისტემა მაუწყებლის ერთიანი მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია და გავლენას ახდენს ინსტიტუციის მართვის ეფექტიანობაზე. პერსონალის მართვის სისტემის გასავითარებლად მაუწყებელი იყენებს შემდეგ მექანიზმებს:
  - ა) პერიოდულად ხდება პერსონალის მართვის მიმართულებით საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის სისტემატური მიმოხილვა და გაზიარება;
  - ბ) საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური დაკომპლექტებულია მაღალკვალიფიციური, კომპეტენტური, პასუხისმგებლიანი და თანამედროვე HR უნარებით აღჭურვილი კადრებით;

გ) საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური თანამშრომლობს თანამედროვე შრომის ბაზარზე არსებული სხვადასხვა კომპანიებთან, პერსონალის მართვის მიმართულებით არსებული უახლესი ტენდენციების გაცნობის, პრაქტიკის გაზიარებისა და დანერგვის მიზნით.

## **მუხლი 25. პერსონალის სამუშაო კმაყოფილების კვლევა**

1. მაუწყებლის საქმიანობისა და მართვის ეფექტიანობის შესამოწმებლად, აგრეთვე პერსონალის განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირებისათვის პერიოდულად ხდება პერსონალის სამუშაო კმაყოფილების კვლევა, რომელსაც ორგანიზებას უწებს მაუწყებლის საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური.
2. კმაყოფილების კვლევის სისტემა ხელს უწყობს მაუწყებელში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კულტურის განვითარებას და ქმნის რეალურ შესაძლებლობას დადგინდეს თუ როგორ შეიძლება მაუწყებელმა მოიზიდოს, შეინარჩუნოს და განავითაროს კომპეტენტური და მოტივირებული პერსონალი. კვლევის ინსტრუმენტად გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის გამოკითხვა სპეციალური კითხვარებით.
3. პერსონალის კმაყოფილების კვლევის მიზანია:
  - ა) მაუწყებლის ყველა თანამშრომლის ჩართულობის და კმაყოფილების დონის განსაზღვრა;
  - ბ) თანამშრომელთა მიერ მაუწყებლის მისიის, მიზნებისა და ღირებულებების გაზიარების შეფასება;
  - გ) ადამიანური რესურსებთან დაკავშირებით, მაუწყებლის ძლიერი და გასაუმჯობესებელი მხარეების, ასევე რისკების და ორგანიზაციული განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
  - დ) ტრენინგების და განვითარების/კარიერული წინსვლის საჭიროებების განსაზღვრა.
4. კვლევის შედეგების მიხედვით განისაზღვრება/გადაიხედება:
  - ა) თანამშრომლის ანაზღაურება (ხელფასის მატება, მატერიალური წახალისება და ა.შ.);
  - ბ) სამომავლო განვითარება (სწავლება და ტრენინგები, შესაძლო კარიერული ზრდა);
  - გ) მაუწყებლის მხრიდან გასატარებელი ღონისძიებები, პერსონალისთვის შესაბამისი სამუშაო გარემოსა და უსაფრთხო გარემოს შექმნის სახით;
  - დ) შესაბამისი მექანიზმების განვითარება პერსონალის ჩართულობის გაზრდისა და თანამონაწილეობითი პროცესების წასახალისებლად.
5. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეიმუშავება რეკომენდაციები ადამიანური რესურსის მართვის პროცესების განვითარებისთვის.

## **მუხლი 26. პერსონალის სამუშაოდან გათავისუფლება**

1. პერსონალის თანამდებობიდან გათავისუფლებისა და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები გათვალისწინებულია დასაქმებულთან

გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულებით, შრომის შინაგანაწესით, წინამდებარე წესითა და მაუწყებლის სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით.

2. ადმინისტრაციის ინიციატივით/ორგანიზაციული ცვლილებებიდან გამომდინარე პერსონალის სამსახურიდან გათავისუფლებამდე შესაძლებელია თანამშრომლებისათვის როტაციის წესით სხვა პოზიციის შეთავაზება და თანხმობის შემთხვევაში ხდება მისი დასაქმება სხვა თანამდებობრივ საშტატო ან შტატგარეშე (თუ არ არსებობს ვაკანტური საშტატო ერთეული, მხარეთა შეთანხმებით შესაძლებელია პერსონალი დასაქმდეს შტატგარეშედ). როტაციაზე უარის შემთხვევაში ხდება თანამშრომლის გათავისუფლება შესაბამისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და საფუძვლების განმარტებით.

3. გათავისუფლებულ თანამშრომელთან ხდება საბოლოო ანგარიშსწორება და ურთიერთ ვალდებულების არ არსებობის დადასტურება.

4. მაუწყებელი ზრუნავს გათავისუფლებულ თანამშრომელთა პროფესიულ რეპუტაციაზე და უზრუნველყოფს სხვა ორგანიზაციებში დასაქმების ხელშეწყობას შესაბამისი კავშირების და/ან შესაბამისი რეკომენდაციის გაცემით.