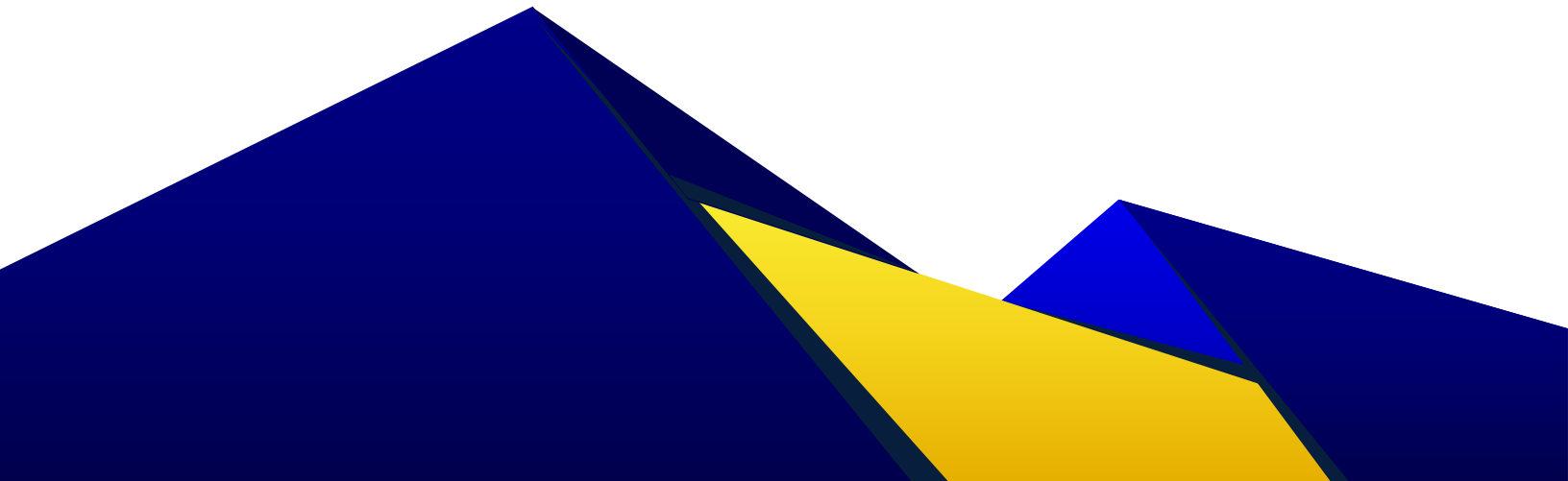




ევროკავშირი  
საქართველოსთვის  
The European Union for Georgia



# ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელო



## ავტორი

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

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

## თარიღი

მარტი, 2021 წ.

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

# სარჩევი

მოკლე შინაარსი.....	5
Executive Summary .....	8
შესავალი .....	11
1. საჯარო სამსახურის შესახებ.....	11
1.1. რა არის საჯარო სამსახური .....	12
1.2. პროფესიული საჯარო მოხელე.....	13
1.2.1. მოხელის სტატუსი .....	13
1.2.2. კეთილსინდისიერების სტანდარტი .....	13
1.2.3. მოხელის უფლება-მოვალეობები .....	14
1.3. პროფესიული მოხელის კარიერა .....	16
1.3.1. მოხელეთა თანამდებობების რანგირება .....	16
1.3.2. გამოსაცდელი პერიოდი .....	16
1.3.3. კარიერის მართვა.....	17
1.3.4. შესრულებული სამუშაოს შეფასება .....	19
1.3.5. პროფესიული განვითარება.....	20
1.3.6. მოხელის კლასი .....	22
1.4. სამუშაო პირობები .....	23
1.4.1. სამუშაო გრაფიკი.....	23
1.4.2. ზეგანაკვეთური სამუშაო .....	23
1.4.3. შვებულება .....	24
1.4.4. მოხელის შრომის ანაზღაურება.....	24
1.5. საჯარო მოხელის გარანტიები .....	25
1.5.1. საჯარო მოხელის მობილობა .....	25
1.5.2. დისციპლინური წარმოება საჯარო სამსახურში .....	27
1.6. საჯარო მოხელის პარტნიორები.....	28
1.6.1. ადამიანური რესურსების მართვა .....	28
1.6.2. საჯარო სამსახურის ბიურო .....	29

1.6.3.	დამატებითი ინფორმაცია.....	29
2.	რჩევები ახალმოსულ თანამშრომლებს.....	30
	იკითხე და დააზუსტე!.....	30
	რა აკრონიმებს (აბრევიატურებს) და პროფესიულ ჟარგონებს იყენებს შენი გუნდი სხვადასხვა საკითხების აღსანიშნავად?.....	31
	გაითავისე შენი როლი!.....	31
	შექმენი შენი მხარდამჭერი სისტემა!.....	32
	შექმენი შენი პროფესიული განვითარების გეგმა!.....	34
	მოიძიე სასარგებლო საკითხავი ლიტერატურა ან/და დოკუმენტაცია!.....	35
	როცა ახალი მენეჯერი ხარ.....	36
1.	ურთიერთობის ჩამოყალიბება უშუალო ხელმძღვანელთან.....	36
2.	ურთიერთობის ჩამოყალიბება შენს გუნდთან .....	37
3.	შენი სოციალური ქსელის („ნეტვორქის“) შექმნა .....	38
4.	მხარდამჭერი სისტემის შექმნა .....	39
5.	შენი მართვის გეგმა.....	41
	ახალი თანამშრომლის „ჩექლისტი“ .....	43
3.	ორგანიზაციის შესახებ.....	44
3.1.	ორგანიზაციის ისტორია.....	45
3.2.	ორგანიზაციის მისია და ღირებულებები.....	45
3.3.	ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	46
4.	ორგანიზაციაში ნავიგაცია.....	46
4.1.	თანამშრომლების ძიების ხერხები .....	46
4.2.	სერვისის მომწოდებელი სტრუქტურების შესახებ ინფორმაცია .....	47
4.3.	ინტრანეტის მომხმარებლის სახელმძღვანელო .....	47
4.4.	ორგანიზაციაში ფიზიკური ნავიგაცია.....	47
5.	პოლიტიკა და პროცედურები .....	48
5.1.	ძირითადი პროცედურები.....	48
5.2.	პერსონალის მართვის პოლიტიკა და პროცედურები .....	48
5.3.	ჩაცმის ეტიკეტი .....	48
5.4.	უსაფრთხოების წესები.....	48

5.5.	მივლინების წესები და პროცედურები .....	49
6.	პრაქტიკული ინფორმაცია.....	49
6.1.	აიტი სერვისის გამოყენების რჩევები .....	49
6.2.	შეხვედრების ოთახის დაჯავშნა.....	49
6.3.	პარკინგის გამოყენება.....	49
6.4.	ინფორმაცია სასადილოს შესახებ.....	49
6.5.	წერილების გაგზავნის/კურიერის მომსახურების სერვისი.....	50
6.6.	წერილობითი კომუნიკაციის წესები .....	50
7.	დაწესებულების გარემო/მიმდებარე ტერიტორია .....	50
7.1.	დაწესებულების ფიზიკური მისამართი .....	50
7.2.	ხელმისაწვდომი საზოგადოებრივი ტრანსპორტი.....	50
7.3.	ლანჩის შესაძლებლობები.....	50
7.4.	შენობის რეგულაციები.....	51
7.5.	დამატებითი ინფორმაცია.....	51

## ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელო

### მოკლე შინაარსი

ახალმიღებული თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელო წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც განკუთვნილია საჯარო სამსახურში დასაქმებული ახალი თანამშრომლებისთვის. სახელმძღვანელო ხელს უწყობს ახალმოსულ თანამშრომლებს სამუშაო თანამდებობით გათვალისწინებულ საქმიანობასთან ადაპტაციაში, ეხმარება სამუშაოსა და სოციალურ გარემოსთან ეფექტურ ინტეგრაციასა და დაწესებულების კულტურისა და ღირებულებების გაგებასა და გათავისებებაში.

ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელოს მიზანია ახალბედა თანამშრომლებმა შეძლონ საჯარო სამსახურში სწრაფი ორიენტაცია და ნავიგაცია. ის მოიცავს იმ ძირითად საკითხებს, რომელიც ეხება საჯარო მოხელის საქმიანობასა და პასუხისმგებლობებს; იძლევა აუცილებელ ინფორმაციას სამუშაო პირობებსა და შრომით ურთიერთობებზე; წარმოადგენს უქმნის საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების შესაძლებლობებზე და აწვდის სხვა ზოგად, საბაზისო ინფორმაციას, რომელიც ეხება ნებისმიერ პროფესიულ საჯარო მოხელეს.

გამომდინარე იქიდან, რომ ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს მისთვის დამახასიათებელი კულტურა, კორპორატიული ღირებულებები და ნორმები, შიდა პოლიტიკა და პროცედურები, მოცემულ სახელმძღვანელოს სასურველია თან დაერთოს ის შიდა სახელმძღვანელო, რომელსაც იყენებს თითოეული საჯარო დაწესებულება ახალი თანამშრომლის მიღების პროცესში. აღნიშნულის გათვალისწინებით მოცემული სახელმძღვანელო ასევე მოიცავს სარეკომენდაციო სახის დოკუმენტს, რომელიც ორგანიზაციებს აძლევს რეკომენდაციას ახალი თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი შიდა სახელმძღვანელოს სტრუქტურისა და შინაარსის შესახებ.

სახელმძღვანელო ასევე მოიცავს რჩევებს ახალმოსული თანამშრომლებისა და ახალბედა მენეჯერებისთვის.

ამრიგად, სახელმძღვანელო დაყოფილია სამ ძირითად ნაწილად: 1. ინფორმაცია საჯარო სამსახურისა და პროფესიული საჯარო მოხელის შესახებ, 2. რჩევები ახალმოსულ თანამშრომლებსა და ახალბედა მენეჯერებს და 3. რეკომენდაციები ორგანიზაციებისთვის ახალი თანამშრომლების შიდა ორგანიზაციული სახელმძღვანელოს სტრუქტურისა და შინაარსის შესახებ.

პირველი ნაწილი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა:

- რა არის საჯარო სამსახური და მისი ფუნქციები
- ვინ არის პროფესიული საჯარო მოხელე და რა არის მისი ფუნქცია-მოვალეობები
- რა არის კეთილსინდისიერების სტანდარტი
- როგორია პროფესიული მოხელის კარიერა, რაც მოიცავს ინფორმაციას თანამდებობების რანგირების, გამოსაცდელი პერიოდის, კარიერული განვითარების, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და პროფესიული განვითარების შესახებ
- როგორია საჯარო მოხელის სამუშაო გრაფიკი და შრომის ანაზღაურება და როგორ რეგულირდება ზეგანაკვეთური სამუშაო
- როგორია შვებულების გამოყენების წესები
- რა არის საჯარო მოხელის მობილობა
- როგორ ხდება დისციპლინური წარმოება საჯარო სამსახურში

პირველი ნაწილი ასევე მოიცავს ინფორმაციას საჯარო მოხელის პარტნიორების შესახებ, როგორცაა, ინფორმაცია დასაქმებულ ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისა და მისი ფუნქციების შესახებ. ასევე ინფორმაცია, თუ რა არის საჯარო სამსახურის ბიურო, რა ფუნქციებს ასრულებს ის და როგორ უნდა დაეკონტაქტოს საჯარო მოხელე ბიუროს.

მეორე ნაწილი ახალბედა თანამშრომლებს აწვდის რეკომენდაციებსა და რჩევებს, რათა ახალბედა თანამშრომელს გაუადვილდეს ახალ გარემოში ადაპტაცია. ახალმოსული თანამშრომლის პირველი სამუშაო დღეები შესაძლოა ძალიან დატვირთული იყოს ახალი ინფორმაციითა და მრავალი არაერთგვაროვანი ემოციით. ახალ სამუშაოსა თუ ახალ როლში ახალი თანამშრომლის ადაპტაციას და სრულ ინტეგრაციას გარკვეული დრო სჭირდება. ამ პერიოდში უნდა მოხდეს მისი სამუშაოსა და როლის შეუფერხებლად მორგება, ეფექტური სოციალიზაცია, ორგანიზაციის ღირებულებებისა და კულტურის გათავისება, რაც მის სამუშაოს პროდუქტიულ და შედეგიან შესრულებას უზრუნველყოფს. შესაძლოა ყველა ორგანიზაციაში არ იყოს დანერგილი ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამა, რაც ზრდის ახალბედა თანამშრომლის სტრესის დონეს და აფერხებს მის ეფექტურ მუშაობას. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია ახალმოსულმა თანამშრომელმა გამოიჩინოს მეტი ინიციატივა და თავადაც აიღოს პასუხისმგებლობა ახალ სამუშაო გარემოსა და საქმიანობასთან მის სწრაფ ინტეგრაციაში. სწორედ აქედან გამომდინარე, სახელმძღვანელო მოიცავს მსოფლიო და ადგილობრივი საჯარო მოხელეების პრაქტიკულ გამოცდილებებზე დაფუძნებულ რჩევებს ახალბედა საჯარო მოხელეებისთვის. ამავე ნაწილში გათვალისწინებულია რჩევები ახალბედა

მენეჯერებისთვის, რომლებიც დაწინაურდნენ ან შემოუერთდნენ საჯარო სამსახურს მენეჯერულ პოზიციაზე.

რჩევების ნაწილი ასევე ითვალისწინებს ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურაში გაწერილ ნაბიჯებს და ახალმოსულ თანამშრომლეს აწვდის სამოქმედო გეგმის ნიმუშს, რომელიც ეხმიანება ორგანიზაციის მხრიდან განსახორციელებელ აქტივობებს. შედეგად მივიღებთ ორგანიზაციის მხრიდან განხორციელებული აქტივობებისა და ახალმოსული თანამშრომლის მიერ გამოჩენილი ინიციატივების, მის მიერ დასმული კითხვებისა და ეფექტიანი მოქმედებების ურთიერთთანხვედრას, რაც გამოიწვევს ახალმოსული თანამშრომლის სამუშაოზე წარმატებულ და პროდუქტიულ მოწყობასა და ადაპტაციას.

სახელმძღვანელოს მესამე ნაწილი არის სარეკომენდაციო ხასიათის დოკუმენტი, რომელიც ორგანიზაციებს დაეხმარება შექმნან ახალმოსული თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი პრაქტიკული სახელმძღვანელო მათი ორგანიზაციული სამუშაო სპეციფიკისა და შინაგანაწესის გათვალისწინებით. მესამე ნაწილში მოცემულია ორგანიზაციის შიდა სახელმძღვანელოს შესაძლო სტრუქტურა. ეს უკანასკნელი შედგენილია საუკეთესო პრაქტიკებზე დაფუძნებით. სარეკომენდაციო დოკუმენტის მიხედვით, სასურველია, შიდა ორგანიზაციული სახელმძღვანელო შედგებოდეს შემდეგი თავებისგან:

- მისასალმებელი წერილი მინისტრისგან
- ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ (ორგანიზაციის ისტორია, ორგანიზაციის მისია და ღირებულებები, ორგანიზაციის სტრუქტურა)
- ორგანიზაციაში ნავიგაცია (თანამშრომლების ძიების ხერხები, სერვისის მომწოდებელი ერთეულების შესახებ ინფორმაცია, ინტრანეტის მომხმარებლის სახელმძღვანელო, ორგანიზაციაში ფიზიკური ნავიგაცია)
- პოლიტიკა და პროცედურები (ძირითადი პროცედურები, პერსონალის მართვის პოლიტიკა და პროცედურები, ჩაცმის ეტიკეტი, უსაფრთხოების წესები, მივლინების წესები და პროცედურები)
- პრაქტიკული ინფორმაცია (აიტი სერვისის გამოყენების რჩევები, შეხვედრების ოთახის დაჯავშნა, პარკინგის გამოყენება, ინფორმაცია სასადილოს შესახებ, წერილების გაგზავნის/კურიერის მომსახურების სერვისი, წერილობითი კომუნიკაციის წესები, დაწესებულების გარემო/მიმდებარე ტერიტორია, დაწესებულების ფიზიკური მისამართი, ხელმისაწვდომი საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, ლანჩის შესაძლებლობები, შენობის რეგულაციები).



## Executive Summary

Guidebook for a newly hired employee is a document developed for new employees in the public service. It helps new employees to adapt to the work activities of the position, to effectively integrate with the work and social environment, and to understand and grasp the culture and values of the institution.

The goal of the guidebook is to assist newcomers to be able to quickly navigate in the public service. It covers the main issues related to the activities and responsibilities of a public officer; provides necessary information on working conditions and labour relations; gives information on career development opportunities in the public service and provides other general, basic information relevant to any professional public officer.

Given that every public institution has its own culture, corporate values and norms, internal policies and procedures, it is advisable to attach to this guidebook the internal guidelines used by each public institution in the recruitment process. With this in mind, this guide also includes a document that gives recommendations to organizations on the structure and content of an internal guideline for new employees.

The guidebook also includes tips for new employees and novice managers.

The guidebook is thus divided into three main parts: 1. Information about the public service and qualified public officer, 2. Advice for new employees and novice managers, and 3. Recommendations to organizations on the structure and content of internal organizational guidelines for new employees.

The first part covers following issues:

- What is public service and its functions
- Who is a qualified public officer and what are his/her functions and responsibilities
- What is the standard of integrity
- What is the career of a qualified public officer like, which includes information on position rankings, probation period, career development, performance evaluation and professional development
- What is the work schedule and remuneration of a public servant like and how overtime work is regulated
- What are the rules for using the leave
- What is a mobility of a public officer
- How disciplinary proceedings are carried out in the public service

The first part also includes information about the public officer partners, such as information about the human resources management unit in the employer organization and its functions. Also, information on what the Civil Service Bureau is, what are its functions and how can a public officer contact it.

The second part provides newcomer employees with recommendations and tips to make it easier for them to adapt to the new environment. The first working days of a new employee can be very busy with new information and different kinds of emotions. It takes some time for a new employee to adapt and fully integrate into a new job or a new role. During this period, newcomer should smoothly adapt to work and his/her role, establish effective socialization, gain understanding of the values and culture of the organization, that will ensure the productive and fruitful performance of his/her work. Not all organizations have a new employee adaptation procedure in place, which increases newcomer's stress level and hinders his or her effective performance. In such times, it is important for the new employee to take more initiative and responsibility for his/her rapid integration into the new work environment and activities. It is for this reason that the guidebook includes practical experience advice for newcomer public officers based on the practical experiences of their counterparts around the world and locally. The same section provides tips for novice managers who have been promoted or joined the public service for a managerial position.

Some of the advice also include steps provided in the onboarding and adaptation procedure of a newly hired employee, they also give a new employee an example of an action plan that responds to the activities to be carried out by the organization. As a result, the activities carried out by the organization, and initiatives and actions taken by the newcomer, will be in sync with each other. This will lead to a successful and productive onboarding and adaptation of the new employee to work.

The third part of the guidebook is a recommendation document that will help organizations create a practical guide for new employees based on their organizational specifics and internal regulations. It provides a possible structure for the organization's internal guidelines which is developed based on best practices. According to the recommendations, it is desirable that the internal organizational guidelines consists of the following chapters:

- Welcome letter from the Minister
- Information about the organization (history of the organization, mission and values of the organization, structure of the organization)
- Navigation in the organization (employee search methods, information about service provider units, intranet user guide, physical navigation in the organization)
- Policies and procedures (basic procedures, staff management policies and procedures, clothing etiquette, safety rules, business trip rules and procedures)

- Practical information (tips for use of IT service, meeting room reservation, parking lot use, canteen information, mailing/courier service, written communication rules, environment/surrounding area of institution, physical address of institution, public transport available, lunch facilities, regulations of the building).

## შესავალი

კეთილი იყოს შენი მობრძანება საქართველოს საჯარო სამსახურში!

ახალი სამსახურის დაწყება იწვევს ერთდროულად სიხარულსა და მღელვარებას. პირველი სამუშაო დღეები შესაძლოა ძალიან დატვირთული იყოს ახალი ინფორმაციითა და მრავალი არაერთგვაროვანი ემოციით. ახალ სამუშაოსა თუ ახალ როლში შენს ადაპტაციას და სრულ ინტეგრაციას გარკვეული დრო სჭირდება. ამ პერიოდში უნდა მოხდეს შენი სამუშაოსა და როლის შეუფერხებლად მორგება, ეფექტური სოციალიზაცია, ორგანიზაციის ღირებულებებისა და კულტურის გათავისება, რაც შენი სამუშაოს პროდუქტიულ და შედეგიან შესრულებას, შესაბამისად კი, შენს წარმატებას უზრუნველყოფს. მოცემული სახელმძღვანელო კი სწორედ ამ ადაპტაციის პროცესის ნაწილს შეადგენს.

ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელო დაგეხმარება საჯარო სამსახურში ორიენტაციასა და ნავიგაციაში. ის მოიცავს იმ ძირითად საკითხებს, რომელიც ეხება საჯარო მოხელის საქმიანობასა და პასუხისმგებლობებს; იძლევა აუცილებელ ინფორმაციას სამუშაო პირობებსა და შრომით ურთიერთობებზე; წარმოადგენს გიქმნის საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების შესაძლებლობებზე; გაწვდის რჩევებს, რომელიც დაგეხმარება სწრაფად ადაპტირდე და მოერგო ახალ სამუშაო გარემოს.

მოცემულ სახელმძღვანელოში მოცემულია ის ზოგადი საკითხები ან პროცედურები, რომელიც ეხება ნებისმიერ პროფესიულ საჯარო მოხელეს. დამატებით დეტალურ ინფორმაციას მიიღებ შენი ორგანიზაციის მიერ მოწოდებული თანამშრომლის სახელმძღვანელოსა და/ან სხვა აქტივობების დახმარებით, რომელსაც შენი ორგანიზაცია იყენებს და ახორციელებს ახალმოსული თანამშრომლების სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამის ფარგლებში.

**მისასალმებელი წერილი საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსისგან (ფოტოს თანხლებით)**

[...წერილის ტექსტი...]

## 1. საჯარო სამსახურის შესახებ

ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებას გააჩნია პირობითად ორგვარი დაყოფა: 1. მმართველი გუნდი (პოლიტიკური ნაწილი), რომელიც ძირითადად არის სახელმწიფო მოსამსახურე ან/და პოლიტიკური თანამდებობის პირი და 2. აპარატი (ბიუროკრატიული აპარატი/ადმინისტრაციული ნაწილი), რომელსაც წარმოადგენენ საჯარო მოსამსახურეები.

## 1.1. რა არის საჯარო სამსახური

*„საჯარო სამსახური ხალხის სამსახურში ყოფნას ნიშნავს. როცა პასუხს აძვადებ განცხადებაზე ან მოქალაქეს ესაუბრები, ეს არ არის მხოლოდ საკუთარი საქმის შესრულება. ამ დროს ქვეყანას ემსახურები და არა საკუთარ თავს“-ნინო დავლაძე, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს იურიდიული დეპარტამენტის სამართლებრივი უზრუნველყოფის სამმართველოს მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი.*

საჯარო სამსახური წარმოადგენს სახელმწიფო სამსახურის ნაწილს, რომელიც გვხვდება ხელისუფლების სამივე შტოს - საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების ორგანოებში, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში.

საჯარო სამსახურად არ მიიჩნევა პოლიტიკური თანამდებობის პირებისა და სახელმწიფო მოსამსახურეების მიერ განხორციელებული საქმიანობა, ვინაიდან მათ მიერ უფლებამოსილებების განხორციელება დაკავშირებული არ არის საჯარო მმართველობის განხორციელებასთან ვიწრო გაგებით.

ეს პირები საჯარო-სამართლებრივ უფლებამოსილებებს ახორციელებენ სახელმწიფო სამსახურის ფარგლებში და არა საჯარო სამსახურის ფარგლებში, თუმცა, საქმიანობა როგორც სახელმწიფო, ასევე საჯარო სამსახურში ფართო გაგებით მიიჩნევა საჯარო-სამართლებრივი უფლებამოსილებების განხორციელებად.

საჯარო სამსახური არსებობს ყველგან სადაც ჩნდება ბიუროკრატიული აპარატის მიერ კანონის აღსრულების საჭიროება პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის, პროფესიონალიზმის, ერთგულების პრინციპისა და ინსტიტუციური მეხსიერების სისტემურად განმტკიცების პრინციპების დაცვით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურს წარმოადგენს:

- საკანონმდებლო ხელისუფლებაში - თავად საკანონმდებლო ხელისუფლების აპარატში საქმიანობა და არა დეპუტატის საქმიანობა;
- აღმასრულებელ ხელისუფლებაში - საჯარო დაწესებულების (მაგ. სამინისტროს) აპარატის საქმიანობა და არა მინისტრისა და მისი მოადგილის საქმიანობა.
- სასამართლო ხელისუფლებაში - სასამართლოს აპარატის საქმიანობა და არა მოსამართლის საქმიანობა;
- ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში - ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს აპარატის საქმიანობა და არა მერის, საკრებულოს წევრისა და მათი მოადგილეების საქმიანობა;
- საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში - საჯარო სამართლის იურიდიული პირის აპარატის საქმიანობა და არა საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილის საქმიანობა და სხვა.

## 1.2. პროფესიული საჯარო მოხელე

### 1.2.1. მოხელის სტატუსი

საქართველოს საჯარო სამსახური ეფუძნება პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტს, რომელიც წარმოადგენს საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა (საჯარო მოსამსახურეთა) ძირითად ბირთვს და უზრუნველყოფს სახელმწიფოს, როგორც ერთიანი ორგანიზმის გამართულ ფუნქციონირებას.

პროფესიული საჯარო მოხელე არის პირი, რომელიც საჯარო სამსახურში უვადოდ ინიშნება საჯარო დაწესებულების სამტატო ნუსხით გათვალისწინებულ თანამდებობაზე, ასრულებს საჯარო სამართლებრივ უფლებამოსილებებს, როგორც მის ძირითად პროფესიულ საქმიანობას და უზრუნველყოფს საჯარო ინტერესების დაცვას.

მოხელეები საჯარო სამსახურის ძირითად ბირთვს შეადგენენ და მათი რაოდენობა საჯარო სამსახურში მთლიანად დასაქმებულ პირთა რაოდენობის 70%-ს უტოლდება. სწორედ მოხელეები ასრულებენ საჯარო სამსახურის ძირითად ფუნქციებს და საჯარო ინტერესების დაცვით, უზრუნველყოფენ ბიუროკრატიული აპარატის გამართულ და ეფექტიან ფუნქციონირებას.

საჯარო სამსახურში დასაქმებული თითოეული პროფესიული საჯარო მოხელე, თავისი არსითა და დანიშნულებით, პროფესიონალიზმით, საჯარო სამსახურის პრინციპებისა და ღირებულებებისადმი ერთგულებით, მონაწილეობს ქვეყნის საერთო კეთილდღეობის შექმნის, შენარჩუნებისა და მომავალი განვითარების საქმეში.

*„შეიძლება გკონდეს განცდა, რომ შენს სამუშაოს დიდი ღირებულება არ აქვს. შეიძლება დაბალ პოზიციაზე მუშაობ და ფიქრობ, რომ შენი შესრულებული საქმით არაფერი იცვლება. სინამდვილეში, დაბალ პოზიციაზე მყოფი საჯარო მოხელეები აკეთებენ საქმის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს და თითოეულ მოხელეს თავისი წვლილი შეაქვს დიდ საერთო საქმეში“ - ნინო დავლაძე, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს იურიდიული დეპარტამენტის სამართლებრივი უზრუნველყოფის სამმართველოს მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი.*

### 1.2.2. კეთილსინდისიერების სტანდარტი

*„საჯარო სამსახურის სივრცეში შესვლით თქვენ იღებთ პასუხისმგებლობას, რომელიც თქვენ მიმართ გამოვლენილი ნდობითაა წარმოშობილი. ნდობის წყარო არის არა კონკრეტული ხელმძღვანელი ან უწყება, არამედ ნებისმიერი მოქალაქე, რომელიც თქვენს რესურსს, როგორც საუკეთესო არჩევანს, ქირაობს საერთო მიზნებისთვის.“ - ბუბა ბაღდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი*

საჯარო სამსახური ეფუძნება კანონიერების, ერთგულების, მიუკერძოებლობის, ანგარიშვალდებულების, კანონის წინაშე თანასწორობის, საჯარო სამსახურის თანაბარი

ხელმისაწვდომობის, კარიერული განვითარების, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის, გამჭვირვალობის, ღიაობისა და სხვა პრინციპებს.

თითოეული მათგანი განაპირობებს მოხელის ქცევას საჯარო სამსახურში და აყალიბებს იმ ღირებულებებს, რომლის გარშემოც გაერთიანებულია მთლიანად საჯარო სამსახური.

უმნიშვნელოვანესია, თითოეული მოხელე:

- აცნობიერებდეს ამ პრინციპების მნიშვნელობას;
- მოქმედებდეს კანონის უზენაესობისა და საჯარო ინტერესების დაცვის პრინციპის საფუძველზე;
- ასრულებდეს მისთვის დაკისრებულ უფლება-მოვალეობებს მიუკერძოებლად, კეთილსინდისიერად, დისკრიმინაციის ნებისმიერი ფორმის დაუშვებლობით;
- იყენებდეს სახელმწიფოსა და მისთვის მინდობილ ადმინისტრაციულ რესურსებს ეკონომიურად და ეფექტიანად;
- არ იყენებდეს თავის სამსახურებრივ მდგომარეობას პარტიული და პოლიტიკური, ან ნებისმიერი სხვა კერძო ინტერესისათვის.

მოხელე მოქმედებს სახელმწიფოს სახელით, წარმოადგენს ქვეყნის სახეს და მისი ყველა ნაბიჯი აისახება როგორც საჯარო სამსახურის, ისე მთლიანად ქვეყნის იმიჯზე; რაც თავის მხრივ განაპირობებს საზოგადოების მხრიდან სახელმწიფოსა და საჯარო სამსახურისადმი ნდობას.

პროფესიული საჯარო მოხელის ღირებულებათა ჩარჩო და ქცევის სტანდარტები განსაზღვრულია [„საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონითა](#) და [„საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილებით](#).

საჯარო მოხელის ღირებულებათა ჩარჩოსა და ქცევის სტანდარტებზე იხილეთ ონლიან კურსი [www.ethics.gov.ge](http://www.ethics.gov.ge)

### **1.2.3. მოხელის უფლება-მოვალეობები**

სამსახურის გავლის პერიოდში მოხელეს კანონით გარანტირებული აქვს უფლებები და აკისრია ვალდებულებები, რომლებიც საჯარო სამსახურის პრინციპებიდან გამომდინარეობს და მათი შესრულება, ისეთივე აუცილებელია, როგორც ამ პრინციპებისადმი ერთგულება.

კანონით დაცულია ბალანსი მოხელის უფლებებსა და მოვალეობებს შორის, მას თანაბრად გააჩნია გარკვეული ტიპის მოთხოვნების უფლება და კანონით დადგენილი წესების დაცვის ვალდებულება.

### **უსაფრთხო და ღირსეული შრომა**

უსაფრთხო და სამსახურებრივი ფუნქციების შესრულების ხელშემწყობი სამუშაო პირობების უზრუნველსაყოფად კანონი ვალდებულს ხდის საჯარო დაწესებულებას, შექმნას შესაბამისი

გარემო და, ამავდროულად, იხელმძღვანელოს თანაბარი და სამართლიანი მოპყრობის პრინციპით თითოეული მოხელის მიმართ.

თანასწორობის პრინციპის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ხაზგასმულია ისეთ ასპექტებთან მიმართებით, როგორცაა: ადამიანური რესურსების მართვა, კარიერული წინსვლა, ანაზღაურება და სამართლებრივი დაცვა.

თანაბარი და სამართლიანი მოპყრობა ნიშნავს უფლებებით თანასწორად სარგებლობის უზრუნველყოფას და დისკრიმინაციის აკრძალვას, რაც გარანტირებულია კანონის უზენაესობით.

უპირველესად, მოხელეს გააჩნია უსაფრთხო სამუშაო პირობებისა და სამსახურებრივი ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო ორგანიზაციულ-ტექნიკური საშუალებების მოთხოვნის უფლება, შესაბამისად, საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, შეუქმნას მოხელეს უსაფრთხო სამუშაო გარემო და უზრუნველყოს თანაბარი და სამართლიანი მოპყრობა კარიერული წინსვლის, ანაზღაურებისა და სამართლებრივი დაცვის საკითხებთან დაკავშირებით.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, შესაძლებელია, გაუარესდეს მოხელის ჯანმრთელობის მდგომარეობა, რომლის დროსაც მას უფლება აქვს, მოითხოვოს თავისი ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესაბამის პოზიციაზე გადაყვანა.

### **სამართლიანი შრომის ანაზღაურება**

შრომის ანაზღაურების განსაზღვრისა და გაცემის პრინციპია თანასწორობა და გამჭვირვალობა, რაც გულისხმობს თანაბარი სამუშაოს შესრულებისთვის თანაბარი ანაზღაურების მიღებას. პრინციპის რეალიზების ინსტრუმენტია კოეფიციენტის შერჩევა საჯარო დაწესებულებაში არსებული თითოეული თანამდებობის/პოზიციის ფუნქციური დატვირთვის გათვალისწინებით.

### **პოლიტიკური და სოციალური უფლებები**

მოხელეს უფლება აქვს, საჯარო დაწესებულებისგან მოითხოვოს სამივლინებო ხარჯების ანაზღაურება; საკუთარი უფლებების დასაცავად, უფლება აქვს, შექმნას პროფესიული კავშირი ან გახდეს მისი წევრი, ან იყოს რომელიმე პოლიტიკური პარტიის წევრი, თუმცა ამავდროულად ვალდებულია, სამსახურებრივ უფლებამოსილებას ახორციელებდეს პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის პრინციპის დაცვით და სამსახურის პერიოდში თავს იკავებდეს პოლიტიკური აქტიურობისაგან, იმისათვის რომ მაქსიმალურად უზრუნველყოფილი იყოს საჯარო სამსახურის მიუკერძოებლობა.

განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვანია, მოხელე სამსახურებრივი საქმიანობის განხორციელებისას მოქმედებდეს ღიად და გამჭვირვალედ, უზრუნველყოფდეს საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას და გამჟღავნებისგან იცავდეს სხვის პერსონალურ მონაცემებს, სახელმწიფო, კომერციულ თუ პროფესიულ საიდუმლოებას, რომელიც მისთვის ცნობილი გახდა სამუშაოს შესრულებისას; აუცილებელია, მოხელე ადმინისტრაციულ რესურსებს იყენებდეს ეკონომიურად და ამავდროულად, ეფექტიანად, საკუთარი უფლებამოსილების განხორციელებისათვის და არა პირადი მიზნებიდან გამომდინარე.



ნებისმიერ შემთხვევაში, მოხელის მიერ უფლებამოსილების განხორციელების პროცესი უნდა ეფუძნებოდეს საჯარო ინტერესების დაცვას და გამორიცხავდეს კერძო ინტერესებისათვის სასარგებლო ქმედებებს.

### 1.3. პროფესიული მოხელის კარიერა

#### 1.3.1. მოხელეთა თანამდებობების რანგირება

მოხელის თითოეული თანამდებობა შეესაბამება თითო კარიერულ საფეხურს და ნაწილდება შემდეგ იერარქიულ რანგებში:

1. პირველი რანგი - მაღალი მმართველობითი დონე
2. მეორე რანგი - საშუალო მმართველობითი დონე
3. მესამე რანგი - უფროსი სპეციალისტის დონე
4. მეოთხე რანგი - უმცროსი სპეციალისტის დონე.

პირველი რანგი არის ყველაზე მაღალი იერარქიული რანგი, ხოლო მეოთხე რანგი - ყველაზე დაბალი იერარქიული რანგი.

მოცემულ იერარქიულ რანგებში მოხელეთა თანამდებობები ნაწილდება თითოეული თანამდებობის ფუნქციების შესაბამისი ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორცაა, პასუხისმგებლობა, მოვალეობათა შესრულების სირთულე, კომპეტენციები, აუცილებელი კვალიფიკაცია, სამუშაო გამოცდილება.

#### 1.3.2. გამოსაცდელი პერიოდი

მოხელე საჯარო სამსახურთან ურთიერთობას იწყებს გამოსაცდელი ვადის სახით, რომელიც გრძელდება 12 თვე. გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ხდება მოხელის ახალ სამუშაოზე მოწყობა და ადაპტაცია, ახალ სამუშაო გარემოში მისი სოციალიზაცია და ინტეგრაცია. გამოსაცდელი ვადის მიზანია, რომ მოხელემ გაიგოს ამ დაწესებულების დანიშნულება და როლი ზოგადად ქვეყნის განვითარების პროცესში, ამასთანავე, დაინახოს და გაიაზროს საკუთარი როლი. ამისთვის ის გამოსაცდელი ვადის დასაწყისში ეცნობა საჯარო დაწესებულების გაცხადებულ მისიასა და მიზნებს, რომლებიც ასახულია დაწესებულების დებულებაში, ასევე საჯარო დაწესებულების სტრუქტურას, დაწესებულების სტრატეგიული განვითარების დოკუმენტებს და მისი სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად საჭირო სხვა დოკუმენტებს; იღებს საჭირო ინფორმაციას მისი უშუალო ხელმძღვანელისგან, ასევე კოლეგებისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებისგან; ისახავს წლიურ სამუშაო ამოცანებსა და განსაზღვრავს მათ შესასრულებლად საჭირო ინდიკატორებს; ესწრება ახალმოსული თანამშრომლებისთვის განკუთვნილ ტრენინგებს; ამყარებს საქმიან კავშირებს და ითვისებს ურთიერთობების ნორმებსა და კორპორატიული კულტურისთვის დამახასიათებელ სხვა წესებს.

გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში მოხელემ მაქსიმალური მონდომებით უნდა შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, რადგან მუდმივი დაკვირვების ობიექტია და

ფასდება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, თავისი შესრულებული სამუშაოს და გამოვლენილი კომპეტენციების მიხედვით.

მოხელის გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ორჯერ უარყოფითად შეფასების შემთხვევაში მოხელე თავისუფლდება თანამდებობიდან.

გამოსაცდელი ვადა მოხელეს ეთვლება სამუშაო სტაჟში.

### **1.3.3. კარიერის მართვა**

საჯარო სამსახურში მოხელის კარიერული განვითარება შეიძლება მოხდეს ვერტიკალურად - ქვედა იერარქიული რანგის თანამდებობიდან ზედა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე გადასვლისას; ან ჰორიზონტალურად - დაბალი თანამდებობიდან იმავე იერარქიული რანგის მაღალ თანამდებობაზე გადასვლისას. ასეთი გადასვლა შეიძლება მოხდეს არა მხოლოდ ერთი დაწესებულების შიგნით, არამედ მთელი საჯარო სამსახურის მასშტაბით.

მოხელის კარიერული განვითარება გულისხმობს დაწესებულების სისტემის შიგნით მოხელის შესაძლო ჰორიზონტალურ მოძრაობას (გადაყვანა) მოხელისათვის დროებითი ფუნქციების დაკისრებას, მოხელის მივლინებას, მოხელის მობილობას, მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, პროფესიულ განვითარებას და სხვა.

#### **ა) მოხელის გადაყვანა - ჰორიზონტალური განვითარება**

მოხელემ, კარიერის განმავლობაში, დაწესებულების შიგნით შესაძლებელია რამდენჯერმე შეიცვალოს პოზიცია და გადაყვანილ იქნეს მის მიერ დაკავებული რანგისა და თანამდებობის შესაბამის სხვა პოზიციაზე საკუთარი ინიციატივით, ან საჯარო ინტერესებიდან გამომდინარე, თუკი დასაკავებელი პოზიცია ფუნქციურად შეესაბამება მის კომპეტენციებს (ჰორიზონტალური გადაყვანა).

ჰორიზონტალური გადაყვანით ვაკანტური პოზიციის დაკავებამდე ხდება გადაყვანის მსურველ მოხელეებთან გასაუბრება და ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის გამოვლენა.

ჰორიზონტალური გადაყვანა, როგორც ტერმინის შინაარსიდანაც ჩანს, არ გულისხმობს კარიერაში ერთი საფეხურით ანაცვლებას. აღნიშნული შესაძლებელია მხოლოდ კონკურენტუნარიან გარემოში, საჯარო სამსახურის სისტემის მასშტაბით ჩატარებული დახურული კონკურსის, ან საჯარო დაწესებულების სისტემის მასშტაბით ჩატარებული შიდა კონკურსისადა მის შედეგად გამოვლენილი საუკეთესო კანდიდატების ქვედა იერარქიული რანგის თანამდებობიდან, ზედა იერარქიულ თანამდებობაზე გადასვლით ან იმავე იერარქიულ რანგში დაბალი თანამდებობიდან მაღალზე გადასვლისას.

#### **ბ) მოხელის კარიერული განვითარება**

მოხელის კარიერა იწყება საჯარო სამსახურში მისი პირველად შემოიხიჯების დღიდან და გრძელდება მოხელის სტატუსის შეწყვეტამდე.

როგორც წესი, მოხელე კარიერას იწყებს მეოთხე რანგის თანამდებობიდან და საჯარო სამსახურში ყოფნის პერიოდში შიდა, დახურული ან ღია კონკურსების შედეგების გათვალისწინებით მიიწვევს წინ იერარქიულ საფეხურებზე. მოხელის კარიერული განვითარება ხდება მაშინ, როცა ის ქვედა იერარქიული რანგის თანამდებობიდან გადადის ზედა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე, ან იმავე რანგში დაბალი თანამდებობიდან გადაადგილდება მაღალ თანამდებობაზე.

მოხელის კარიერული განვითარება გულისხმობს რანგიდან რანგში გადაადგილებას და რანგის შიგნით გადაადგილებასაც, თუკი ხდება ერთი ან მეტი კარიერული საფეხურით ზევით მოძრაობა.

მოხელის კარიერული განვითარება ხდება მესამე, მეორე და პირველ რანგებზე შიდა ან დახურული კონკურსის საფუძველზე.

დახურული კონკურსი ცხადდება საჯარო სამსახურის სისტემის მასშტაბით და გულისხმობს შესაფერისი კანდიდატის შერჩევას მოქმედი მოხელეებიდან, მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხული მოხელეებიდან და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირებიდან, რომლებიც 1 წელზე მეტია მუშაობენ საჯარო სამსახურში.

შიდა კონკურსი ცხადდება საჯარო დაწესებულების ან/და ამ დაწესებულების სისტემის მასშტაბით და მასში მონაწილეობის მიღების უფლება აქვს მხოლოდ ამ დაწესებულებაში თუ მის სისტემაში დასაქმებულ მოხელეს.

### **გ) დროებითი ფუნქციების შესრულება**

ჰორიზონტალური მოძრაობისა და პოზიციის შეცვლის გარეშე, საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან ან/და მოხელის ჯანმრთელობის მდგომარეობიდან გამომდინარე, მოხელეს შესაძლებელია დროებით დაეკისროს ის ფუნქციები, რომელთა შესრულება არ განეკუთვნება მის ძირითად მოვალეობებს. ეს ორ შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს:

როდესაც მოხელეს დამატებითი ფუნქციები ეკისრება და ეს ძირითადად შესაძლებელია მხოლოდ დაწესებულების შიგნით, რადგან ამ დროს არსებულ მოხელეებზე გადანაწილდება არმყოფი მოხელის ფუნქციები. ისინი არ თავისუფლდებიან თავიანთი მუდმივი ფუნქციების შესრულებისგან, არამედ როგორც სათაურის შინაარსი გვეუბნება, მუდმივ ფუნქციებთან ერთად დროებით ემატებათ არმყოფი მოხელის ფუნქციების შესრულების ვალდებულება.

მეორე შემთხვევაში მოხელეს ეკისრება სხვა ფუნქციების შესრულების ვალდებულება და ამ დროს იგი თავისუფლდება თავისი ძირითადი და მუდმივი ფუნქციებისგან და ასრულებს მხოლოდ სხვა ფუნქციებს. დამატებითი ფუნქციების დაკისრებისგან განსხვავებით, სხვა ფუნქციების შესრულება მოხელეს შესაძლებელია დაევალოს არამხოლოდ საჯარო სამსახურის სისტემაში, არამედ საზღვარგარეთაც, რაც ასევე უნდა გამომდინარეობდეს საჯარო დაწესებულების ინტერესებიდან.

დამატებითი ფუნქციების დაკისრება ძირითადად მოკლე ვადით ხდება, ხოლო სხვა ფუნქციების დაკისრების საერთო ვადად მაქსიმუმ სამ წელს შეიძლება მიაღწიოს. ნებისმიერ შემთხვევაში, ერთ თვეზე მეტი ვადით დროებითი ფუნქციების დაკისრებაზე აუცილებელია, მოხელემ განაცხადოს თანხმობა, ვინაიდან დროებით შესასრულებელი ფუნქციები უნდა

შესაბამებოდეს მის კომპეტენციებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მოხელეს აქვს უარის თქმის უფლება, თუმცა ერთ თვეზე ნაკლები ვადით დროებითი ფუნქციების შესრულებაზე მოხელის დაუსაბუთებელი უარი შესაძლოა მისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის საფუძველი გახდეს.

#### **დ) სამსახურებრივი მივლინება**

დროებითი ფუნქციების განხორციელების გარდა, კარიერის განმავლობაში მოხელე სამსახურებრივი უფლებამოსილების განსახორციელებლად შესაძლოა გაიგზავნოს სამსახურებრივ მივლინებაში, როგორც ქვეყნის ფარგლებში, ასევე საზღვარგარეთ.

ეს ის შემთხვევაა, როდესაც მოხელეს, საკუთარი ფუნქციების ფარგლებში, საჯარო დაწესებულებისა და ზოგადად, საჯარო ინტერესების მუდმივი სამუშაო ადგილის ფარგლებს გარეთ წარმოდგენა უწევს და მასზე ხდება დამოკიდებული არა მხოლოდ დაწესებულების, არამედ მთლიანად საჯარო სამსახურზე შთაბეჭდილების ჩამოყალიბება, შესაბამისად, აუცილებელია, ამ დროს განსაკუთრებული გულისხმიერება გამოიჩინოს და ერთი შეხედვით უმნიშვნელო დეტალებსაც მიაქციოს ყურადღება.

#### **1.3.4. შესრულებული სამუშაოს შეფასება**

მოხელის კარიერული მართვის პროცესებისა და პროფესიული განვითარების დაგეგმვისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მოხელის კომპეტენციების, მის მიერ განხორციელებული ფუნქციებისა და ამოცანების, მიღწეული მიზნებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასებას.

შეფასება წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია გაირკვეს, რომელი კომპეტენციისა და რა ტიპის უნარების განვითარება ესაჭიროება მოხელეს, რომელ სასწავლო პროგრამაში მონაწილეობა იქნება მისთვის ყველაზე აუცილებელი, რომ შეძლოს დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა, და როგორ შეიძლება ჩამოყალიბდეს მისი პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა.

შეფასება უწყვეტი პროცესია და მოხელეც უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან მუდმივი დაკვირვების ობიექტს წარმოადგენს. ფასდება როგორც მოხელის მიერ შესრულებული დოკუმენტური მასალა, ასევე მის მიერ შესრულებული სამუშაო და სამუშაოს შესრულების პროცესში გამოვლენილი ინტერპერსონალური უნარები.

შეფასების მეთოდი შესაძლებელია განსხვავდებოდეს საჯარო დაწესებულებისა და ამ უკანასკნელში მოხელის მიერ დაკავებული პოზიციის სპეციფიკის გათვალისწინებით. თუმცა აუცილებელია, მოხელის შეფასების პროცესი წარიმართოს გამჭვირვალედ, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელის მიერ და მასში ჩართული იყოს საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი, რომელსაც ექნება საშუალება დააკვირდეს შეფასების პროცესს, მეთოდოლოგიური დახმარება გაუწიოს

შემფასებელს და შესაფასებელ მოხელეს და ხელი შეუწყოს შეფასების პროცესის გაუმჯობესებას.

საჯარო სამსახურში მოხელის შეფასება ხდება ოთხდონიანი სისტემის მიხედვით:

საუკეთესო შეფასება - მოვალეობა ან/და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოირჩევა შედეგებით ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

კარგი შეფასება - მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

დამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოირჩევა პროფესიული უნარ-ჩვევებით;

არადამაკმაყოფილებელი შეფასება - მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები ან/და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

მოხელის მიერ ზედიზედ ორჯერ მიღებული არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შედეგი ხდება მოხელის თანამდებობიდან გათავისუფლების საფუძველი, შეფასებაზე უარის თქმა კი წარმოადგენს მძიმე დისციპლინურ გადაცდომას, რაც ასევე შესაძლებელია გახდეს მოხელის თანამდებობიდან გათავისუფლების საფუძველი.

არადამაკმაყოფილებელი შედეგები, ისევე როგორც დამაკმაყოფილებელი, უპირველესად მიუთითებს მოხელის პროფესიული განვითარების აუცილებლობაზე.

### **1.3.5. პროფესიული განვითარება**

საჯარო დაწესებულება უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობას და ასევე, სპეციალური სასწავლო შვებულების მიცემით, ხელს უწყობს მოხელეს თავადაც იზრუნოს კვალიფიკაციის ამაღლებაზე სისტემის გარეთ არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის მეშვეობით.

მოხელეს ეძლევა შესაძლებლობა, 5 წელიწადში ერთხელ მოითხოვოს სამთვიანი სასწავლო შვებულება ანაზღაურების შენარჩუნებით, ხოლო ანაზღაურების გარეშე, უფლება აქვს ისარგებლოს არაუმეტეს ერთწლიანი შვებულებით.

რაც შეეხება სახელმწიფოს მიერ შეთავაზებულ სავალდებულო სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობას, აღნიშნულით სარგებლობისათვის მოხელეს ეძლევა სასწავლო შვებულება პროფესიული განვითარების პროგრამის ხანგრძლივობით და ეს პერიოდი არ ეთვლება ყოველწლიურ ანაზღაურებად შვებულებაში, რომელიც მოხელეს ყოველ წელს 24 სამუშაო დღით მიეცემა.

მოხელე კი ვალდებულია, საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები საჯარო სამსახურის მიერ შეთავაზებულ მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობით.

საჯარო დაწესებულება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებას განსაზღვრავს ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე, დაწესებულების საჭიროებების ანალიზისა და მოხელეთა შეფასების შედეგების შესაბამისად.

მოხელეს უფლება აქვს, დამატებით თავადაც განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის აუცილებელი სასწავლო პროგრამის საჭიროება და საჯარო დაწესებულებასთან შეთანხმებით მოითხოვოს შესაბამისი შვებულება ამ კანონით დადგენილი წესით.

თუ პროფესიული განვითარების პროგრამის ხანგრძლივობა 3 თვეს აღემატება და ეს პროგრამა საჯარო დაწესებულების მიერ ფინანსდება, მოხელესა და საჯარო დაწესებულებას შორის დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე მოხელეს უფლება არა აქვს, საკუთარი ინიციატივით გათავისუფლდეს სამსახურიდან ამ პროგრამის დასრულებიდან 1 წლის განმავლობაში. ეს წესი არ მოქმედებს იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე საჯარო დაწესებულებას აუნაზღაურებს მისი პროფესიული განვითარებისათვის გაწეულ ხარჯებს.

ახლად მიღებული პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარება.

პირი, რომელიც ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე გადის საბაზისო სავალდებულო პროგრამას დანიშნვიდან 1 წლის განმავლობაში.

საბაზისო პროგრამის გავლის კრიტერიუმად განსაზღვრულია რანგები. კერძოდ, I და II რანგის მოხელეებისათვის (მაღალი და საშუალო მმართველობითი დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „მოხელის მენეჯერული უნარები“, ხოლო III და IV რანგის საჯარო მოხელის (უფროსი სპეციალისტის და უმცროსი სპეციალისტის დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“.

საბაზისო პროგრამა შესაძლოა გაიარონ საჯარო დაწესებულების სხვა მოხელეებმაც, თუ არსებული საჭიროებებიდან გამომდინარე შესაბამის გადაწყვეტილებას მიიღებს უფლებამოსილი პირი.

თითოეული მოდული მოიცავს წინასწარ განსაზღვრულ თემატიკას:

III და IV რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა - „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“ - მოიცავს შემდეგ საგნებს:

- ადმინისტრაციული წარმოება;
- ეთიკა საჯარო სამსახურში;
- პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა;
- ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა.

I და II რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო სასწავლო პროგრამა - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - შედგება 5 საგნისგან:

- სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება);
- მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა;
- გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე;
- პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა;
- საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები.

მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ თუ მოხელე IV რანგიდან III-ზე დაინიშნა, მას აღარ სჭირდება ამ რანგისთვის განსაზღვრული საბაზისო პროგრამის - „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“ - გავლა. ანალოგიურად, II რანგზე მყოფი მოხელის I რანგზე დანიშვნის შემთხვევაში, არ არის სავალდებულო საბაზისო სასწავლო პროგრამის - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - თავიდან გავლა. ხოლო, III რანგზე მყოფი პროფესიული საჯარო მოხელის I ან II რანგზე დანიშვნის შემთხვევაში, აუცილებელია საბაზისო სასწავლო პროგრამის - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - გავლა.

იმისათვის, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხი იქნეს უზრუნველყოფილი მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა დაექვემდებარა ხარისხის კონტროლს, რასაც ახორციელებს სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი.

#### აკრედიტებული პროგრამების შესახებ ინფორმაცია

##### **1.3.6. მოხელის კლასი**

მოხელეს კლასი ენიჭება მოხელის შეფასების შედეგების მიხედვით. მოხელეს მინიჭებული მოხელის კლასი მუდმივად უნარჩუნდება და მისი ჩამორთმევა დაუშვებელია. მოხელეს, რომელსაც მიენიჭა მოხელის კლასი, ეძლევა თანამდებობრივი სარგოს დანამატი კანონით დადგენილი წესით. საკლასო დანამატი მოხელეს არ ეძლევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი იგი ჩაირიცხება მოხელეთა რეზერვში.

სხვა საჯარო დაწესებულებაში ან/და იმავე საჯარო დაწესებულებაში სხვა თანამდებობაზე გადასვლისას მოხელეს უნარჩუნდება საკლასო დანამატი. მოხელეს საკლასო დანამატი უნარჩუნდება იმ შემთხვევაშიც, თუკი საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის ან ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო მისი უფრო დაბალი იერარქიული რანგის თანამდებობაზე გადაყვანა მოხდება.

არსებობს მოხელის 12 კლასი, სადაც პირველი კლასი არის ყველაზე დაბალი კლასი, ხოლო მე-12 – ყველაზე მაღალი კლასი.

მოხელეს მოხელის კლასი მიენიჭება:

- პირველიდან მე-6 კლასის ჩათვლით – საუკეთესო შეფასებით 2 წელიწადში ერთხელ, მინიმუმ კარგი შეფასებით – 3 წელიწადში ერთხელ;
- მე-7 კლასიდან მე-12 კლასის ჩათვლით – საუკეთესო შეფასებით წელიწადში ერთხელ, მინიმუმ კარგი შეფასებით – 2 წელიწადში ერთხელ.

მოხელის კლასი არ მიენიჭება იმ მოხელეს, რომელიც დანიშნულია გამოსაცდელი ვადით, გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში.

## 1.4. სამუშაო პირობები

### 1.4.1. სამუშაო გრაფიკი

მოხელის სამუშაო დრო არის კალენდარული დროის ნაწილი, რომლის განმავლობაშიც მოხელე ვალდებულია განახორციელოს თავისი სამსახურებრივი უფლებამოსილება. მისთვის დადგენილია 5-დღიანი სამუშაო კვირა, რომლის განმავლობაში მოხელის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში - 40 საათს, დღეში კი - 8 საათს.

მოხელის დასვენების დრო და უქმე დღეები განისაზღვრება საქართველოს ორგანული კანონით „საქართველოს შრომის კოდექსი“.

### 1.4.2. ზეგანაკვეთური სამუშაო

მოხელის მიერ ზეგანაკვეთური სამუშაო სრულდება მხოლოდ მოხელის ზემდგომი თანამდებობის პირის წერილობითი დავალების საფუძველზე. მის მიერ შესრულებული ზეგანაკვეთური სამუშაო ანაზღაურდება მოხელის სურვილის შესაბამისად მისთვის დანამატის ან ზეგანაკვეთური სამუშაოს პროპორციული დამატებითი დასვენების დროის მიცემით.

მოხელის სამუშაო დროის ხანგრძლივობა ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულების დროსთან ერთად არ უნდა აღემატებოდეს კვირაში 48 საათს.

მოხელეს უფლება აქვს, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გათვალისწინებით, 1 წლამდე ასაკის ბავშვის აღზრდისათვის, აგრეთვე ორსულობის პერიოდში ისარგებლოს ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის უფლებით.

შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა, ორსულთა და მეძუძურ დედათა სამუშაო და დასვენების საათები, ზეგანაკვეთური სამუშაოს და ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის ანაზღაურების პირობები განისაზღვრება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით.



### 1.4.3. შვებულება

მოხელის ანაზღაურებადი შვებულება წელიწადში 24 სამუშაო დღით განისაზღვრება, რომლის კალენდარული წლის განმავლობაში განაწილების უფლება მოხელეს კანონით აქვს გარანტირებული.

მოხელეს ასევე უფლება აქვს, ისარგებლოს ერთ წლამდე ანაზღაურების გარეშე შვებულებით, თუმცა აუცილებელია, აღნიშნული არ ეწინააღმდეგებოდეს საჯარო დაწესებულების ინტერესებს.

იმ შემთხვევაში, თუ ჩნდება ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის აუცილებლობა, მოხელეს უფლება აქვს, ისარგებლოს შვებულებით 730 კალენდარული დღის ოდენობით, რომლიდანაც 183 დღე ანაზღაურებადია.

ბავშვის მოვლის გამო შვებულებით სარგებლობის უფლება წარმოეშვა ასევე, მოხელე კაცს.

მოხელეს შვებულებაში ყოფნისას უჩერდება უფლებამოსილება. კარიერის განმავლობაში მოხელეს ასევე შესაძლებელია შეუჩერდეს უფლებამოსილება სამხედრო სამსახურში გაწვევის, დროებითი შრომისუუნარობისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა შემთხვევებში.

### 1.4.4. მოხელის შრომის ანაზღაურება

მოხელის შრომის ანაზღაურების სისტემა განისაზღვრება [„საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონის](#) საფუძველზე. მოხელეთა შრომის ანაზღაურების სისტემა ემყარება გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის პრინციპებს, რომლებიც გულისხმობს თანაბარი სამუშაოს შესრულებისთვის თანაბარი ანაზღაურების მიღებას.

მხოლოდ თანამდებობის დასახელების იდენტურობა არ ნიშნავს იდენტური ანაზღაურების მიღების უფლებას. თანამდებობის აღნიშვნა (დასახელება) არ არის ტოლფასი ანაზღაურების განმაპირობებელი. ყოველი თანამდებობის ფუნქციური დატვირთვა და შინაარსი განაპირობებს თანამდებობრივი სარგოს განსაზღვრასა და შესაბამისი სახელფასო კოეფიციენტის შერჩევის წინაპირობას.

თანამდებობების/პოზიციების თანამდებობრივი სარგოების გამოთვლის მიზნისთვის საქართველოს შესაბამისი წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ კანონით განისაზღვრება საბაზო თანამდებობრივი სარგო. კანონით თითოეული რანგისა და კატეგორიისათვის კი განისაზღვრება შესაბამისი კოეფიციენტი. მოხელის შრომის ანაზღაურების გამოთვლისას სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონით განსაზღვრული საბაზისო ხელფასი მრავლდება შესაბამისი რანგისა და კატეგორიისათვის განსაზღვრულ კოეფიციენტზე. საბაზისო ხელფასისა და კოეფიციენტის ნამრავლით მიიღება კონკრეტული თანამდებობის/პოზიციის თანამდებობრივი სარგო კონკრეტული საბიუჯეტო წლისათვის.

მოხელეს უფლება აქვს, სამსახურში მიღების დღიდან გათავისუფლების დღემდე მოითხოვოს შრომის ანაზღაურება, რომელიც მოიცავს თანამდებობრივ სარგოს, კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში სახელფასო დანამატს და საკლასო დანამატს.

სახელფასო დანამატის მოთხოვნის უფლება მოხელეს ეძლევა ზეგანაკვეთურად შესრულებული სამუშაოს ან დამატებითი ფუნქციების დაკისრების შემთხვევაში, ხოლო საკლასო დანამატის გაცემის საფუძველს წარმოადგენს მოხელის ყოველწლიური შეფასების შედეგი, რომლის მიხედვით და გარკვეული პერიოდულობით (საუკეთესო ან კარგი შეფასების შემთხვევაში) მას ავტომატურად ენიჭება კლასი, თანმიმდევრულად - პირველიდან თორმეტ კლასამდე, და სამსახურში ყოფნის მთელი პერიოდის განმავლობაში მიეცემა შესაბამისი საკლასო დანამატი.

ყოველწლიური შეფასების შედეგებზე და მოკიდებული მოხელის წახალისება, რაც შესაძლებელია გამოიხატოს მადლობის გამოცხადებით, ფულადი ჯილდოს ან ფასიანი საჩუქრით დაჯილდოებაში.

ზეგანაკვეთურად ნამუშევარი საათების სანაცვლოდ მოხელეს ასევე, უფლება აქვს მოითხოვოს დამატებითი დასვენების საათები, რაც არ ჩაეთვლება შვებულების პერიოდში.

შრომის ანაზღაურება მოხელეს უნაღდო ანგარიშსწორების ფორმით ეძლევა.

## 1.5. საჯარო მოხელის გარანტიები

### 1.5.1. საჯარო მოხელის მობილობა

მობილობა არის საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის გამო შტატების შემცირების შედეგად თანამდებობიდან გასათავისუფლებელი მოხელის გადასვლა სხვა საჯარო დაწესებულებაში ტოლფას ან უფრო დაბალ თანამდებობაზე. მობილობის ინსტიტუტის დანიშნულებას წარმოადგენს შემცირებულ მოხელეებზე ზრუნვა, მათი საჯარო სამსახურის სისტემაში შენარჩუნება და სტაბილურობის უზრუნველყოფა.

რეორგანიზაცია საჯარო დაწესებულების ეფექტიანად მართვის, მოქნილი და საჭიროებებზე ორიენტირებული მოწყობის საუკეთესო საშუალებაა. მართალია, რეორგანიზაციის პროცესი ყოველთვის ასოცირდება უარყოფით ემოციებთან, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარებისა და ბიზნესპროცესების უკეთ მართვისათვის რეორგანიზაცია გარდაუვალი პროცესია და ყოველთვის არ გულისხმობს მხოლოდ შტატების შემცირებას.

რეორგანიზაცია საჭირო ხდება დაწესებულების ეფექტიანობის ზრდის უზრუნველსაყოფად და თუკი აღნიშნული მოითხოვს შტატების შემცირებასაც, შემცირებული მოხელე არ რჩება საჯარო სამსახურს მიღმა, არამედ გადადის სხვა თანამდებობაზე ან მისივე სურვილით ირიცხება მოხელეთა რეზერვში და ეძლევა კანონით გათვალისწინებული კომპენსაცია.

რეორგანიზაცია არის მთლიანად საჯარო დაწესებულების ან ცალკეული სტრუქტურული ერთეულის ინსტიტუციური მოწყობის შეცვლა, რის შედეგადაც მიიღება საჯარო

დაწესებულების ნაწილობრივ ან მთლიანად ახალი სტრუქტურა; ასევე საჯარო დაწესებულების არავაკანტური შტატების შემცირება ან გადაადგილება, რომლის განხორციელების დროსაც იცვლება თანამდებობ(ებ)ის ფუნქცია, იერარქიული რანგი ან/და კატეგორია.

რეორგანიზაცია ყოველთვის არ გულისხმობს თანამდებობაზე დასაქმებული პირის სამსახურიდან გათავისუფლებას. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა საჯარო დაწესებულების საშტატო ნუსხით გათვალისწინებული ზოგიერთი თანამდებობა გაუქმდეს, საქართველოს კანონმდებლობა ითვალისწინებს პირის იმავე საჯარო დაწესებულებაში სხვა თანამდებობაზე დასაქმების შესაძლებლობას, კერძოდ, შესაძლოა მოხელე, მისი თანხმობით, გადაყვანილ იქნეს მისი თანამდებობის ტოლფას თანამდებობაზე, ხოლო ასეთი თანამდებობის არარსებობისას – დაბალ თანამდებობაზე, მისი კომპეტენციის გათვალისწინებით, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 52-ე მუხლის პირველი პუნქტის შესაბამისად.

ტოლფას თანამდებობად მიიჩნევა მოხელის თანამდებობის შესაბამისი იმავე იერარქიული რანგის თანამდებობა, მაგალითად, მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის ტოლფას თანამდებობას წარმოადგენს მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა, პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის ტოლფას თანამდებობას წარმოადგენს პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა და ა.შ.

საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის გამო შტატების შემცირებისას გასათავისუფლებელი მოხელის მობილობა განახორციელოს იმავე საჯარო დაწესებულებაში ტოლფას თანამდებობაზე, ხოლო ასეთი თანამდებობის ან მოხელის თანხმობის არარსებობისას – სხვა საჯარო დაწესებულებაში ტოლფას თანამდებობაზე, მისი კომპეტენციის გათვალისწინებით.

იმ შემთხვევაში, თუ სხვა საჯარო დაწესებულებაში ვერ განხორციელდა პირის მობილობა ტოლფას თანამდებობაზე, საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, მოხელის მობილობა განახორციელოს იმავე საჯარო დაწესებულებაში დაბალ თანამდებობაზე, ხოლო ასეთი თანამდებობის ან მოხელის თანხმობის არარსებობისას – სხვა საჯარო დაწესებულებაში დაბალ თანამდებობაზე, მისი კომპეტენციის გათვალისწინებით.

იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო სამსახურის სისტემაში მოიძებნა მოხელის ხელახალი დასაქმების შესაძლებლობა, მაგრამ მოხელე უარს განაცხადებს შეთავაზებული ე.წ. შიდა ან გარე მობილობით სარგებლობაზე, იგი მოხელეთა რეზერვში ირიცხება და ეძლევა კომპენსაცია 1 თვის თანამდებობრივი სარგოს ოდენობით.

იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო სამსახურის სისტემამ ვერ უზრუნველყო მოხელისათვის ხელახალი დასაქმების შესაძლებლობა, როგორც ე.წ. შიდა, ისე - გარე მობილობის გზით, მოხელის სურვილის გათვალისწინებით, იგი ირიცხება მოხელეთა რეზერვში და ეძლევა კომპენსაცია სამი თვის ბოლო თანამდებობრივი სარგოს ოდენობით.

მობილობის საფუძველზე მოხელის ხელახალი დასაქმების შეუძლებლობის შემთხვევაში, ითვალისწინებენ მოხელის სურვილს მხოლოდ რეზერვში მის ჩარიცხვასთან და არა კომპენსაციის მიღებასთან დაკავშირებით.

ამასთან, კომპენსაციის გაანგარიშება ხდება სამი თვის ბოლო თანამდებობრივი სარგოს ოდენობით, რაც გულისხმობს, რომ, მათ შორის, თუ ბოლო სამი თვის განმავლობაში განსაზღვრული იყო სხვადასხვა თანამდებობრივი სარგო, კომპენსაცია უნდა გაანგარიშდეს ბოლო თანამდებობრივი სარგოს ნამრავლით 3-ზე.

კომპენსაცია გაიცემა იმ საჯარო დაწესებულების მიერ, საიდანაც გათავისუფლდა მოხელე. შესაბამისად, გამოიყენება აღნიშნული საჯარო დაწესებულების ბიუჯეტში არსებული სახსრები.

### **1.5.2. დისციპლინური წარმოება საჯარო სამსახურში**

მოხელის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობა; საჯარო დაწესებულებისათვის ქონებრივი ზიანის მიყენება ან ასეთი ზიანის წარმოშობის საშიშროების განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შექმნა; ეთიკის ნორმების, ქცევის ზოგადი წესების უგულებელყოფა ან დარღვევა, რომელიც მიმართულია მოხელისა და საჯარო დაწესებულების დისკრედიტაციისაკენ, მიუხედავად იმისა, სამსახურშია იგი ჩადენილი თუ სამსახურის გარეთ, იწვევს მოხელის დისციპლინურ პასუხისმგებლობას

დისციპლინური წარმოება არის საჯარო დაწესებულების მიერ ჩატარებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომლის მიზანია დისციპლინური გადაცდომის ფაქტის სწრაფად და სრულად გამოვლენა და გადაცდომის თანაზომიერი დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომის განსაზღვრა.

დისციპლინური წარმოების დროს დაწესებულებამ უნდა მოიკვლიოს გადაცდომის ფაქტთან დაკავშირებული გარემოებები, მოიძიოს და გააანალიზოს მტკიცებულებები, დაადასტუროს გადაცდომის ფაქტის არსებობა-არარსებობა, გამოავლინოს გადაცდომის ჩამდენი პირი, მისცეს სამართლებრივი შეფასება მის ქმედებას და განსაზღვროს გადაცდომის თანაზომიერი პასუხისმგებლობის ზომა. დისციპლინური წარმოებისას დაწესებულებამ უნდა დაიცვას კანონის მოთხოვნები, პრინციპები, შესაძლებლობა მისცეს დისციპლინური გადაცდომის სავარაუდო ჩამდენ პირს, ისარგებლოს კანონმდებლობით განსაზღვრული უფლებებით, გააცნოს მას საქმის მასალები, მისცეს პოზიციის წარმოდგენის საშუალება, ასევე განახორციელოს კანონმდებლობით მისთვის მინიჭებული სხვა უფლებამოსილებანი.

მოხელის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობაში იგულისხმება მოხელის მიერ როგორც მასზე უშუალოდ დაკისრებული ფუნქციების შეუსრულებლობა, ასევე მისთვის სხვადასხვა სამართლებრივი აქტებით განსაზღვრული ვალდებულებების უგულებელყოფა.

მოხელის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა განზრახ ან გაუფრთხილებლობით შეუსრულებლობად შეიძლება ჩაითვალოს: მინდობილი ქონების არასამსახურებრივი მიზნით გამოყენება, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი საჯარო მოსამსახურის მითითებებისა და ბრძანებების შეუსრულებლობა, მოქალაქეებთან ურთიერთობისას არაკორექტული ქცევა, საჯარო ინფორმაციის მიუწოდებლობა, სამსახურებრივი

უფლებამოსილებების გამოყენება რაიმე უპირატესობის მიღების მიზნით, გადაწყვეტილების მიღება არაობიექტურად, პირადი ინტერესების საფუძველზე და სხვა.

დისციპლინურ გადაცდომას წარმოადგენს ასევე ეთიკის ნორმების, ქცევის ზოგადი წესების უგულებელყოფა ან დარღვევა, რომელიც მიმართულია მოხელისა და საჯარო დაწესებულების დისკრედიტაციისაკენ, მიუხედავად იმისა, სამსახურშია იგი ჩადენილი თუ სამსახურის გარეთ. შესაძლოა, ქმედებას უშუალოდ არ მოყვეს შედეგი, მაგრამ ჩადენილი გადაცდომა სწორედ მოხელისა და საჯარო დაწესებულების დისკრედიტაციისაკენ უნდა იყოს მიმართული ან/და აღნიშნულის საფრთხეს ქმნიდეს. ასეთი ქმედება დისციპლინურ გადაცდომას წარმოადგენს, მიუხედავად იმისა, განზრახ მოქმედებდა მოხელე თუ გაუფრთხილებლობით.

დისციპლინური გადაცდომა შეიძლება იყოს მძიმე ან მსუბუქი. დისციპლინური გადაცდომის სიმძიმე ძირითადად განისაზღვრება დამდგარი შედეგის მიხედვით, როდესაც მოხელის ქმედებით ზიანი ადგება პირს ან/და დაწესებულებას.

დისციპლინური გადაცდომა ითვლება მძიმედ, თუ:

- დისციპლინურმა გადაცდომამ გამოიწვია დისციპლინური გადაცდომის ჩამდენი პირის რეპუტაციის შელახვა, რაც გამორიცხავს ამ პირის მიერ მომავალში სამსახურებრივ მოვალეობათა ჯეროვან შესრულებას;
- დისციპლინური გადაცდომის შედეგად ზიანი მიადგა საჯარო დაწესებულების რეპუტაციას; დისციპლინური გადაცდომის შედეგად მნიშვნელოვანი მატერიალური ზიანი მიადგა საჯარო დაწესებულებას;
- დისციპლინური გადაცდომის შედეგად ზიანი მიადგა საჯარო დაწესებულებაში მომუშავე სხვა საჯარო მოსამსახურეს, მესამე პირს ან საჯარო ინტერესს;
- მოხელემ უარი თქვა ამ კანონით გათვალისწინებულ შეფასებაზე;
- დისციპლინური პასუხისმგებლობის მქონე პირმა ჩაიდინა ახალი დისციპლინური გადაცდომა.

ზემოაღნიშნული პირობების არარსებობის შემთხვევაში დისციპლინური გადაცდომა ითვლება მსუბუქად.

უნდა გავითვალისწინოთ, რომ დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომად სამსახურიდან გათავისუფლება შეიძლება მოხელეს შეეფარდოს მხოლოდ მძიმე დისციპლინური გადაცდომის ჩადენის შემთხვევაში.

## 1.6. საჯარო მოხელის პარტნიორები

### 1.6.1. ადამიანური რესურსების მართვა

ყველა საჯარო დაწესებულებაში იქმნება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული. მას წარმოადგენს დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეული ან შესაბამისი საქმიანობის განმახორციელებელი მოხელე. საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთან თანამშრომლობს და მას მეთოდურ დახმარებას უწევს ბიურო.

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული შეიმუშავებს საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას და უზრუნველყოფს მის აღსრულებას. მოცემული ერთეული ახორციელებს ამ კანონითა და საქართველოს სხვა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტებით გათვალისწინებულ უფლებამოსილებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები შექმნილია იმისათვის, რომ მხარი დაუჭიროს ორგანიზაციას ეფექტიანად მუშაობაში. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული პროცედურების გამართულ ფუნქციონირებას, ხელს უწყობს ორგანიზაციულ კულტურის ფორმირებასა და გუნდის განვითარებას, გეგმავს და აკომპლექტებს ორგანიზაციის საჭიროებების გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული არის თანამშრომლის მხარდამჭერი და მისი ინტერესების წარმომადგენელი ორგანიზაციაში, იგი უზრუნველყოფს თანამშრომლეთა ჩართულობას, კომუნიკაციასა და მრავალფეროვანი გარემოს მართვას.

### **1.6.2. საჯარო სამსახურის ბიურო**

საჯარო სამსახურში ყოფნის პერიოდში მოხელის განსაკუთრებული მხარდამჭერი არის საჯარო სამსახურის ბიურო. ბიუროსთან დაკავშირება შესაძლებელია საჯარო სამსახურის სფეროსთან მიმართებით ნებისმიერ საკითხზე, რომლის გადაჭრის პროცესშიც მოხელე გარკვეული სახის პრობლემის ან/და დილემის წინაშე დგება.

ბიურო არის ორგანიზაცია, რომელიც ზედამხედველობს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელებას და ერთგვაროვანი პრაქტიკის ჩამოყალიბების მიზნით, მეთოდურ დახმარებას უწევს საჯარო დაწესებულებებს სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციებისა და ნორმატიული აქტების შესრულების პროცესში, გასცემს რეკომენდაციებს და ზრუნავს მოხელეთა პროფესიულ განვითარებაზე.

ბიუროს ხელმძღვანელობს ბიუროს უფროსი, რომელსაც თანამდებობაზე 5 წლის ვადით ნიშნავს საქართველოს პრემიერ-მინისტრი.

მიუხედავად იმისა, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით მოხელეს გარანტირებული აქვს სასამართლოსადმი მიმართვის უფლება, მას ასევე აქვს შესაძლებლობა, საჯარო სამსახურთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხზე მიმართოს ბიუროს და მოითხოვოს ამ უკანასკნელისგან სარეკომენდაციო წერილებისა და სარეკომენდაციო განმარტებების მიღება.

საჯარო სამსახურის ბიუროს საკონტაქტო ინფორმაცია [Info@csb.gov.ge](mailto:Info@csb.gov.ge) Tel: 2192727 [www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge) [www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge) [www.declaration.gov.ge](http://www.declaration.gov.ge) Facebook: საჯარო სამსახურის ბიურო.

### **1.6.3. დამატებითი ინფორმაცია**

2016 წლიდან საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით, საჯარო სამსახურთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვის მიზნით შექმნილია სხვადასხვა ტიპის საკომუნიკაციო პლატფორმები - ფორუმები:

- მოხელის ფორუმი - ნებისმიერი დაინტერესებულებული მოხელისათვის
- HR ფორუმი - ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებისათვის
- სწავლების ფორუმი - სასწავლო დაწესებულებების, ტრენინგ-ცენტრებისა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებისათვის
- ეთიკის ფორუმი - შიდა აუდიტისა და მონიტორინგის ერთეულების წარმომადგენლებისათვის

ფორუმების შესახებ დეტალური ინფორმაცია იხილეთ საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე: [www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge).

## 2. რჩევები ახალმოსულ თანამშრომლებს

### იკითხე და დააზუსტე!

*„დასვით იმდენი შეკითხვა რამდენსაც საჭიროდ ჩათვლით, მაშინაც, თუ ეს ზედმეტი გგონიათ. პირველ რიგში ეს ტექნიკური დეტალების ათვისებას ეხება (თუნდაც ისეთის, როგორ გამოიყენოთ კონკრეტული სამუშაო პროგრამა ან მოწყობილობა). ეს ადაპტაციის პროცესს უფრო გაამარტივებს და დროში შეამცირებს. ამ უკანასკნელის მეშვეობით ძალიან სწრაფად, რამდენიმე დღეში მოვახერხებ სამუშაო გარემოზე მორგებას ორივე სამინისტროში.“ - ბუბა ბაღდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი.*

### რა კითხვები დაგსვა: საბაზისო საკითხები

ამ საკითხების უმეტესობაზე ინფორმაციას მოგაწვდის შენი მენეჯერი ან ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი. და თუ ეს ასე არ მოხდა, რა მოხდება რომ შენ დასვა კითხვები? აიღე ინიციატივა და გამოიყენე ყველა შესაძლებლობა, რომ გახდე ეფექტური და პროდუქტიული თანამშრომელი.

- როგორია შენი ყოველთვიური და დამატებითი ანაზღაურების სისტემა?
- რა არის საბაზისო ტრენინგები და როდის გეკუთვნის მათი გავლა?
- როგორ გამოიყენო შიდა ინტრანეტი ან სხვა პლატფორმა ინფორმაციის მისაღებად?
- სად შეიძლება ნახო ორგანიზაციაში დანერგილი პროცედურების, კონფიდენციალური ინფორმაციის, ინფორმაციის მოძრაობისა და სხვა საკითხებთან დაკავშირებული დოკუმენტები?
- როგორი სახით ინახება და რამდენად დაცულია შენი პირადი ინფორმაცია?

*„ყველაფერი ჩაიწერეთ. იქონიეთ პატარა დღიური და უმნიშვნელო ინფორმაციაც კი ჩაინიშნეთ. პირველ დღეებში ბევრი ინფორმაციის მიღება მოგიწევთ. ყველაფერს ზეპირად ვერ დაიმახსოვრებთ. სამუშაოსთვის ალღოს სწრაფად აღებაში კი ნებისმიერი, მცირე ინფორმაციაც კი გამოგადგებათ. ამიტომ ყველაფერი ჩაინიშნეთ“ - თინათინ გოგიაშვილი, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს ადმინისტრაციის დეპარტამენტის საშვთა ბიუროს სპეციალისტი*

## რა კითხვები დავსვა: ბიუროკრატია

- სად უნდა ნახო აიტი მხარდაჭერის საკონტაქტო ინფორმაცია?
- როგორ მოიძიო თანამშრომლების საკონტაქტოები?
- როგორია ორგანიზაციის სტრუქტურა: სტრუქტურული ერთეულები, მათი ფუნქციები და მათი ხელმძღვანელები?
- როგორია ავტორიზაციის წესები შენი სამუშაოს შესრულების ფარგლებში?
- წერილობითი კომუნიკაციის რა წესები და ნორმები არსებობს?
- სოციალური მედიის რა ნორმები არსებობს: რაზე შეგიძლია სოციალურ მედიაში საჯაროდ საუბარი და რა შეზღუდვები გაქვს?
- როგორ მოიძიო საზიარო ფოლდერები/დოკუმენტები?

*„გაეცანით და შეისწავლეთ გადაწყვეტილების მიღების შიდა ორგანიზაციული კულტურა: როგორი სუბორდინაციაა თქვენს დეპარტამენტში და მის გარეთ, ვისთან ხდება საკვანძო საკითხების შეთანხმება, ვინ უნდა იყოს საქმის კურსში და ვის უნდა მიაწოდოთ ინფორმაცია. ეს ძალიან დაგეხმარებათ იმაში, რომ თქვენი მიმდინარე სამუშაო და მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტის პროცესი არ შეფერხდეს“- ლიკა გიორგაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს ბიომრავალფეროვნებისა და სატყეო დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე*

## რა კითხვები დავსვა: პროფესიული ენა

რა აკრონიმებს (აბრევიატურებს) და პროფესიულ ჟარგონებს იყენებს შენი გუნდი სხვადასხვა საკითხების აღსანიშნავად?

და ბოლოს, მოითხოვე ექსკურსია შენობაში. მოიკითხე, სად არის ყველა საჭირო ობიექტი: სამხარეულო, ტუალეტი, წყლის დისპენსერი, პრინტერის სივრცე და ა.შ.

## გაითავისე შენი როლი!

შენი როლისა და ფუნქციების შესახებ ყველაზე მეტ ინფორმაციას შენი მენეჯერი ან/და მენტორი მოგაწვდის. და მაინც, თუ ეს ასე არ მოხდა, რა მოხდება რომ შენ დასვა კითხვები?

## რა კითხვები დავსვა: მოლოდინები

- დააზუსტე, რას ელიან შენგან და როდის შეგიძლია თქვა უარი რაღაც დავალების შესრულებაზე. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ამ საკითხზე დაელაპარაკო შენს ხელმძღვანელს და ორივე მხარისთვის ნათელი იყოს შენს მიერ შესასრულებელი ფუნქციები.



- გამოკითხე შენს თანაგუნდელებს, როგორი მუშაობის სტილი აქვს თქვენს ხელმძღვანელს.
- ხშირად მოითხოვე უკუკავშირი და გადაამოწმე, სწორ გზაზე დგახარ თუ არა.

„საჯარო სამსახურში შენი სამუშაოს შესრულებისას დამოკიდებული ხარ სხვებზეც. შენი გადაწყვეტილება ან აზრი სხვებსაც უნდა შეუთანხმო. შეიძლება ის ყოველთვის არ გაიზიარონ ან შეასწორონ. ეს არ უნდა იყოს შენთვის იმის ნიშანი, რომ რაღაც არ იცი. მათ, უბრალოდ, მეტი გამოცდილება დაუგროვდათ. შენ კი ღია უნდა იყო სწავლისა და გამოცდილების მიღებისთვის. გახსოვდეს, რომ დასაწყისში შეცდომების დაშვება, ნორმალურია“- ნინო დავლაძე, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს იურიდიული დეპარტამენტის სამართლებრივი უზრუნველყოფის სამმართველოს მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი.

### რა კითხვები დაესვა: მიმოხილვა

- კარგად გაარკვიე, რას საქმიანობს შენი სტრუქტურული ერთეული.
- მიმოხილვე დეპარტამენტში არსებული მიმდინარე პროექტები.
- დააზუსტე, რა როლი გაქვს არსებულ იერარქიაში.

„იმისთვის, რომ სწრაფად აუღოთ ალლო საკუთარ საქმიანობას, არ არის აუცილებელი თავიდანვე ყურადღება გაამახვილოთ კონკრეტულ კანონმდებლობაზე. პირველ რიგში შეისწავლეთ თქვენი სტრუქტურული ერთეულის პრაქტიკული საქმიანობა: გამოითხოვეთ ინფორმაცია, რას საქმიანობდა თქვენი ერთეული გასული ერთი წლის მანძილზე; რა მიმდინარე პროექტები აქვს; გამოითხოვეთ ყველაზე აქტუალური დოკუმენტაცია, რაც შეიქმნა ბოლო წლების მანძილზე“ - შოთა გუნია, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ფისკალური რისკების მართვის სამმართველოს ხელმძღვანელი.

დაბოლოს, მოითხოვე, რომ წარგადგინონ შენი მთავარი სტეიკჰოლდერებისა თუ მომხმარებლების წინაშე, რათა ადრეულ ეტაპზე შეძლო მათთან ურთიერთობების ჩამოყალიბება.

„თქვენს უფროსს სთხოვეთ, გაგაცნოთ ის ადამიანები, ვისთანაც საქმიანი შეხება გექნებათ როგორც გუნდში, ასევე გუნდის გარეთ. შეუთანხმეთ, რომ გამოყოს ერთი დღე, დღის წესრიგში ჩაინიშნოს და მიუძღვნას ეს დღე თქვენს წარდგენას სხვების წინაშე“ - თინათინ გოგიაშვილი, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს ადმინისტრაციის დეპარტამენტის საშვთა ბიუროს სპეციალისტი

### შექმენი შენი მხარდამჭერი სისტემა!

„საჯარო სამსახურში სისტემა ხშირად დანაწილებულია ისე, რომ ერთი კონკრეტული რგოლის მიერ საქმის შესრულება სხვა რგოლების აქტიურ ჩართულობასაც მოითხოვს. საქმიანობის დაწყების პირველ ეტაპზე შეეცადეთ მაქსიმალურად აითვისოთ იმ ადამიანების სივრცე, რომლებიც ამჟამად ან სამომავლოდ თქვენი საქმიანობის განხორციელებისას დაგჭირდებათ. ასევე, მთავარი, ყოველთვის იპოვეთ ის რამდენიმე საკონტაქტო პირი, რომელიც სხვადასხვა უწყებასა თუ დეპარტამენტში თქვენთვის სასურველი დახმარების მიღებაში დაგეხმარება. ეს მომავალში საქმის შესრულებას საგრძნობლად ააჩქარებს. თუ თქვენ საქმიანობთ კონკრეტულ სამინისტროში ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში და გარკვეული პერიოდულობით კონტაქტი გაქვთ სხვა სამინისტროებთან ან საჯარო უწყებებთან, თქვენივე საქმიანობის ფარგლებში, ყოველთვის შეგიძლიათ შეარჩიოთ ის ადამიანი, ვისაც თქვენი „საუკეთესოდ ესმის“. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ თქვენ ფინანსურ ან იურიდიულ საკითხებზე გიწევთ გადაწყვეტილებების მიღება, სხვა უწყებაშიც შეძლებთ იპოვოთ იმავე მიმართულების ადამიანები, რომლებიც თქვენს „სასაუბრო ენასა“ და საქმის სპეციფიკას მარტივად იგებენ. მათი დახმარებით საქმე ყოველთვის გაგიმარტივდებათ.“ - ბუბა ბაღდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

- **ვის უნდა ვიცნობდე: სხვა ახალმოსულებს**

გაიცანი სხვა ახალმოსული თანამშრომლები

- **ვის უნდა ვიცნობდე: სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები**

- ვინ არიან მინისტრები და მათი მოადგილეები.
- სთხოვე სხვა სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს, დაგიტომონ 20 წუთი და გაგაცნონ მათი საქმიანობის სფერო.
- მნიშვნელოვანია 360-გრადუსიანი ურთიერთობები: იცნობდე ადამიანებს არამარტო ვერტიკალურ დონეზე, არამედ თანაბარი რანგის თანამშრომლებს სხვა დეპარტამენტებიდან.
- გაიცანი საკვანძო თანამშრომლები, განსაკუთრებით მაღალი რგოლის ხელმძღვანელების ასისტენტები, პროცედურებსა და ბრძანებებზე ხელმომწერები და სხვ. იზრუნე იმაზე, რომ მათთან ურთიერთობაში მუდმივად ხდებოდეს ინფორმაციის ორმხრივი გაცვლა.

- **ვის უნდა ვიცნობდე: არაფორმალური გუნდები**

ფორმალური გუნდების მიღმა არსებობენ ადამიანები, რომლებსაც აერთიანებთ საერთო ინტერესები. ასევე ადამიანები ან ადამიანთა ჯგუფები, ვისთვისაც აქტუალურია მენტალური ჯანმრთელობის, ჯანსაღი ცხოვრების წესის, კეთილდღეობისა და ჯანსაღი სამუშაო პრაქტიკების თემა. ამ ადამიანებთან ურთიერთობა დაგეხმარება ორგანიზაციის კულტურის უკეთ გაგებასა და არაფორმალური ურთიერთობების გაფართოებაში.

- **ვის უნდა ვიცნობდე: მენტორები**

რაც შეიძლება მალე დაუკავშირდი მენტორებს/მხარდამჭერ თანამშრომლებს, ვისაც შეუძლია მოგაწოდოს ინფორმაცია „დაუწერელ კანონებზე“, გასწავლოს ბიუროკრატიულ სისტემაში ნავიგაცია, დაგეხმაროს კარიერულ განვითარებასა და სწავლის/ტრენინგების შესაძლებლობების გამოყენებაში, მოგცეს რჩევები კონფლიქტური სიტუაციების დროს.

დაბოლოს, საუბრის დაწყებისთვის გამოიყენე ისეთი კითხვები, როგორცაა, „რა არის ჩვენი მთავარი მიზანი და ამოცანები შემდეგი წლისთვის?“, ან „რა გზა გამოიარე და როგორ მოხვედი ამ პოზიციამდე?“. როცა ინტერესდები სხვების ისტორიით, თუ როგორი გზა გამოიარეს საჯარო სამსახურში და სთხოვე რჩევებს, მათ აძლევ შესაძლებლობას თავი იგრძნონ ღირებულად და სარგებლის მომტანად. ასე, რომ ნუ შეგრცხვება და გამოხატე სხვებით დაინტერესება.

*„დასვით ბევრი კითხვა. მიდით თქვენი კითხვებით თანამშრომლებთან. ამ მხრივ განსაკუთრებით საინტერესოა დიდი ხნის სტაჟის მქონე თანამშრომლებთან ურთიერთობა, - მათ აქვთ უნიკალური ინსტიტუციური ცოდნა და ამავე დროს მოტივაცია, გაგიზიარონ წლების მანძილზე დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება.“ - შოთა გუნია, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ვისკალური რისკების მართვის სამმართველოს ხელმძღვანელი*

## შექმენი შენი პროფესიული განვითარების გეგმა!

გახსოვდეს 70:20:10 პრინციპი. სწავლის მხოლოდ 10% უნდა იყოს ფორმალური; სწავლის პროცესში 20% უნდა მიიღო შენი თანაგუნდელებისა და სხვა ურთიერთობებისგან; 70 % კი უნდა ისწავლო უშუალოდ სამუშაო პროცესში.

*„იყავით ღია და გახსნილი ახალი ცოდნისა და გამოცდილების შექმნის მიმართ. მაქსიმალურად გამოიყენეთ პროფესიული თუ კარიერული ზრდის შესაძლებლობები. სასწავლო პროგრამებზე დასწრება არა მხოლოდ ცოდნის მიღებაში დაგეხმარებათ, არამედ გაიცნობთ უფრო მეტ თანამშრომელს და გააფართოებთ თქვენს კავშირებს“ - ანა ჭაბაშვილი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ფისკალური რისკების მართვის სამმართველოს პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტი*

### მოიძიე და მოითხოვე სასწავლო კურსები და ტრენინგები

შენი მენეჯერი შესაძლოა სავსე იყოს ენთუზიაზმით, მაგრამ არ ჰქონდეს საკმარისი დრო. თუკი გასურს რაღაც ახალი ისწავლო, მოიძიე შესაბამისი კურსი და აუცილებლად დაელაპარაკე შენს მენეჯერს. სწავლასა და განვითარებაში ხელშეწყობა უფრო ხშირად ხდება, ვიდრე ეს შენ წარმოგიდგენია.

### გაეცანი დაწინაურებისა და განვითარების გზებს

საჯარო სამსახურში არსებობს პროცესები, რომლებიც ხელს უწყობს დაწინაურებასა და კარიერულ ზრდას. შეაგროვე ინფორმაცია ამის შესახებ.

### მოიმარაგე უნარების განვითარების ინსტრუმენტები

გამოიყენე ის „უფასო“ რესურსები, რომელიც შენი უნარების განვითარებას უწყობს ხელს. ასეთი რესურსები შეიძლება იყოს: შენი ხელმძღვანელი, შენი მენტორი, შენი გუნდის წევრები, შენი თანაბარი რანგის თანამშრომლები სხვა საჯარო დაწესებულებებიდან. ჩაერთე ყველა შემოთავაზებულ აქტივობაში, გაიცანი თანამშრომლები სხვა დაწესებულებებიდან, მოიკითხე უფასო ლიტერატურა და დოკუმენტები, იყავი მუდმივად მოსწავლის როლში.

*„საჯარო სამსახურში (განსაკუთრებით ელექტრონული სისტემებით მუშაობისას) გარკვეული ინფორმაციის დახარისხება ხდება იმ ფორმით, რომ ის ხელმისაწვდომი იყოს ყველა უფლებამოსილი პირისთვის. ამის მიუხედავად, ყოველთვის გქონდეთ სისტემა, რომელიც თქვენთვის უფრო კომფორტულია. დაუთმეთ ცალკე საქალაქო დეპარტამენტები ცალკეულ დავალებებს, გაანაწილეთ მიღებული დოკუმენტაცია მათში თემატიკის მიხედვით. ამის პარალელურად, შეგიძლიათ შექმნათ დავალებების ერთგვარი მარტივი რეესტრი (თუნდაც ერთი უბრალო MS Word-ის ფაილი), დროის მენეჯმენტის გასამარტივებლად, რომელშიც დავალების დასახელებას, ვადებს და სხვა მცირე შენიშვნებს ჩაინიშნავთ.“ - ბუბა ბაღდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი*

და ბოლოს, ყოველ წელს მიზნად დაისახე ორი ახალი უნარის განვითარება: ერთი პროფესიული უნარი/ცოდნა, მაგალითად, როგორცაა მონაცემთა ბაზების მართვა,

რომელიც დაგეხმარება პრობლემების სწრაფად მოგვარებაში; მეორე - ე.წ. რბილი უნარი, მაგალითად, როგორიცაა, მოლაპარაკების უნარი.

## მოიძიე სასარგებლო საკითხავი ლიტერატურა ან/და დოკუმენტაცია!

აქ მოცემულია რამდენიმე სასარგებლო ბმული, სადაც ნახავ შენთვის საინტერესო დოკუმენტებსა თუ სხვა საკითხავ მასალას.

- [საჯარო სამსახურის ბიუროს რესურსები](#)
- ეთიკის ონლაინ კურსი - [www.ethics.gov.ge](http://www.ethics.gov.ge)
- „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის ონლაინ კურსი -
- [ელექტრონული კურსი „სექსუალური შევიწროების პრევენციისთვის“](#)
- [ელექტრონული კურსი გენდერული თანასწორობის შესახებ](#)
- ერთიანი ონლაინ სასწავლო პლატფორმა
- [სამართლის ელექტრონული ბიბლიოთეკა](#)

და ბოლოს, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო მოსამსახურეები გირჩევენ:

1. დასვი კითხვები!
2. გახსოვდეს, რომ ყველაფერი შესაძლებელია.
3. მოიპოვე პატარ-პატარა გამარჯვებები, რათა ირწმუნო შენი შესაძლებლობების და დაეხმარო მთელს შენს გუნდს წარმატების მიღწევაში.
4. თავი იგრძენი მოქალაქეების ელჩად - შენ უნდა იბრძოლო მათი უფლებებისთვის.
5. ყველას მოუსმინე ბოლომდე. შეიძლება არ ეთანხმებოდე იდეას, მაგრამ სრული ისტორიის მოსმენის შემდეგ შეიცვალო მოსაზრება.
6. არასდროს დანებდე! თუნდაც ყველა გეუბნებოდეს, რომ ასეთი რაღაცეები ჩვენთან არ ხდება ან ამას ძალიან დიდი დრო დასჭირდება - დაამტკიცე, რომ შენ შეგიძლია შეცვალო მიდგომა.
7. ამასთანავე ნუ იქნები დარწმუნებული, რომ გუნდთან შენი მუშაობის სტილი საუკეთესოა. სანამ გაუმჯობესებას ან შეცვლას გადაწყვეტდე, დაუთმე დრო და ძალისხმევა დაუწერელი კულტურისა და ნორმების გაგებას.
8. ყოველთვის გამოყავი დრო, რომ ისწავლო რამე ახალი. იყავი მომთმენი შენი თავის მიმართ, პირველი ნაბიჯები ყოველთვის რთულია, შემდეგ კი განვითარების პროცესი მიმდინარეობს ძალიან სასიამოვნოდ.
9. შენს სამუშაოს შეხედე კრიტიკული და მახვილი თვალით. ეს ყოველთვის დაგეხმარება შექმნა საუკეთესო პროდუქტი.
10. და კიდევ ერთხელ, დასვი კითხვები!

*„თუ რაიმე ბუნდოვანია თქვენთვის, არ მოგერიდოთ და დასვით კითხვები. ნუ შეგეშინდებათ შეცდომების დაშვების. თუ ფიქრობთ, რომ ზოგჯერ ვერ ამართლებთ მოლოდინებს, ეს არ აქციოთ თქვენი დემოტივაციის მიზეზად. მიიღეთ შეცდომები, როგორც სასარგებლო გამოცდილება. იყავით საკუთარი თავის მიმართ მომთხოვნი.“*

*მაგრამ არა ზედმეტად თვითკრიტიკული - ყოველთვის გჯეროდეთ საკუთარი შესაძლებლობების“- ანა ჭაბაშვილი, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ფისკალური რისკების მართვის სამმართველოს პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტი*

## **როცა ახალი მენეჯერი ხარ...**

თუკი ახალი თანამშრომელი ხარ მენეჯერულ პოზიციაზე ან ახლა გადაინაცვლე მენეჯერის პოზიციაზე, მოგიწევს შეხვდე შენს გუნდს და გამოავლინო შენი ლიდერული უნარები. იმისთვის, რომ იყო ეფექტური ლიდერი, კარგად უნდა გესმოდეს როგორც საკუთარ თავთან, ასევე სხვა ადამიანებთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ასპექტები. სხვა ადამიანებში კი მოიაზრება არამხოლოდ შენი დაქვემდებარებული თანამშრომლები, არამედ შენი კოლეგები, მენეჯერი, მაღალი რგოლის მენეჯერები და ორგანიზაციის გარეთ მყოფი სხვა პარტნიორები თუ სტეიკჰოლდერები.

შენ, როგორც ახალი თანამშრომელი ან ახალი მენეჯერი, ჩართული ხარ ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროგრამაში და ორგანიზაცია უზრუნველყოფს შენს სწრაფ ინტეგრაციას სამუშაო პროცესებსა და გარემოში. თუმცა სწრაფი ეფექტისთვის მნიშვნელოვანია შენ შეუწყო ხელი საკუთარ თავს, გახდე პროდუქტიული და ღირებული ლიდერი.

ადაპტაციის პერიოდში ყურადღება გაამახვილე ხუთ ძირითად ასპექტზე:

1. ურთიერთობის ჩამოყალიბება შენს ხელმძღვანელთან
2. ურთიერთობის ჩამოყალიბება შენს გუნდთან
3. შენი სოციალური ქსელის („ნეტვორქის“) შექმნა
4. მხარდაჭერი გუნდის რესურსის გამოყენება
5. შენი მართვის გეგმის შემუშავება

### **1. ურთიერთობის ჩამოყალიბება უშუალო ხელმძღვანელთან**

შენი ლიდერობისა და მართვის გეგმის მთავარ საძირკველს სწორედ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ჩაუყარე საფუძველი. ბუნებრივია, ის არ იქნება ინფორმაციის ერთადერთი წყარო ორგანიზაციისა და შენი გუნდის შესახებ, მაგრამ უშუალო ხელმძღვანელი შეგიქმნის წარმოდგენას შენი ფუნქცია-მოვალეობების, შენს მიმართ არსებული მოლოდინებისა და წარმატების ინდიკატორების შესახებ. რაც უფრო მალე მიხვალთ საერთო გადაკვეთის წერტილში, მით უფრო სწრაფად შეძლებ შენი ლიდერული უნარების გამოყენებას „დოვლათის“ შესაქმნელად.

შენს უშუალო ხელმძღვანელთან დაგეგმილი შეხვედრები რომ მაქსიმალურად ეფექტიანი იყოს, წინასწარ ჩამოწერე კითხვები, რომელთა განხილვა გასურს მენეჯერთან შეხვედრაზე. მნიშვნელოვანია, თუკი ეს შეხვედრა გექნება შენი სამუშაოს დაწყების ყველაზე ადრეულ ეტაპზე და ჩატარდება პირისპირ (არა სატელეფონო ან წერილობითი სახით). ქვემოთ მოცემულია კითხვების მაგალითები:

1. ახალ როლთან ინტეგრაცია
  - რა სიხშირით გააკეთებ შეხვედრებს, რომელიც დაკავშირებული იქნება მხოლოდ შენი ადაპტაციისა და ინტეგრაციის საკითხებთან.
  - რა როლს ითამაშებს შენი უშუალო ხელმძღვანელი შენი ადაპტაციისა და ინტეგრაციის პროცესში.
  - რამდენად გაზიარებულია თქვენი ხედვა შენი მართვის გეგმასთან დაკავშირებით. რამდენად უკავშირდება და ეხმარება ის ორგანიზაციაში არსებულ ლიდერობის ღირებულებებს.
2. ორგანიზაციის მისია და არსებული მდგომარეობა:
  - რა არის შენი მენეჯერის ხედვა ორგანიზაციის მისიასა და სტრატეგიასთან დაკავშირებით.
  - რა არის არსებული შესაძლებლობები და გამოწვევები.
  - რითი იზომება ორგანიზაციის წარმატება და სარგებლის მოტანა ქვეყნისთვის.
3. საკვანძო მონაწილეები
  - ვინ არიან ორგანიზაციის მომხმარებლები და სტეიკჰოლდერები.
  - ვინ არიან შენი დეპარტამენტის მომხმარებლები და სტეიკჰოლდერები.
4. მომავლის ხედვა:
  - რაზე უნდა გააკეთო აქცენტი და გქონდეს ყურადღების ცენტრში.
  - რა ურთიერთობების შენებას უნდა დაუთმო მეტი დრო.
  - რა შეცდომებს უნდა მოერიდო ყველაზე მეტად.
5. შენი როლი და საქმიანი ურთიერთობები:
  - რას ელის შენი მენეჯერი შენგან.
  - რას უნდა დაუთმო ყველაზე მეტი დრო და ძალისხმევა.
  - წარმატების რა ინდიკატორებზე თანხმდებით. რითი გაიზომება შენი პროგრესი.
  - როგორი სახით კომუნიკაციას ანიჭებს უპირატესობას შენი მენეჯერი? (მაგალითად, ელ.ფოსტით, პირისპირ თუ ტელეფონის საშუალებით).

## 2. ურთიერთობის ჩამოყალიბება შენს გუნდთან

*„იზრუნეთ გუნდის შეკვრაზე. გამოუცხადეთ ნდობა თქვენს დაქვემდებარებულებს. მიეცით დამოუკიდებლად მუშაობის შესაძლებლობა. როცა გუნდი შეკრული და მოტივირებულია, შედეგი ყოველთვის ეფექტური და ხარისხიანია.“ - მარიამ მიძიგური, საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს იურიდიული დეპარტამენტის სამართლებრივი უზრუნველყოფის სამმართველოს უფროსი*

მას შემდეგ, რაც შენ უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად დააიდენტიფიცირებ შენთვის მნიშვნელოვან საკითხებს, სასურველია, შენს გუნდთან გააკეთო შეხვედრები კვირაში ორჯერ ან სამჯერ, სადაც განიხილავ ორგანიზაციისა და დეპარტამენტის მისიას, სტრატეგიას, ღირებულებებს, კულტურას და მათ შორის შენი ახალ როლში ინტეგრაციის გეგმას. მოცემული შეხვედრები ასევე უნდა ემსახურებოდეს გუნდის წევრების უკეთ გაცნობას და გუნდის შეკვრას.

რამდენიმე თვის შემდეგ, სასურველია, გუნდთან ერთად გააკეთო ორი ან სამდღიანი გასვლითი შეხვედრა თქვენი გუნდის შედეგებისა და სამომავლო მიზნების შესახებ. ასეთი შეხვედრა ასევე ხელს უწყობს არაფორმალური, პოზიტიური ურთიერთობების გამყარებას.

გუნდთან ღია და გახსნილი კომუნიკაცია, აქტუალური საკითხების მათი მონაწილეობით განხილვა, შენი და შენი გუნდის ეფექტურობის საზომების შეთანხმება ხელს შეუწყობს გუნდის წევრების მოტივაციასა და ჩართულობას. ეს მათთვის იქნება იმის ნიშანი, რომ შენ გაინტერესებს ისინი, როგორც პროფესიონალები, ასევე პიროვნებები.

*„როცა ახალბედა მენეჯერი ხარ, შესაძლოა გერიდებოდეს იმის აღიარება, რომ რაღაც არ იცი. პირიქით, დაუსვით კითხვები თქვენს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს. აჩვენეთ საკუთარი მოწყვლადობა სხვადასხვა საკითხებში და გამოხატეთ ამ დანაკლისის შევსების სურვილი. ეს იწვევს ორმხრივ ნდობას და აჩქარებს ახალი მენეჯერისა და თანამშრომლების ერთმანეთთან შეჩვევისა და გუნდის ჩამოყალიბების პროცესს.“- შოთა გუნია, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ფისკალური რისკების მართვის სამმართველოს ხელმძღვანელი*

ჩამოწერე ის კითხვები, რომლებიც დაგეხმარება გუნდთან კომუნიკაციის დასაწყებად:

1. მე, როგორც ახალმა მენეჯერმა, რა უნდა ვიცოდე თქვენს შესახებ?
2. რა არის ის საკვანძო საკითხები, რომლებსაც, თქვენი აზრით, უნდა მივაქციო ყველაზე დიდი ყურადღება?
3. გამიზიარეთ მინიმუმ ერთი საკითხი, რას გააკეთებდით ჩვენი გუნდის უფრო ეფექტურად ფუნქციონირებისთვის?
4. რა აქვს ჩვენს გუნდს ისეთი, რომლის შენარჩუნება აუცილებელია?
5. რას მოელოთ ჩემგან, როგორც მენეჯერისგან?
6. რა სირთულეებს ხედავთ ჩემთან ურთიერთობაში?
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

### 3. შენი სოციალური ქსელის („ნეთვორქის“) შექმნა

*„თქვენ გაქვთ უფლებები, რომლებიც შეთანხმებებში შეგიძლიათ ასახოთ. ეს არ გულისხმობს აუცილებლად ფორმალურ, გაწერილ შეთანხმებებს (რომლებსაც, რა თქმა უნდა, თავისი ადგილი აქვს საქმიან ურთიერთობებში). თქვენ უნდა შეუთანხმდეთ მაქსიმალურად მეტ ადამიანს, იქნებთან ისინი ყველაზე მაღალი რგოლის მენეჯერები თუ თქვენი კოლეგები, იმ ძირითად ღირებულებებზე, რომლებსაც საქმიანი ურთიერთობების დროს გამოიყენებთ.“- ბუბა ზადდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი*

შენი, როგორც მენეჯერის და ლიდერის წარმატება, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული არამარტო შენს დაქვემდებარებულ გუნდთან ურთიერთობაზე, არამედ სხვა დეპარტამენტებსა და დაწესებულებებში მომუშავე მენეჯერებსა და ასევე შიდა და გარე მომხმარებლებთან ურთიერთობებზეც. ფართო სოციალური ქსელის შექმნა მოგცემს საშუალებას გაზარდო შენი

ხედვის არეალი, სხვადასხვა პერსპექტივიდან დაინახო შენი ორგანიზაცია და მისი მისიის შესრულების შესაძლებლობები. ამასთანავე ძალიან მნიშვნელოვანია წახალისო შენი გუნდის წევრები „ნეთვორქის“ გაზრდაზე, რათა მათი ხედვის არეალიც გაფართოვდეს და გაიზარდოს გუნდის ეფექტურობა.

„ნეთვორქის“ იდენტიფიცირება:

როლი	სახელი და გვარი	ურთიერთობის ჩამოყალიბების შესაძლებლობები
მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები (საკვანძო პოზიციებზე მყოფი მენეჯერები)		
უშუალო დაქვემდებარებულები/შენი გუნდი (პირდაპირ და არაპირდაპირ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლები)		
თანაბარი რანგის მენეჯერები (მენეჯმენტის გუნდის წევრები)		
შიდა მოკავშირეები (ლიდერები შენი დეპარტამენტის ან/და დაწესებულების გარეთ)		
მომხმარებლები/სტეიკჰოლდერები		
გარე პარტნიორები		
სამუშაო ჯგუფები (კომიტეტები, ასოციაციები, კლუბები, არაფორმალური ურთიერთობები და სხვ.)		
სხვა (კიდევ ვის დაამატებ ამ სიაში?)		

#### 4. მხარდამჭერი სისტემის შექმნა

„ითხოვეთ დახმარება, თუ თვლით, რომ ეს გჭირდებათ. ამ უკანასკნელისგან თავშეკავება, იმ მოტივით, რომ ეს თქვენს კვალიფიკაციას ცუდად წარმოაჩენს არაპროდუქტიულია, რადგან თქვენც დაგაზარალებთ და საქმესაც. მაგრამ არსებობს აუცილებელი პირობა, ვიდრე დახმარებას ითხოვთ, მაქსიმალურად ამოწურეთ თქვენი რესურსი, ეს პრინციპი მომავალშიც სასარგებლო აღმოჩნდება. ყოველთვის ეცადეთ ზედა რგოლი ან მენეჯმენტური რგოლი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ჩართოთ, როცა თქვენი რესურსი უკვე ათვისებულია. ასევე, დახმარების მიღებამდე დასვით შეკითხვები. თუ პასუხები საკმარისი არ აღმოჩნდება, მაშინ ითხოვეთ დახმარება.“ - ბუბა ბაღდავაძე,



საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

შენ, როგორც ახალმა მენეჯერმა, უნდა მოიძიო ადამიანები, რომლებიც დაგეხმარებიან შენს ახალ როლსა და სამუშაოზე ადაპტაციასა და ინტეგრაციაში. ასეთი ადამიანები სხვადასხვა ორგანიზაციაში შესაძლოა განსხვავებული პოზიციის მქონე თანამშრომლები იყვნენ. თუკი შენს ორგანიზაციას არ ყავს ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის პროგრამის ფორმალური წარმომადგენლები, შეეცადე დააიდენტიფიცირო შენი მხარდამჭერი თანამშრომლები.

ვინ	რა ტიპის მხარდამჭერა შეუძლიათ გაგიწიონ
ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომლები	<ul style="list-style-type: none"> <li>გეხმარებიან შენს გუნდში არსებული ადამიანური რესურსების გაანალიზებაში, შესაძლო ხარვეზების იდენტიფიცირებასა და მათი გამართვის საუკეთესო გზების მოფიქრებაში</li> <li>გეხმარებიან ახალი თანამშრომლების შერჩევისა და აყვანის პროცესში</li> <li>გეხმარებიან ტალანტების შერჩევასა და მართვაში</li> <li>გეხმარებიან ორგანიზაციის პოლიტიკის, პროცედურების, სამუშაო ნორმებისა და წესების შესახებ ინფორმირებაში</li> <li>გეხმარებიან შენი და შენი გუნდის პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგების საჭიროებების დადგენასა და განსაზღვრაში</li> <li>გიწევენ მხარდამჭერას მიმდინარე საკითხებთან დაკავშირებით</li> </ul>
უშუალო ხელმძღვანელი	<ul style="list-style-type: none"> <li>გეხმარება დიდი სურათის დანახვაში, გაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის მიზნებისა და ამ მიზნების მიღწევაში შენი სტრუქტურული ერთეულის როლის შესახებ</li> <li>უზრუნველყოფს შენს ქოუჩინგსა და მენტორინგს მაღალი რგოლის მენეჯმენტთან ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში</li> <li>გაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის კულტურასა და შედეგებთან დაკავშირებით</li> <li>გეხმარება საკვანძო პირებთან დაკავშირებაში</li> </ul>
თანაბარი რანგის თანაგუნდელები	<ul style="list-style-type: none"> <li>თანამშრომლობენ შენთან დაგეგმილი პროექტებისა და აქტივობების განხორციელების პროცესში</li> <li>შენთან ერთად მონაწილეობენ ორგანიზაციის საერთო მიზნის მიღწევაში</li> <li>გეხმარებიან შიდა ორგანიზაციული პრობლემების გაგებაში</li> <li>გასწავლიან ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებს, გამოწვევებსა და უპირატესობებს</li> <li>გიწევენ ქოუჩინგს არაფორმალური ურთიერთობების მართვაში</li> </ul>

გააკეთე ამ ადამიანების ჩამონათვალი და შეიმუშავე მათთან ურთიერთობების ჩამოყალიბების გეგმა.

სახელი და გვარი	როლი	ურთიერთობის განვითარების გეგმა
	ადამიანური რესურსების მართვა	
	უშუალო ხელმძღვანელი	
	თანაგუნდელი მენეჯერები	
	სხვა	

## 5. შენი მართვის გეგმა

შენს მენეჯერთან, გუნდის წევრებთან, თანაგუნდელ მენეჯერებთან და სხვა საკვანძო ადამიანებთან ურთიერთობა და მათგან მიღებული ინფორმაცია დაგეხმარება იმის განსაზღვრაში, თუ რა არის შენი პრიორიტეტები და მიმართულება. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია იზრუნო შეადგინო შენი მენეჯმენტ-გეგმა:

მართვის გეგმა უნდა პასუხობდეს ორ მნიშვნელოვან კითხვაზე:

1. რა მიზნებს გინდა, რომ შენ და შენმა გუნდმა მიაღწიოს?
2. როგორ უნდა მიაღწიოთ ამ მიზნებს?

პირველ კითხვაზე პასუხის მისაღებად დიდ ინფორმაციას მოგცემს ზემოთ განხილული აქტივობები: რა არის ორგანიზაციის ამოცანა და ამჟამინდელი სტრატეგია, რა არის მისი მთავარი გამოწვევები და რა როლი აქვს შენს გუნდს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში. მეორე კითხვაზე პასუხისთვის მნიშვნელოვანია იფიქრო, რა არის შენი გუნდის ხედვა, რამდენად სწორად აფასებ შენი გუნდის ძლიერ და გასავითარებელ მხარეებს და რამდენად აცნობიერებ შენი ლიდერობის უნარებს.

ჩამოწერე კითხვები, რომელიც დაგეხმარება გეგმის შემუშავებაში. ასეთი კითხვები შეიძლება იყოს:

- რა არის ორგანიზაციის მისია და ხედვა?
- როგორ ზომავს ორგანიზაცია წარმატებულ შედეგებს?
- ვინ არიან ორგანიზაციის მთავარი მომხმარებლები/სტეიკჰოლდერები?
- რა აქტუალური საკითხები და პრობლემები აქვთ მომხმარებლებს?
- რა არის ჩემი დეპარტამენტის ფუნქცია ან ღირებულება ორგანიზაციაში?
- რა სპეციფიურ სერვისს ან პროდუქტს ქმნის ჩემი დეპარტამენტი?
- ვინ არიან ჩემი დეპარტამენტის შიდა და გარე მომხმარებლები?
- რას აკეთებს ორგანიზაცია მის მომხმარებლებთან/სტეიკჰოლდერებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებისთვის? რა როლი აქვს ამ პროცესში ჩემ დეპარტამენტს?
- რა არის ჩემი დეპარტამენტის მთავარი მოტივაცია, რომელიც ამომრავებს მას? ეს არის მომხმარებელზე ფოკუსი, ხარისხი, გუნდური მუშაობა თუ შედეგები? (ამ კითხვაზე პასუხის მისაღებად დააკვირდი ან იკითხეთ, რის საფუძველზე ღებულობენ ხოლმე გადაწყვეტილებებს. გადაწყვეტილების მიღების სტილი ყველაზე კარგად აჩვენებს გუნდის ფარულ ღირებულებებს).
- რა გარემო ფაქტორები ახდენს გავლენას ორგანიზაციაზე? (პოლიტიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური თუ სხვ).
- რა არის ორგანიზაციის სამი ყველაზე დიდი გამოწვევა?
- რა ცვლილებებია საჭირო სტრატეგიაში, სტრუქტურაში, ადამიანებსა და პროცესებში?
- რომელია გეგმის შესრულების საუკეთესო მეთოდი ან პროცედურა, რომელიც შეესაბამება გუნდის შესაძლებლობებს და მარტივია მისი დანერგვა?
- რა არის სამი მთავარი პროცესი, რომლის საშუალებით ორგანიზაცია დებს შედეგებს? რა არის გასაუმჯობესებელი?
- რა მუშაობს კარგად, რომელიც შეიძლება იყოს სამაგალითო და მოხდეს მისი გაძლიერება და გავრცელება?

მართვის გეგმის შემუშავების პროცესში ჩართე შენი გუნდის წევრები. პირველ რიგში, შეიმუშავე შენი ხედვა და ძირითადი მიზნები. შენ ხარ ლიდერი და შენი ხედვა მნიშვნელოვანია გუნდის მართვის პროცესში. გაუზიარე შენი ხედვა გუნდს და შეეცადე ნათელი გახადო მათთვის ის. ხედვისა და მიზნების შემუშავების შემდეგ მოიფიქრე გეგმის შემუშავების მეთოდი ან პროცედურა, რომელიც ასევე გაუზიარე გუნდს და განიხილე მათთან ერთად. მათი მოსაზრებების გათვალისწინებით მიიღე გადაწყვეტილება გეგმის მეთოდთან დაკავშირებით.

მას შემდეგ რაც შეთანხმდებით გეგმასთან დაკავშირებით, გუნდის თითოეულ წევრს სთხოვე, შემოგთავაზონ, რა არის მათი პოზიციისა და პასუხისმგებლობის ფარგლებში დასახული მიზნები, აქტივობები, შესრულების ინდიკატორები და ვადები. მიზნები და ამოცანები უნდა მოიცავდეს ისეთ აქტივობებს, რომელიც მიმართულია შედეგის მიღებაზე, ასევე ამოცანების უკეთ შესრულების ახალ გზებს.

განიხილე შემოთავაზებული ამოცანები მთელს გუნდთან ერთად და შეიმუშავე მართვის საბოლოო გეგმა. ეს უკანასკნელი აუცილებლად უნდა მოიცავდეს გეგმის შესრულების მონიტორინგისა და შედეგების განხილვის პერიოდულობასაც (კვარტალურს, წელიწადში ორჯერ ან წლიურ განხილვას).

გუნდთან შეთანხმებული საბოლოო გეგმა წარუდგინე შენს უშუალო ხელმძღვანელს, ან საჭიროების შემთხვევაში უფრო მაღალი რგოლის მენეჯერსაც. სთხოვე მათ უკუკავშირი და დაამტკიცე საბოლოო გეგმა.

და ბოლოს:

- ასწავლე და გაუწიე მენტორინგი მოქალაქეთა სერვისში მომუშავე თანამშრომლებს. ეს შეგიქმნის სწორ ხედვასა და წარმოდგენას იმ ადამიანების საჭიროებებზე, ვისაც ემსახურები შენ და შენი ორგანიზაცია.
- დაგეგმე დილის ყავის შეხვედრები. ასეთი არაფორმალური საუბრები ხელს უწყობს მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.
- დაეხმარე სხვებს, რომ კარგად გაგიცნონ. მიეცი შენს გუნდს საშუალება, კარგად გაგიცნონ: გაუზიარე შენი ხედვები, მართვის სტილი, პიროვნული მახასიათებლები. საკუთარი თავისა და ლიდერობის სტილის უკეთ გასაგებად გამოიყენე პიროვნული მახასიათებლების საკვლევი ინსტრუმენტები. შედეგები კი გაუზიარე შენს გუნდს და სხვა მოკავშირეებს.
- მოემზადე მოსაწყენი სამუშაოს შესასრულებელადაც. როგორც ყველა სამსახურში, ამ პოზიციაზეც იქნება რაღაც მოსაბეზრებელი საქმე გასაკეთებელი.
- დააკვირდი, რატომ კეთდება რაღაცეები ისე, როგორც კეთდება. სანამ სხვებს საქმის შესრულების ახალ გზებს შესთავაზებ, დააკვირდი და შეეცადე გაიგო, რატომ კეთდება ესა თუ ის საქმე ასეთი სახით.

*„ბიუროკრატია რისკების დაზღვევისთვის არსებობს და არ წარმოადგენს თვითმიზანს. თქვენ, როგორც ახალ თანამშრომელს, თუ გაგიჩნდებათ აზრი, რომ გარკვეული პროცესები შეიძლება გამარტივდეს, გამოთქვით ინიციატივა ამ უკანასკნელზე. არასდროს შექმნათ ზედმეტი პროცედურა თუ ხედავთ, რომ ის საჭირო არაა. ასევე,*

არასდროს დაარღვიოთ აუცილებელი პროცედურები. ეს უკანასკნელი უფრო მეტად გაართულებს პროცესებს სამომავლოდ. ამისთვის, ითხოვეთ უკვე არსებული პრაქტიკა ან ნიმუშები (ზოგადად, თავი მოუყარეთ ნიმუშ-დოკუმენტებს) - ეს პირველ ეტაპზე ძალიან დაგეხმარებათ.“ - ბუბა ბაღდავაძე, საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს საერთაშორისო ურთიერთობების დეპარტამენტის საერთაშორისო ურთიერთობების სამმართველოს მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი.

## ახალი თანამშრომლის „ჩექლისტი“

იმაში დასარწმუნებლად, რომ შენი ახალ სამუშაოზე ეფექტურად ადაპტაციისა და ინტეგრაციისთვის ყველა საჭირო ინფორმაცია მიიღე, ყველა მნიშვნელოვანი ადგილი მოინახულე და ყველა საკვანძო ადამიანი გაიცანი, გააკეთე შენი „ჩექლისტი“. ჩამოწერე ის აქტივობები, რომელიც უნდა განახორციელო უახლოესი 3 თვის მანძილზე. ყველა შესრულებულ აქტივობას მიუწერე „შესრულებულია“ და დარწმუნდი, რომ სწორად მართავ შენს კარიერას ახალ სამუშაოსა თუ როლში.

აქ მოცემულია „ჩექლისტის“ მაგალითი, რომელიც შეგიძლია განავითარო და მოარგო შენს საჭიროებებს:

ჩემი სამოქმედო გეგმა	
პერიოდი	აქტივობა
პირველი სამუშაო კვირა	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლისგან ძირითადი საკითხების შესახებ ინფორმაციის მიღება (სამუშაო გრაფიკი, დასწრების მონიტორინგი, დასვენების დღეები, შვებულებით სარგებლობა, ზეგანაკვეთური სამუშაო, შრომის ანაზღაურება, წახალისების ფორმები, სამუშაოს შეფასება, დისციპლინარული პასუხისმგებლობა, კონფიდენციალობა, უსაფრთხოება, ინტერესთა კონფლიქტი, საგანგებო ვითარების პროცედურები, ელ.ფოსტის და ინტერნეტის გამოყენება, ჩაცმის ეტიკეტი)</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემს ახალ სამუშაოსთან დაკავშირებული ძირითადი დოკუმენტების გაცნობა (დანაშენის ბრძანება, თანამშრომლის სახელმძღვანელო, სხვ.)</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემს უშუალო ხელმძღვანელთან შეხვედრა</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი სამუშაო ფუნქცია-მოვალეობების გაცნობა</li> <li><input type="checkbox"/> უშუალო ხელმძღვანელთან სამუშაო წესებზე შეთანხმება</li> <li><input type="checkbox"/> ორგანიზაციის მისიასა და კულტურაზე საუბარი</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი სტრუქტურული ერთეულის სამუშაო დებულების, ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობების, სამუშაო მიზნების გაცნობა</li> <li><input type="checkbox"/> საჭირო ინფორმაციის/პროცედურების/ლიტერატურის მოძიება მენტორის დახმარებით</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი მოლოდინების გაზიარება</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ჩემი სამუშაო ადგილის ნახვა და მოწყობა</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი გუნდის წევრების გაცნობა</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი მენტორის გაცნობა</li> <li><input type="checkbox"/> უშუალო ხელმძღვანელთან/გუნდის წევრებთან ან მენტორთან ერთად ლანჩზე გასვლა</li> <li><input type="checkbox"/> შენობის/ოფისის გაცნობა მენტორის, მენეჯერის ან არმ წარმომადგენლის დახმარებით</li> </ul>
მეორე კვირა	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> პირველი დავალებების შესრულება</li> <li><input type="checkbox"/> უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად ჩემი წლიური ამოცანების გაწერა და შეთანხმება</li> <li><input type="checkbox"/> პირველი წლის კვარტალური ამოცანების გაწერა და შეთანხმება</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი განვითარებისა და ტრენინგების გეგმის გაწერა</li> <li><input type="checkbox"/> მაღალი რგოლის მენეჯერის/ების გაცნობა</li> </ul>
პირველი 3 თვე	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> საორიენტაციო ტრენინგის გავლა</li> <li><input type="checkbox"/> ყოველკვირეული შეხვედრები უშუალო ხელმძღვანელთან</li> <li><input type="checkbox"/> ჩემი კვარტალური შედეგების შეფასება უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად</li> <li><input type="checkbox"/> მომდევნო კვარტლის ამოცანების გადახედვა უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად</li> <li><input type="checkbox"/> განვითარების გეგმის გადახედვა</li> </ul>

### 3. ორგანიზაციის შესახებ

მოცემული ნაწილი არის სარეკომენდაციო ხასიათის სახელმძღვანელო, რომელიც ორგანიზაციებს დაეხმარება შექმნან ახალმოსული თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი პრაქტიკული სახელმძღვანელო მათი ორგანიზაციული სამუშაო სპეციფიკისა და შინაგანაწესის გათვალისწინებით.

ქვემოთ მოცემულია სახელმძღვანელოს შესაძლო სტრუქტურა, რომელიც ეფუძნება საუკეთესო პრაქტიკებს.

## მისასალმებელი წერილი დაწესებულების ხელმძღვანელისგან

[...]

### 3.1. ორგანიზაციის ისტორია

[ყველა ორგანიზაციას თავისი გამორჩეული ისტორია და საინტერესო მოვლენებით დატვირთული გზა აქვს გამოვლილი. ორგანიზაციის ისტორიის ცოდნა ახალმოსულ თანამშრომლებს აცნობს იმ ღირებულებებს, რომელზეც დგას ორგანიზაცია და უძლიერებს ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობისა და იდენტობის შეგრძნებას.

მოცემული პუნქტი მოიცავს ინფორმაციას ორგანიზაციის ისტორიის შესახებ: როდის შეიქმნა, რა გარემოში ჩამოყალიბდა, რა იყო მისი პირველი სახელწოდება, რა იყო ორგანიზაციის მისია, რა ძირითადი მიმართულებებისგან შედგებოდა, რამდენი ადამიანი იყო დასაქმებული, ვინ იყვნენ ხელმძღვანელ პოზიციებზე, რა ცვლილებები განიცადა წლების მანძილზე, ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული გამორჩეული პროექტები და აქტივობები, ორგანიზაციასთან დაკავშირებული გამორჩეული მოვლენები. მოცემულ პუნქტში შესაძლოა მოყვანილი იყოს საინტერესო სტატისტიკური მონაცემები, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის განვითარების პროცესს ან მის მიერ მიღწეულ შედეგებს. ასევე აღწერილი იყოს ამბები, რომელიც უკავშირდება ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ ისტორიულ პიროვნებებს ან საზოგადო მოღვაწეებს.]

### 3.2. ორგანიზაციის მისია და ღირებულებები

[კვლევები ადასტურებს, რომ საჯარო სექტორში მოღვაწე ადამიანების ერთ-ერთ მთავარ მოტივატორს ქვეყნის და საზოგადოების სამსახურში ყოფნა წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებს კარგად ესმოდეთ, რას ემსახურებიან, რა წვლილი შეაქვთ როგორც ორგანიზაციის, ასევე ქვეყნის კეთილდღეობაში, რა პოზიტიურ ცვლილებებს გამოიწვევს მათ მიერ კარგად შესრულებული სამუშაო. ასევე ახალი თანამშრომლის გუნდში ინტეგრაციის ყველაზე დიდი მხარდამჭერია ორგანიზაციის კულტურისა და თანამშრომლის ღირებულებების თანხვედრა.

მოცემული პუნქტი აღწერს ორგანიზაციის მისიას, ხედვასა და სტრატეგიას. ასევე იძლევა ინფორმაციას იმ ღირებულებებსა და სამუშაო ნორმებზე, რომელზეც დგას ორგანიზაციის კულტურა. თუკი ორგანიზაციას გააჩნია რაიმე სახის სამოტივაციო ლოზუნგი, ე.წ. მოტო, მნიშვნელოვანია მისი აღნიშვნაც. მისიასა და ორგანიზაციულ კულტურას კარგად ასახავს

ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული სხვადასხვა მარკეტინგული თუ საზოგადოებრივი აქტივობები. ასეთის არსებობის შემთხვევაში მიუთითეთ შესაბამისი ელექტრონული ლინკები ან სხვა წყაროები, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნება თანამშრომლისთვის.]

### 3.3. ორგანიზაციული სტრუქტურა

[ორგანიზაციის წარმატებაში საკუთარი წვლილისა და როლის კარგად აღქმაში თანამშრომელს ეხმარება „დიდი სურათის“ დანახვა. ამაში თანამშრომელს ეხმარება ორგანიზაციული სტრუქტურის ცოდნა. გარდა ამისა მას წარმოადგენს ექმნება მის სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრუქტურებსა და მათ საქმიანობაზე. ამ ყველაფრის დახმარებით კი ის აღქვამს, თუ როგორ კეთდება საერთო საქმე.]

მოცემული პუნქტი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ: რა ძირითადი მიმართულებებისგან შედგება ორგანიზაცია, რა სტრუქტურული ერთეულებია თითოეულ მათგანში, რა არის მათი ძირითადი ფუნქციები და საქმიანობა, რომელია სტრატეგიული და მხარდამჭერი სტრუქტურები. მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელ პოზიციებზე მყოფი თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციისა და ფოტოსურათების დამატება, რათა თანამშრომელს შეეძლოს მენეჯმენტის წარმომადგენლების ამოცნობა. ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ ინფორმაციის აღქმა ყველაზე ეფექტურია გრაფიკული და სხვა ვიზუალური ჩანართების სახით.]

## 4. ორგანიზაციაში ნავიგაცია

[მოცემული პუნქტის ამოცანაა ახალმდებულმა თანამშრომელმა სწრაფად შეძლოს ნავიგაცია ორგანიზაციაში დანერგილ სისტემებში, შიდა სერვისებში, ელექტრონულ პროგრამებსა და ფიზიკურ ინფრასტრუქტურაში. ასევე ჰქონდეს იმ თანამშრომლების საკონტაქტოები, ვინც დაკავშირებულია მის საქმიანობასთან ან წარმოადგენს შიდა სერვისის მომწოდებელ სტრუქტურას]

### 4.1. თანამშრომლების ძიების ხერხები

[მოცემულ ქვეპუნქტში მითითებულია ინფორმაცია იმ საძიებო სისტემების შესახებ, სადაც თანამშრომელი შეძლებს კოლეგების შესახებ ინფორმაციის მოძიებას. ასეთი ინფორმაცია შესაძლოა განთავსებული იყოს შიდა ინტრანეტზე ან სხვა შიდა საკომუნიკაციო პლატფორმაზე. ასეთის არარსებობის შემთხვევაში სასურველია შეიქმნას ელექტრონული ან ბეჭდური დოკუმენტი, სადაც მოცემული იქნება ყველა თანამშრომლის საკონტაქტო ინფორმაცია. თანამშრომლების შესახებ ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს მინიმუმ: სტრუქტურული ერთეულის დასახელებას, ერთეულის ხელმძღვანელის სახელს და გვარს, თანამშრომლის სახელს და გვარს, პოზიციის დასახელებას, თანამშრომლის ელ.ფოსტის მისამართს, შიდა სატელეფონო ნომერს, ან მობილური ტელეფონის ნომერს. თუკი პლატფორმა იძლევა მეტი ინფორმაციის დამატების საშუალებას, სასურველია, მითითებული იყოს

თითოეული თანამშრომლის შესახებ ისეთი ინფორმაცია, როგორცაა, სამუშაო სტაჟი, ორგანიზაციაში მოსვლის თარიღი, ფოტოსურათი და ა.შ.]

#### 4.2. სერვისის მომწოდებელი სტრუქტურების შესახებ ინფორმაცია

[ახალმოსული თანამშრომლის ეფექტური ადაპტაციისთვის მნიშვნელოვანია მან იცოდეს, ვის მიმართოს დახმარებისთვის კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით. სამუშაო ადგილზე მოწყობასა და ახალი სისტემების ათვისებას ახალი თანამშრომლის დიდი დრო და ენერჯია მიაქვს, განსაკუთრებით მაშინ, თუკი ის ცდილობს თვითონ გაერკვეს ტექნიკურ თუ სხვა ტიპის სპეციფიურ საკითხებში.

მოცემულ ქვეპუნქტში მოცემულია ინფორმაცია იმ სტრუქტურების შესახებ, რომლებიც შიდა სერვისის მიმწოდებლები არიან თანამშრომლებისთვის. ასეთი სტრუქტურული ერთეულები შეიძლება იყოს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი, ლოჯისტიკის დეპარტამენტი, კანცელარია და ა.შ. ინფორმაცია ასევე უნდა მოიცავდეს იმ საკითხების ჩამონათვალს, რასთან დაკავშირებითაც შეიძლება თანამშრომელმა მიმართოს ამა თუ იმ სტრუქტურას. სასურველია, მოცემული იყოს კონკრეტული თანამშრომლების საკონტაქტო ინფორმაცია ან თანამშრომელთა ჯგუფური ელ.ფოსტის მისამართი, სადაც რეგისტრირდება ხოლმე ესა თუ ის მოთხოვნა. ]

#### 4.3. ინტრანეტის მომხმარებლის სახელმძღვანელო

[თანამშრომლების ინფორმირებისა თუ სხვა შიდა საკომუნიკაციო აქტივობებისთვის ორგანიზაციები იყენებენ სხვადასხვა ტიპის პლატფორმებს. ეს შესაძლოა იყოს ინტრანეტი, ან საერთო მოხმარების ფაილი, ან სამსახურებრივი ელექტრონული ფოსტის სისტემა.

მოცემული ქვეპუნქტი მოიცავს საკომუნიკაციო სისტემის სახელმძღვანელოს, სადაც დასურათებული სახით არის აღწერილი სისტემის გამოყენებისთვის საჭირო პროცედურა და წესები].

#### 4.4. ორგანიზაციაში ფიზიკური ნავიგაცია

[მოცემული ქვეპუნქტი ეძღვნება ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურის გაცნობას, რათა თანამშრომელმა მარტივად შეძლოს ოფისში ნავიგაცია, კონკრეტული დანიშნულების წერტილების პოვნა და იმ თანამშრომლების ადგისამყოფელის ცოდნა, რომლებთანაც მოუწევს საქმიანი შეხება. ინფრასტრუქტურის აღწერა უნდა მოიცავდეს ყველა იმ ოფისის მისამართს, სადაც გადანაწილებულია თანამშრომლების სამუშაო ადგილები; თითოეული ოფისის შიგნით სტრუქტურული ერთეულების სართულებზე გადანაწილებას; საკონფერენციო/შეხვედრების ოთახების, საბეჭდი აპარატების, ფაქსის, საკურიერო დახლების და სხვა სამუშაო დანიშნულების ობიექტების ადგილმდებარებას; ტუალეტის, სამზარეულოს, სასადილოს, სასმელი წყლის, საკვების მისაღები ავტომატური აპარატების და სხვა თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანი ობიექტების ადგილსამყოფელს; ასევე ლიფტების, კიბეების, სახანძრო გასასვლელების ადგილმდებარეობას. მარტივი ორიენტაციისთვის მნიშვნელოვანია მოცემული ინფორმაცია წარმოდგენილი იყოს ვიზუალური სახით, მაგალითად, როგორცაა, რუქა].



## 5. პოლიტიკა და პროცედურები

[მოცემული პუნქტის ამოცანაა თანამშრომელს გააცნოს ორგანიზაციის შინაგანაწესი, დამტკიცებული პროცედურები და ინსტრუქციები, რომლებშიც განმარტებულია ზოგადად ორგანიზაციის პოლიტიკა კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებაში]

### 5.1. ძირითადი პროცედურები

[მოცემულ ქვეპუნქტში მოყვანილია ის შიდა პოლიტიკა და ძირითადი პროცედურები, რომელიც მოქმედებს ორგანიზაციაში. მოცემული პროცედურები თანამშრომლებს ეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორია ორგანიზაციის ხედვა და ღირებულებები სპეციფიურ საკითხებთან მიმართებაში, როგორია გარკვეულ სიტუაციებში ან სირთულეების წარმოქმნისას ორგანიზაციის ქცევის სტილი, როგორია პრობლემების გადაჭრის კულტურა. პროცედურები ასევე თანამშრომლებს აძლევს ინფორმაციას, რა ხდება ამ პროცედურების დარღვევის შემთხვევაში. ორგანიზაციული პოლიტიკა არის ზოგადი დებულება, თუ როგორ იქცევა ორგანიზაცია, პროცედურები კი განსაზღვრავს ამ პოლიტიკის შესაბამის ქცევებსა და დეტალურ შესრულებას.]

### 5.2. პერსონალის მართვის პოლიტიკა და პროცედურები

[მოცემული ქვეპუნქტი ემსახურება თანამშრომლისთვის ორგანიზაციის პერსონალის მართვის პოლიტიკისა და შინაგანაწესის გაცნობას, რომელიც ახალ თანამშრომელს დაეხმარება, გაერკვეს ორგანიზაციაში დანერგილ ქცევის სავალდებულო წესებსა და პროცედურებში. ასევე მიიღოს ინფორმაცია პერსონალის მართვის პოლიტიკის ფარგლებში არსებულ ისეთ პროცედურებზე, რომელიც ეხება მას, როგორც თანამშრომელს. ასეთი შეიძლება იყოს ტრენინგებისა და განვითარების შესახებ პროცედურა, ყოველთვიური ანაზღაურებისა და ბენეფიტების მიღების პროცედურა და ორგანიზაციაში დამტკიცებული პერსონალის მართვის სხვა პროცედურები. გამომდინარე იქიდან, რომ ასეთი ტიპის პროცედურები დიდი მოცულობის დოკუმენტების სახით არის წარმოდგენილი, შესაძლებელია აქ მოცემული იყოს პერსონალის მართვის პოლიტიკისა და შინაგანაწესის მოკლე აღწერილობა. დამატებითი ინფორმაციის სანახავად კი მითითებულ იქნეს დოკუმენტების ელექტრონული მისამართები].

### 5.3. ჩაცმის ეტიკეტი

[ჩაცმის ეტიკეტის შესახებ ინფორმაციის არქონა ხშირად ახალ თანამშრომლებს გაურკვეველობასა და უხერხულობას უქმნის. განსაკუთრებით კი იმ ახალბედა თანამშრომლებს, რომლებსაც ზოგადად სამუშაო გამოცდილება არ აქვთ. მოცემულ პუნქტში აღწერილი უნდა იყოს ორგანიზაციაში მოქმედი ჩაცმის ეტიკეტის წესები].

### 5.4. უსაფრთხოების წესები

[მოცემული ქვეპუნქტი აღწერს ორგანიზაციაში დადგენილ ფიზიკური და ინფორმაციული უსაფრთხოების წესებს.]

## 5.5. მივლინების წესები და პროცედურები

[მოცემული ქვეპუნქტი აღწერს საქმიანი მივლინების, მივლინების გაცემისა და ანაზღაურების პირობებს]

## 6. პრაქტიკული ინფორმაცია

[მოცემული პუნქტი მოიცავს ინფორმაციას ისეთი პრაქტიკული საკითხების შესახებ, როგორცაა, შეხვედრების ოთახის დაჯავშნის, პარკინგის გამოყენების, სასადილოთი სარგებლობისა და სხვა თანამშრომლის ყოველდღიურობის შემადგენელი საკითხების შესახებ].

### 6.1. აიტი სერვისის გამოყენების რჩევები

[მოცემული ქვეპუნქტი ფარავს ისეთ კითხვებზე პასუხებს, რითაც თითქმის ყოველდღიურად მიმართავენ თანამშრომლები ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტის წარმომადგენლებს. აქ აღწერილია ის ტექნოლოგიური საკითხები, სირთულეები და მათი გადაჭრის გზები, რომელიც ერთგვარ გზამკვლევს წარმოადგენს თანამშრომლისთვის და აძლევს საშუალებას სხვისი დახმარების გარეშე გაართვას თავი შექმნის სირთულეს. როგორც წესი, მარტივი ტექნოლოგიური დაბრკოლებაც კი თანამშრომლების სამუშაო პროცესის შეფერხებას იწვევს. მოცემულ ქვეთავში ჩამოთვლილია ისეთი რჩევები, როგორცაა, სად ვიპოვოთ კომპიუტერის აიპი მისამართი, როგორ დავაკავშიროთ კომპიუტერი პრინტერთან ან/და სკანერთან, როგორ აღვადგინოთ შეფერხებული წერილების მიღება და ა.შ. აქვეა აღწერილი ტელეფონის ან სხვა ტექნიკური აპარატურის გამოყენებასთან დაკავშირებული რჩევები].

### 6.2. შეხვედრების ოთახის დაჯავშნა

[მოცემულ ქვეპუნქტში აღწერილია შეხვედრების/საკონფერენციო ოთახების დაჯავშნის წესები. ასევე ოთახების დასაჯავშნად გამოყენებული შიდა ელექტრონული სისტემის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) გამოყენების სახელმძღვანელო.]

### 6.3. პარკინგის გამოყენება

[მოცემული ქვეპუნქტი ეხება ორგანიზაციის კუთვნილებაში ან მის შემოგარენში არსებული ავტოპარკის გამოყენების წესებს: სად არის პარკინგის მდებარეობა, როგორ ხდება პარკინგის ტერიტორიაზე შემოსვლა, რა არის საჭირო პარკირებით სარგებლობისთვის და ა.შ. აქვეა მოცემული ინფორმაცია პარკირების იმ საერთო საზოგადოებრივი ადგილების შესახებ, რომელიც ახლოს არის ორგანიზაციის ოფისთან/ებთან.]

### 6.4. ინფორმაცია სასადილოს შესახებ

[მოცემული ქვეპუნქტი აღწერს ინფორმაციას ორგანიზაციის ოფისში/ებში არსებული სასადილო ობიექტების შესახებ: სად არის განთავსებული, როგორია სასადილოთი

სარგებლობის წესები, რა შედეგებით სარგებლობს თანამშრომელი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და ა.შ.]

#### 6.5. წერილების გაგზავნის/კურიერის მომსახურების სერვისი

[მოცემული ქვეპუნქტი აღწერს საქმიანი გზავნილებისა და ამანათების საკურიერო მომსახურების წესებს: სად უნდა მიიტანოს თანამშრომელმა წერილი, როგორი ფორმატის უნდა იყოს და რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს წერილი, რა არის კურიერის მომსახურების ვადები და ა.შ.]

#### 6.6. წერილობითი კომუნიკაციის წესები

[გამომდინარე იქიდან, რომ ელექტრონული კომუნიკაცია არის კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე აქტიურად გამოყენებადი კომუნიკაციის საშუალება, მნიშვნელოვანია თანამშრომელმა იცოდეს ელექტრონული ფოსტის და სხვა წერილობითი საკომუნიკაციო სისტემების მოხმარების წესები. მოცემული პუნქტი აღწერს ორგანიზაციაში მოქმედ საკომუნიკაციო სისტემებს, მათი გამოყენების წესებს, თანამშრომლის ქცევის ნორმებს. მაგალითად, როგორცაა, ყველა თანამშრომელი ვალდებულია იფიქროს ადრესატების დროისა და რესურსის დაზოგვაზე და ელექტრონული წერილი შექმნას ლაკონურად, დაარქვას სახელი, დროულად გასცეს პასუხი და არ დატოვოს უპასუხოდ, სწორად განსაზღვროს კომუნიკაციის ადრესატები და ა.შ.]

### 7. დაწესებულების გარემო/მიმდებარე ტერიტორია

[მოცემული პუნქტი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის სამუშაო ოფისის/ების, შენობაში არსებული რეგულაციების, სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობისა და სხვა თანამშრომლის დამხმარე ინფორმაციას]

#### 7.1. დაწესებულების ფიზიკური მისამართი

[მოცემულ ქვეპუნქტში მითითებულია ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ოფისის ფიზიკური მისამართი]

#### 7.2. ხელმისაწვდომი საზოგადოებრივი ტრანსპორტი

[მოცემული ქვეპუნქტი აღწერს ორგანიზაციის სამუშაო ოფისებთან მისასვლელ სატრანსპორტო მარშრუტებს ყველა სახის სატრანსპორტო საშუალებების გამოყენების გათვალისწინებით]

#### 7.3. ლანჩის შესაძლებლობები

[მოცემული ქვეპუნქტი თანამშრომელს აწვდის პრაქტიკულ ინფორმაციას სამუშაო ოფისის/ების შემოგარენის შესახებ: რა ტიპის საკვები ობიექტებია ხელმისაწვდომი, რომელია

უახლოესი სავაჭრო მარკეტები, სად შეიძლება საბანკო აპარატის საშუალებით თანხის განაღდება და ა.შ. აქვეა მოცემული ინფორმაცია იმ საკვები, სავაჭრო თუ სხვა ტიპის ობიექტების შესახებ, სადაც თანამშრომელს შეუძლია ისარგებლოს კორპორატიული ფასდაკლებით (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)]

#### 7.4. შენობის რეგულაციები

[ამ ნაწილში ახსნილია შენობაში (ოფისში) ქცევის წესები და სხვა რეგულაციები. ეს შესაძლოა იყოს საშვის გამოყენების, ლიფტის მოხმარების, სართულებზე შესასვლელი კარების გაღებისა და დახურვის, ჰაერის ვენტილაციის რეგულირების, სახანძრო უსაფრთხოების, ელექტროენერჯის გამოყენებისა და სხვა წესები]

#### 7.5. დამატებითი ინფორმაცია

[მოცემულ ქვეთავში მითითებულია ორგანიზაციაში არსებული სპეციფიური რეგულაციები, სტრანდარტები, ნორმები ან სხვა პროცედურები]