

# საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის აპარატის სამოტივაციო პოლიტიკის და კარიერული განვითარების სახელმძღვანელო

## 1. მოტივაცია

1.1. თანამედროვე ორგანიზაციებში წარმატებისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის წინაპირობად თანამშრომელთა მიერ კარგად შესრულებული სამუშაო ითვლება, ხოლო თანამშრომელთა მოტივირება - ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევის წინაპირობაა და ორგანიზაციები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მას. საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისია (შემდგომში - „კომუნიკაციების კომისია“) ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით ნერგავს პროექტულ მუშაობას და მიზნებზე დაფუძნებულ მართვის სისტემას, რაც გულისხმობს შედეგზე დაფუძნებულ მიდგომას. შედეგებზე დაფუძნებული მართვა გულისხმობს თანამშრომელთა მოტივირების დამსახურებაზე დაფუძნებულ მიდგომას (ე.წ. „merit based“), სადაც თითოეული თანამშრომლისათვის წინასწარ არის განსაზღვრული მიზანი, რომელიც დაკავშირებულია კომისიის ორგანიზაციულ მიზნებთან. სწორედ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასება და თანამშრომელთა დამსახურებაზე დაფუძნებული წახალისება განსაზღვრავს იმას, რომ კომისიის აპარატის თითოეული დასაქმებული მიმართულია ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესებაზე. შესაბამისად, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კომუნიკაციების კომისიის სამოტივაციო პოლიტიკის შემუშავებას.

1.2. გავრცელებული განმარტებით, მოტივაცია ორგანიზაციაში არის ქცევის სტიმულირება პირადი ან ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის. პროცესი საკმაოდ რთულია და ფორმირდება შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ერთობლიობით. გამოიყოფა მოტივაციის ორი ფორმა: შინაგანი და გარეგანი. **შინაგანი მოტივაცია**, პიროვნების შინაგანი სურვილებიდანაა ინიცირებული და რეგულირებული. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელი მოტივირებულია არა იმით, რომ მიაღწიოს რაიმე სახის გარეგან წახალისებას ან აღიარებას, არამედ მისი სურვილია მიიღოს კმაყოფილება შესრულებული სამუშაოთი. შინაგანად მოტივირებული თანამშრომლები ორგანიზაციის ძირითადი კაპიტალია, რადგან ისინი, მიმართულნი არიან საკუთარ პროფესიულ განვითარებასა და სრულყოფაზე, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის განვითარების წინაპირობაა. **გარეგანი მოტივაციის** განმსაზღვრელია თანამშრომლის გარეთ არსებული სტიმული და განპირობებულია ჯილდოს მიღების ან აღიარების სურვილით. გარეგანი მოტივაციის ფორმებია: **არამატერიალური და მატერიალური წახალისება**.

## 2. არამატერიალური წახალისება

2.1. **არამატერიალური წახალისება** მოტივირების ისეთი ფორმაა, რომელიც წახალისებს თანამშრომელს იმუშაოს უკეთესად და იყოს ბედნიერი იმით, რომ მის ორგანიზაციაში დამკვიდრებულია თანამშრომელთა სურვილებზე მორგებული სამუშაო პროცესები და სამუშაო გარემო. არამატერიალური წახალისება ითვალისწინებს როგორც ზოგად ორგანიზაციულ, ასევე ინდივიდუალურ წახალისებას. ზოგად ორგანიზაციული

არამატერიალური წახალისების ფორმებია ჯგუფის შეკვრის აქტივობები, შეკრებები (მხიარული საათი) და სხვა, რომელიც სამუშაო გარემოს და შრომითი ურთიერთობების გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად და ორგანიზაციის კულტურის ფორმირებაზე ახდენს გავლენას. ინდივიდუალური არამატერიალური წახალისება თანამშრომელთა სოციალურ აღიარებას გულისხმობს და მიმართულია ორგანიზაციული კუთვნილების ზრდისაკენ.

## 2.2. არამატერიალური წახალისების ფორმებია:

- საჯარო მადლობა (თავმჯდომარის, უშუალო ხელმძღვანელის, კოლეგის);
- პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა (ანაზღაურებადი ტრენინგები/სწავლება);
- დამატებითი ანაზღაურებადი დასვენების დღეების სისტემა (კვარტალში ერთხელ ე.წ. „დღე ოფის“ ფორმით);
- მოქნილი სამუშაო გრაფიკი (დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობა და სხვა).

2.3. წახალისების ფორმა თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაზღვევაც, რომელიც კომუნიკაციების კომისიის მხრიდან თანამშრომლებზე ზრუნვას, მათი ორგანიზაციული კუთვნილების გაზრდას და ეფექტიან მუშაობას უწყობს ხელს.

## 3. მატერიალური წახალისება

კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დამკვიდრებულია მატერიალური წახალისების სამი ფორმა: **ჯილდო/საჩუქარი, დამსახურებაზე დაფუძნებული წახალისება და წლიური პრემია.**

3.1. **ჯილდო/საჩუქარი:** გუნდურობის, ჩართულობისა და არაფორმალური ურთიერთობების გაუმჯობესებისათვის განსაზღვრულია ჯილდო/საჩუქარი. მაგალითისათვის, წელიწადში ერთხელ შესაძლებელია ჩატარდეს გამოკითხვა წლის თანამშრომლის გამოვლენის მიზნით. წახალისების ეს ფორმა შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სხვა შემთხვევაშიც, თანამშრომელთა აღიარების მიზნით.

3.2. **დამსახურებაზე დაფუძნებული წახალისება:** ეფუძნება „დამსახურებას“, ანუ თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობას, ხარისხს და სხვა პარამეტრებს. წახალისების ეს ფორმა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომუნიკაციების კომისიაში დამკვიდრებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად წელიწადში 2-ჯერ, იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებსაც შესაბამისი შედეგები ჰქონდათ. წახალისება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ასევე, ინდივიდუალურად, სამუშაოს შესრულებისთვის, ან სამუშაოს განსაკუთრებით მაღალი ხარისხით შესრულებისათვის წლის ნებისმიერ მონაკვეთში. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე დამოკიდებული წახალისების სახეებია შეფასების ბონუსი, ლიდერობის ბონუსი და ხელფასის მომატება.

3.2.1 **შეფასების ბონუსი:** შესრულებული სამუშაოს შეფასების წესის თანახმად, კომუნიკაციების კომისიის ყველა თანამშრომელი, რომელიც მონაწილეობას იღებს შეფასების სისტემაში, შედეგების გათვალისწინებით შესაძლოა დაექვემდებაროს მატერიალურ წახალისებას წელიწადში ორჯერ, შეფასების ციკლის დასრულების შემდეგ. შეფასების ბონუსი შესაძლოა გაიცეს მხოლოდ იმ პირებზე, რომელთაც შეფასების შედეგად

მიიღეს შეფასებები: „კარგი“ - შესრულა სამუშაო მისაღებ დონეზე (3 ქულა), „ძალიან კარგი“ - გადააჭარბა მოლოდინს (4 ქულა), „შესანიშნავი“ - მნიშვნელოვნად გადააჭარბა მოლოდინს 5 ქულა. წახალისებისას გათვალისწინებულია შემდეგი პრინციპი: 5 ქულით შეფასებულ თანამშრომელთა შეფასების ბონუსი აღემატება 4 ქულით შეფასებულ ბონუსს, ხოლო 4 ქულით შეფარებულთა ბონუსი მეტია ვიდრე 3 ქულით შეფარებულთა ბონუსი.

**3.2.2 ლიდერობის ბონუსი** - კომუნიკაციების კომისიის აპარატის სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელები, მათზე დაკისრებული კომპლექსური ფუნქციების, პასუხისმგებლობის და უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გათვალისწინებით, შეფასების ბონუსის გარდა, ასევე ექვემდებარებიან შეფასებას ლიდერობის მიხედვით, შეფასების ლიდერობის ნაწილში მიღებული ქულის შესაბამისად. ლიდერობის ბონუსი შესაძლოა გაიცეს წელიწადში მხოლოდ ერთხელ.

**3.2.3 ხელფასის მომატება** - შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების გათვალისწინებით, კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომელი, რომელიც ზედიზედ ორჯერ მიიღებს შეფასებას ძალიან კარგი ან შესანიშნავი (4 და 5 ქულა) შეიძლება დაექვემდებაროს ხელფასის მომატებას, პოზიციით განსაზღვრული სახელფასო ზღვრების ფარგლებში, შესაბამისი წარდგინების საფუძველზე და კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით.

**3.2.4 ინდივიდუალური პრემია** - კომუნიკაციების კომისიაში დასაქმებული პირი შესაძლებელია დაექვემდებაროს ინდივიდუალურ პრემირებას წლის ნებისმიერ მონაკვეთში, ისეთი დამატებითი სამუშაოს შესრულებისათვის, რაც არ იყო გათვალისწინებული მისი პოზიციისთვის განსაზღვრული თანამდებობრივი ინსტრუქციით, ან არ იყო განსაზღვრული შეფასების მიზნებში. ინდივიდუალური პრემირების შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის მიერ, შესაბამისი წარდგინების საფუძველზე.

**3.3. წლიური პრემია:** მატერიალური წახალისების ფორმაა, რომელიც კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომელთა წახალისებისა და ორგანიზაციული კუთვნილების გაზრდას ემსახურება. მას შეიძლება დაექვემდებაროს კომუნიკაციების კომისიასთან შრომით ურთიერთობაში მყოფი პირი, მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგების მიუხედავად. წლიურ პრემია შესაძლებელია გაიცეს ყოველი წლის დეკემბერში, კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის ბრძანებით (დისკრეციულად). კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე განსაზღვრავს წლიურ პრემიის მიმდებ პირთა სიას. წლიური პრემიის მაქსიმალური ოდენობა თითოეულ თანამშრომელზე არ აღემატება მისი ყოველთვიური შრომის ანაზღაურების 100%-ს.

#### 4. მატერიალური წახალისების ფონდის ფორმირება და განაწილების წესი

**4.1.** მატერიალური წახალისებისათვის კომუნიკაციების კომისიის ბიუჯეტში გათვალისწინებულია მატერიალური წახალისების ფონდი. ფონდისათვის თანხის ფორმირება დამოკიდებულია სახელფასო ხარჯებზე და არ აღემატება კომუნიკაციების კომისიის წლიური სახელფასო ხარჯის 25%.

**4.2.** მატერიალური წახალისების ფონდიდან თანხა გამოიყენება მატერიალური წახალისების ყველა ფორმისათვის, გარდა ხელფასის მომატებისა და დაწინაურებისა. ხელფასისმატება და დაწინაურება წარმოადგენს სახელფასო ხარჯს და დამტკიცებულია კომუნიკაციების კომისიის ბიუჯეტით.

**4.3.** შეფასების საბონუსე თანხების განაწილება შესაძლებელია მოხდეს კომუნიკაციების კომისიაში განსაზღვრული იერარქიული დონეების მიხედვით. კომუნიკაციების კომისიის იერარქიაში გამოიყოფა სამი დონე: მენეჯერული პოზიციები, ექსპერტული პოზიციები და უმცროსი სპეციალისტის/ტექნიკური პოზიციები.

## **5. კარიერული განვითარება**

### **5.1. კარიერული განვითარების გამჭვირვალე სისტემის შექმნა**

თანამშრომელთა მოტივირებისა და შრომითი კმაყოფილების მიღწევის ერთ-ერთი გზაა წარმატებული პროფესიული კარიერა. კომუნიკაციების კომისიის პრიორიტეტია კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დასაქმებული პროფესიონალი თანამშრომლების შენარჩუნება და მათი კარიერული განვითარების ხელშეწყობა. შესაბამისად, კომუნიკაციების კომისიამ უნდა უზრუნველყოს ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს მოახერხონ საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაცია კომუნიკაციების კომისიაში და მის გარეთ.

კარიერული განვითარება ეფუძნება კარიერული განვითარების გეგმას. კარიერული განვითარების გეგმა არის ინდივიდის მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი კარიერული მიზნების მიღწევისათვის განსაზღვრულ აქტივობათა ერთობლიობა. კარიერული გზა, ანუ კარიერული ბილიკი წარმოადგენს სამუშაო ადგილების ერთობლიობას, რომელსაც ადამიანი გაივლის მთელი პროფესიული კარიერის განმავლობაში, არა მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში.

კარიერული განვითარების ხელშეწყობისათვის კომუნიკაციების კომისია ქმნის კარიერის მართვის გამჭვირვალე მიდგომას, რომელიც იძლევა ინფორმაციას კომუნიკაციების კომისიაში არსებული კარიერული შესაძლებლობების შესახებ და ხელმისაწვდომია კომუნიკაციების კომისიის თითოეული დასაქმებულისთვის. ეს საშუალებას აძლევს თანამშრომელს მოახერხოს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაცია და დაადგინოს პოზიციის მოთხოვნებთან თავისი კომპეტენციის, კვალიფიკაციის, პიროვნული და პროფესიული მახასიათებლების შესაბამისობა. პროფესიული განვითარების პრინციპია კომისიის აპარატში დასაქმებული თანამშრომელი, რომელიც მუდამ ზრუნავს განვითარებაზე მის მიერ შესრულებული სამუშაოზე რეფლექსიით და შედეგების გაუმჯობესების გზების დასახვით. შესაბამისად, კარიერული განვითარება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებსაც.

## 5.2. კარიერული განვითარების მთავარი პრინციპი

კარიერის მართვის პოლიტიკის ამოსავალი პრინციპია თანამშრომელი. გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციული განვითარებისა და კორპორატიული მიზნების მიღწევის მთავარი კაპიტალი მოტივირებული თანამშრომელია, შინაგანი მოტივაციის გაზრდისათვის თანამშრომლის პროფესიული და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

კომუნიკაციების კომისია ეფუძნება პრინციპს, თითოეული თანამშრომლისათვის შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც მათ მიზნებთან და შესაძლებლობებთან იქნება შესაბამისობაში. გამომდინარე იქიდან, რომ კომუნიკაციების კომისია დინამიურ და სწრაფად განვითარებად დარგებს არეგულირებს, პროფესიული გამოწვევები და მოთხოვნები დასაქმებულთა მიმართ ცვალებადია. კომუნიკაციების კომისია დაინტერესებულია განავითაროს თანამშრომლის პროფესიული კვალიფიკაცია ცვალებად მოთხოვნებთან მიმართებით.

იმ შემთხვევაში, თუ კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომელი არ/აღარ იგრძნობს თავს რეალიზებულად დაკავებულ პოზიციაზე, ან დაინახავს, რომ ვეღარ ახერხებს საკუთარი შესაძლებლობების განვითარებას ახალ მოთხოვნებთან მიმართებით კომუნიკაციების კომისია, დასაქმებულის კომპეტენციის და ინტერესების გათვალისწინებით, განიხილავს მისი სხვა მიმართულებით განვითარების შესაძლებლობას (შესაბამისი ვაკანსიის არსებობის შემთხვევაში) ან აძლევს საშუალებას გააგრძელოს კარიერული განვითარება ორგანიზაციის გარეთ 5.4 პუნქტის შესაბამისად.

## 5.3. კარიერული განვითარების შესაძლებლობები კომუნიკაციების კომისიაში

**5.3.1.** კარიერული განვითარების მართვის ეფექტური სისტემის შემუშავებისათვის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია ორგანიზაციული სტრუქტურა, კერძოდ, სტრუქტურული ერთეულების, იერარქიული დონეების და იერარქიული საფეხურების ე.წ. რანგების რაოდენობა. კომუნიკაციების კომისიის აპარატის იერარქიული სტრუქტურა საკმაოდ ბრტყელია, მოიცავს 3 იერარქიულ დონეს და სულ 7 იერარქიულ საფეხურს - ანუ რანგს. კომუნიკაციების კომისიის იერარქიული დონეებია: მენეჯერული (M), ექსპერტული (E) და უმცროსი სპეციალისტის/ტექნიკური (S), ხოლო იერარქიული რანგები - M1, M2, E3, E4, E5 S6, S7. კომუნიკაციების კომისიის სამტატო ნუსხით განსაზღვრულ პოზიციებს აქვს შესაბამისი რანგი და შესაბამისი ადგილი იერარქიაში. თითოეულ პოზიციას იერარქიული რანგის შესაბამისად აქვს მინიმალური და მაქსიმალური სახელფასო ზღვარი.

**5.3.2.** არსებობს კარიერული განვითარების განსხვავებული ფორმები: დაწინაურება, როტაცია, შრომის გამრავალფეროვნება, დასაწინაურებელი კადრების (რეზერვის) დაგეგმვა (ე.წ. მემკვიდრეობის დაგეგმვა „succession planning“ ) და ა.შ.

**5.3.3. დაწინაურება** - დაწინაურება არის კარიერულ ბილიკზე უფრო მაღალ დონეზე, ანუ კომუნიკაციების კომისიის რანგირების სისტემაში უფრო მაღალ იერარქიულ რანგზე

გადასვლა. დაწინაურებად არ განიხილება პოზიციის შესაბამისი იერარქიული რანგით განსაზღვრულ ზღვრებში უფრო მაღალი სახელფასო განაკვეთის გათვალისწინება. დაწინაურება, სხვა სიტყვებით, არის პერსონალის შერჩევა შიდა წყაროებიდან - კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომელთაგან. დაწინაურებისათვის აუცილებელია არსებობდეს ვაკანტური პოზიცია.

ვაკანტური პოზიციის არსებობის შემთხვევაში კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის მიერ მიიღება გადაწყვეტილება შერჩევისათვის შიდა წყაროების გამოყენების, ან საჯარო კონკურსის გამოცხადების თაობაზე. შიდა წყაროებიდან თანამშრომელთა შერჩევის შემთხვევაში, დაწინაურებისას, შეფასების შედეგების გათვალისწინებით, ხდება თანამშრომელთათვის ახალი პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

პერსონალის შერჩევის პრინციპის შესაბამისად, დაწინაურების დროს ხდება კანდიდატის (ამ შემთხვევაში კომუნიკაციების კომისიის თანამშრომლის) შესაბამისობის დადგენა ახალ, ვაკანტურ პოზიციასთან მიმართებით თანამშრომლის შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები და მისი უშუალო ხელმძღვანელის რეკომენდაცია. რეკომენდებულია პიროვნული მახასიათებლებისა და კომპეტენციების შეფასებაც. პოზიციის მიზნებიდან გამომდინარე, თანამშრომლის დაწინაურებისათვის გამოიყენება გასაუბრება ან შეფასების სხვა მეთოდი. დაწინაურების მიზნით, კანდიდატების შეფასების პროცესში მონაწილეობას იღებს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის (შემდგომში - არმ სამსახური) წარმომადგენელი და ვაკანტური პოზიციის მქონე სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. დაწინაურების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე.

**5.3.4. როტაცია** - როტაცია არის გადანაცვლება, იგივე იერარქიულ რანგზე/საფეხურზე ახალი, ვაკანტური პოზიციის დაკავების მიზნით; როტაცია არ გულისხმობს იერარქიულად უფრო მაღალ რანგზე გადასვლას (იხ. *დაწინაურება*). როტაციისას შესაძლებელია განისაზღვროს არსებული, დაკავებული პოზიციისაგან განსხვავებული სახელფასო სარგო, ახალი პოზიციისათვის განსაზღვრული რანგების ზღვრების ფარგლებში. როტაციის შემთხვევაში ხდება თანამშრომლის შესაბამისობის შეფასება ახალ პოზიციასთან მიმართებით. შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს მისი შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები და უშუალო ხელმძღვანელის რეკომენდაცია. რეკომენდებულია პიროვნული მახასიათებლებისა და კომპეტენციების შეფასებაც. როტაციის მიზნით, კანდიდატების შეფასების პროცესში მონაწილეობას იღებს არმ სამსახურის წარმომადგენელი და ვაკანტური პოზიციის მქონე სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. როტაციის შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარე.

**5.3.5. შეფასების შედეგების გათვალისწინებით**, შესაძლებელია თანამშრომლისათვის შეთავაზებულ იქნეს ისეთი ახალი პოზიცია, რომელიც მის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე უფრო დაბალია. ასეთი შეთავაზებისათვის უნდა არსებობდეს ვაკანტური პოზიცია და კანდიდატის შეფასების შედეგები უნდა მიუთითებდეს, რომ კანდიდატს უჭირს

დაკავებული პოზიციისთვის განსაზღვრული ფუნქციების ან მიზნების შესრულება. შეფასება ახალ პოზიციასთან მიმართებით ტარდება ამ სახელმძღვანელოთი განსაზღვრული წესით. შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები და უშუალო ხელმძღვანელის რეკომენდაცია. რეკომენდებულია პიროვნული მახასიათებლებისა და კომპეტენციების შეფასებაც.

**5.3.6. სამუშაოს გამრავალფეროვნება** - სამუშაოს გამრავალფეროვნება არის კარიერული განვითარების ფორმა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის შედეგების გაუმჯობესებისაკენ და მიზნად ისახავს თანამშრომელთა შინაგან მოტივირებას. პროექტულ და მიზნებზე ორიენტირებული მუშაობის დანერგვასთან ერთად, კომუნიკაციების კომისიაში არის სამუშაოს გამრავალფეროვნების შესაძლებლობა. ერთსა და იმავე პოზიციაზე განსხვავებულ პროექტებში ჩართვის შესაძლებლობა და განსხვავებული მიზნების დასახვა - თანამშრომელთა ექსპერტული ცოდნის დაგროვებისა და შრომითი კმაყოფილების გაზრდის წინაპირობაა. სამუშაოს გამრავალფეროვნების პროცესში არ იცვლება თანამშრომლის მიერ დაკავებული თანამდებობა. სამუშაოს გამრავალფეროვნების ერთ-ერთი ფორმა შესაძლებელია იყოს განსხვავებული პოზიციის დროებით შეთავსებაც.

**5.3.7. დასაწინაურებელი კადრების (რეზერვის) დაგეგმვა - (ე.წ. მემკვიდრეების დაგეგმვა (Succession planning))** სამუშაო პროცესების ეფექტიანობის შენარჩუნებისათვის, შესრულებული სამუშაოს შედეგებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, კომუნიკაციების კომისიის აპარატში დასაქმებულთაგან უნდა შეიქმნას დასაწინაურებელი კადრების ე.წ. „მემკვიდრეების რეზერვი“ მაღალი რისკის მქონე პოზიციებისათვის. მაღალ რისკიანია პოზიცია, რომელიც კომუნიკაციების კომისიის კანონით განსაზღვრული ძირითადი ფუნქციების შესრულებისათვისაა შექმნილი, მრავალ/განსხვავებულ სამუშაო პროცესში მონაწილეობს, კვალიფიკაცია იშვიათია შრომის ბაზარზე ან პოზიციისთვის განსაზღვრული ფუნქციების კარგად შესრულება მეტწილად დამოკიდებულია დასაქმებული პირის კვალიფიკაციაზე. სამუშაო პროცესების ოპტიმალური მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების კომისიაში იდენტიფიცირებულ იქნეს ყველა ის პოზიცია, რომელიც კრიტიკულია სამუშაო პროცესების შეუფერხებელი მუშაობისათვის. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელისა და სხვა მაღალ რისკიან პოზიციებზე პირების ჩანაცვლების წესი თანამშრომელთა კარიერული განვითარების წინაპირობაა. ასეთ პოზიციებზე „მემკვიდრეების“ („successor“-ების) იდენტიფიცირების პროცესში მნიშვნელოვანია მათი განვითარების გეგმის შემუშავება, შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთან ერთად.

## **5.4. კარიერული ხანგრძლივობა პოზიციების მიხედვით**

**5.4.1. მოტივაციისა და პროფესიული გამოწვევების შენარჩუნებისათვის, დასაქმებული ერთსა და იმავე პოზიციაზე რეკომენდებულია გაჩერდეს არაუმეტეს 7 წლისა. აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში, თანამშრომლის სურვილისა და შესაძლებლობების**

გათვალისწინებით, რეკომენდებულია გამოყენებულ იქნეს შრომის გამრავალფეროვნების, როტაციის, პროფესიული, ჰორიზონტალური განვითარების სხვა შესაძლებლობები;

5.4.2. თუკი თანამშრომელი და მისი დამსაქმებელი (მათ შორის უშუალო ხელმძღვანელი) ჩათვლიან, რომ თანამშრომელმა ამოწურა საკუთარი შესაძლებლობები კომუნიკაციების კომისიაში, ვერ ახერხებს კომუნიკაციების კომისიის ახალი მოთხოვნების შესაბამისად განვითარებას, მისი კომპეტენცია კი აღარ არის კომუნიკაციების კომისიის ახალი მოთხოვნების შესაბამისი და ამასთანავე თანამშრომელს 7 წელი ან მეტი უკავია ერთიდაიგივე პოზიცია, თანამშრომელი, თავისი სურვილით პოზიციის დატოვების შემთხვევაში, უფლებამოსილია მიიღოს „გათავისუფლების კომპენსაცია“ (ე. წ. exit bonus) თავისი თვითური შრომის ანაზღაურების ორიდან ექვს თვემდე ოდენობით, თავმჯდომარის გადაწყვეტილების შესაბამისად.

## **6. ორგანიზაციის „განვითარება“ - ეფექტიანობის გაზრდა**

6.1. ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდისათვის, მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების კომისიამ მოახერხოს, ერთი მხრივ, დაგროვებული ცოდნის აკუმულირება პროფესიონალი კადრების შენარჩუნებით და მეორე მხრივ, უზრუნველყოს კომუნიკაციების კომისიაში ახალი იდეების შემოღება ახალი პროფესიონალების მოზიდვით და მათთვის დაგროვილი ცოდნის ეფექტურად გადაცემა. აღნიშნული წარმოადგენს ორგანიზაციული განვითარების პროცესს.

6.2. პროფესიონალი კადრების მოზიდვისათვის მნიშვნელოვანია კომუნიკაციების კომისიის როგორც სასურველი დამსაქმებლის პოზიციონირება შრომით ბაზარზე.

6.3. კომუნიკაციების კომისიაში ვაკანტურ პოზიციებზე ახალი თანამშრომლების მოზიდვა და დასაქმება რეგულირდება „კონკურსის ჩატარების წესის“ შესაბამისად. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის კუთხით, არსებობს 2 ფორმა: ნებაყოფლობითი და იძულებითი. ნებაყოფლობითია კადრების დენადობა, როდესაც თანამშრომელი დაკავებული თანამდებობიდან თავისუფლდება საკუთარი სურვილის საფუძველზე. იძულებითი დენადობის შემთხვევაში შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტის ინიციატორია დამსაქმებელი საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად. შეფასების წესის თანახმად, დასაქმებული შესაძლოა დაექვემდებაროს გათავისუფლებას, თუკი იგი შეფასების პროცესში მონაწილეობს და ზედიზედ ორჯერ მიიღებს „საშუალოზე დაბალ“ შეფასებას (2 ქულა), ან „არაადამაკმაყოფილებელი“ შეფასების პირველივე ჯერზე (1 ქულა) მიღების შემთხვევაში.

6.4. კომუნიკაციების კომისიის საპენსიო ასაკის მიღწეული თანამშრომელი, რომელიც მუშაობს კომუნიკაციების კომისიაში 7 წელზე უფრო დიდხანს, აქვს კომუნიკაციების კომისიისადმი დამსახურება და საკუთარი სურვილის საფუძველზე (ნებაყოფლობით) წყვეტს შრომით ურთიერთობას, შესაძლოა მიეცეს კომპენსაცია (ე.წ. Exit bonus) მისი თვითური შრომის ანაზღაურების ორიდან ექვს თვემდე ოდენობით. კომუნიკაციების კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებით.

6.5. კომისიის თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობა, არსებული ცოდნის აკუმულირება და ცოდნის გადაცემის ეფექტიანი გადაცემის ხერხების შემუშავება, ახალი თანამშრომლების მოზიდვა და დასახული მიზნიდან გამომდინარე მათი სწორად შერჩევა კომისიის, როგორც “განვითარებაზე ორიენტირებული“ ორგანიზაციის (ე.წ. Learning organization) ჩამოყალიბებისკენ მიმართული აქტივობებია.

6.6. კომუნიკაციების კომისიაში არსებული ცოდნის ეფექტიანი გადაცემა და ახალი იდეების შემოსვლა, მიზნებზე დაფუძნებული მართვა, დამსახურებაზე დაფუძნებული წახალისება, თანამშრომელთა მოტივაცია და ჩართულობა - ეს ფაქტორები ორგანიზაციული განვითარების განმსაზღვრელია.

6.7. ორგანიზაციის განვითარების პოტენციალი, რომელიც მის მიერ დასახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობებს გამოხატავს, მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორც ადმინისტრაციულ-ფინანსურ ფაქტორებზე, ისე ადამიანურ კაპიტალთან დაკავშირებულ ფაქტორებზე, მათ ერთობლიობას სინერგიული ეფექტი აქვს და ორგანიზაციის განვითარების პოტენციალს განსაზღვრავს. კომუნიკაციების კომისიის ამოცანაა, მატერიალურ, ადმინისტრაციული, ფინანსური და ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვით, შექმნას დასახული მიზნის მიღწევის პირობები, რითაც საბოლოო ჯამში მიიღწევა ორგანიზაციული განვითარება.