

## ასმათ შამუგია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,  
ახალი უმაღლესი სასწავლებელი-ნიუნიის  
ავილირებული ასოცირებული პროფესორი

## HR შესაბამისობის მნიშვნელობა დამსაქმებლისთვის და დასაქმებულისთვის

### ანოტაცია

მოცემული თემა, ვფიქრობთ, ფრიად აქტუალურია, რადგან ამ მიმართულებით არსებული პრობლემები საკმაოდ ბევრია. ამიტომ, უადრესად მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მათი სიდრმისეული შესწავლა, რეკომენდაციების შემუშავება და მსგავსი ფაქტების მინიმუმამდე დაყვანა.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია ქართულ ინოვაციურ კომპანიებში დაფიქსირებული დისკრიმინაციული ფაქტები, მათი წარმომშობი მიზეზები. ასევე ავტორის მიერ შეთავაზებულია მოგვარების რეკომენდაციები.

პერსონალის შერჩევას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ადამიანური რესურსების მართვაში. ამა თუ იმ პოზიციისათვის მუშაკთა სწორად შერჩევა ორგანიზაციის წარმატებისა და განვითარების საწინდარია. ადამიანური რესურსების მართვაში დაგროვილმა მრავალწლიანმა გამოკვლევებმა მეცნიერები მიიყვანეს დასკვნამდე, რომლის თანახმადაც, პიროვნების უნარები, ცოდნა და სხვა მახასიათებლები საჭიროა შეესაბამებოდეს სამუშაო პოზიციას. პერსონალის შერჩევის ძირითადი აზრიც სწორედ ამაში მდგომარეობს. სამუშაოს კარგად, ეფექტიანად შესრულება დამოკიდებულია ამ პოზიციისათვის სწორად შერჩეულ კადრზე.

ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს HR შესაბამისობის შესახებ ავტორის მიერ შესწავლილი ინოვაციური კომპეტენციების გაანალიზება.

**საკვანძო სიტყვები:** HR შესაბამისობა, დამსაქმებელი, დასაქმებული, კანონი.

### HR შესაბამისობის მნიშვნელობა დამსაქმებლისთვის და დასაქმებულისთვის

თანამედროვე ციფრულ სამყაროში ინოვაციური კომპანიებისთვის ადამიანი სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსს წარმოადგენს. სწორედ მისი ძალისხმევით ხდება შესაძლებელი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა. შესაბამისად, კადრების ეფექტიანი მართვა ღელს HR მენეჯერებისთვის უმთავრესი გამოწვევაა.

რასაკვირველია, მიუღებელია, თუმცა თანამედროვე ინოვაციურ კომპანიებში ღელს მაინც გვხვდება დისკრიმინაციული ფაქტები, მათ შორის: ბულინგი, ადამიანთა უფლებების შელახვა, ზეგანაკვეთური სამუშაო საათებით არაკეთილსინდისიერი დატვირთვა, სამუშაო აღწერილობების გადაფარვა, გენდერული, ეთნიკური და რელიგიური დისკრიმინაცია, შრომის ანაზღაურების უსამართლო პრინციპები, თანამშრომლებთან არათანაბარი მოპყრობის ფაქტები, კარიერული წინსვლის ხელმისაწვდომობაზე გარკვეული ჯგუფისთვის შეზღუდვები, შრომითი ურთიერთობის უსამართლოდ შეწყვეტის საკითხი და სხვ. [3].

HR შესაბამისობა ითვალისწინებს თანამედროვე კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების და პროცედურების შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნების შესაბამისად განხორციელებას. აღნიშნული უზრუნველყოფს ღირსეულ დამსაქმებლის ბრენდს, მისაღებ სამუშაო გარემოს და ეფექტიან თანამშრომელს.

HR შესაბამისობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია ინოვაციურ კომპანიებში არსებული სიტუ-

აცის დიაგნოსტიკა, ხარვეზების გამოვლენა და მათ მოსაგვარებლად ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა [15].

ორგანიზაციის მართვასა და, შესაბამისად, პერსონალის შერჩევის პროცესშიც ძალიან ბევრი სოციალური, ასევე ინდივიდუალური ფაქტორია ჩართული. პერსონალის შერჩევას ახორციელებენ პიროვნებები. კადრების სელექციის პროცესი მიმდინარეობს გარკვეული მისიის, კულტურის მატარებელ ორგანიზაციაში, რომელიც იმართება იმ ძირითადი მიზნებითა და სტრატეგიებით, რაც პრიორიტეტულად მიაჩნიათ ლიდერებს. უადრესად დიდია სოციალური კონტექსტის როლიც სამუშაოს შესრულებასა და პერსონალის შერჩევის მთელ პროცესში. ერთ-ერთი ძლიერი სოციალური კონსტრუქტი არის კულტურა, რომელიც ზემოქმედებს მისი წევრების ღირებულებებზე, ნორმებსა და ჩვევებზე, ასევე ახდენს მათი მსოფლმხედველობის ჩამოყალიბებას კულტურულ რაკურსში.

შემდეგი ფაქტორი იურიდიულია, თუმცა ძირითადი აქცენტი მიმართულია პერსონალის შერჩევის პრაქტიკაზე, ისეთი კონსტრუქტების გავლენის წარმოჩენაზე, როგორებიცაა: სტრატეგია, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, ლიდერობა და ორგანიზაციული კლიმატი.

რა თქმა უნდა, შევხებით იმ უპირატესობას, რაც ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესისთვისაა დამახასიათებელი. თანამშრომლებთან ეფექტური უკუკავშირის მექანიზმი ზრდის პოზიტიურ დამოკიდებულებას და ამცირებს პერსონალის წინააღმდეგობას ცვლილებების მიმართ, ასევე ხელს უწყობს კადრების ლოიალურობის ზრდას.

ჰუმანისტური მიდგომა მართვაში, თანამშრომლებზე, როგორც ორგანიზაციის კაპიტალზე ორიენტაცია, სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი, სტაბილობის განცდა და მართვის სხვა მნიშვნელოვანი ბერკეტი მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძლიერი მხარეა[17].

საჭიროა აღინიშნოს ისიც, რომ HR შესაბამისობა მნიშვნელოვანია შრომითი ურთიერთობის ორივე მონაწილისთვის:

დამსაქმებლისთვის:

- ❖ ქმნის დადებით დამსაქმებლის ბრენდს, იმიჯსა და რეპუტაციას;
- ❖ მცირდება სასამართლო დავები, მასთან დაკავშირებული ფინანსური ხარჯები და რეპუტაციული რისკები;
- ❖ მცირდება ტალანტების დენადობა, იზრდება თანამშრომელთა მოტივაცია, კმაყოფილება და ეფექტიანობა. ასევე იზრდება ორგანიზაციაში დასაქმების მსურველთა რაოდენობა;
- ❖ იზრდება ორგანიზაციის წარმატება.

დასაქმებულისათვის HR შესაბამისობა უზრუნველყოფს:

- ✓ კანონით მინიჭებული უფლებების დაცვას (შვებულება, მივლინება, დეკრეტული შვებულება, ბიულეტენი და ა.შ.);
- ✓ შრომითი ხელშეკრულების გამართულობას;
- ✓ მოწესრიგებულ სამუშაო გრაფიკს;
- ✓ უსაფრთხო სამუშაო პირობებს;
- ✓ შრომის ანაზღაურებას;
- ✓ ზეგანაკვეთურ ანაზღაურებას, სწავლებას და განვითარებას, დაწინაურებას და სხვ.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ HR პროცესები, რომლებზეც ვრცელდება შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნები. ესენია:

- ადამიანური რესურსის შერჩევის პროცესი (კონკურსის (შიდა, გარე) გამოცხადება, სელექციის პროცესი);
- თანამშრომლის აყვანის პროცესი (ხელშეკრულების გაფორმება);
- სტაჟიორის აყვანის პროცესი (ხელშეკრულების გაფორმება);
- კანდიდატების შემდგომი ინფორმირების პროცესი;
- პერსონალის კარიერის მართვა;

- თანამშრომლის ადაპტაცია / onboarding;
- კადრების განვითარება.

ადამიანური რესურსების ადმინისტრაციული პროცესებია:

- შვებულების;
- დეკრეტული შვებულების;
- შრომისუნარობის მართვის;
- მივლინებისა და სამივლინებო ხარჯების ანაზღაურების მართვის;
- ზეგანაკვეთური შრომის მართვისა და ანაზღაურების გაცემის;
- დისციპლინური წარმოების;
- სამუშაო დროის მართვის (სამუშაო საათები, შესვენება/დასვენება, აღრიცხვა) ;
- მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაო და მასთან დაკავშირებული ღონისძიებების

მართვის;

- სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის და მასთან დაკავშირებული ღონისძიებების მართვის ;
- პერსონალური მონაცემების დამუშავების და სხვ.

ქვემოთ დეტალურად განვიხილავთ, თუ როგორ ხდება HR შესაბამისობის დიაგნოსტიკა და HR შესაბამისობის მიღწევა:

დიაგნოსტიკა თავის მხრივ ითვალისწინებს:

❖ HR შესაბამისობის კუთხით რისკების გამოვლენას და მათ მოსაგვარებლად ეფექტიანი აქტივობების განხორციელებას;

❖ იგი უხმარება ყველა ზომის ინოვაციურ კომპანიას მოერგონ მუდმივად ცვალებად შრომითი კანონმდებლობის მოთხოვნებს: შიდა პოლიტიკის დოკუმენტების, ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოების, HR ადმინისტრირების, მათ შორის შვებულების, ანაზღაურების, ზეგანაკვეთური სამუშაოს, შრომითი ხელშეკრულების შედგენის და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებში;

❖ HR შესაბამისობის კუთხით ორგანიზაციის დიაგნოსტიკა კანონმდებლობასთან, არსებულ პრაქტიკებთან, მარეგულირებლის მიერ დამკვიდრებულ მიდგომებთან, მეთოდურ მითითებებთან და სტანდარტებთან მიმართებაში;

❖ შრომის უფლებების და შრომის სამართლებრივი ურთიერთობების კუთხით, ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების, რისკების ან შესაბამისობების იდენტიფიცირება;

❖ დიაგნოსტიკის შედეგების საფუძველზე მომზადებული შესაბამისობის ანგარიშის და შესაბამისობის მიმართულებით ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვის რეკომენდაციების წარდგენა და განხილვა;

❖ HR შესაბამისობებით გამოწვეული პრობლემების აღმოსაფხვრელად, ბიზნესის შეუფერხებელი მუშაობისთვის აუცილებელი სამოქმედო გეგმის მომზადება;

❖ HR შესაბამისობის პოლიტიკის და სტრატეგიის შექმნა და პერიოდული განახლება კანონმდებლობასთან, დადგენილ პრაქტიკებთან, სტანდარტებთან და გავრცელებულ პრაქტიკებთან მიმართებაში;

❖ HR შესაბამისობის კუთხით, სარისკო პროცესების განსაზღვრა და შესაბამისი კონტროლის სისტემის შემუშავება და/ან დანერგვა;

❖ შესაბამისობის მიმართულებით არსებული კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის შეფასება. ასევე კონტროლის სისტემის დახვეწის მიმართულებით რეკომენდაციების შემუშავება;

❖ შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით, არსებული HR პოლიტიკებისა და პროცედურების დახვეწა, ახალი დოკუმენტების შემუშავება და/ან დანერგვა;

❖ ორგანიზაციაში სავალდებულო ტრენინგების ნუსხის (პაკეტის), სასწავლო პროგრამების შინაარსის, მასალების მომზადება და/ან არსებული პროგრამებისა და მასალების ანალიზი, ამასთანავე, მათი დახვეწის კუთხით რეკომენდაციების მომზადება.

დღეს თითქმის ყველა თანამედროვე ბიზნესლიდერის მოსაზრებით 2024 წლის უმთავრესი

გამოწვევა ახალი ტალანტების მოზიდვაა, თუმცა დამსაქმებლების უმრავლესობა ცდილობს გამკლავდეს არსებული ტალანტების შენარჩუნების პრობლემას.

Guild-ის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, დამსაქმებელთა 81% დელავს, რომ გაუჭირდება საუკეთესო ტალანტების შენარჩუნება, რომლებიც არ არიან ჩართულნი სამუშაო პროცესებში.

კვლევის თანახმად, ყოველივე ამას ორი მთავარი მიზეზი განაპირობებს: პირველი, როდესაც ინოვაციური კომპანია ხარჯებს ამცირებს, დასაქმებული, რომელიც ბევრს მუშაობს და საკმარისად დაფასებული არ არის, უფრო მეტად შორდება კომპანიის მისიას, თვლის, რომ მისი ადგილი აღარ არის კომპანიაში, სადაც ვერ შეძლებს კარიერულად განვითარებას. სამსახურის მისიასთან კავშირის, შიდა დაწინაურების იმედის გარეშე კი, სრულიად მოსალოდნელია, რომ დასაქმებული კომპანიიდან წავა.

მეორე მიზეზი, რომელსაც კვლევა გამოყოფს, დასაქმებულთა გადატვირთვაა. დამსაქმებლები ცდილობენ შეამცირონ კადრები და ნაკლებ ადამიანთან იმუშაონ. ამის შედეგად, ტოპ ტალანტებს ემატებათ ყოველდღიური პასუხისმგებლობები და საქმე. ეს შეიძლება დადებითად აისახოს მათ კარიერულ განვითარებაზე, თუმცა, ამასთანავე, მოსალოდნელია გადატვირთვაც გამოიწვიოს.

ბიზნესის ლიდერები ამ პრობლემების გადასაჭრელად ხშირად HR-ს მიმართავენ. კვლევის თანახმად, მონაწილეთა 93% მხარს დაუჭერს HR-ის ინოვაციურ მიდგომებს, რაც მიზნად დასაქმებულების შენარჩუნებას ისახავს. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ამ პროცესში მხოლოდ HR-ის ჩართულობა, დამსაქმებლის ბიზნეს სტრუქტურის ცვლილების გარეშე, რეალურ შედეგებს ვერ გამოიწვევს.

Guild თანამშრომელთა შენარჩუნებისთვის ორ გზას გვთავაზობს: პირველი, HR-მა უნდა შესთავაზოს დასაქმებულებს სწავლის და განვითარების შესაძლებლობები. მეორე, ბიზნესლიდერები საჭიროა უფრო ხშირად და გახსნილად ესაუბრობდნენ დასაქმებულებს, იმისთვის, რომ შეიტყონ მათი საჭიროებების შესახებ. ერთის მხრივ, შეიძლება დაიგეგმოს დასაქმებულების ინოვაციური კომპანიის შიდა განვითარების პროგრამები, მეორე მხრივ კი, ლიდერებმა პირისპირ შეხვედრების გზით გააუმჯობესონ კომუნიკაცია გუნდის წევრებთან.

ლიდერებს ხანდახან ავიწყდებათ, რომ ინოვაციური კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულება თავისი კადრებია. სწორედ თანამშრომლები უზრუნველყოფენ ინოვაციური კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

სამართლიანობისათვის საჭიროა ითქვას: 2023 წლის კვლევის თანახმად, სამსახურის მაძიებელთა 70% ძებნისას უთითებდა, რომ დამსაქმებლისგან ელოდება მაღალ ანაზღაურებას და უფრო მოქნილ განრიგს. ამ ცვლილებებში განსაკუთრებული როლი უჭირავთ Gen-Z თაობას. მათ უფროს თაობაზე უკეთესად ესმით პირადი ცხოვრებისა და სამსახურის ბალანსის მნიშვნელობა. მოქნილი განრიგი არ ნიშნავს ნაკლებ მუშაობას, პირიქით, ის გულისხმობს დროის სასურველ გადანაწილებას სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის, მაგალითად, დროის გამოყოფას თერაპიისთვის, საყვარელ ადამიანებთან დროის გასატარებლად და სხვ.

აღსანიშნავია, რომ გლობალურმა პანდემიამ შეცვალა დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა შეხედულებები, თუ როგორი შეიძლება იყოს სამუშაო პროცესი. შესაბამისად, 2020 წლის შემდეგ InHerSight-ის კვლევის თანახმად, შეიცვალა დასაქმებულთა პრიორიტეტები. მაგალითად, 2019 წელს მათი ტოპ 5 პრიორიტეტი ამგვარად გამოიყურებოდა: ანაზღაურებადი შვებულება, ხელფასი, თანამშრომლები, ქალებისთვის და მამაკაცებისთვის თანასწორობის უზრუნველყოფა და მოქნილი სამუშაო განრიგი ამ სიის ბოლოს პუნქტად იყო მოქცეული. თუმცა, 2020 წლის შემდეგ, ეს პრიორიტეტები მსგავსი კვლევის თანახმად ასეთია:

1. მოქნილი სამუშაო საათები – განრიგის ინდივიდუალურად განსაზღვრის შესაძლებლობა;
2. დისტანციურად მუშაობა;
3. ანაზღაურება;
4. ანაზღაურებადი შვებულება;
5. სწავლების შესაძლებლობა [16].

**დასკვნა:** მიგვაჩნია, რომ HR შესაბამისობის სპეციალისტი საქართველოს შრომის ბაზარზე სულ მალე ახალი მოთხოვნადი პროფესია გახდება, რისთვისაც 21-ე საუკუნის შესაბამის ცოდნასთან ერთად საჭირო იქნება შემდეგი უნარების ფლობა:

- HR ადმინისტრირების ან იურიდიული მიმართულებით გამოცდილება;
- შრომითი კანონმდებლობისა და რეგულაციების ცოდნა;
- სასამართლო პრაქტიკების, სახალხო დამცველის გადაწყვეტილებების, შრომის ინსპექციის პრაქტიკების გააანალიზებისა და პრაქტიკაში გამოყენების უნარი;
- ორგანიზაციული შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების, HR პროცესებისა და ოპერაციების ანალიზის და შეფასების უნარი;
- შიდაორგანიზაციული დოკუმენტების მომზადების უნარი;
- წერილობითი ანგარიშების მომზადების უნარი;
- საკანონმდებლო აქტებთან მუშაობის უნარი;
- კვლევის დოკუმენტების გააანალიზებისა და განზოგადების უნარი;
- გუნდების, ასევე ინდივიდების კონსულტირების და სხვა პიროვნული უნარები.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობა აქტიურად გმობს შრომით დისკრიმინაციას, საბოლოოდ მაინც ვერ ხერხდება დისკრიმინაციის ფაქტების აღმოფხვრა. აღნიშნული პრობლემის მოსაგვარებლად, ვფიქრობთ, მნიშვნელოვანია როგორც ინოვაციური კომპანიების, ისე სახელმწიფოს ერთობლივი მოქმედება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=21>;
2. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_627047.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_627047.pdf);
3. [ojs.b-k.ge](https://ojs.b-k.ge)
4. <https://ombudsman.ge/res/docs/2020030416283364211.pdf>;
5. <https://www.supremecourt.ge/files/upload-file/pdf/diskriminaciis-akrzalvis-saertashoriso-standartebis-asaxva-erovnul-sasamartlo-praktikashi.pdf>;
6. სუმბაძე კ., „შრომითი დისკრიმინაციის გამოწვევები ქართულ ორგანიზაციებში“, ჟურ., „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, N3, თბ., 2022;
7. შამუგია ა., „მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში“, მონოგრაფია, დაისტამბა ი. მ. „თემურ ჩოხელი“, გვ. 15-22; თბ., 2014;
8. “Employment problems in Georgia,” Sumbadze K., Proceedings of the 5th International Scientific Conference «Interdisciplinary Science Studies», Dublin, Ireland, 45-78pp., March 14-15, 2024;
9. “Challenges of human resource management and the importance of HR compliance for Georgian organizations,” Sumbadze K., Proceedings of the 5th International Scientific Conference «Foundations and Trends in Modern Learning», Berlin, Germany, March 7-8, 2024;
10. “Employee Wellbeing Challenges in Human Resource Management,” Sumbadze K., Proceedings of the 5th International Scientific Conference «Research Reviews», Prague, Czech Republic, March 1, 2024;
11. “Challenges of talent attraction and selection in Georgian organizations,” Sumbadze K., Proceedings of the 5th International Scientific Conference «Progress in Science», Brussels, Belgium, February 22-23, 2024, ISBN 978-1-6920-5180-8 DOI 10.5281/zenodo.10706991;
12. “THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,” Sumbadze K., Proceedings of the 5th International Scientific Conference «Research Retrieval and Academic Letters», Warsaw, Poland, 128-130pp.; March 21-22, 2024;
13. “HR Compliance-ის მნიშვნელობა ბიზნესებისთვის, გამოწვევები და პერსპექტივები,” სუმბაძე კ., საერთაშორისო კონფერენცია «ციფრული ტრანსფორმაცია და ხელოვნური ინტელექტი», BTU, 2023;
14. <https://trainingindustry.com/top-training-companies/leadership/2024-top-leadership-training-companies/>
15. <https://btu.edu.ge/>
16. <http://www.insource.ge/ge/node/81>
17. “From teacher to Manager – Managing Language Teaching Organizations,” Published online by Cambridge University Press, 14 February 2023, Ron White, Andrew Hockley, Julie van der Horst Jansen and Melissa S. Laughner