

სსიპ „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზია და რადიო“

შიდა აუდიტორული ანგარიში  
(01.01.2016-01.10.2016)

ბათუმი, 2016 წელი

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზია და რადიო“

### სარჩევი:

1. შესავალი - გვ. 3
2. შემოკლებანი - გვ. 4
3. ზოგადი ინფორმაცია აუდიტის ობიექტის შესახებ - გვ. 5
4. აუდიტის შედეგები - გვ. 6
5. ძირითადი ტექსტი - გვ.8
6. წინა აუდიტორული ანგარიშის (18.03.2016) საფუძველზე გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მდგომარეობა - გვ.16
7. შიდა აუდიტის სუბიექტის მოსაზრება - გვ.16
8. შიდა აუდიტის ობიექტის მოსაზრება - გვ. 17

## 1. შესავალი

აუდიტის ჩატარების საფუძველი - სსიპ „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს“ შიდა აუდიტის სამსახურის 2016 წლის წლიური გეგმა (შეთანხმებულია მრჩეველთა საბჭოსთან 2016 წლის 6 მაისის №01-01/07 გადაწყვეტილებით).

შიდა აუდიტის სუბიექტი - სსიპ „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზია და რადიოს“ შიდა აუდიტის სამსახური.

შიდა აუდიტის ობიექტი - სსიპ „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოს“ საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური.

შიდა აუდიტორული შემოწმების სახე - შესაბამისობის აუდიტი.

აუდიტის პერიოდი - 2016 წლის 01 იანვრიდან 2016 წლის 01 ოქტომბრამდე.

აუდიტის ჩატარების ვადა - 2016 წლის 01 ოქტომბრიდან - 2016 წლის 1 დეკემბრამდე (დაწყება – დასრულება).

აუდიტის მიზანი - საჯარო სამართლის იურიდიული პირის - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიო“-ს სტრუქტურული ერთეულის საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის, მისი ფუნქციებისა და ამოცანების კანონმდებლობის შესაბამისად განხორციელებისათვის, შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ მოხდა სამსახურის მიერ განხორციელებული ქმედებებისა და დებულებით მასზე დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობების შესწავლა, ანალიზი, მაუწყებლის წინაშე არსებული რისკების მართვისა და მათი აღმოფხვრის მიზნით სათანადო რეკომენდაციების შემუშავება.

აუდიტის მიზნის მისაღწევად განხორციელდა სამსახურის საქმიანობის კანონმდებლობასთან და საუკეთესო პრაქტიკასთან შესაბამისობის შეფასება, შიდა აუდიტორული შემოწმების ინდივიდუალური გეგმით გათვალისწინებული საკითხების მიხედვით:

1. სამსახურის დებულებით განსაზღვრული ფუნქცია-ამოცანების შესწავლა/ანალიზი;
2. აუდიტის ობიექტის მიერ წინა პერიოდის (18.03.2016) შემოწმების შედეგად გამოვლენილი დარღვევა- ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული ღონისძიებები.

## 2. შემოკლებანი:

მაუწყებელი

სსიპ - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის  
ტელევიზია და რადიო“

დირექტორი

სსიპ - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის  
ტელევიზია და რადიო“-ს დირექტორი

შიდა აუდიტის სუბიექტი

შიდა აუდიტის სამსახური

შიდა აუდიტის ობიექტი

სსიპ - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის  
ტელევიზიასა და რადიოს“ საკადრო ბაზის  
განვითარების სამსახური

სამსახური

სსიპ - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის  
ტელევიზიისა და რადიოს“ საკადრო ბაზის  
განვითარების სამსახური

### 3. ზოგადი ინფორმაცია აუდიტის ობიექტის შესახებ

სამსახური წარმოადგენს მაუწყებლის სტრუქტურულ ერთეულს. სამსახურის დებულება მაუწყებლის დირექტორის მიერ დამტკიცებულია 2016 წლის 01 მარტის N 02-03/08 ბრძანებით, რომლის თანახმადაც საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის ძირითადი ამოცანები და საქმიანობის სფეროა:

- მაუწყებლის მაღალკვალიფიციური და მოტივირებული კადრებით უზრუნველყოფა;
- კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მოზიდვა, შერჩევა/დაქირავების პროცესის ორგანიზება და მართვა მაუწყებლის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად;
- თანამშრომლების პირადი საქმეების ადმინისტრირება;
- თანამშრომლების შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული ურთიერთობების მართვა და სათანადო დოკუმენტური გაფორმება;
- ჩატარებული კონკურსების შედეგად საუკეთესო კანდიდატთაგან საკადრო რეზერვის შექმნის, არსებული საკადრო ბაზის გაუმჯობესების, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის საჭირო ღონისძიებების ინიცირება და ორგანიზება;
- სამუშაო აღწერილობების და საქმიანობის ინსტრუქციების მომზადება/განახლება;
- თანამშრომელთა ტრენინგების საჭიროების კვლევა, ტრენინგების გეგმის შედგენა, ხელმძღვანელობასთან შეთანხმება და მათი ჩატარების ორგანიზება;
- თანამშრომელთა შეფასებისა და ანგარიშგების სისტემების შემუშავება/დანახლება;
- თანამშრომლების მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემების შემუშავება/განახლება. ამ მიზნით შესაბამისი ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება;
- თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოების შეფასების სისტემის ორგანიზება;
- თანამშრომლების საქმიანობასთან მათი შრომის ანაზღაურების სისტემის შესაბამისობის ანალიზი; თანამშრომელთა მიერ შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებით დასმული საკითხების განხილვა და შესაბამისი რეაგირება;
- თანამშრომლების გუნდური მუშაობის და მათ შორის არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებისთვის ღონისძიებების ორგანიზება;
- თანამშრომელთა შორის შესაძლო კონფლიქტური სიტუაციების მართვა;
- მაუწყებლის შრომის შინაგანაწესის, ეთიკის კოდექსის, შრომითი დისციპლინის და სხვა მსგავსი შინაარსის დოკუმენტების შემუშავება/განახლება;
- თანამშრომელთათვის უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფისათვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვა.

#### 4. აუდიტის შედეგები (მთავარი მიგნებები, რეკომენდაციები)

შიდა აუდიტორულმა შემოწმებამ მოიცვა შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსის მიერ დამტკიცებული შიდა აუდიტორული შემოწმების ინდივიდუალური გეგმით განსაზღვრული საკითხების შესწავლა. შიდა აუდიტორული შემოწმებისას გამოვლინდა რიგი დარღვევანაკლოვანებანი, შიდა აუდიტის ობიექტს მიეცა რეკომენდაციები, შედგენილ იქნა შიდა აუდიტორული ანგარიშის პროექტი, რომელიც წარედგინა შიდა აუდიტის ობიექტის ხელმძღვანელობას, ანგარიშის პროექტში დაფიქსირებულ დარღვევა-ნაკლოვანებებთან დაკავშირებით საკუთარი მოსაზრების წარმოდგენის მიზნით. ანგარიშში დასმული საკითხებისა და რეკომენდაციების შესახებ ღია დისკუსიის გამართვისა და პოზიციების შეჯერების საფუძველზე, შედეგა შიდა აუდიტორული ანგარიში.

##### მთავარი მიგნებები:

- ✓ მაუწყებელში კადრების შერჩევა ხორციელდება წინასწარ დადგენილი და განსაზღვრული წესის გარეშე. დასაქმებულთა უმრავლესობა სამსახურში მიღებულია უკონკურსოდ.
- ✓ არ არის დადგენილი ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კერძოდ რა მოვალეობები და პასუხისმგებლობები დაეკისრება დასაქმებულს, რა ტიპის დავალებების შესრულება მოუწევს, რა ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები და სხვა მახასიათებლებია საჭირო სამუშაოს მაღალ დონეზე შესასრულებლად.
- ✓ არ არის განსაზღვრული სახელფასო პოლიტიკა (ანაზღაურების სისტემა). შესაბამისად მაუწყებელში სახელფასო სისტემა არის მოუწესრიგებელი, ბუნდოვანი და სუბიექტური.
- ✓ მაუწყებლის მიერ თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების კუთხით გატარებული ღონისძიებები არის მინიმალური, რასაც განაპირობებს ის გარემოება, რომ ბიუჯეტში არ არის გათვალისწინებული საკმარისი თანხა თანამშრომელთა სწავლების დასაფინანსებლად.
- ✓ სტაჟირება ხორცილედება მაუწყებლის დირექტორის 2016 წლის 09 მარტის N02-03/10 ბრძანებით დამტკიცებული „მაუწყებელში სტაჟირების გავლის წესი/დებულებ“-ის მოთხოვნათა დარღვევით, რის გამოც შესაძლოა სტაჟირების მიზანი ვერ იქნეს მიღწეული.

- ✓ მაუწყებელი მუშაობს დასაქმებული პერსონალის განვითარების სტრატეგიის დოკუმენტის გარეშე. შესაბამისად მაუწყებელს არ აქვს განსაზღვრული, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ თავის მიზანს ადამიანური რესურსის საშუალებით მოკლე და გრძელვადიან პერიოდში.

რეკომენდაციები:

1. სამსახურის მიერ შემუშავებული იქნეს მაუწყებელში თანამშრომელთა მიღების წესი და პირობები;
2. შეიქმნას მაუწყებელში დასაქმებული პერსონალის განვითარების სტრატეგია და საკადრო პოლიტიკის დოკუმენტი;
3. შეიქმნას დოკუმენტი, რითაც განისაზღვრება თანამშრომლის შემდგომი კარიერული პერსპექტივა.
4. შეიქმნას ცხადი და სამართლიანი სახელფასო სისტემა, რაც უფრო მიზანმიმართულს და პროდუქტიულს გახდის თანამშრომელთა საქმიანობას.

## 5. ძირითადი ტექსტი

### შესავალი

2016 წლის 01 თებერვლიდან მაუწყებელში ამოქმედდა ახალი სტრუქტურა, რომლის შექმნაზეც მუშაობა დაწყებული იქნა 2015 წლიდან, კერძოდ მაუწყებლის დირექტორის მიერ 2015 წლის 20 ნოემბრს გამოიცა N02/03-05 ბრძანება „სსიპ საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიისა და რადიოში ორგანიზაციული ცვლილების (სტრუქტურული რეორგანიზაციის) შესახებ“ აღნიშნული ბრძანებით განისაზღვრა, რომ „სსიპ საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიის და რადიოსათვის კანონით დაწესებული ვალდებულების უკეთესად განხორციელების მიზნით, აუცილებელია სტრუქტურული ერთეულების გამართული ფუნქციონირებისა და დასაქმებული ადამიანების შრომის ეფექტიანობის გაზრდა, ამდენად 2016 წლის 1 თებერვლამდე უნდა განხორციელდეს სტრუქტურული რეორგანიზაცია, გაუქმდეს არსებული საშტატო განრიგი და ამოქმედდეს ახალი.“ შესაბამისად აღნიშნული ბრძანების საფუძველზე მაუწყებელში 2016 წლის 01 თებერვლიდან ჩამოყალიბდა ახალი სტრუქტურული ერთეულები, ამასთან აღნიშნული გარემოებების გათვალისწინებით მაუწყებლის მრჩეველთა საბჭოს მიერ 2016 წლის 29 იანვარს<sup>1</sup> დამტკიცდა ახალი საშტატო განრიგი რომლის თანახმადაც მაუწყებელში საშტატო რიცხოვნობა განისაზღვრა 81 ერთეულით. რაც შეეხება არასაშტატო პოზიციებს, დასასაქმებელთა რიცხოვნობა რამე სამართლებრივი დოკუმენტით წინასწარ არ არის განსაზღვრული. შესაბამისად თანამშრომელთა აყვანა არასაშტატო პოზიციებზე ხორციელება დირექტორის გადაწყვეტილებით, ბიუჯეტით გათვალისწინებული სახელფასო ფონდის ფარგლებში.

სააუდიტო პერიოდში მაუწყებელში დასაქმებულია 299 თანამშრომელი, 332 სამსახურებრივ პოზიციაზე, კერძოდ:

- დირექტორი - 1;
- დირექტორის მოადგილე - 1 (ერთი მოადგილის პოზიცია ვაკანტურია);<sup>2</sup>
- სატელევიზიო მაუწყებლობის განვითარების სამსახურში - 15;
- რადიო და ინტერნეტ მაუწყებლობის განვითარების სამსახურში - 4;
- ახალი ამბების სამსახურში - 86;
- საავტორო-შემოქმედებითი გადაცემების სამსახურში - 118;
- მიმდინარე მაუწყებლობის სამსახურში - 40;
- მატერიალურ/ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურში - 50

<sup>1</sup> მრჩეველთა საბჭოს გადაწყვეტილება N01-01/02 29.01.2016 წ.

<sup>2</sup> მოადგილე მაუწყებლობის განვითარების დარგში

- ფინანსური ეფექტიანობის სამსახურში - 5;
- იურიდიული მხარდაჭერის სამსახურში - 4 (შესყიდვებისა და საქმისწარმოების განყოფილებების ჩათვლით);
- საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურში - 1;
- საარქივო სამსახურში - 4;
- მონიტორინგისა და ხარისხის კონტროლის სამსახურში - 1;
- შიდა აუდიტის სამსახურში - 2

საშტატო განრიგის მიხედვით სახელფასო ფონდი თვეში შეადგენს 124 685 ლარს. მაუწყებლის ბიუჯეტით შტატგარეშე მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებისათვის გამოყოფილი თანხა 2016 წლის განმავლობაში<sup>3</sup> კი შეადგენს 2 690 000 ლარს.

2016 წლის 01 იანვრიდან 2016 წლის 01 ოქტომბრამდე პერიოდში შრომის ანაზღაურებისათვის მაუწყებელმა გასცა 3.047592,55 ლარი, აქედან საშტატო პოზიციებზე 1.069804,85, ხოლო არასაშტატო პოზიციებზე 1.977787,71 ლარი;

მაუწყებელში მინიმალური დასაბეგრი შრომის ანაზღაურება შეადგენს 250 ლარს - არა საშტატო განრიგით გათვალისწინებული პოზიციისთვის, ხოლო საშტატო განრიგით გათვალისწინებული პოზიციისთვის 875 ლარს. შტატით გათვალისწინებულ პოზიციაზე მაქსიმალური შრომის ანაზღაურება განსაზღვრულია 3 300 ლარით,<sup>4</sup> ხოლო არასაშტატო პოზიციაზე 1700 ლარით.

### დასაქმების პოლიტიკა

მაუწყებელში (უმნიშვნელო გამონაკლისის გარდა) თანამშრომელთა დიდი ნაწილი სამსახურში მიღებულია უკონკურსოდ, კერძოდ სააუდიტო პერიოდში კონკურსი ორი ვაკანტური პოზიციის დასაკავებლად გამოცხადდა ერთხელ (2016 წლის 14 ივლისს). განაცხადების წამოდგენისთვის განსაზღვრულ ვადაში სურვილი გამოთქვა (და შესაბამისი დოკუმენტაცია წარმოადგინა) 27 კანდიდატმა. სპეციალურად შექმნილმა საკონკურსო კომისიამ (N8 ოქმი) რეკომენდაცია გაუწია ორ კანდიდატს, რომელებიც უფლებამოსილების განხორციელბას (სამ თვიანი გამოსაცდელი ვადით) შეუდგნენ 2016 წლის ოქტომბრის პირველივე სამუშაო დღიდან. კონკურსში წარმოდგენილი განცხადებების რაოდენობა აჩვენებს, რომ მაუწყებელში დასაქმების მსურველთა რიცხვი მაღალია. შესაბამისად მნიშვნელოვანია მაუწყებელმა დანერგოს კონკურსის წესით კადრების შერჩევის პრაქტიკა.

<sup>3</sup> 2016 წლის 01 ოქტომბრის მდგომარეობით.

<sup>4</sup> მაუწყებლის დირექტორის შრომის ანაზღაურება.

კონკურენტულ გარემოში კადრების შერჩევა საუკეთესო და აპრობირებული მეთოდია მთელ მსოფლიოში. საზოგადოებრივი მაუწყებლის შემთხვევაში კონკურენტულ გარემოში კადრების შერჩევა გახლავთ იმის გარანტი, რომ მაუწყებელმა საზოგადოებას შესთავაზოს მაღალი ხარისხის სერვისი. კადრების შერჩევა ობიექტური და გამჭვირვალე კონკურსის საფუძველზე აუცილებელია იმისათვისაც, რომ საზოგადოებას გაუჩნდეს რწმენა მაუწყებელში დასაქმების სამართლიანობისა.

მაუწყებელში უკონკურსოდ კადრების შერჩევა ხორციელდება წინასწარ დადგენილი და განსაზღვრული წესის გარეშე. არ არის დადგენილი მირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კერძოდ რა მოვალეობები და პასუხისმგებლობები დაეკისრება დასაქმებულს, რა ტიპის დავალებების შესრულება მოუწევს, რა ცოდნა, უნარები, შესაძლებლობები და სხვა მახასიათებლებია საჭირო სამუშაოს მაღალ დონეზე შესასრულებლად და ა. შ. აღნიშნული კრიტერიუმების წინასწარ განსაზღვრის გარეშე თანამშრომელთა შერჩევა მაღალი რისკის შემცველია და საფრთხეს უქმნის საკადრო პოლიტის სწორად განხორციელებას.

სწორი საკადრო პოლიტიკის განხორციელების უზრუნველყოფისა და რისკების მინიმუმადე დაყვანის მიზნით აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით, რომელიც ეყრდნობა არსებულ პრაქტიკას, სამსახურმა ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად უნდა შეიმუშავოს კვალიფიკაციათა სტანდარტები. რომლებიც აღწერენ მინიმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს (მაგ: განათლება, გამოცდილება, ასაკი, ჯანმრთელობის მდგომარეობა) თითოეული პროფესიული სერიისთვის. მინიმალური სტანდარტი შემუშავებული უნდა იქნეს ზოგადად, მთლიანად მაუწყებელში არსებული პოზიციებისთვის და არა უშუალოდ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის კონკრეტული პოზიციისთვის. აღნიშნულ სტანდარტებზე დაყრდნობით, კონკრეტული მოთხოვნების განსაზღვრა, უკვე, უშუალოდ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის მოვალეობაში უნდა შედიოდეს, კონკრეტული ვაკანსიის გამოცხადებისას.

კვალიფიკაციის სტანდარტთან ერთად, კვალიფიციური კადრების შერჩევის მიზნით აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით უნდა შეიქმნას სახელმძღვანელო მენეჯერის პოზიციებისთვის, რომელიც აღწერს იმ ზოგად მოთხოვნებს, რაც უნდა გააჩნდეს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელს. შესაბამისად, თუ მაუწყებელი აცხადებს კონკურსს საინფორმაციო სამსახურის ხელმძღვანელის პოზიციაზე, გარდა საკვალიფიკაციო სტანდარტისა, შერჩევის დროს გასათვალისწინებელი იქნება აღნიშნულ სახელმძღვანელოში განსაზღვრული მოთხოვნებიც.

### **სტაჟირების პოლიტიკა**

2016 წლის 09 მარტის მაუწყებლის დირექტორის N02-03/10 ბრძანებით დამტკიცდა მაუწყებელში სტაჟირების გავლის წესი/დებულება. აღნიშნული დებულება აწესრიგებს ისეთ

საკითხებს როგორიცაა - კომისიის შექმნა, კონკურსის ჩატარების წესი და პროცედურა, სტაჟირების გავლის წესი და ვადა, მაუწყებლის და სტაჟიორის უფლება-მოვალეობები, მაუწყებელში საკადრო რეზერვის შექმნის წესი.

სტაჟირების დებულების დამტკიცების შემდეგ 2016 წლის 30 მარტს გამოცხადდა სტაჟირება. გამოცხადებულ სტაჟირებაში პრეტენდენტად (მსურველად) დარეგისტრირდა 59 კანდიდატი (სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებში). დარეგისტრირებული პრეტენდენტებიდან პირველი ეტაპი (საბუთების შესაბამისობის დადგენა - დაწესებულ კრიტერიუმებთან) გადალახა 52 პრეტენდენტმა. დებულებით განსაზღვრული წესით ეცნობათ პრეტენდენტებს მეორე ეტაპზე გადასვლის შესახებ და შემდგომი პროცედურები (გასაუბრების დრო და ადგილი). გასაუბრებაზე გამოცხადდა 49 პრეტენდენტი. გამოცხადებული პრეტენდენტებიდან მეორე ეტაპი წარმატებით გაიარა 24 მსურველმა და შესაბამისად, კომისიის გადაწყვეტილებით მაუწყებლის დირექტორს 24 პრეტენდენტი წარედგინა დასანიშნად (სტაჟირების გასავლელად). მაუწყებლის დირექტორის 2016 წლის 25 მაისის ბრძანებით კომისიის მიერ წარდგენილი ყველა კანდიდატი დაინიშნა მაუწყებელში (სტაჟიორად).

იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ მიმდინარე წლის მარტში გამოცხადებული სტაჟირების დროს არ იყო გათვალისწინებული, სტაჟირების გავლა საკორესპოდენტო პუნქტებში (ახალი ამებების სამსახურის), მაუწყებელის დირექტორის გადაწყვეტილებით 2016 წლის 25 მაისს სტაჟირება გამოცხადდა საკორესპოდენტო პუნქტებშიც - რომელიც მოქმედებს ქედის, შუახევისა და ხულოს მუნიციპალიტეტებში. აღნიშნული სტაჟირებაზე პრეტენდენტად დარეგისტრირდა 10 კანდიდატი. შემდგომ ეტაპზე გადავიდა ყველა პრეტენდენტი და მათ დებულებით განსაზღვრული წესით ეცნობათ მომდევნო ეტაპის დრო და გასაუბრების ჩატარების ადგილი. მომდევნო ეტაპზე გამოცხადდა 9 პრეტენდენტი, მათგან გასაუბრება წარმატებით გაიარა ოთხმა (შუახევის მუნიციპალიტეტში სტაჟიორი კომისიამ ვერ შეარჩია). კომისიის გადაწყვეტილებით მაუწყებლის დირექტორს 4 პრეტენდენტი წარედგინა დასანიშნად (სტაჟირების გასავლელად). მაუწყებლის დირექტორის 2016 წლის 01 ივნისის ბრძანებით კომისიის მიერ წარდგენილი ყველა კანდიდატი დაინიშნა სტაჟიორად.

მაუწყებლის დირექტორის N02-03/10 ბრძანებით დამტკიცებული „სტაჟირების გავლის წესი“-ს თანახმად სტაჟირების მიმდინარეობის საერთო კოორდინაციას ახორციელებს საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური, ხოლო სტაჟიორის მუშაობას პირადად აკონტროლებს სტაჟირების ხელმძღვანელი<sup>5</sup>, ამასთან „სტაჟირების გავლის წესი“-ს დანართი N3 თანახმად სტაჟირების ხელმძღვანელი ვალდებულია შეაფასოს სტაჟიორის 3 თვის მუშაობა. აუდიტორული შემოწმების შედეგად დადგინდა რომ სტაჟირების ხელმძღვანელები აღნიშნულ ვალდებულებას არ ასრულებენ, რაც შიდა კონტროლის სისუსტეზე მიუთითებს.

<sup>5</sup> სტაჟირების გავლის წესი-ს V თავი.

სტაჟირების ხელმძღვანელების მხრიდან აღნიშნული ვალდებულების შესრულება მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სტაჟიორთა შეფასების საფუძველზე მაუწყებლის დირექტორის მიერ მიღებული უნდა იქნეს ისეთი სახის გადაწყვეტილებები, როგორიცაა სტაჟიორის ვაკანტურ პოზიციაზე დანიშვნა<sup>6</sup>, სტაჟირების ვადაზე ადრე შეწყვეტა<sup>7</sup> და სტაჟიორის რეზერვში ჩარიცხვა,<sup>8</sup> რაც სტაჟირების მირითად მიზანს წარმოადგენს. მოცემულ პირობებში მაღალია ალბათობა იმისა, რომ სტაჟირების მიზანი ვერ იქნას მიღწეული, ამასთან აღნიშნული გარემოება არ იქონიებს დადებით გავლენას მაუწყებლის საკადრო პოლიტიკაზე.

სტაჟირება არ წარმოადგენს, მხოლოდ მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვის ერთ-ერთ საშუალებას, მისი სწორად განხორციელება ხელს შეუწყობს ერთიანი საკადრო პოლიტიკის გატარებას, ამასთან მაუწყებელს აძლევს შესაძლებლობას უზრუნველყოფილი იყოს მოხალისე დამხმარე ძალით, ამასთან აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით მნიშვნელოვანია აღნიშნული მიზნის მისაღწევად მაუწყებელმა სტაჟიორს შეთავაზოს შესაბამისი საქმიანი გარემო, რისთვისაც შესაბამისი პასუხისმგებელი პირების მიერ ჯეროვნად უნდა იქნეს შესრულებული სამსახურებრივი მოვალეობები.

### საკადრო პოლიტიკა

აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით მაუწყებლის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი საფუძველია კვალიფიციური ადამიანური რესურსი. აღნიშნული რესურსის მაუწყებელში მოზიდვისა და შენარჩუნებისათვის კი აუცილებელია სწორი საკადრო პოლიტიკის დაგეგმვა და განხორციელება.

სწორი საკადრო პოლიტიკა ბუნებრივია არ შემოიფარგლება მხოლოდ კადრების კონკურსის საფუძველზე მიღების უზრუნველყოფით. მაუწყებლის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლის მიერ შესრულებული პროფესიული სამსახურებრივი საქმიანობის შეფასება შედეგების გათვალისწინებით; თანამშრომლის პროფესიული დონის გამოყენების პერსპექტივების განსაზღვრა და თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიული მომზადების ან გადამზადების საჭიროებების დადგენა.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სამსახურის მიერ მომზადებულია პროექტი სსიპ – „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აჭარის ტელევიზიასა და რადიოში“ თანამშრომელთა მიღებისა და ატესტაციის ჩატარების წესის<sup>9</sup>-ს შესახებ, რომლიც მაუწყებლის ვებ-გვერდზე<sup>9</sup> გამოქვეყნებულია 2016 წლის 11 მაისს. წინადადებებისა და შენიშვნებისთვის

<sup>6</sup> სტაჟირების გავლის წესი-ს 29-ე მუხლის მე-3 პუნქტი.

<sup>7</sup> სტაჟირების გავლის წესი-ს IV თავი.

<sup>8</sup> სტაჟირების გავლის წესი-ს VII თავი.

<sup>9</sup> <http://ajaratv.ge/article/ge/12>

წარმოდგენისათვის განსაზღვრულია ვადა არაუგვიანეს 2016 წლის 25 მაისამდე. შიდა აუდიტორული შემოწმებით დადგინდა, რომ აღნიშნულ ვადაში წინადადება/შენიშვნა გამოქვეყნებულ დოკუმენტთან დაკავშირებით საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურში არ შესულა, ამასთან მაუწყებლის სტრუქტურული ერთეულების მიერ არ განხორციელებულა შესაბამისი ქმედითი ღონისძიებები აღნიშნული დოკუმენტის განხილვისა და დამტკიცებისათვის. აღნიშნულიდან გამომდინარე ხსენებული დოკუმენტი წარმოადგენს პროექტს (სამუშაო დოკუმენტს) და მას იურიდიული ძალა არ გააჩნია.

მაუწყებელში არ არის განსაზღვრული სახელფასო პოლიტიკა (ანაზრაურების სისტემა), შესაბამისად შეუსრულებელი რჩება შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ გაცემული რეკომენდაცია<sup>10</sup>. მივიჩნევთ, რომ აღნიშნული დოკუმენტის შექმნა მეტ შესაძლებლობას მისცემს მაუწყებელს უკეთ განისაზღვროს შრომის ანაზღაურების ფონდი ან/და განხორციელდეს ოპტიმიზაცია. ამასთან მაუწყებელში ანაზღაურების სისტემის არარასებობის პირობებში შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ ვერ დგინდება ურთიერთკავშირი თანამშრომლის კვალიფიკაციას, კომპენტენციასა და თანამდებობრივ სარგოს შორის.

მაუწყებელის მიერ არ არის შექმნილი პერსონალის (დასაქმებულების) განვითარების სტრატეგია. აღნიშნული დოკუმენტის გარეშე სამსახურის მუშაობა რისკის შემცველია, რადგან ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის გარეშე საკადრო გადაწყვეტილებების მიღება საფრთხეს უქმნის მაუწყებელის შესაძლებლობებს უზრუნველყოს თანამედროვე უნარების მქონე, ჩართული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული თანამშრომლებით საკადრო რესურსის შევსება. ამასთან პერსონალის განვითარების სტრატეგიის არარასებობის პირობებში შიდა აუდიტის სუბიექტისთვის გაუგებარია რის საფუძველზე საზღვრავს მენეჯმენტი მაუწყებელში არსებული თანამდებობრივი პოზიციების ღირებულებას და რა ძირითად ამოცანებს უსაზღვრავს მას.

აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მიმართ სწორი მიდგომები და დამოკიდებულება უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის განვითარებისათვის<sup>11</sup>, ვინაიდან სწორედ ადამიანური რესურსები, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშასა და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

<sup>10</sup> შიდა აუდიტორული ანგარიში 18.03.2016 წელი, რეკომენდაციის შესრულებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურულ ერთეულს წარმოადგენს - მაუწყებლის ფინანსური ეფექტიანობის სამსახური.

<sup>11</sup> შექმნილ მდგომარეობას ართულებს ის გარემოებაც, რომ მაუწყებელს არ გააჩნია ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა, რომელიც უნდა პასუხობდეს მაუწყებლის წინაშე არსებულ გამოწვევებს.

დასაქმებულებთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულებების ანალიზით დგინდება, რომ სამუშაოთა აღწერილობები თანხვედრაშია დასაქმებულის მიერ დაკავებულ პოზიციასთან, თუმცა როგორც ზემოთ აღინიშნა არ არსებობს დასაქმებულის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, რაც რისკის შემცველია და ქმნის არასწორი საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების საფრთხეს. ამასთან მოცემულ პირობებში მენეჯმენტს ნაკლები აქვს შესაძლებლობა დაადგინოს თითოეული თანამშრომლის წილი საერთო საქმეში, რაც უნდა იყოს საფუძველი სამართლიანი წახალისების/დაწინაურების და სხვა სახის საკადრო გადაწყვეტილებების მიღებისა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მაუწყებლში ფაქტობრივად არ არსებობს თანამშრომელთა საქმიანობის დაფასების სისტემა, რაც ერთ-ერთი აუცილებელი ელემენტია იმისთვის, რომ შენარჩუნებული იქნას თანამშრომელთა პროდუქტიულობა და სამუშაოს მიმართ კეთილგანწყობა, რისი შენარჩუნებაც დიდი ხნით, მხოლოდ თანამშრომელთა შინაგან მოტივაციაზე დაყრდნობით პრაქტიკულად შეუძლებელია.

მაუწყებლის მიერ თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების კუთხით გატარებული ღონისძიებები არის მინიმალური, რასაც განაპირობებს ის გარემოება, რომ ბიუჯეტში არ არის გათვალისწინებული საკმარისი თანხა<sup>12</sup> თანამშრომელთა სწავლების დასაფინანსებლად.

აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით მაუწყებლის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად, აუცილებელია ბიუჯეტი დაიგეგმოს ისე, რომ შეიქმნას თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების მრავალმხრივი შესაძლებლობები, რაც ასევე ხელს შეუწყობს მაუწყებლის შესაძლებლობების გაზრდას, კერძოდ ისწავლოს, შეცვალოს, განაახლოს, შემოქმედებითად მიუდგეს საკითხებს, რამაც თავის მხრივ უნდა მისცეს მაუწყებელს გამორჩეული ხასიათი.

აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით მენეჯმენტი სხვადასხვა გზების გამოყენებით<sup>13</sup> უნდა ცდილობდეს ნაკლები რაოდენობის თანამშრომლებით მეტი შედეგის მიღწევას. მოცემულ პირობებში კი აღნიშნული მიზნის მიღწევა რთულია. შესაბამისად მაუწყებელმა უნდა შეიმუშაოს კონკრეტული ღონისძიებები თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიზნით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მთგვაჩნია, რომ მაუწყებლის მიერ მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებისათვის გაწეული საქმიანობა და რესურსები ფუჭად იქნება დახარჯული.

<sup>12</sup> 2016 წლის ბიუჯეტით მაუწყებლის თანამშრომელთა ტრენინგებისათვის გათვალისწინებულია 2 500 ლარი, რაც მაუწყებლის ბიუჯეტის 0,04%-ს შეადგენს.

<sup>13</sup> მაგ: მოტივაციის სისტემის შექმნით

აღსანიშნავია საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მიერ თანამშრომელთა პირადი საქმეების ადმინისტრირების კუთხით განხორციელებული ღონისძიებები, კერძოდ მიმდინარე წლის 01 თებერვლიდან მაუწყებელში დასაქმებული პირების პირადი საქმეების ადმინისტრირება ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზირებული სისტემის eHrms -ის გამოყენებით. eHRMS სისტემა არის მარტივი, მოქნილი და მომხმარებლისთვის ადვილად გამოსაყენებელი. სისტემაში სრულყოფილად არის წარმოდგენილი პერსონალის ადმინისტრირების მოდული, რომელშიც ასევე მოიაზრება თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობის ფუნქციონალი. რეალიზებულია ისეთი მძლავრი მექანიზმები, როგორიცაა: მონაცემების არქივირება, მებნა, და ანგარიშგების წარმოება. სისტემა ინტეგრირებულია ხაზინის ელექტრონულ სისტემასთან (eTreasury) სახელფასო უწყისის კუთხით და ახდენს სინქრონიზაციას სხვადასხვა ტიპის დასწრების ელექტრონულ მოწყობილობებთან. სისტემა მუდმივად ვითარდება და სამომავლოდ იგეგმება ისეთი ახალი მოდულების დამატება, როგორიცაა: შერჩევის, შეფასების, სწავლებისა და განვითარების მოდულები, ასევე, მომხმარებლის მოდული (self-service), რაც უზრუნველყოს თითოეული თანამშრომლის საკუთარ მონაცემებზე წვდომას და კადრების თანამშრომლებთან ინფორმაციის გაცვლის შესაძლებლობას. სისტემის შექმნასა და განვითარებას ახორციელებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ანალიტიკური სამსახური. შიდა აუდიტის ობიექტის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად მიმდინარე წლის ბოლომდე იგეგმება ზ/აღნიშნულ სისტემაში მაუწყებელში დასაქმებული სუბიექტების პირადი საქმეების არქივის შექმნაც (მაუწყებლის დაფუძნების დღიდან).

აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით სწორი დასკვნების გასაკეთებლად ინფორმაციის შეგროვებასთან ერთად, ასევე უმნიშვნელოვანესია შეგროვებული ინფორმაციის სწორად გაანალიზება. ასეთი ანალიზის კარგი საშუალება HR მეტრიკებია, რომელიც მაუწყებლის მიერ არ არის დანერგილი. მეტრიკები როგორც ასეთი წარმოადგენს სხვადასხვა მაჩვენებლების თანაფარდობას. მაგალითად წლის განმავლობაში სამსახურიდან თავისი ნებით წასული ადამიანების რაოდენობიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავთვალოთ თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი დენადობის კოეფიციენტი. რაც მოგვცემს შესაძლებლობას დავადგინოთ, თუ რამდენად ახერხებს მაუწყებელი თანამშრომლების შენარჩუნებას. რაც უფრო მაღალია ეს კოეფიციენტი, მით უფრო მეტად უნდა ვიფიქროთ იმაზე, რომ მაუწყებელის სამოტივაციო პოლიტიკაში რაღაც პრობლემა არსებობს. მსგავსი მაჩვენებლების გამოყენება შეიძლება სხვა მიმართულებისათვისაც იქნება ეს დაქირავება, შიდა მოძრაობა, ხელფასები თუ კადრებთან დაკავშირებული რაიმე სხვა საკითხები.

## 6. შიდა აუდიტის სამსახურის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მდგომარეობა

მაუწყებლის შიდა აუდიტის სამსახურის მიერ 2016 წლის 18 მარტს შედგენილი იქნა შიდა აუდიტორული ანგარიში,<sup>14</sup> რომელიც ფინანსური აუდიტის გარდა მოიცავდა აუდიტის ობიექტის საქმიანობებისა და ოპერაციების შესაბამისობის დადგენას საკანონმდებლო წორმებთან. აღნიშნული აუდიტორული შემოწმების შედეგად მაუწყებლის საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურს მიეცა რეკომენდაციები. რეკომენდაციების შესრულების მდგომარეობის შესახებ ინფორმაცია წინამდებარე აუდიტორულ ანგარიშს თან ერთვის (დანართი N1).

## 7. აუდიტის სუბიექტის მოსაზრება

შიდა აუდიტის ობიექტის მიერ, საკადრო პოლიტიკის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებული ქმედებების შესწავლისა და ანალიზის, მისი საქმიანობის საქართველოს კანონმდებლობასთან და საუკეთესო პრაქტიკასთან შესაბამისობის, შემოწმებისას დადგინდა, რომ მაუწყებლის წინაშე არსებობს გარკვეული რისკები ანუ ალბათობა ისეთი მოვლენის მოხდენისა, რომელმაც შესაძლოა უარყოფითი გავლენა იქონიოს დაწესებულების მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე. მაუწყებლის წინაშე არსებული რისკები ძირითადად უკავშირდება, კადრების შერჩევას, პროფესიული განვითარების პოლიტიკის შემუშავებას, მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემას, სახელფასო პოლიტიკას, სამსახურის საქმიანობის კანონმდებლობისა და საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად წარმართვას, რაც საერთო ჯამში შიდა კონტროლის სისუსტეზე მიუთითებს. ამასთან საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის ცალკეული ძალისხმება ერთიანობაში ვერ იძლევა იმის ვარაუდის საფუძველს, რომ მაუწყებელი სამომავლოდ შეძლებს კვალიფიციური საკადრო რესურსის მოზიდვას ან/და შენარჩუნებას. ვინაიდან არსებული მდგომარეობის გამოსასწორებლად აუდიტის სუბიექტის მოსაზრებით უფრო ქმედითი ღინისძიებებია დასაგეგმი და განსახორციელებელი.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ შემუშავებულ და გაცემულ იქნა შესაბამისი რეკომენდაციები.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია: საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურს, გადაეგზავნოს შიდა აუდიტორული ანგარიში და მიეცეს ერთთვიანი ვადა

<sup>14</sup> - აუდიტის სახე - შესაბამისობის/ფინანსური

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - „საზოგადოებრივი მაუწყებლის აქარის ტელევიზია და რადიო“

ანგარიშში ასახული და შეთანხმებული რეკომენდაციების შესრულებასთან დაკავშირებით გატარებული ღონისძიებების შესახებ ინფორმაციის წარმოდგენის თაობაზე.

#### 8. შიდა აუდიტის ობიექტის მოსაზრება

შიდა აუდიტის ობიექტის მოსაზრება ანგარიშს თან ერთვის (დანართი N2).

შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსი:

ზვიად ბერიძე

17.11.2016

## რეკომენდაციების შესრულების მდგომარეობა

აუდიტორული შემოწმების პერიოდი 01.01.2016 – 01.10.2016

N	რეკომენდაცია	რეკომენდაციის შესრულების მდგომარეობა	პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული
1	<p>ხელფასების დარიცხვა-გაცემა მიზანშეწონილია განხორციელდეს, სამუშაო დროის გამოყენების ყოველთვიური აღრიცხვის ორგანიზაციის მიერ დადგენილი ფორმის (სამუშაოზე გამოცხადების</p> <p>აღრიცხვის ჟურნალი ან/და სპეციალური ტექნიკური საშუალება) და შრომითი ხელშეკრულებით ან შრომის შინაგანაწესით (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) გათვალისწინებული სხვა დოკუმენტების შესაბამისად</p>	<p>არ შესრულებულა. მაუწყებელის მიერ შემენილი იქნა სამუშაოზე გამოცხადების ელექტრონული აღრიცხვის სისტემა, თუმცა სამართლებრივი აქტით არ არის მოწესრიგებული დასაქმებულთა სამსახურში გამოცხადების წესი და პირობები.</p>	<p>ფინანსური ეფექტიანობის სამსახური /საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური</p>
2	<p>შტატით გათვალისწინებულ თანამდებობაზე მომუშავე პირის შეთავსებით სამუშაოზე აყვანის შემთხვევაში, დარეგულირდეს შრომის ხელშეკრულების არსებითი პირობები ისე რომ გამოირიცხოს როგორც უფლებამოსილებათა, ისე ვალდებულებათა გაორება.</p>	<p>ნაწილობრივ შესრულდა, კერძოდ საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მიერ მომზადებული იქნა შეთავსებით სამუშაოზე პირის აყვანის შესახებ სამართლებრივი აქტის პროექტი, რომელიც გამოქვეყნებულია მაუწყებლის ვებ-გვერდზე, თუმცა მისი დამტკიცება არ განხორციელებულა</p>	<p>საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური</p>
3	<p>დარეგულირდეს დისციპლინურ წარმოებასთან დაკავშირებული საკითხები.</p>	<p>ნაწილობრივ შესრულდა, კერძოდ საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მიერ მომზადებული იქნა დისციპლინური წარმოების შესახებ სამართლებრივი აქტის პროექტი, რომელიც გამოქვეყნებულია მაუწყებლის ვებ-გვერდზე, თუმცა მისი დამტკიცება არ განხორციელებულა</p>	<p>საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური</p>

N 02-26/1875

11/11/2016

1875-02-26-3-201611111741



შიდა აუდიტის სამსახურის უფროსს

ზვიად ბერიძეს

ბატონო ზვიად,

თქვენი მიმდინარე წლის 04 ნოემბრის N02-26/1841 წერილობითი განცხადებით წარმოდგენილ „შიდა აუდიტის ანგარიშის - პროექტთან“ დაკავშირებთ წარმოგიდგენთ საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მოსაზრებას.

მაუწყებელში კადრების შერჩევასთან (დასაქმების პოლიტიკასთან) დაკავშირებით აუდიტის ანგარიშში გაცხადებული მოსაზრებები სრულად შეესაბამება არსებულ მოცემულობას. აღნიშნული არასახარბიელო მდგომარეობის გაჯანსაღების მიზნით მიმდინარე წლის პირველ ნახევარში საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მიერ მომზადებული იქნა „მაუწყებელში თანამშრომელთა მიღებისა და ატესტაციის ჩატარების წესი“ს პროექტი, რომელიც განთავსდა მაუწყებლის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე (11/05/2016) და დაეგზავნა სამსახურების უფროსებს კონკრეტული წინადადებებისა და მოსაზრებების მოწოდების მიზნით, მაგრამ ამ დრომდე არანაირი მოსაზრებები და შენიშვნები არ წარმოუდგენიათ.

საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური აგრძელებს მუშაობას რათა განხორციელდეს აღნიშნული წესის ამოქმედება მიმდინარე წლის ბოლოსთვის. ამასთან მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ მხოლოდ წესის არსებობა თავისთავად არ ნიშნავს არსებული პრობლემის სრულად მოგვარებას, მაგრამ აღნიშნული წესი გახდება საფუძველი სამომავლოდ არსებული არასახარბიელო მდგომარეობის მინიმალური გაჯანსაღებისა.

მაუწყებელს არ აქვს დადგენილი/განსაზღვრული ძირითადი (მინიმალური) საკვალიფიკაციო მოთხოვნები რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს კონკრეტულ სამსახურებრივ პოზიციაზე დასაქმებული ანდა დასაქმების მსურველი დაინტერესებული პირი. აღნიშნული დოკუმენტის პროექტზე მუშაობა მიმდინარეობს და უახლოეს მომავალში გახდება ხელმისაწვდომი საჯარო განხილვისთვის (შენიშვნებისა და წინადადებების მოსაწოდებლად).

მაუწყებელს არასდროს არ ჰქონია სტაჟირების გავლის წესის მომწესრიგებელი სამართლებრივი აქტი, მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის არასდროს არ ყოფილა დროის მონაკვეთი როდესაც დაინტერესებული პირებს სტატუსის გარეშე ე.წ. პრაქტიკას არ გადიოდეს მაუწყებელში. მაუწყებელში პრაქტიკის გავლის მსურველთა დიდმა ოდენობამ განაპირობა

ერთიანი წესის შემოღების აუცილებლობა (მიმდინარე წლის მარტში). აღნიშნული წესის ამოქმედება უნდა გამხდარიყო საფუძველი არსებული ქაოსური მდგომარეობის მოსაწესრიგებლად და რაღაც დონეზე გახდა კიდევ (მოწესრიგდა შენობაში დაშვების საკითხი, განესაზღვრათ გამოცხადების გრაფიკი, სტაჟირების დასრულების შემდეგ გაიცემა ცნობები/სერთიფიკატები, წარმატებული სტაჟიორები ჩაირიცხება რეზერვში და აშ.).

არავის არ ჰქონდა მოლოდინი იმისა, რომ ერთბაშად წესის მიღებისთანავე „სრულყოფილად ამოქმედდებოდა“ და მანამდე არსებული პრაქტიკა პირველივე სტაჟირების პირობებში შეიცვლებოდა.

იმ გარემოების გათვალისწინებით ამ მიმართულებით მაუწყებელში არანაირი სამართლებრივი რეგულაციები არ არსებობდა, არსებული ხარვეზები მოსალოდნელი იყო და მაუწყებელი უშვებდა აღნიშნული ალბათობას. სტაჟირების პროცესში დაშვებული ხარვეზის გამოსწორების მიზნით სტაჟირების ხელმძღვანელებს მიეცემათ გონივრული ვადა სტაჟიორთა შესაფასებლად, ხოლო აღნიშნული ვალდებულების შეუსრულებლობის შემთხვევაში გატრდება კანონმდებლობით გათვალისწინებული შესაბამისი ღონისძიებები.

ანაზღაურების სისტემის შექმნასთან დაკავშირებით მაუწყებლის ხელმძღვანელ რგოლში სხვადასხვა მოსაზრებები არსებობს. მირითადი ნაწილის განმარტებით აღნიშნული სისტემის არსებობა ჩარჩოში მოაქცევს მაუწყებელის განვითარებას და რაც ხელს შეუშლის მაღალკალიფიციური კადრების თუნდაც დროებით (განსაზღვრული ვადით) მოწვევას. ამასთან მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ ანაზღაურების სისტემის შექმნისას ერთერთ საკანონო საკითხს წარმოადგენს დასაქმებულთა სამუშაო სტაჟის გათვალისწინება - იმ პირობებში როდესაც მაუწყებელი დაფუძნდა 2013 წლის 25 დეკემბერს, მაუწყებელში დასაქმებული თანამშრომლების 2/3 ის ჩამოყალიბებული პოზიციით მათი სამუშაო სტაჟი რამოდენიმე ათეულ წელს აღემატება მაუწყებელში.

სამუშაო სტაჟის გაუთვალისწინებლობის პირობებში ანაზღაურების სისტემის შექმნა შეუძლებელი, ხოლო სამუშაო სტაჟის იმგვარი გათვალისწინება როგორი აზრიც არის ჩამოყალიბებული მაუწყებელში ეფექტური ვერ იქნება.

ამდენად, აღნიშნულ საკითხზე მუშაობის დაწყებისათვის აუცილებელია ზ/აღნიშნული საკანონო საკითხოს გადაწყვეტა, რაც საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის უფლებოსილებას ნამდვილად ცდება.

ამასთან მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მაუწყებლის შიდა აუდიტის დამტკიცებული ანგარიშით (18/03/2016) ანაზღაურების სისტემაზე პროექტის მომზადება მაუწყებლის სხვა სტრუქტურულ ერთეულს (ფინანსური ეფექტიანობის სამსახური) ეთხოვა და აღნიშნულ საკითხზე მიმდინარეობს აქტიური მუშაობა.

მაუწყებელში დასაქმებულების განვითარების სტრატეგიის შექმნაზე ამ დრომდე არანაირი ქმედითი ღონისძიებები არ განხორციელებულა. აღნიშნულ საკითხზე მისაღებია საკანონო გადაწყვეტილება, კერძოდ: დასაქმებულთა განვითარების სტრატეგია უნდა შეიქმნას

მაუწყებელმა საკუთარი ძალებით (ადამიანური რესურსით) თუ დაუკვეთოს მაუწყებლის გარეთ სპეციალურ ორგანიზაციებს.

საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის მოსაზრებით ბევრად ეფექტური და ყველასათვის მისაღები იქნება თუ მაუწყებელში დასაქმებულთა განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიას შექმნის მაუწყებლისაგან დამოუკიდებელი სუბიექტი (შესაბამისი ანალიზისა და შეფასების საფუძველზე).

მაუწყებლის თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებისა და შენარჩუნების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, მთავარ ფინანსურ დოკუმენტში შესაბამისი სახსრების გათვალისწინება. ამ მიმართულებით მუშაობის არანაირი გამოცდილება არ გააჩნია მაუწყებლს და სამწუხაროდ არც ქმედითი ღონისძიებები ტარდება. საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური სამომავლოდ შეეცდება დროში გაწერილი და შედეგზე ორიენტირებული კონკრეტული აქტივობები შესთავაზოს მაუწყებელს.

მიუხედავად იმისა, რომ მაუწყებელში ფორმალურად გამართულია დასაქმებულთა შეფასების (კონტროლის) სისტემები, ის ამ დრომდე ქმედითი ვერ არის.

მაუწყებელმა მიმდინარე წლის 01 თებერვლიდან ფაქტიურად აამოქმედა სამუშაო ადგილზე გამოცხადებისა და მუშაობის დროის აღრიცხვის სიტემა (ე.წ. ელექტრონული ტაბელი), შექმნა მონიტორინგისა და ხარისხის კონტროლის სამსახური, დასაქმებულთა ხელშეკრულებებში კონკრეტულად გაიწერა შესასრულებელი სამუშაოები (რომელთა კონტროლი სამსახურის ხელმძღვანელთან ერთად სატელევიზიო მაუწყებლობის განვითარების სამსახურსაც ევალება).

აღნიშნული მექანიზმები ერთობლიობაში უნდა გამხდარიყო საფუძველი დასაქმებულთა ეფექტიანობის შეფასების, რამაც სამწუხაროდ საპირისპირო შედეგი გამოიღო.

ელექტრონულ ტაბელზე რეგისტრაციის გავლას დასაქმებულთა დიდი უმრავლესობა არ ახორციელებს სხვადასხვა მიზეზით (ზევრი საქმე აქვთ და ვერ ახერხებენ, ჩქარობენ, არაპიგიერურია/სისიუფთავეს იღავენ, რელიგიური მოსაზრებებით, პირადი მონაცემების დაცვის უზრუნველსაყოფად, გაფუჭებულია და აშ) და საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურისგან წამოსული წინადადებებს რეგისტრაციის გავლის მოთხოვნაზე დასაქმებულები აგრესიით პასუხობენ. ამასთან მნიშვნელოვანია ის ფაქტობრივი გარემოებაც, რომ მაუწყებლის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების დიდი ნაწილი ინდეფერენტულია აღნიშნულ მოთხოვნაზე და ხშირად შეგნებულად ძალაუფლების დემონსტრირების მიზნით არ გადიან რეგისტრაციას. მიმდინარე წლის ივლისში შევეცადეთ ფიზიკურად დაგრძეგარიყავით მოწყობილობასთან და მიგვეთითებინა დასაქმებულებისთვის რეგისტრაციის გავლის აუცილებლობაზე - რამაც აგრესია და დამაბულობა გამოიწვია.

აღნიშნული საკითხის (ელექტრონულ ტაბელზე რეგისტრაციის) მოგვარების უზრუნველსაყოფად მიმდინარე წლის 22 აპრილს საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურმა საჯარო განხილვისათვის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე გამოაქვეყნა და სამსახურის ხელმძღვანელებს გასაცნობადა და წინადადებების მოსაწოდებლად დაუგზავნა

„თანამშრომელთა და სხვა პირთა მაუწყებლის ადმინისტრაციულ შენობებში შესვლის წესის“. სამწუხაროდ ჩამოყალიბებული პრაქტიკა ამ შემთხვევაშიც გაგრძელდა და არანაირი წინადადებები და შენიშვნები არ მიღებულა. არსებული პროექტის დამტკიცებაზე კი შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე პირი წინააღმდეგია.

მონიტორინგისა და ხარისხის კონტროლის სამსახურის უშუალო მოვალეობას წარმოადგენს (სატელევიზიო, რადიო და ვებ კონტენტის გამოსახულებისა და გახმოვანების ხარისხის შესაბამისობას დადგენილ/აღიარებულ სტანდარტებთან და გამოვლენილ) ხარვეზებს აღრიცხავს პერიოდულ ანგარიშებში (დებულების მუხლი 16). სამწუხაროდ ამ დროდე არანაირი სისტემატიზირებული ინფორმაცია არ აქვს მაუწყებელს ხარვეზების არსებობის შესახებ, მონიტორინგის და ხარისხის კონტროლის სამსახურისგან. ინფორმაციის (ანგარიშების) არარსებობის გამართლებას პასუხისმგებელი პირები ასაბუთებენ შესაბამისი სპეციალისტების არ არსებობით, მიუხედავად იმისა, რომ პირადად ვთხოვდით საილუსტრაციოდ ფრაგმენტულად მოკლე მონაკვეთების ხარისხის კონტროლი მაინც განეხორციელებინა.

დასაქმებულთა ხელშეკრულებებში კონკრეტულად გაიწერა შესასრულებელი სამუშაოების აღწერილობა და აღნიშნული შესრულების კონტროლი დაევალა სამსახურის ხელმძღვანელსა და სატელევიზიო მაუწყებლობის განვითარების სამსახურს (გადაცემების მიღების კოორდინატორს). მიუხედავად იმისა, რომ სატელევიზიო მაუწყებლობის განვითარების სამსახურის შესაბამისი კოორდინატორი, ზედმიწევნით ზუსტად ასრულებს თავის მოვალეობებს და პერიოდულად აწვდის ინფორმაცია მაუწყებელს (ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულებაზე) შემდგომი რეაქციები არ შეიძლება ჩაითვალოს მართლზომიერად, კერძოდ: ხელშეკრულების შესრულებაზე პასუხისმგებელი დასაქმებული და სამსახურების ხელმძღვანელები ერთობლივი განცხადებებითაც კი მიმართვენ მაუწყებლის დირექტორს შემდგომი დისციპლინური ღონისძიებების არ გამოყენებაზე. აღნიშნულ საკითხზე არაერთი გაფართოებული შეხვედრაც კი გამართულა სადაც სამსახურის ის ხელმძღვანელები რომლებსაც ხელშეკრულების შესრულების კონტროლი ევალებოდათ მაუწყებლის დირექტორს არწმუნებდნენ, რომ ხელშეკრულებით არ შეიძლება შეიზღუდოს შემოქმედი ადამიანი და მას აბსოლუტური თავისუფლება უნდა ქონდეს („შემოქმედებითი წვისათვის“). აღნიშნულმა ფაქტობრივმა მოცემულობამ განაპირობა ის, რომ მაუწყებელში არსებობს შემთხვევები როდესაც ხელშეკრულებაში ცვლილებების შეტანით ვცდილობთ მიცუსადაგოდ არსებულ დარღვეულ პირობებს, (ნაცვლად ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულების მოთხოვნისა) რათა განხორციელდეს დასაქმებული არიდება დისციპლინური სანქციისგან.

ზ/აღნიშნული ფაქტობრივი გარემოებების გათვალისწინებით საკადრო ბაზის განვითარების სამსახურის ინიცირებით დაწყებული ნებისმიერი აქტივობა რომელიც მიმართული იყო შრომის ნაყოფიერების (ეფექტურობის) შეფასებისა და შესაბამისობის დადგენისაკენ წარუმეტებელი აღმოჩნდა, უფრო მეტიც პირად კონფლიქტებში გადაიზარდა, რამაც საბოლოოდ აღნიშნული სისტემის ამოქმედება მცდელობის ეტაპზე გაანადგურა.

ამდენად, საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური შიდა აუდიტის ანგარიშის პროექტში გაცხადებულ რეკომენდაციებს სრულად იზიარებს და მზადაა მის შესასრულებლად. დამატებით საკადრო ბაზის განვითარების სამსახური თხოვნით მიმართავს შიდა აუდიტის სამსახურს არსებული პრობლემების ეფექტური აღმოფხვრის კონკრეტული მექანიზმების შემოთავაზებაზე.

პატივისცემით,

გია ქარცივაძე



HR მენეჯერი