

ვამტკიცებ:

ბაფის აღმასრულებელი დირექტორი  
ლავრენტი ჭუმბურიძე



08.11.2021 წელი

## ბაფის პერსონალის მართვის პოლიტიკა

ბაფის პერსონალის მართვის პოლიტიკა შემუშავებულია იმ მიზნით, რომ უზრუნველყოთ თანამშრომელთა როგორც ინდივიდუალური ასევე გუნდური წარმატებული მუშაობა, წარმოჩინდეს მათი ძლიერი მხარეები და დავეხმაროთ სუსტი მხარეების გამოსწორებაში. საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ბაფის წარმატება პირდაპირ კავშირშია მის მიერ პერსონალის სწორ მართვასთან.

პერსონალის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს ერთიან ხედვას ბაფში დასაქმებული პირების საქმიანობის მართვის მიმართულებით.

ჩვენ გვჯერა, რომ ბაფის პერსონალი არის ორგანიზაციის წარმატების ძირითადი რესურსი და ვიდრეც, შევქმნათ მდგრადი სამუშაო გარემო, ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც დაფუძნებული იქნება ურთიერთპატივისცემასა და ურთიერთდახმარებაზე.

### 1. მართვის პოლიტიკის ძირითადი დებულებები

პერსონალის მართვის პოლიტიკამ უნდა უზრუნველყოს: მრავალფეროვანი და ნიჭიერი ადამიანური რესურსის მოზიდვის, განვითარების, წახალისებისა და შენარჩუნების მექანიზმების დანერგვა; პროდუქტიული სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება, სადაც ადამიანები იგრძნობენ თავს დაფასებულად; სამართლიანი და ეთიკური სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება.

✓ ბაფის პერსონალის მართვის პოლიტიკა:

1. შეესაბამება ბაფის მისიას და განვითარების სტრატეგიას;
2. ხელს უწყობს საერთო მიზნის გარშემო ბაფში დასაქმებულთა გაერთიანებას;
3. უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებასა და მისი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენას;
4. ეფუძნება სამართლიანობის, გამჭვირვალობისა და თანასწორობის პრინციპებს;
5. ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას და გაძლიერებას, რაც წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმატებისთვის. ორგანიზაციული კულტურა შეესაბამება:

- ორგანიზაციის მისიას, რომელიც გულისხმობს საზოგადოებისათვის ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფის გზით, ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობას
- მიზანს, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციაში გაწევრებით პროფესიის წარმომადგენელთა მაქსიმალურ დაინტერესების მიღწევას და მათი ცოდნის მუდმივ განახლებას, გადამზადებისა და განგრძობითი განათლების პროგრამებში ჩართვის გზით
- ხედვას, რომელიც მოიაზრებს პროფესიული გადამზადებისა და სასერტიფიკაციო გარემოს მუდმივ სრულყოფას, რომელშიც ყველა მსურველს ექნება პროფესიული განვითარებისა და საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურად გამოვლენის შესაძლებლობა.

✓ ორგანიზაციის ეფექტური მართვისათვის ბაფს აქვს:

1. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა და სტრუქტურული ერთეულები;
2. მართვის ორგანოებში არჩევის/დანიშვნის წესი და პროცედურები (რეგულირდება ბაფის წესდებით);
3. თითოეული სტრუქტურული ერთეულების მიმართ დადგენილი სამუშაო აღწერილობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
4. პერსონალის ფუნქციები და უფლება/მოვალეობები;
5. პერსონალის სამსახურში მიღების და გათავისუფლების წესი,
6. ადმინისტრაციული და მოწვეული პერსონალის კონკურსის წესით არჩევის წესი და პირობები.

✓ შრომითი კონტრაქტი.

ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება იდება წერილობითი ფორმით. შრომითი კონტრაქტი თანხმდება მომუშავესა და ორგანიზაციას შორის. კონტრაქტით მომუშავე იღებს ვალდებულებას, ორგანიზაციის შინაგანაწესის შესაბამისად შეასრულოს განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო (თანამდებობა), ხოლო ორგანიზაცია ვალდებულებას კისრულობს, გასცეს ხელფასი და უზრუნველყოს შრომის ნორმალური პირობები. ცალკეულ შემთხვევებში, როცა ორგანიზაციას კონკრეტული ერთჯერადი სამუშაოს შესრულება არ შეუძლია საკუთარი ძალებით, მის შესასრულებლად მოწვევა ხდება სამოქალაქო-სამართლებრივი ხასიათის ხელშეკრულების (საიჯარო ხელშეკრულების) საფუძველზე.

## 2. მართვის ძირითადი პრინციპები

ბაფში, პერსონალის მართვის ძირითადი პრინციპებია:

✓ საერთო პასუხისმგებლობა

ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობაა იმ სამუშაო გარემოს შექმნა და მდგრადობის უზრუნველყოფა, სადაც ადამიანებს ექნებათ აღქმა რომ უნდა იყვნენ ბაფის განვითარებაში პერსონალურად ჩართულნი, გააკეთონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი, რათა ორგანიზაციის წარმატება უზრუნველყონ. შესაბამისად, მათი წვლილი საერთო პასუხისმგებლობის გაზიარებასა და ამ ყველაფრის დაქვემდებარებულ პერსონალამდე დაყვანაში არის ყველაზე მნიშვნელოვანი.

✓ მომსახურებაზე ორიენტაცია

პრიორიტეტების იდენტიფიცირებისა და მათზე დროული რეაგირების დაგეგმვის მიზნით:

- ბაფის წევრებთან, ზედამხედველობის სამსახურთან, ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციასთან (IFAC), ბრიტანეთის ნაფიც ბუღალტერთა ინსტიტუტთან (ACCA) და სხვა პარტნიორ ორგანიზაციებთან; პროფესიონალ ბუღალტერთა ინსტიტუტთან, ბიზნესადმინისტრირების მიმართულების აკადემიურ სექტორთან და პროფესიული სერტიფიცირებით დაინტერესებულ პირებთან მუდმივი კონტაქტი;
- მათი დროული, სწორი და ზუსტი ინფორმაციის მიწოდების უზრუნველყოფა;
- კონსულტაციების, რჩევებისა და პრობლემათა გადაწყვეტის რეკომენდაციების დროული მიწოდება წევრებისა და დაინტერესებული პირებისთვის, ბაფის სათანადო ფუნქციონირების მიზნით;
- წევრების მაქსიმალური ინფორმირებისა და ჩართულობის უწყვეტი განვითარების

ხელშეწყობა.

✓ გუნდურობა

- ბაფის მისიისა და მიზნების გარშემო გაერთიანება და მათი განხორციელების მექანიზმებისადმი ერთგულება;
- პროფესიული ორგანიზაციის მართვის მექანიზმების ცოდნის, განათლებისა და პროფესიული უნარჩვევების მაქსიმალური გამოყენება და გაზიარება;
- ურთიერთპატივისცემით გამსჭვალული, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული დიაკომუნიკაცია.

✓ ორგანიზაციულ ღირებულებათა პატივისცემა

- გულწრფელობა და ეთიკურობა;
- კვალიფიციური, სანდო და სამართლიანი მომსახურებით უზრუნველყოფა.

✓ ანგარიშვალდებულება

- გამჭვირვალობა პროცედურული საკითხებისა და გადაწყვეტილების მიღებაში;
- შეფასების მექანიზმების შექმნა, რათა წევრებისა და გარე დაინტერესებული პირებისთვის ადვილად გასაგები და შესაფასებელი იყოს პროცედურები;
- ქმედებებსა და შედეგებთან დაკავშირებით უწყვეტი კომუნიკაცია.

### 3. პერსონალის შერჩევა და მოზიდვის მექანიზმები

ბაფში არსებობს პერსონალის შემდეგი კლასიფიკაცია: აღმასრულებელი დირექტორი, ადმინისტრაციული პერსონალი და დამხმარე პერსონალი.

ბაფში პერსონალის შერჩევის წესი და პირობები რეგულირდება ბაფის დირექტორის მიერ დამტკიცებული წესის შესაბამისად.

თანამდებობაზე პირი მიიღება დანიშვნით. ადმინისტრაციული პერსონალის შერჩევა შესაძლებელია განხორციელდეს რამდენიმე ფორმის გამოყენებით: როტაცია, კადრის შერჩევა გაწეული რეკომენდაციის საფუძველზე და კონკურსი.

თანამდებობათა დასაკავებლად გამოცხადებული კონკურსის მიზანია, ბაფში წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა, ვაკანტური თანამდებობების თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით. კონკურსის შესახებ ინფორმაცია ყველანაირად ბაფის ვებგვერდზე და ბაფის ყოველთვიურ ჟურნალში. კონკურსების ობიექტურად, გამჭვირვალედ და სამართლიანად ჩატარებას უზრუნველყოფს საკონკურსო კომისია.

კონკურსის გამოცხადებამდე, შესაბამისი თანამდებობის სამუშაო აღწერილობის გათვალისწინებით,

წინასწარ განისაზღვრება კანდიდატისთვის წაყენებული აუცილებელი მოთხოვნები, ასევე წარმოსადგენი დოკუმენტაცია/ინფორმაცია საკვალიფიკაციო მოხონების შესაბამისად.

#### 4. პერსონალის მიღება

ბაფში ახალი თანამშრომელი, ადმინისტრაციულ/დამხმარე თანამდებობაზე, მიიღება პერსონალის მართვის პოლიტიკის მე-3 მუხლის (პერსონალის შერჩევა და მოზიდვის მექანიზმები) შესაბამისად, ერთწლიანი ან 3 თვემდე გამოსაცდელი ვადით. 3 თვიანი გამოსაცდელი ვადა გამოიყენება პირის უნარებისა და შესაძლებლობების, აგრეთვე, ორგანიზაციის სპეციფიკასა და მოთხოვნებთან მისი შესაბამისობის დადგენის მიზნით. ახალმიღებულისათვის გამოსაცდელი პერიოდის შესახებ მითითება კეთდება მიღების შესახებ ბრძანებაში. გამოსაცდელ ვადაში ახალმიღებულზე ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოიწურა და მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემდგომში მისი სამუშაოდან გათავისუფლება დაიშვება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე. გამოსაცდელი პერიოდის არადაამაკმაყოფილებლად გავლის შემთხვევაში ახალმიღებული თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია აღნიშნული გადაწყვეტილების გასაჩივრება სასამართლოში.

#### 5. სამუშაო აღწერილობები

ბაფში, ადმინისტრაციული და დამხმარე თანამდებობების სპეციფიკის გათვალისწინებით შემუშავებულია შესაბამისი სამუშაო აღწერილობა ( თანამშრომლის ფუნქციები), რომელზე ხელის მოწერითაც პირი ადასტურებს თავის თანხმობას და იმ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებას, რაც შესაბამისი სამუშაო აღწერილობით მისი თანამდებობისთვის არის გათვალისწინებული.

#### მუხლი 6. პერსონალის შეფასება

პერსონალის შეფასება არის თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი. სამუშაოს შესრულების მართვა, თავის მხრივ, არის ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის ჩართულობას ორგანიზაციის მისიის განხორციელებასა და მიზნების მიღწევაში. შეფასების მიზანია:

- ა) პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება, წახალისება, პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა და ბაფის ორგანიზაციული განვითარება;
- ბ) პერსონალის პროფესიული შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენა.

## მუხლი 7. მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში პერსონალის ჩართულობა

1. ბაფში გადაწყვეტილებები მიიღება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების მაღალი ჩართულობით. გადაწყვეტილებები მიიღება გამჭვირვალედ და სამართლიანად.
2. ბაფის ადმინისტრაციას მართავს ადმინისტრაციის დირექტორი მისი პასუხისმგებლობა ვლინდება ბაფის ოპერაციულ მართვაში

## მუხლი 8. წახალისება და დისციპლინური პასუხისმგებლობა

1. თანამშრომლის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისთვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისთვის, ასევე მისი საქმიანობის შეფასების შედეგების საფუძველზე გამოიყენება სხვადასხვა წახალისების ფორმები. წახალისების ფორმებია:
  - ა) მაღლობის გამოცხადება;
  - ბ) შესაბამისი სიგელის გადაცემა;
  - ბ) ფულადი ჯილდოს (პრემიის) გაცემა;
  - გ) ფასიანი საჩუქრის გაცემა.
2. შინაგანაწესის ან/და ბაფის სხვა შიდა წესის დარღვევის შემთხვევაში თანამშრომელს შესაძლებელია დაეკისროს დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა. დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომებია:
  - ა) გაფრთხილება;
  - ბ) შრომითი ანაზღაურებიდან ერთჯერადად თანხის დაქვითვა, რომლის საერთო ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს შრომის ანაზღაურების 50 პროცენტს.
  - გ) თანამდებობიდან გათავისუფლება.

## მუხლი 9. თანამშრომელთა შორის კომუნიკაცია და არაფორმალური ურთიერთობები

1. ვერცერთი ორგანიზაცია ვერ იარსებებს, თუკი მის წევრებს საშუალება არ ექნებათ, ეფექტური კომუნიკაცია დაამყარონ ერთმანეთთან. კომუნიკაცია იმაზე მეტია, ვიდრე მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემა. ის გულისხმობს ჩართულობას, პირისპირ მოლაპარაკებებს, სამუშაო გარემოში ადაპტაციასა და ამ გზით მიმდების მიერ ინფორმაციის იმავე შინაარსით აღქმას, რომლითაც გამოგზავნეს. კომუნიკაცია გაცილებით უფრო ეფექტურია, როდესაც ის ორმხრივია.
2. გამართული შიდა კომუნიკაცია ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას. ის უზრუნველყოფს თანამშრომლებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ძლიერი კავშირების ჩამოყალიბებას, ეფექტურ კოორდინაციას, ანგარიშვალდებულებას, ერთიანი ხედვის ფორმირებას, ასევე, ბიძგს აძლევს შიდა დისკუსიასა და კონსენსუსს.

3. შიდა კომუნიკაცია ბაფის გამართული ფუნქციონირების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია და წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივირების უპირველეს მექანიზმს. ინფორმაციის გაცვლა ბაფის ეფექტური მუშაობის წინაპირობაა.
4. არსებობს კომუნიკაციის სხვადასხვა არხი, რომელთა მოქნილი შეჯერებით შესაძლებელია შიდა კომუნიკაციის ეფექტური განვითარება ბაფის შიგნით.
5. შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესებამ უნდა უზრუნველყოს ყველა თანამშრომლის:
  - ა) სათანადო ინფორმირება - თითოეული თანამშრომელი ნათლად უნდა აღიქვამდეს როგორც ბაფის მოლოდინებს მის მიმართ, ისე საკუთარი საქმიანობის მნიშვნელობას ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში;
  - ბ) ჩართულობა - თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ სურვილი და შესწევდეთ ძალა, რომ იყვნენ აქტიურად ჩართულნი ბაფის მუშაობის გაუმჯობესებაში, ზრუნავდნენ საერთო მიზნის მიღწევაზე და გრძნობდნენ თავს ერთი გუნდის წევრებად;
  - გ) სიამაყის შეგრძნება - თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ სიამაყეს იმ ორგანიზაციასთან ასოცირების გამო, სადაც მუშაობენ, აგრეთვე საკუთარი მიღწევების, ყოველდღიური სამუშაოსა და დავალებების მიმართ.
6. შიდა კომუნიკაციის განვითარების მიზანია, წახალისოს და განავითაროს ინფორმირებული, მოტივირებული, დეტალებზე ორიენტირებული და სამუშაო პროცესში აქტიურად ჩართული პერსონალი, რომელიც თავს მიიჩნევს ბაფის სრულფასოვან ნაწილად და იზიარებს მის ორგანიზაციულ კულტურას.

## 10. სამუშაოდან გათავისუფლება

სამუშაოდან გათავისუფლება შეიძლება მოხდეს შემდეგი მიზეზებით:

- 1) ორგანიზაციის ლიკვიდაცია, საშტატო ერთეულების შემცირება;
- 2) მუშაკის შეუთავსებლობა დაკავებულ თანამდებობასთან ან შესასრულებელ სამუშაოსთან;
- 3) სამუშაოს არასაკმატოდ სისტემატური გაცდენები;
- 4) უწყვეტად 40 დღეზე მეტი ვადით სამუშაოზე გამოუცხადებლობა ავადმყოფობით გამოწვეული შრომის უუნარობის გამო, ან 6 თვის განმავლობაში, თუ ასეთი გამოუცხადებლობა აღემატება 60 კალენდარულ დღეს;
- 5) იმ მომუშავეს აღდგენა სამუშაოზე, რომელიც მანამდე ასრულებდა აღნიშნულ სამუშაოს;
- 6) სამუშაოზე გამოცხადება (ყოფნა) მთვრალ ან ნარკოტიკული ნივთიერებების ზეგავლენის ქვეშ მყოფ მდგომარეობაში;
- 7) შრომითი დისციპლინის უხეში დარღვევები;
- 9) ფულად ან სასაქონლო ფასეულობათა მომსახურებაზე დაკავებულ მომუშავეთა მხრიდან ისეთი ქმედებები, რომლებიც საფუძველს აძლევს ორგანიზაციას, არ ჰქონდეს ნდობა მათდამი;