

სსიპ საზოგადოებრივი მაუწყებელი

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა



2021 წელი | თბილისი





ITV.GE

საზოგადოებრივი მაუწყებლის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება იმ მრავალწლიან საერთაშორისო და ადგილობრივ გამოცდილებას, რომელიც 70 წლის განმავლობაში ვითარდებოდა და იხვეწებოდა საზოგადოებრივი მაუწყებლების ჩამოყალიბების პროცესში.

საზოგადოებრივი მაუწყებელი წარმოადგენს საჯარო ორგანიზაციას, თუმცა, ამავდროულად, არ გახლავთ კლასიკური მნიშვნელობით, საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. ქვეყნის მასშტაბით, იგი გახლავთ უნიკალური და ერთადერთი მოდელი, რომლის ამოცანა არის, დაიცვას საჯარო რეგულაციები და ასევე წარმოადგენდეს ინდუსტრიის ლიდერს.

საზოგადოებრივი მაუწყებელი, როგორც ევროპის მაუწყებელთა კავშირის (EBU) წევრი ორგანიზაცია და ევროინტეგრაციის პროცესში მყოფი, ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების ფარგლებში აღიარებული პრინციპების გამტარებელი ქვეყნის საზოგადოებრივი მაუწყებელი, ვალდებულია, იხელმძღვანელოს ევროპული საუკეთესო პრაქტიკით და მიაღწიოს EBU-ს პოლიტიკისა და მიდგომის სინქრონიზაციას სამუშაო პროცესში.

ამ გამოწვევის წარმატებით შესრულება, თავის მხრივ, მოითხოვს დასახული მიზნების შესრულებაზე ორიენტირებული და უნიკალური პოლიტიკის შექმნას.

ჩვენი ხედვა და მართვის პრინციპები, რომლებსაც ეყრდნობა წინამდებარე სტრატეგიული დოკუმენტი, იმ საერთაშორისო სტანდარტებისა და ღირებულებების ამსახველია, რომლებიც აღიარებული და გათავისებული გვაქვს, როგორც EBU-ს წევრ ორგანიზაციას. გარდა ამისა, ჩვენ ვეყრდნობით ადგილობრივ კანონმდებლობას, რეგულაციებს და ვქმნით უნიკალურ მიდგომას ორგანიზაციის ძირითადი ღირებულებების დაცვის მიზნით.

საზოგადოებრივი მაუწყებლის ღირებულებები განაპირობებს დემოკრატიულ საზოგადოებაში მისი, როგორც ინსტიტუციის, არსებობის აუცილებლობას.

ეს ღირებულებებია:

- უნივერსალურობა
- დამოუკიდებლობა
- უპირატესობა
- მრავალფეროვნება
- ანგარიშვალდებულება
- ინოვაციურობა

ორგანიზაცია მიზნად ისახავს:

- დაამკვიდროს საუკეთესო საზოგადოებრივი მაუწყებლობა
- დანერგოს მაღალი ჟურნალისტური სტანდარტები
- ხელი შეუწყოს და განავითაროს ინდუსტრია
- დანერგოს თანამედროვე ტექნოლოგიები და ინოვაციები

ღირებულებებისა და ამოცანების შესრულებისთვის, ჩვენი მიზანია, ჩამოვაყალიბოთ მაღალი კორპორატიული კულტურის მქონე პროფესიონალებისგან შემდგარი გუნდი, რომელიც საერთაშორისოდ აღიარებულ სტანდარტებზე დაყრდნობით, თანამედროვე ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენებით, საუკეთესოდ უზრუნველყოფს საზოგადოებრივი მაუწყებლობის მთავარი დანიშნულების შესრულებას.

სრულად ვიაზრებთ იმ დიდ სამუშაოს, რომელიც შესასრულებელია დასახული მიზნების მისაღწევად:

- მრავალფეროვნებისა და გენდერული თანასწორობის სტრატეგიის განხორციელება, რადგან გვჯერა, რომ მრავალფეროვნება და გენდერული ბალანსი აუმჯობესებს სამუშაოს და ამდიდრებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს;
- ტექნიკური და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის სწრაფი განვითარებითა და დანერგვით გამოწვეული სირთულეების დაძლევა;
- ახალ გამოწვევებთან (კოვიდპანდემია, მომხმარებლების მოთხოვნების ცვლილება და სხვ.) სწრაფი ადაპტაცია;
- პროფესიული განვითარება და სწავლება.

ჩვენი ძალისხმევა მიმართული იქნება თითოეულ თანამშრომელზე, რომ მათთვის გასაგები და სიღრმისეულად გაცნობიერებული იყოს საზოგადოებრივი მაუწყებლობის იდეა და ღირებულებები.

გვჯერა, რომ საზოგადოებრივი მაუწყებლის თითოეული თანამშრომლის ჩართულობითა და მხარდაჭერით, შევძლებთ შევქმნათ ადგილი, სადაც მუშაობა სასიამოვნოა და მუდმივი განვითარების შესაძლებლობას იძლევა. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი წარმოადგენს ერთ-ერთ სტრატეგიულ დოკუმენტს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების აღსრულების პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა მოიცავს:

- ✓ ადამიანური რესურსის დაგეგმვა და ცვლილებები;
- ✓ ახალი თანამშრომლის შერჩევა;
- ✓ შრომითი ურთიერთობა;
- ✓ ანაზღაურების სტრატეგია;
- ✓ შესრულებული სამუშაოს შეფასება;
- ✓ განვითარება;
- ✓ თანამშრომლებთან კომუნიკაცია;
- ✓ დამშვიდობების პოლიტიკა;
- ✓ პასუხისმგებლობა პოლიტიკის შესრულებაზე.

ადამიანური რესურსების მართვა ხორციელდება მოქმედი კანონმდებლობითა და შიდალოკალური აქტებით განსაზღვრული მოთხოვნებისა და წესების დაცვით:

„მაუწყებლობის შესახებ“ საქართველოს კანონი;

მაუწყებელთა ქცევის კოდექსი;

საზოგადოებრივი მაუწყებლის ქცევის კოდექსი;

სოციალური ქსელების გამოყენების წესები;

მაუწყებლის ხელმძღვანელი ორგანოების მიერ მიღებული სხვა შიდა ლოკალური აქტები.

მაუწყებელი გმობს და დაუშვებლად მიიჩნევს შრომით ურთიერთობაში ნებისმიერი სახის დისკრიმინაციას რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი ან წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური, საზოგადოებრივი, პოლიტიკური ან სხვა გაერთიანებისადმი კუთვნილების. ასევე, მაუწყებელი დაუშვებლად მიიჩნევს დისკრიმინაციას პროფესიული კავშირის, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური ან სხვა შეხედულების გამო და შესაბამისად, ყველა გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელობს აღნიშნული პრინციპით.



ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების განხორციელებისა და სამუშაო პროცესების ეფექტიანად მართვის მიზნით, მაუწყებელში განისაზღვრება ადამიანური რესურსის საჭირო რაოდენობა, ცოდნისა და კომპეტენციების მახასიათებლები, რომლის საფუძველზე იგეგმება ადამიანური რესურსი.

გეგმა შემუშავდება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მიერ, ყველა სტრუქტურული რგოლის ხელმძღვანელთან და ფინანსურ სამსახურთან შეთანხმებით, შემდეგი წლისთვის დაგეგმილი სამაუწყებლო ბადისა და საწარმოო დატვირთვის მიხედვით.

შესაბამისად, მაუწყებლის ადამიანური რესურსების გეგმის პროექტის მომზადება და სამეურვეო საბჭოსთვის წარდგენა ხორციელდება ყოველწლიურად, კალენდარული წლის ბოლოს.

მაუწყებლის ორგანიზაციული სპეციფიკიდან გამომდინარე, დამტკიცებულ გეგმაში ადამიანური რესურსი წარმოდგენილია სამი ძირითადი რგოლის სახით, კერძოდ:

- 1 | შემოქმედებითი რგოლი
- 2 | ტექნიკური/ტექნოლოგიური რგოლი
- 3 | ადმინისტრაციული რგოლი

მაუწყებლის ადამიანური რესურსის გეგმით განსაზღვრული თანამშრომლების სამუშაო რეჟიმები, უფლება-მოვალეობები და შრომის პირობები დეტალურად განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებითა და სამუშაოს აღწერით.



ცვლილებები ადამიანური რესურსების დამზადებაში

ორგანიზაციის დინამიკისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით, მაუწყებლის ადამიანური რესურსის გეგმა შესაძლოა, გადაიხედოს და საჭიროების შემთხვევაში, შევიდეს ცვლილებები კვარტალში ერთხელ სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან კოორდინაციით.

ცვლილებების საჭიროების გაანალიზების მიზნით, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური დირექტორთა საბჭოსთან განიხილავს:

- ადამიანური რესურსების გეგმის თავსებადობას მიმდინარე ბაღესთან და პროცესის შეუფერხებლობასთან მიმართებაში;
- მომდევნო კვარტლისთვის აუცილებელი ცვლილებების საჭიროებასა და შესაბამის დასაბუთებას;

ადამიანური რესურსების გეგმაში ცვლილება განიხილება იმ შემთხვევაში, თუ ძირითად სამუშაო პროცესში იდენტიფიცირდება:

- შესაბამისი კომპეტენციის თანამშრომლის ნაკლებობა, რაც აფერხებს სამუშაო პროცესს;
- შესაბამისი რაოდენობის თანამშრომლის ნაკლებობა, რაც აფერხებს სამუშაო პროცესს;
- პროექტის ვადის დასრულებით გამოწვეული მეტობა ადამიანურ რესურსებში;

შესაბამისი პროცედურის გავლისა და არგუმენტაციის საფუძველზე, ადამიანური რესურსების გეგმაში ცვლილების შეტანა მტკიცდება გენერალური დირექტორის მიერ და შეტანილი ცვლილების შესახებ ინფორმაცია მიეწოდება სამეურვეო საბჭოს.



მედია ინდუსტრიაში ახალი სტანდარტების შექმნისა და ორგანიზაციის ღირებულებების დაცვის მიზნით, მაუწყებელი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს გუნდის ახალი წევრის შერჩევასა და შესაბამისი კომპეტენციისა და უნარების მქონე თანამშრომლებით გუნდის შექმნას. ახალი თანამშრომლის შერჩევისას, მაუწყებელი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს და წაახალისებს გუნდში მრავალფეროვნების ზრდას და გენდერული წონასწორობის დაცვას.

ახალი თანამშრომლის შერჩევისას, მაუწყებელი მიმართავს შემდეგ წესებს:

- ვაკანსიის/კონკურსის გამოცხადება - ღია კონკურსით შერჩევის დროს, ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს პერსონალის შერჩევის სტრუქტურირებული პროცესით, რომლის მიზანია შესასრულებელი სამუშაოსთვის საჭირო ცოდნის, კომპეტენციების, პიროვნული მახასიათებლებისა და უნარების შეფასება. კანდიდატების შერჩევის პროცესს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური და თითოეული ვაკანსიისთვის სპეციალურად შექმნილი კომისია, რომელიც შედგება ხელმძღვანელი რგოლისა და დარგის პროფესიონალებისგან. შერჩევის ასეთი პროცესი მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებას.
- დანიშვნა გაწეული რეკომენდაციის საფუძველზე - კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და დინამიკურ პროცესებთან თანხვედრის მიზნით, მიმართულების დირექტორი უფლებამოსილია, კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად, წარადგინოს კანდიდატი, რომლის გამოცდილება და ფაქტობრივი შესრულება მისთვის ცნობილია და შეესაბამება ორგანიზაციის კულტურას, ღირებულებებსა და კონკრეტულ შესასრულებელ სამუშაოს;

შერჩევის პროცესის დასრულების შემდეგ, ახალი თანამშრომელი ინიშნება საგამოცდო ვადით. ხელმძღვანელის მხარდაჭერით გადის ადაპტაციის პერიოდს, ეცნობა ორგანიზაციის კულტურასა და სამუშაო პროცესს.

ახალი თანამშრომლის შერჩევის დეტალური პროცედურა და წესები განისაზღვრება შესაბამისი დოკუმენტით, რომელიც წარმოადგენს აღნიშნული პოლიტიკის განუყოფელ ნაწილს.



შრომითი ურთიერთობა



შრომითი ურთიერთობების მართვისას, ორგანიზაცია მოქმედებს საქართველოს შრომის კოდექსის, შიდანორმატიული აქტებისა და ორგანიზაციული კულტურის პრინციპების დაცვით.

თანამედროვე საჭიროებებსა და განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის განვითარების მიზნით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელი რგოლი და HR გუნდი ზრუნავს, შეუქმნას თანამშრომელს მხარდამჭერი სამუშაო გარემო:

- აღჭურვოს ყველა საჭირო სამუშაო ინვენტარითა და ინსტრუმენტით;
- შეუქმნას კომფორტი სამუშაო სივრცეში;
- იზრუნოს თანამშრომლის კმაყოფილების ზრდასა და განვითარებაზე;
- მოისმინოს და გაიზიაროს თანამშრომლის უკუკავშირი, შექმნას ღია დიალოგის შესაძლებლობა;
- წაახალისოს ორგანიზაციაში მრავალფეროვნება, თანასწორობა და თანაბარუფლებიანობა;
- შექმნას სამუშაო გარემო, სადაც ძველი და ახალი თაობები ერთმანეთს უზიარებენ გამოცდილებას და თანამშრომლობენ განვითარებისთვის.

შრომითი ურთიერთობის ადმინისტრირების მიზნით, ორგანიზაციის თანამშრომლებთან ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება, რომლის განუყოფელი ნაწილია მაუწყებლის შიდა რეგულაციები და აქტები. შრომითი ხელშეკრულების ფორმა და ხანგრძლივობა დამოკიდებულია შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსზე, ვადაზე, პროექტის პირობებსა და მაუწყებლის საქმიანობისთვის დამახასიათებელ სხვა სპეციფიკურ პირობებზე.



მაუწყებელში განსაზღვრულია ანაზღაურების პრაქტიკა, რომელიც ეფუძნება შესასრულებელი სამუშაოს ტიპს, ხანგრძლივობასა და სპეციფიკას. შესაბამისად, მოქმედებს შრომის ანაზღაურების სამი ტიპი:

- ფიქსირებული - წინასწარ განსაზღვრული ოდენობა, რომელიც უცვლელია ხელშეკრულების მოქმედების ვადის განმავლობაში;
- გამომუშავებით - შესრულებული სამუშაოს მიხედვით, რომლის ერთეული ღირებულება განსაზღვრულია წინასწარ, შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე;
- ჰონორარული - კონკრეტული ვადით - ერთ წელზე ნაკლები პერიოდით შესასრულებელი, კონკრეტული მოცულობის სამუშაოსთვის განსაზღვრული ფიქსირებული ანაზღაურების ოდენობა.

წელიწადში ორჯერ, საგაზაფხულო და საშემოდგომო სატელევიზიო სეზონებთან თანხვედრაში, განიხილება შრომის ანაზღაურების ცვლილება, თითოეული სეზონის საწარმოო განრიგისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით.

ორგანიზაციაში მოქმედებს სახელფასო განაკვეთის მაქსიმალური ზღვარი, რომელსაც წარმოადგენს სამეურვეო საბჭოს მიერ გენერალური დირექტორისთვის დამტკიცებული ანაზღაურება, ხოლო სახელფასო განაკვეთის მინიმალური დამტკიცებული ზღვარი შეადგენს 1,000.00 (ათასი) დარიცხულ ლარს.

შრომის ანაზღაურების ცვლილებაზე გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობისა და მიუკერძოებლობის პრინციპებს და შემდეგ კრიტერიუმებს:

- სახელფასო განაკვეთის მინიმალური და მაქსიმალური ზღვარი;
- პასუხისმგებლობის ხარისხი და დატვირთვა;
- თანამშრომლის არსებული კვალიფიკაცია და შესრულების ხარისხი, ასევე განვითარების პოტენციალი ორგანიზაციაში;
- ბაზარზე არსებული ანაზღაურება.



შესრულებული სამუშაოს შეფასება

საზოგადოებრივი მაუწყებლის ღირებულებების დაცვა და დასახული მიზნების განხორციელება საჭიროებს მუდმივ განვითარებას, ინდივიდუალურ დონეზე ქცევის ცვლილებასა და ორგანიზაციის დინამიკასთან ადაპტაციას.

ორგანიზაცია ქმნის მუდმივი განვითარების კულტურას, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების, უკუკავშირისა და განვითარების სწორი პრაქტიკის აღსრულებას ხელმძღვანელების მხრიდან.

აღნიშნული პრაქტიკა გულისხმობს:

❑ თითოეული თანამშრომელი წინასწარ ფლობდეს ინფორმაციას შესასრულებელი სამუშაოს წარმატებით შესრულების ინდიკატორებზე. შეფასების საერთო კრიტერიუმებს გუნდის ყველა წევრისთვის წარმოადგენს:

- ორგანიზაციის ღირებულებების დაცვა;
- მაუწყებლის პროგრამულ პრიორიტეტებთან თანხვედრა;
- დაგეგმილ კონცეფციასთან/მიზანთან თავსებადობა;
- სამუშაოსთვის დადგენილი პროფესიული პრინციპებისა და წესების დაცვა.

ხოლო ინდივიდუალურად კონკრეტული სამუშაო როლისთვის ხელმძღვანელის მიერ გაიწერება შეფასების კრიტერიუმები და ეცნობება თანამშრომელს.

❑ ხელმძღვანელმა შეაფასოს შედეგები სამუშაოს შესრულებისთანავე, შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, თანამშრომელს ინდივიდუალურად მიაწოდოს/ გაუზიაროს უკუკავშირი და იზრუნოს მის განვითარებასა და მოტივაციის ზრდაზე;

❑ წარმატებული შედეგების შემთხვევაში, ხელმძღვანელმა აღნიშნოს თანამშრომლის ძალისხმევა და გაუზიაროს პოზიტიური უკუკავშირი აღიარებისა და მოტივაციის შენარჩუნების მიზნით;

❑ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი ვერ გააუმჯობესებს შედეგებს, განვითარებაზე ორიენტირებული უკუკავშირებისა და ხელმძღვანელის მხარდაჭერით,

განიხილოს მისთვის სასწავლო ღონისძიებების განხორციელება ან/და გადაიხედოს შრომითი ურთიერთობის გაგრძელების საკითხი.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები გათვალისწინებული იქნება თანამშრომლის კარიერულ საფეხურზე დაწინაურების გადაწყვეტილების მიღებისას.

მაუწყებელში სამუშაო მიმართულებების სპეციფიკიდან გამომდინარე შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და უკუკავშირის პროცედურა შესაძლებელია განსხვავდებოდეს თითოეული რგოლისთვის, თანამდებობისთვის და დამტკიცდეს ინდივიდუალურად.



განვითარება

სწავლა

დღევანდელ მედიაგარემოში მრავალი გამოწვევაა. ამასთან, ორგანიზაციის მიზანია, ჩამოაყალიბოს მაღალი კორპორატიული კულტურის მქონე პროფესიონალებისგან შემდგარი გუნდი, რომელიც ორიენტირებულია უწყვეტ განვითარებასა და ზრდაზე.

ორგანიზაციის წევრების მუდმივი განვითარების პარალელურად, საზოგადოებრივი მაუწყებლის ამოცანაა, დანერგოს მაღალი ჟურნალისტური სტანდარტები მედიაგარემოში.

აღნიშნულ გამოწვევებთან გამკლავებისა და ორგანიზაციული ამოცანების შესრულების მიზნით, ყოველწლიურად, გენერალური დირექტორის დასტურით, ორგანიზაცია გეგმავს სასწავლო კალენდარს, რომელიც ითვალისწინებს და შეესაბამება:

- თანამედროვე გამოწვევებს;
- თანამშრომლების განვითარების საჭიროებებს;
- ორგანიზაციული ცვლილებებით გამოწვეულ აუცილებელ ცოდნას;
- ტექნიკის და ტექნოლოგიების ცვლილებებს.

განვითარების მიზნით, ორგანიზაცია მიმართავს სწავლების სხვადასხვა, თანამედროვე ფორმებს, როგორიცაა:

ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია

ახალი თანამშრომელი საგამოცდო პერიოდის განმავლობაში, ხელმძღვანელის დახმარებით, შეისწავლის ორგანიზაციაში მოქმედ სამუშაო წესებს, ორგანიზაციული კულტურის ძირითად მახასიათებლებს, ორგანიზაციის ხედვასა და მიდგომებს. ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია სწრაფად ხდება სამუშაო სივრცეში, სადაც ის იღებს ინფორმაციას და სწავლობს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო აუცილებელ წესებს, ეცნობა კოლეგებსა და ორგანიზაციის ძირითად სტანდარტებს, სტრუქტურას და სამუშაოს წარმატებით შესასრულებელ აუცილებელ ინდიკატორებს.

სტაჟირების პროგრამა

პოტენციური თანამშრომლებისა და მედიასფეროს პროფესიონალების აღზრდის მიზნით, მაუწყებელში მოქმედებს [სტაჟირების სტრუქტურირებული პროგრამა](#). სტაჟირება მიზნად ისახავს, დასაქმების მსურველებს გადასცეს მაღალკვალიფიციური პროფესიული ცოდნა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევები. თითოეული რგოლისთვის წინასწარ განსაზღვრულია სასწავლო სილაბუსი, რომელსაც ახორციელებს სტაჟირების მენტორი, ხოლო კურირებას უწევს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური.

პროფესიული მომზადების პროგრამა

ორგანიზაციაში მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე პროფესიონალების ინტელექტუალური რესურსი წარმატებით გამოიყენება [პროფესიული მომზადების პროგრამებში](#), რომელიც მტკიცდება განათლების ხარისხის ეროვნული ცენტრის მიერ და წარმოადგენს საფუძვლიან, თეორიულ და პრაქტიკულ სწავლებას კონკრეტულ დარგში. აღნიშნულ პროგრამაზე ჩარიცხვის შესაძლებლობა აქვთ როგორც თანამშრომლებს, ასევე კონკრეტული პროფესიის შესწავლის მსურველ ნებისმიერ პირს. მომზადების პროცესის წარმატებით გავლის შემდეგ, პროგრამის მონაწილე მიიღებს განათლების ხარისხის ეროვნული ცენტრის მიერ დადასტურებულ სერტიფიკატს.

ორგანიზაცია, საერთაშორისო თუ ადგილობრივი პროფესიონალების დახმარებით, გეგმავს სასწავლო სესიებსა და მასტერკლასებს ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის, სტუდენტებისა და მედიაში დასაქმებული სპეციალისტებისათვის. განსაკუთრებით აღსანიშნავია [ევროპის მაუწყებელთა კავშირის \(EBU\) სასწავლო აკადემიის](#) სასწავლო აქტივობები, რომლებსაც უძღვებიან ევროპის წამყვანი მედია პროფესიონალები და ექსპერტები. სასწავლო თემები კი ძირითადად მოიცავს თანამედროვე მედია გამოწვევებთან გამკლავებისთვის საჭირო პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებას.

სასწავლო მივლინება

მედიაში მაღალი ჟურნალისტური სტანდარტების დანერგვის მიზნით და საერთაშორისო პარტნიორების მხარდაჭერით, საზოგადოებრივი მაუწყებელი გენდის წევრებისთვის ორგანიზებას უწევს სასწავლო მივლინებებს საერთაშორისო ინსტიტუტებში, როგორიცაა: მაუწყებლის ორწლიანი შეთანხმება კონსტრუქციული ჟურნალისტიკის ინსტიტუტთან (Aarhus University, დანია), რომლის მიხედვით, მაუწყებლის თანამშრომლების გენდი გაივლის სამუშაო ადგილზე სწავლებას და დაეუფლება კონსტრუქციული ჟურნალისტიკის პრინციპებს.

საზოგადოებრივი მაუწყებელი თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას, ჩაერთოს მისთვის განსაზღვრულ, საჭირო და/ან საინტერესო სასწავლო პროცესში. თანამშრომლების განვითარებისა და სწავლების პროცედურა განსაზღვრულია და დამტკიცებულია დოკუმენტის სახით და წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განუყოფელ ნაწილს.

კარიერული განვითარება

მაუწყებლის ერთერთი მნიშვნელოვანი მიზანია, საუკეთესო თანამშრომლებს შეუქმნას განვითარებისა და კარიერული დაწინაურების შესაძლებლობები. შესაბამისად, დამატებითი ადამიანური რესურსების საჭიროებისას, მაუწყებელი უპირატესობას ანიჭებს არსებულ თანამშრომლებს, განიხილავს შიდა კანდიდატებს ახალ როლზე და წახალისებს როტაციას თუ დაწინაურებას ორგანიზაციაში.

კარიერულ ცვლილებაზე თანამშრომლის, როგორც კანდიდატის, წარდგენა შეუძლია როგორც თავად თანამშრომელს, როდესაც ის გამოხატავს ინტერესს და წარადგენს საკუთარ თავს, ასევე თანამშრომლის

ხელმძღვანელს. კარიერული დაწინაურების პროცედურის დაცვით, გენერალური დირექტორი განიხილავს რეკომენდაციას და ამტკიცებს ცვლილებას.

ცვლილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას მნიშვნელოვანია:

- თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები და ორგანიზაციაში განვითარების პოტენციალი;
- ახალ სამუშაო როლთან თანამშრომლის კომპეტენციებისა და სხვა აუცილებელი მახასიათებლების შესაბამისობა.

ორგანიზაციაში კარიერული განვითარება შესაძლებელია როგორც ჰორიზონტალური გზით, ახალ როლზე, ასევე ვერტიკალური გზით, შემდეგ საფეხურზე.

ვერტიკალურად კარიერული რანგირება წარმოდგენილია ცხრილის სახით:

კარიერული რანგი	
მენეჯერი (მედია დირექტორი, მთავარი პროდიუსერი, პროდიუსერი, სამსახურის უფროსი და სხვა)	დირექტორი
	აღმასრულებელი მენეჯერი
სპეციალისტი (კორესპონდენტი, ოპერატორი, მემონტაჟი და სხვა)	გუნდის/პროექტის ლიდერი
	წამყვანი სპეციალისტი/ექსპერტი
	გამოცდილი სპეციალისტი
	სპეციალისტი

ორგანიზაცია შესაძლებლობას აძლევს ნებისმიერ თანამშრომელს, წარადგინოს საკუთარი კანდიდატურა ამა თუ იმ თანამდებობაზე და ის განიხილული იყოს როგორც კანდიდატი, ობიექტურობისა და შესაბამისი პროცედურის დაცვით. არსებული თანამშრომლის შიდა ვაკანსიაზე განხილვის დეტალური პროცედურა მოცემულია ახალი თანამშრომლის შერჩევის პროცედურაში.



ცვლილებებისა და მუდმივი განვითარების მიზნით, აუცილებელია ორგანიზაციაში ღია ურთიერთობისა და ნდობის ჩამოყალიბება, რაც მიიღწევა თანამშრომლებთან მუდმივი კომუნიკაციით, როგორც არის:

სამუშაო შედეგებსა და სამომავლო გეგმებზე შეხვედრები

აღნიშნული ტიპის შეხვედრებს გეგმავს როგორც უშუალო ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულ გუნდთან, ასევე დირექტორთა საბჭო თანამშრომლების ფართო წარმომადგენლობასთან. უშუალო ხელმძღვანელის მიერ შეხვედრების დაგეგმვა რეკომენდებულია ყოველკვირეულად, ან სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაბამისი პერიოდულობით. მნიშვნელოვანია, შეხვედრებზე მონაწილეებმა განიხილონ შედეგები, იმსჯელონ გუნდური შედეგების გაუმჯობესებაზე და დაასახელონ სამოქმედო გეგმა მომავალი ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.

სიახლეების შესახებ ინფორმირება შიდა საკომუნიკაციო არხებით

ორგანიზაციაში მოქმედებს შიდა საკომუნიკაციო სხვადასხვა არხი, რომელთა დახმარებით ვრცელდება ინფორმაცია ორგანიზაციაში მიმდინარე სიახლეებზე, ახალ პროექტებზე, წარმატებულ შედეგებსა თუ ახალ რეგულაციებზე. შიდა საკომუნიკაციო არხებს წარმოადგენს:

- კორპორატიული ელექტრონული ფოსტა;
- ჯგუფი სოციალურ პლატფორმაზე (Facebook) ტელევიზიის თანამშრომლებისთვის;
- მოკლე ტექსტური შეტყობინება მობილურ ტელეფონებზე;
- სტენდები და საინფორმაციო კუთხეები სამუშაო სივრცეში.

თანამშრომლების საჭიროებების შესახებ ფოკუს-ჯგუფებისა და კვლევის ორგანიზება

თანამშრომლების საჭიროებების იდენტიფიცირებისა და აზრის გამოკითხვის მიზნით, ორგანიზაციამ შესაძლოა მიმართოს კვლევის სხვადასხვა ფორმებს, როგორც არის: გამოკითხვა კითხვარისშეხვედრით, ფოკუს-ჯგუფში თანამშრომელთა მოწვევა, სამუშაო ჯგუფებში მუშაობა კონკრეტულ საკითხზე. აღნიშნული ფორმით კომუნიკაციის მიზანია, ორგანიზაციამ გაითვალისწინოს თანამშრომლების ხედვა სამუშაო პროცესსა თუ გადაწყვეტილებებში.

გუნდურობის გამაძლიერებელი აქტივობები

საერთო გუნდური შედეგებისა და ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი თარიღების აღნიშვნის მიზნით, ორგანიზაცია თანამშრომლებისთვის

გეგმავს სხვადასხვა არაფორმალურ აქტივობებს, სადაც მათ შესაძლებლობა აქვთ, კიდევ უფრო გააღრმავონ პოზიტიური ურთიერთობები, გაიზიარონ საერთო წარმატება და ერთად აღნიშნონ სამუშაო შედეგები.

თანამშრომლების იდეების გაზიარება

ორგანიზაციის განვითარებისა და მედიასივრცეში საუკეთესო შედეგების მიღწევის მიზნით, ნებისმიერ თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა წარმოადგინოს საკუთარი იდეა:

- იდეების ბანკის დახმარებით;
- სამხატვრო საბჭოზე წარმოდგენით.

წარდგენილი იდეები განიხილება შესაბამისი პროცედურის დაცვით.

პრობლემების დაფიქსირება

ნებისმიერ თანამშრომელს აქვს უფლება და შესაძლებლობა, დააფიქსიროს პრობლემა თუ ხარვეზი შიდასაკომუნიკაციო არხის მეშვეობით. ამ მიზნით, თანამშრომლებთან პერიოდულად იგზავნება გამოკითხვის ელექტრონული ფორმა, სადაც მათ შეუძლიათ ნებისმიერ დროს დააფიქსირონ წამოჭრილი პრობლემური შემთხვევა, რომლის მოგვარების ვალდებულება აქვს შესაბამისი მიმართულების ხელმძღვანელს.

მაუწყებლის თითოეულ თანამშრომელს ასევე აქვს შესაძლებლობა, დააფიქსიროს სამუშაო პროცესში მომხდარი კონფლიქტი, დისკრიმინაციული მოპყრობა თუ ნებისმიერი ფორმის ძალადობა. შემთხვევა განიხილება შესაბამისი პროცედურის თანახმად, თანამშრომლის კონფიდენციალურობისა და უსაფრთხოების დაცვით.



დამშვიდობების პოლიტიკა და კომპენსაცია

თანამშრომელთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას, ორგანიზაცია მოქმედებს შრომის კოდექსით განსაზღვრული ვალდებულებებითა და მართვის თანამედროვე პრინციპების დაცვით. მაუწყებელი პატივს სცემს თანამშრომლის უფლებას, იყოს ინფორმირებული მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ და იცავს პროცესის სამართლიანობას, რაც მოიცავს:

- მოახდინოს თანამშრომლის ინფორმირება;
- დაასაბუთოს თანამშრომელთან დამშვიდობების საფუძველი;
- დამშვიდობებამდე მისცეს გაუმჯობესებისთვის დრო და შესაძლებლობა;
- ადამიანური რესურსის შემცირების საჭიროების შემთხვევაში, დაასაბუთოს და განმარტოს შემცირების აუცილებლობა;
- შესაძლებლობის შემთხვევაში, გაუკეთოს თანამშრომელს ალტერნატიული შეთავაზება;
- გაუწიოს კონსულტაცია სამუშაოს ძიების პროცესში (რეზიუმეს მომზადება და სხვა საჭირო ინფორმაციის მიწოდება დასაქმებისათვის).

ორგანიზაციის ტექნოლოგიური განვითარებისა და/ან რეორგანიზაციით გამოწვეული ცვლილებებისას, თანამშრომლების შრომისა და დამსახურების პატივისცემის მიზნით, მაუწყებლის ხელმძღვანელი რგოლი განიხილავს თანამშრომლებისთვის კომპენსაციის გაცემას გამორჩეული სქემის მიხედვით, რომელიც დამტკიცებულია სამეურვეო საბჭოს მიერ. კერძოდ, თანამშრომელი, რომელთანაც იგეგმება დამშვიდობება, მიიღებს შრომის ანაზღაურების ჯერადობას სამუშაო წლების/სტაჟის შესაბამისად.

სამუშაო სტაჟის ხანგრძლივობა (წელი)	კომპენსაციის ოდენობა (ლარი, დარიცხვული)	დაფუძვლის ანაზღაურება
0-დან - 15-ის ჩათვლით	4 თვის ოდენობის შრომის ანაზღაურება	12 თვის დაზღვევის ღირებულების ანაზღაურება
16-დან - 30-ის ჩათვლით	6 თვის ოდენობის შრომის ანაზღაურება	12 თვის დაზღვევის ღირებულების ანაზღაურება
31-დან - მეტი	12 თვის ოდენობის შრომის ანაზღაურება	12 თვის დაზღვევის ღირებულების ანაზღაურება

აღნიშნული სქემის გამოყენება ყოველ ჯერზე მტკიცდება გენერალური დირექტორის ბრძანებით.

პასუხისმგებლობა პოლიტიკის განხორციელებაზე

შრომით ურთიერთობის პროცესში, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განხორციელება თითოეული ხელმძღვანელი რგოლის პასუხისმგებლობაა. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ვალდებულია, მოახდინოს ხელმძღვანელების ინფორმირება, გაუწიოს მათ პარნტიორობა და კონსულტაცია, რათა დაცული იყოს შრომითი ურთიერთობების პროცესში ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები და შრომის კოდექსი;

ასევე, თითოეული თანამშრომელი ვალდებულია, დაიცვას და შეასრულოს მაუწყებლის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკით გათვალისწინებული წესები და პროცედურები.

იმისათვის, რომ მაუწყებელს ჰქონდეს შესაძლებლობა, სრულყოფილად განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა, საჭიროებისამებრ, ცალკეულად დამტკიცებულია სხვადასხვა პროცედურები, ინსტრუქციები და HR მომსახურების ფორმები.



