



ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

1. პრეამბულა

ჩვენი თანამშრომლები კომპანიის ყველაზე ღირებული რესურსია. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის (შემდგომში HR პოლიტიკა) მიზანია შეთანხმებული, სამართლიანი და თანამედროვე პროცესების უზრუნველყოფა პერსონალთან დაკავშირებით.

წინამდებარე პოლიტიკა და სხვა მოქმედი პროცედურები განსაზღვრავს მინიმალურ სტანდარტებს, თუ კანონმდებლობა და რეგულაციები უფრო მაღალ სტანდარტებს აწესებს, მაშინ უფრო მაღალი სტანდარტები უნდა იქნას დაცული. კომპანიაში წინამდებარე პოლიტიკიდან ნებისმიერი გადახვევის შესახებ უნდა ეცნობოს პოლიტიკაზე პასუხისმგებელ პირს

ჩვენი კომპანია ვალდებულებას იღებს დაიცვას და უზრუნველყოს:

1. საქართველოს შრომის კოდექსისა და სხვა რელევანტური კანონმდებლობის სრული დაცვა.
2. საერთაშორისო შრომის ორგანიზაციის (ILO) ფუნდამენტური კონვენციებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება.
3. თანამშრომელთა უფლებების პატივისცემა, მათ შორის:
 - გაერთიანების თავისუფლება და კოლექტიური მოლაპარაკებების უფლება
 - დისკრიმინაციის აკრძალვა
 - იძულებითი და ბავშვთა შრომის აკრძალვა
 - უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა

პერსონალური მონაცემების დაცვა საქართველოს კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების (მაგ. GDPR) შესაბამისად.

სამართლიანი ანაზღაურებისა და სამუშაო საათების უზრუნველყოფა.

თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა.

ჩვენი კომპანია რეგულარულად გადახედავს და განაახლებს HR პოლიტიკას, რათა უზრუნველყოს მისი შესაბამისობა როგორც ადგილობრივ კანონმდებლობასთან, ასევე საერთაშორისო სტანდარტებთან."

2. განსაზღვრებები

- **ATS: (Applicant Tracking system)** აპლიკანტების მონაცემების და შერჩევის პროცესის მართვის შერჩევის ავტომატიზებული სისტემა.
- **უფლებამოსილი წარმომადგენელი:** რომელიც არ არის კომპანიის თანამშრომელი ან ნებისმიერი სხვა მესამე პირი, რომელსაც მიენიჭა უფლებამოსილება, მიეცა მითითება ან რომელთანაც გაფორმდა კონტრაქტი იმოქმედოს კომპანიის სახელით.
- **კალიბრაცია/რანჟირება** – არის პერსონალის საქმიანობის შეფასება/მართვის პროცესის ნაწილი, რომელიც ხორციელდება სამუშაო ციკლის ბოლოს შეფასების შედეგად მიღებული რეიტინგებისთვის, რომელიც ასახავს გუნდში/დეპარტამენტში მსგავს პოზიციებზე მყოფი ცალკეული პირების მიერ შესრულებული სამუშაოს სწორ და სამართლიან შეფასებებს, იმ მიზნების საფუძველზე, რომლებიც დასახულია შეფასების ციკლის დასაწყისში.
- **თანამშრომელი/პერსონალი** - ნიშნავს ნებისმიერ პირს, რომელიც მუშაობს კომპანიაში შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე, და რომელიც იღებს ან უფლებამოსილია მიიღოს სამუშაოს ანაზღაურება. მათ რიცხვში შედის მუდმივი და ფიქსირებულ ვადიანი შრომითი კონტრაქტების მქონე თანამშრომლები.
- **ფიქსირებული კომპენსაცია:** საბაზისო ხელფასი. საბაზისო ხელფასის კომპონენტები შესაძლოა შეიცვალოს საკანონმდებლო ნორმების შესაბამისად.

- **მთავარი ხელმძღვანელი პოზიცია:** მთავარი ხელმძღვანელი პოზიცია მოიცავს: CEO - გენერალურ დირექტორს და CXO-ს, გენერალურის დირექტორის პირდაპირ დაქვემდებარებაში არსებულ ხელმძღვანელ პოზიციებს.
- **მენეჯერი (სამსახურის ხელმძღვანელი, განყოფილების ხელმძღვანელი, მიმართულების ხელმძღვანელი, ჯგუფის ხელმძღვანელი)** - რომელსაც ექვემდებარებიან თანამშრომლები, რომლებზეც მენეჯერებს ეკისრებათ პირდაპირი პასუხისმგებლობა, ხოლო დაქვემდებარებული თანამშრომლები ანგარიშვალდებული არიან მენეჯერის მიმართ.
- **ცვლადი კომპენსაცია:** მოიცავს პოტენციურ კომპენსაციას მოკლევადიანი, საშუალო ვადიანი და გრძელვადიანი სამოტივაციო გეგმებიდან (მაგ. წლიური პრემია საქმიანობის შედეგების შესაბამისად, ბონუსები, ანაზღაურების გეგმები და სხვა).
- **HR - ნიშნავს** კომპანიის ადამიანური კაპიტალის მართვას, რომელმაც უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა HR პოლიტიკის განხორციელებაზე, უფლებამოსილებათა მატრიცისა და კომპანიაში მოქმედი პროცედურების შესაბამისად.
- **პერსონალური მონაცემები** - კომპანიისთვის პერსონალური მონაცემები მოიცავს ნებისმიერ ინფორმაციას იდენტიფიცირებულ ან იდენტიფიცირებად ფიზიკურ პირებთან დაკავშირებით. პერსონალური მონაცემები განიმარტება ადგილობრივი და მოქმედი საერთაშორისო მონაცემთა დაცვის კანონებში მითითებული მნიშვნელობით.
- **პერსონალის რეზერვის დაგეგმვა** - პროცესი, რომელსაც იყენებენ დამსაქმებლები იმ თანამშრომლების გამოვლენის, განვითარების, დაქირავების და მართვის მიზნით, რომლებიც გახდნენ „რეზერვები“ ორგანიზაციის ვაკანტურ თანამდებობებზე.

3. ვის უნდა მიმართოთ მხარდასაჭერად

თუ გაქვთ კითხვები HR პოლიტიკასთან დაკავშირებით, დაუკავშირდით პოლიტიკაზე პასუხისმგებელ პირს ან შესაბამის დეპარტამენტს.

პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი პირი: პერსონალთან მუშობისა და ადმინისტრაციულ საქმეთა დირექტორი.

თუ ფიქრობთ, რომ შესაძლოა ვინმემ დაარღვია HR პოლიტიკა, გთხოვთ, დაუკავშირდით კომპლაენსის ოფიცერს ან კომპლაენსის სამსახურს ელ-ფოსტის მისამართზე compliance@cellfie.ge. კომპანია არ დაუშვებს იმ პირის შურისგებას, შევიწროებას ან დაშინებას, რომელმაც კეთილსინდისიერად განაცხადა პრობლემის შესახებ.

კომპანია მოიკვლევს მითითებულ დარღვევებს HR პოლიტიკასთან დაკავშირებით კომპანიის საგამოძიებო პროცედურების შესაბამისად. კომპანიის ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელიც დაარღვევს წინამდებარე პოლიტიკას, შესაძლოა დაეკისროს დისციპლინური პასუხისმგებლობა ან შეწყდეს მასთან შრომითი ხელშეკრულება.

4. პოლიტიკით გათვალისწინებული მოთხოვნები

4.1 პერსონალის პოტენციალის მართვა

ა) რეზიუმე და მიზანი

ამ პოლიტიკის მიზანია უზრუნველყოს, კომპანიას ჰქონდეს უმაღლესი კვალიფიკაციის თანამშრომლების შერჩევის, დაქირავების და განვითარების აქტიური, ღია და თანმიმდევრული პროცესი, რომლებიც მაქსიმალურ წვლილს შეიტანენ კომპანიაში.

პოლიტიკის მიზანია:

- სტანდარტული პროცედურების განსაზღვრა უფლებამოსილებათა მატრიცის შესაბამისად, დაქირავებასთან, პერსონალის პოტენციალის მართვასთან, სწავლებასთან, საქმიანობის შედეგების მართვასთან და პერსონალის რეზერვის დაგეგმვასთან დაკავშირებით.
- ყველა პროცედურის ზუსტი და თანმიმდევრული გამოყენება კომპანიაში.

ბ) გამოყენება და სფერო:

მოცემული პოლიტიკა ვრცელდება კომპანიის ყველა თანამშრომელზე.

4.2 კვალიფიციური პერსონალის შერჩევის პროცესი და მოთხოვნები

კვალიფიციური პერსონალის შერჩევა

კომპანია არის UNGC პრინციპების, დირსეული ხელმძღვანელი, რომელიც წარმოადგენს თანამშრომელთა საკითხების მართვის სახელმძღვანელოს ადამიანთა უფლებების და შრომითი სტანდარტების შესაბამისად. ჩვენი მიზანია ეთიკური და კანონის ნორმების დაცვით კომპანიის თანამშრომლებით დაკომპლექტებისას არაობიექტურობის და დისკრიმინაციის აცილება, მრავალფეროვნების ხელშეწყობა სამუშაო ადგილზე და თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა პერსონალის შერჩევის პროცესის განმავლობაში.

პერსონალის შერჩევის პროცესის მთავარი პრინციპებია:

- კანდიდატების განხილვა დამსახურების მიხედვით და საუკეთესო კანდიდატის აყვანა სამუშაოზე.
- უმაღლესი პროფესიული სტანდარტების მიღწევა და შენარჩუნება თანამდებობაზე პირების დანიშვნისას
- იმ პირების შერჩევა, რომლებიც განასახიერებენ კომპანიის ღირებულებებს და გაზრდიან კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობას და რეპუტაციას.

პერსონალის შერჩევა ხდება კომპანიაში მოქმედი პოლიტიკების, პროცედურების (ქცევის კოდექსის პოლიტიკა, ინტერესთა კონფლიქტის პოლიტიკა და სხვა) და შრომის კანონმდებლობის სრული დაცვით.

ა) შერჩევის პროცესის დაწყება

პროცესი იწყება როდესაც:

- HR გუნდი დაადგენს საჭიროებას პერსონალის რეზერვის დაგეგმვის, თანამშრომელთან შრომითი კონტრაქტის მოქმედების ვადის ამოწურვის ან მოქმედი თანამშრომლის ცოდნისა და საქმიანობის შედეგების საფუძველზე.

- პერსონალის შერჩევის თანამშრომელი HR გუნდის უფლებამოსილების ფარგლებში მიუთითებს, რომ მათი მოქმედი თანამშრომელი ტოვებს თანამდებობას.

ბ) კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა/მოძიება

მაღალკვალიფიციური კანდიდატების მოზიდვის და სამუშაოზე აყვანის უზრუნველყოფის მიზნით ძიების სტრატეგია შემუშავებულია პერსონალის შერჩევის თანამშრომლისა და HR გუნდს შორის ერთობლივი განხილვებით .

HR გუნდმა უნდა შეძლოს რეკომენდაცია გასცეს შიდა კვალიფიციურ თანამშრომელზე, როგორც უპირატეს ვარიანტებზე. აგრეთვე, შესაძლებელია შეირჩეს გარე პერსონალის შერჩევის სპეციალისტი რომელსაც კურირებას უწევს HR გუნდი.

გ) პოტენციური კანდიდატების შეფასება

კანდიდატების შეფასება ხდება შემდეგი პრინციპით:

- კომპანიის შიდა შერჩევაში ჩართული პირები აფასებენ კანდიდატებს კომპეტენციის მოდელის შესაბამისად.
- გარდა ამისა ყველა კანდიდატის ბიოგრაფიული მონაცემების შემოწმება განხორციელდება ბიოგრაფიული მონაცემების შემოწმების პოლიტიკის შესაბამისად;
- შიდა კანდიდატებმა ასევე უნდა გაიარონ იგივე შეფასებები, რომელსაც გადის ყველა სხვა კანდიდატი, რათა შერჩეულ იქნას დირსეული კანდიდატი.

დ) აპლიკანტის ხარჯები და გადანაწილება

კომპანიამ, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლოა აანაზღაუროს გასაუბრების პროცესში აპლიკანტის მიერ გაწეული ხარჯები. წინასწარ განხილვისას ხარჯებში შედის: თვითმფრინავით მგზავრობის ხარჯები, სასტუმროს ხარჯები, ტრანსპორტირების ხარჯები და კვების ხარჯები.

ზემო აღნიშნულ პუნქტში კანდიდატის ხარჯები დაიფარება იმ დეპარტამენტის ბიუჯეტიდან სადაც უნდა მოხდეს კანდიდატის დასაქმება.

აპლიკანტის მგზავრობის ხარჯები უნდა ანაზღაურდეს ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ვიდეო-კონფერენციები შეუძლებელია ან კანდიდატი არის გასაუბრების ბოლო ტურზე.

თუ გადანაწილება შეთანხმებულია კონტრაქტის ფარგლებში, ხარჯები დაერიცხება მიმღებ დეპარტამენტს შესყიდვის წესების შესაბამისად.

მთავარი ხელმძღვანელის შერჩევის კრიტერიუმები:

CxO თანამდებობებზე შერჩევის კრიტერიუმები მოიცავს კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და პიროვნული მახასიათებლების ნაკრებს, რომელიც შესაბამისი უნდა იყოს კომპანიის ღირებულებებთან და კორპორაციულ კულტურასთან.

გენერალური დირექტორი (CEO):

1. გამოცდილება

- შესაბამის ინდუსტრიაში მენეჯმენტში მუშაობის გამოცდილება ;
- სტრატეგიული დაგეგმვისა და აღსრულების გამოცდილება;
- კორპორაციული ფინანსებისა და ეფექტურობის მართვის ცოდნა და გამოცდილება;
- მარკეტინგის, საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და HR ფუნქციების მუშაობის პრინციპების ცოდნა;

2. კვალიფიკაცია:

- უმაღლესი განათლება;
- ტოპ მენეჯმენტში მუშაობის გამოცდილება;
- დიდი გუნდების მართვის და მოტივირების გამოცდილება.

3. კომპეტენცია და უნარები:

- გრძელვადიანი ხედვა და შესაბამისი მიზნების დასახვის უნარი;
- მოლაპარაკებების წარმოებისა და გადაწყვეტილებების მიღების უნარი;
- საკომუნიკაციო და ორატორული უნარები;
- დაქვემდებარებული დირექტორების ეფექტური მართვის უნარი;
- სამეთვალყურეო საბჭოსთან და დაინტერესებულ პირებთან ეფექტური კომუნიკაციის უნარი.

4. პიროვნული მახასიათებლები:

- სამართლიანობა და ეთიკური ქცევა;

- სტრეს მედეგობა და მისი მართვის უნარი;
- ინოვაციური მიდგომა და პროგრესული აზროვნება;
- კომპანიის კორპორაციულ ღირებულებებთან შესაბამისობა;
- კონფიდენციალური ინფორმაციის ფლობისა და გაუვრცელებლობის პასუხისმგებლობა.

CxO - სხვა მთავარი ოფიცრები: ფინანსური დირექტორი, კომერციული დირექტორი, იურიდიული დირექტორი, ტექნოლოგიური დირექტორი, ადამიანური რესურსებისა და ადმინისტრაციულ საქმეთა დირექტორი, მთავარი კომპლაენს ოფიცერი, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ხელმძღვანელი, ინფორმაციული უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელი, მომხმარებელთა გამოცდილების სამსახურის ხელმძღვანელი:

1. გამოცდილება:

- შესაბამის სფეროში (სპეციალიზაციების ჩათვლით და გათვალისწინებით) გამოცდილება;
- შესაბამისი სფეროს საკანონმდებლო და მარეგულირებელი კანონდებლობის და რისკების მართვის ცოდნა;
- პროგნოზებისა და ბიუჯეტირების გამოცდილება;

2. კვალიფიკაცია:

- შესაბამის სფეროში მაგისტრის ხარისხი ან მასთან გათანაბრებული დიპლომი;
- შესაბამის სფეროში მენეჯმენტში მმართველობით როლში მუშაობის გამოცდილება.

3. კომპეტენცია და უნარები:

- სტრატეგიული აზროვნებისა და დაგეგმარების უნარი;
- ანალიზისა და პრობლემების გადაჭრის უნარი;
- კომპლექსური მონაცემების მოპოვების, დამუშავების, ანალიზისა და სხვა კოლეგებისადმი გადაცემის უნარი;
- შესაბამისი სფეროს კომპიუტრულ სისტემებში ან ERP სისტემებში მუშაობის გამოცდილება.

4. პიროვნული მახასიათებლები:

- დეტალებზე ორიენტირებულობა, ყურადღება და აკურატულობა;
- ეთიკური და პროფესიული ქცევა;
- გუნდზე ორიენტირებული ინტერპერსონალური უნარები;
- სწრაფად ცვალებად გარემოში ადაპტაცია და მოქნილობა ;
- კონფიდენციალური ინფორმაციის ფლობისა და გაუვრცელებლობის პასუხისმგებლობა.

მთავარ ხელმძღვანელებს უნდა გააჩნდეთ თავიანთი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებისთვის საჭირო გამოცდილება, კომპეტენცია და რესურსები. კომპეტენციებისა და საჭირო მიმართულებებით ცოდნის გაღრმავების მიზნით, მათ შესაბამის სწავლებებსა და გადამზადების პროგრამებში მონაწილეობის შესაძლებლობა უნდა ეძლეოდეთ. მთავარი ხელმძღვანელების შერჩევა სასურველია, წინა საქმიანობასთან დაკავშირებით მიღებული რეკომენდაციების, საწარმოს სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისად ხდებოდეს, ამ პროცესშიც ყოველ ეტაპზე შეფასებული უნდა იქნას კანდიდატების კვალიფიკაცია და უნარები.

4.3 კომპლექსური შემოწმების პროცედურა - იხ. შერჩევის პროცესში კანდიდატების კომპლექსური შემოწმების პროცედურა.

4.4 ტალანტების გამოვლენა - Talent Review

ტალანტების გამოვლენის ძირითადი მიზანია თანამშრომლების პოტენციალის შეფასება და მართვა.

ამ პროცესისთვის საჭირო ინფორმაციები თავდაპირველად მზადდება შესაბამისი ფუნქციის მენეჯერების მიერ და შემდეგ დასტურდება ტალანტების გამოვლენის კომიტეტის (კომიტეტის წევრები არიან CEO და ყველა CXO) სხდომის განმავლობაში. პოტენციალის შეფასება განხორციელდება

კომპანიის პოტენციალის შკალისა და განსაზღვრებების გამოყენებით, რომელიც ასახულია დანართ 1-ში

საბოლოო ეფექტურობისა და პოტენციალის რეიტინგები, რომლებიც შეთანხმებულია რანჟირების დროს, განათავსებს თანამშრომლებს 9 box მოდელში (დანართი 2) და განაპირობებს გამოვლენილი ტალანტების იდენტიფიკაციას. დანართი 2-ში მოცემული სამი ზედა მარჯვენა ნაცრისფერი გრაფა წარმოადგენს კომპანიის ტალანტებს, რომელსაც ექნება წვდომა კონკრეტულ განვითარების პროგრამებზე და განიხილება დაწინაურებისთვის. პირებს, რომელთა საქმიანობა საქმიანობის მართვის/შეფასების სისტემაში შეფასებულია „არაეფექტურად“ და პოტენციურად „დაბალი“ რეიტინგით, მათი მენეჯერების მიერ და HR გუნდთან თანამშრომლობით გადაეცემათ საქმიანობის ეფექტურობის გაუმჯობესების გეგმა, (PIP) აღნიშნული თანამშრომლების „მოლოდინების დაკმაყოფილების“ ზონაში დასაბრუნებლად.

ტალანტების რეიტინგი, რომელიც შეთანხმებულია ტალანტების გამოვლენის კომიტეტის სხდომაზე, ეცნობებათ შესაბამის თანამშრომლებს, როგორც მათი საბოლოო წლიური რეიტინგი.

ტალანტების გამოვლენის შედეგად, თითოეულ თანამშრომელზე იქმნება შესაბამისი ფაილი, რომელიც დაეხმარება HR გუნდს და თანამშრომლის უშუალო მენეჯერებს შესაბამისი თანამშრომლის განვითარების, დაწინაურების, ტრენინგების, ხელფასის გადახედვის და სხვა საკითხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში.

4.5 საქმიანობის ეფექტურობის მართვა

საქმიანობის ეფექტურობის მართვის ციკლი ასახავს „სელფი მობაილის“ მენეჯერებისა და მათი თანამშრომლების მიერ განსახორციელებელ ქმედებებს და ვრცელდება კომპანიის ყველა თანამშრომელზე.

საქმიანობის ეფექტურობის მართვის ციკლი

ა) მიზნის დასახვა – ციკლის დასაწყისში

ყოველი კალენდარული წლის დასაწყისში და თანამშრომლის კონტრაქტის მოქმედების დასაწყისში, თანამშრომელი და მისი უშუალო ხელმძღვანელი უნდა შეთანხმდნენ განსახორციელებელ საქმიანობასა და მიზნებზე, ასევე მიზნების მიღწევის გზებზე.

KPI - სამუშაოს შესრულების ინდიკატორი წარმოადგენს ე.წ. წარმატების მაჩვენებლებს, რომლის მიხედვით უნდა მოხდეს თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის მონიტორინგი, განხილვა და შეფასება. მიზნის დასახვის დანიშნულებაა კომპანიის სტრატეგიის/მიზნების კასკადირება ორგანიზაციაში და მათი გარდაქმნა ფუნქციურ მიზნებში ჯგუფებისთვის და ცალკეული პირებისთვის.

მიზნები განისაზღვრება წელიწადში ერთხელ, თუმცა კალენდარული წლის განმავლობაში შეიძლება გადაიხედოს თუ ისინი მოძველებულია/აღარ არის აქტუალური და უნდა შეიცვალოს ახალი გარემოებების და პრიორიტეტების მიხედვით. იმ შემთხვევაში, თუ საქმიანობის ეფექტურობის მართვის ციკლის განმავლობაში თანამშრომელი არ მიიღებს თავის ინდივიდუალური მიზნის/მიზნების გეგმაში უშუალო ხელმძღვანელის მიერ განხორციელებულ ცვლილებებს, მას შეუძლია აცნობოს HR-ს და სთხოვოს კონსულტაცია აღნიშნული საკითხის შესახებ.

მიზნები ფოკუსირებული უნდა იყოს შემდეგზე: რა (შედეგი) და როგორ (ქცევა). მოსაზრებები უნდა მოიცავდეს ბიზნესის წარმატებისთვის საჭირო ყველა ასპექტს, როგორცაა ფინანსური შედეგები,

ბაზართან და კლიენტებთან ურთიერთობები, რეპუტაცია და ბრენდინგი, ბიზნესის მოდელები და საქმიანობის ორგანიზება, კომპანიის ღირებულებები, ასევე ინდივიდუალური და ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარება მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ბ) უკუკავშირი - წლის განმავლობაში

თანამშრომელი უფლებამოსილია უკუკავშირი მოთხოვოს თავის უშუალო მენეჯერს და აგრეთვე კოლეგებს. უკუკავშირი წარმოდგენილი უნდა იქნას პასუხების სახით შემდეგ შეკითხვებზე:

1. რას გართვა თავი წარმატებულად თანამშრომელმა?
2. რა უნდა გააუმჯობესოს თანამშრომელმა?

უშუალო ხელმძღვანელის შეცვლის შემთხვევაში, დეტალური უკუკავშირი მოითხოვება წინა უშუალო ხელმძღვანელისგან, თუმცა შეფასებას განახორციელებს მოქმედი უშუალო ხელმძღვანელი.

გ) ნახევარი წლის ანალიზი - მიზნების კორექტირება

საჭიროების შემთხვევაში თითოეულმა თანამშრომელმა და მისმა უშუალო ხელმძღვანელმა პროგრესის განხილვის მიზნით შესაძლოა განიხილოს წლის დასაწყისში შეთანხმებული მიზნობრივი მაჩვენებლები ოფიციალურ მიმოხილვით შეხვედრაზე, გააკეთონ კომენტარი აღნიშნულზე და შეცვალონ მიზანი საჭიროების შემთხვევაში.

თანამშრომლებს ასევე შეუძლიათ მოამზადონ თვით-შეფასება ნახევარი წლის ანალიზისთვის.

დ) ოფიციალური წლიური მიმოხილვითი შეხვედრა – წელიწადში ერთხელ

ოფიციალური წლიური მიმოხილვითი შეხვედრა ტარდება თანამშრომელსა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის.

ამ ქვეპროცესის მიზანია:

- ორმხრივი უკუკავშირი - თანამშრომელმა და ხელმძღვანელმა გაცვალონ უკუკავშირი საქმიანობის ეფექტურობის შესახებ, როგორც კონკრეტული შედეგების, ასევე ქვევის თაობაზე.
- საქმიანობის შედეგების განხილვა და შეფასება (რა - მიზნის მიღწევა და როგორ - კორპორაციული ღირებულებების შესაბამისი ქვევა და დაცვა მისი განხორციელების დროს), რომლებიც გამოყენებული უნდა იქნას თანამშრომელის წახალისების/პრემირების პროცესში ან/და შეფასების კალიბრაციის დროს.

საქმიანობის შედეგების შეფასება უნდა განხორციელდეს კომპანიის საქმიანობის სტანდარტული შკალის გამოყენებით, რომელიც მოცემულია მე-3 დანართში. ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების შედეგები კალიბრაცია უნდა განხორციელდეს თანამშრომლებისთვის საბოლოო ინფორმაციის მიწოდებამდე.

თანამშრომელსა და უშუალო ხელმძღვანელს შორის ოფიციალური წლიური შეფასების შეხვედრამდე თანამშრომელმა უნდა განახორციელოს თვით-შეფასება, შემდეგი ასპექტების გათვალისწინებით:

- მიზნების მიღწევა;
- კომპეტენციის შეფასება;
- დადგენილი L&D საჭიროებები;
- კარიერული ზრდა-განვითარების შესახებ ინფორმაცია.

შეფასების შედეგად მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი საკითხები:

- ანაზღაურება;
- პოტენციალი;
- განვითარება.

წლიურ შეფასებას პირდაპირ მოყვება შუა და მაღალი რგოლის მენეჯერების მიერ განხორციელებული კალიბრაციის პროცესი (პროცესი აღწერილია პერსონალის კვალიფიკაციის შეფასების და საკადრო რეზერვის დაგეგმვის თავში).

4.6 ტალანტების განვითარებისა და მათი ჩანაცვლების დაგეგმვა

ტალანტების განვითარებისა და მათი ჩანაცვლების პროცესის მიზანია

- ჩამოაყალიბოს ხედვა სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი პოზიციებისთვის ე.წ. შემცველი თანამშრომლების შესაძლებლობების განსასაზღვრად და გამოიყენოს ამავე პოზიციებისთვის ტალანტების მონაცემები, პოტენციური შემცველი თანამშრომლების მოძიების მიზნით.
- შეიმუშაოს ტალანტების განვითარების სტრატეგიული გეგმები და ნათელი გახადოს მათი შემდგომი ნაბიჯები.
- განსაზღვროს მნიშვნელოვანი პოზიციების ვაკანტურობის ალბათობა.
- დაადგინოს კომპანიის თანამშრომელთა ჩანაცვლებაში არსებული შეუსაბამოებები და აღმოფხვრას ისინი.
- ხელი შეუწყოს კროს-ფუნქციონალურ შიდა მობილობას.

ტალანტების შეფასების პროცესი

ტალანტების შეფასების/კალიბრაციის ძირითადი მიზანი არის თანამშრომელთა პოტენციალის შეფასება.

ტალანტების პროფილები თანამშრომელთათვის თავდაპირველად უნდა მომზადდეს მენეჯერების მიერ და დამტკიცდეს ტალანტების განხილვის/შეფასების/კალიბრაციის სესიაზე, შეკრების სხვა მონაწილეებთან ერთად. პოტენციალის შეფასება განხორციელდება სტანდარტული შკალის მიხედვით, დანართი #1 -ის განმარტებების გამოყენებით.

კალიბრაციის დროს შეთანხმებული საქმიანობის ეფექტურობისა და პოტენციალის საბოლოო რეიტინგი თანამშრომლებს განათავსებს 9 BOX მატრიცაში (იხილეთ დანართი #2) და შესაძლებელს გახდის ტალანტების იდენტიფიცირებას. სამ ზედა მარჯვენა ნაცრისფერ გრაფა განთავსდებიან კომპანიის ტალანტები, რომლებსაც პოტენციურად შეეხებათ განვითარების სპეციფიური პროგრამები და კარიერული წინსვლა. პირებს, რომელთა საქმიანობაც შეფასებულია არაადამაკმაყოფილებლად, ხოლო პოტენციალი, როგორც "დაბალი", შეეხებათ საქმიანობის ეფექტურობის გაუმჯობესების/განვითარების გეგმა (PIP), რათა მოხდეს აღნიშნული თანამშრომლის „ამართლებს მოლოდინებს“ ზონაში გადაყვანა. საქმიანობის ეფექტურობის გაუმჯობესების/განვითარების გეგმას(PIP) ერთობლივად განსაზღვრავენ თანამშრომლების მენეჯერები და HR.

კალიბრაციის დროს შეთანხმებული საქმიანობის ეფექტურობის რეიტინგი თანამშრომლებს ეცნობებათ მათი საბოლოო წლიური შეფასების სახით.

ტალანტების შეფასების შედეგად, თითოეულ განხილულ კანდიდატს მიენიჭება ტალანტის პროფილი. ტალანტის პროფილი დაეხმარება კომპანიის HR-ს (მის წარმომადგენლებს) და მენეჯერებს განვითარების, კარიერული წინსვლის, ხელფასების გადახედვისა და სხვა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

თანამშრომლების ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესი - კალიბრაციის მომზადება

კალიბრაციის პროცესის წინ კომპანიის HR-ს წარმომადგენელი ხვდება მენეჯერებს, რათა განუმარტოს ტალანტების ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესში კალიბრაციის მიზნები და კალიბრაციის სესიის თითოეული მონაწილის ფუნქცია-მოვალეობები. იგი ასევე შეახსენებს მათ თუ რა მოსამზადებელი სამუშაოები უნდა შესრულდეს მენეჯერების მხრიდან.

ფუნქციის ხელმძღვანელი ავლენს მნიშვნელოვან როლებს (პოზიციებს და არა პიროვნებებს) შემდეგი კრიტერიუმებით:

- წამყვანი როლი ბიზნეს-მიზნების მიღწევაში, აქვს მაღალი პოტენციური გავლენა ბიზნესზე.
- შეუძლია დაეხმაროს კომპანიას დასახული მიზნების გადაჭარბებით განხორციელებასა და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში.
- გადამწყვეტი როლია მომავალი სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბებაში.
- ფლობს უნარებს, რომლებიც დეფიციტურია ორგანიზაციაში და/ან ბაზარზე.

ყოველწლიური საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების საფუძველზე, უშუალო ხელმძღვანელი „სელფის“ შიდა ინსტრუმენტებში წინასწარ განათავსებს საერთო საქმიანობის ეფექტურობისა და პოტენციალის რეიტინგებს. საქმიანობის ეფექტურობის მართვის ტრენინგები, რომელიც ტარდება შეფასებების პროცესის დაწყებამდე, მოიცავს პოტენციალის რეიტინგის განსაზღვრის ტრენინგს და მისი განსაზღვრის მეთოდებს.

კომპანიის HR-ს წარმომადგენელი კონსოლიდირებას გაუწევს ფუნქციის დირექტორის (მენეჯერის) მიერ განსაზღვრულ მნიშვნელოვან როლებს, რათა ხელმისაწვდომი გახადოს მიმდინარე მდგომარეობის განხილვა. სესიის დაწყებისას მათ მოუწევთ ამ მნიშვნელოვანი პოზიციების წარდგენა კალიბრაციის მონაწილეებისთვის. კომპანიის HR-ის წარმომადგენელი ასევე მოახდენს იმ პირების მონიტორინგს, რომლებიც შეფასდნენ საქმიანობის ეფექტურობისა და პოტენციალის თვალსაზრისით.

ტალანტების ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესი - კალიბრაციის განხორციელება

კომპანიის HR-ს წარმომადგენელი კალიბრაციისას უზრუნველყოფს რომ ტალანტების შეფასება - განხილვისას, ყოველ ჯერზე, მონაწილეებმა მიმოიხილონ მათი ჩანაცვლების გეგმა და ის სამიზნე პოზიციები, რომლებიც მათ უნდა დაიკავონ ვაკანსიის გამოჩენისთანავე. მნიშვნელოვანი პოზიციის ყოველი განხილვისას მონაწილეები უნდა შეეხონ ტალანტების ჩანაცვლების დაგეგმვის ნაწილს კონკრეტული პოზიციისთვის პოტენციური შემცვლელი თანამშრომლების იდენტიფიცირების გზით.

მენეჯერი გვევლინება თავისი უშუალო დაქვემდებარებულების წარმომადგენლად კალიბრაციის მონაწილეების (იგივე რანგის მენეჯერების) წინაშე, განმარტავს როგორი ჩანაცვლების გეგმაა შემუშავებული ტოპ-ტალანტისათვის. სხვა მენეჯერებს შეუძლიათ დაეთანხმონ ან არ დაეთანხმონ ხელმძღვანელს კონკრეტულ თანამშრომელთან საქმიან გამოცდილებაზე დაყრდნობით. ამგვარად, ხელმძღვანელები თანხმდებიან საერთო შეფასებაზე კონკრეტულ თანამშრომელთან დაკავშირებით, ასევე მის პოტენციალზე, განვითარებისა და ჩანაცვლების გეგმაზე.

მთავარი ხელმძღვანელი ხელმძღვანელობს შეხვედრას და უფრო მნიშვნელოვანს ხდის მას იმ თვალსაზრისით, რომ მიმოიხილავს კომპანიის გამოწვევებს, სტრატეგიას და ბიზნესის საჭიროებებს. იგი ასევე იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას, როდესაც კონსენსუსის მიღწევა შეუძლებელია.

მნიშვნელოვანი პოზიციების ჩამონათვალი განიხილება კომპანიის HR-ის წარმომადგენლისა და მთავარი ხელმძღვანელის მიერ კალიბრაციის სესიის წინ. შემდეგ კი წარედგინება კალიბრაციის სესიის მონაწილეებს. გუნდის ფარგლებს მიღმა გამოვლენილი მნიშვნელოვანი პოზიციები ასევე იქნება წარმოდგენილი HR-ის წარმომადგენლის მიერ. გუნდი განიხილავს მათ და შეაფასებს პოტენციურ შესაბამისობას განსახილველ პირებსა და პოზიციებს შორის.

CEO – CEO-3 - პოზიციებისა და მნიშვნელოვანი პოზიციებისთვის HR გუნდი ხელს უწყობს განხილვას შიდა ჩანაცვლების გეგმასთან დაკავშირებული რისკებისა და შეუსაბამობების გამოსავლენად. იმ შემთხვევაში, თუ შეუსაბამობები იდენტიფიცირებულია, უნდა მოხდეს შესაბამისი პოზიციებისთვის კანდიდატების გარედან შერჩევა, რაც მოგვიანებით შედის ჩანაცვლების გეგმაში, როგორც გარედან ჩანაცვლება.

კომპანიის HR-ის წარმომადგენელი ახდენს ჩანაცვლების დაგეგმვის გადაწყვეტილების შეტანას შესაბამის დოკუმენტაციაში ან სისტემაში და უზრუნველყოფს ყველა სავალდებულო ველის შევსებას და საკმარისი მონაცემების მიღებას კალიბრაციის სესიის მონაწილეებისგან, მიღებული გადაწყვეტილებების დასასაბუთებლად.

ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესი - კალიბრაციის შედეგები

მენეჯერი კალიბრაციის შედეგებს ინდივიდუალურ შეხვედრებზე უზიარებს მის უშუალო დაქვემდებარებულებს, სადაც გააცნობს მათ როგორც საბოლოო შეფასებას ასევე ჩანაცვლების გეგმას.

კალიბრაციის სესიის მონაწილეებს ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ წამყვანი თანამშრომლების ჩანაცვლების გეგმებზე - შეხვედრების ჩანაწერებზე, მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, დაგეგმილი დონისძიებებსა და "განსახორციელებელი მოქმედებების" სიაზე. ისინი მხარს დაუჭერენ არა მხოლოდ სამოქმედო გეგმას, არამედ მომავალი წლის შეფასებისა და კალიბრაციის პროცესს.

„სწრაფი დაწინაურებისთვის“ გამოვლენილ თანამშრომლებს უნდა მიენიჭოთ მკაფიო პრიორიტეტი შესაბამისი ღია ვაკანსიების დასაკავებლად.

თანამშრომლებმა, რომლებიც იდენტიფიცირდნენ როგორც „სამომავლო სტრატეგიული ტალანტები“ და „მზარდი ტალანტები“, უნდა მიიღონ განვითარების მიზანმიმართული მხარდაჭერა (ქოუჩინგი, უფლებამოსილების გაფართოება და სხვა.), მოცემულ საკითხზე პასუხისმგებლობა ეკისრება მათ მენეჯერებსა და კომპანიის HR-ს.

ხელფასის გადახედვის პროცესში ტოპ-ტალანტებს უნდა მიენიჭოთ პრიორიტეტი, რაც მათი მენეჯერების პასუხისმგებლობაა.

კომპანიის HR-ის წარმომადგენელი ახორციელებს შედეგების კონსოლიდაციას რათა ხაზი გაუსვას ძირითად ტენდენციებს, ძლიერ მხარეებს, საფრთხეებს და სისუსტეებს ფუნქციების მიხედვით. HR წარუდგენს კომპანიების ხელმძღვანელობას სტრატეგიული ჩანაცვლების გეგმას და წამყვანი თანამშრომლების განვითარების გეგმას. დაგეგმარება გამოიყენება წინგადადგმული ნაბიჯების

შესამუშავებლად და მოვალეობის შემდგომი შემსრულებლის გამოსავლენად, წინამორბედის დაწინაურების, გადადგომის, თანამდებობიდან გათავისუფლების და სხვა შემთხვევებში.

შედეგად მიღებული ჩანაცვლების დაგეგმვა იქნება მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც მართული იქნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ. ის ასევე გამოყენებული იქნება ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შესაქმნელად. აღნიშნული დაგეგმვა მიზნად ისახავს იმის უზრუნველყოფას, რომ პირები, რომლებიც იდენტიფიცირებული არიან ჩანაცვლების გეგმაში, მაგრამ არ განიხილებიან როგორც „მზად არის“ ახალი თანამდებობისთვის შეთანხმებულ ვადებში მიაღწიონ „მზად არის“ სტატუსს.

ჩანაცვლების პროცესში ფუნქციები და მოვალეობები

ჩანაცვლების დაგეგმვა ღრმად არის ინტეგრირებული კალიბრაციასთან. ამ კონტექსტში, ტალანტების მენეჯმენტი (HR), მენეჯერები და მთავარი ხელმძღვანელი იზიარებენ პასუხისმგებლობას კალიბრაციის შედეგად ჩანაცვლების გეგმის შემუშავებაზე .

კომპანიაში HR - ის წარმომადგენელს, მენეჯერებს და მენეჯერების მენეჯერებს ტალანტების შერჩევისა და მათი ჩანაცვლების დაგეგმვის განხორციელების პროცესში აქვთ შემდეგი ფუნქციები და მოვალეობები:

1. კომპანიის HR-ის წარმომადგენელი

კალიბრაციამდე:

- შეუთანხმდება მენეჯერის მენეჯერს საერთო სტრატეგიაზე.
- უზრუნველყოფს ლოგისტიკას შეხვედრის ჩატარებასთან დაკავშირებით და მოახდენს კალიბრაციის შეხვედრის დოკუმენტირებას.
- მიმართავს მენეჯერებს საჭიროების შემთხვევაში შეხვედრისთვის მონაცემების მოძიების მოთხოვნით და უზრუნველყოფს მათ მომზადებას.

კალიბრაციის დროს:

- მონაწილეობას მიიღებს კალიბრაციის ობიექტურ განხილვაში და შეასრულებს პოტენციალის გამოვლენასა და მატრიცის გამოყენების საკითხებში ექსპერტის როლს, მოითხოვს ობიექტური კითხვებისა და დაკვირვებების შედეგების გაზიარებას.
- შეისწავლის საქმიანობის ეფექტურობისა და პოტენციალის შესახებ მოსაზრებებს, უზრუნველყოფს მიუკერძოებელ და ობიექტურ განხილვას თანამშრომლების შესახებ, რომლებიც ექვემდებარებიან კალიბრაციას, ხელს შეუწყობს განსახილველი კანდიდატების განხილვას მათი ცოდნის საფუძველზე.
- თვალყურს ადევნებს განხილვებს, გადაწყვეტილებებს და ავსებს შესაბამის დოკუმენტაციას ან სისტემაში შეაქვს ინფორმაციას ჩანაცვლების დაგეგმვის შესახებ.

2. მენეჯერი

კალიბრაციამდე:

- განიხილავს კარიერული ზრდისკენ სწრაფვას უშუალოდ დაქვემდებარებულებთან.
- მიმოიხილავს და განიხილავს უკუკავშირს, საქმიანობის ეფექტურობას, ძლიერ მხარეებს და განვითარების საჭიროებებს მისწრაფებების გათვალისწინებით.
- შეიტანს ჩანაცვლების გეგმის წინადადებას კომპანიის შესაბამის დოკუმენტაციაში ასევე შიდა სისტემებში შეიტანს ინფორმაციას მნიშვნელოვანი როლებისა და სტრატეგიული ტალანტების შესახებ.
- მოახდენს დამატებითი მონაცემების გაზიარებას HR-ის მოთხოვნის საფუძველზე.

კალიბრაციის დროს:

- აღწერს მის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფ პირთა საქმიანობის ეფექტურობას, ძლიერ მხარეებს, პოტენციალს, მისწრაფებებს, მზადყოფნასა და განვითარების საჭიროებებს.
- გაანალიზებს ძირითადი გზავნილებს და გააცნობს მათ უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფ პირებს.

კალიბრაციის შემდეგ:

- მიაწოდებს საბოლოო შედეგებს და დაუსაბუთებს მათ უშუალო დაქვემდებარებულებს.

3. მთავარი ხელმძღვანელი

კალიბრაციამდე:

- წარადგენს სტრატეგიულ ბიზნეს-კონტექსტს, სტრატეგიული კადრის საჭიროებებს / ხარვეზებს.
- გამოავლენს მნიშვნელოვან პოზიციებსა და სტრატეგიულ კადრებს.

კალიბრაციის დროს:

- ფუნქციის შიგნით ხელმძღვანელობს კალიბრაციის შეხვედრას და უზრუნველყოფს ჩანაცვლების დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანი როლებისა და სტრატეგიული ტალანტების გათვალისწინებას.
- შეასრულებს სპონსორის როლს, გამოავლენს ძირითად განსხვავებებს მოსაზრებებში.
- გამოიყენებს ბიზნეს ცოდნას, რათა უზრუნველყოს საფუძვლიანი განხილვები.
- შეათანხმებს ფინალური შეტყობინებებს და განსაზღვრავს პასუხისმგებელ პირებს.

4.7 სწავლება და განვითარება

კომპანიის HR გუნდი ასევე პასუხისმგებელია ყველა თანამშრომლისთვის სავალდებულო ტრენინგის ორგანიზებაზე. ყველა თანამშრომელი ვალდებულია გაიაროს სავალდებულო ტრენინგი, სხვადასხვა მიმართულებით (როგორცაა ბიზნეს ეთიკა, ქცევის კოდექსი, ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და აშ.) და ასევე ტრენინგები სპეციალობაში, რომელსაც მოითხოვს მათი სამუშაო.

წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომელს დაეკისრება პასუხისმგებლობა სავალდებულო ტრენინგების შეუსრულებლობაზე, რამაც შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოხდენს მის წლიურ სამოტივაციო სისტემაზე (ყოველწლიურ პრემირების პროგრამა- APB).

კომპანიის HR გუნდი ასევე უზრუნველყოფს სხვადასხვა ფუნქციონალური თუ უნარების განვითარების ტრენინგების საჭიროებების ანალიზს, ბაზარზე შესაბამისი კომპანიების მოძიების, შერჩევისა და ტრენინგების ჩატარების ადმინისტრაციულ პროცესებს.

4.8 დაწინაურება

დაწინაურება გამოიყენება ნებისმიერ დროს, როდესაც ვაკანსია ჩნდება, რაც გამოიხატება თანამშრომლების წახალისებით/დაწინაურებით ტალანტების განვითარებისა და მათი ჩანაცვლების პროცესის ფარგლებში, ასევე გამოცხადებულ ვაკანსიაზე მოქმედი თანამშრომლების მიმართვით. გარდა ამისა წახალისებები გამოიყენება თანამდებობაზე მყოფ პირების, კონკრეტული ფუნქციის და/ან პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვანი ზრდის შემთხვევაში, ამ შემთხვევაში პირდაპირი ხელმძღვანელის ან მთავარი ხელმძღვანელის ინიცირებით ხდება არსებული პოზიციის გადასაფასებლად მოთხოვნის დაფიქსირება HR-ში, პოზიციის შესაფასებლად საჭირო ფორმის შევსება (სამუშაოს აღწერა) და მიწოდება HR-ში, შემდგომში არსებული პოზიციის გადასაფასებლად, რომელიც წარმოებს Mercer-ის მეთოდოლოგიით, კომპანიაში მოქმედი გრედიინგის სისტემის შესაბამისად.

5. ანაზღაურება

რეზიუმე და მიზანი

კომპანია ისწრაფვის განავითაროს ეთიკური და სამართლებრივი ნორმების დაცვის ძლიერი კულტურა თავის საქმიანობაში.

ამ პოლიტიკის მიზანია ანაზღაურების მთავარი კომპონენტების, მისი გამოყენების, მართვის სტრუქტურის და სხვა მოქმედი სტანდარტების განსაზღვრა, რომლებიც უნდა დაიცვას კომპანიამ მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

გამოყენება და სფერო

პოლიტიკა განმარტავს ანაზღაურების შემდეგ ასპექტებს:

1. კომპენსაციის ძირითადი კომპონენტები.
2. იმ ინსტრუმენტების და მონაცემების არსებობას, რომელიც უზრუნველყოფს ბაზარზე საუკეთესო პრაქტიკების დანერგვას.
3. გრეიდინგის საერთაშორისო სტანდარტზე დაფუძნებული კომპანიის მართვის სტრუქტურა

პოლიტიკით გათვალისწინებული მოთხოვნები

კომპანია კომპენსაციის და ბენეფიტების ყველა საკითხთან დაკავშირებით მოქმედებს საერთაშორისო სტანდარტებისა და ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაბამისად. პოლიტიკით გათვალისწინებული მოთხოვნების მიზანია რომ უზრუნველყოფილ იქნას კომპანიის პერსონალის მიმართ, კანონიერი, სამართლიანი, სტანდარტიზებული, არადისკრიმინაციული და კონკურენტული მიდგომა.

საუკეთესო საბაზრო პრაქტიკის გამოყენება

კომპანია ცდილობს შესაბამისობაში იყოს საუკეთესო საბაზრო პრაქტიკასთან, რომელიც მოიცავს (და არა მხოლოდ) შემდეგს:

- სახელფასო სტრუქტურის შემოწმება (მითითებულია, როგორც „ხელფასის გადახედვა“);
- კანონიერი, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება; და
- თანმიმდევრული, სამართლიანი და ახალი სამუშაო კატეგორიების, სახელფასო დონეების დანერგვა.

ხელფასის გადახედვას შესაბამისობაში მოყავს კომპანიის საჭიროებები შრომის ბაზრის ფაქტობრივ მოცულობებთან („პოზიციონირება ბაზარზე“) და გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სტანდარტიზებული და სამართლიანი კომპენსაციის პრაქტიკის განხორციელებისთვის. ხელფასის გადახედვა შესაძლოა განხორციელდეს ყოველ 12 თვეში ან იმ პერიოდულობით, რომელსაც მიზანშეწონილად მიიჩნევს კომპანია.

ხელფასის გადახედვისა და გრეიდინგის სისტემის განხორციელებისას (რომელიც ხორციელდება სამუშაოს აღწერის საფუძველზე) გამოყენებული უნდა იქნას გარე პროვაიდერების მიერ განხორციელებული შრომის ბაზრის კომპენსაციის დასაბუთებული, სარწმუნო და ახალი მონაცემები.

კომპანია დამოუკიდებელია კლასიფიკაციის, ბენჩმარკინგის და ხელფასის გადახედვის პროცესებში, კომპანიის ხელმძღვანელობის კომპენსაციის გარდა (სამუშაო კატეგორიები A და B, განსაზღვრული ქვემოთ ცხრილში) რომელიც რეგულირდება უფლებამოსილების მატრიცის შესაბამისად.

6. დისკრიმინაციის აკრძალვა

1. ჩვენი კომპანია ვალდებული ვართ იღებთ, შექმნათ სამუშაო გარემო, სადაც ყველა თანამშრომელი სარგებლობს თანაბარი მოპყრობით და შესაძლებლობებით, განურჩევლად რასის, კანის ფერის, ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიის, ასაკის, სქესის, გენდერული იდენტობის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, ოჯახური მდგომარეობის ან სხვა კანონით დაცული მახასიათებლებისა.
2. დისკრიმინაციის აკრძალვა ვრცელდება დასაქმების ყველა ასპექტზე, მათ შორის:
 - o დაქირავება და შერჩევა
 - o დაწინაურება და კარიერული განვითარება
 - o ანაზღაურება და სარგებელი
 - o ტრენინგი და განათლება
 - o სამსახურიდან გათავისუფლება
3. იკრძალება როგორც პირდაპირი, ისე არაპირდაპირი დისკრიმინაცია.
4. იკრძალება ნებისმიერი სახის შევიწროება და ვიქტიმიზაცია, მათ შორის სექსუალური შევიწროება. კომპანია ვალდებული ვართ იღებთ, სწრაფად და ეფექტურად გამოიძიოს ყველა შესაბამისი საჩივარი.
5. კომპანია აქტიურად ხელს უწყობს თანაბარ შესაძლებლობებს და მრავალფეროვნებას სამუშაო ადგილზე.
6. კომპანია უზრუნველყოფს სამუშაო გარემოს გონივრულ მისადაგებას შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის და სხვა თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც ეს ესაჭიროებათ.
7. თანამშრომლებს აქვთ უფლება, წარადგინონ საჩივარი დისკრიმინაციის შემთხვევაში. კომპანია, კომპანიაში არსებული შესაბამისი პროცედურის შესაბამისად, უზრუნველყოფს საჩივრების კონფიდენციალურ და სამართლიან განხილვას.

7. HR-თან შესათანხმებელი საკითხები უფლებამოსილების მატრიცის მოთხოვნათა დაცვით.

აღნიშნული მოთხოვნები ვრცელდება ყველა საკადრო და ანაზღაურების გადაწყვეტილებაზე: შერჩევა / მიღება, სამუშაო ადგილის შეცვლა/დაწინაურება, ხელფასის გადახედვა და საბაზრო კორექტირებები. გთხოვთ ასევე იხილეთ უფლებამოსილების მატრიცის 1.14 და 1.15. პუნქტები

თანამდებობის კატეგორია	სამიზნე კონტინგენტი	HR ნებართვების პროცესი ეტაპები
A	CEO - გენერალური დირექტორის შრომის ხელშეკრულების ვადის გაგრძელება, ან ურთიერთშეთანხმებით ვადამდე შეწყვეტა. CEO - გენერალური დირექტორის შრომის ანაზღაურების ცვლილება.	1) მომზადება: პერსონალთან მუშაობისა და ადმინისტრაციული საკითხთა დირექტორი 2) გადაწყვეტილების მიღება: სამეთვალყურეო საბჭო. 1) მომზადება: პერსონალთან მუშაობისა და ადმინისტრაციული საკითხთა დირექტორი. 2) გადაწყვეტილების მიღება: სამეთვალყურეო საბჭო.

B	კომპანიის გენერალური დირექტორის დაქვემდებარებულ მენეჯერების დაქირავება/გათავისუფლება შრომის ხელშეკრულების პირობები	<p>1) მომზადება: პერსონალთან მუშაობისა და ადმინისტრაციული საკითხთა დირექტორი.</p> <p>2) გადაწყვეტილების მიღება: სამეთვალყურეო საბჭო.</p>
C	საკომპენსაციო და წახალისების გეგმები და პრემიები და სპეციალური „არაგეგმიური“ პრემიები/პრემიები/ შეღავათები.	<p>1) მომზადება: პერსონალთან მუშაობისა და ადმინისტრაციული საკითხთა დირექტორი.</p> <p>2) კომპენსაცია/ბონუსი ან წახალისების სტანდარტული გეგმები ყველა შემთხვევაში უნდა შეესაბამებოდეს სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დამტკიცებულ პარამეტრებს.</p> <p><u>შენიშვნა:</u> აღნიშნული მოთხოვნა არ ვრცელდება B2B/B2C გაყიდვების თანამშრომლებზე რომელთა პრემირების პოლიტიკას ამტკიცებს გენერალური დირექტორი.</p> <p>სპეციალური „არაგეგმიური/ინდივიდუალური“ ბონუსი / პრემიები / შეღავათების გაცემა კომპანიის დამტკიცებულ წლიურ ბიუჯეტში გათვალისწინებულ ფარგლებში არ საჭიროებს სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დამტკიცებას.</p>

აქედან გამომდინარე: მიღების, გათავისუფლების და კომპენსაციის პირობები კატეგორია A და კატეგორია B (როგორც განსაზღვრულია ზემოთ ცხრილში) რეგულირდება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ; კატეგორია C იმართება კომპანიის მენეჯმენტის დონეზე.

წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმა/ცვალებადი კომპენსაციის მართვა

- სამეთვალყურეო საბჭო ამტკიცებს კორპორაციულ KPIs. .
- ყველა წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმას აქვს გეგმისთვის სპეციფიკური წესები და დამადასტურებელი დოკუმენტები.
- პოლიტიკასა და წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმის წესებს შორის კონფლიქტის ან შეუსაბამობის შემთხვევაში, გეგმის წესებს მიენიჭება უპირატესობა.
- მონაწილეობა და გადახდა ყველა წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმასთან დაკავშირებით ეფუძნება 100% შესაბამისობას (“Compliance Gateway”). Compliance Gateway არის კონტროლის მექანიზმი, რომელიც გამოიყენება მაშინ, როდესაც წამახალისებელი ანაზღაურების მონაწილის სია დგება და წლიური ბონუსების გადახდამდე. Compliance Gateway-ის დეტალები წარმოდგენილია წამახალისებელი ანაზღაურებისა და წლიური ბონუსის შესაბამის დოკუმენტში.

წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმის ტიპი	გეგმის მართვა
მოკლევადიანი სტიმულები ("STIs") და საშუალოვადიანი სტიმულები ("MTIs")	<ul style="list-style-type: none"> STIs და MTIs - იმართება კომპანიის გენერალური დირექტორის მიერ (მაგ. წლიური წამახალისებელი პრემიის სტრუქტურა; კომპანია განსაზღვრავს განხორციელებას და სახსრების განაწილებას).
სპეციალური "გეგმის გარეშე" ბონუსები და პრემიები" SPOT Bonus	<ul style="list-style-type: none"> იმართება კომპანიის გენერალური დირექტორის მიერ უფლებამოსილების მატრიცით გათვალისწინებული წესის შესაბამისად

სანქციები შესაბამისობისთვის (Noncompliance)

ამ დოკუმენტში და კომპანიის ქცევის კოდექსში მითითებული სტანდარტების დარღვევის გამოვლენის შემთხვევაში, გამოიყენება სხვადასხვა სახის დისციპლინური პასუხისმგებლობა, როგორცაა ბონუსების და სხვა გადახდის კომპონენტების მიღების შესაძლებლობის დაკარგვა ან შემცირება.

კომპანიის ნებისმიერი თანამშრომელი, რომელიც დაარღვევს ამ პოლიტიკას, მის მიმართ შესაძლოა გამოყენებულ იქნას დისციპლინარულ პასუხისმგებლობა, ან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა.

აღნიშნული მექანიზმები გადაიხედება რეგულარულად და შესაძლოა შეიცვალოს ეფექტურობის უზრუნველყოფის მიზნით.

დანართი სურათი 1 - კომპანიის პოტენციალის შეფასების შკალა

პოტენციური რეიტინგი შემდეგი შკალის მიხედვით:

დაბალი	საშუალო	მაღალი
<p>"არცოდნა"</p> <p>არ აქვს მისწრაფება, ან ჯერ კიდევ არ გამოუმუშავებია უფრო რთულ პოზიციაზე გადასვლის ან მეტი პასუხისმგებლობის უნარი.</p>	<p>მომზადება</p> <p>აქვს უნარი და მისწრაფება გადავიდეს უფრო რთულ პოზიციაზე, თუმცა სჭირდება კონკრეტული განვითარება.</p>	<p>მზადყოფნა</p> <p>მზად არის უფრო რთული ფუნქციის შესასრულებლად დამატებითი განვითარების გარეშე და სურს გადასვლა შესაძლებლობის გაჩენისთანავე.</p>

დანართი 2 - ეფექტურობის შეფასების 9 Box მატრიცა

საბოლოო ეფექტურობის და პოტენციალის რეიტინგი, რომელიც შეთანხმებულია რანჟირების დროს, თანამშრომლებს განათავსებს 9 Box მატრიცაში. „არაეფექტური“ და „საჭიროებს გაუმჯობესებას“ რეიტინგის მქონე თანამშრომლები განთავსდება 9 box მატრიცის დაბალი ეფექტურობის ვერტიკალში; თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ „აკმაყოფილებენ მოლოდინებს“ რეიტინგი განთავსდება საშუალო ეფექტურობის ვერტიკალში და თანამშრომლები რომლებსაც აქვთ „აჭარბებს მოლოდინებს“ ეფექტურობის და „დავალების წარმატებით შესრულების შეფასების“ რეიტინგი, განთავსდება მაღალი ეფექტურობის ვერტიკალში.

<p>POTENTIAL The ability of the individual to assume increasingly broad or complex accountabilities as business needs change; combined with demonstrated aspiration and engagement towards VEON</p>	<p>HIGH Ready for promotion into a broader role with increasing complexity</p>	<p>New to current role but strong initial impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> Needs coaching and support to improve performance. Agree stretching goals and encourage opportunities to develop network <p>OR: Recent promotion in a role non-adapted to skills and knowledge. → Need re-positioning. OR: Received Underperforming rating on 'HOW'. → Manage closely, provide regular feedback and coaching to improve behavior</p>	<p>High level of capability but not consistently achieving outstanding performance. May be relatively new to role or previous high impact performer who needs fresh challenge.</p> <ul style="list-style-type: none"> Agree stretch targets to assess full capability. Provide high quality, regular feedback and development support. Consider new experiences and stretch assignments to unlock potential for promotion. 	<p>Exceptional performer who stands out from their peer group. Influences upwards, seeks improvement/change and focuses on wider VEON agenda. Capable of performing at more senior ranks. Role models our values and behaviours.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identify opportunities to promote, challenge and broaden experience. Provide exposure to leadership and involvement in significant VEON initiatives.
	<p>MEDIUM Potential for broader role with increasing complexity, but needs development</p>	<p>Demonstrable shortfall against performance expectations. Has ability but is underperforming – either on 'WHAT' or 'HOW'.</p> <ul style="list-style-type: none"> Review motivation and role fit. Coach to become fully performing. If new to role, manage closely. If under achievement continues, progress to more formal action. 	<p>Achieving normal high expectations and has potential to deliver more and grow further in current role/level.</p> <ul style="list-style-type: none"> Provide stretch assignments, coaching, and experiences to improve performance and potential. Target move or promotion in next few years. 	<p>Consistently strong performer, delivering excellent results and VEON leadership behaviours. Will be capable of performing at next level if continues on same trajectory.</p> <ul style="list-style-type: none"> Provide coaching combined with stretch assignments to develop potential, with a view to promotion.
	<p>LOW Realistic potential for development is at current level, if at all</p>	<p>Combines low potential and significant underperformance against expectations – either on 'WHAT' or on 'HOW'.</p> <ul style="list-style-type: none"> Review performance robustly, support development to achieve rapid improvement, redeploy to more suitable role if appropriate or progress to more formal action. 	<p>Consistent performer achieving normal high expectations – possibly a specialist or professional expert. Not likely to grow beyond scope of current job level.</p> <ul style="list-style-type: none"> Provide realistic level of challenge and support, with coaching to achieve exceptional performance. Discuss career aspirations and choices. 	<p>High performer, hard to replace: possibly an expert/technical specialist. Reached career ceiling or shows no aspiration to progress further.</p> <ul style="list-style-type: none"> Focus on retention, motivation & continued deepening of expertise. Leverage mastery for benefit of the organisation; e.g. coaching of others, knowledge sharing.
<p>PERFORMANCE The extent to which the individual: a. Delivers business/ functional results ('WHAT' dimension) b. Acts in the spirit of company values and demonstrates core behavioural competencies ('HOW' dimension)</p>	<p>LOW Underperforming /Needs Improvement Below expectations on 'WHAT' and/or 'HOW' dimensions, or may be too new in role to fully know performance norms</p>	<p>MEDIUM Meets Expectations At least meets our normal high expectations in both 'WHAT' and 'HOW' dimensions and in some areas may exceed expectations</p>	<p>HIGH Exceeds expectations/ Outstanding Consistently exceeds expectations in 'WHAT' and 'HOW' dimensions and may perform at a level above that of their current rank</p>	

The three top right boxes in grey represent the VEON top talents which will have access to specific development programmes and be considered for promotion.

Individuals positioned in the bottom left corner will have a Performance Improvement Plan (PIP) assigned by their manager in collaboration with HR to get back into a "meet expectations" zone.

Talent Management – VEON

დანართი 3 - რეიტინგის შკალა და განსაზღვრებები

რეიტინგი	განსაზღვრება
წარმატებული/Outstanding	მნიშვნელოვნად აჭარბებს მოლოდინებს შესაბამის თანაბარ სტატუსის მქონე ჯგუფთან შედარებით მუდმივად და მნიშვნელოვნად აჭარბებს მოლოდინებს (კოლეგებთან შედარებით). ისახავს ამბიციურ მიზნებს (კოლეგებთან შედარებით) და მუდმივად აკმაყოფილებს ან აჭარბებს მათ.
აჭარბებს მოლოდინებს	აჭარბებს მოლოდინებს შესაბამის თანაბარი სტატუსის მქონე ჯგუფთან შედარებით ხშირად აჭარბებს მოლოდინებს(კოლეგებთან შედარებით). ამბიციური მიზნების დასახვა (კოლეგებთან შედარებით) და მათი უმეტესობის დაკმაყოფილება ან გადაჭარბება.
ამართლებს მოლოდინებს	აკმაყოფილებს ყველა მოლოდინს შესაბამის თანაბარ სტატუსის მქონე ჯგუფთან შედარებით სრულად შეესაბამება მაღალ მოლოდინებს. თანაბარი სტატუსი მქონე ჯგუფთან შედარებით აღწევს (ზოგ შემთხვევაში შესაძლოა გადააჭარბოს) მიზნებს.
საჭიროებს გაუმჯობესებას	აკმაყოფილებს კონკრეტულ მოლოდინებს აღწევს ნაკლებ მიზნებს ვიდრე მოსალოდნელია. საჭიროა გაუმჯობესება ერთ ან მეტ სფეროში მოლოდინების სრულად დაკმაყოფილებისთვის.
არადაამაკმაყოფილებელი	არადაამაკმაყოფილებელი საერთო მაჩვენებლები მოითხოვს უშუალო და მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას