

## ინფორმაცია

ჩეხეთის რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის მიერ  
ორგანიზებული სემინარის შესახებ

საქართველოს კონტროლის პალატის დელეგაცია, რომელსაც თავმჯდომარის პირველი მოადგილე შოთა თარხნიშვილი ხელმძღვანელობდა, მონაწილეობას იღებდა ჩეხეთის რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის მიერ ორგანიზებულ სემინარში (29 ნოემბერი - 2 დეკემბერი, 2010 წ.), რომლის მთავარი თემა იყო „ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია“.

სემინარს უძღვებოდნენ SAO-ს პასუხისმგებელი პირები: სიმონა ზიკმუნდოვა, ადმინისტრაციული განყოფილების დირექტორი და იაროსლავა რადოჩოვა, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის უფროსი.

სემინარის მიმდინარეობისას, საგანგებოდ, ერთი სამუშაო დღე დაეთმო ტრენინგ-ცენტრს (მდებარეობს ქ. პრაღიდან 100 კილომეტრის დაშორებით), სადაც ადგილზევე იქნა განხილული ტრენინგ-ცენტრის სასწავლო გეგმა და სწავლების მეთოდები. ბოლო დღეს შედგა შეხვედრა SAO-ს თავმჯდომარესთან და კიდევ ერთხელ განისაზღვრა ორი რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტორული ოფისების თანამშრომლობასთან დაკავშირებული საკითხები.

ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებისადმი მიძღვნილი სემინარი მოიცავდა შემდეგ თავებს:

1. ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის ზოგადი მიმოხილვა (სტრუქტურა, მანდატი, ჩატარებული აუდიტის სახეობა).
2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია.
3. ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სტრუქტურა, მართვის პროცესების მარეგულერებელი სამართლებრივი ბაზა (კანონები და დებულებები).
4. სამუშაო აღწერილობის შედგენა - ჩეხეთის რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტის ოფისის მაგალითზე.
5. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა.
6. ახალი თანამშრომელი ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისში.
7. კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვის მიზნით.
8. ტრენინგის სისტემა:

- a. ახალი თანამშრომლების ტრენინგი;
- b. აუდიტორების პროფესიული ტრენინგი.

ჩეხეთის რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის თავმჯდომარის მოადგილემ, იაროსლავ ბროზამ, სასწავლო პროგრამის პირველსავე დღეს, მონაწილეებს გააცნო ოფისის სტრუქტურა, მანდატი, საჯარო აუდიტის სფეროში მიღწეული შედეგები და ყურადღება გაამახვილა ახლადდანიერგილ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიასა და მის მნიშვნელობაზე. ამავე დღეს, საქართველოს კონტროლის პალატის მიერ წარმოდგენილ იქნა ზოგადი ინფორმაცია პალატის სტრუქტურის, ადმინისტრაციის, მანდატის, განხორციელებული აუდიტის სახეობისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის შედეგად განხორციელებული პროექტების შესახებ.

სასწავლო პროგრამის მეორე დღე დაეთმო ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის დეტალურ შესწავლას. ჩეხეთის უმაღლესმა აუდიტორულმა ოფისმა წარმოადგინა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია (ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, დაქირავება, განათლება და შეფასება). განხილულ იქნა აგრეთვე საქართველოს კონტროლის პალატაში არსებული პრაქტიკა - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, პალატის მიერ კადრების მოძიება, მათი დაქირავება და შემდგომი განვითარება.

მესამე დღეს შედგა ვიზიტი პრალის მოშორებით მდებარე სასწავლო ცენტრში, სადაც ჩეხმა კოლეგებმა წარმოადგინეს თანამშრომელთა ტრენინგის სისტემა.

მეოთხე დღეს საქართველოს კონტროლის პალატის დელეგაცია შეხვდა ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის თავმჯდომარეს. განხილულ იქნა ვიზიტი და დაისახა თანამშრომლობის სამომავლო გეგმები.

## **1. ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის ზოგადი მიმოხილვა (სტრუქტურა, მანდატი, ჩატარებული აუდიტის სახეობა)**

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისი დაარსდა 1761 წელს, სამეფო საბუღალტრო პალატის სახით. დღევანდელი სახით კი ჩამოყალიბდა 1993 წელს მიღებული „კანონი კონტროლის პალატის შესახებ“ საფუძველზე.

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისი ზედამხედველობას უწევს ბიუჯეტის დაფინანსებაზე მყოფი ერთეულების ქონებისა და სახსრების განკარგვას, თვითმმართველობის ერთეულების გარდა. ის ასევე გამოთქვავს მოსაზრებას:

- ჩეხეთის რესპუბლიკის სახელმწიფო წლიურ ანგარიშზე.
- ჩეხეთის რესპუბლიკის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესრულებაზე.

- საზღვარგარეთიდან ჩეხეთში შემოსული გრანტების განკარგვაზე.
- სახელმწიფო ვალის (ფასიანი ქაღალდები) გაცემასა და დაფარვაზე.
- სახელმწიფო შესყიდვების პროცესზე.

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის ხედვაა, იყოს მიუკერძოებელი ორგანიზაცია, რომელიც დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში, აქვს ზუსტი და ობიექტური დასკვნები, დასაბუთებული შედეგები.

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის მიზანია დანერგოს სახელმწიფო ქონებისა და სახსრების განკარგვის საუკეთესო პრაქტიკა.

სტრატეგიული მიზნები:

- სახელმწიფო ბიუჯეტის ფინანსური აუდიტი.
- საზღვარგარეთიდან შემოსული გრანტების აუდიტი.
- სახელმწიფო დოტაციის პოლიტიკის აუდიტი.
- სახელმწიფო ქონებისა და სახსრების განკარგვის აუდიტი.

ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისს ჰყავს 469 თანამშრომელი, აქედან:

- 326 - პრალის სათავო ოფისში;
- 11 - ტრენინგ-ცენტრში;
- 132 - რეგიონალურ ფილიალებში.

თანამშრომელთა საერთო რაოდენობიდან:

- 294 არის აუდიტორი;
- 41 - განყოფილების უფროსები და მათი ადმინისტრატორები;
- 134 - ყველა ის თანამშრომელი, რომელიც უშუალოდ არ არის აუდიტით დაკავებული.

აუდიტის პროცესი

ჩეხეთის რესპუბლიკის უმაღლესი აუდიტორული ოფისი ახორციელებს ფინანსურ, შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტს.

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისი წელიწადში საშუალოდ 39 აუდიტს ახორციელებს. თითოეულ ობიექტს ამოწმებს ერთი ჯგუფი (2-14 აუდიტორი). მაკონტროლებელი წელიწადში დაახლოებით 32 ობიექტს ამოწმებს. თითოეული აუდიტის ხანგრძლივობა 6 – 12 თვეა, საშუალოდ - 10 თვე. აუდიტის ბოლოს აუდიტის ჯგუფის მიერ დგება ანგარიში, რომელიც საჯარო სახის ინფორმაციას წარმოადგენს.

ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისი ყოველწლიურად შემდეგი სახის ანგარიშებს გამოსცემს:

- აუდიტორული ოფისის წლიური ანგარიში.
- დასკვნა სახელმწიფო ბიუჯეტის წლიური ანგარიშის შესახებ.
- დასკვნა სახელმწიფო ბიუჯეტის შესრულების შესახებ.
- ანგარიში ევროკავშირიდან მიღებული გრანტების შესახებ.
- ერთობლივი აუდიტების აქტები.

## 2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

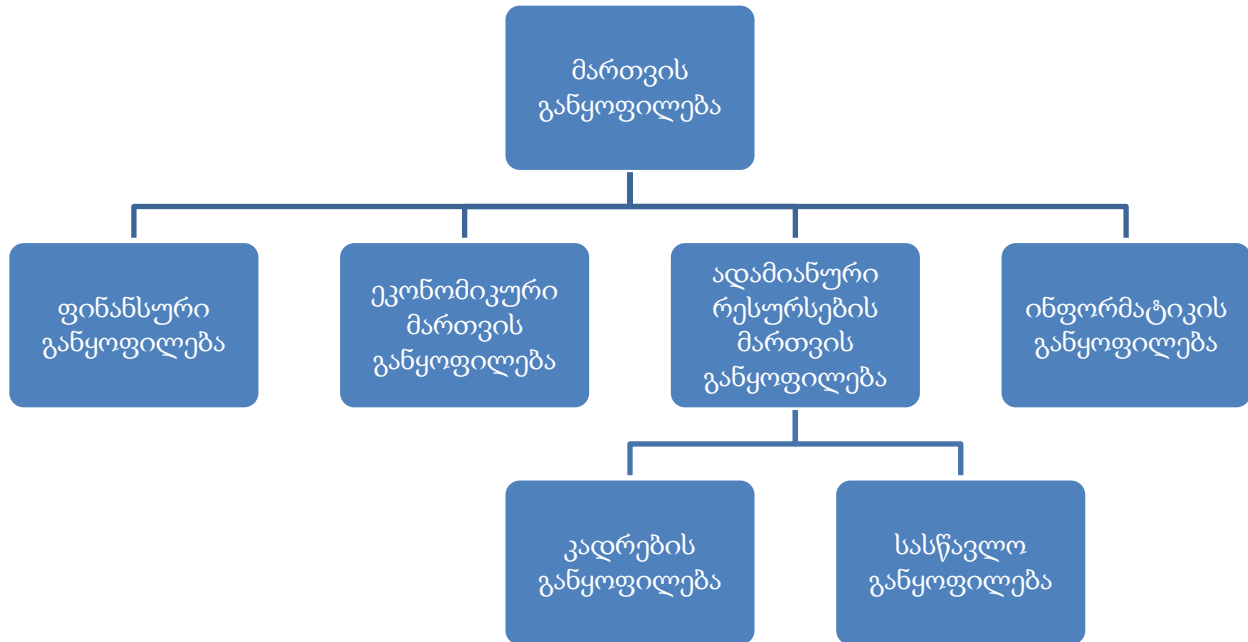
ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავების მიზანია მხარი დაუჭიროს ხედვისკენ მიმართული პროცესების განხორციელებას, ეთიკური კოდექსისა და ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისში საკონტროლო საქმიანობის სტრატეგიას. ადამიანთა რესურსების მართვის სტრატეგიის პრინციპებია:

- აუდიტორული ოფისის ხედვის მხარდაჭერა.
- საჭირო რაოდენობისა და კომპეტენციის თანამშრომელთა მოზიდვა და შენარჩუნება.
- შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება.
- თანამშრომელთა სამუშაოს ეფექტიანობის მართვა.

ჩეხეთის აუდიტორულმა ოფისმა შეიმუშავა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა:

- მონაცემთა და საინფორმაციო ბაზა, სადაც ინახება ინფორმაცია თანამშრომლისა და მისი განათლების შესახებ.
- მუშაობის ნაყოფიერების მართვა.
- მუშაობის ნაყოფიერების პრინციპი

**3. ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სტრუქტურა, მარეგულირებელი სამართლებრივი აქტები (კანონები, დებულებები) ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სტრუქტურა:**



განყოფილების შემადგენლობა:

- დირექტორი.
- კადრების განყოფილების უფროსი.
- ადამიანური რესურსების მართვის ოფიცერი - 4
- სასწავლო განყოფილების უფროსი.
- სასწავლო ცენტრის თანამშრომელი - 3
- ასისტენტი - 1

ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება:

- შეიმუშავებს და უზრუნველყოფს დეპარტამენტის საკადრო და სოციალური პოლიტიკის კონცეფციას.
- შეიმუშავებს ფინანსური წახალისების სისტემას.
- ორგანიზებას უწევს თანამშრომელთა კონკურსებს, უზრუნველყოფს ფსიქოლოგიურ გამოკვლევას.
- უზრუნველყოფს თანამშრომლებისთვის საკონსულტაციო მომსახურებას.
- მართავს ადამიანური რესურსების მონაცემების მოდულს SAP სისტემაში.
- პასუხისმგებელია შრომის უნარს მოკლებული პერსონალის (ინვალიდების) მუშაობაზე.

მარეგულირებელი კანონები და დებულებები

გარეშე რეგულაციები:

- ევროპულ სამართალთან ჰარმონიზაცია.
- შრომის კოდექსი.
- პერსონალური მონაცემების დაცვის კანონი.
- ანტიდისკრიმინაციული კანონი.

შიდა რეგულაციები:

- ორგანიზაციული წესები (კანონი ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის შესახებ).
- შრომის აქტი (შრომის კოდექსი).
- კოლექტიური კონტრაქტი (შრომის კოდექსი).
- პრეზიდენტის კაბინეტის დირექტივა თანამდებობრივი სარგოების შესახებ (მთავრობის რეგლამენტი შრომის ანაზღაურების სფეროში).
- სამუშაო კატალოგი საჯარო სამსახურსა და ადმინისტრაციაში.
- დეკრეტი, კვებისა და შვებულების შეღავათი.

აღსანიშნავია, რომ ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის თანამშრომლები, განსხვავებით საქართველოს კონტროლის პალატის თანამშრომელთა დიდი ნაწილისგან, არ არიან საჯარო მოხელეები, მათ დამქირავებელთან ურთიერთობას არეგულირებს შრომის კოდექსი.

#### **4. სამუშაო აღწერილობის ჩამოყალიბება - ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის მაგალითზე**

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის რეფორმის ფარგლებში ყველა არსებული და პოტენციური თანამშრომლისათვის შედგა სამუშაოს აღწერილობა, რომლის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობდნენ განყოფილების უფროსები და ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების თანამშრომლები. სამუშაოს აღწერილობა მოიცავს:

- სამუშაო ადგილის დასახელება.
- პოზიციის პირველადი და დამატებითი პასუხისმგებლობები.
- საჭირო უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და განათლება.
- პროფესიული განვითარების გზები.
- სამუშაო პირობები.

#### **5. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა**

თითოეული თანამშრომლისათვის, დაკისრებული მოვალეობიდან გამომდინარე, აუცილებელი კომპეტენციების ნუსხა (სამუშაოს აღწერილობა)

ერთობლივად შემუშავებულ იქნა შესაბამისი დეპარტამენტების უფროსებისა და ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მიერ. ამ კომპეტენციების ნუსხაზე დაყდნობით, ასევე ჩამოყალიბდა შეფასების სისტემა. ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისს აქვს თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების 3 საშუალება:

1. არაფორმალური შეფასება - უფროსისა და მისი ხელქვეითის ყოველდღიური ურთიერთობის ნაწილი, რეგულარული მონიტორინგი, რომლის დახმარებითაც უფროსი წლის ბოლოს აკეთებს თანამშრომლის ფორმალურ შეფასებას.
2. აუდიტორთა საქმიანობის შეფასება აუდიტის განხორციელებისას სამუშაო პროცესში (ხარისხის კონტროლი).
  - a. რეგულირდება ნორმატიული შიდაგანაწესით.
  - b. ეხება მხოლოდ აუდიტორ თანამშრომლებს.
  - c. ეხება კონკრეტულ აუდიტს.

აუდიტის ჯგუფის უფროსი აუდიტის დასრულებიდან 10 დღის განმავლობაში ახორციელებს ხარისხის კონტროლს. იგი შეფასების შესახებ ინფორმაციას წერილობით აწვდის დეპარტამენტის უფროსს, რომელიც იყენებს მას თანამშრომლების წლიური შეფასებისას. წლიური შეფასებისგან განსხვავებით, ამ სახის შეფასება არ იძლევა შეფასებული თანამშრომლის მხრიდან თვითშეფასების საშუალებას და თუ შეფასებული პირი არ ეთანხმება მიღებულ შეფასებას, შესაძლებელია ამის გასაჩივრება ტოპ-მენეჯენტთან. არ არსებობს დამტკიცებული წესი, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ თანამშრომელი გაეცნოს საკუთარ შეფასებას დეპარტამენტის უფროსისთვის მიწოდებამდე.

3. თანამშრომელთა საქმიანობის წლიური შეფასება
  - არის სტანდარტული, დაგეგმილი, კომპლექსური.
  - აქვს ფორმალიზებული შედეგები.
    - დაფუძნებულია სამუშაოს აღწერილობაში აღნიშნულ ძირითად კომპეტენციებზე (4 დონე ძირითადი კომპეტენციების შესაფასებლად: ძირითადი, კარგი, ძალიან კარგი, საუკეთესო).
  - რეგულირდება ნორმატიული შიდაგანაწესით.
  - მოიცავს ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის ყველა თანამშრომელს.

თითოეული თანამშრომლისთვის წლიურ შეფასებას აწარმოებს მისი უშუალო უფროსი. თითოეულ შემფასებელს შეფასებამდე უტარდება ტრენინგი შეფასების სისტემისა და პრინციპის გასაცნობად. ფასდება თანამშრომელზე დაკისრებული ვალდებულებების შესასრულებლად აუცილებელი ძირითადი კომპეტენციები, რომლებიც მითითებულია სამუშაოს აღწერილობაში, წინა წელს დასახული მიზნების შესრულება, მის მიერ ეთიკის კოდექსის დაცვა და თანამშრომლის მიერ გავლილი

ტრენინგების პრაქტიკაში გამოყენება. შეფასების იმავე ფორმაში, რომელსაც ავსებს უშუალო უფროსი, თანამშრომელს ეძლევა საშუალება შეაფასოს საკუთარი თავი და უშუალო უფროსთან შეფასების ინტერვიუს დროს მასთან ერთად დაგეგმოს მომავალი წლის სამოქმედო გეგმა - ახალი მიზნები და საჭირო ტრენინგები (შეფასებიდან გამომდინარე). შეფასების შემდეგ შედეგები შრომის ანაზღაურებაში აისახება - ხელფასის მომატება/დაწინაურება/პრემირება. წლიური შეფასების შევსება ხდება ინტერნეტის საშუალებით და შეფასების ინფორმაცია ხელმისაწვდომია შეფასებული თანამშრომლის, მისი შემფასებლისა და ტოპ-მენეჯმენტისათვის.

## **6. ახალი თანამშრომელი ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისში**

ახალი თანამშრომელი სამსახურში მიღებიდან ერთი წლის განმავლობაში გადის ადაპტაციის პერიოდს. ახალ თანამშრომელს დაქირავებისას უფორმდება ხელშეკრულება 3-თვიანი გამოსაცდელი ვადით.

სამსახურში აყვანის შემდეგ ახალ თანამშრომელს გადაეცემა ზოგადი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ: მოკლე მიმოხილვა ორგანიზაციის ადმინისტრაციის, მისი სტრუქტურის, მანდატისა და საქმიანობის შესახებ და ნუსხა იმ პიროვნებებისა, რომელთაც შეუძლია მიმართოს გარკვეული პრობლემების წარმოშობის შემთხვევაში. სამსახურში გამოცხადებისას, პირველი დღიდანვე, ახალი თანამშრომელი ერთვება სამუშაო პროცესში. მას ინტენსიურად უტარდება ტრენინგები, თუმცა ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს უშუალო ზედამხედველობის ქვეშ. სამსახურში მისვლის პირველივე დღეს დგება ადაპტაციის ამოცანები - სამუშაო მიზნების დასახვა და საჭირო ტრენინგების დაგეგმვა. ადაპტაციის მიზნების განხილვა (გასაუბრება) უფროსთან და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან ხდება სამჯერ პირველი წლის განმავლობაში. მუშაობის დაწყებიდან ერთი თვის შემდეგ თანამშრომელს აქვს გასაუბრება უშუალო უფროსთან და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან, სადაც ფასდება მისი ადაპტაციის ამოცანები. ასეთივე გასაუბრება ხდება სამი თვისა და შემდეგ, ერთი წლის თავზე. სწორედ ამ გასაუბრების შემდეგ იღებენ გადაწყვეტილებას თანამშრომელთან ხელშეკრულების შეწყვეტის/გაგრძელების და ხელშეკრულების ტიპის შესახებ.

## **7. ადამიანური რესურსების მართვაში კომპიუტერული ტექნოლოგიები გამოყენება**

ჩეხეთის აუდიტორული ოფისი ადამიანური რესურსების მართვაში აქტიურად იყენებს კომპიუტერულ ტექნოლოგიებს. თანამშრომელთა დასწრების აღრიცხვა ხორციელდება ინტერნეტიდან დასწრების მოდულში. ამ მოდულში

თანამშრომელი თვითონ აღრიცხავს თავისივე ნამუშევარი საათების რაოდენობას. მოდული ითვლის ზედმეტად ნამუშევარი საათების რაოდენობასაც.

ადამიანური რესურსების განყოფილებას აქვს თანამშრომელთა მონაცემების (სახელი, გვარი, საკონტაქტო ინფორმაცია) ელექტრონული ბაზა. ბაზაში მითითებულია ინფორმაცია თანამშრომლის, განათლების (განათლების დონე დაქირავებამდე და დაქირავების შემდეგ გავლილი ტრენინგები) ხელშეკრულების შესახებ (დაკავებული თანამდებობა, ხელშეკრულების ვადა).

ადამიანური რესურსების განყოფილების მიერ შემუშავებულ სასწავლო ცენტრში მიმდინარე ტრენინგზე დარეგისტრირება ხორციელდება ინტრანეტის საშუალებით, სადაც მოცემულია ტრენინგების კატალოგი და გრაფიკი. თანამშრომელი ირჩევს მისთვის სასურველ ტრენინგს, დასწრების დროს და რეგისტრირდება ტრენინგზე. დარეგისტრირების შემდეგ ელექტრონული ფოსტა ეგზავნება ადამიანური რესურსების განყოფილების უფროსს, რომელიც თანამშრომლის გრაფიკიდან გამომდინარე, უდასტურებს/არ უდასტურებს მას ტრენინგზე დასწრებას, რომელიც ლიმიტირებულია - თითოეულ თანამშრომელს შეუძლია წელიწადში მხოლოდ ხუთ ტრენინგში მიიღოს მონაწილეობა.

## 8. ტრენინგის სისტემა

თანამშრომელთა განათლებისა და ტრენინგის მიზნით ჩეხეთის აუდიტორულ ოფისს აქვს საკუთარი სასწავლო ცენტრი, რომელიც მდებარეობს ქ.პრალიდან მოშორებით. სწორედ ამ ცენტრში იმაღლებენ კვალიფიკაციას თანამშრომლები ინტერნეტში ზემოხსენებული ონლაინ რეგისტრაციის გავლის შემდეგ. შემუშავებულია სასწავლო პროგრამა თითოეული თანამშრომლის (აუდიტორის) პროფესიული დონისთვის (ახალი თანამშრომელი, დამწყები თანამშრომელი, აუდიტორი, უფროსი აუდიტორი). თითოეული ტრენინგის პროგრამა დაყოფილია შემდეგ ეტაპებად:

1. ადაპტაციის ეტაპი - ორგანიზაციის გაცნობა.
2. უწყვეტი პროფესიული განათლება.
  - ზოგადი განთლება - კანონმდებლობა, ბუღალტრული აღრიცხვის პრინციპები.
  - პროფესიული განვითარება - ფინანსური აუდიტი, შესაბამისობის აუდიტი, ეფექტიანობის აუდიტი, აქტივების მართვა.
3. პროფესიული დახელოვნება - აუდიტის ჯგუფის მართვა, ტრენინგისას მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უზრუნველყოფა, ფინანსური, შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტის სიღრმისეული მიმოხილვა.

პირველ და მეორე ეტაპზე სწავლებას ახორციელებენ ჩეხეთის უმაღლესი აუდიტორული ოფისის სათანადო კომპეტენციის მქონე თანამშრომლები, რომელთა შერჩევას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება. სწავლება ხორციელდება უკვე შესრულებული აუდიტის სამუშაო დოკუმენტების განხილვით. მეორე ეტაპი ასევე მოიცავს აუდიტორებისათვის პროფესიული დონის შესანარჩუნებლად საჭირო კურსებს. სწავლების მეორე ეტაპის კურსები არჩევითია სტაჟიანი აუდიტორებისათვის, მაგრამ სავალდებულოა ახალი თანამშრომლებისათვის. პირველი ეტაპის გავლის შემდეგ სტაჟიან აუდიტორს შეუძლია გამოტოვოს მეორე ეტაპი და მესამე ეტაპის გავლის შემდეგ დაუბრუნდეს მას.

სწავლების მესამე ეტაპი განკუთვნილია მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი აუდიტორებისათვის, როგორცაა, ჯგუფის უფროსი. თანამშრომლები ეცნობიან აუდიტის ჯგუფის წარმატებულად და ეფექტიანად მართვის პრინციპებს, ასევე იღრმავებენ პროფესიულ ცოდნას. მესამე ეტაპზე სწავლებას ახორციელებენ მოწვეული ექსპერტები.

ტრენინგებში მონაწილეობა, შესწავლილი უნარ-ჩვევების პრაქტიკაში გამოყენება ფასდება ყოველწლიური შეფასებისას და მას ითვალისწინებენ შრომის ანაზღაურებისა და დაწინაურების საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღებისას.

## **9. შენიშვნები და მოსაზრებები**

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩეხეთის უმაღლეს აუდიტორულ ოფისს ახალი დაწყებული აქვს ადამიანური რესურსების მართვა ზემოაღნიშნული მეთოდით. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული გეგმა ახლო წარსულში იქნა შემუშავებული და ბოლომდე არ არის დანერგილი. ასევე, უცნობია არსებული მეთოდით მუშაობის შედეგები დროის სიმცირის გამო.