



ევროკავშირი
საქართველოსთვის



ადამიანური რესურსების
სტრატეგიის შემუშავების
გზამკვლევი

ავტორი

ია წულაია - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტი.

დოკუმენტი მომზადებულია საჯარო სამსახურის საკითხებში ამავე პროექტის საერთაშორისო ექსპერტთან, ვოიჩეჟ ჟელინსკისთან კონსულტაციით.

თარიღი

თებერვალი, 2023 წ.

ეს დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ პროექტის ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ბიურო და სოფრეკო, პარტისიპთან და კონრად ადენაუერის ფონდთან ერთად და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

სარჩევი

აბრევიატურების და ტერმინების განმარტება.....	3
წინასიტყვაობა	4
შესავალი	5
დოკუმენტის შესახებ.....	5
HR სტრატეგიის შესახებ	7
სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის ტერმინის განსაზღვრა.....	7
ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განმარტება	8
სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა შედარებითი თვალსაზრისით	9
HR სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები.....	12
სიტუაციის ანალიზი.....	12
გარემოს ანალიზი.....	13
შიდა ფაქტორების ანალიზი	16
მონაცემთა ანალიზი	17
სიტუაციის ანალიზის ინსტრუმენტები	22
სტრატეგიული HR მიზნების ფორმირება.....	25
სამომავლო ხედვის, ორგანიზაციული სტრატეგიული მიზნების იდენტიფიცირება.....	25
სტრატეგიულ მიზნებთან მიმართებაში HR დაკვეთის იდენტიფიცირება.....	26
HR სტრატეგიული მიზნების ფორმირება	27
განსვლის (gap), გამოწვევების იდენტიფიცირება.....	28
სამოქმედო გეგმა	32
HR სტრატეგიის მონიტორინგი და შეფასება.....	34
HR სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული ცვლილებების მართვა	35
დანართი 1 - SWOT ანალიზი.....	40
დანართი 2 - სავარჯიშო: „ბორბალი“	41
დანართი 3 - პრობლემების ხე.....	43
დანართი 4 - სავარჯიშო: ჩართული მხარეების ანალიზი.....	45
დანართი 5 - HR სტრატეგიული მიზნების ფორმირებისთვის სასარგებლო კითხვები ...	46

დანართი 6 - HR სტრატეგიის სამაგალითო მოკლე ვერსია	47
შესავალი.....	47
HR სტრატეგიის დოკუმენტის შესახებ	48
სიტუაციის მიმოხილვა	49
ზოგადი მონაცემები	49
HR სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები	54
HR სტრატეგიული მიზნების ფორმულირება	56
HR გამოწვევების ფორმულირება და შეუსაბამობის (gap) იდენტიფიცირება.....	56
HR ამოცანების ფორმულირება.....	56
HR სტრატეგიის მონიტორინგი.....	62
დანართი A - სამოქმედო გეგმა 2022-23.....	63
დანართი B - თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარის შედეგები	65
დანართი C - სტატისტიკური მონაცემები და HR ინდიკატორები.....	65
დანართი D - სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა	65
დანართი 7 - სამოქმედო გეგმა.....	66
დანართი 8 - ცვლილებების მიმართ მზაობის კითხვარის მაგალითი.....	67
დანართი 9 - თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის კითხვარის ნიმუში....	68

აბრევიატურების და ტერმინების განმარტება

HR	ადამიანური რესურსები
HRM	ადამიანური რესურსების მართვა
PAR	საჯარო მმართველობის რეფორმა
OECD	ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია
CIPD	პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტი
SHRM	ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოება
IT	ინფორმაციული ტექნოლოგიები
R&D	კვლევა და განვითარება
SWOT	S - ძლიერი მხარეები, W - სუსტი მხარეები, O - შესაძლებლობები, T - საფრთხეები
SMART	S - სპეციფიური, M - გაზომვადი, A - მიღწევადი, R - რეალისტური, T - დროში განსაზღვრული
GNH	მთლიანი ეროვნული ბედნიერების ინდექსი

წინასიტყვაობა

„ადამიანური რესურსების მართვის საერთო სტრატეგიის შემუშავება, რაც საკმაოდ შრომატევად და მრავალმხრივ პროცესს წარმოადგენდა, მნიშვნელოვანი ნაბიჯია საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს განვითარებისთვის. ინსტიტუციური პოლიტიკის ამ დოკუმენტის ძირითადი მიზანია სამინისტროს სტრატეგიული მიზნების შესრულების ხელშეწყობა, რისთვისაც აუცილებელია, არსებობდეს ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისი პრაქტიკები, თავმოყრილი და ორგანიზებული სისტემატიზებული სახით, რომლებიც სამინისტროს სისტემის წინაშე მდგარ გამოწვევებს უპასუხებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შექმნის რთულ პროცესს შეჭიდებულმა ორგანიზაციებმა მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინონ, რომ სტრატეგიის დოკუმენტის ეფექტურობისათვის კრიტიკულია უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების დეკლარირებული მხარდაჭერა და შექმნის პროცესში ორგანიზაციის მენეჯმენტის ჩართულობა, ხოლო სამოქმედო გეგმით გაწერილი ამოცანების განხორციელებისათვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლების პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა, რათა მათ შეძლონ რეალისტური და ადეკვატური მიზნების დასახვა, ამოცანების შესრულება და სიახლეების წარმატებით დანერგვა.“

საქართველოს იუსტიციის მინისტრის მოადგილე, ბუბა ლომუაშვილი

შესავალი

დოკუმენტის შესახებ

მოცემული გზამკვლევი შექმნილია ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ (PAR) ფარგლებში და ასახავს ადამიანური რესურსების (HR) სტრატეგიის შემუშავების საუკეთესო პრაქტიკებს, რომელიც ამავედროულად მორგებულია საქართველოს საჯარო სამსახურის კონტექსტზე. დოკუმენტის დანიშნულებაა ნათელი წარმოდგენა შეუქმნას საჯარო დაწესებულებებში მომუშავე HR თანამშრომლებს და ხელმძღვანელებს HR სტრატეგიის ორგანიზაციული როლის შესახებ და მეთოდური დახმარება გაუწიოს მისი შექმნის პროცესში.

დოკუმენტის სტრუქტურა აგებულია HR სტრატეგიის შემუშავების პროცესის შესაბამისად და შესავალი თავის შემდეგ დეტალურად განიხილავს:

- HR სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭირო სიტუაციის ანალიზის პროცესს
- HR მიზნების ფორმირების პროცესს
- HR სტრატეგიის აღსრულებისთვის სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესს
- HR სტრატეგიის მონიტორინგის და შეფასების პროცესს

სიტუაციის ანალიზის ნაწილი განიხილავს გარე და შიდა ფაქტორების გავლენას და მათი ანალიზის მნიშვნელობას არსებული და სამომავლო გამოწვევების, მათ შორის, შესაძლებლობების იდენტიფიცირებისთვის. ასევე, გვაცნობს კონკრეტულ ფაქტორებს და ორგანიზაციულ პროცესებს, რომელიც გვხმარება უკეთ დავინახოთ ორგანიზაცია და მისი გარემო. ამავე ნაწილში აღწერილია კვლევის და სიტუაციის ანალიზის ინსტრუმენტები, რომელიც გვხმარება ინფორმაციის მოპოვებისა და მისი კატეგორიზაციის პროცესში. ინსტრუმენტების დეტალური აღწერა მოცემულია შესაბამის დანართში.

ამასთან, ცალკე ქვეთავი ეთმობა მონაცემთა ანალიზის, HR მეტრიკების მნიშვნელობას, როგორც სტრატეგიული HR-ის მნიშვნელოვან კომპონენტს.

HR მიზნების ფორმირების ნაწილი აღწერს პროცესს, თუ როგორ ფორმულირდება HR მიზნები ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად და როგორ ფორმირდება მოცემული HR მიზნების მიღწევისთვის აუცილებელი ამოცანები არსებული გამოწვევების და კონტექსტების შესაბამისად. ამ ნაწილში ყურადღება ეთმობა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ანალიზს ამოცანათა ფორმირების პროცესში.

სამოქმედო გეგმის ნაწილი აღწერს გეგმის კომპონენტებს. შესაბამის დანართში მოცემულია სამოქმედო გეგმის მაგალითი.

სტრატეგიის მონიტორინგის და შეფასების ნაწილი - ეხება სტრატეგიის შემუშავების შემდგომ, უშუალოდ დანერგვის პერიოდს. მოცემულ თავში განხილულია სტრატეგიის მონიტორინგის და შეფასების სტანდარტული მიდგომები.

სტრატეგიის დანერგვასთან დაკავშირებული ცვლილებების მართვა - მოცემული თავი ეხება ცვლილებების მართვის ტექნიკას, რომელიც მნიშვნელოვანია სტრატეგიის შემუშავების ყველა ეტაპზე და მისი დანერგვისას. ამ თავის გზამკვლევაში არსებობა განპირობებულია მისი პრაქტიკული ღირებულებით, რადგან საყოველთაოდ ცნობილია, სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების წარმატება სწორედ ადამიანების ჩართულობით და ცვლილებების მართვის მეშვეობითაა შესაძლებელი.

დანართები - დანართებში მკითხველს შეუძლია ნახოს HR სტრატეგიის მაგალითი, სამოქმედო გეგმის მაგალითი და რიგი ინსტრუმენტები და კითხვარები, რომელიც დაეხმარება სტრატეგიის შემუშავების პროცესში.

HR სტრატეგიის შესახებ

სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის ტერმინის განსაზღვრა

პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტის (CIPD) თანახმად, სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა შეიძლება განიმარტოს, როგორც „თანმიმდევრული, დაგეგმილი ჩარჩოს შექმნა, რათა თანამშრომლების დაქირავებამ, მართვამ და განვითარებამ ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა უზრუნველყოფს ადამიანების მართვის სხვადასხვა ასპექტის ერთად მუშაობას, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ღირებულების შექმნის და მიზნების მიღწევისთვის საჭირო ქცევისა და კლიმატის ჩამოყალიბებას. ის აქცენტს აკეთებს ადამიანებთან დაკავშირებულ გრძელვადიან საკითხებზე, რესურსების მომავალ საჭიროებებთან თანხვედრაზე და სტრუქტურის, ხარისხის, კულტურის, ღირებულებებისა და ვალდებულების საკითხების სტრატეგიულ ხედვაზე. ის ასევე უნდა პასუხობდეს თავად სამუშაოს განვითარებად ბუნებას“¹.

უფრო მოკლე განმარტებას გვთავაზობს ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოება (SHRM), რომლის მიხედვითაც სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა „მოიცავს HR პროგრამების შემუშავებისა და განხორციელების პროცესს, რომელიც მომავალზეა ორიენტირებული, პასუხობს ბიზნეს პრობლემებს და პირდაპირ უწყობს ხელს ძირითადი გრძელვადიანი ბიზნეს ამოცანების მიღწევას“. ² SHRM ანალოგიურ განმარტებას გვთავაზობს სხვა პუბლიკაციაში, მეტად უსვამს ხაზს HR სტრატეგიებისადმი სისტემურ მიდგომას: “ადამიანური რესურსების სტრატეგია ნიშნავს ადამიანური რესურსების პრაქტიკების სისტემას კონკრეტული ფუნქციისთვის ან ფუნქციების ნაკრებისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლების მიერ სამუშაოს საუკეთესოდ შესრულებას, რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის საბოლოო მიზნები.”³

ზემოთ ჩამოთვლილი განმარტებების მაგალითები ხაზს უსვამს სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ მახასიათებლებს:

- ჰოლისტური მიდგომა (ყველა HR პროცესთან მიმართებაში)
- ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერა, მათ შორის გრძელვადიანი მიზნების

¹ <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#gref>

² სტრატეგიული ადამიანური რესურსების პრაქტიკა, www.shrm.org

³ Wright P.M. (2008), Human Resource Strategy: adapting to the age of globalisation, SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series.

- თანმიმდევრულობა - ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა ასპექტმა ერთად უნდა იმუშაოს
- მომავალზე ორიენტირებულობა - ორიენტირებული სამომავლო საჭიროებებზე და გამოწვევებზე
- კავშირშია როგორც პოლიტიკის ფორმირებასთან, ასევე მის განხორციელებასთან.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები განასხვავებს ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მართვას ადამიანური რესურსების მართვას ან საკადრო ადმინისტრირებისგან. ერთი გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე ფაქტორი, რომელიც ცალსახად არ იყო ნახსენები ზემოხსენებულ განმარტებებში, არის მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება – HR სტრატეგიები უნდა ეფუძნებოდეს არა სუბიექტურ მოსაზრებებს, არამედ მყარ და სანდო მონაცემებს.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განმარტება

“HR სტრატეგიები განსაზღვრავს, თუ რას აპირებს ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სხვადასხვა ასპექტთან დაკავშირებით.”⁴ SHRM-ის განმარტების თანახმად, „HR სტრატეგია არის ადამიანური რესურსების პრაქტიკის სისტემა კონკრეტული ფუნქციისთვის ან ფუნქციების ნაკრებისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლების მიერ საქმიანობის საუკეთესოდ შესრულებას, რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის საბოლოო მიზნები.”⁵

თუ პირველი განმარტება ფოკუსირებულია HR სტრატეგიების შინაარსის აღწერაზე, მეორე დამატებით ყურადღებას ამახვილებს HR პოლიტიკის მიზნებზე (სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა).

სტრატეგია შეიძლება იყოს წერილობითი დოკუმენტი, მაგრამ ზოგჯერ ის არ არის ჩამოყალიბებული წერილობით. ეს შეიძლება იყოს ცალკე დოკუმენტი, ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილი ან შესაძლებელია წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე HR სტრატეგიის სახით, სადაც თითოეული ფოკუსირებულია სხვადასხვა HR გამოწვევაზე. შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმა შეიძლება განსხვავებული იყოს. თითოეულ ორგანიზაციას სჭირდება საკუთარი, უნიკალური HR სტრატეგია, რომელიც პასუხობს მის საჭიროებებსა და გამოწვევებს. ფართოდ მიღებული მიდგომა, ჩვეულებრივ, დგას სამუშაოს შესრულების კონტროლზე, მასზე კონცენტრაციასა და ერთგულებაზე ფოკუსს შორის.

⁴ Armstrong, 2006, p. 123.

⁵ სტრატეგიული ადამიანური რესურსების პრაქტიკა, www.shrm.org

HR სტრატეგიები განსხვავდება სტრატეგიული HRM-ისგან იმდენად, რამდენადაც ეს უკანასკნელი ბევრად უფრო ფართო კონცეფციაა. სტრატეგიული HRM-ს მივყავართ HR სტრატეგიების შემუშავებამდე, მაგრამ ის ასევე აღწერს HRM-ის ზოგად მიდგომასა და ფილოსოფიას.

სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა შედარებითი თვალსაზრისით

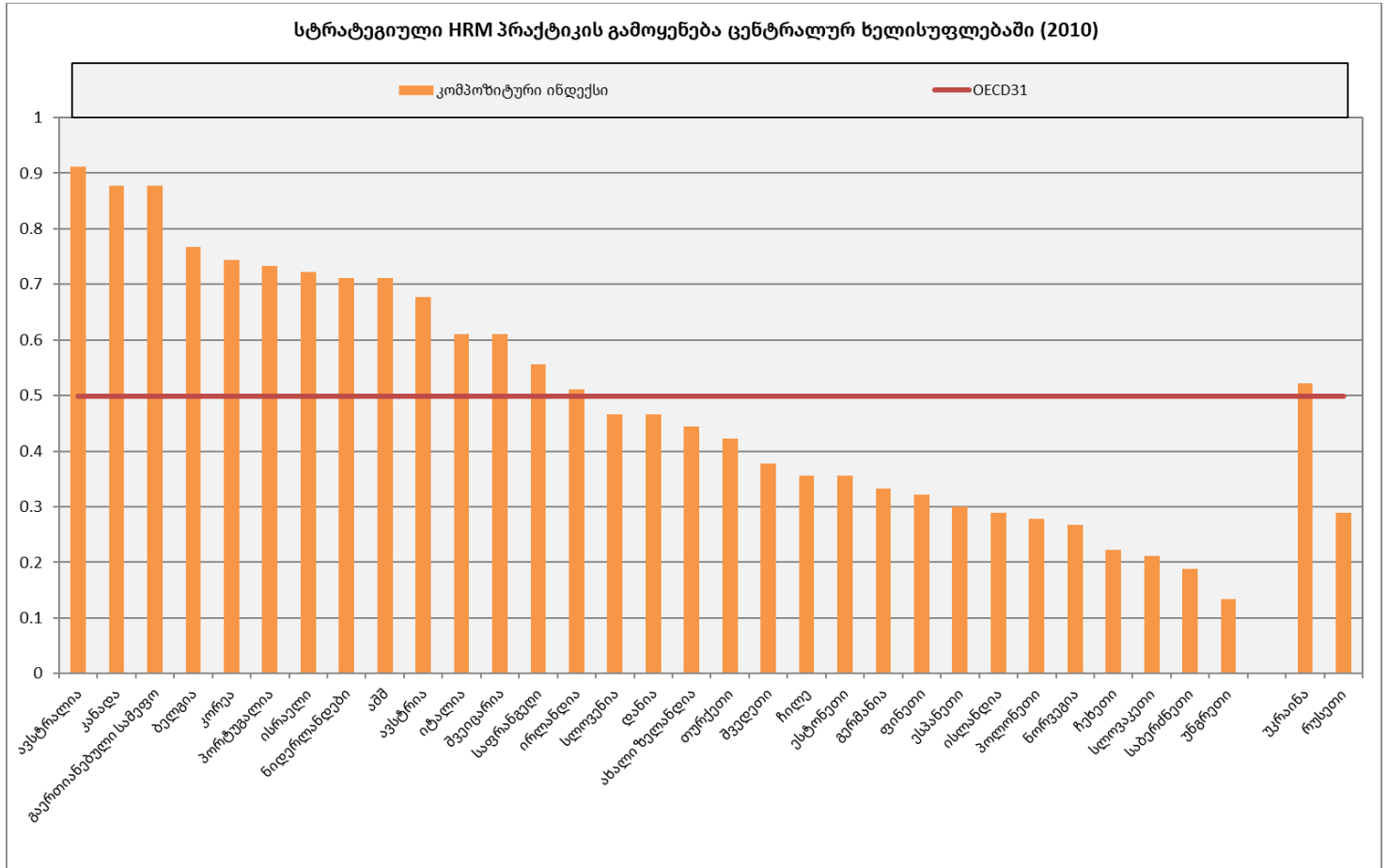
OECD-მ შემოგვთავაზა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის კომპოზიტური ინდიკატორი. ინდექსი შედგება შემდეგი ცვლადებისგან: „ანგარიშვალდებულების ზოგადი ჩარჩოს არსებობა; უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერების სამუშაოს შესრულების შეფასებებში გაწერილი HRM მიზნების არსებობა; ელემენტები, რომელიც უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს ანგარიშვალდებულების ზოგადი ჩარჩოს ფარგლებში დაგეგმვისა და ანგარიშგებისას; სამინისტროების/დეპარტამენტების HRM შესაძლებლობების რეგულარული გადახედვა და შეფასება; მომსახურების მიწოდების მიზნით ადეკვატური სამუშაო ძალის განსაზღვრისთვის წინასწარი დაგეგმვის არსებობა; და მთავრობის მიერ წინასწარი დაგეგმვისას გათვალისწინებული ელემენტები.“⁶

მიუხედავად იმისა, რომ ზემოაღნიშნული მაჩვენებელი ეხება არა ცალკეულ უწყებებს, არამედ სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურის სისტემებს, ის კარგად ასახავს, თუ რომელი ფაქტორები ითვლება გადამწყვეტად ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვისთვის. ამ ინდექსის მეორე უპირატესობა არის ის, რომ იგი ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციფიკას საჯარო მმართველობაში.

⁶ OECD (2011), “სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა”, Government at a Glance 2011, OECD გამომცემლობა, პარიზი.

OECD-ის წევრი და ზოგიერთი არაწევრი ქვეყნების შედარება ილუსტრირებულია ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე:

გრაფიკი 1. სტრატეგიული HRM პრაქტიკის გამოყენება ცენტრალურ ხელისუფლებაში (2010)⁷



წყარო: 2010 OECD-ის კვლევა ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის შესახებ ცენტრალურ/ფედერალურ მთავრობებში

⁷ უაზრესი მონაცემები არა არის მისაწვდომი, რადგან OECD-მ შეწყვიტა გაერთიანებული მონაცემების შეგროვება მომდევნო წლებში და ფოკუსირდა დეტალიზირებული ინდიკატორების შესწავლაზე.

OECD-ის დოკუმენტი: „რეკომენდაცია ლიდერობასა და შესაძლებლობებზე საჯარო სამსახურში“, რომელიც არის OECD-ის სამართლებრივი ინსტრუმენტი, გვიჩვენებს, თუ როგორ უნდა მოხდეს HR პრაქტიკის მოდერნიზება საჯარო მმართველობაში, ასევე ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიული HRM პრაქტიკის საჭიროებაზე. ის არა მხოლოდ HR სტრატეგიების განმარტავს, არამედ ასევე იძლევა კონკრეტულ რეკომენდაციებს, თუ რომელი ფაქტორები უნდა იქნას გათვალისწინებული სტრატეგიული HRM-ის დასაწესად. დოკუმენტი მოუწოდებს “ცალკეული უწყებებისთვის, სამინისტროებისთვის, ლიდერებისთვის და/ან მენეჯერებისთვის დამოუკიდებლობის სათანადო დონის დელეგირებას, რათა ადამიანების მართვა თანხვედრაში იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ ბიზნეს მიზნებთან“. გარდა ამისა, იგი უბიძგებს, რომ „შემუშავდეს ადამიანების მართვის მიმართ გრძელვადიანი, სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა, რომელიც დაეფუძნება მტკიცებულებებსა და ინკლუზიურ დაგეგმვას და ამასთანავე:

- ეყრდნობა საჭირო და ხელმისაწვდომი უნარების მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ შეფასებას; აღნიშნული უნარები საჭიროა არსებული და მომავალი ძირითადი ბიზნეს მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად სტრატეგიული და პროგნოზირებადი ანალიტიკისთვის HR და სამუშაო ძალის მონაცემების გამოყენებით; პარალელურად დაცულია მონაცემთა კონფიდენციალურობა;
- ადგენს სტრატეგიულ მიმართულებებსა და პრიორიტეტებს შესაბამისი დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, კერძოდ, საჯარო მოხელეებისგან ან/და მათი წარმომადგენლებისგან და განხორცილებაზე პასუხისმგებელი მენეჯმენტისგან მიღებული უკუკავშირის გათვალისწინებით;
- ითვალისწინებს ადამიანების მართვის ყველა რელევანტურ ასპექტს და უზრუნველყოფს მთავრობის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესებთან შესაბამისობას, მათ შორის ბიუჯეტსა და საქმიანობის მართვასთან;
- მოიცავს შესაბამის ინდიკატორებს პროგრესის მონიტორინგისთვის“.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიებისა და სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის ზემოთ ჩამოთვლილ განმარტებებისგან განსხვავებით, OECD ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების სტრატეგიების შემუშავების პროცესთან და მათ განხორციელებასთან დაკავშირებულ ღირებულებებს, როგორცაა ანგარიშვალდებულება, წარმომადგენლობითობა და ინკლუზიურობა. ეს ღირებულებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორისთვის.

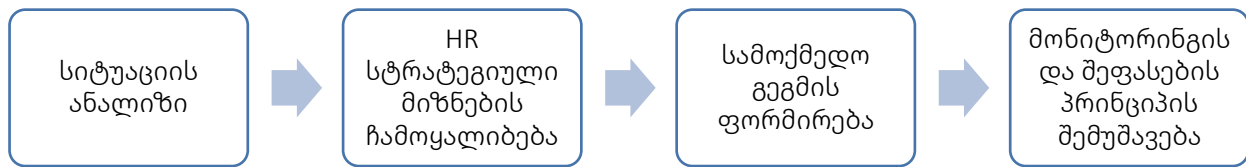
HR სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები

HR სტრატეგიის შემუშავება მიმდინარეობს დაახლოებით იმავე პრინციპით, როგორც ზოგადად ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრატეგიის შემუშავება და იგი მოიცავს:

- გარე და შიდა სიტუაციის სიღრმისეულ ანალიზს⁸
- HR სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბებას
- სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ანალიზს
- სამოქმედო გეგმის შემუშავებას
- სტრატეგიის აღსრულების მონიტორინგის პრინციპის განსაზღვრას

თითოეული ეტაპი განხილულია შემდეგ თავებში.

ფიგურა 1. HR სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები



სიტუაციის ანალიზი

HR სტრატეგიის შემუშავების პროცესში კრიტიკულ ეტაპს წარმოადგენს სიტუაციის მრავალმხრივი შესწავლა და ანალიზი. სიტუაციის ანალიზის ეტაპი, როგორც წესი, მოიცავს გარე და შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზს, რომელიც ხორციელდება თვისებრივი და რაოდენობრივი მონაცემების და დოკუმენტების ანალიზზე დაფუძნებით.

მოცემულ პროცესში მნიშვნელოვანია სწორად და კონტექსტის გათვალისწინებით შეირჩეს კვლევის მეთოდები, სიტუაციის ანალიზის ინსტრუმენტები და დაინტერესებული მხარეები. დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებები, სიტუაციური აღქმები და ინტერესები მნიშვნელოვანია არსებული გამოწვევების და სამომავლო HR მიზნებისა და ამოცანების ფორმირებისთვის.

⁸ ცალკეულმა დაწესებულებებმა შესაძლოა მოცემული სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი საკუთარ ორგანიზაციულ კონტექსტზე მორგებული მეთოდის განსაზღვრით დაიწყონ.

გარემოს ანალიზი

გარემოს ანალიზისას მნიშვნელოვანია კომპლექსურად გაანალიზდეს რიგი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მომავალზე, კერძოდ, ადამიანური კაპიტალის მართვის საკითხებზე და, ამასთანავე, შეფასდეს თითოეულის ზეგავლენის ხარისხი. გარემო ფაქტორების ანალიზისას, როგორც წესი, საკვანძოა შემდეგი საკითხები:

ეკონომიკურ - პოლიტიკური
საკანონმდებლო
სოციალური: ღირებულებები, ტრენდები
დემოგრაფიული: მიგრაცია, დაბერებადი დარგები, ურბანიზაცია
ტექნოლოგიური
კონკურენცია

ეკონომიკურ - პოლიტიკური ფაქტორები - მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს, ახდენს თუ არა ეკონომიკური ფაქტორები გავლენას HR პროცესებზე: მაგალითად, კადრების აყვანაზე, შენარჩუნებაზე, სასწავლო ბიუჯეტის ფორმირებაზე და ა.შ.

მაგალითი: ეკონომიკური დადმასვლა აისახება ანაზღაურებაზე, მის მსყიდველუნარიანობაზე და, შესაბამისად, ორგანიზაციაში არსებული ანაზღაურების კონკურენტულობაზე.⁹

მაგალითი: ეკონომიკური აღმასვლის ფონზე შრომის ბაზარზე მაღალია კონკურენცია კადრების მოზიდვის კუთხით, რაც ხელს შეუშლის კვალიფიციური კადრის მოზიდვას, ან დროულ მოზიდვას, არსებული თანამშრომლების შენარჩუნებას, და ა.შ.¹⁰

საპირისპირო მაგალითი - ეკონომიკური დადმასვლის და უმუშევრობის ზრდის ფონზე, საჯარო სამსახური მიზიდველი დამსაქმებელი ხდება, რაც დაწესებულებას აძლევს საშუალებას გაზარდოს თანამშრომლის აყვანის სტანდარტი.

⁹ სტრატეგიაზე მუშაობისას უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციული მიდგომა, ალტერნატივები: მაგ., ანაზღაურების დაკორექტირება, ბონუსის/პრემიების შემოღება, არამატერიალური წახალისების გაძლიერება, შიდა მობილობის გაზრდა, კადრების მოზიდვა სხვა ეკონომიკური ზონიდან, მეტი სტაჟიორების აყვანა და ა.შ.

¹⁰ სტრატეგიაზე მუშაობისას უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციული მიდგომა, ალტერნატივები: დასაქმების პაკეტის გაუმჯობესება, ორგანიზაციის დამსაქმებლის იმიჯის გაძლიერება, თანამშრომელთა შენარჩუნების სტრატეგიების გაძლიერება, შიდა რეკრუტირების და მობილობის გაზრდა, კონკრეტულ მისაწვდომ სემინტზე აქცენტის გაკეთება აყვანისას და ა.შ.

მაგალითი: ევროკავშირის ასოცირების ხელშეკრულების ფონზე, რიგ საჯარო დაწესებულებებში ძირითადი საქმიანობა წარმართება საკანონმდებლო ჰარმონიზაციის მიმართულებით, რამაც საჭირო გახდა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის შექმნა.

მაგალითი: ანაზღაურების არაკონკურენტულობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შეფასების შედეგებზე, რომელიც დაკავშირებულია ჯილდოს მიღებასთან. შესაბამისად, სოციალური ფაქტორების გათვალისწინებით, რიგი მენეჯერები თავს არიდებენ რეალისტური შეფასების ქულების დაწერას, რათა უზრუნველყონ დაქვემდებარებულების ანაზღაურების დაბალანსება ჯილდოთი.

საკანონმდებლო ფაქტორები - საკანონმდებლო გარემო, შრომის კოდექსი, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი და სხვადასხვა საკანონმდებლო აქტები, დებულებები, როგორც წესი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს HR პროცესებზე და პროცედურებზე.

მაგალითი: საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი ზღუდავს კონკურსის გარეშე დაწინაურებას, რათა უზრუნველყოს საუკეთესო კადრის შერჩევა კონკურსის გზით, აღნიშნული პრაქტიკა ზრდის რეკრუტირების სიხშირეს და HR-ის დატვირთვას.

მაგალითი: შრომის კანონი ორიენტირებულია დასაქმებულის უფლებების დაცვაზე, რაც აიძულებს დასაქმებულს დაასაბუთოს თანამშრომლის გათავისუფლება. აღნიშნული სტიმულია ორგანიზაციისთვის, დახვეწოს აყვანის პროცედურა და დანერგოს საქმიანობის შეფასება, რათა აიყვანოს სწორი კადრი და შექმნას გათავისუფლების ობიექტური მექანიზმი.

მაგალითი: საკანონმდებლო ცვლილების შესაბამისად თვითმმართველობებს დაევალებათ ბავშვთა უფლებების სპეციალისტის აყვანა. სამუშაო ბაზარზე გაიზარდა IT სპეციალისტების ანაზღაურება, რაც ართულებს მათ მოზიდვას საჯარო სექტორში.

სოციალური ფაქტორები - სოციალურ ფაქტორებში მოიაზრება საზოგადოებაში დამკვიდრებული ღირებულებები, ტენდენციები, ტრენდები. აღნიშნული ფაქტორები ხშირად დიდ გავლენას ახდენს დამსაქმებელზე.

მაგალითი: საჯარო სამსახურში მიმდინარე რეფორმებიდან გამომდინარე, პრესტიჟული გახდა საჯარო სექტორში საქმიანობა, ამასთანავე ცალკეულ სამინისტროებში მუშაობა პრესტიჟულია სხვადასხვა სოციალური ფენომენების გამო.

მაგალითი: ადამიანის უფლებების მიმართულებით ცნობიერების ზრდის გამო გაიზარდა ინტერესი მუშაობისა ორგანიზაციებში, რომლებიც ფოკუსირებულნი არიან ადამიანების უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე.

მაგალითი: პანდემიის შემდეგ გაიზარდა დაკვეთა სახლიდან მუშაობაზე, რაც ფორსირებას უწევს დამსაქმებელს შემოიტანოს ჰიბრიდული ან სხვა ტიპის მოქნილი სამუშაო ფორმატები.

მაგალითი: სტუდენტების რეკრუტირებისათვის ტრენდია სოციალური ქსელების გამოყენება და პირიქით, სოციალური ქსელების გამოყენება ზღუდავს წვდომას გარკვეულ სოციალურ ჯგუფებთან.

დემოგრაფიული ფაქტორი: დემოგრაფიულ ფაქტორებში შეგვიძლია მოვიაზროთ მიგრაცია, ურბანიზაცია, დაბერებადი დარგები და ა.შ.

მაგალითი: რეგიონში ახალგაზრდა კადრების აყვანა გართულებულია მაღალი ურბანიზაციის გამო, რაც აიძულებს ორგანიზაციას დედაქალაქიდან და რეგიონული ცენტრიდან მიავლინოს კადრი, რაც აძვირებს ორგანიზაციულ ხარჯებს.

მაგალითი: მაღალი მიგრაცია გავლენას ახდენს დაბალანაზღაურებადი კადრების შენარჩუნებაზე და აისახება დენადობის მაღალ მაჩვენებელში.

მაგალითი: ორგანიზაციას ყავს საპენსიო ასაკის კადრები და ვერ ანაცვლებს ახალგაზრდა თანამშრომლებით, რადგან კონკრეტული სპეციალობების მიმართულებით არ არსებობს კადრები.

ტექნოლოგიური განვითარება - მოიაზრებს ახალი ინდუსტრიების, სისტემების და სამუშაო პატერნების ცვლილებას, რაც გამოწვეულია ტექნოლოგიური განვითარებით. მისი გავლენა კრიტიკულია ბიზნეს სექტორისათვის, თუმცა არანაკლები გავლენა აქვს საჯარო სექტორზეც.

მაგალითი: შიდა ელექტრონული სისტემების დანერგვა ორგანიზაციაში აისახება ახალ ტრენინგ საჭიროებებზე, აყვანის დროს ციფრული უნარ-ჩვევების მოთხოვნის საჭიროებაზე, შესაძლოა გამოიწვიოს საკადრო ოპტიმიზაცია და ა.შ.

მაგალითი: ტექნოლოგიური განვითარების და მასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო სიახლეები აისახა საჯარო დაწესებულებების ვალდებულებაზე, შექმნან ინფორმაციული უსაფრთხოების ოფიცრის პოზიცია და აიყვანონ შესაბამისი კადრი.

კონკურენცია - კონკურენცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, რადგან იწვევს კადრების გადაბირებას, მოითხოვს სახელფასო განაკვეთების რევიზიას, სამუშაო პირობების ან ორგანიზაციის პრესტიჟის გაუმჯობესებას და ა.შ.

მაგალითი: დასაქმების ბაზარზე უცხოური კომპანიების შემოსვლამ გაზარდა კონკურენცია კონკრეტულ პოზიციებთან მიმართებით, რის გამოც ორგანიზაციას მოუწია ანაზღაურების გაზრდა.

მაგალითი: კონკურენციის ფაქტორის გამო ორგანიზაციას ჭირდება საკუთარი სერვისების ხარისხის გაუმჯობესება, შესაბამისად, სწავლებების გაძლიერება და სასწავლო ბიუჯეტის გაზრდა.

მაგალითი: სსიპ-ებში არსებული შედარებით მოქნილი ანაზღაურების სქემები კონკურენციას უწევს სამინისტროებს.

შიდა ფაქტორების ანალიზი

გარე ფაქტორების ანალიზის პარალელურად უმნიშვნელოვანესია სიდრმისეულად შევისწავლოთ ორგანიზაციაში არსებული სიტუაცია, ჩავატაროთ ე.წ. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკისას მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ, თუ რა პრაქტიკები და გამოწვევები არსებობს შემდეგი მიმართულებებით:

- რა სტრატეგია, ხედვა აქვს ორგანიზაციას მომავალ საქმიანობასთან დაკავშირებით და რა დაკვეთა აქვთ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებს;
- რამდენად კონკურენტულია ორგანიზაცია კადრების მოზიდვის, მოტივირების, განვითარების და შენარჩუნების კუთხით;
- რამდენად სამართლიანად აღიქმება ანაზღაურება ორგანიზაციის შიგნით;
- როგორია ორგანიზაციული სტრუქტურა (მათ შორის HR ერთეულის სტრუქტურა);
- რა მართვის პრაქტიკებია გავრცელებული ორგანიზაციაში; როგორია მართვის წამყვანი სტილი;
- რამდენად ეფექტურია შიდა კომუნიკაცია, შიდა კომუნიკაციის არხები, თათბირები და ა.შ.;
- როგორია კორპორატიული კულტურა; რა წამყვანი ღირებულებები აქვს ორგანიზაციას; რა კომპეტენციებია წამყვანი ორგანიზაციაში;
- რომელი HR ან სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესები საჭიროებს ცვლილებას, ოპტიმიზაციას;
- რა პრაქტიკები და ფორმალური დოკუმენტები არსებობს თითოეული HR მიმართულებით (სამუშაო ძალის დაგეგმვა, აყვანა, შეფასება, პროფესიული განვითარება, წახალისება და ა.შ.);
- როგორია თანამშრომელთა დემოგრაფიული მონაცემები და HR მეტრიკები;
- რამდენად ინკლუზიურია HR პროცესები და რამდენად მხარს უჭერს ისინი მრავალფეროვნებას და მოწვევლად ჯგუფებს.

ინფორმაცია ზემოთ ხსენებულ საკითხებთან მიმართებაში სხვადასხვა გზებით მოიპოვება. მათ შორისაა:

- დოკუმენტების ანალიზი: სტრატეგიული დოკუმენტები, პოლიტიკები, პროცედურები და ა.შ.;
- კვლევები: თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა, სახელფასო კვლევა, მომხმარებლების კმაყოფილების შესახებ კვლევა და ა.შ.;
- ანგარიშები: შიდა და გარე აუდიტის, გარე კონსულტანტების, ორგანიზაციის წლიური ანგარიშები და ა.შ.;
- მონაცემების, მეტრიკების, ინდიკატორების ანალიზი.¹¹

¹¹დეტალური ინფორმაციისთვის HR მეტრიკების შესახებ იხ. “ადამიანური რესურსების მართვის ინდიკატორები საჯარო სამსახურისთვის”, დეა ცარციძე (2022)

გარდა არსებული დოკუმენტების გაცნობისა, სიღრმისეული ანალიზისთვის დამატებით კრიტიკულია ინტერვიუების, ფოკუს ჯგუფების და სამუშაო შეხვედრების ჩატარება ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლებთან, ¹² რათა მოპოვებული ინფორმაცია მაქსიმალურად ასახავდეს ორგანიზაციის სრულ რეალობას, ამცირებდეს მიკერძოებულობას და უზრუნველყოფდეს სამუშაო პროცესში მხარეთა ჩართულობას.

საჯარო დამსაქმებლებს გააჩნიათ მნიშვნელოვანი როლი - სხვა ორგანიზაციებს მიაწოდონ საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები ინკლუზიურობის, მრავალფეროვნების და მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერაში. ამრიგად, ანალიტიკური ნაწილი ასევე უნდა იყოს მიმართული ნებისმიერი დისკრიმინაციული პრაქტიკის გამოვლენაზე და მოწყვლადი ჯგუფების მდგომარეობის ანალიზზე (ქალები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და ა.შ.), რათა დავასკვნათ, საჭიროა თუ არა სპეციალური ზომების გამოყენება მეტი მრავალფეროვნებისა და ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.

მონაცემთა ანალიზი

სიტუაციის კვლევის ეტაპზე კრიტიკულია რიგი თვისებრივი და რაოდენობრივი ინდიკატორების კვლევა, რომელიც ინფორმატიულია სხვადასხვა HR სისტემების მიმართულებით მდგომარეობის შესაფასებლად. რაოდენობრივი ინდიკატორია რიცხობრივი, პროცენტული მაჩვენებელი, თვისობრივი ინდიკატორი ძირითადად ზომავს შესაბამისობას დათქმულ სტანდარტთან.

შესაძლებელია ორგანიზაციაში არ მოიპოვებოდეს, არ გროვდებოდეს ყველა საჭირო მონაცემი, შესაბამისად ქვემოთ მოყვანილ ცხრილებში ჩამოთვლილია ინდიკატორები მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით. აღნიშნული ინდიკატორები საილუსტრაციო ხასიათს ატარებს და ორგანიზაციამ შესაძლებელია საკუთარი მიდგომა შეიმუშავოს ინდიკატორებთან მიმართებაში.

¹² დეტალური ინფორმაციისთვის თვისებრივი კვლევების შესახებ იხ. “კვლევის მეთოდების და მონაცემთა ანალიზის გზამკვლევი, საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკოსებისთვის“, დეა ცარციძე (2022)

ცხრილი 2. რეკრუტირების პროცესის შესაფასებელი ინდიკატორები

კადრების მოზიდვა, აყვანა, ადაპტაცია						
აუცილებელი მეტრიკები				სასურველი მეტრიკები		
ჩამოილი კონკურსების % გამოცხადებულთან მიმართებაში	ვაკანსიაზე შემოსული განაცხადების %, რომელიც აკმაყოფილებს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს	რეკრუტირების ეფექტიანობა: დანიშნულ თანამშრომელთა რაოდენობა შეფარდებული ვაკანსიების რაოდენობასთან	თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელთაც დატოვეს ორგანიზაცია პირველი 12 თვის განმავლობაში შეფარდებული დანიშნულთა რაოდენობასთან	აპლიკანტის გამოცდილება: კანდიდატების %, რომლებიც დადებითად აფასებენ შერჩევის პროცესს და რეკომენდაციას გაუწევენ ორგანიზაციას	მოზიდვის არხების შეფასება: კვალიფიციური კანდიდატების % კონკრეტული არხიდან	ანალაყვანილი თანამშრომლები ს მიერ ადაპტაციის პროცესით კმაყოფილები %

მოცემულ ცხრილში აღწერილი პროცენტული მაჩვენებლები მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს რაიმე სტანდარტთან მიმართებაში, ეს შეიძლება იყოს ინდუსტრიაში არსებული სტანდარტი, ან საჯარო დაწესებულებისთვის არსებული საუკეთესო პრაქტიკის მაჩვენებელი¹³ ან საკუთარ მაჩვენებლებთან დროით ჭრილში, დინამიკის დასანახად.

განვიხილოთ ორგანიზაციაში პროფესიული განვითარების მიმართულების ანალიზისთვის სასარგებლო ინდიკატორები:

ცხრილი 3. პროფესიული განვითარების ინდიკატორები

პროფესიული განვითარება						
აუცილებელი მეტრიკები				სასურველი მეტრიკები		
ტრენინგ ბიუჯეტის ცვლილების დინამიკა	სატრენინგო ბიუჯეტის შეფარდება სახელფასო ბიუჯეტთან	დაგეგმილი და განხორციელებული ტრენინგების შედარება	დარგობრივი და რბილი უნარების ტრენინგების შედარება, ანალიზი	თანამშრომელთა რაოდენობა და % მაჩვენებელი რომელთაც გაიარეს ტრენინგი	სხვადასხვა პროფ. განვითარების ღონისძიებების გამოყენების მაჩვენებელი (ტრენინგი, მენტორინგი და ა.შ.)	საშუალო ტრენინგ კაც საათი თანამდებობრივი ჯგუფების/რანგების მიხედვით

განვიხილოთ შესრულების მართვის პროცესის/სისტემის შესაფასებლად სასარგებლო ინდიკატორები:

¹³ იხილეთ დოკუმენტი - “ადამიანური რესურსების მართვის ინდიკატორები საჯარო სამსახურისთვის“, დეა ცარციძე (2022).

ცხრილი 4. შესრულების მართვის/ საქმიანობის შეფასების ინდიკატორები

შესრულების მართვა/ საქმიანობის შეფასება							
აუცილებელი ინდიკატორები			სასურველი ინდიკატორები				
შეფასების ქულათა დიფერენცია: ქულათა პროცენტული განაწილება	შეფასების ქულათა ინფლაციის პროცენტული დინამიკა X წლების განმავლობაში	შეფასების ადმინისტრირების ვადების დარღვევის % დათქმულ ვადებთან მიმართებაში	თანამშრომელთა %, რომელიც შეფასების პროცესს მიიჩნევს სამართლიანად	თანამშრომელთა %, რომელიც თვლის, რომ შეფასების მოდელი ადეკვატურად ზომავს შესრულების ხარისხს	თანამშრომელთა %, რომელიც თვლის, რომ შეფასების პროცესი ასტიმულირებს უკეთეს შედეგებს	თანამშრომელთა %, რომელიც თვლის, რომ შეფასების დანერგვის შემდგომ გაუმჯობესდა მენეჯერის უკუკავშირის ხარისხი	თანამშრომელთა %, რომელიც თვლის რომ შეფასების შედეგად ხდება პროფესიული ზრდა

ბოლო ცხრილში მოყვანილი ინდიკატორები განსხვავდება ერთმანეთისაგან. პირველი ნაწილი (აუცილებელი ინდიკატორების გრაფა) ობიექტური, აღწერიითი ინდიკატორებია, სასურველი ინდიკატორების გრაფა კი მოიცავს ინდიკატორებს, რომელიც მოიცავს გამოკითხულთა აღქმებს პროცესთან მიმართებაში, თავისი ბუნებიდან გამომდინარე მათ შეუძლიათ ახსნითი, ინტერპრეტაციის ელემენტი შემოიტანონ სიტუაციის ანალიზის პროცესში.

ზემოთ მოყვანილი ინდიკატორების მაგალითები ერთგვაროვან HR მიმართულებებს აფასებს, თუმცა ანალიზის ეტაპზე შესაძლებელია ინდიკატორების ერთობლიობის შემუშავება, რომელიც შესაძლებელს გახდის კომპლექსური HR სისტემების ან/და ფენომენების ანალიზს. სხვაგვარად, ხშირად ცალკეული HR მიმართულებების გასაანალიზებლად საჭიროა არა ინდიკატორთა იზოლირებულად ანალიზი, არამედ მათი ერთობლიობაში გაანალიზება. მაგალითად, **თანამშრომელთა ჩართულობის** შესაფასებლად შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგი ინდიკატორები:

ცხრილი 5. თანამშრომელთა ჩართულობის ინდიკატორები

ნებაყოფლობითი დენადობის მაჩვენებელი	აბსენტიზმის (გაცდენების) მაჩვენებლის დინამიკა x წლების განმავლობაში	თანამშრომლის კმაყოფილების და ჩართულობის ინდექსი კითხვარების მიხედვით
-------------------------------------	---	--

ზემოთ განვიხილეთ მაგალითები, რომელიც სხვადასხვა ტიპის მონაცემებზე და ინდიკატორებზე დაფუძნებით საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ ორგანიზაციაში არსებული HR პრაქტიკები, მიმდინარე ტენდენციები, აღმოვაჩინოთ პრობლემები და გავაკეთოთ გარკვეული პროგნოზები. სწორედ მონაცემთა გამოყენების მიზნობრიობიდან გამომდინარე შეგვიძლია ისინი დავაჯგუფოთ შემდეგნაირად:

- აღწერიითი - რა ხდება?
აღწერიითი მონაცემის მაგალითებია თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებელი, შეფასების ქულათა განაწილება და ქულათა ინფლაციის დონე, თანამშრომელთა

საშუალო ასაკი/საპენსიო ასაკს მიახლოებულ თანამშრომელთა მაღალი მაჩვენებელი.

- დიაგნოსტიკური - რატომ ხდება?

დიაგნოსტიკური დატვირთვა აქვს მონაცემს, რომელიც ხსნის გარკვეულ ფენომენს. მაგალითად, თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარებში დაბალი შედეგები გარკვეული მიმართულებით ან/და სახელფასო კვლევებით გამოვლენილი დაბალი კონკურენტული ანაზღაურება შესაძლოა ხსნიდეს დენადობის მაჩვენებელს/მიზეზებს.

თანამშრომელთა მიერ შეფასების პროცესის ფორმალურ - ადმინისტრაციულ ღონისძიებად აღქმა და ეკონომიკურ-სოციალური ფაქტორები შესაძლოა ხსნიდეს შეფასების ქულათა ინფლაციას.

ამა თუ იმ ფენომენის ასახსნელად მონაცემთა ანალიზის მიღმა შესაძლოა საკვანძო იყოს თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენება (ინტერვიუ, ფოკუს ჯგუფი), რათა სიღრმისეულად ჩავწვდეთ მონაცემებში გამოვლენილ ტენდენციას.

- საპროგნოზო - ალბათობა, თუ რა მოხდება

ადამიანური რესურსების ანალიზისას შესაძლოა გვექონდეს მონაცემები, რომელიც მაღალი ალბათობით გვიჩვენებს სამომავლო სცენარებს. ეს მიიღწევა ცალკეული მონაცემით, ან მონაცემთა ერთობლიობით.

მაგალითად, თუ კმაყოფილების და ჩართულობის კითხვარებში მაღალი მაჩვენებელია თანამშრომლების, რომლებიც მიუთითებენ, რომ აქტიურად ეძებენ ან ღია არიან სხვა შემოთავაზებების მიმართ, მაღალი ალბათობით მიგვითითებს დენადობის ზრდაზე. მაგალითად, საპენსიო ასაკის თანამშრომლების მაღალი რაოდენობა გარკვეულ თანამდებობრივ ჯგუფში და ბაზარზე შესაბამისი მიმართულებით ახალგაზრდა სპეციალისტების დეფიციტი მაღალი ალბათობით მიუთითებს იმაზე, რომ მომდევნო წლებში ორგანიზაციამ შესაძლოა ვერ შეავსოს ვაკანტური ადგილები.

ბოლო პროგნოზი კი სტრატეგიული დაგეგმვისას უნდა ითარგმნოს გარკვეული სტრატეგიული ალტერნატივების ჩამოყალიბებასა და შერჩევაში, მაგალითად არსებულ გამოწვევასთან გასამკლავებლად ორგანიზაციამ შესაძლოა:

- ხელი შეუწყოს საგანმანათლებლო კურსის/პროგრამის ჩამოყალიბებას რომელიმე სასწავლო დაწესებულებაში. მაგალითად, ეკოლოგიის/მეტყველების სამაგისტრო პროგრამის შექმნის ინიცირების ხელშეწყობა გარემოს და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიერ.
- სასწავლო ცენტრებში ახალგაზრდების სწავლების დაფინანსება იმ წინაპირობით, რომ ისინი დასაქმდებიან ორგანიზაციაში (მათ შორის სახელმწიფო საკუთრებაში მყოფ კომპანიებში, სსიპ-ებში).
- საკუთარ ბაზარზე სასწავლო ცენტრის ან/და პროგრამის შექმნა, რომელიც ახლოს მდგომი კომპეტენციებისა და უნარების მქონე ადამიანებს გადაამზადებს.

- უცხოელი თანამშრომლის აყვანა ხანგრძლივი მენტორინგის პროგრამით ან სრულად ჩანაცვლება საზღვარგარეთიდან მოზიდული კადრებით, მაგალითად IT სფეროში.

განვიხილოთ ინდიკატორები სხვა პერსპექტივიდან, კერძოდ, პროექტის მართვის, სტრატეგიული დაგეგმვის და შედეგების შეფასების პრიზმიდან.

რესურსები – გამოყენებული ძალისხმევა, წვლილი	ამოცანების შედეგი - სარგებელი, რომლისთვისაც ხორციელდება პროექტი, ინტერვენცია
აქტივობის შედეგი - პროდუქტი, რომელიც იქმნება პროექტის აქტივობების შედეგად	გავლენა - სტრატეგიული მიზნებით მიღწეული ზეგავლენა, ინტერვენციებით მიღწეული ეფექტი, ცვლილება

რესურსები - მოცემული ტიპის ინდიკატორია, მაგალითად, აქტივობის განხორციელებაზე დახარჯული წვლილი. მაგალითად, კაც-საათი, ტრენინგზე ინვესტირებული თანხა და ა.შ.

აქტივობის შედეგი - მაგალითი: ტრენინგის (აქტივობა) შედეგად გადამზადებულ ადამიანთა რაოდენობა (პროდუქტი). სტრატეგიული დაგეგმვის სესიის (აქტივობა) შემდეგ შექმნილი სტრატეგიის დოკუმენტი (პროდუქტი).

ამოცანის შედეგი - მაგალითი: დამსაქმებლის ბრენდის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული აქტივობების შედეგად შემცირდა ჩაშლილი კონკურსების ოდენობა და გაიზარდა კვალიფიციური კანდიდატების მომართვიანობა, შემცირდა დენადობა.

გავლენა - მაგალითი: ნუთწლიანი HR სტრატეგიის განხორციელების შედეგად გაიზარდა თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის მაჩვენებელი, შედეგად *ორგანიზაცია გახდა ლიდერი თანამედროვე პრაქტიკების და სერვისების დაწერვის კუთხით (გავლენა).*

მაგალითი: HR რეფორმების შედეგად გაუმჯობესდა აყვანის ეფექტიანობა, ასევე, IT გუნდის პროფესიონალიზმი, რამაც საშუალება მისცა სამინისტროს (დაწესებულებას), *დაენერგა ახალი ელ-სერვისები მოქალაქეებისთვის და უზრუნველყო მონაცემთა დაცულობა (გავლენა).*

აღსანიშნავია, რომ მონაცემთა დამუშავება, ანალიზი, მიუხედავად მაღალი ინფორმატიულობისა, შესაძლოა, არ იყოს საკმარისი მთელი რიგი პრობლემების ასახსნელად და გადაჭრის გზების ჩამოსაყალიბებლად. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ანალიზის ინსტრუმენტების გაფართოება. სიტუაციის ანალიზის ინსტრუმენტების აღწერა შემოთავაზებულია მომდევნო თავში.

ზემოთ აღწერილი ინდიკატორები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ტენდენციების დასანახად (თუ წარმოდგენილია დროის მონაკვეთებში) და შეიძლება უპასუხოს კითხვას

კონკრეტული დასაქმების ჯგუფების მდგომარეობის შესახებ, თუ დაყოფილია, მაგალითად, სქესის მიხედვით.

სიტუაციის ანალიზის ინსტრუმენტები

სიტუაციის ანალიზის ეტაპზე არსებობს რიგი ინსტრუმენტები, რომელიც გვეხმარება გავაანალიზოთ შეგროვილი ინფორმაცია, გამოვყოთ პრიორიტეტები, შევაფასოთ რისკები და ა.შ. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე გავრცელებული ინსტრუმენტის აღწერა.

გარემოს სკანირება

გარემოს სკანირება წარმოადგენს გარემოში არსებული სხვადასხვა ფაქტორის იდენტიფიცირებას, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და მათ დეტალურ ანალიზს. გარემოს სკანირებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაზე ზეგავლენის მქონე ყველა სპეციფიური ფაქტორის განხილვა. ამ ტიპის ანალიზი განხილულ იქნა თავში გარემოს ანალიზი.

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი მნიშვნელოვანია სიტუაციის ანალიზის ეტაპზე, რადგან დაინტერესებული მხარეების მეშვეობით ხდება იმ პრობლემათა იდენტიფიცირება, რომელზეც მიმართული უნდა იყოს სტრატეგია. ამასთანავე, მათი გამოვლენა მნიშვნელოვანია HR რეფორმების სწორად განსაზოციელებლად, ცვლილებების ეფექტიანად დასაწერგად, კომუნიკაციის გეგმის შესამუშავებლად და ა.შ.

დაინტერესებული მხარეები ხშირად შეიძლება იყვნენ გარე აქტორები, მაგალითად, სსიპ-ისთვის სამინისტრო, საერთაშორისო ორგანიზაციები, მოქალაქეები, პროფესიული კავშირები და ა.შ. პირობითად, საჯარო დაწესებულება, რომელიც სერვისების გამცემია, მოქალაქეების უკუკავშირის გარეშე (რაოდენობრივი ან თვისებრივი კვლევის ფორმით) ვერ შეიმუშავებს მომსახურების გაუმჯობესებულ სტანდარტს და შესაბამისი თანამშრომლების გადამზადების სტრატეგიას.

SWOT ანალიზი

აღნიშნული ინსტრუმენტი ძალზე გავრცელებულია სტრატეგიაზე მუშაობისას. იგი საშუალებას იძლევა გაანალიზოთ შიდა (სისუსტეები და ძლიერი მხარეები) და გარე ფაქტორები (შესაძლებლობები და საფრთხეები). ამ ტიპის ანალიზი გვაძლევს დიდ სურათს, გვანახებს გამოწვევებს და მიგვითითებს ძლიერ მხარეებსა და შესაძლებლობებზე, რომელსაც უნდა დავეფუძნოთ სტრატეგიული დაგეგმვისას. თუმცა აღსანიშნავია, რომ მოცემული ინსტრუმენტი არ იძლევა საშუალებას შევაფასოთ განხილული კომპონენტების გრადაცია, თუ რა სირთულისაა/სიმძიმისაა პრობლემა. (იხ. ინსტრუმენტის დეტალური აღწერა [დანართი 1](#)).

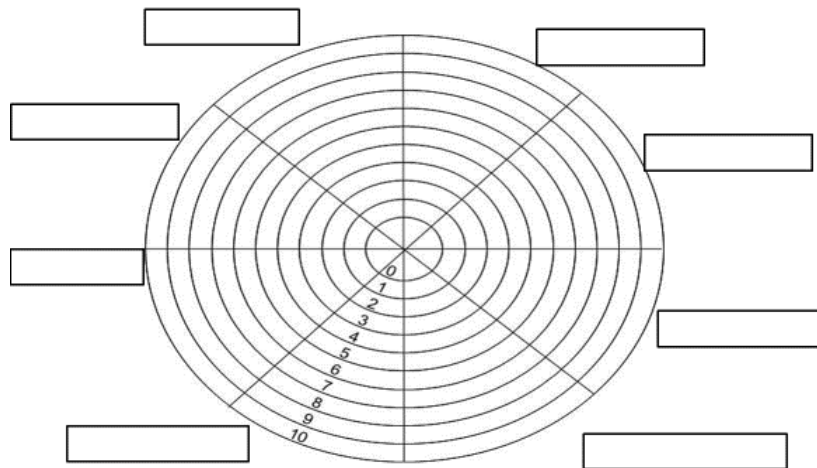
სქემა 1. SWOT ანალიზი

შიდა ფაქტორები	
S - ძლიერი მხარეები	W - სუსტი მხარეები
გარე ფაქტორები	
O - შესაძლებლობები	T - საფრთხეები

ბორბალი

ბორბალი სასარგებლო ინსტრუმენტია დიდი სურათის დასანახად. განსხვავებით SWOT ინსტრუმენტისგან, ის გვაჩვენებს რა სიტუაციაა ორგანიზაციაში სხვადასხვა სისტემის/კომპონენტის მიმართულებით. იგი წინასწარ შემუშავებული ინდიკატორების მეშვეობით გვიჩვენებს თუ რა პოზიციას იკავებს თითოეული განხილული სისტემა მთლიან ქრილში, რაც მარტივი ვიზუალიზაციის გზით მიგვითითებს, სადაა საჭირო ინტერვენცია. ასევე იგი იძლევა საშუალებას გაანალიზდეს თუ რომელი საკითხის მოგვარებას გააჩნია მეტი ზეგავლენა სხვა სისტემებზე და, შესაბამისად, რა საკითხებზე მუშაობაა პრიორიტეტული სტრატეგიის დაგეგმვისას. (იხ. ინსტრუმენტის დეტალური აღწერა [დანართი 2](#)).

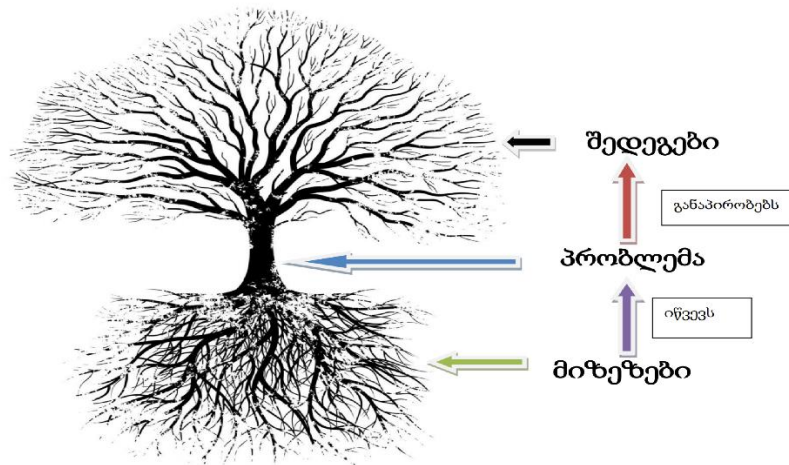
სქემა 2. ბორბალი



პრობლემების ხე

პრობლემების ხის გამოყენება სასარგებლოა, როდესაც უკვე იდენტიფიცირებულია პრობლემები და სტრატეგიული დაგეგმვისთვის მნიშვნელოვანია პრობლემის არსში გარკვევა. პრობლემის ხე განასხვავებს პრობლემის სიმპტომებს, მათ გამომწვევ მიზეზებს და აანალიზებს, თუ რა შედეგებს იწვევს პრობლემის მოუგვარებლობა. (იხ. ინსტრუმენტის დეტალური აღწერა [დანართი 3](#)).

სქემა 3. პრობლემების ხე



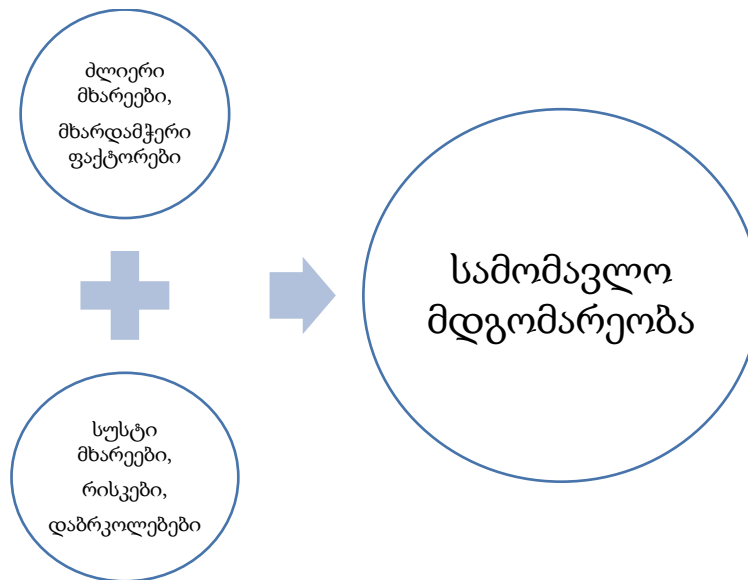
წყარო: http://nala.ge/climatechange/uploads/TrainingModules/2_4.pdf

სტრატეგიული HR მიზნების ფორმირება

სიტუაციის ანალიზის შემდგომი ეტაპია HR მიზნების და ამოცანების ფორმირება (იხ. ფიგურა 1).

HR სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება გულისხმობს სამომავლო სურათის იდენტიფიცირებას და არსებული მდგომარეობის/სიტუაციის კოზიციიდან იმ მიზნების იდენტიფიცირებას, რომლებიც შეაჯსებენ განსვლას სასურველ და ამჟამინდელ მდგომარეობას შორის.

ფიგურა 2. სამომავლო სურათის იდენტიფიცირება



სამომავლო ხედვის, ორგანიზაციული სტრატეგიული მიზნების იდენტიფიცირება

როგორ ხდება სასურველი სამომავლო სიტუაციის/ხედვის ჩამოყალიბება?

როგორც წესი, ხედვების შესახებ ინფორმაცია ასახულია ორგანიზაციის **სტრატეგიის დოკუმენტში**, თუმცა შესაძლებელია მსგავსი დოკუმენტი არ არსებობდეს ორგანიზაციაში, ასეთ შემთხვევაში კი გვაქვს შემდეგი გზები:

- გავარკვიოთ უმაღლესი ხელმძღვანელობის ხედვები, მოლოდინები, დაკვეთები რომელიც არსებობს მიუხედავად იმისა, რომ არაა ფორმალიზებული დოკუმენტურად
- გავაანალიზოთ არსებული მდგომარეობა, (პრობლემური საკითხები, რომელიც აბრკოლებს ორგანიზაციის წარმატებებს) და სამომავლო გამომწვევები
- გავაანალიზოთ ვალდებულებები, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია, საკანონმდებლო მოთხოვნით, რაიმე სტანდარტით, რაიმე შეთანხმებების

საფუძველზე, ან რომელიმე მიმდინარე რეფორმიდან გამომდინარე. იდენტიფიცირებულია, თუ არა მხარეები, სტრუქტურული ერთეულები, რომლებსაც ევალებათ მათი აღსრულება.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ხედვები და მათგან გამომდინარე სტრატეგიული მიზნები განვიხილოთ ორგანიზაციის მისიის და ღირებულებების ქრილში.

- წინააღმდეგობაში ხომ არ მოდის ორგანიზაციის მისიასთან და ღირებულებებთან
- აძლიერებს თუ არა ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას, ასახავს თუ არა მის მიერ დეკლარირებულ ღირებულებებს

პროცესში ჩართული მხარეები: მოცემულ პროცესში ჩართულები არიან HR ერთეული, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები. სასურველია პროცესში შუა რგოლის მენეჯერების ჩართვა ან სპეციალურად შექმნილი სამუშაო ჯგუფის ე.წ. task force-ის ჩართულობა.

ინფორმაცია სამომავლო ხედვების, მოლოდინების შესახებ შესაძლოა მოპოვებულ იქნას უმაღლესი რგოლის მენეჯერებთან (მათ შორის შუა რგოლის მენეჯერების) ინტერვიუს გზით. ინტერვიუს ფორმატის გარდა ეფექტიანია ე.წ. ვორქშოფის ფორმატის გამოყენებაც. იხილეთ სასარგებლო კითხვები [დანართი 5](#)-ში.

საჯარო ადმინისტრირების სპეციფიკური მახასიათებელია ის, რომ მან უნდა უზრუნველყოს თანაბარი შესაძლებლობები მოქალაქეებისთვის, საჯარო სამსახურში დასაქმების, პროფესიული განვითარების მიღებისას, განურჩევლად რელიგიისა და მრწამსის, შეზღუდული შესაძლებლობების, ასაკის, სექსუალური ორიენტაციისა და სქესისა. არსებული მდგომარეობის ანალიზის შედეგებიდან გამომდინარე, შესაძლოა დაისახოს გარკვეული ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია ინკლუზიასთან და მრავალფეროვნებასთან, კონკრეტულ ღონისძიებებთან ერთად. ეს ზომები შეიძლება მოიცავდეს როგორც ანტიდისკრიმინაციულ ქმედებებს, ასევე პოზიტიურ დისკრიმინაციულ ქმედებებს რიგ გამართლებულ შემთხვევებში. ასეთი ქმედებების მაგალითი შეიძლება იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე კანდიდატებისათვის პრიორიტეტის მინიჭება საჯარო ორგანიზაციაში სამუშაოს მისაღებად, თუ ისინი აჩვენებენ იმავე დონეს სხვა კანდიდატებთან შედარებით.

სტრატეგიულ მიზნებთან მიმართებაში HR დაკვეთის იდენტიფიცირება

რა გზას გავდივართ მას შემდეგ, რაც ვიცით, რომ არსებობს სტრატეგიული მიზნები/ხელმძღვანელების ხედვა, რომელიც აძლიერებს ორგანიზაციის მისიას?

ამ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია, გავაანალიზოთ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზანი და სექტორული სტრატეგიები, რათა მივხვდეთ, არსებული მიზნის ფარგლებში არსებობს თუ არა დაკვეთა HR-ის მიმართ.

მაგალითად, ორგანიზაცია გეგმავს გახდეს წამყვანი მაღალხარისხიანი სერვისების გაცემის კუთხით. პირობითად, მსგავსი მიზანი შესაძლოა ითარგმნოს HR-ის მიმართ შემდეგი ტიპის დაკვეთებში: ა) სერვისების განმავითარებელი ან/და IT პერსონალის მოზიდვა; ბ) სერვისების განვითარებაზე მომუშავე არსებული კადრების ეფექტიანი სტიმულირება და მოცემული კადრების შენარჩუნება გ) ეფექტიანი მომსახურებისთვის კადრების გადამზადება ან/და სტიმულირება დ) დამატებითი მომსახურების ცენტრებისთვის კადრების აყვანა.

მაგალითად, დაწესებულების ხელმძღვანელი თვლის, რომ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის არასაკმარისი თანამშრომლობა, კოორდინაციაა. HR-ის ღონისძიებები, შესაძლოა, იყოს ა) მოკლევადიანი მობილობის დანერგვა, ბ) მენტორინგის დანერგვა, სადაც მენტორი და შეგირდი განსხვავებულ სტრუქტურულ ერთეულებს წარმოადგენენ, გ) ქვედა იერარქიული დონისთვის დელეგირების გაზრდა, დ) კორპორატიული გასვლითი ღონისძიებების ორგანიზება.

პროცესში ჩართული მხარეები: მოცემულ პროცესში წამყვანი როლი აქვს HR ერთეულს, თუმცა მჭიდრო კონსულტაცია ან სამუშაო შეხვედრა HR-ის შეხედულებების გადასამოწმებლად საჭიროა უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან და პროცესში ჩართულ სხვა მხარეებთან.

HR სტრატეგიული მიზნების ფორმირება

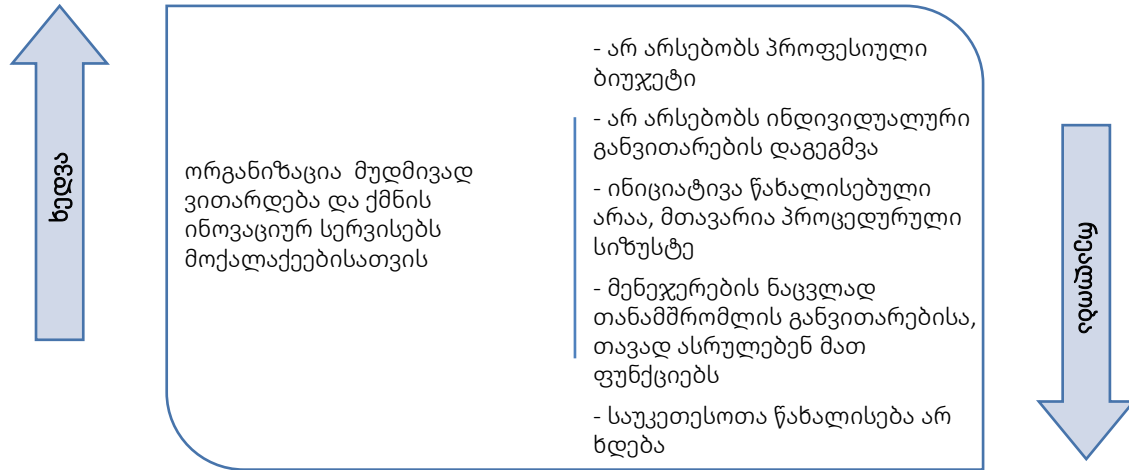
მას შემდეგ, რაც HR-ის როლი ორგანიზაციული სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში გარკვეულია, ანუ ფორმირებულია დაკვეთა, მნიშვნელოვანია, HR სტრატეგიული მიზნების ფორმირება. მაგალითად:

- მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის აყვანა და შენარჩუნება, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის საჭიროებებს
- განმავითარებელი პროგრამების უზრუნველყოფა, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს და მენეჯერებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში
- ანაზღაურების და შესრულების მართვის სისტემის დიზაინი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციულ მიზნებთან ადამიანების ძალისხმევის გაზრდას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად
- ადამიანების ჩართულობის გაძლიერება ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით
- ორგანიზაციული მოქნილობის უზრუნველყოფა კონკურენტულობის გაძლიერების მიზნით.

განსვლის (gap), გამოწვევების იდენტიფიცირება

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მნიშვნელოვანია დავინახოთ აცდენა მისაღწევსა და არსებულ მდგომარეობას შორი, მაგალითი:

ფიგურა 3. აცდენა ხედვასა და რეალობას შორის



თუ დავაკვირდებით მოცემულ განსვლას, შეგვიძლია გამოვკვეთოთ შემდეგი მიზნები:

- შიდა ექსპერტიზის, კვალიფიკაციის გაძლიერება
- ინიციატივების და პროაქტიულობის გაზრდა

რა გზით მივაღწიოთ მოცემულ მიზნებს, რა **ალტერნატიული გადაწყვეტილებები** გვაქვს?

<p>შიდა ექსპერტიზის, კვალიფიკაციის გაძლიერება</p>	<ul style="list-style-type: none"> - გავზარდოთ სასწავლო ბიუჯეტი და დავნერგოთ/გავაძლიეროთ სასწავლო პროგრამები, რომელიც პროფესიულ განვითარებაზეა ორიენტირებული - გადმოვიყვანოთ მზა, კვალიფიციური კადრები
<p>მოქალაქეებისთვის მომსახურების გაუმჯობესება</p>	<ul style="list-style-type: none"> - შესაბამის თანამშრომელთა რაოდენობის გაზრდა - არსებული რაოდენობის დატოვება და წამახალისებელი სისტემების დამატება - მომსახურების მონიტორინგის კომპონენტის გაძლიერება და სანქციების შემოღება

ინიციატივების და პროექტიულობის გაზრდა	<ul style="list-style-type: none"> - შვედიხნოთ/გადმოვიტანოთ მზა, ინოვაციური გადაწყვეტილებები - ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე შექმნათ კვლევა და განვითარების (R&D), პროდუქტების განვითარების, სერვისების განვითარების ერთეულები - შექმნათ კომიტეტი/შეხვედრების ფორმატი, რომელიც ორიენტირებულია ინოვაციების გენერირებაზე - მაღალი ბონუსით დავასტიმულიროთ ინდივიდუალურად შემოტანილი სიახლეები - მოვიზიდოთ ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ წამყვან, წარმატებულ ორგანიზაციებში - და ა.შ.
---------------------------------------	---

ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს თავისი მიზნობრიობა და გამოწვევები აქვს, მსჯელობის შედეგად შეიძლება მათი გამოყენება ეტაპობრივადაც მოხდეს, მაგალითად, რადგან კადრების გადამზადებას დიდი დრო უნდა, პირველ ეტაპზე გადმოვიყვანოთ მაღალი კვალიფიკაციის მქონე საკვანძო კადრები და პარალელურად დავიწყოთ განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამების შექმნა, დანერგვა.

სხვადასხვა არჩევანის გაკეთების საჭიროების პირობებში შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგი სქემა:

სქემა 4. გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები

			ამოცანები/ გადაწყვეტილებები			
	კრიტერიუმები	ხვედრიითი წილი	N1	N2	N3	N4
1	ხარჯი	30%	2	3	5	
2	დანერგვის დრო	20%	5	3	4	
3	ინვესტირებული დრო	10%	5	3	4	
4	მდგრადობა	40%	1	2	5	

ამ სქემის მიხედვით შეგვიძლია შევიმუშაოთ მაქსიმუმ 5 სხვადასხვა კრიტერიუმი (მაგალითად, ფასი, დრო, მდგრადობა და ა.შ.) და მივცეთ თითოეულ მათგანს წონა (100% ფარგლებში), რომელიც მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მისაღებად და მიღებული ქულებით გამოვყოთ ყველაზე მისაღები ალტერნატივა.

მაგალითი: თანამშრომელთა განვითარების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით გვსურს ქოუჩინგის სისტემის დანერგვა, აღნიშნული შესაძლებელია 1) ქოუჩინგის სერვისის

გარედან შეძენით 2) ორგანიზაციის შიგნით ადამიანის მომზადებით სერტიფიცირებული გრძელვადიანი პროგრამით 3) მენეჯერთა მომზადებით მარტივ ქოუჩინგის ტექნიკებში.

შევაფასოთ თითოეულ მათგანთან დაკავშირებული ფინანსური დანახარჯი (30% წონა); დანერგვისათვის საჭირო დრო/ხანგრძლივობა (20%); დანერგვაზე დახარჯული ორგანიზაციული დრო (10% წონა); დასანერგი დონისძიების ინსტიტუციური მდგრადობა (40%) - 1 დან 5 ქულამდე, სადაც ხუთი უმაღლესი ქულაა.

ვარიანტი 1. ფინანსური დანახარჯი - 2 ქულა (რადგან სერვისი ძვირია); დანერგვაზე საჭირო დრო - 5 ქულა რადგან სერვისის გარედან შეძენა მარტივია და ერთ თვეს მოიცავს; დანერგვაზე დახარჯული ორგანიზაციული დროითი რესურსი - 5, რადგან შიდა ჩართულობა მინიმალურია; მდგრადობა - 1 რადგან შიდა ორგანიზაციული ცოდნა არ რჩება და მხოლოდ ლიმიტირებული ადამიანები (თანამშრომლები) მიიღებენ ქოუჩინგის სარგებელს.

(შეწონილი კრიტერიუმების ჯამი 2.5)

ვარიანტი 2. ფინანსური დანახარჯი 3 ქულა (პირველ ვარიანტთან შედარებით უფრო იაფია გრძელვადიან ჭრილში); დანერგვაზე საჭირო დრო - 3 ქულა (რადგან გადამზადება 1 წელს მოიცავს); დანერგვაზე დახარჯული ორგანიზაციული დროითი რესურსი - 3, რადგან მოიცავს ლიმიტირებული რიცხვის / ან ერთი თანამშრომლის გადამზადებას (დაახლოებით 25 დღე), მდგრადობა - 2, რადგან ლიმიტირებულ ადამიანებს ექნებათ ქოუჩინგის ცოდნა და მათი გადინების რისკი მაღალია.

(შეწონილი კრიტერიუმების ჯამი 2.6)

ვარიანტი 3. ფინანსური დანახარჯი 5 ქულა (ყველა ვარიანტთან შედარებით უფრო იაფია), დანერგვაზე საჭირო დრო - 4 ქულა (რადგან გადამზადება 6 თვეს მოიცავს); დანერგვაზე დახარჯული ორგანიზაციული დროითი რესურსი - 4, რადგან მოიცავს 40 მენეჯერის მაღალ ჩართულობას (თითოეულის დაახლოებით 10 დღე ჩართულობა) ; მდგრადობა - 5, რადგან 40 ადამიანი ფლობს ქოუჩინგის ტექნიკებს და მათ მიერ დაფარული ადამიანების რაოდენობა მაღალია.

(შეწონილი კრიტერიუმების ჯამი 4.7)

სამი ვარიანტიდან შეირჩა მესამე ვარიანტი (უმაღლესი ქულით 4.7)

ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შეჯერების შედეგად ხდება თითოეულ HR სტრატეგიულ მიზანთან მიმართებაში მათ მისაღწევად აუცილებელი ამოცანების განსაზღვრა. მაგალითად:

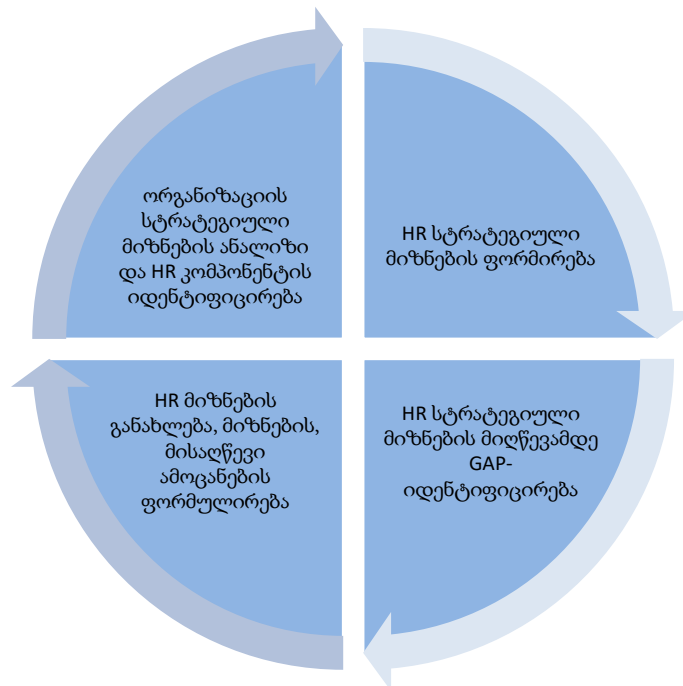
მიზანი: განმავითარებელი პროგრამების უზრუნველყოფა, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლებს და მენეჯერებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

ამოცანები	საბაზისო ინდიკატორი	სამიზნე ინდიკატორი
ტრენინგების საჭიროებათა კვლევაში სტრუქტურული ერთეულების ჩართულობა	80%	100%
ტრენინგების გეგმის შესრულების % გაზრდა	60%	80%
თანამშრომელთა რაოდენობის ზრდა, რომელთა შუასრულეს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა	20%	50%
განმავითარებელი ღონისძიებების შედეგიანობის / ეფექტიანობის გაზრდა	30%	50%
თანამშრომელთა განმავითარებელი ღონისძიებებით კმაყოფილების გაზრდა	62%	70%

პროცესში ჩართული მხარეები: მოცემულ პროცესს წარმართავს HR ერთეული, შუალედური კონსულტაციები მენეჯერებთან ან სპეციალურად შექმნილ სამუშაო ჯგუფთან ე.წ. task force.

მოცემულ ქვეთავში აღწერილი HR სტრატეგიული მიზნების და ამოცანების ფორმირების პროცესი შეჯამებულია ფიგურა 4-ის მეშვეობით.

ფიგურა 4. HR მიზნების და ამოცანების ფორმირების პროცესი



სამოქმედო გეგმა

სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს დეტალურ გზას, თუ რა ქმედებების მეშვეობით ვაღწევთ სტრატეგიულ მიზნებს. სამოქმედო გეგმა არის ერთგვარი დამზღვევი იმისა, რომ სტრატეგიული მიზნები გახდეს SMART¹⁴ პრინციპის შესაბამისი.

როგორც ვიცით, HR სტრატეგია დაახლოებით 3-5 პერიოდს მოიცავს, ეს არც თუ ისე მოკლე პერიოდია სწრაფად ცვლადი გარემოს პირობებში, სამოქმედო გეგმა, როგორც წესი, მოიცავს ერთი წლის პერიოდს, რომელიც საშუალებას იძლევა დაკორექტირდეს მიდგომები, გადაიხედოს პრიორიტეტები და ალტერნატიული გადაწყვეტილებები.

რა პრინციპით დავალაგოთ დროში აქტივობები? შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი სქემით:

სქემა 5. აქტივობების პრიორიტეტულობა

		ზეგავლენა		
		მაღალი	საშუალო	დაბალი
გადაუდებელი	მაღალი	1	2	3
	საშუალო	2	3	4
	დაბალი	3	4	5

ამ სქემის გამოყენების შემთხვევაში, შესაძლებელია შემდეგი დათქმის შემოტანა: აქტივობები, რომელიც დააგროვებს 4,5 ქულას, არ იქნება ჩართული სამოქმედო გეგმაში უახლოეს პერიოდში, რადგან მათ დაბალი ზეგავლენა აქვთ ორგანიზაციულ პროცესებზე და, ამავდროულად, მათი განხორციელება არ წარმოადგენს გადაუდებელ საჭიროებას.

სამოქმედო გეგმა, როგორც წესი, სტანდარტულად მოიცავს შემდეგ გრაფებს:

- სტრატეგიული მიზანი
- სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად გამოკვეთილი ამოცანები
- ამოცანის მიღწევაზე ორიენტირებული ქმედებები
- ამოცანის და ქმედებების დამადასტურებელი/წარმატების გასაზომი ინდიკატორები
- შესრულების ვადები
- ქმედების, აქტივობების განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკები
- ქმედების, აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი(ები)
- ქმედების, აქტივობის შესრულებაში მონაწილე, ჩართული პირები
- აქტივობაზე განსაზღვრული ბიუჯეტი

¹⁴ S - სპეციფიური, M - გაზომვადი, A - მიღწევადი, R - რეალისტური, T - დროში განსაზღვრული

მიზანი	ამოცანა	აქტივობა	ინდიკატორი	ვადები	რისკი/ დაბრკოლება	პასუხისმგებელი პირი	ჩართული პირები	ბიუჯეტი	დაფინანსების წყარო
--------	---------	----------	------------	--------	----------------------	------------------------	-------------------	---------	-----------------------

დეტალურად იხილეთ [დანართი 7. სამოქმედო გეგმის მაგალითი](#)

პროცესში ჩართული მხარეები: მოცემულ პროცესს წარმართავს HR ერთეული, სამოქმედო გეგმის პირველადი ვარიანტი უნდა განხილულ იქნას პროცესში ჩართულ მხარეებთან.

HR სტრატეგიის მონიტორინგი და შეფასება

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია შეიმუშავებს HR სტრატეგიას, მნიშვნელოვანია მისი მუდმივი მონიტორინგი, შესაბამისად მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ორგანიზაციული პროცედურა, რომლის მიხედვითაც მოხდება სტრატეგიის განხორციელების პროგრესის რეგულარული განხილვა და საჭიროებისამებრ ცვლილებების შეტანა.

ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს სტრუქტურული ერთეული ან პირთა ჯგუფი (მათ შორის Task Force ჯგუფის წევრები), რომელიც ვალდებული იქნება უზრუნველყოს სამოქმედო გეგმის მონიტორინგი. მონიტორინგის საფუძველს წარმოადგენს სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების და მათი ინდიკატორების შესწავლა.

მონიტორინგის პარალელურად, მნიშვნელოვანია გაიმართოს პერიოდული შეხვედრები, რომელზეც განხილული იქნება პროგრესი, მიმდინარე დაბრკოლებები და მათი გამომწვევი მიზეზები, რათა მოხდეს მათი დროული გადაჭრა. ლოგიკურია აღნიშნულ პროცესში ჩართული იყოს ორგანიზაციული ცვლილების სპონსორი.

შეხვედრების პერიოდულობა უნდა განისაზღვროს მინიმუმ ყოველწლიურად, თუმცა შესაძლოა უპრიანი იყოს 6 თვიანი, ან კვარტალური განხილვები.

HR სტრატეგიის მონიტორინგის ზოგადი სქემის მიღმა, ორგანიზაციამ შესაძლოა შეიმუშავოს საკუთარ ორგანიზაციულ კონტექსტზე მორგებული მონიტორინგის სქემა.

HR სტრატეგიის დოკუმენტი მნიშვნელოვანი გრძელვადიანი გზამკვლევაა, თუმცა სხვადასხვა ცვალებადი კონტექსტებიდან გამომდინარე ის შესაძლოა დაკორექტირდეს. თუმცა, მოქნილობის შენარჩუნების მარტივ მექანიზმს წარმოადგენს ერთწლიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავება, რომელიც ადვილად ასახავს მიმდინარე გამოწვევებს, კონტექსტს და პრიორიტეტებს.

HR სტრატეგიის მონიტორინგის პროცესში სასურველია ორგანიზაციამ შეიმუშავოს პერიოდული ანგარიშგების სისტემა, რომელიც ნათელს ხდის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების შესრულების სტატუსს და წარადგენს მათ შესრულებასთან დაკავშირებული ინდიკატორებს.

HR სტრატეგიის შეფასება სასურველია განხორციელდეს საბაზისო და სამიზნე ინდიკატორების საფუძველზე. ასევე, მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს მისი ეფექტიანობა ორგანიზაციული მიზნების ხელშეწყობის ჩრილში, ანუ შეასრულა თუ არა მან თავისი მთავარი დანიშნულება შედეგების დადგომის და გავლენის მოხდენის ჩრილში.

HR სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული ცვლილებების მართვა

ცვლილებების მართვა წარმოადგენს სტრუქტურირებულ პროცესს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას გადაინაცვლოს არსებული მდგომარეობიდან სასურველ სამომავლო მდგომარეობაში. ცვლილებების მართვის მიდგომები მთავარ აქცენტს აკეთებენ ცვლილების პროცესის მკაფიო დაგეგმვაზე და ადამიანების ცვლილებებისადმი მომზადებაზე, რადგან დაგეგმილი ცვლილებების ერთ-ერთი მთავარი დამაბრკოლებელი ადამიანების ნაკლები ჩართულობა ან წინააღმდეგობებია. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ცვლილებების მართვას აქვს პროცესის ეფექტიანად მართვის კომპონენტი (პროცესების განზომილება) და სოციალური ასპექტი, რომელიც გულისხმობს ადამიანების ჩართულობის და მზაობის შექმნას ცვლილებების მიმართ (ადამიანური განზომილება).

„ცვლილების შექმნაში ცენტრალური საკითხი არასდროს არ არის სტრატეგია, სტრუქტურა, კულტურა ან სისტემები. ცვლილების ქვაკუთხედს წარმოადგენს ადამიანის ქცევის შეცვლა... ის თუ როგორ ხედავენ და ფიქრობენ ისინი სიახლეს თუ შემოთავაზებას...“

John Kotter

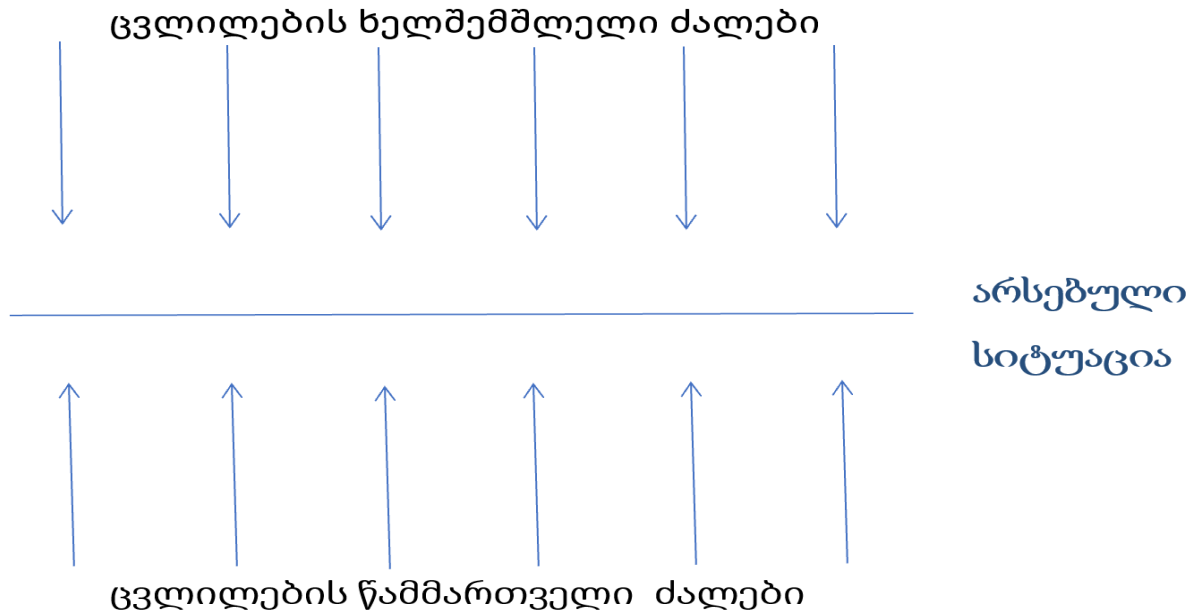
The Heart of Change

რატომ არის მნიშვნელოვანი ცვლილებების მართვის კომპონენტის გათვალისწინება HR სტრატეგიაზე მუშაობისას?

HR სტრატეგია წარმოადგენს ზოგად ორგანიზაციულ დოკუმენტს, სტრატეგიით განსაზღვრული აქტივობები შეეხება, გავლენას მოახდენს სხვადასხვა ჯგუფებზე ორგანიზაციის შიგნით, ამავდროულად, გარკვეული ჯგუფების/ ადამიანების ძალისხმევა და ჩართულობა საკვანძოა დანერგვის ნაწილშიც. შესაბამისად, თუ გვსურს HR სტრატეგიით განსაზღვრული მიდგომები, პრაქტიკები ხარისხიანად და დროულად დაინერგოს ორგანიზაციაში, მნიშვნელოვანია წინასწარ კარგად დაგეგმოთ ცვლილებების პროცესი.

ორგანიზაციულ გარემოში ცვლილების დანერგვისას კრიტიკულია შემდეგი საკითხების გააზრება: რა ორგანიზაციულ, ინდივიდუალურ წინააღმდეგობებს გამოიწვევს ცვლილების ინიცირება და ამავდროულად ვინ იქნებიან ის ინდივიდები, მხარეები, რომლების ხელს შეუწყობენ ინიცირებული პროცესის წარმატებით დანერგვას. ასევე, რა შეიძლება იყოს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზი და პოტენციურად რა გამოვლინება ექნება ამ წინააღმდეგობას.

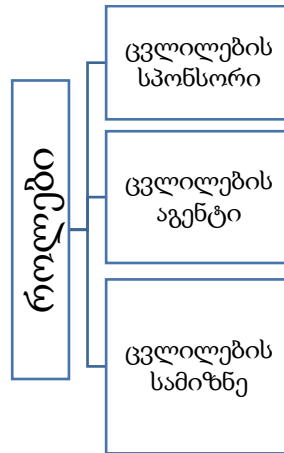
სქემა 6. ძალათა ანალიზი (Task force analysis)



ორგანიზაციულ დონეზე ცვლილების დასაგეგმად, ფართოდ უნდა შევხედოთ სურათს და სასურველია გავყვეთ შემდეგ სქემას:

- ცვლილების შესახებ ხედვის შემუშავება
- ჩართული მხარეების და მათი დამოკიდებულებების განსაზღვრა
- პოლიტიკური მხარდაჭერის შექმნა
- ორგანიზაციულ ცვლილებაში როლების განსაზღვრა
- ტრანსფორმაციის წარმართვა: აქტივობების დაგეგმვა, ცვლილებების მართვის გუნდის ჩამოყალიბება

ორგანიზაციულ ცვლილების როლები შემდეგნაირად შეგვიძლია ჩამოვყალიბოთ:
ფიგურა 5. ორგანიზაციული როლები



ცვლილების სპონსორი წარმოადგენს პირს/მხარეს, რომელიც მიმდინარე ცვლილების დამკვეთი და მხარდამჭერია. ცვლილების წარმატებით მხარდაჭერისა და ლობირებისათვის საკვანძოა სპონსორის ორგანიზაციული თანამდებობა/გავლენა. მაგალითად, სპონსორი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილეები.

ცვლილებების აგენტები არიან ადამიანები, რომლებიც იღეურად ემხრობიან, პროპაგანდას უწევენ ცვლილების საჭიროებას. ხშირად ცვლილებების აგენტებად მოიაზრებიან ადამიანები, რომლებიც არიან საპილოტე პროექტში ჩართული პირები, Task force-ის წევრები. ცვლილებების აგენტები ორგანიზაციულ ჭრილში, როგორც წესი, არიან შუა რგოლის ხელმძღვანელები, თანამშრომლები.

ცვლილების სამიზნე- ადამიანთა ჯგუფი, რომლებსაც შეეხება ცვლილება ნებისმიერი ფორმით.

როგორც აღინიშნა, HR სტრატეგიის შემუშავების და შემდგომ სტრატეგიით გათვალისწინებული ღონისძიებების წარმატებით დასაწერად ძალზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მხარდაჭერის მოპოვება და ცვლილებების მართვისადმი სტრუქტურირებული მიდგომის შემუშავება. არსებობს ცვლილებების დანერგვის სხვადასხვა მიდგომები, გთავაზობთ პროცესს შევხედოთ შემდეგი სახით¹⁵:

გაცნობიერება - რამდენად არსებობს ორგანიზაციაში/ჩართულ მხარეებში აღქმა რომ ცვლილებები აუცილებელია ან/და კონსენსუსი, რომ ცვლილებების დრო მოვიდა. ხშირად ორგანიზაციებში ვნახავთ სიტუაციას, როდესაც ცვლილების საჭიროების ხედვა

¹⁵ სქემა ეფუძნება PROSCI მეთოდოლოგიას

არ არსებობს, რადგან სხვადასხვა სტრუქტურული რგოლი, მენეჯერები, თანამშრომლები შეჩვეული არიან გარკვეული სტილით, პროგრამებით, ტექნიკური საშუალებებით მუშაობას, შესაძლოა არ არიან ინფორმირებული სხვა ალტერნატივების შესახებ და შესაბამისად არ აქვთ განცდა, რომ პროცესები, პრაქტიკები სხვაგვარად უნდა წარიმართოს.

ამ ეტაპზე შეგვიძლია გამოვკვეთოთ შემდეგი აქტივობები:

გავარკვიოთ, რა განწყობებია ცვლილებებთან დაკავშირებით: შეხვედრების, ფოკუს ჯგუფების, კითხვარების მეშვეობით

საჭიროებისამებრ, დავეგმოთ საინფორმაციო კამპანია: შეხვედრების, საინფორმაციო წერილების და სხვა გზების გამოყენებით, რათა გავზარდოთ საკითხის შესახებ ცნობიერების დონე, გავაცნოთ საუკეთესო პრაქტიკები, რომელიც მიზნად ისახავს ადამიანებში ცვლილებების საჭიროების აღქმას; ან/და დავანახოთ ცვლილების აუცილებლობის სიმძაფრე.

ცვლილებაში მონაწილეობის სურვილი - მაშინაც კი, როდესაც ადამიანებს ესმით ცვლილებების აუცილებლობა, შესაძლოა მათ არ ქონდეთ სურვილი, ემოციური მზაობა მასში მონაწილეობისათვის, მის დასაწერად. მაგალითად, მენეჯერს ესმის, რომ აუცილებელია სამართლიანი და ობიექტური შეფასების სისტემის არსებობა, მაგრამ დისკომფორტს განიცდის, იმასთან დაკავშირებით, რომ მას მოუწევს დიფერენცირებული შეფასებების დაწერა დაქვემდებარებულებისთვის, ეშინია, რომ ჩამოყალიბებული კარგი ურთიერთობები შესაძლოა შეიცვალოს იმ შემთხვევაში, თუ დაწერს ობიექტურ შეფასებებს.

ამ ეტაპზე შეგვიძლია ვიმოქმედოთ შემდეგნაირად: გავამხნევოთ და დავამოტივიროთ ჩართული მხარეები, დავანახოთ ცვლილებებით მიღებული პირადი სარგებელი, ორგანიზაციის წარმატებით მიღებული სარგებელი. წარმოვაჩინოთ ე.წ. ჩემპიონები (ცვლილების აგენტები); შევქმნათ უსაფრთხო, მხარდამჭერი გარემო.

ცოდნა, რომელიც სჭირდება ცვლილების განხორციელებას - ცვლილებების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია ადამიანებს ქონდეთ ცოდნა, ინფორმაცია, ხედვა, თუ როგორ წარიმართება ცვლილების პროცესი, რა დროს დაიკავებს, რა ჩართულობას მოითხოვს ჩართული მხარეების მხრიდან. პროცესის შესახებ არარეალისტურმა წარმოდგენებმა, შესაძლოა რისკის ქვეშ დააყენოს ადამიანების ჩართულობა და მოტივაცია, მნიშვნელოვანია რეალისტური მოლოდინების შექმნა.

ცვლილების დანერგვის პროცესის შესახებ ინფორმირებულობის გარდა, ძალზე მნიშვნელოვანია ადამიანებს შევძინოთ ცოდნა, რომელიც მნიშვნელოვანია ცვლილების დასაწერად, მის განსახორციელებლად. მაგალითად, ორგანიზაცია გადადის საქმის წარმოების ახალ პლატფორმაზე, უნდა დავანახოთ ჩართულ მხარეებს, თუ რა პერიოდს დაიკავებს პროცესი, რა იქნება მათგან საჭირო, ხოლო დანერგვის პირველივე ფაზაში გავაცნოთ, თუ რა პროცედურებს მოიცავს აღნიშნულ პლატფორმაზე მუშაობა.

ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება, მასალების მიწოდება, ტრენინგის ჩატარება და ა.შ.

შეცვლილი პრაქტიკების განხორციელებისთვის საჭირო შესაძლებლობები, უნარები - მაშინაც კი, როდესაც ადამიანებს გაცნობიერებული აქვთ ცვლილების საჭიროება, აქვთ მათი განხორციელების სურვილი და ხედვა, ცალკეული უნარების არარსებობამ შესაძლოა დააბრკოლოს პროცესი. განვიხილოთ მაგალითი და დავუბრუნდეთ საქმიანობის შეფასების საკითხს. ხელმძღვანელი თვლის, რომ შეფასება კარგია, იცის, რომ ამას დადებითი გავლენა ექნება საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებაზე, ესმის როგორ წარიმართება პროცესი, რას მოიცავს და რა ლოგიკას ეფუძნება ორგანიზაციაში არსებული შეფასების მოდელი. თუმცა შეფასების პროცესში აღმოჩნდა, რომ იგი არ ფლობს საკმარის უნარ-ჩვევებს, მისცეს დასაბუთებული, კონსტრუქციული და მამოტივირებელი უკუკავშირი თანამშრომელს, რამაც შექმნა დაძაბული სიტუაცია, შეამცირა დაქვემდებარებულის ჩართულობა. ბუნებრივია, რომ ამ ფაქტორის გამო, იკარგება მენეჯერის მოტივაცია და საფრთხის ქვეშ დგება სისტემის ხარისხიანად დანერგვა.

მოცემულ სიტუაციაში მნიშვნელოვანია ცვლილებით გამოწვეული უნარ-ჩვევების საფუძვლიანი სწავლება, ტრენინგი. ასევე შესაძლებელია მენტორინგის და ქოუჩინგის პრაქტიკების გამოყენება. ასევე, სასარგებლოა, თუ ცვლილების/ახალი პრაქტიკის დანერგვა-გამოყენებამდე ადამიანები ჩაიტარებენ უნარების თვითშეფასებას და გამოკვეთენ საჭირო განვითარების არეალს (ამ დონისძიებისთვის პრაქტიკულია სავარჯიშო „ბორბალის“ გამოყენება).

ცვლილებების განმტკიცება - ახალი პრაქტიკების, უნარ-ჩვევების საპირწონედ ყოველთვის ძველი მიდგომები და ჩვევებია, შესაბამისად, ნებისმიერი სიახლის დანერგვისას უნდა გვესმოდეს, რომ ერთჯერადი ინტერვენცია, ერთჯერადად წარმატების მიღწევა საკმარისი არაა მის შესანარჩუნებლად. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი ცვლილების დანერგვისას უნდა გავანალიზოთ, რა დონისძიებების, სტიმულების, თუ სანქციების გზით შევძლებთ შედეგების გრძელვადიანად შენარჩუნებას.

შედეგების განსამტკიცებლად შეგვიძლია ვიფიქროთ პროცესების შეცვლაზე, რომელიც შეინარჩუნებს შედეგს, პროცედურების შემუშავებაზე, რომელიც შეძლებს ცვლილების, ახალი პრაქტიკის შენარჩუნებას, სტიმულირების მექანიზმების შექმნას და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია სტაბილური შედეგის მისაღწევად, - აუცილებელია მუშაობა ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაციაზე.

დანართი 1 - SWOT ანალიზი

შიდა ფაქტორები	
S - ძლიერი მხარეები	W - სუსტი მხარეები
<p>მაგალითი:</p> <ul style="list-style-type: none"> კონკურენტული ანაზღაურება ყველა პოზიციის წრილში ეფექტიანი HRMS პროგრამა (მონაცემთა ბაზებით და ანალიტიკური ფუნქციონალით) თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობის დონე 	<p>მაგალითი:</p> <ul style="list-style-type: none"> მაღალი ბიუროკრატია სტრუქტურულ ერთეულების მაღალი ავტონომია და ერთეულებს შორის დაბალი კოორდინაცია და კომუნიკაცია
გარე ფაქტორები	
O - შესაძლებლობები	T - საფრთხეები
<ul style="list-style-type: none"> მოცემულ ინდუსტრიაში დასაქმება პრესტიჟულად მიიჩნევა კომპანიის საკვანძო სერვისები/ პროდუქტებზე მოთხოვნა გაიზარდა რეგიონში და გლობალურად 	<ul style="list-style-type: none"> სამართლებრივი შეზღუდვების შემოტანა, სერვისების რეკლამირებაზე ადგილობრივი კვალიფიციური სამუშაო ძალის მზარდი მიგრაცია (გლობალურად დასაქმება)

SWOT ანალიზისას შეგვიძლია დავეყრდნოთ ყველა ტიპის ინფორმაციას: გამოკითხვების, ფოკუს ჯგუფების შედეგებს, დოკუმენტების, ანგარიშების ანალიზს, გარემოს სკანირების შედეგებს და ა.შ.

ანალიზის პროცესი შეიძლება წარიმართოს როგორც მცირე ჯგუფებში, ასევე მთელს ჯგუფთან ერთად ე.წ. გონებრივი იერიშის (brainstorming) მეშვეობით.

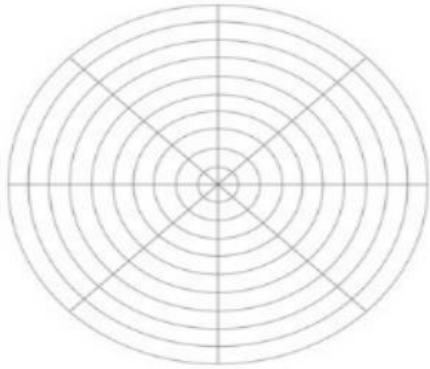
მიღებული შედეგები უნდა გავითვალისწინოთ სტრატეგიული დაგეგმვისას. სუსტი მხარეები გვიჩვენებს, თუ რა გვაშორებს ჩვენს სამიზნე მდგომარეობას, საფრთხეები გვეხმარება რისკების გადასაზღვევად და შესაძლოა საპროგნოზო ღირებულებაც ქონდეს.

ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების ანალიზი გვეხმარება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ანალიზისა და შერჩევისთვის, ასევე გვიჩვენებს პოტენციალს, რომელიც უნდა დავუპირისპიროთ სუსტ მხარეებს და რისკებს, საფრთხეებს.

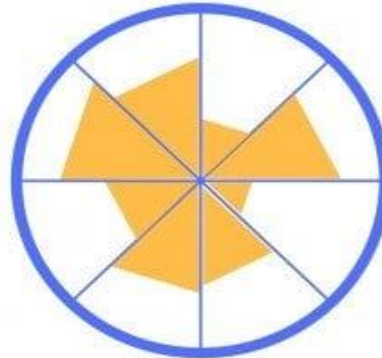
ძლიერი და სუსტი მხარეები მოიცავს შიდა ორგანიზაციული ფაქტორების ანალიზს, ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები ეხება გარე ფაქტორებს.

დანართი 2 - სავარჯიშო: „ბორბალი“

გამოსახულება 1.



გამოსახულება 2.



სავარჯიშოს მიზანია დაგვანახოს, რა მიმართებაშია წინასწარ შერჩეული ფაქტორები ერთმანეთთან და ვიზუალიზაციის გზით გვაჩვენოს არსებული ვითარება თითოეულ ფაქტორთან, ასპექტთან მიმართებაში. სავარჯიშო ხორციელდება შემდეგი სახით:

ნაბიჯი 1. შერჩეეთ, ჩამოთვალეთ ფაქტორები, პარამეტრები, ასპექტები, რომელსაც გაანალიზებთ. მაგალითად, პროფესიული განვითარება, თანამშრომელთა მოტივაცია, შესრულების მართვის სისტემა, საკადრო ადმინისტრირება. დაყავით ბორბალი შესაბამისი რაოდენობის სექციებად (გამოსახულება 1).

ნაბიჯი 2. იმსჯელეთ, რის მიხედვით (რა ინდიკატორების მიხედვით) შეაფასებდით თითოეულ პარამეტრს, ასპექტს, მაგალითად, რა ინდიკატორებზე დაფუძნებით გავაანალიზოთ პროფესიული განვითარების მდგომარეობა ორგანიზაციაში. რა იქნებოდა 10 ქულის შესაბამისი მდგომარეობა (უმაღლეს ქულაზე)? მაგალითად, პროფესიული განვითარების შესაფასებლად შეგვიძლია დავყვინდნოთ შემდეგ პარამეტრებს: ტრენინგის ბიუჯეტის ოდენობა; ტრენინგის გეგმის შესრულების მაჩვენებელი; მონაწილეთა კმაყოფილება ტრენინგების ხარისხით და რელევანტურობით; ტრენინგების შედეგიანობა გრძელვადიან ჭრილში და ა.შ.

ქულების იდენტიფიცირებისას შეგვიძლია შევიმუშაოთ ჩვენეული სისტემა/დათქმა, მაგალითად: პროფესიულ განვითარებას შევაფასებდით 10 ქულით, თუ ტრენინგის ბიუჯეტი შეადგენს სახელფასო ბიუჯეტის 1.5 %; ტრენინგების გეგმა სრულდება 95% -ით; მონაწილეთა კმაყოფილება ტრენინგებით შეადგენს 80% -ს; ტრენინგების გრძელვადიან შედეგიანობას დადებითად აფასებს გამოკითხულთა 70%; და ა.შ.

ნაბიჯი 3. იმსჯელეთ, თქვენს მიერ ჩამოთვლილი ინდიკატორებიდან და 10 ქულის ადწერილობიდან გამომდინარე, როგორ აფასებთ დღევანდელ სიტუაციას კონკრეტულ

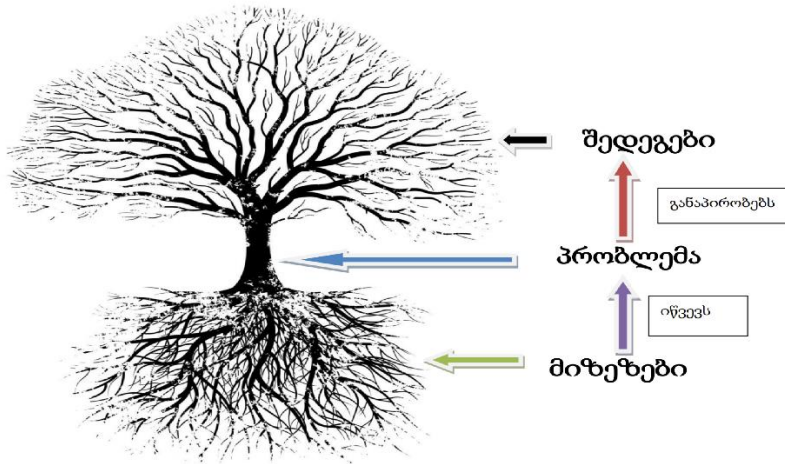
პარამეტრთან მიმართებაში. მაგალითად, რა ქულას მიანიჭებთ პროფესიულ განვითარებას არსებული ვითარების ქრილში. გააფერადეთ შესაბამისი სექცია 1-დან თქვენს მიერ განსაზღვრულ ქულამდე (გამოსახულება 2).

ნაბიჯი 4. გაანალიზეთ გაფერადებული სექციები: რომელი სექცია საჭიროებს მეტ ყურადღებას, რა გავლენა აქვს ფაქტორებს ერთმანეთზე, რომელია ფაქტორი(ები), რომელთა მოგვარება ავტომატურად მოახდენს გავლენას/მოაგვარებს სხვა ფაქტორს(ებს).

სავარჯიშო უმჯობესია ჩაატაროთ მცირე ჯგუფებში, თუმცა, დროის დაზოგვის მიზნით შეგიძლიათ ერთობლივად ამუშაოთ გუნდი და გასწიოთ ფასილიტაცია.

დანართი 3 - პრობლემების ხე

გამოსახულება 1. პრობლემების ხე



სავარჯიშო ეფექტურია უკვე გამოკვეთილი პრობლემების გასაანალიზებლად. პრობლემაში ჩატრმავება საჭიროა იმდენად, რამდენადაც სტრატეგიის დაგეგმვისას და სამოქმედო გეგმის განსაზღვრისას ვიმოქმედოთ პრობლემის ძირეული, გამომწვევი მიზეზების შესამცირებლად, ნაცვლად პრობლემის სიმპტომებისა.

ამავდროულად, პრობლემით გამოწვეული შედეგების დანახვა კრიტიკულია შემდგომი გადაწყვეტილებების და ქმედებების დასაგეგმად.

ნაბიჯი 1. განსაზღვრეთ მთავარი პრობლემა დეტალურად. განსაზღვრეთ ვინ არის ჩართული, რა სახის პრობლემაა და კონკრეტულად სად არის ეს პრობლემა.

ნაბიჯი 2. შეიმუშავეთ ამ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები, ფაქტორები. ეს შეიძლება იყოს ხალხი, სისტემები, რესურსები და სხვა შიდა თუ გარე ფაქტორები. ეცადეთ, ამომწურავად გაანალიზოთ აღნიშნული ფაქტორები.

ნაბიჯი 3. იმსჯელეთ რა შედეგებს იწვევს/გამოიწვევს აღნიშნული პრობლემა.

პირობითად, დაბალი ანაზღაურება წარმოადგენს პრობლემას, გამომწვევი მიზეზია საკანონმდებლო ჩარჩო და საჯარო სექტორის ლიმიტირებული ბიუჯეტი, შედეგები შესაძლოა იყოს დენადობის ზრდა, მოტივაციის კლება და ა.შ.

მაგალითი:

პრობლემის აღწერა - საქმიანობის შეფასება ორგანიზაციაში ფორმალურადაა მიჩნეული, შეფასების ქულები ინფლაციურია (საუკეთესო შეფასებას იღებს თანამშრომელთა 80%; კარგ შეფასებას 20%); თანამშრომლები ემოციურად აღიქვამენ საუკეთესო შეფასების გარდა სხვა შეფასების დონეებს.

გამომწვევი მიზეზები - ა) ორგანიზაციაში არასათანადოდ ან არ ჩატარდა ცნობიერების ამაღლებაზე მიმართული შეხვედრები, შეფასების უნარებზე მიმართული ტრენინგები და კალიბრაციის შეხვედრები, რის შედეგადაც შეფასების პროცესის ობიექტურად წარმართვასთან დაკავშირებით არ ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული კონსენსუსი ბ) ორგანიზაციაში უკუკავშირის კულტურის არარსებობის ფონზე, საუკეთესო შეფასების მიღმა სხვა შეფასების მიღება მოიცავს კონფლიქტის და თანამშრომლის დემოტივაციის საფრთხეს გ) შეფასება არ ეფუძნება ობიექტურ ინდიკატორებს, რომელიც გაამარტივებდა შეფასების ქულის დასაბუთებას/განმარტებას დ) შეფასების შედეგები განსაზღვრავს ფულადი ჯილდოს მიღებას, შესაბამისად თანამშრომელთა არაკონკურენტული ანაზღაურების დასაბალანსებლად, მენეჯერები მაღალი ქულებით აფასებენ თანამშრომლებს, რითაც უზრუნველყოფენ ფულადი ჯილდოს გაცემას.

შედეგი - ა) შეფასების პროცესი წარმოადგენს ფუჟ ადმინისტრაციულ ტვირთს; ბ) მექანიზმი, რომელიც უნდა უზრუნველყოფდეს საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას, დისკრედიტირებულია და არ არსებობს ალტერნატიული მენეჯერული პრაქტიკა; გ) ორგანიზაცია მეტობით ხარჯავს საპრემიო ბიუჯეტს, რომელიც მოტივირებას არ იწვევს; დ) მაღალი მოსწრების თანამშრომლებში გათანაბრებული შეფასების შედეგები დემოტივაციას იწვევს; ე) შეფასების მაღალ შედეგებზე დაფუძნებული საკლასო დანამატი ტვირთია სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის, რომელიც სამომავლოდ აფერხებს ხელფასისმატებას საჯარო სექტორში.

დანართი 4 - სავარჯიშო: ჩართული მხარეების ანალიზი

ჩართული მხარეების ანალიზი შესაძლებელია სხვადასხვაგვარად განხორციელდეს გასაანალიზებელი საკითხის სპეციფიკიდან გამომდინარე. მაგალითად, შესაძლებელია გვინტერესებდეს მხარეთა გავლენები, მათი ინტერესები, მოლოდინები.

ნაბიჯი 1. ჩამოთვალეთ მხარეები, რომლებსაც რაიმე ინტერესი ან ზეგავლენა აქვთ თქვენს ორგანიზაციაზე. მაგალითად, სსიპ-ისთვის სამინისტრო, სამინისტროებისთვის სხვადასხვა უწყება, მაკონტროლებელი ორგანოები, დონორები, მოქალაქეები, პროფკავშირი, ორგანიზაციის შიგნით არსებული სხვადასხვა ჯგუფი და ა.შ.

ნაბიჯი 2. ვარიანტი ა) სამუშაო შეხვედრის, ინტერვიუს ფორმატში გაარკვიეთ მათი მოლოდინები, პრეტენზიები, რეკომენდაციები თქვენი ორგანიზაციის მიმართ (როგორც წესი, აღნიშნული კეთდება გარე ექსპერტის მიერ).

ვარიანტი ბ) ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე შეარჩიეთ ანალიზის ერთეული. მაგალითად, ჩართული მხარეების ზეგავლენის და ინტერესის ხარისხი; ან ჩართული მხარეების მიერ გაყდრებული მოლოდინები და ა.შ.

შერჩეული ანალიზის ერთეულის შესაბამისად იმსჯელეთ თითოეულ ჩართულ მხარეზე.

ნაბიჯი 3. შეიმუშავეთ ხედვა, როგორ უნდა უპასუხოთ ჩართულ მხარეებთან დაკავშირებულ გამოწვევებს, ან პირიქით, როგორ აქციოთ ის რესურსად. მაგალითად, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის კონკრეტული რეკომენდაციების შესრულების ვალდებულება კარგი რესურსია ორგანიზაციული განვითარებისთვის.

დანართი 5 - HR სტრატეგიული მიზნების ფორმირებისთვის სასარგებლო კითხვები

- რა მიგაჩნიათ ორგანიზაციის სუსტ და ძლიერ მხარეებად?
- ამოცანების/შედეგების მიღწევის გზაზე, რა წარმოადგენს ორგანიზაციის სისუსტეს, რა სამუშაო ქცევები, უნარ-ჩვევები, რა ქცევითი კომპეტენციები ქმნის დაბრკოლებას?
- რა მნიშვნელოვანი ქცევითი კომპეტენციებია დეფიციტური ორგანიზაციაში?
- როგორი კადრები (უნარ-ჩვევები, სამუშაო პატერნების მხრივ) უნდა ყავდეს სამინისტროს, რომ ნახტომისებური ცვლილება მოხდეს სამუშაო სტილში? (მაგ. გაიდვიძეთ და მოდინართ იდეალურ ორგანიზაციაში, რა ხდება, რა სტილის კადრები გყავთ?)
- რით ხართ კმაყოფილი დღეს, რა მოგწონთ არსებულ თანამშრომლებში?
- რა სამომავლო გეგმები აქვს ორგანიზაციას?
- ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე, რაიმე ხომ არ არის შესაცვლელი არსებული თანამშრომლების სამუშაო სტილში, უნარ-ჩვევებში, კომპეტენციებში?
- თანამშრომელთა გაძლიერება რაიმე მიმართულებით ხომ არ დაეხმარებოდა სტრატეგიული ამოცანების უკეთ მიღწევას?
- დამატებით რამე დარგების კუთხით ხომ არ არის ადამიანური რესურსების მართვის ძალისხმევა პრიორიტეტული?
- რა მიმართულებების გაძლიერებას ისურვებდით HR სტრატეგიაში? მაგ., დამსაქმებლის იმიჯის, აყვანა-შერჩევის, პროფესიული, კარიერული განვითარების, მმართველობითი პრაქტიკების განვითარების, შესრულების მართვის (performance management) და ა.შ.
- არსებული HR პრაქტიკებიდან რომელი გეხმარებათ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში?
- არსებული HR პრაქტიკებიდან რომელიმე მათგანი ხომ არ არის შემაფერხებელი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის გზაზე?
- რამდენად შეესაბამება თანამშრომელთა რაოდენობა მისაღწევ გეგმებს?
- რა დადებითი და ნეგატიური მხარეები აქვს თქვენს ორგანიზაციულ კულტურას, რა მიმართულებით უნდა მოხდეს მისი განვითარება?

დანართი 6 - HR სტრატეგიის სამაგალითო მოკლე ვერსია

ბედნიერების სამინისტროს HR სტრატეგია (მოკლე ვერსია)

შესავალი

ბედნიერების სამინისტრო დაარსდა 20XX წელს და მის მისიას წარმოადგენს ადამიანების ბედნიერების უზრუნველყოფა ქვეყანაში. ამ მისიის მისაღწევად სამინისტრო ავითარებს ქვეყანაში ბედნიერების კონცეფციას და შეიმუშავებს პროექტებს მათ პრაქტიკაში წარმატებით გადასატანად. აღნიშნული პროექტების და პროექტების განსახორციელებლად სამინისტრო მჭიდრო კოორდინაციაშია საჯარო დაწესებულებებთან, დარგობრივ სამინისტროებთან, რათა უზრუნველყოს ბედნიერების კონცეფციით განსაზღვრული კომპონენტების განხორციელება.

ქვეყნის ბედნიერების კონცეფცია ეფუძნება შემდეგ ელემენტებს: ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა, ჯანმრთელობა, დროის გამოყენება, კულტურული მრავალფეროვნება და მედეგობა, კარგი მმართველობა, თემის სიცოცხლისუნარიანობა, ეკოლოგიური მრავალფეროვნება და მედეგობა და ცხოვრების სტანდარტი.

სამინისტროს ხედვით 2030 წლისთვის ქვეყანა ბედნიერების ინდექსის მიხედვით მსოფლიო რეიტინგში პირველ ადგილზეა.

სამინისტრომ 2021 წლის მესამე კვარტალში საერთაშორისო ორგანიზაციების დახმარებით ჩაატარა ბედნიერების სიდრმისეული კვლევა, რომელსაც, სტანდარტული რაოდენობრივი კვლევის პარალელურად, დაემატა თვისებრივი კვლევების კომპონენტი და ბედნიერების კონცეფციით განსაზღვრული კომპონენტების სტატისტიკური ანალიზი. შესაბამისად, 2021 წლის კვლევამ გარდა ბედნიერების მიმართ დამოკიდებულებების კვლევისა, პარალელურად შეისწავლა ბედნიერების კომპონენტების ობიექტური მდგენელები.

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე, 2030-ის ხედვის უზრუნველსაყოფად, სამინისტრომ ჩამოაყალიბა შემდეგი სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები:

- მთლიანი ეროვნული ბედნიერების ინდექსის (GNH) ზრდა და შენარჩუნება
- ბედნიერების ინდექსის ზრდა საჯარო დაწესებულებებში

ბედნიერების სამინისტროს ორგანიზაციული ღირებულებებია:

- ურთიერთზრუნვა და ჰარმონიული სამუშაო გარემო
- მუდმივი განვითარება
- თანამშრომელთა კეთილდღეობა
- პოზიტიურ ზეგავლენაზე ორიენტაცია

HR სტრატეგიის დოკუმენტის შესახებ

მოცემული HR სტრატეგიის მიზანია დაეხმაროს სამინისტროს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. აღნიშნული დოკუმენტი დაეფუძნა სამინისტროში არსებული სიტუაციისა და ორგანიზაციული მიზნების ანალიზს. სტრატეგია ფარავს ორგანიზაციის 2022-25 წლის სტრატეგიულ მიზნებს და შესაბამისად და მოიცავს იმავე პერიოდს. სტრატეგიის განხორციელების ერთწლიანი სამოქმედო გეგმა განსაზღვრავს 2022-23 წლის პერიოდს.

აღნიშნული სტრატეგია შემუშავდა სამინისტროს HR ერთეულის მიერ. სტრატეგიის მომზადების პროცესს წინ უძღვოდა კონსულტაციები თანამშრომლებთან და უმაღლესი და შუა რგოლის მენეჯერებთან. სამუშაო შეხვედრების, ფოკუს ჯგუფების და ინტერვიუების გარდა, სამინისტროს HR ერთეულმა ჩაატარა თანამშრომელთა ჩართულობისა და კმაყოფილების კვლევა.

სიტუაციის ანალიზის პროცესში შეზღუდვას წარმოადგენდა რიგი ანალიტიკური ინფორმაციის (მეტრიკების) უქონლობა. თუმცა აღნიშნული ხარვეზები დაბალანსდა თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევით შესაბამის საკითხებთან მიმართებაში.

ორგანიზაციული ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, როგორც სტრატეგიის შემუშავების და ისე მისი განხორციელების ეტაპზე, სამინისტროში შეიქმნა ხელმძღვანელებისა და რიგითი თანამშრომლებისგან შემდგარი 8 კაციანი სამუშაო ჯგუფი¹⁶ (ე.წ. task force), რომელიც ჩართული იყო HR სტრატეგიის შემუშავების პროცესში. ჯგუფი პერიოდულად სამუშაო შეხვედრის ფორმატში ეცნობოდა და განიხილავდა სამუშაოს შედეგებს (სიტუაციის ანალიზის შედეგები, სამინისტროს მიზნებში HR არეალის განსაზღვრა, HR ამოცანების ფორმირება, სამოქმედო გეგმის განხილვა).

¹⁶ სამუშაო ჯგუფი შედგება 4 ხელმძღვანელისა და 4 თანამშრომელისგან. მონაწილეთა შერჩევა განხორციელდა პირადი სურვილის საფუძველზე. წევრის მიერ სამუშაო ჯგუფის დატოვების შემთხვევაში, მოხდება ახალი მსურველით ჩანაცვლება. წევრთა სია იხ. დანართი 4-ში.

სიტუაციის მიმოხილვა

ზოგადი მონაცემები

სამინისტროში დასაქმებულია 34 თანამშრომელი, რომელიც შემდეგნაირად ნაწილდება პოზიციების და გენდერის მიხედვით:

უმცროსი სპეციალისტი		სპეციალისტი		უფროსი სპეციალისტი		ხელმძღვანელი	
მდედრ.	მამრ.	მდედრ.	მამრ.	მდედრ.	მამრ.	მდედრ.	მამრ.
x	x	x	x	x	x	x	x
%	%	%	%	%	%	%	%

სამინისტროში დამხმარე და ძირითად სტრუქტურულ ერთეულებს შორის თანამშრომელთა შეფარდება 60%/40%-თან წარმოადგენს.

სამინისტროს თანამშრომელთა საშუალო ასაკობრივი განაწილება პოზიციების მიხედვით შემდეგნაირადაა წარმოდგენილი:

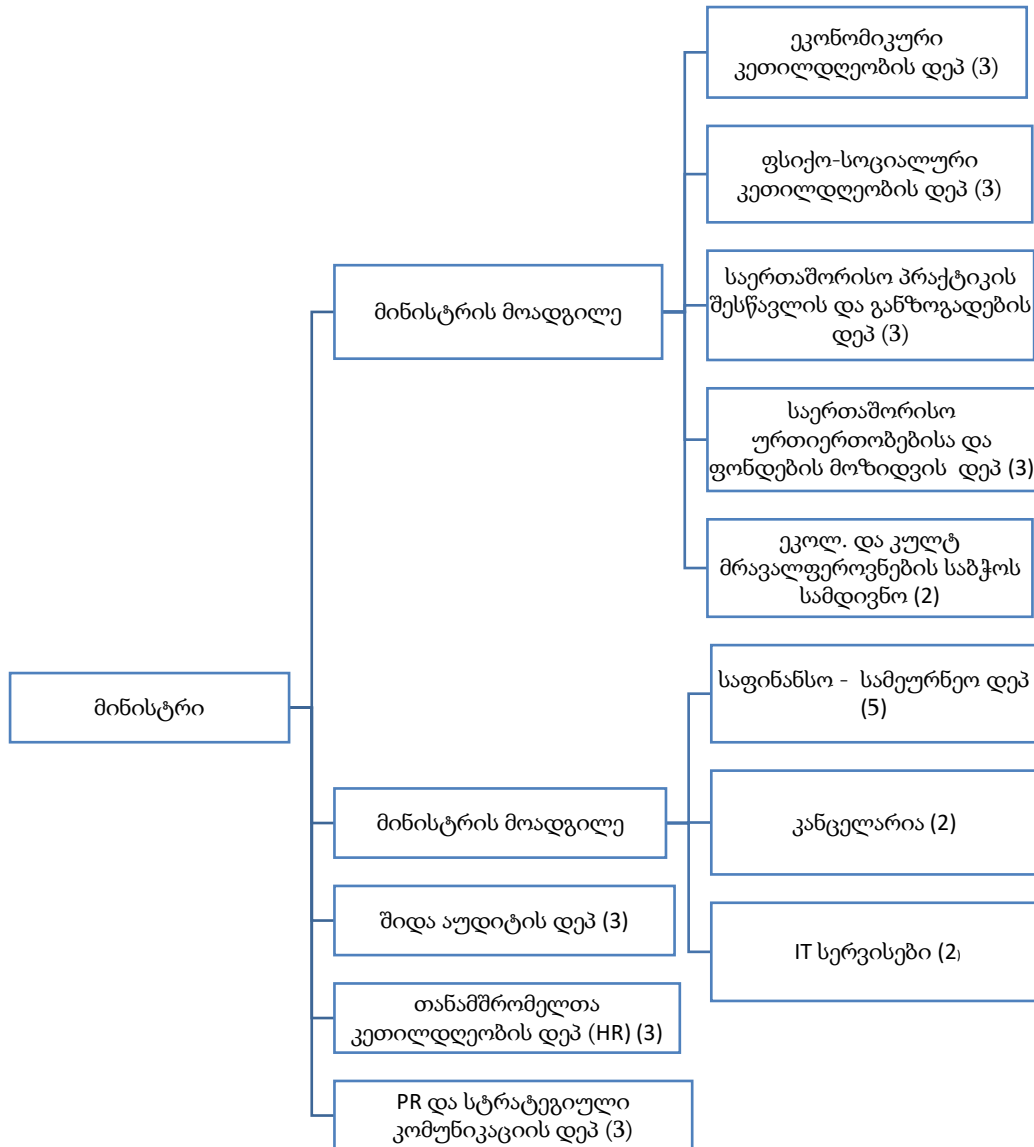
უმცროსი სპეციალისტი	სპეციალისტი	უფროსი სპეციალისტი	ხელმძღვანელი
25	30	35	38

სამინისტროში მუშაობის საშუალო სტაჟი შემდეგნაირად ნაწილდება თანამდებობების მიხედვით:

უმცროსი სპეციალისტი	სპეციალისტი	უფროსი სპეციალისტი	ხელმძღვანელი
1,5	2	3	4

სამინისტროს სტრუქტურა დაარსების დღიდან შემდეგი სახით არის ჩამოყალიბებული:

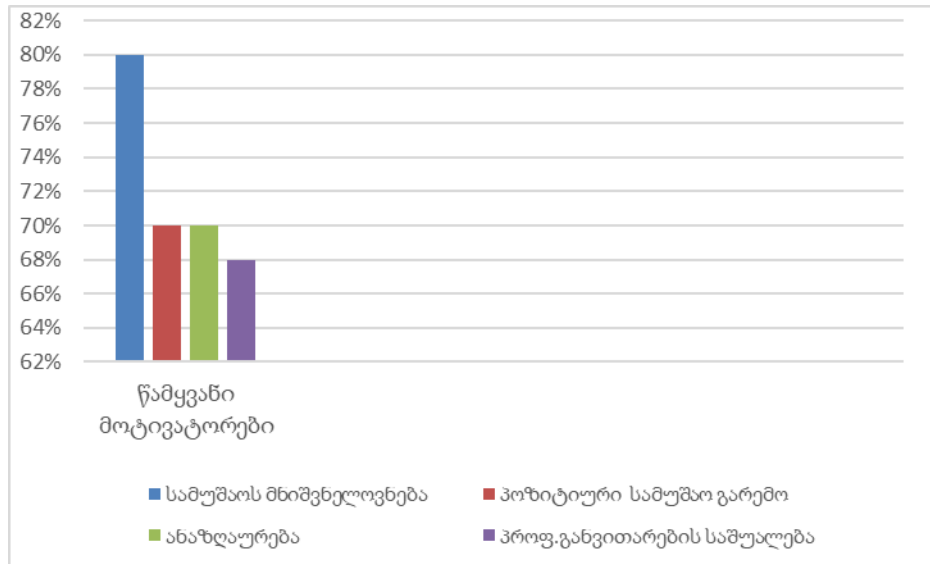
ფიგურა 1. სამინისტროს სტრუქტურა



სიტუაციის ანალიზი

სამინისტროში არსებული სიტუაციის ანალიზი დაეფუძნა თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარის შედეგებს, მოტივაციასთან და ზოგადი კმაყოფილების საკითხზე ჩატარებულ ფოკუს ჯგუფების შედეგებს და HR ანალიტიკურ მონაცემებს. დამატებით, მონაცემები გაანალიზდა SWOT ანალიზის ინსტრუმენტის მეშვეობით. პროცესი წარმართა სამინისტროს HR სტრუქტურული ერთეულის მიერ.

ფიგურა 2. სამინისტროს კმაყოფილების კითხვარის შედეგები



მიმდინარე წლის კმაყოფილების კითხვარის მიხედვით, რომელიც შეავსო თანამშრომელთა 70%-მა, გამოიკვეთა, რომ სამინისტროს თანამშრომლებისთვის წამყვან მოტივატორებს წარმოადგენს: **სამუშაოს მნიშვნელოვნება, პოზიტიური სამუშაო გარემო, ანაზღაურება და პროფესიული განვითარების საშუალება.**

გამოკითხულ თანამშრომელთა 70% მიიჩნევს, რომ არსებული პროფესიული განვითარების ღონისძიებები არასაკმარისია, ამავდროულად თანამშრომელთა 50% მიიჩნევს, რომ პროფესიული განვითარების თემატიკა შეზღუდულია და სრულად არ პასუხობს მათი პროფესიული განვითარების საჭიროებებს და ინტერესებს.

აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარების ბიუჯეტი ბოლო სამი წლის განმავლობაში წლიურად მცირდებოდა 10%-ით, შედეგად, 2022 წლის ბიუჯეტმა შეადგინა XXX \$, რაც შეადგენს სახელფასო ბიუჯეტის 0.2 %-ს. სამინისტრომ არსებული ბიუჯეტით 2021 წელს შეძლო სატრენინგო საჭიროებების 50%-ის დაკმაყოფილება.

სიტუაციის ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ მენეჯერთა ნაწილი საქმიანობის შემზღვეველ ფაქტორად მიიჩნევს რიგ ძვირადღირებულ, დარგობრივ ტრენინგებზე მისაწვდომობას. სიდრმისეული შესწავლის შედეგად, იდენტიფიცირებული იქნა ტრენინგების თემატიკები, რომელიც ფართოდ ათვისებულია წლის განმავლობაში, თუმცა დაბალი გავლენა გააჩნიათ თანამშრომელთა საქმიანობის გაუმჯობესებაზე (მაგალითად, იაპონური ენა, ფოტოშოპის პროგრამა), მაშინ, როდესაც მათმა ღირებულებამ შეადგინა პროფესიული განვითარების ბიუჯეტის 30%.

სახელფასო კვლევის მიხედვით, ბედნიერების სამინისტროს სახელფასო დონე ყველა პოზიციაზე, ყველაზე დაბალ ნიშნულზეა საჯარო დაწესებულებებს შორის (რეიტინგში

მე-10 ადგილი). რაც შეეხება მიმართებას შრომით ბაზართან, სამინისტროს დარგობრივი პოზიციების ანაზღაურება ჩამორჩება სახელფასო მედიანას (მიახლოებით ანალოგებს) 30%-ით, ხოლო მხარდამჭერი პოზიციების შემთხვევაში - 20%-ით.

ბოლო სამი წლის განმავლობაში სამინისტროში შეიმჩნევა ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო განაცდურის მატების დინამიკა. კერძოდ:

2020	2021	2022
სამუშაო დროის 3%	სამუშაო დროის 7%	სამუშაო დროის 15%

მზარდი დინამიკაა თანამშრომელთა დენადობის მხრივაც, კერძოდ:

2020	2021	2022
8%	13%	18%

ამასთანავე, წასული თანამშრომლების 80%-ს წარმოადგენს 25-35 წლამდე ასაკის თანამშრომლები. დარგობრივ სტრუქტურულ ერთეულებში დენადობის მაჩვენებელი შეადგენს 15%-ს. განსაკუთრებული დენადობის მაჩვენებლით (20%) გამოიკვეთა ანალიტიკოსის პოზიცია, რომელიც პასუხისმგებელია სამინისტროს სტრატეგიულ განვითარებაზე და მიღწეული შედეგების მონიტორინგსა და ანალიზზე. 2022 წელს წასული თანამშრომლებიდან 10% შეადგენდა მაღალი მოსწრების თანამშრომელს. მაღალი მოსწრების თანამშრომლები შეფასების სისტემის მიხედვით კი შეადგენენ თანამშრომელთა 35%-ს.

ახალი თანამშრომლების აყვანა საშუალოდ იკავებს 3 თვის პერიოდს, ხოლო თითოეულ გამოცხადებულ ვაკანსიაზე შემოსული აპლიკაციების მხოლოდ 15% აკმაყოფილებს ვაკანსიის ფორმალურ მოთხოვნებს. ინტერვიუს ეტაპს აღწევს საშუალოდ 3 კანდიდატი მენეჯერულ პოზიციაზე, საშუალოდ 5 კანდიდატი ექსპერტის პოზიციაზე და საშუალოდ 15 კანდიდატი უმცროსი სპეციალისტის დონეზე.

SWOT ანალიზის შედეგად, რომელიც დაეფუძნა გამოკითხვის შედეგებს და ანალიტიკურ მონაცემებს, სამინისტროს ძლიერი და სუსტი მხარეები შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

<i>ძლიერი მხარეები</i>	<i>სუსტი მხარეები</i>
<ul style="list-style-type: none"> - თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობა¹⁷ - პოზიტიური და გუნდური გარემო/კულტურა¹⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - დაუბალანსებელი სამუშაო: მაღალი დატვირთვა, გადაწვა¹⁹ - კადრების სიმცირე - პროფ. განვითარების დაბალი ბიუჯეტი და არასათანადო პრიორიტეტიზაციის მეთოდოლოგია - არაკონკურენტული ანაზღაურება და ბენეფიტები²⁰ - დენადობის მაღალი და მზარდი ღონე
<i>შესაძლებლობები</i>	<i>საფრთხეები</i>
<ul style="list-style-type: none"> - ბედნიერების კონცეფციის მიღება სხვადასხვა მთავრობების მიერ და გამოცდილების გაზიარების კომპონენტის გაძლიერება - ქვეყნისთვის პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული გრანტის გამოყოფა 	<ul style="list-style-type: none"> - კერძო სექტორში მზარდი სახელფასო განაკვეთები უმუშევრობის ზოგადი ღონის შემცირების ფონზე

¹⁷ თანამშრომელთა 80% თვლის, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანია და ამყობს თავისი როლით ორგანიზაციაში

¹⁸ თანამშრომელთა 90% თვლის, რომ სამინისტროში პოზიტიური, მეგობრული და გუნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობებია

¹⁹ გამოკითხულ თანამშრომელთა 75% მიუთითებს, რომ სამუშაო პროცესი და სამუშაოს მოცულობა იწვევს გადაღლა-გადაწვას

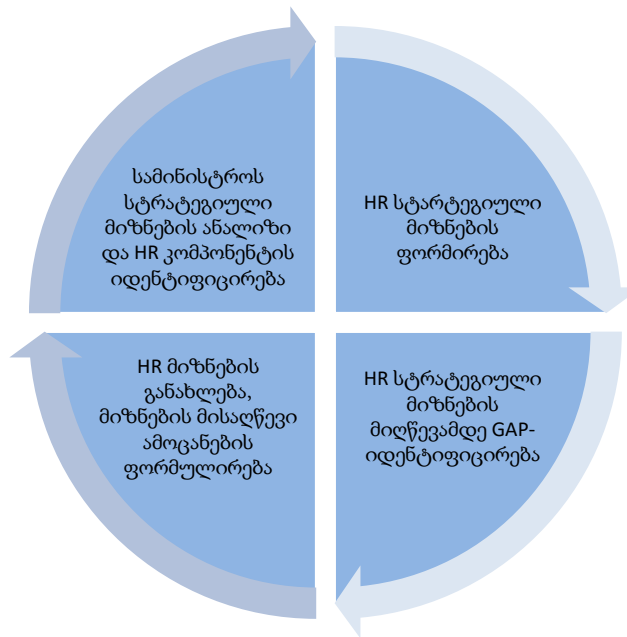
²⁰ თანამშრომელთა 70% არასათანადოდ მიიჩნევს ბენეფიტების პაკეტის ხარისხს და მნიშვნელოვან ხარვეზად ასახელებს სადაზღვევო პაკეტის თანხის შემცირებას

HR სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები

HR სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება დაეფუძნა სამინისტროს სტრატეგიული მიზნების და არსებული სიტუაციის ანალიზის შედეგებს, კერძოდ:

- გაანალიზდა სამინისტროს სტრატეგიული მიზნები და გამოიკვეთა HR მხარდაჭერის არეალი.
- ფორმულირდა HR სტრატეგიული მიზნები.
- სიტუაციური ანალიზის შედეგებზე დაფუძნებით ჩამოყალიბდა გამოწვევები, რომელიც დაძლეულ უნდა იქნას HR სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.
- ფორმულირდა ამოცანები და აქტივობები, რომელიც მიზნად ისახავს აღნიშნული გამოწვევების დაძლევას.

ფიგურა 2. სამინისტროს სტრატეგიული მიზნების ანალიზი და HR არეალის გამოკვეთა



როგორც ზემოთ აღინიშნა, სამინისტროს სტრატეგიულ მიზნებს წარმოადგენს მთლიანი ეროვნული ბედნიერების ინდექსის (GNH) ზრდა და შენარჩუნება, ასევე ბედნიერების ინდექსის ზრდა საჯარო დაწესებულებებში.

პირველი მიზნის მისაღწევად სამინისტროში მუშაობს ხუთი სტრუქტურული ერთეული: ეკონომიკური კეთილდღეობის, ფსიქო-სოციალური კეთილდღეობის, ეკოლოგიური და კულტურული მრავალფეროვნების საბჭო, საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის და განზოგადების დეპარტამენტები. სამუშაო შეხვედრების ფორმატში მოცემულ მიზანთან დაკავშირებული HR სამუშაო არეალი გამოიკვეთა შემდეგნაირად:

- არსებული ერთეულების გაძლიერება ინოვაციური მუშაობის მიმართულებით, რადგან ბედნიერების ინდექსის ზრდა საჭიროებს ახლებური მიდგომების, ინოვაციების შემოტანას სამუშაო პროცესში.
- მონაცემთა ანალიზის (განსაკუთრებით სტატისტიკის) მიმართულების გაძლიერება, რადგან ბედნიერების ინდექსის გაზომვას დაემატა მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი.

მეორე მიზანი - ბედნიერების ინდექსის ზრდა საჯარო დაწესებულებებში - სიახლეს წარმოადგენს სამინისტროსთვის, რადგან საჯარო სამსახურის ბედნიერების კომპონენტი პირველად შემოვიდა დღის წესრიგში, ქვეყნის შიგნით სხვადასხვა სემინტების კვლევის შედეგად. აღნიშნული მიზანი გულისხმობს საჯარო სამსახურში პრინციპულად ახალი HR პრაქტიკების და ინსტრუმენტების შემოტანას, რომელიც გაზრდის მოხელეთა ბედნიერების ინდექსს, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს ახალი კონცეფტუალური ჩარჩოს შემუშავებას.

არსებული სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციების მიხედვით, სამინისტროს არცერთი სტრუქტურული ერთეული არ ფარავს მოცემულ საკითხს. მოცემული საკითხის გადასაჭრელად გაანალიზდა შემდეგი ალტერნატივები:

- ახალი სტრუქტურული ერთეულის შექმნა
- საკითხის გადაცემა თანამშრომელთა კეთილდღეობის (HR) დეპარტამენტისთვის
- საკითხის გადაცემა საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის და განზოგადების დეპარტამენტისთვის
- გარე ექსპერტის მოწვევა

ალტერნატივების განხილვების შედეგად გადაწყდა, საერთაშორისო ორგანიზაციების დახმარებით, გარე ექსპერტის მოწვევა და სამუშაო პროცესში საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის და განზოგადების დეპარტამენტის ჩართვა, ხოლო თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპარტამენტის ჩართულობა გამოხატული იქნება ექსპერტის მიერ შემოთავაზებული პრაქტიკების პილოტირებითა და დანერგვით სამინისტროს მასშტაბით.

პირველ მიზანთან მიმართებაში, დამატებით გადაწყდა საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის და განზოგადების დეპარტამენტებში სტატისტიკის მიმართულებით საშტატო ერთეულის დამატება, რომელსაც ამავედროულად დაევალება საჯარო სექტორში ბედნიერების ინდექსის რეგულარული კვლევების ჩატარება.

HR სტრატეგიული მიზნების ფორმულირება

სამინისტროს 2022-25 წლების HR სტრატეგიული მიზნები შემდგენიარად ჩამოყალიბდა:

- სამინისტროს თანამშრომელთა ბედნიერების ზრდა
- სამინისტროს შედეგების გაუმჯობესების მიზნით თანამშრომლების პროაქტიულობის და ინოვაციურობის ზრდა
- თანამშრომელთა შენარჩუნება და განვითარება²¹.

HR გამოწვევების ფორმულირება და შეუსაბამობის (gap) იდენტიფიცირება

სამინისტროს სიტუაციის ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი HR გამოწვევები, რომელიც აფერხებს HR სტრატეგიული მიზნების მიღწევას და საჭიროებს გადაჭრას/ გაუმჯობესებას:

- დარგობრივ ერთეულებში კადრების დენადობის შემცირება, დასტაბილურება
- ახალგაზრდა ტალანტების შენარჩუნება
- საქმიანობის რუტინის შემცირება, ბიუროკრატიული პროცედურების ოპტიმიზება და სტანდარტული შაბლონების მიღმა ინიციატივების წახალისება; კერძოდ, დარგობრივი ერთეულების გაძლიერება ინოვაციების და ინიციატივების მიმართულებით, რადგან აღნიშნული კრიტიკულია ბედნიერების ინდექსის მიმართულებით მსოფლიო ლიდერობის მოსაპოვებლად
- თანამშრომელთა წამყვანი მოტივატორების მიმართულებით პრაქტიკების გაძლიერება

HR ამოცანების ფორმულირება

არსებული გამოწვევების შესაბამისად, HR სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ჩამოყალიბდა შესაბამისი ამოცანები.

HR სტრატეგიული მიზანი 1

სამინისტროს თანამშრომელთა ბედნიერების ზრდა		ბედნიერების ინდექსის ზრდა %	
ამოცანა 1.1.	თანამშრომელთა ბედნიერების კონცეფციით განსაზღვრული პრაქტიკების დანერგვა ²² : ფსიქო-სოციალური კეთილდღეობის გაზრდა	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი

²¹ აღნიშნული მიზნის ფორმულირება განხორციელდა არსებული გამოწვევების საპასუხოდ.

²² კონცეფციის განვითარების პარალელურად შესაძლოა დღის წესრიგში დადგეს დამატებითი ამოცანების, აქტივობების განხორციელება. მათი ასახვა მოხდება დადგენილი წესის შესაბამისად.

ინდიკატორი 1	გადაწვის შემცირების %	N/A	
ინდიკატორი 2	ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო განაცდურის შემცირება %-ით.	15%	10%
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
განტვირთვის ოთახის შექმნა	თანამშრომელთა მიერ შედეგიანობის შეფასების %		Q 2, 2023
სავალდებულო შვებულების პრაქტიკის დანერგვა	მიმდინარე წლის შვებულებების გამოყენების %	-	Q 1, 2022
სტრესის მართვის სწავლება	გადამზადებულია თანამშრომელთა 70%; თანამშრომელების კმაყოფილების დონე % ტრენინგის შედეგიანობასთან დაკავშირებით	-	Q 3, 2022
მოქნილი სამუშაო გრაფიკის და სახლიდან მუშაობის პრაქტიკის შემუშავება	შემუშავებულია და დამტკიცებულია შესაბამისი პროცედურა, წესი; თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე % პროცედურასთან მიმართებით	-	Q 2, 2022
ფიზიკური აქტივობების მიმართულებით კორპორატიული პაკეტების შეთავაზება	თანამშრომელთა % იყენებს პაკეტს; შეთავაზებული პაკეტებით კმაყოფილების დონე %	-	Q 1, 2024
ამოცანა 1.2.	პოზიტიური სამუშაო გარემოს გაძლიერება	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი
ინდიკატორი 1	თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარში აღნიშნული კომპონენტის მიმართ კმაყოფილების ზრდა %	N/A	-
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
კორპორატიული გუნდური ღონისძიებების ჩატარება	გუნდური ღონისძიებების გრაფიკის შესრულების %; თანამშრომელთა კმაყოფილების % გუნდური ღონისძიებებით		Q 1, 2022- 25

თანამშრომელთა ინტეგრაციაზე ორიენტირებული ტრადიციების დანერგვა	ყოველწლიური ღონისძიებების ჩატარება ღონისძიებების მიმართ კმაყოფილების %		Q 1, 2022- 25
---	--	--	---------------

HR სტრატეგიული მიზანი 2

<i>სამინისტროს შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, თანამშრომლების პროაქტიულობის და ინოვაციურობის ზრდა</i>		<i>სამინისტრო ემნის პრაქტიკებს, რომელიც უზრუნველყოფს სამინისტროს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას</i>	
ამოცანა 2. 1	იდეების და ინოვაციების გენერირების სამუშაო ფორმატის შექმნა და დანერგვა	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი
ინდიკატორი 1	ფორმატი მუშაობს დადგენილი რეგულარობით	N/A	კვარტალური მუხვედრა
ინდიკატორი 1	წლის განმავლობაში მოხდა ინიციატივების % ზრდა	N/A	-
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
საუკეთესო პრაქტიკების შესახებ კვლევის ჩატარება	კვლევის ანგარიში მოიცავს სამიზნე ქვეყნების პრაქტიკებს და რეკომენდაციებს		Q 1, 2022
კონცეფციის და შესაბამისი გზამკვლევის შემუშავება	შემუშავებულია და გაზიარებულია გზამკვლევი	-	Q 2, 2022
მონიტორინგის სისტემის შექმნა	სისტემა მოიცავს ინდიკატორებს ინოვაციის განსაზღვრის და ფორმატის ეფექტიანობის შეფასების მიმართულებით	-	Q 3, 2022
ამოცანა 2. 2	ინოვაციური ინიციატივების მასტიმულირებელი, წამახალისებელი სისტემის შექმნა	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი
ინდიკატორი 1	თანამშრომელთა რაოდენობის მატება, რომელთაც შემოაქვთ (ორგანიზაციის მიერ მოწონებული) ინიციატივები	N/A	
ინდიკატორი 2	გუნდურად შემოტანილი ინიციატივების/ინოვაციების მატება	N/A	

აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
შიდა კვლევის ჩატარება	გამოკითხულ იქნა თანამშრომელთა %	-	Q 3, 2022
ინოვაციების წამახალისებელი სისტემის შემუშავება	სისტემა ეფუძნება კვლევის შედეგებს და მოიცავს მრავალფეროვან (სხ/სხ ინტერესებზე დაფუძნებულ) სამოტივაციო სქემებს და გუნდურ ფორმატებს	-	Q 1, 2023
ინოვაციების ინტეგრირება ყველა შესაბამის HR პროცედურაში (კომპეტენციათა ჩარჩო, აყვანა, შეფასება, პროფესიული განვითარება)	პროცედურები გაანალიზებულია და შეტანილია ცვლილებები	-	Q 1, 2024
ამოცანა 2.3	მსწავლელი (learning) ორგანიზაციის კონცეფციის და ცოდნის მართვის სისტემის კონცეფციის/ფორმატის შემუშავება	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი
ინდიკატორი 1	ცოდნის გენერირების და გადაცემის პრაქტიკების თვისებრივი ცვლილება (თვისებრივი კვლევის თანახმად)	N/A	
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
საუკეთესო პრაქტიკების შესწავლა	შექმნილია ანგარიში და რეკომენდაციები		Q 4, 2022
ცოდნის მართვის და გაზიარების პრაქტიკების შემუშავება	პრაქტიკების ეფექტიანობის შეფასება თანამშრომლების მიერ; ცოდნის გაზიარების გუნდური პლატფორმების/პრაქტიკების გამოყენების რაოდენობა	-	Q 1, 2023
პრაქტიკების დანერგვა და მასტიმულირებელი ღონისძიებების განსაზღვრა	მასტიმულირებელი ღონისძიებების შეფასება თანამშრომელთა მიერ	-	Q 1, 2023

მონაცემთა/ცოდნის ბაზის ფორმირება	თანამშრომელთა %, რომელიც სარგებლობს ბაზით ცოდნის მიღების და გაზიარების ნაწილში	-	Q 1, 2023- 2025
----------------------------------	--	---	-----------------

HR სტრატეგიული მიზანი 3

თანამშრომელთა შენარჩუნება და განვითარება		დენადობის შენარჩუნება 10% ნიშნულზე; წამყვან თანამშრომელთა დენადობის შემცირება 5 % მდე	
ამოცანა 3.1	არამატერიალური წახალისების ღონისძიებების დანერგვა	საბაზისო მაჩვენებელი	სამიზნე მაჩვენებელი
ინდიკატორი	რაოდენობრივი და თვისებრივ კვლევებში თანამშრომელთა მიერ ღონისძიებათა აღქმა მასტიმულირებლად		
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
პერიოდული სახელფასო კვლევის ჩატარება არაკონკურენტული ანაზღაურების მექანიზმების გამოკვეთის მიზნით	ანგარიში მოიცავს პოზიციების და სექტორების მიხედვით სეგრეირებულ მონაცემებს და რეკომენდაციებს	-	Q 4, 2022 - 2025
შიდა კვლევაზე დაფუძნებით არამატერიალური წახალისების არეალის შესწავლა	კვლევის და ფოკუს ჯგუფების მეშვეობით გამოიკითხა თანამშრომელთა 80 %		Q 3, 2022
თანამშრომლებზე მორგებული, მრავალფეროვანი ღონისძიებების შემუშავება და თანამშრომელთათვის გაცნობა	პოზიტიური უკუკავშირი ღონისძიებებთან დაკავშირებით; ღონისძიებების გამოყენების რაოდენობა		Q 4, 2022
ამოცანა 3.2.	პროფესიული განვითარების გაძლიერება	საბაზისო ინდიკატორი	სამიზნე ინდიკატორი
ინდიკატორი 1	საშუალო ტრენინგ დროის მატება	N/A	-

ინდიკატორი 2	დატრენინგებულთა რაოდენობის %	65 %	80%
ინდიკატორი 3	თანამშრომელთა ტრენინგით კმაყოფილების %	60 %	75 %
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
საჭიროებათა კვლევის მეთოდოლოგიის დახვეწა	მეთოდოლოგია მოიცავს ინდივიდუალურ, სტრუქტურულ და ზოგად ორგანიზაციულ საჭიროებებს და პრიორიტეტიზაციის მექანიზმს	-	Q 3, 2023
ტრენინგ ბიუჯეტის გაზრდა, არსებული მუხლების გადახედვა	ტრენინგ ბიუჯეტი შეადგენს სახელფასო ბიუჯეტის 1.5 %	-	Q 1, 2024
ალტერნატიული დაფინანსების წყაროს მოძიების გაძლიერება	მოზიდულია ტრენინგ ბიუჯეტის 20%	-	Q 4, 2023
ამოცანა 3.3	პიროვნული განვითარების გაძლიერება	-	-
ინდიკატორი 1	ქოუჩინგის პრაქტიკის სარგებლიანობის შეფასება შესაბამისი თანამშრომლების და მათი მენეჯერების მიერ	-	-
ინდიკატორი 2	მენტორინგის პრაქტიკის სარგებლიანობის შეფასება შესაბამისი თანამშრომლების და მათი მენეჯერების მიერ	-	-
ინდიკატორი 3	როტაციის პრაქტიკის სარგებლიანობის შეფასება შესაბამისი თანამშრომლების და მათი მენეჯერების მიერ	-	-
აქტივობები	აქტივობის ინდიკატორები	პასუხისმგებელი ერთეული	პერიოდი
ქოუჩინგის პრაქტიკის დანერგვა (კონცეფციის შექმნა, დამტკიცება, დანერგვა)	კონცეფციის დოკუმენტები დამტკიცებულია; კონცეფციის კრიტერიუმებზე დაფუძნებით ქოუჩინგი ჩაუტარდა 30 თანამშრომელს	-	Q 1, 2025
მენტორინგის პრაქტიკის დანერგვა (კონცეფციის შექმნა, დამტკიცება, დანერგვა)	კონცეფციის დოკუმენტები დამტკიცებულია; გადამზადდა 20 მენტორი		Q 4, 2023
როტაციის პრაქტიკის დანერგვა	შიდა მობილობის %		

შემუშავებული პრაქტიკების მიმართულებით ტრენინგების ჩატარება	ტრენინგი ჩატარდა სამიზნე ჯგუფის 80 %-ს	-	Q 4, 2023 - 2025
--	--	---	------------------

HR სტრატეგიის მონიტორინგი

აღნიშნული სტრატეგია წარმოადგენს ზოგად ორგანიზაციულ დოკუმენტს და მის განხორციელებაში ჩართულია ბედნიერების სამინისტროს ყველა თანამშრომელი, ხოლო ცალკეული პირების და სტრუქტურული ერთეულების დეტალური პასუხისმგებლობები განისაზღვრება სამოქმედო გეგმით.

მოცემული დოკუმენტის მართვაში ჩართულ მხარეთა როლები შემდეგნაირად ნაწილდება:

HR	სამუშაო ჯგუფი (task force)	შუა რგოლის მენეჯმენტი	მაღალი რგოლის მენეჯმენტი
<ul style="list-style-type: none"> - სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული პროექტების მართვა - სამოქმედო გეგმების შექმნა/განახლებაში შინაარსობრივი ჩართულობა (კონტენტის მართვა) - სამოქმედო გეგმის ინდიკატორების გაზომვა და ანალიზი 	<ul style="list-style-type: none"> - პროგრესის რეგულარულ განხილვაში მონაწილეობა - ცვლილებების მხარდაჭერა და ლობირება ორგანიზაციაში 	<ul style="list-style-type: none"> სამოქმედო გეგმით განსაზღვრულ პროექტების / პრაქტიკების დანერგვაში მონაწილეობა 	<ul style="list-style-type: none"> - პროგრესის მონიტორინგი - ცვლილებების პოლიტიკური მხარდაჭერა

HR სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი არიან მინისტრი და მისი მოადგილე. სტრატეგიის პროგრესის განხილვა ხდება კვარტალურად სამუშაო ჯგუფის (task force) და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების ჩართულობით, შეხვედრების კოორდინაცია და სამდივნო ფუნქციის განხორციელება ეკისრება თანამშრომელთა კეთილდღეობის (HR) დეპარტამენტს.

HR სტრატეგიის გადახედვა, მისი შესაძლო განახლების მიზნით უნდა მოხდეს ყოველწლიურად, ერთწლიანი სამოქმედო გეგმის შექმნის პარალელურად.

საჭიროების შემთხვევაში, სამოქმედო გეგმას ან/და სტრატეგიულ დოკუმენტში შესაძლოა მოხდეს ცვლილების ინიცირება, აღნიშნული უნდა ეფუძნებოდეს დასაბუთებულ არგუმენტებს. დოკუმენტში შეტანილი ცვლილებები მტკიცდება მინისტრის ბრძანებით.

დანართი A - სამოქმედო გეგმა 2022-23

სტრატეგიული მიზანი 1. სამინისტროს თანამშრომელთა ბედნიერების ზრდა (მაგალითი)

ამოცანა 1	თანამშრომელთა ბედნიერების კონცეფციით განსაზღვრული პრაქტიკების დანერგვა: ფსიქო-სოციალური კეთილდღეობის გაზრდა						
აქტივობა	ქვე - აქტივობა	ინდიკატორი	ვადა	პასუხისმგებელი პირები/ერთეული	ჩართული პირები/ერთეული	რისკები	ბიუჯეტი
განტვირთვის ოთახის შექმნა	- პრაქტიკების შესწავლა - კონცეფციის მომზადება - იდეის გაცნობა, კონსულტაციების გავლა ჩართულ მხარეებთან - ლოჯისტიკური საკითხების მოგვარება	ანგარიში კონცეფციის პრეზენტაციის დოკუმენტი შეხვედრის ოქმები მოწყობილია ოთახი	----- ----- -----	თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპ	საფინანსო - სამეურნეო დეპ	ლიმიტირებული მატერიალური რესურსების	
სავალდებულო შვებულების პრაქტიკის დანერგვა	- პრაქტიკების შესწავლა - წესის შემუშავება და კონსულტაციების გავლა ჩართულ მხარეებთან - წესის დამტკიცება	ანგარიში შეხვედრის ოქმები მინისტრის ბრძანება	-----	თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპ	მენეჯერები	გადატვირთული გრაფიკის გამო მენეჯერთა წინააღმდეგობა	
სტრესის მართვის სწავლება	- ტრენინგის შედეგების და მათი გაზომვის მეთოდის განსაზღვრა - სატენდერო დოკუმენტის შექმნა, შესყიდვა - ტრენინგის ეფექტიანობის გაზომვა	ანგარიში შესყიდულია ტრენინგი ანგარიში	-----	თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპ	საფინანსო - სამეურნეო დეპ		

<p>ფიზიკური აქტივობების მიმართულებით კორპორატიული პაკეტების შეთავაზება</p>	<p>ბაზრის მოკვლევა და პაკეტების შერჩევა კონსულტაციების გავლათანამშრომლებთან მოლაპარაკების წარმოება მომწოდებლებთან პაკეტების შეთავაზება</p>	<p>ანგარიში შეხვედრის ოქმი შემოთავაზებები თანამშრომლებთან მიწერილი შედეგები, პრეზენტაცია</p>	<p>-----</p>	<p>თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპ</p>	<p>საფინანსო - სამეურნეო დეპ</p>		
<p>მოქნილი სამუშაო გრაფიკის და სახლიდან მუშაობის პრაქტიკის შემუშავება</p>	<p>შიდა კვლევის ჩატარება; პრაქტიკების შემუშავება და თანამშრომლებთან ბისთვის წარდგენა; პრაქტიკების დამტკიცება</p>	<p>ანგარიში/ პრეზენტაცია პრეზენტაცია / შეხვედრის ოქმები ბრძანება</p>	<p>-----</p>	<p>თანამშრომელთა კეთილდღეობის დეპ</p>	<p>საფინანსო - სამეურნეო დეპ</p>		

დანართი B - თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარის
შედეგები

დანართი C - სტატისტიკური მონაცემები და HR ინდიკატორები

დანართი D - სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობა

დანართი 7 - სამოქმედო გეგმა

HR სტრატეგიული მიზანი: მმართველობითი პრაქტიკების გაუმჯობესება ორგანიზაციაში							
ამოცანა	აქტივობა	ინდიკატორი	ვადები	რისკი/ დაბრკოლება	პასუხისმგებელი პირი	ჩართული პირები/ ერთეულები	ბიუჯეტი
შეფასების სისტემის დახვეწა		შეფასების ქულათა ინფლაციის შემცირება 5 %	30.12.2023	უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის დაბალი მხარდაჭერა პროცესში	ნინო გოგია	შიდა აუდიტის სამსახური	X
	სიტუაციის შესწავლა და პრობლემების იდენტიფიცირება	ჩატარდა შეხვედრა მენეჯერების მინ 80% და თანამშრომლების მინ 30% -თან; მომზადებულია ანგარიში	30.11.2022	დაბალი ჩართულობა ორგანიზაციის შიგნით	ნინო გოგია	----- -----	---
	მოდელში ცვლილების შეტანა	განახლებულია და დამტკიცებულია შეფასების წესი	15.01. 2023		ნინო გოგია	----- -----	---
	ცვლილების დანერგვა	ტრენინგი ჩატარდა ხელმძღვანელების 100% -ს; ჩატარდა კალიბრაციის შეხვედრები ხელმძღვანელებთან საინფორმაციო სესია ჩატარდა თანამშრომელთა 90%	31.01. 2023	წლის მოცემულ მონაკვეთში პარალელურ დავალებების გამო დროის სიმცირე	მარიტა ესებუა	----- -----	X

დანართი 8 - ცვლილებების მიმართ მზაობის კითხვარის მაგალითი

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
მიმაჩნია, რომ ამ პროექტთან დაკავშირებით მკაფიო ხედვა შემუშავდა და გაზიარდა				
მესმის ამ პროექტის ძირითადი მიზნები და მისაღწევი შედეგი				
მესმის, რა გავლენას მოახდენს ეს პროექტი ჩემზე და ჩემს პასუხისმგებლობებზე ორგანიზაციის ფარგლებში				
მესმის, რატომ ხორციელდება ეს პროექტი მოცემულ ეტაპზე				
ჩემი უშუალო მენეჯერი მიჩვენებს ჩემს როლს და პასუხისმგებლობას მოცემული ცვლილების/ პროექტის დანერგვის პროცესში				
ჩემი უშუალო მენეჯერი მამხნევეს და მიბიძგებს ჩავერთო პროცესში				
ვიცი, რომ მოისმენენ ჩემს შეხედულებებს ამ პროექტთან დაკავშირებით				
ჩემი კოლეგები დადებითად საუბრობენ ამ პროექტზე				
დარწმუნებული ვარ, რომ ეს პროექტი წარმატებული იქნება				

კითხვარის შედგენისას შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვა სკალებიც, სამდონიანი, ყველაზე გავრცელებული ხუთდონიანი, ასევე შვიდდონიანი ვარიანტი.

დანართი 9 - თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის კითხვარის ნიმუში

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
ვიცნობ ჩემი ორგანიზაციის სამომავლო მიზნებს				
ორგანიზაციის მიღწევებს ადვილვამ პირად მიღწევად				
ვამაყობ, რომ ამ ორგანიზაციაში ვმუშაობ				
მიმაჩნია, რომ ჩემი საქმიანობა მნიშვნელოვანია				
ვცილობ გავაკეთო ჩემი შესაძლებლობების მაქსიმუმი				
ჩემს ორგანიზაციას სხვასთან გავუწევდი რეკომენდაციას მუშაობის დასაწყებად				
ჩემს მიერ წარმატებით შესრულებული სამუშაოსა და მიღწევებისთვის ვიღებ დამსახურებულ აღიარებას				
მაქვს შესაძლებლობა გამოვიჩინო ინიციატივები შედეგების გასაუმჯობესებლად				
ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი თანამშრომლებს ექცევა მიუკერძოებლად, სამართლიანად				
ვიცი ხელმძღვანელის მოლოდინები შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხთან მიმართებაში				
საუკეთესო შედეგის მიღწევის მიზნით, მე ვიღებ კონსტრუქციულ უკუკავშირს				
ჩემი ხელმძღვანელი მაძლევს ავტონომიას სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში				
ჩემი ხელმძღვანელი ითვალისწინებს ჩემს აზრს, შეთავაზებებს სამუშაო პროცესში				

შემიძლია ვესაუბრო ხელმძღვანელს სამუშაო ადგილზე წარმოშობილი პრობლემების შესახებ				
ჩემს ორგანიზაციაში რეგულარულად ხორციელდება დამსახურებაზე დაფუძნებული კარიერული განვითარება				
ორგანიზაცია ხელს მიწყობს კარიერულ განვითარების განვითარებაში				
ორგანიზაცია სისტემურად უდგება თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას				
ორგანიზაციაში მოსვლის შემდეგ გაუმჯობესდა ჩემი პროფესიული უნარები				
შემოთავაზებული სწავლებები შეესაბამება ჩემს საჭიროებებს				
კოლეგები ერთმანეთს ვუზიარებთ ჩვენს ცოდნას, გამოცდილებას				
იძულებული ვარ ვიმუშაო სამუშაო დღის დასრულების შემდეგ				
მიწევს ვიმუშაო სტრესულ გარემოში				
ჩემი სამსახურებრივი და პირადი ცხოვრების ბალანსი დარღვეულია				
დროულად ვარ ინფორმირებული ჩემს საქმიანობასთან დაკავშირებული სიახლეების შესახებ				
მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია ეფექტურად ხორციელდება				
სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომუნიკაცია ეფექტურად ხორციელდება				
ვამაყობ, რომ ვარ საჯარო მოხელე				
მიმაჩნია, რომ ჩემს საქმიანობას ზეგავლენა აქვს საზოგადოების კეთილდღეობაზე				
ვთვლი, რომ ჩემი წვლილი აღიარებულია საზოგადოების მხრიდან				

აღნიშნული კითხვარი წარმოადგენს მოკლე ვერსიას. შესაძლებელია თემატური სექციების და კითხვების რაოდენობის გაზრდა. თემატური სექციები შესაძლოა მოიცავდეს შემდეგ თემებს: ჩართულობა, მართვის სტილი, კორპორატიული კულტურა, პროფესიული განვითარება, კარიერული განვითარება, ცხოვრების ბალანსი, სამუშაო პირობები, ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკების და პროცესების შეფასება, მოტივაცია და წახალისება, HR სერვისების შეფასება²³. ასევე, კითხვარის შედგენისას შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვა სკალებიც, სამდონიანი, ყველაზე გავრცელებული ხუთდონიანი, ასევე შვიდდონიანი ვარიანტი.

²³ ალტერნატივის სახით, ორგანიზაციას შეუძლია ისარგებლოს კითხვარებით, რომელიც შექმნილია ავტორიტეტული კომპანიების მეთოდოლოგიით, მაგალითად, <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>