

2011

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო
სტრუქტურებში



საჯარო სამსახურის

ბიურო

საჯარო სამსახურის რეფორმისა და
განვითარების დეპარტამენტი

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

მისია: საჯარო სამსახურის ბიუროს ერთ-ერთ უმთავრეს პრიორიტეტს სახელმწიფო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების განვითარება წარმოადგენს. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად ბიურო აქტიურად მუშაობს და სხვადასხვა პროექტებს გეგმავს.

მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და განვითარება მოქალაქეებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ეფექტური და ფუნქციონალური ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის შემუშავებისთვის, საჭიროა არსებული სისტემის მახასიათებლების დადგენა და იმ ხარვეზების იდენტიფიკაცია, რომლებიც დაუყოვნებლივ აღმოფხვრას საჭიროებს. ამ მიზნით ბიურომ ჩაატარა წინამდებარე კვლევა.

კვლევის მიზანია საქართველოს საჯარო სამსახურის დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი საბაზო სისტემების გამოაშკარავება და დარგობრივი სიტუაციური რუკის წარმოდგენა. ეს დოკუმენტი არ იძლევა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ფუნქციონალურ შეფასებას, მაგრამ ხაზს უსვამს მათ არსებობას ორგანიზაციულ პრაქტიკასა და კულტურაში.

მეთოდი: ანალიზისთვის საჭირო მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის საფუძველზე, რომელიც შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისგან და ფოკუსირებული იყო შემდეგ საკვანძო სფეროებზე:

- ✚ ადამიანური რესურსების ელექტრონული სისტემა;
- ✚ სტრატეგიული დაგეგმვა;
 - ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგია;
 - პერსონალის განვითარების დაგეგმვა/ტრენინგები;
 - შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია;
 - გაცნობის/ორიენტაციის სქემა;
- ✚ სამუშაოს აღწერა, შეფასების და მოტივაციის სისტემები;
 - მოხელის შეფასების მეთოდები;
 - მოტივაციის სისტემები;

საკვლევი ნიმუში: საკვლევი ნიმუშს სამთავრობო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები წარმოადგენენ. საკვლევი ნიმუშის დიზაინი გამართლებულია იმ ფაქტით, რომ სფეროს პროფესიონალები წარმოადგენენ პირდაპირ ინფორმაციის წყაროს და ამავდროულად ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების დანერგვა/გამოყენებისა და სტრატეგიების ფაქტიურ განხორციელებაზე არიან პასუხისმგებელნი. კვლევაში ცხრამეტი (19) სამინისტროს (მათ შორის სახელმწიფო მინისტრების აპარატები), ასევე საქართველოს პარლამენტის, მთავრობის კანცელარიისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაციის HR მენეჯერები მონაწილეობდნენ.

მიგნებები: კვლევის ზოგადი მიგნებები სამ პარაგრაფშია აკუმულირებული. თითოეული თითოეული მათგანი კითხვარების ანალიზის შედეგად მიღებულ საკვანძო ინფორმაციას და ფაქტებს აერთიანებს. ქვემოთ წარმოდგენილი პარაგრაფები შეიცავს ინფორმაციას არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის შესახებ. თითოეული პუნქტი აღმწერითი ხასიათისაა და გარდა სიტუაციური რუკისა წარმოადგენს მკაფიო ახსნას ამ კვლევაში მოხსენიებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების მიზნის, როლის და საჭიროების შესახებ.

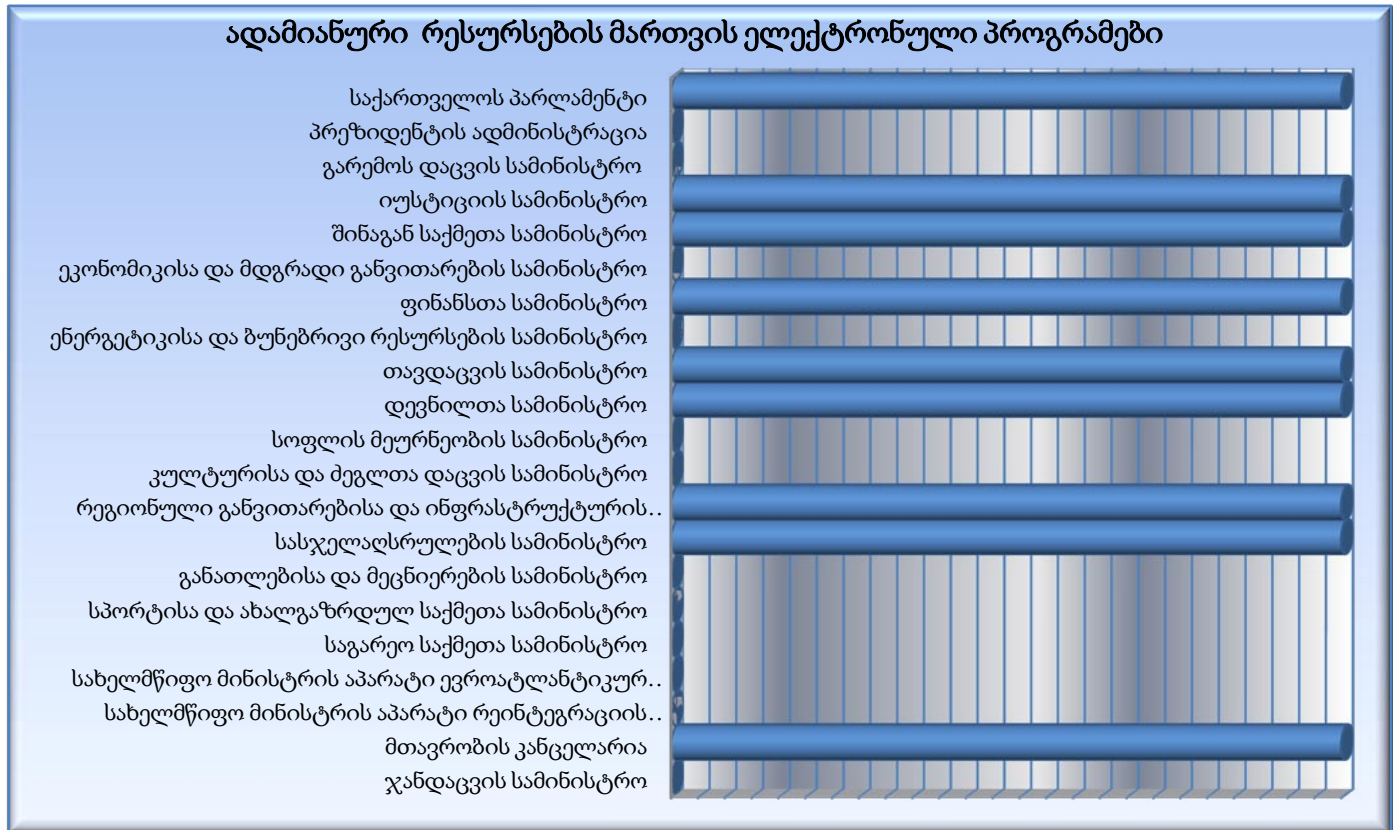
1. კადრების მართვის ელექტრონული სისტემები საჯარო სტრუქტურებში

ტექნოლოგიების გამოყენება კადრების მართვის სფეროში ადამიანური რესურსების ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესების მიზნით, მსოფლიოში ფართოდ აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესება საქართველოს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში. საქართველოს ხელისუფლების მიზანია ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტების დანერგვა, რათა გაძლიერდეს ადმინისტრაციული ეფექტურობა, შემცირდეს ხარჯები და გაუმჯობესდეს მომსახურეობის სტანდარტები. ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული ტექნოლოგიების დანერგვა სახელმწიფო სტრუქტურებში ხელს შეუწყობს ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდებისა და გადაწყვეტების, გაზიარებასა და განვითარებას.

საქართველოს საჯარო სექტორში მრავალფეროვანი პროგრამული გადაწყვეტები არის ხელმისაწვდომი, რომელთაგან უმეტესობას მხოლოდ ადამიანური რესურსების რეგისტრაციის და სტატისტიკის წარმოების შესაძლებლობა გააჩნია (SAP და ORIS პროგრამები). სხვა უფრო ფართომასშტაბიან ადამიანური რესურსების მართვის პროგრამებს აქვთ ინტეგრირებული შეფასების, მოტივაციის, ასევე ტესტირების ფუნქციები. აღნიშნული პროგრამები გაუმჯობესების პროცესშია.

აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილე 21 უწყებიდან მხოლოდ 9-ს (47%) გააჩნია ადამიანური რესურსების ელექტრონული პროგრამა. ადამიანური რესურსების ელექტრონული პროგრამების არარსებობას, რესპოდენტები შემდგომი ასპექტებით ხსნიან:

- არასაკმარისი საბიუჯეტო რესურსები;
- ცოდნისა და ექსპერტიზის არაადეკვატური ხარისხი;
- სერვერის მოცულობის სიმცირე;
- ამორტიზირებული/მოძველებული კომუნიკაციები შენობებში;



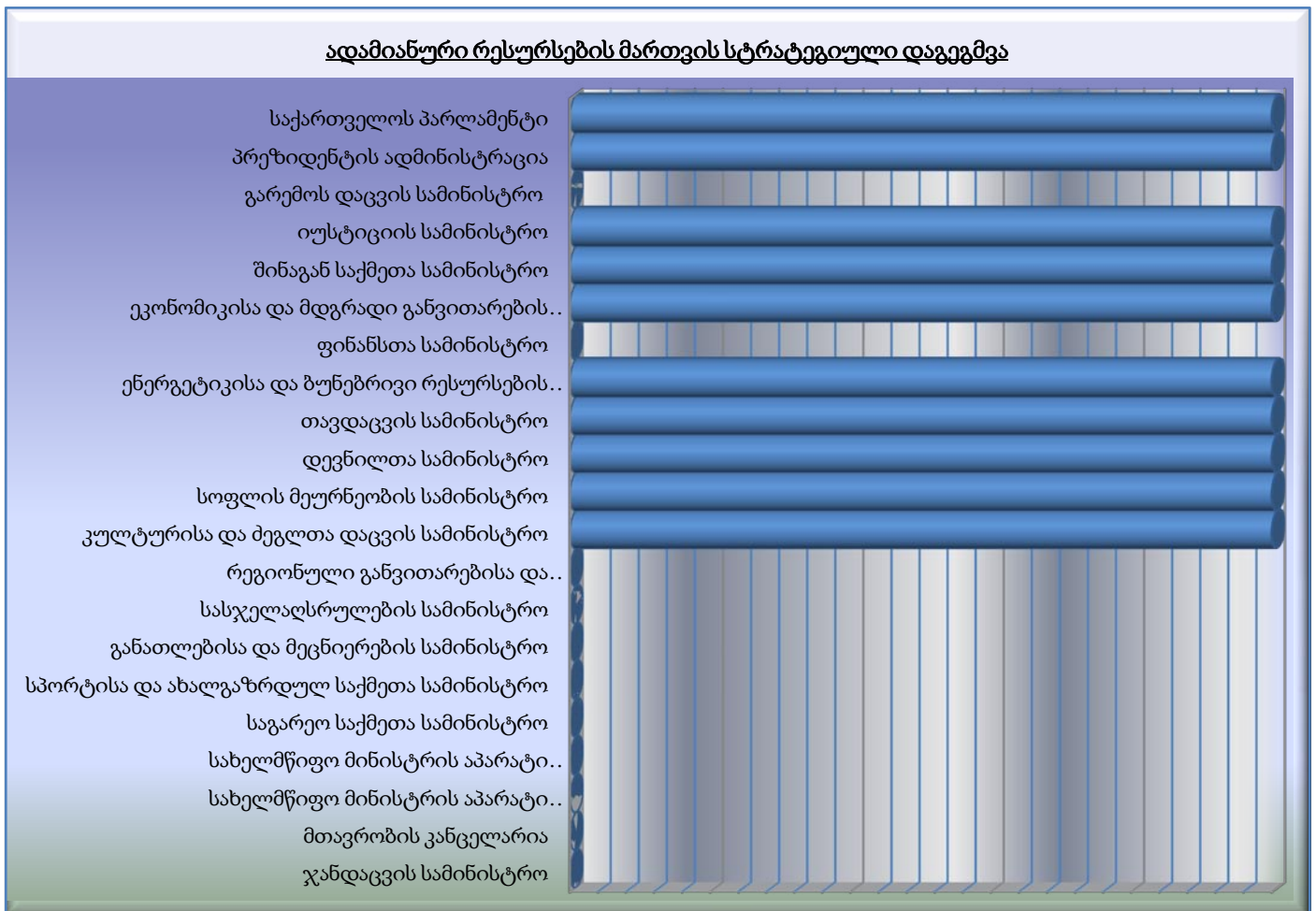
2. სტრატეგიული დაგეგმვა საჯარო სექტორში

ადამიანური რესურსების მართვის ინსტიტუციური სტრატეგია გამოიყენება სტრუქტურაში HR აქტივობების დაგეგმვისა და ინტეგრირებისათვის, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მისიების ან/და სპეციფიური ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული მიზნების მიხედვით და ფოკუსირებული იყოს კვალიფიციური კადრების შერჩევის, დაქირავების, შენარჩუნების, განვითარების და ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროებზე.

2.1 ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგია: კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა 50%-მა დადებითად უპასუხა კითხვას, რომელიც დაწესებულებებში ზოგადი ადამიანური

რესურსების მართვის სტრატეგიის არსებობას ადასტურებს. ეს ნიშნავს, რომ 21 ინსტიტუტიდან 10-ს აქვს ზოგადი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია. თუმცა უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ სტრატეგიული მიმართულებების და მიზნების შემცველი კომპლექსური (წერილობითი) დოკუმენტაციის არსებობა არ ყოფილა გადამოწმებული.

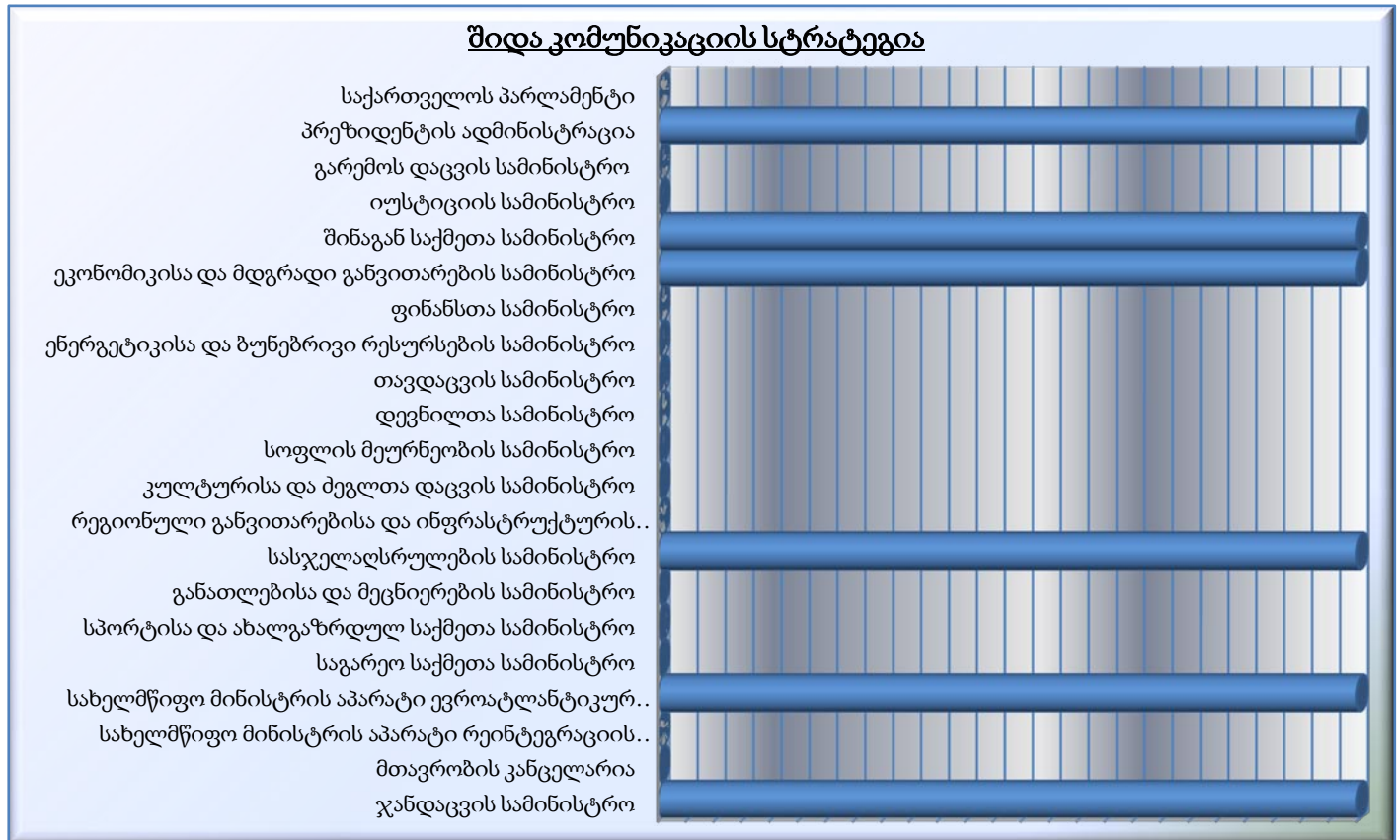
აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის დონის დადგენისას კვლევაში რამოდენიმე წინააღმდეგობა გამოაშკარავდა. კერძოდ, რესპოდენტთა ნაწილმა დაადასტურა, რომ მათ უწყებას გააჩნია ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, ამავე კითხვარის მიხედვით, კი მათ უარყვეს შიდა კომუნიკაციის და კადრების განვითარების სტრატეგიის არსებობის ფაქტი.



2.2 შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია: შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს და აანალიზებდეს კომუნიკაციის საწყის წერტილს, ასევე კომუნიკაციის მიზნებსა (სხვა სპეციფიურ HR მიზნებთან ერთად) და განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელ აქტივობებს. წარმატებით დაგეგმილ და ორგანიზებულ შიდა საკომუნიკაციო სტრატეგიას, შეუძლია დადებითი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში. მისი მეშვეობით თანამშრომლები ინფორმირებულები არიან ორგანიზაციის საქმიანობასთან და

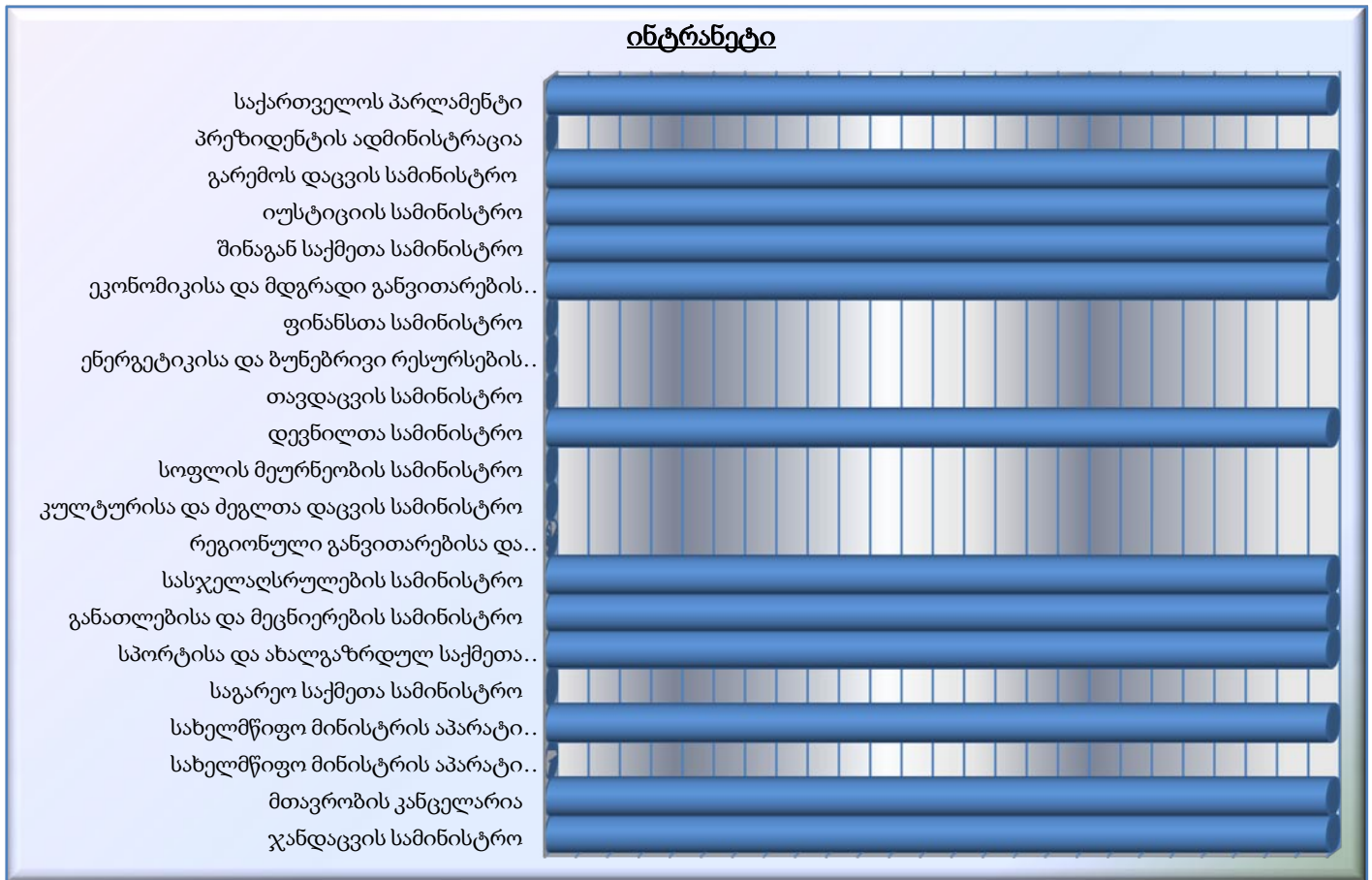
გეგმებთან დაკავშირებით. ის ხელს უწყობს მენეჯერული შესაძლებლობების ზრდას ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესის და თანამშრომლებთან ეფექტური უკუკავშირის მექანიზმის მეშვეობით, ზრდის პოზიტიურ დამოკიდებულებას და ამცირებს თანამშრომელთა წინააღმდეგობას ცვლილებების მიმართ, ასევე ხელს უწყობს თანამშრომელთა ლოიალურობის ზრდას.

კვლევამ ცხადყო, რომ შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიული დაგეგმვის თვალსაზრისით სიტუაცია კრიტიკულია, ვინაიდან გამოკითხული საჯარო უწყებებიდან, მხოლოდ 6-ს (30%) გააჩნია შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია.



2.2.1 ინტრანეტი: ეფექტური შიდა კომუნიკაციის სტრატეგიის დაგეგმვა და განხორციელება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ კომუნიკაციის ინსტრუმენტებსა და მექანიზმებზე.

კვლევის ერთ-ერთ მიზანს საჯარო სტრუქტურებში კორპორატიული შიდა ქსელის არსებობის დადგენა წარმოადგენდა. შედეგად გამოვლინდა, რომ 21 ორგანიზაციიდან 12-ს გააჩნია ფუნქციონალური კორპორატიული ინტრანეტის გვერდები.



2.3 პერსონალის განვითარების გეგმები და საორიენტაციო ტრენინგები

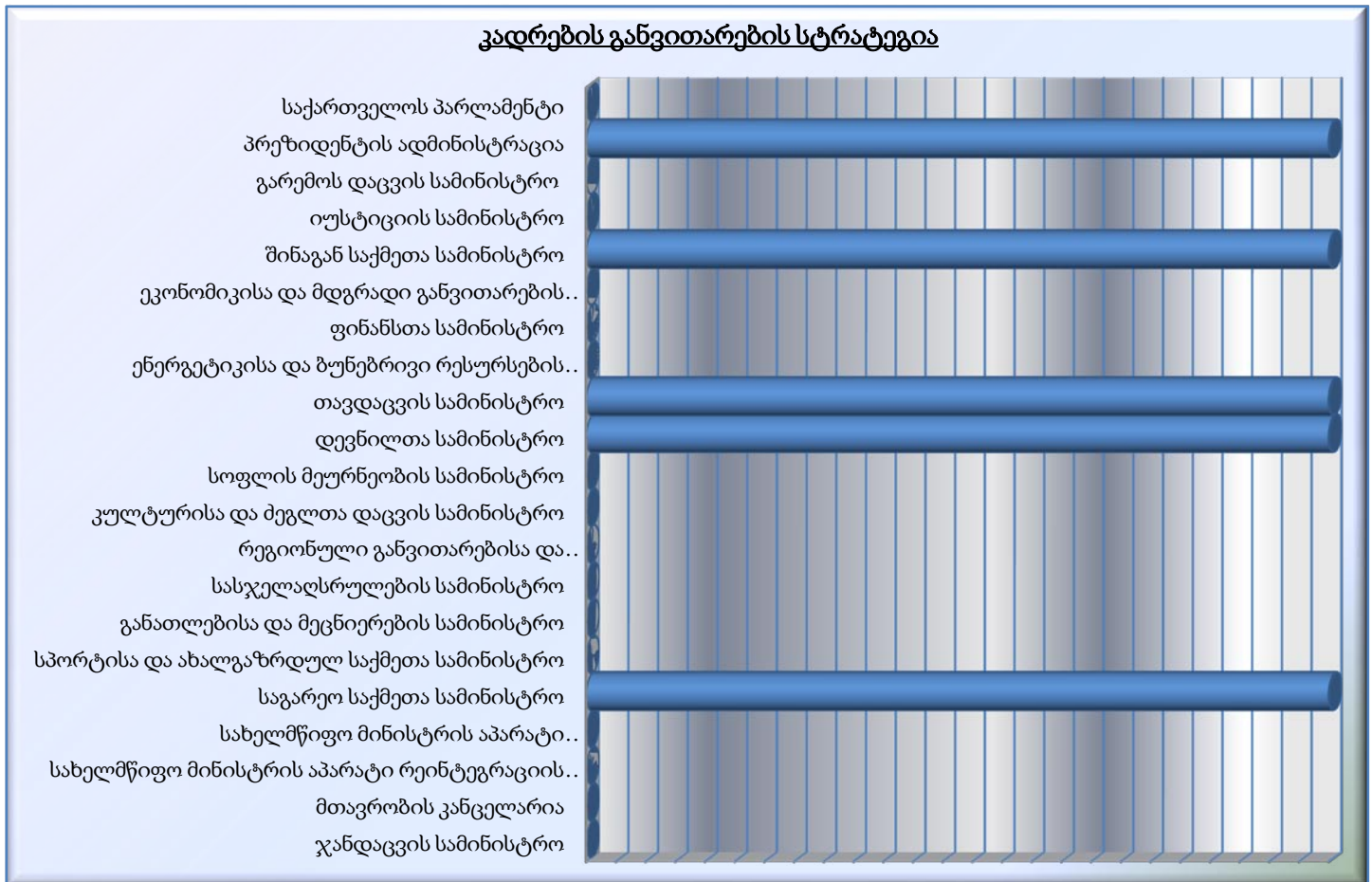
2.3.1. პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა: სახელმწიფო სტრუქტურებში პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმის არსებობა მნიშვნელოვან მართვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამების არსებობის აუცილებლობა საქართველოს სახელმწიფო სტრუქტურებში აშკარაა თუ გავითვალისწინებთ დაქირავების ციკლის დინამიკას, თანამრომლების შიდა როტაციას, კანონმდებლობის ცვლილებებს ან ახალი პროგრამებისა და პროექტების დანერგვის ფაქტებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პერსონალის განვითარების საჭიროებები შესაძლოა წინასწარ იყოს ნაკარნახევი კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, მაშინ როცა სხვა შემთხვევაში მათმა საჭიროებამ შესაძლოა თავი იჩინოს ცვლილებებთან ერთად.

პერსონალის განვითარების ტაქტიკა სექტორისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ცოდნის ასამაღლებლად და გამიზნული და სახელმწიფო სტრუქტურის საჭიროებების მიხედვით სხვადასხვა სახისაა. სპეციფიკური ცოდნის ამაღლება შესაძლოა განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგის, თვითშემეცნების, პროფესიონალური და სამუშაო შეხვედრების, მენტორინგის და სხვა აქტივობების

მეშვეობით. პერსონალის განვითარების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს მოხელის შესაძლებლობების, განსწავლულობის, დაუყოვნებელი საჭიროებების, პოტენციური რესურსების შეფასებას.

ქვემოთ მოცემულ გრაფიკში ნათლად ჩანს, რომ პერსონალის განვითარების კუთხით საქართველოს საჯარო სექტორში სიტუაცია კრიტიკულია. პერსონალის განვითარების გეგმა 21 საჯარო სამსახურის დაწესებულებიდან მხოლოდ ხუთს (25%) გააჩნია.



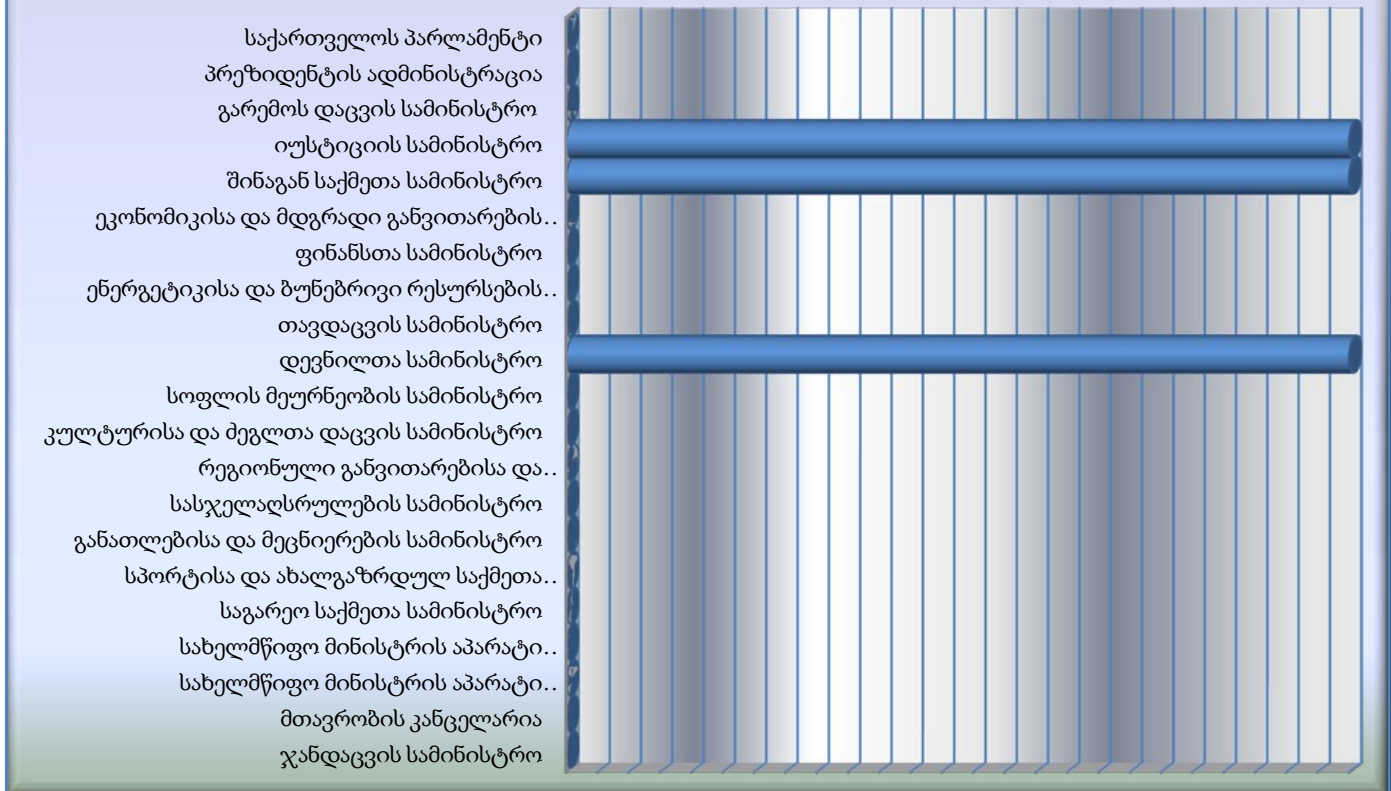
2.4. გაცნობა/ საორიენტაციო სქემები და ტრენინგები

გაცნობა/საორიენტაციო სქემები დაგეგმილი და სტრუქტურირებული პროცესია ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციასთან შერწყმის მიზნით. ის ხელს უწყობს ახალდაქირავებულს შიდა-ორგანიზაციულ კულტურასთან ინტეგრაციასა და ორგანიზაციის საქმიანობის სტანდარტების გაცნობაში. გაცნობის ფორმალურ პროცესს უდიდესი გავლენა აქვს ახალდაქირავებული თანამშრომლის დამოკიდებულების ფორმირების, მოტივაციისა და პროდუქტიულობის გაზრდის კუთხით.

მოცემული გრსფიკი გვიჩვენებს, რომ 21-დან მხოლოდ 3 უწყებას აქვს ოფიციალური და სტრუქტურირებული გაცნობის სქემები ახალდაქირავებულთათვის.



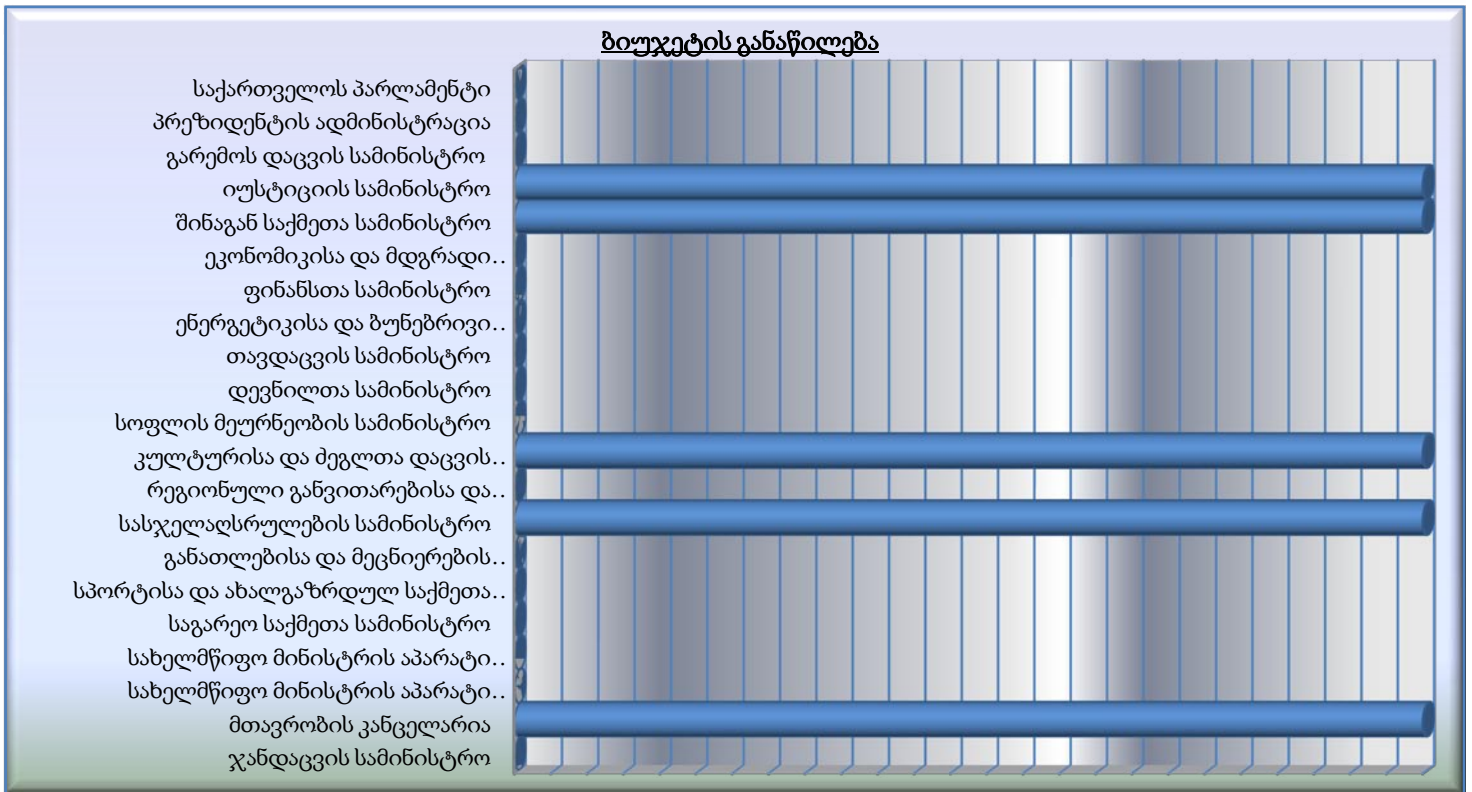
გაცნობა/საორიენტაციო სქემები ახალი თანამშრომლებისთვის



2.4.1. ბიუჯეტის განაწილება ტრენინგსა და განვითარებაზე: პერსონალის განვითარების გეგმა, ისევე როგორც გაცნობისა და ტრენინგის პროგრამები საჯარო უწყებებში განვითარებას საჭიროებს. უმეტეს შემთხვევებში პერსონალის განვითარების გეგმების არქონა ბიუჯეტის სიმცირითაა გამოწვეული. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ 21-დან მხოლოდ 5 უწყებას აქვს განსაზღვრული ინსტიტუციონალური ბიუჯეტი გადამზადებისა და რელევანტური პერსონალის განვითარების გეგმების დასაფინანსებლად.



ბიუჯეტის განაწილება

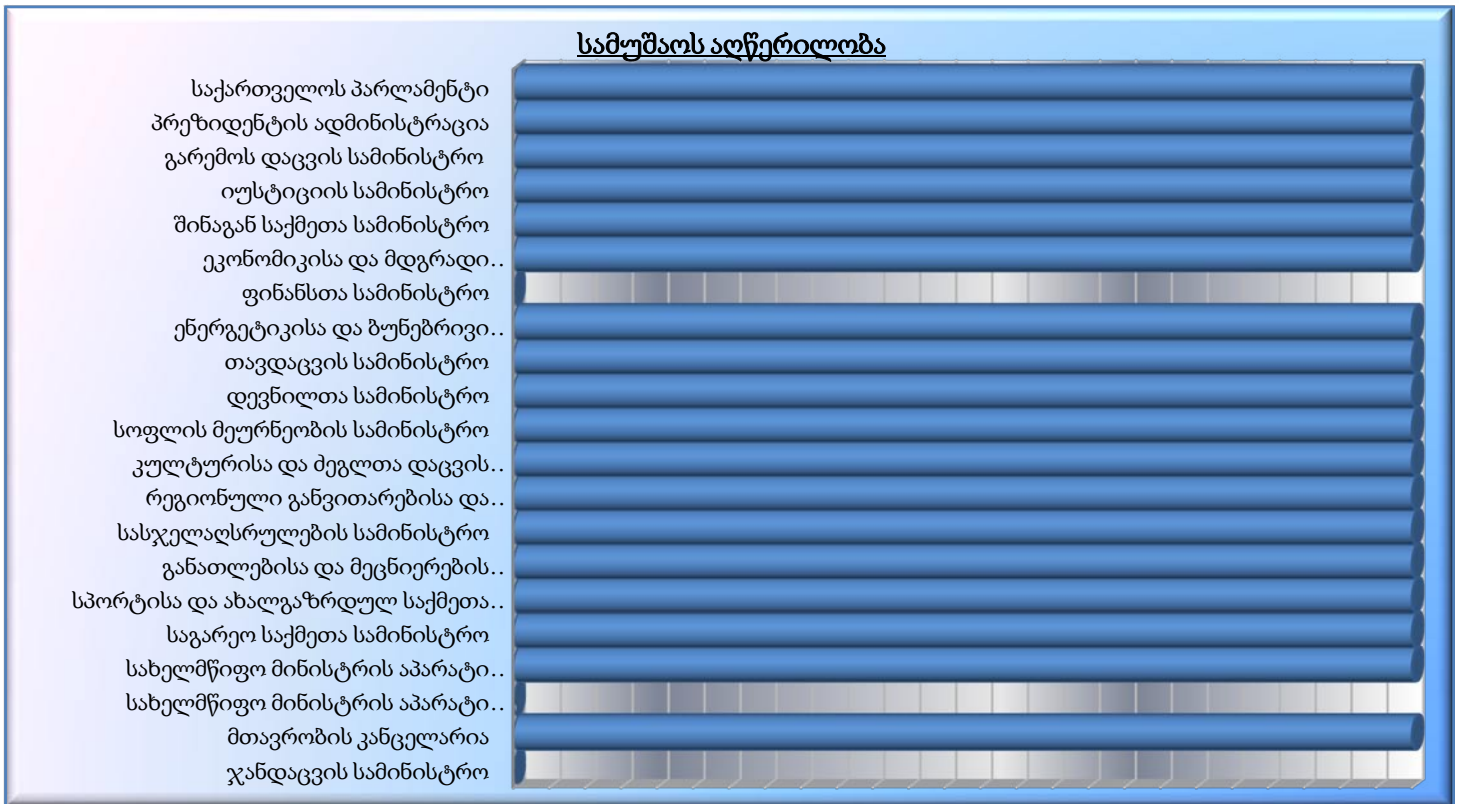


3. სამუშაოს აღწერილობა, შეფასებისა და მოტივაციის სისტემები

ამ ნაწილში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის 3 ძირითადი ასპექტი: სამუშაოს აღწერილობა, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და მოტივაციის სისტემები საჯარო სტრუქტურებში.

3.1. სამუშაოს აღწერილობა: მოცემული კვლევა ფოკუსირებულია სამუშაოს/პოზიციის აღწერის საკითხზე. სამუშაოს აღწერა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის უმთავრეს ხელსაწყოა წარმოადგენს. ის კონკრეტული პოზიციისათვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს, ზრდის ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ეფექტურობას, და ნათლად აცნობს დაქირავებულ პირს კონკრეტული პოზიციისა და ორგანიზაციის მიზნებს. სამუშაოს აღწერილობა სამუშაო გეგმასთან ერთად არსებითი ხელსაწყოა შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის წარმოებისთვის.

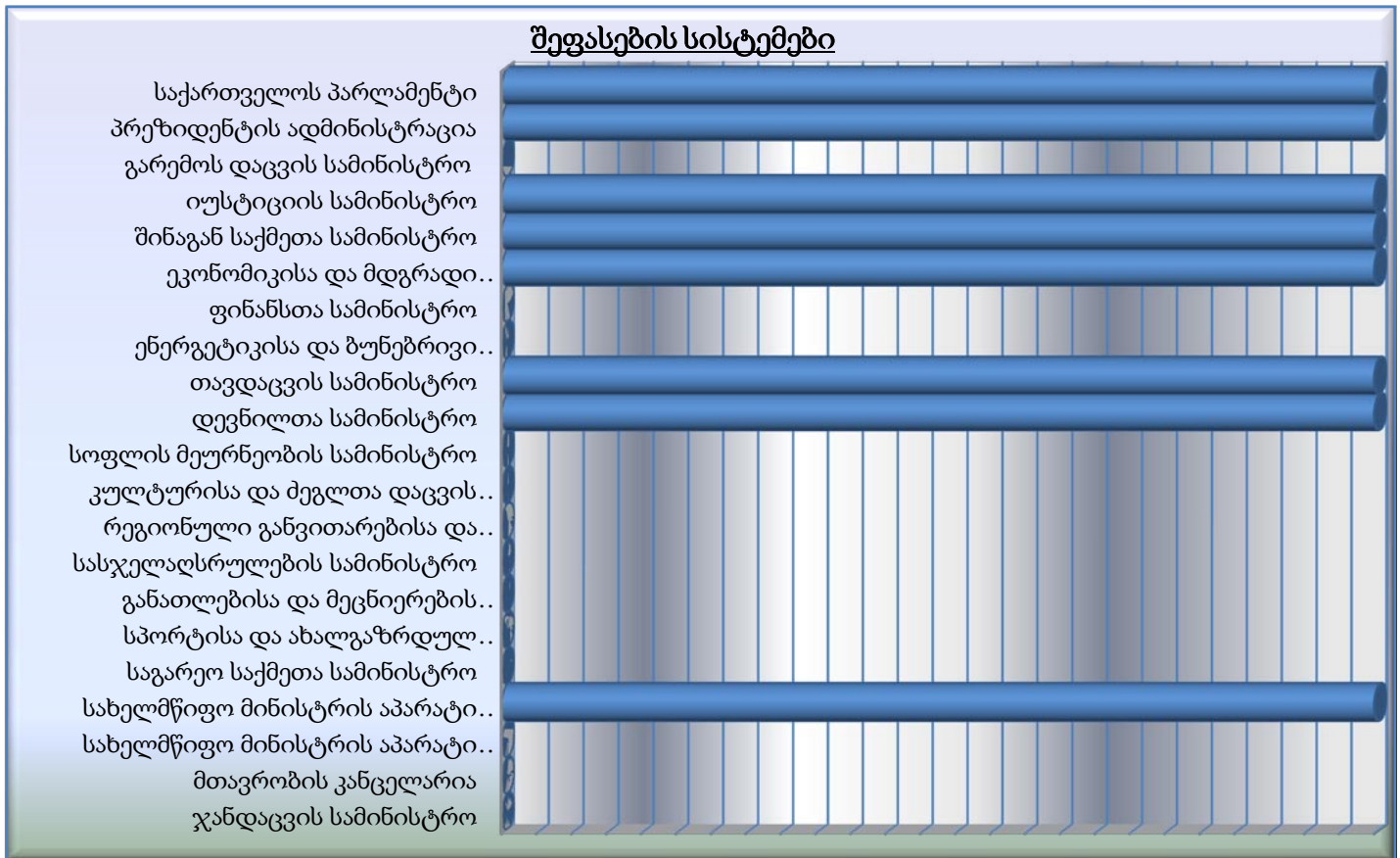
კვლევაში მონაწილე საჯარო სტრუქტურების დიდ უმრავლესობას გააჩნია სამუშაოს აღწერილობები. სამუშაოს აღწერილობის ფორმები 21–დან მხოლოდ 3 დაწესებულებაში არ დაფიქსირდა.



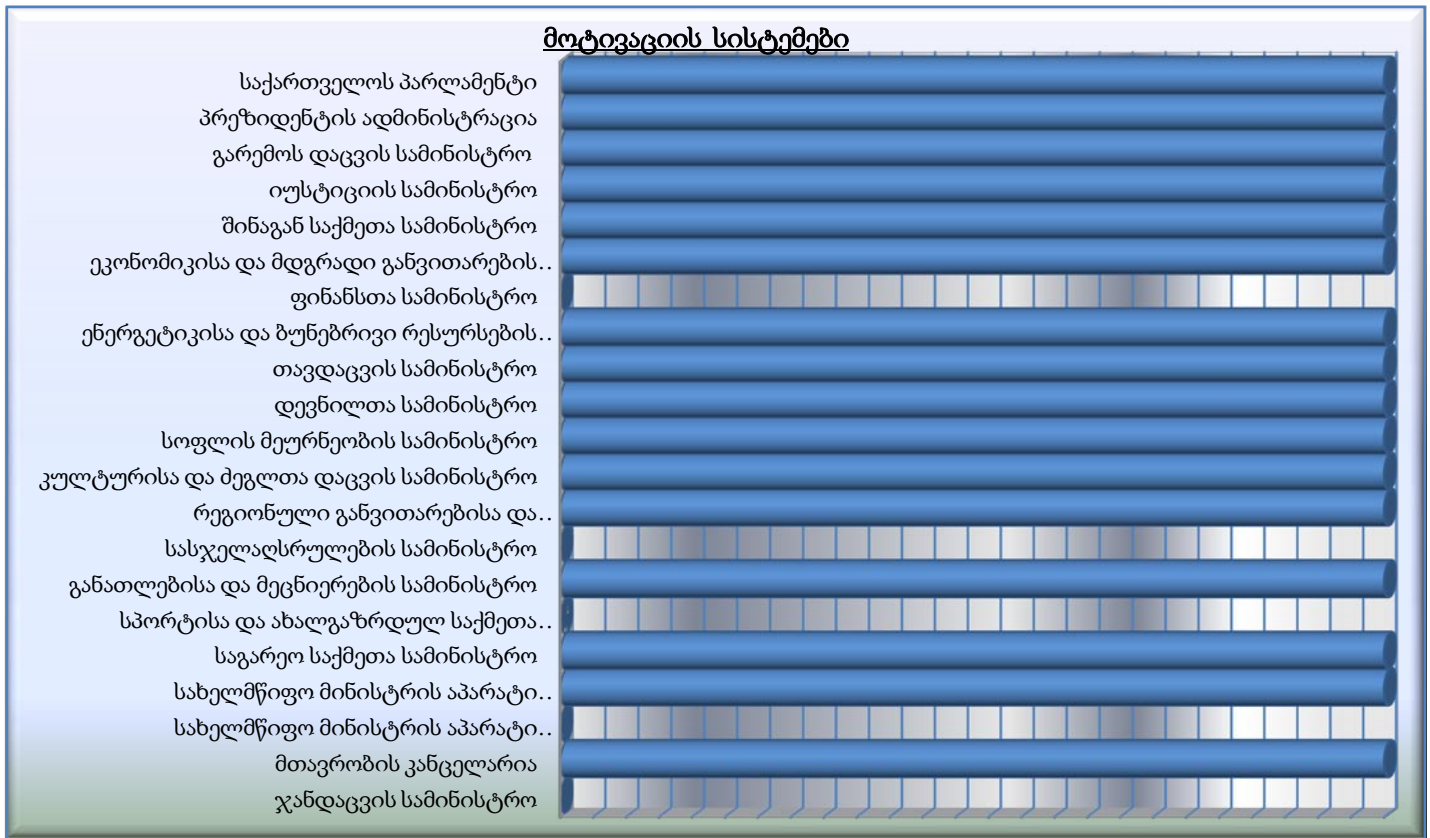
საჯარო მოსამსახურის სამუშაო შესაძლოა შეფასდეს რამდენიმე ფაქტორით: სამუშაოს ცოდნა/კომპეტენცია, პროდუქტიულობის ხარისხი, ინიციატივა, ლიდერობის უნარი, ზედამხედველობის უნარი, იერარქიული დამოკიდებულება, და ა.შ.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ეხმარება კომუნიკაციის ზრდას, ახდენს ტრენინგის საჭიროებების იდენტიფიკაციას, აუმჯობესებს დაქირავებულთა ორგანიზაციულ კულტურასა და ანგარიშვალდებულების განცდას, ახდენს მოტივაციის გაზრდას. ამგვარად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება პირდაპირ უკავშირდება სამოტივაციო სისტემებს.

3.2 შესრულებული სამუშაოს შეფასება: აღსანიშნავია, რომ სამუშაოს შეფასების სისტემები 8 საჯარო სტრუქტურაში (21–დან) არსებობს. თანამშრომელთა სამუშაოს შეფასების სისტემები განსხვავდება ინსტიტუტების მიხედვით. რესპოდენტები იყენებდნენ შეფასების სხვადასხვა სქემებს, როგორცაა: კომპეტენციაზე დაფუძნებული შეფასება, თვითშეფასება და ზემდგომი პირის შეფასება, უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე, გასაუბრება, 360 გრადუსიანი შეფასება, გუნდური რეფლექსია და ა.შ.



3.3 მოტივაცია: კვლევამ გამოაშკარავა, რომ საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემები მოქმედებს. რესპოდენტთა უმრავლესობამ აღწერა შემდეგი სამოტივაციო აქტივობები: პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მაღლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები.



4. დასკვნითი კომენტარები

მოცემული დოკუმენტი მიზნად ისახავდა საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისა და დანერგილი პრაქტიკის მიმოხილვას ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამების, სტრატეგიული დაგეგმვის, საორიენტაციო/ტრენინგის, სამოტივაციო და შეფასების სისტემების მიმართულებებით. დოკუმენტი არ წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ფუნქციონალური ასპექტების შეფასებას, დოკუმენტის მიზანია სიტუაციის სექტორული რუკის დადგენა.

მას შემდეგ, რაც საჯარო სამსახურის ბიურო განსაზღვრავს კვლევის შედეგად იდენტიფიცირებულ პრობლემებსა და საჭიროებებს მათი გათვალისწინება მოხდება ერთიანი სამთავრობო ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას. აღნიშნული სტრატეგიის საწყისი ეტაპი, ელექტრონული მმართველობის დანერგვაა. საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად მუშაობს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამების ერთიანი სტანდარტების შემუშავებაზე.

ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სტრატეგიის შემუშავება/დანერგვა ფართომასშტაბიანი პროცესის ნაწილია და საჯარო სტრუქტურების ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გაძლიერებასა და განვითარებას ისახავს მიზნად.



*საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მადლობას უხდის კვლევაში მონაწილე რესპოდენტებს.
განსაკუთრებული მადლობა ადამიანური რესურსების მენეჯერებს დახმარებისა და მჭიდრო
თანამშრომლობისთვის.*



საქართველოს
სამსახურის
ჯიური

