



ორგანიზაციული თვითშეფასება -
ინსტიტუციური თვითანალიზი
საჯარო სამსახურში

ავტორები: მია დვალიშვილი
მაკა თოქმაზიშვილი



დოკუმენტი შემუშავებულია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

ორგანიზაციული თვითშეფასება

ინსტიტუციური თვითანალიზის ინსტრუმენტი

ორგანიზაციულ თვითშეფასებას ორგანიზაციულ განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი აქვს. კერძოდ, თვითშეფასება ორგანიზაციებს ეხმარება დასახული მიზნების შესრულების პროგრესისა და მიღწეული შედეგების გაზომვაში, ორგანიზაციული პროცესების გამართულობის შეფასებაში, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენაში, სტრატეგიული ამოცანების ორგანიზაციულ მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაში, ასევე, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მაჩვენებლების ზრდაში. არსებული მდგომარეობის ანალიზით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ, ინფორმირებული გადაწყვეტილება მიიღონ სამომავლო ნაბიჯებზე, რესურსების განაწილებაზე და პრიორიტეტული მიმართულებების დასახვაზე. გარდა ამისა, ორგანიზაციული თვითშეფასება მუდმივი განვითარებისკენ სწრაფვის კულტურის დამკვიდრებას უწყობს ხელს.

ორგანიზაციული თვითშეფასება არის ორგანიზაციული განვითარების პროცესის ინიცირების საფუძველი. ორგანიზაციული განვითარება კი თავისი მიდგომით და ბუნებით ჰოლისტიკურია, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვადასხვა პროცესის შეფასება პარალელურად უნდა ხორციელდებოდეს, რათა ერთიანობაში დაიგეგმოს სხვადასხვა მიმართულებით გადასადგმელი ნაბიჯები სისტემის გასაუმჯობესებლად. ცვლილებების არეალის იდენტიფიცირება რესურსების სწორ განაწილებას უწყობს ხელს. ამგვარი მიდგომა კი ორგანიზაციას უფრო მოქნილს ხდის, რომ უპასუხოს ორგანიზაციული განვითარების საჭიროებებს მათი იდენტიფიცირებისთანავე და გადაჭრას ყველაზე აქტუალური საკითხები.

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიურო 2016 წლიდან ახორციელებს საჯარო დაწესებულების ფუნქციურ და ინსტიტუციურ ანალიზს, რომელიც თავისი შინაარსით, ორგანიზაციული შეფასების პროცესია და მიზნად ისახავს მმართველობის ეფექტიანობის გაზრდას.

საერთაშორისო პარტნიორებისა და დონორი ორგანიზაციების დახმარებით, შეიქმნა ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზის განხორციელების ერთიანი მეთოდოლოგია, რომელსაც ბიურო, ცენტრალური და ადგილობრივი საჯარო დაწესებულებებისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკის გათვალისწინებით, იყენებს საჯარო დაწესებულებების შესაფასებლად.

2017-2019 წლების განმავლობაში, განხორციელდა როგორც საქართველოს სამინისტროების, ისე ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ანალიზი, რომლის პროცესს უძღვებოდა საჯარო სამსახურის ბიურო, ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით.

საჯარო დაწესებულებებიდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის შედეგად, შემუშავდა რეკომენდაციები და დაიხვეწა არსებული მეთოდოლოგია, რომელიც დამტკიცდა ბიუროს უფროსის ბრძანებით ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების სახით.

წინამდებარე სახელმძღვანელოც ბიუროს მიერ შემუშავებულ ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგიას ეფუძნება, იზიარებს მასში მოცემულ სარეკომენდაციო პრინციპებს და საჯარო დაწესებულებებს სთავაზობს, არა გარე აქტორის ჩართულობით, არამედ თავად, შიდა რესურსის გამოყენებით განხორციელონ ორგანიზაციული თვითშეფასება, სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი მიმართულებების შესაბამისად.

ბიუროს მანდატის გათვალისწინებით, მოცემული სახელმძღვანელო ეხება ორგანიზაციულ თვითშეფასებას ინსტიტუციური მოწყობისა და სტრუქტურული კოორდინაციის ქრილში, პროცესების მარტივი თვითანალიზის ინსტრუმენტის გამოყენებით, რომელიც საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ ერთეულებს წარმოდგენას შეუქმნის ორგანიზაციის სტრუქტურისა და ფუნქციათა დაბალანსებული განაწილების ხარვეზებზე, კოორდინირებული მუშაობისა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომუნიკაციის პრობლემებზე, სამუშაო გარემოსა და მართვის პრაქტიკების გამოწვევებზე.

ინსტრუმენტი ადგენს ძირითად, საბაზისო ინდიკატორებს, რომელიც შემუშავებულია როგორც უკვე აღინიშნა, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დადგენილი ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპებზე¹ დაყრდნობით, ასევე, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ სხვადასხვა დროს ჩატარებული კვლევების შედეგების, საჯარო მმართველობის ევროპული ქსელის მიერ შექმნილი შეფასების ერთიანი სისტემის (თვითშეფასების საფუძველზე საჯარო ორგანიზაციების განვითარების ევროპული მოდელი)², საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლისა და საქართველოს საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფებიდან მიღებული რეკომენდაციების საფუძველზე. ინდიკატორები ადგენს მინიმალურ სტანდარტს, რომელსაც საჯარო დაწესებულებები უნდა აკმაყოფილებდნენ შეუფერხებელი ფუნქციონირებისათვის და დაკისრებული მანდატის ეფექტიანად შესრულებისთვის.

ინსტრუმენტის მიზანია ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის შეფასება დადგენილ ინდიკატორებთან მიმართებით და დისკუსიის ინიცირება გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირების შესახებ. თვითანალიზის განხორციელების შედეგად, ორგანიზაციას ექნება ფართო სურათის დანახვის შესაძლებლობა, ასევე, იმ სფეროების იდენტიფიცირების შესაძლებლობა, სადაც ცვლილების დაგეგმვა და განხორციელება იქნება მნიშვნელოვანი, ან გამოიკვეთება კონკრეტული საკითხების დეტალური შეფასებისა და პრობლემების სიდრმისეული კვლევის საჭიროება.

დადგენილი ინდიკატორები სარეკომენდაციო ხასიათისაა და შესაძლებელია შეიცვალოს საჯარო დაწესებულების სპეციფიკისა და საჭიროების გათვალისწინებით.

¹ [საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები](#), საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017.

[საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები](#), პრაქტიკული სახელმძღვანელო, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020.

² [თვითშეფასების საფუძველზე საჯარო ორგანიზაციების განვითარების ევროპული მოდელი, შეფასების ერთიანი სისტემა](#), საჯარო მმართველობის ევროპული ქსელი, 2020.

ვის შეუძლია ინსტიტუციური თვითანალიზის ინსტრუმენტის გამოყენება და როგორ მუშაობს იგი?

ინსტრუმენტის გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ საჯარო დაწესებულებას. პროცესის ფასილიტაციას უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული. როგორც წესი, თვითშეფასების კითხვარს ავსებენ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირები და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულები. საჭიროების შემთხვევაში, ორგანიზაციაში არსებული განსხვავებული აღქმებისა და დამოკიდებულებების შესაფასებლად, თვითშეფასების კითხვარი შესაძლებელია შეივსოს, ასევე, არამენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირების მიერ. რესპონდენტთა რაოდენობა განისაზღვრება თავად ორგანიზაციის მიერ მისი მასშტაბისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით. რესპონდენტთა მრავალფეროვნება, მათი მრავალმხრივი პერსპექტივები და ცოდნა ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე მნიშვნელოვნად განაპირობებს თვითშეფასების შედეგების სანდოობას. თვითშეფასების პროცესში მენეჯერული რგოლის ჩართულობა მნიშვნელოვანია ცვლილებების დასაგეგმად და ცვლილებების მიმართ მიმდებლობის გასაზრდელად.

თვითშეფასებისთვის დადგენილია 8 ძირითადი მიმართულება, რომლებიც ორგანიზაციის ეფექტური მართვისთვის აუცილებელ კომპონენტებს წარმოადგენს. შესაბამისად, ამ კომპონენტების გამართული ფუნქციონირება გულისხმობს ორგანიზაციულ გამართულობას და კრიტიკულია ნებისმიერ დარგსა თუ სექტორში მოქმედი დაწესებულებისთვის. 8 მიმართულება აერთიანებს 77 ინდიკატორს. ინდიკატორები ასახავს საუკეთესო პრაქტიკას განვითარების კონკრეტულ სფეროში. ძირითადი მიმართულებებია:

- სტრატეგიული დაგეგმვა
- ფუნქციათა გადანაწილება და ორგანიზაციული მოწყობა/სტრუქტურა
- ადამიანური რესურსების მართვა
- კომუნიკაცია
- ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა და ინოვაციები
- ცვლილებების მართვა
- ორგანიზაციული კულტურა და ღირებულებები
- მრავალფეროვნება, თანასწორობა, ინკლუზია

თითოეული მიმართულება თანაბრად მნიშვნელოვანია, თუმცა, მიმართულებებისა და ინდიკატორთა პრიორიტეტულობა შესაძლოა განსხვავებული იყოს საჯარო დაწესებულების მიზნებიდან გამომდინარე. ამიტომ, აღნიშნული ინსტრუმენტი არ მოიცავს რეკომენდაციებს ინდიკატორთა იერარქიაზე და პრიორიტეტულობაზე. თვითშეფასების შედეგების ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციებს შეუძლიათ თავად განსაზღვრონ, გამოკვეთილი პრობლემური მიმართულებებიდან, რომელია პრიორიტეტული და შესაბამისად, სად არის გაუმჯობესების აუცილებლობა.

ინდიკატორების განმარტებები მოცემულია ინსტრუმენტის განმარტებით ნაწილში და წარმოდგენას იძლევა, თუ რა იგულისხმება თითოეული მახასიათებლის უკან, ასევე, რას ნიშნავს ინდიკატორის პოზიტიური და უარყოფითი გამოვლენა ორგანიზაციაში, რაც კითხვარის შევსებისას გააადვილებს ორგანიზაციაში ამა თუ იმ პროცესის, სისტემის, პროცედურის, გეგმის ან სტრუქტურის არსებობა -არარსებობის გაგებას.

თითოეული ინდიკატორისთვის მოცემულია ხუთბალიანი სკალა, სადაც:

- **5 ქულის** მონიშვნა მიუთითებს, რომ რესპონდენტი სრულად ეთანხმება ინდიკატორის დებულებას. იგი მიუთითებს, რომ ეს პროცესი, სისტემა, პროცედურა, გეგმა ან სტრუქტურა სრულად არსებობს ორგანიზაციაში.
- **4 ქულის** მონიშვნა მიუთითებს, რომ რესპონდენტი ეთანხმება ინდიკატორის დებულებას. იგი მიუთითებს, რომ ეს პროცესი, სისტემა, პროცედურა, გეგმა ან სტრუქტურა მეტწილად არის ორგანიზაციაში.
- **3 ქულის** მონიშვნა მიუთითებს, რომ რესპონდენტს არ აქვს ინფორმაცია/პოზიცია ინდიკატორის დებულებასთან დაკავშირებით.
- **2 ქულის** მონიშვნა მიუთითებს, რომ რესპონდენტი არ ეთანხმება ინდიკატორის დებულებას. იგი მიუთითებს, რომ ეს პროცესი, სისტემა, პროცედურა, გეგმა ან სტრუქტურა შეზღუდულად არის დანერგილი.
- **1 ქულის** მონიშვნა მიუთითებს, რომ რესპონდენტი კატეგორიულად არ ეთანხმება ინდიკატორის დებულებას. იგი მიუთითებს, რომ ეს პროცესი, სისტემა, პროცედურა, გეგმა ან სტრუქტურა არ არსებობს ორგანიზაციაში.

თვითშეფასების ინსტრუმენტის დაგეგმვა, შევსება და ანალიზი

- თვითშეფასების კითხვარის შევსებას გეგმავს და ამზადებს საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი.
- საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი, მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ პირებთან, ან საჭიროების შემთხვევაში, სხვა თანამშრომლებთან კონსულტაციის შედეგად, განსაზღვრავს, თუ ვინ ავსებს ორგანიზაციის შიგნით კითხვარს და ასევე, რესპონდენტთა მინიმალურ რაოდენობას, რაც ანალიზის შედეგების ვალიდაციისთვის არის აუცილებელი. თუმცა მიზანშეწონილია, კითხვარი სავალდებულოდ შეივსოს ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირებისა და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული პირების მიერ, ან ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლების მიერ, სტრუქტურული ერთეულის სიდიდის პროპორციული რაოდენობით შემთხვევით შერჩეული პირების მიერ. მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომელთა ცოდნა ორგანიზაციულ პროცესებთან დაკავშირებით განსხვავებულია, მნიშვნელოვანია, რომ კითხვარის შევსებაში ჩართული იყოს როგორც მენეჯერული, ისე არამენეჯერული რგოლი, რათა მათი განსხვავებული პერსპექტივები იყოს გათვალისწინებული. რესპონდენტთა შერჩევასა თანამშრომელთა კვალიფიკაციას და სამუშაო გამოცდილებას არ ენიჭება პრიორიტეტი. გარკვეულ საკითხებზე თანამშრომელთა ინფორმირებულობის არათანაბარი დონე, შესაძლოა კომუნიკაციასთან და ინფორმაციაზე წვდომასთან დაკავშირებულ გამოწვევებზე მიუთითებდეს ორგანიზაციაში.
- თვითანალიზის საჭიროებიდან გამომდინარე, აღქმების და მონაცემების შედარების მიზნით, ინდიკატორების ჩამონათვალს შესაძლოა წინ უძღოდეს დემოგრაფიული მონაცემების შესაგროვებლად დასმული კითხვები, მაგ. საჯარო მოხელის სქესი, ასაკი, პოზიცია (მენეჯერული, არამენეჯერული), რაც

მონაცემების დამატებით ჟრილში დამუშავების და ანალიზის საშუალებას იძლევა.

- კითხვარის გაზიარება რეკომენდებულია ისეთი პლატფორმების გამოყენებით, როგორცაა SurveyMonkey, Google Forms, Typeform, და Microsoft Forms, რომლებიც ავტომატურად აანალიზებენ შედეგებს.
- კითხვარის შევსებას სჭირდება დაახლოებით 40 წუთი.
- ინდიკატორების შინაარსის ერთგვაროვანი ინტერპრეტაციისთვის მოცემულია თითოეული ინდიკატორის განმარტება და მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული განმარტებები იყოს გათვალისწინებული კითხვარის შევსების დროს.
- კითხვარის შედეგებს აგროვებს და აანალიზებს საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი ერთეული/პირი. კითხვარის შევსება და შედეგების ანალიზი არ საჭიროებს ექსპერტულ ცოდნას.
- პროგრესის გასაზომად სასურველია კითხვარის განმეორებით შევსება 1 წლის ინტერვალით. იმ შემთხვევაში, თუკი ორგანიზაცია მუდმივად ატარებს ალტერნატიულ/მსგავს ორგანიზაციულ კვლევებს, ამ შემთხვევაში შესაძლებელია აღნიშნული კითხვარის შევსება 2 წლის ინტერვალით.

თვითშეფასების კითხვარის შევსებისას გასათვალისწინებელი პრინციპები

- თვითშეფასების კითხვარს თითოეული თანამშრომელი ავსებს ინდივიდუალურად, მაქსიმალურად გულწრფელად, მისთვის ცნობილი ინფორმაციისა და საკუთარი განწყობების შესაბამისად;
- კითხვარის შევსებისას დაცული უნდა იყოს კონფიდენციალურობა.

თვითშეფასების შედეგების გამოყენებით:

- ვლინდება ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები;
- ვლინდება მიმართულებები და კონკრეტული ინდიკატორები, სადაც ყველაზე მეტი აზრთა სხვადასხვაობაა და დამატებით სიდრმისული კვლევაა საჭირო;
- ანალიზის შედეგად შესაძლოა რამდენიმე მიმართულება გამოიკვეთოს, სადაც ყველაზე მეტი გამოწვევაა ორგანიზაციაში. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციამ თავად უნდა განსაზღვროს პრიორიტეტული მიმართულება, რომლის პრობლემური საკითხების გადაჭრაზეც პირველ რიგში დაიწყებს მუშაობას. პრიორიტეტული მიმართულებები ორგანიზაციების საჭიროებიდან გამომდინარე და სპეციფიკის გათვალისწინებით შესაძლოა განსხვავდებოდეს;
- შედეგები განიხილება გუნდში, მენეჯმენტთან. ასევე საჭიროების შემთხვევაში, ყველა იმ დაინტერესებულ პირთან და სტრუქტურულ ერთეულთან, რომელსაც შედეგების დაზუსტების ან/და განვითარების დაგეგმვის პროცესში წვლილის შეტანა შეუძლია;
- გროვდება დამატებითი ინფორმაცია გამოვლენილი ხარვეზების შესახებ;
- განისაზღვრება ორგანიზაციისთვის პრიორიტეტული საჭიროებები და მუშავდება განვითარების გეგმა ამ საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და ორგანიზაციის შესაძლებლობების გასაძლიერებლად.

საჯარო სამსახურის ბიუროს როლი ორგანიზაციული თვითშეფასების პროცესში:

- საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ განხორციელებული საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური და ინსტიტუციური ანალიზის შედეგად მიღებული ექსპერტული ცოდნისა და გამოცდილების გათვალისწინებით, ბიუროს შეუძლია მეთოდური მხარდაჭერა გაუწიოს ორგანიზაციებს თვითშეფასების ინსტრუმენტის გამოყენებისას, როგორც დაგეგმვის და განხორციელების, ასევე შედეგების ანალიზის პროცესში.
- თვითშეფასების მექანიზმის საფუძველზე გამოვლენილი ხარვეზების სიდრმისეული ანალიზისთვის საჯარო დაწესებულებებს შეუძლიათ მიმართონ საჯარო სამსახურის ბიუროს.

1. სტრატეგიული დაგეგმვა

ინდიკატორი:
1.1. ორგანიზაციას ნათლად აქვს ჩამოყალიბებული მისია და ხედვა
1.2. ორგანიზაციის მიერ ფაქტობრივად განხორციელებული ფუნქციები უკავშირდება მისიით განსაზღვრულ მანდატს და თანხვედრაშია გაცხადებულ მიზნებთან
1.3. ორგანიზაციას მისიის და ხედვის შესასრულებლად დამტკიცებული აქვს შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა
1.4. ორგანიზაციას გამოყოფილი აქვს ფინანსური რესურსი სტრატეგიითა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ინიციატივების შესასრულებლად
1.5. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურადაა უზრუნველყოფილი დაინტერესებულ მხარეთა და საზოგადოების ჩართულობა
1.6. თანამშრომლებმა იციან, თუ რა არის ორგანიზაციის მისია-მიზანი და რას ემსახურება იგი
1.7. ორგანიზაციას ჰყავს მენეჯმენტი, რომელსაც აქვს ორგანიზაციის განვითარების მკაფიო ხედვა
1.8. ორგანიზაციას აქვს მისია-მიზნის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმი
1.9. ორგანიზაციაში სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის გადახედვა ხდება ყოველწელს
1.10. სამინისტროს სისტემაში შემავალი დაწესებულებები ახორციელებენ სამინისტროს მიერ შემუშავებულ პოლიტიკას
1.11. სამინისტროს სისტემაში შემავალი დაწესებულების მანდატი შეესაბამება სამინისტროს მანდატს
1.12. სამინისტრო სამსახურებრივ ზედამხედველობას უწევს მის სისტემაში შემავალ დაწესებულებათა საქმიანობას შესაბამისი მიმართულების დეპარტამენტის საშუალებით

2. ფუნქციათა გადანაწილება და ორგანიზაციული მოწყობა/სტრუქტურა

ინდიკატორი:
2.1. ორგანიზაციას იდენტიფიცირებული აქვს ძირითადი, მხარდამჭერი (მუდმივი) და დამხმარე (არამუდმივი და ტექნიკური) ფუნქციები
2.2. ორგანიზაციაში არსებობს თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობები
2.3. ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციების განხორციელებას უზრუნველყოფს შტატიტ გათვალისწინებულ პოზიციათა 70%, ხოლო მხარდამჭერი ფუნქციების განხორციელებას - 30%
2.4. ორგანიზაციაში დამხმარე და არამუდმივი ფუნქციები ხორციელდება მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირების მიერ
2.5. სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც მხარდამჭერ ფუნქციებს ახორციელებენ, ექვემდებარებიან ერთსა და იმავე კურატორ მოადგილეს
2.6. სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ერთმანეთთან დაკავშირებულ ფუნქციებს ასრულებენ, ექვემდებარებიან ერთსა და იმავე კურატორ მოადგილეს
2.7. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის თითოეული მოადგილე ზედამხედველობას უწევს სულ მცირე ორ პირველად სტრუქტურულ ერთეულს
2.8. ორგანიზაცია შედგება ორი პოლიტიკური დონის (ხელმძღვანელი და მოადგილე) და ორი ადმინისტრაციული მმართველობითი დონისაგან (დეპარტამენტი ან სამსახური და სამმართველო ან განყოფილება)
2.9. იმ სტრუქტურულ ერთეულებში, სადაც უფროსის მოადგილის პოზიციაა შემოღებული ორზე მეტი ქვედანაყოფი არსებობს, ან 10-ზე მეტი თანამშრომელია არაერთგვაროვანი ფუნქციებით და ქვედანაყოფებში გადანაწილების გარეშე
2.10. სტრუქტურული ერთეულების დასახელებები ერთგვაროვანია (დეპარტამენტი/სამსახური და სამმართველო/განყოფილება)
2.11. ორგანიზაციას აქვს ორგანიგრამა, სადაც დაქვემდებარების დონეები მკაფიოდ არის ასახული

3. ადამიანური რესურსების მართვა

ინდიკატორი:
3.1. ორგანიზაციას აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რომელიც თანხვედრაშია ორგანიზაციულ მიზნებთან და დამტკიცებულია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ
3.2. ორგანიზაციაში ხორციელდება სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა (მოზიდვა, შერჩევა, ადაპტაცია, შენარჩუნება, პროგნოზირება)
3.3. ორგანიზაციაში დანერგილია შესრულების მართვის სისტემა, რომელიც იძლევა საუკეთესო შემსრულებლების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას
3.4. ორგანიზაციაში დანერგილია თანამშრომელთა ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების მექანიზმები
3.5. ორგანიზაციას აქვს განსაზღვრული ბიუჯეტი თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისთვის
3.6. დაგეგმილი პროფესიული განვითარების ღონისძიებები უკავშირდება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს

3.7.	თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების დონის დიქტივებში ინტეგრირებულია სწავლების არაფორმალური მეთოდები, როგორცაა ექოჩინგი, მენტორინგი, სწავლა კეთებით
3.8.	ორგანიზაცია ზრუნავს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე
3.9.	ორგანიზაცია რეგულარულად აახლებს მონაცემებს eHRM სისტემაში
3.10.	ორგანიზაციაში თანამშრომლებს აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია/უნარები და მენეჯერების მხარდაჭერა თავიანთი ფუნქციების ეფექტურად შესასრულებლად
3.11.	ორგანიზაციაში თანამშრომლებისთვის შექმნილია პირობები პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის შესანარჩუნებლად (მოქნილი სამუშაო პირობები, დისტანციური მუშაობა)
3.12.	ორგანიზაციაში შემუშავებული და დანერგილია თანამშრომელთა მოტივაციის სქემები
3.13.	თანამშრომლები ჩართულები არიან დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში
3.14.	თანამშრომლები სარგებლობენ ავტონომიურობით, რაც იმას გულისხმობს, რომ მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში თავად გეგმავენ სამუშაოს და პასუხისმგებლები არიან შედეგებზე
3.15.	ორგანიზაციაში წახალისებულია კონსტრუქციული უკუკავშირის პრაქტიკა და შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით თანამშრომლები რეგულარულად იღებენ უკუკავშირის მენეჯერებისგან
3.16.	ორგანიზაციაში პერიოდულად ფიქსირდება თანამშრომლებთან დაკავშირებული პრობლემები (კონფლიქტები, სამსახურიდან გათავისუფლება, შრომითი დავა, დიდი ხნით შეუვსებელი პოზიცია)
3.17.	ორგანიზაციაში კონფლიქტების მართვა ეფექტურად ხორციელდება
3.18.	ორგანიზაციაში დანერგილია დავების მოგვარების ალტერნატიული მექანიზმები (მაგ. მედიაცია)

4. კომუნიკაცია

ინდიკატორი:	
4.1.	ორგანიზაციაში არსებობს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატები
4.2.	ორგანიზაციაში გარკვეული პერიოდულობის დაცვით ხდება შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატების გამოყენება
4.3.	ორგანიზაციაში შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატები ფორმალიზებულია
4.4.	ორგანიზაციაში პროცესები ყოველთვის დროულად სრულდება
4.5.	ორგანიზაციაში დანერგილია შიდა კომუნიკაციის მექანიზმი/პლატფორმა, რომელზეც ყველა თანამშრომელს აქვს წვდომა
4.6.	ორგანიზაციას აქვს დამტკიცებული კომუნიკაციის გეგმა/სტრატეგია
4.7.	ორგანიზაცია რეგულარულად იკვლევს მოქალაქეთა კმაყოფილების დონეს

4.8. ინფორმაცია ორგანიზაციის ვებგვერდზე რეგულარულად ახლდება

5. ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა და ინოვაციები

ინდიკატორი:
5.1. ორგანიზაციაში არსებული ინფრასტრუქტურა (სამუშაო სივრცე, კომპიუტერული ქსელი და ტექნიკა, კომუნალური რესურსები და ა.შ.) ხელს უწყობს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას
5.2. ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია უსაფრთხო სამუშაო გარემო
5.3. სამუშაო გარემო ადაპტირებულია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების საჭიროებებზე
5.4. პროგრამული უზრუნველყოფა რეგულარულად ახლდება
5.5. ორგანიზაციაში წახალისებულია ინოვაციური მიდგომები
5.6. ორგანიზაცია გამოყოფს რესურსს ინოვაციური იდეების განხორციელებისთვის

6. ცვლილებების მართვა

ინდიკატორი:
6.1. ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელებისას შემუშავებულია ცვლილებების გეგმა და მკაფიოდაა გაწერილი ვადები
6.2. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარე ჩართულია
6.3. ორგანიზაციული ცვლილების პროცესის დროს, დაგეგმვის ეტაპზევე იქმნება ცვლილებების მართვის გუნდი
6.4. ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებამდე შემუშავებულია შიდა და გარე კომუნიკაციის გეგმა
6.5. ორგანიზაციული ცვლილებების დროს ყველა დაინტერესებული მხარისთვის უზრუნველყოფილია ინფორმაციაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა
6.6. ორგანიზაციული ცვლილება ხორციელდება ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების დაცვით

7. ორგანიზაციული კულტურა და ღირებულებები

ინდიკატორი:
7.1. ორგანიზაციას მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული ძირითადი ღირებულებები, რომლებსაც იზიარებს ყველა თანამშრომელი
7.2. ორგანიზაციაში წახალისებულია კრიტიკული მოსაზრებების გაზიარების და მიმდებლობის კულტურა
7.3. ორგანიზაციაში თანამშრომლებს უტარდებათ გასვლის ინტერვიუ
7.4. ორგანიზაციაში სისტემატურად ტარდება თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და კეთილდღეობის დონის შესაფასებელი გამოკითხვა
7.5. ორგანიზაციაში წახალისებულია გუნდური სულისკვეთება
7.6. ორგანიზაციაში წახალისებულია შეცდომების აღიარების კულტურა
7.7. ორგანიზაციაში შექმნილია მრავალფეროვანი სამუშაო გარემო
7.8. ორგანიზაციაში დანერგილია სწავლისა და ცოდნის გაზიარების კულტურა

7.9. ორგანიზაციის ღირებულებები ასახულია რეალურ ორგანიზაციულ კულტურაში („რასაც ვამბობთ, იმას ვაკეთებთ“)

8. მრავალფეროვნება, თანასწორობა, ინკლუზია

ინდიკატორი:
8.1. ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციათა (I და II რანგი) სულ მცირე 50%-ზე დასაქმებულია ქალი მოხელე
8.2. ორგანიზაციაში მონაცემთა დამუშავება ხდება სხვადასხვა პარამეტრის მიხედვით (გენდერი, შშმ სტატუსი, ეთნიკური უმცირესობა)
8.3. ორგანიზაციაში დანერგილია სექსუალურ შევიწროებაზე რეაგირების შიდა მექანიზმი და ყველა თანამშრომელი ინფორმირებულია ამის შესახებ
8.4. ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ ყველა სტრატეგიაში, პროექტში, გეგმაში, პროცესში გათვალისწინებულია გენდერული მენისტრიმინგი
8.5. ორგანიზაციაში არსებობს ოჯახზე მორგებული სამუშაო პირობები (მშობლის შვებულებაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა, მოქნილი სამუშაო პირობები და ა.შ.)
8.6. ორგანიზაციაში არსებობს ქალების მაღალ მენეჯერულ თანამდებობებზე კარიერის დაგეგმვის მექანიზმი
8.7. რეგულარულად ხდება გენდერის საკითხებზე თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება

1. სტრატეგიული დაგეგმვა

1.1. ორგანიზაციის ნათლად აქვს ჩამოყალიბებული მისია და ხედვა

საჯარო ორგანიზაციებისთვის მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბება არის სტრატეგიული პროცესი, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნების, ღირებულებების, ამოცანებისა და სასურველი შედეგების ანალიზს. მისიის განცხადება ასახავს ორგანიზაციის არსებობის ძირითად მიზანს და მიზეზს. ის უნდა იყოს ლაკონური, ნათელი და შთამაგონებელი.

მისიის განაცხადი უნდა პასუხობდეს კითხვებს: რის მიღწევას ისახავს მიზნად ორგანიზაცია? ვის ემსახურება? რა საკითხებს/პრობლემებს აგვარებს იგი? აუცილებელია, რომ მისიის განაცხადი შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის სამართლებრივ მანდატს, მისი შექმნისა და ფუნქციონირების სამართლებრივ საფუძვლებს, რომლებიც, თავის მხრივ, საზოგადოებრივი საქროებებისა და პრიორიტეტებიდან მომდინარეობს.

ორგანიზაციის ხედვა ასახავს სასურველ მომავალ მდგომარეობას ან შედეგს, რომლის მიღწევასაც ორგანიზაცია მიზნად ისახავს. ის იძლევა გრძელვადიან პერსპექტივას ორგანიზაციის მისწრაფებებზე. ხედვის განაცხადი უნდა იყოს ამბიციური, თუმცა ამავდროულად რეალისტური. ხედვა უნდა უკავშირდებოდეს ორგანიზაციის მისიას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მისია ხელს უნდა უწყობდეს მისი ხედვის განხორციელებას.

მნიშვნელოვანია, რომ მისია და ხედვა არ იყოს სტატიკური. ისინი პერიოდულად უნდა განიხილებოდეს და შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის განვითარებად პრიორიტეტებსა და კონტექსტს.

1.2. ორგანიზაციის მიერ ფაქტობრივად განხორციელებული ფუნქციები უკავშირდება მისიით განსაზღვრულ მანდატს და თანხვედრაშია გაცხადებულ მიზნებთან

საჯარო დაწესებულების ფუნქციები უნდა შეესაბამებოდეს მისია-მიზნებს და გამომდინარეობდეს მისი მანდატიდან. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია შექმნილია საქართველოში საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების უზრუნველსაყოფად, მის მიერ ფაქტობრივად განხორციელებული ფუნქციები უნდა უკავშირდებოდეს მოხელეთა პროფესიული განვითარების პოლიტიკის შემუშავებას ან/და დადგენილი პოლიტიკის შესაბამისად ინიციატივების დაგეგმვას და აქტივობების განხორციელებას. ხშირად ორგანიზაციები უკვე დიდი ხნის დანერგილ პრაქტიკას მიყვებიან და ნაკლებად აანალიზებენ, რომ ფაქტობრივად განხორციელებული ფუნქციებით განახლებულ მისიას და მიზანს ვერ შეასრულებენ. ამიტომ მნიშვნელოვანია ფაქტობრივად შესრულებული ფუნქციები მისიის და მიზნების შესრულებას უკავშირდებოდეს.

1.3. ორგანიზაციის მისიის და ხედვის შესასრულებლად დამტკიცებული აქვს შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა

სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები ეხმარება საჯარო დაწესებულებებს, განსაზღვრონ თავიანთი მიზნები, პრიორიტეტები და ამოცანები. მიზნების და მათი

მიღწევის გზების სიციხად უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სრულყოფილ ფუნქციონირებას, რაც თავის მხრივ ემსახურება საჯარო ინტერესს და საზოგადოებრივ მიზნებს.

სახელმწიფო უწყებებს ხშირად შეზღუდული რესურსებით (ბიუჯეტი, პერსონალი და დრო) უწევთ პოლიტიკის შემუშავება. შესაბამისად, სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები უზრუნველყოფს სტრუქტურირებულ მიდგომას ამ რესურსების ეფექტურად განაწილებისთვის. პრიორიტეტული მიმართულებების იდენტიფიცირებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ უზრუნველყონ, რომ რესურსები მიმართონ ინიციატივებისკენ, რომლებიც ყველაზე დიდ პოზიტიურ გავლენას მოახდენს საზოგადოებრივ კეთილდღეობაზე.

კარგად განსაზღვრული სტრატეგია და შესაბამისი სამოქმედო გეგმა ქმნის საჯარო დაწესებულების ანგარიშვალდებულების ჩარჩოს. სტრატეგიების შემუშავება და განხორციელება აყალიბებს საზოგადოების ნდობას და მიუთითებს იმაზე, რომ საჯარო უწყება აქტიურად მუშაობს მიზნების მისაღწევად, ხოლო მოქალაქეებს კი შეუძლიათ გააცნობიერონ გადაწყვეტილებების მიღებისა და რესურსების განაწილების საფუძველი.

1.4. ორგანიზაციას გამოყოფილი აქვს ფინანსური რესურსები სტრატეგიითა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ინიციატივების სრულად შესასრულებლად

იმისთვის, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიითა და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ინიციატივები აღსრულდეს, მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის გამოყოფა, რათა მათი შესრულება იყოს რეალისტური დადგენილ ვადებში. გამოყოფილი ბიუჯეტი უზრუნველყოფს საჭირო ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობას ინიციატივების განხორციელების მხარდასაჭერად.

ბიუჯეტის გამოყოფით ორგანიზაციები სტრატეგიული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ინიციატივების პრიორიტეტიზაციას ახდენენ და მათ განხორციელება და ფინანსურ რესურსებში შეუსაბამობის შემთხვევაში, ორგანიზაციებს საშუალება ეძლევათ, წინასწარ დაგეგმონ ფინანსური რესურსების მოძიების ალტერნატივები სხვადასხვა წყაროებიდან (მაგ. დონორული მხარდაჭერა). თუ კითხვარის შევსების მომენტში სტრატეგიით განსაზღვრული მიზნების შესასრულებლად ორგანიზაციას გარდა ბიუჯეტით განსაზღვრული რესურსებისა, მოძიებული აქვს ალტერნატიული დაფინანსების წყაროები, უნდა ჩაითვალოს რომ ინდიკატორი სრულდება.

1.5. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მაქსიმალურადაა უზრუნველყოფილი დაინტერესებულ მხარეთა და საზოგადოების ჩართულობა

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მოიცავს კონსულტაციას სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, მათ შორის მოქალაქეებთან, არასამთავრობო, საერთაშორისო და სამოქალაქო ორგანიზაციებთან, ბიზნესთან და დარგის ექსპერტებთან. ეს ჩართულობა უზრუნველყოფს სხვადასხვა პერსპექტივების გათვალისწინებას და ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას. გარდა ამისა, ბევრი საჯარო დაწესებულება მუშაობს ჯვარედინ საკითხებზე, რომლებიც

საჭიროებენ კოორდინაციას და თანამშრომლობას ხელისუფლების სხვადასხვა დონეზე. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მათი თანამშრომლობა და კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია კომპლექსური პრობლემების გადასაჭრელად ჰოლისტიკური და კოორდინირებული მიდგომის რეალიზებისათვის.

1.6. თანამშრომლებმა იციან თუ რა არის ორგანიზაციის მისია-მიზანი და რას ემსახურება იგი

როდესაც ყველა თანამშრომელმა იცის და ესმის ორგანიზაციის მისია და მიზანი, ის ქმნის ერთიან, მოტივირებულ და მიზანდასახულ სამუშაო ძალას. გაზიარებული ცოდნა ამარტივებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, აღრმავებს თანამშრომლობას და კომუნიკაციას, რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს ორგანიზაციის წარმატებას გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში.

როდესაც თანამშრომელთა ცნობიერება ორგანიზაციის მისია-მიზანზე მაღალია, მათ შეუძლიათ თავიანთი ინდივიდუალური სამუშაო და ძალისხმევა მაქსიმალურად მიმართონ ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად. ამგვარი მიდგომით უზრუნველყოფილია, რომ ყველა თანამშრომელი მუშაობს საერთო მიზნებისკენ. გარდა ამისა, მისიისა და მიზნის გააზრება თანამშრომლების ჩართულობას აძლიერებს და აძლევს მათ განცდას, რომ ისინი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი და ღირებული წევრები არიან, რაც ზრდის მათ მოტივაციას და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

ორგანიზაციის მისიისა და ხედვის გაგება ეხმარება თანამშრომლებს, შეინარჩუნონ მომხმარებლის ან მოქალაქის პერსპექტივა და უკეთ გაიგონ, თუ როგორ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა საბოლოო მომხმარებლებზე. ამგვარი გამჭვირვალობა და სიცხადე ქმნის საზოგადოების მხრიდან ნდობას და პოზიტიურ ურთიერთობებს განაპირობებს პარტნიორობთან და დაინტერესებულ მხარეებთან.

1.7. ორგანიზაციას ჰყავს მენეჯმენტი, რომელსაც აქვს ორგანიზაციის განვითარების მკაფიო ხედვა

მენეჯმენტს, რომელსაც ორგანიზაციის განვითარების მკაფიო ხედვა აქვს, ორგანიზაცია მიჰყავს დასახული მიზნის მიღწევისკენ. ეს მკაფიო ხედვა ქმნის სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების, ეფექტური კომუნიკაციისა და საერთო წარმატების საფუძველს.

ძლიერ მენეჯმენტს აქვს უნარი, დასახოს პრიორიტეტები, გაანაწილოს რესურსები და მიიღოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებს. მენეჯმენტის მკაფიო ხედვა სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველია და რესურსების სწორად განაწილების წინაპირობაა.

მკაფიო ხედვის მქონე მენეჯერები ფოკუსირებულნი არიან ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებაზე და არა მოკლევადიან მიღწევებზე. ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც აქვთ დადებითი და ხელშესახები გავლენა გრძელვადიან პერსპექტივაში.

1.8. ორგანიზაციას აქვს მისია-მიზნის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმი

საჯარო უწყებებს უნდა ჰქონდეთ მისია-მიზნის შესრულების მონიტორინგის მექანიზმი, რათა უზრუნველყონ დასახული მიზნების ეფექტიანი განხორციელება და ორგანიზაციის სტრატეგიული მიმართულებები მაქსიმალურად მოარგონ დინამიურ გარემოს. გარდა ამისა, მონიტორინგის მექანიზმი ზრდის უწყებების ანგარიშვალდებულების და გამჭვირვალობის დონეს, ასევე, ეხმარება უწყებებს ფოკუსირებულები დარჩნენ მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე.

მონიტორინგის მექანიზმის საშუალებით უწყებები უნდა ზომავდნენ მიზნის მიღწევის პროგრესს და განსაზღვრავდნენ სფეროებს, რომლებიც საჭიროებენ გაუმჯობესებას. მონიტორინგი ქმნის მტკიცებულებებს, რომლებიც ორგანიზაციებმა შეიძლება გამოიყენონ პოლიტიკის ფორმირებისთვის. მონიტორინგის შედეგები საშუალებას აძლევს საჯარო დაწესებულებებს, გადახედონ არსებულ მიდგომებს, რესურსებს და კორექტირება შეიტანონ მათი გადანაწილების გეგმაში.

პროგრესის გასაზომად ორგანიზაციები იყენებენ შესრულების ძირითად ინდიკატორებს (KPI). ინდიკატორების საშუალებით ორგანიზაციები პასუხობენ კითხვას: "მივდივართ თუ არა სასურველ შედეგამდე?" ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებს შემუშავებული ჰქონდეთ დარგთან დაკავშირებული შესრულების ძირითადი ინდიკატორები და ამ ინდიკატორებთან მიმართებით აფასებდნენ პროგრესს.

1.9. ორგანიზაციაში სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის გადახედვა ხდება ყოველ წელს

სოციალური, ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია და ვითარდება. შესაბამისად, აუცილებელია, რომ საჯარო უწყებამ ყოველ წელს გადახედოს არსებულ სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებს და მოარგოს ამ ცვლილებებს მიზნების გადახედვის, მიდგომების გადასინჯვისა და სიახლეების პარალელურად რესურსების გადანაწილების გზით.

1.10. სამინისტროს სისტემაში შემავალი დაწესებულებები ახორციელებენ სამინისტროს მიერ შემუშავებულ პოლიტიკას

სამინისტრო შეიმუშავებს პოლიტიკას და შესაბამისად მისი რესურსების უმეტესობა ეთმობა ამ პოლიტიკის შემუშავებისა და კოორდინაციის ფუნქციის განხორციელებას. სამინისტროს სისტემაში შემავალმა დაწესებულებებმა (სსიპ, ა(ა)იპ) კი ხელი უნდა შეუწყონ სამინისტროს მიერ შემუშავებული პოლიტიკის გატარებას.

1.11. სამინისტროს სისტემაში შემავალი დაწესებულების მანდატი შეესაბამება სამინისტროს მანდატს

სამინისტროს სისტემის შემადგენლობაში შესაძლოა შედიოდეს სხვა საჯარო დაწესებულებები, როგორცაა საჯარო სამართლის იურიდიული პირები (სსიპ), ა(ა)იპ-ები. საქართველოს სამინისტროები შეიმუშავებენ დარგობრივ პოლიტიკას, ხოლო მის სისტემაში შემავალი სხვა დაწესებულებები ადასრულებენ აღნიშნულ პოლიტიკას და მათი მანდატი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს სამინისტროს მანდატთან.

1.12. სამინისტრო სამსახურებრივ ზედამხედველობას უწევს მის სისტემაში შემავალ დაწესებულებათა საქმიანობას შესაბამისი მიმართულების დეპარტამენტის საშუალებით

კოორდინაცია სამინისტროსა და მის სისტემაში შემავალ დაწესებულებებს (სსიპ, ა(ა)იპ) შორის შესაბამისი მიმართულების დეპარტამენტის საშუალებით უნდა ხდებოდეს, კურატორი მოადგილე კი დარგთან დაკავშირებულ საკითხებზე დახმარებას შესაბამისი პასუხისმგებელი მიმართულების დეპარტამენტისგან უნდა იღებდეს. აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს, რომ კურატორი მოადგილის შეცვლის შემთხვევაში, სამინისტროში იყოს შუა რგოლი სტრუქტურული ერთეულის სახით, რომელიც ფუნქციურ ზედამხედველობას უწევს სსიპ-ის ან ა(ა)იპ-ის საქმიანობას და იცის მათი პროექტების, ინიციატივების და განხორციელებული საქმიანობის დეტალების შესახებ.

2. ფუნქციათა გადანაწილება და ორგანიზაციული მოწყობა/სტრუქტურა

2.1. ორგანიზაციას იდენტიფიცირებული აქვს ძირითადი, მხარდამჭერი (მუდმივი) და დამხმარე (არამუდმივი და ტექნიკური) ფუნქციები

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგიისა და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, **ძირითადი ფუნქციები** გამომდინარეობს საჯარო დაწესებულების მისიისა და მიზნებისაგან. ძირითადი ფუნქციები მოიცავს დარგობრივი პოლიტიკის შემუშავებას, შემუშავებული პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაციას, მონიტორინგისა და აღსრულების, ან მათი ხელშეწყობის ფუნქციას. პოლიტიკის შემუშავება გულისხმობს პოლიტიკის შესახებ დოკუმენტების, მათ შორის, დარგობრივი სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შექმნას, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ამოცანებსა და პრიორიტეტებს შესაბამის დარგსა თუ სექტორში.

პოლიტიკის აღსრულება გულისხმობს შემუშავებული პოლიტიკის დოკუმენტების, დარგობრივი სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელებას. პოლიტიკის განხორციელების კოორდინაცია და მონიტორინგი გულისხმობს საჯარო დაწესებულების დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულებისა და სხვა საჯარო დაწესებულებების მიერ შესასრულებელი საქმიანობის სისტემატურ შეფასებას, სამსახურებრივ ზედამხედველობას, დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულებსა და დაწესებულებებს შორის დიალოგის უზრუნველყოფას და სხვა მსგავსი საქმიანობის განხორციელებას. ძირითადი ფუნქცია, მისი მნიშვნელობის გათვალისწინებით, ხორციელდება პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ.

მხარდამჭერია ფუნქცია, რომელიც მუდმივად უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულების, როგორც ორგანიზაციის გამართულ ფუნქციონირებას, ასევე ხელს უწყობს ამ საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების შესრულებას. მხარდამჭერი ფუნქციები, როგორც წესი, უკავშირდება საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების განხორციელებისათვის აუცილებელი ადმინისტრაციული რესურსების განკარგვას, სამართლებრივ უზრუნველყოფას, სახელმწიფო ფინანსების დაგეგმვას, სახელმწიფო შესყიდვებს, საქმის წარმოებასა და ადამიანური რესურსების

მართვას. მხარდამჭერი ფუნქცია, მისი მნიშვნელობის გათვალისწინებით, ხორციელდება პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ.

დამხმარე ფუნქციები უკავშირდება დროებითი ხასიათის ან მუდმივი ტექნიკური მომსახურების გაწევას, როგორც შეიძლება იყოს კონკრეტულ დარგში საექსპერტო, საკურიერო, მთარგმნელობითი, საინფორმაციო ტექნოლოგიური, ლოჯისტიკისა და სხვა ტექნიკურ სფეროებთან დაკავშირებული საქმიანობა. დამხმარე ფუნქცია შესაძლებელია განხორციელდეს საჯარო სამსახურში შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირის მიერ.

2.2. ორგანიზაციაში არსებობს თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობები

ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ორგანიზებული, ეფექტური და მიზანზე ორიენტირებული სამუშაო პროცესი. მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები უზრუნველყოფს თანამშრომლების ამოცანების შესაბამისობას ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან და ამოცანებთან. თანამშრომელთა როლების სიცხადე ზრდის ანგარიშვალდებულებას და მათ უნარს, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებაში.

ორგანიზაციის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ თანამშრომელს ესმოდეს თავისი კონკრეტული პასუხისმგებლობები, ამოცანები და მოვალეობები, რათა გამოირიცხოს დაბნეულობა და გაურკვევლობა, შესასრულებელი ამოცანების შესახებ მოლოდინები კი იყოს რეალისტური და დროში გაწერილი.

საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელის მიერ განსახორციელებელი ფუნქციები განისაზღვრება სამუშაო აღწერილობის მიხედვით. იმისთვის, რომ მოხელეს კარგად ესმოდეს საკუთარი როლი, მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის ფუნქციების დეტალიზება სამუშაო აღწერილობაში. სამუშაო აღწერილობაში მოცემული უნდა იყოს მოვალეობების და თანამშრომლისადმი წაყენებული მოთხოვნების ზუსტი ჩამონათვალი. ორგანიზაციული რესურსების განაწილების კუთხით, აღნიშნული პრინციპის დაცვა აუცილებელია, რათა მოხდეს რესურსების მიზანმიმართული გადანაწილება და შემცირდეს თანამშრომელთა როლების და ფუნქციათა დუბლირება.

ნათლად გაწერილი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების პირობებში, მენეჯერებს ამოცანების დელეგირება და პასუხისმგებლობების სათანადოდ განაწილება უფრო ეფექტურად შეუძლიათ. მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციების პირობებში, მენეჯერების ნდობა თანამშრომლების მიმართ მაღალია, რაც ამცირებს მუდმივი ზედამხედველობისა და მიკრომენეჯმენტის საჭიროებას.

2.3. ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციის განხორციელებასა და კოორდინაციას უზრუნველყოფს შტატით გათვალისწინებულ პოზიციათა 70%, ხოლო მხარდამჭერი ფუნქციების განხორციელებას - 30%

საჯარო დაწესებულებაში სტრატეგიული ამოცანების შესრულების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ადამიანური რესურსების სწორი გადანაწილება ძირითადი და მხარდამჭერი ფუნქციათა სამშტატო პოზიციებზე.

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, საჯარო დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებში გადანაწილებული ადამიანური რესურსების რაოდენობა უნდა იყოს ამ საჯარო დაწესებულებაში შტატით გათვალისწინებული თანამდებობების საერთო რაოდენობის 70%.

ხოლო, საჯარო დაწესებულების მხარდამჭერი ფუნქციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულებში დასაქმებულ პირთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ამ საჯარო დაწესებულებაში შტატით გათვალისწინებული თანამდებობების საერთო რაოდენობის 30%-ს. აღნიშნული უზრუნველყოფს სტრატეგიულ მიზნებზე მაქსიმალურ ორიენტაციას და ორგანიზაციული მიზნების შესასრულებლად რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას.

2.4. ორგანიზაციაში დამხმარე და არამუდმივი ფუნქციები ხორციელდება მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირების მიერ

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით, საჯარო სამსახურში შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმება ხდება ისეთი ფუნქციების განხორციელების მიზნით, რომლებიც ემსახურებიან საჯარო დაწესებულების დამხმარე ან არამუდმივი ამოცანების შესრულებას. მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, დაუშვებელია დამხმარე და ტექნიკური ხასიათის, ან არამუდმივი ფუნქციების განხორციელება დაევალოთ საჯარო დაწესებულებაში მუდმივად დასაქმებულ პროფესიულ საჯარო მოხელეებს.

2.5. სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც მხარდამჭერ ფუნქციებს ახორციელებენ, ექვემდებარებიან ერთსა და იმავე კურატორ მოადგილეს

საჯარო დაწესებულებაში ხელმძღვანელის მოადგილეებზე საკურატორო სფეროების განაწილებისას აუცილებელია ბალანსის შენარჩუნება. მეტი სისტემურობისა და კოორდინაციისთვის მნიშვნელოვანია, მხარდამჭერი ფუნქციების განმხორციელებელი სტრუქტურული ერთეულები მოექცნენ დაწესებულების ხელმძღვანელის ერთი მოადგილის საკურატორო სფეროს ქვეშ.

2.6. სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ერთმანეთთან დაკავშირებულ ფუნქციებს ასრულებენ, ექვემდებარებიან ერთსა და იმავე კურატორ მოადგილეს

ისეთი სტრუქტურული ერთეულები, რომელთა შორის კოორდინაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, უნდა მოექცნენ დაწესებულების ხელმძღვანელის ერთი მოადგილის საკურატორო სფეროს ქვეშ და თავიდან იქნას აცილებული სტრუქტურაში მათი გაბნევა. აღნიშნული განაწილება ხელს უწყობს ორგანიზაციაში სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებას და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინირებულ მუშაობას.

2.7. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის თითოეული მოადგილე ზედამხედველობას უწევს სულ მცირე ორ პირველად სტრუქტურულ ერთეულს

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, საჯარო დაწესებულების თითოეულმა მოადგილემ ზედამხედველობა უნდა გაუწიოს სულ მცირე ორ პირველად სტრუქტურულ ერთეულს. აღნიშნული

პრინციპის დაცვა მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ ორგანიზაცია არ გადაიტვირთოს „უპორთფელო“ პოზიციებით.

2.8. ორგანიზაცია შედგება ორი პოლიტიკური დონის (ხელმძღვანელი და მოადგილე) და ორი ადმინისტრაციული მმართველობითი დონისაგან (დეპარტამენტი ან სამსახური და სამმართველო ან განყოფილება)

ბიუროს მიერ შემუშავებული პრინციპების თანახმად, საჯარო დაწესებულება ფუნქციების განხორციელებას უზრუნველყოფს პოლიტიკური მმართველობის ორი დონის - საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელისა და მისი მოადგილის, ასევე ადმინისტრაციული მმართველობის ორი დონის - პირველადი სტრუქტურული ერთეულის (მაღალი მმართველობითი დონე - დეპარტამენტი ან სამსახური) და მეორადი სტრუქტურული ერთეულის (საშუალო მმართველობითი დონე - სამმართველო ან განყოფილება) მეშვეობით.

2.9. იმ სტრუქტურულ ერთეულებში, სადაც უფროსის მოადგილის პოზიციაა შემოღებული, ორზე მეტი ქვედანაყოფი არსებობს, ან 10-ზე მეტი თანამშრომელია არაერთგვაროვანი ფუნქციებით და ქვედანაყოფებში გადანაწილების გარეშე

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისა და ზედმეტი მმართველობითი რგოლების შექმნის თავიდან აცილების მიზნით, სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილის პოზიცია შემოღებულ უნდა იქნეს მხოლოდ: რთული ან/და არაერთგვაროვანი ფუნქციების არსებობისას; სულ მცირე ორი ქვედანაყოფის არსებობისას. სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილე შესაძლებელია არსებობდეს, ასევე, იმ ერთეულებში, სადაც 10-ზე მეტი თანამშრომელია სამმართველოებში გადანაწილების გარეშე.

სტრუქტურული ერთეულის საშუალო ზომა, ასევე მენეჯერის დაქვემდებარებაში არსებული თანამშრომლების საერთო რაოდენობა (მენეჯერის საზედამხედველო არეალი), ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. ერთი მხრივ, ვალდებულებების თანხვედრა, ხოლო მეორე მხრივ, ისეთი მენეჯერების არსებობა, რომელთაც არავინ ჰყავთ დაქვემდებარებაში (1 მენეჯერი 1 ან 2 საჯარო მოხელისთვის ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერი იმავე საქმეს აკეთებს, რასაც მის დაქვემდებარებაში მყოფი საჯარო მოხელე; ამ მიზეზით კი მენეჯერის პოზიციის არსებობა გაუმართლებელია) თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. მენეჯერის საზედამხედველო არეალის დადგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს სისტემაში არსებული მმართველობითი შესაძლებლობის დონე, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბი. უფრო მეტიც, როდესაც ფუნქციათა დელეგირება ორგანიზაციის ადმინისტრაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია და იგი მუდმივად გამოიყენება, ან როდესაც დამატებით პროექტების მართვა ხდება, მენეჯერის საზედამხედველო არეალი, როგორც წესი, ფართოვდება. პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილის პოზიციის შექმნა მხოლოდ იმ შემთხვევაშია დასაშვები, თუ ამ ერთეულის ფუნქციები კომპლექსურია ან/და იგი სულ მცირე ორი ქვედანაყოფისაგან შედგება. პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის არყოფნის შემთხვევაში, მისი მოვალეობის შესრულება შესაძლებელია დაეკისროს რომელიმე მეორადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსს. პირველადი სტრუქტურული ერთეულის უფროსის მოადგილის დანიშვნა შესაძლებელია ასევე ერთდონიანი სტრუქტურის მქონე სტრუქტურულ

ერთეულებში (მაგ.: დეპარტამენტი, რომელიც არ არის ჩამოყალიბებული სამმართველოებად) ათზე მეტი თანამშრომლით.

2.10. სტრუქტურული ერთეულების დასახელებები ერთგვაროვანია (დეპარტამენტი/სამსახური და სამმართველო/განყოფილება)

სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების სტრუქტურებს შორის კოორდინაციის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად, ერთგვაროვანი პრაქტიკის ჩამოყალიბებისა და სტრუქტურებს შორის ფუნქციების დიფერენცირების მიზნით, ბიუროს მიერ შემოთავაზებულ პრინციპების მიხედვით მიზანშეწონილია, პირველადი სტრუქტურული ერთეულები არსებობდეს დეპარტამენტებისა და სამსახურების სახით, მეორადი სტრუქტურული ერთეულები კი - სამმართველოებისა და განყოფილებების სახით.

დეპარტამენტი - ძირითადი ფუნქციების განმახორციელებელი ადმინისტრაციული მმართველობის პირველადი დონის სტრუქტურული ერთეული, რომელიც ორიენტირებულია საშუალოვადიან პრიორიტეტებზე. მის შემადგენლობაში შედიან: დეპარტამენტის უფროსი, უფროსის მოადგილე, ასეთის არსებობის შემთხვევაში და ორი ან მეტი სამმართველო.

სამსახური - მხარდამჭერი ფუნქციების განმახორციელებელი ადმინისტრაციული მმართველობის პირველადი დონის სტრუქტურული ერთეული, რომელიც ორიენტირებულია საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციულ და მისი ფუნქციების სტრატეგიულ მხარდაჭერაზე. მის შემადგენლობაში შედიან სამსახურის უფროსი, სამსახურის უფროსის მოადგილე, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, და ორი ან მეტი განყოფილება.

სამმართველო - ძირითადი ფუნქციების განმახორციელებელი ადმინისტრაციული მმართველობის მეორე დონის სტრუქტურული ერთეული. მის შემადგენლობაში, როგორც წესი, შედიან სამმართველოს უფროსი და მინიმუმ სამი თანამშრომელი. თუ თანამშრომლები ასრულებენ მსგავს ან/და უმეტესად ავტომატიზებულ ამოცანებს, სამმართველოში დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობის ზღვარი შეიძლება გაიზარდოს.

განყოფილება - მხარდამჭერი ფუნქციების განმახორციელებელი ადმინისტრაციული მმართველობის მეორე დონის სტრუქტურული ერთეული. მის შემადგენლობაში, როგორც წესი, შედიან განყოფილების უფროსი და მინიმუმ ორი თანამშრომელი. თუ თანამშრომლები ასრულებენ მსგავს ან/და უმეტესად ავტომატიზებულ ამოცანებს, განყოფილებაში დასაქმებულ თანამშრომელთა რაოდენობის ზღვარი შეიძლება გაიზარდოს.

2.11. ორგანიზაციას აქვს ორგანიგრამა, სადაც დაქვემდებარების დონეები მკაფიოდ არის ასახული

ორგანიზაციაში თანამშრომლების სუბორდინაციასა და კოორდინაციაში მეტი სიცხადის შეტანის მიზნით, დაწესებულებას სჭირდება ორგანიზაციის სტრუქტურის გრაფიკული ფორმის - ორგანიგრამა - შედგენა, ე.ი. არა მხოლოდ პოზიციებისა და სტრუქტურული ერთეულების სიის, არამედ სტრუქტურის სქემის შემუშავება. საჭიროა სქემის განახლება სუბორდინაციაში ან კოორდინაციაში ნებისმიერი ცვლილების,

სტრუქტურული ერთეულების რაოდენობის ან მათი სახელების შეცვლის დროს. ორგანიზაციაში ასახული უნდა იყოს ყველა სტრუქტურული ერთეულის დაქვემდებარების დონე.

3. ადამიანური რესურსების მართვა

3.1. ორგანიზაციას აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია, რომელიც თანხვედრაშია ორგანიზაციულ მიზნებთან და დამტკიცებულია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უნდა იყოს მორგებული ორგანიზაციის მიზნებზე, ღირებულებებზე, დარგობრივ სფეროსა და სამუშაო ძალაზე. სტრატეგია რეგულარულად უნდა განიხილებოდეს და ახლდებოდეს, რათა შეესაბამებოდეს ცვალებად საჭიროებებსა და სამუშაო ძალის ტენდენციებს. ადამიანური კაპიტალის ეფექტური მართვა გადამწყვეტია მოტივირებული, პროდუქტიული და მოქნილი სამუშაო ძალის შესაქმნელად, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის საერთო წარმატებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია როგორც წესი, მოიცავს ისეთ საკითხებს, რომელიც ორგანიზაციული საჭიროებიდან გამომდინარეობს და უკავშირდება, მაგალითად:

ტალანტების მოზიდვას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: რეკრუტირების მიდგომები და პროცესები კვალიფიციური კანდიდატის მოსაზიდად; სამუშაოს ანალიზი და აღწერილობები; შერჩევის პროცესები და შეფასებების კრიტერიუმები საუკეთესო კანდიდატების გამოსავლენად.

ჩართვას და ადაპტაციას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურები; ორგანიზაციის კულტურის, ღირებულებების და მოლოდინების საორიენტაციო გაცნობითი პროცესები.

პროფესიულ განვითარებას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: პროფესიული განვითარების პროგრამები უნარებისა და ცოდნის გასაუმჯობესებლად; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები კარიერული ზრდისთვის; ლიდერობის განვითარების პროგრამები მომავალი ლიდერების კულტივირებისთვის.

შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: მიზნების დასახვა და შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ მენეჯერისა და თანამშრომლის მოლოდინების იდენტიფიცირება; შესრულებული სამუშაოს რეგულარული შეფასება და უკუკავშირი; სამომავლო საჭიროებების იდენტიფიცირება და მიღწევების აღიარება.

ჩანაცვლების დაგეგმვას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების იდენტიფიცირება; განვითარების გეგმები მომავალი ლიდერებისთვის; კრიტიკული როლების გადანაწილების სტრატეგიები.

თანამშრომელთა ჩართულობას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: სტრატეგიები პოზიტიური სამუშაო გარემოს შესაქმნელად; თანამშრომლების

აღიარებისა და წახალისების პროგრამები; რეგულარული უკუკავშირის მექანიზმები და ღია საკომუნიკაციო არხები.

მრავალფეროვნებას და ინკლუზიურობას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: მრავალფეროვნების წახალისების ინიციატივები და მიდგომები რეკრუტირების პროცესში; სამუშაო ადგილას ინკლუზიური კულტურის ჩამოყალიბების ხელშემწყობი ინიციატივები; პროგრამები არაცნობიერი მიკერძოების აღმოსაფხვრელად და თანაბარი შესაძლებლობების ხელშესაწყობად.

სამუშაო ძალის დაგეგმვას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: მომავალი სამუშაო ძალის საჭიროებების პროგნოზირება ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე; დეფიციტური უნარების და განვითარების სფეროების იდენტიფიცირება;

თანამშრომელთა ურთიერთობას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: თანამშრომლებთან ურთიერთობის მართვისა და კონფლიქტების მოგვარების პოლიტიკა; საჩივრებისა და პრობლემების გადაჭრის პროცესები; სამართლიანი მოპყრობისა და შრომის კანონმდებლობის დაცვის მექანიზმები.

ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: სამუშაო ადგილის უსაფრთხოების პროგრამები და პოლიტიკა; შრომის ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების წესების დაცვა სამუშაო ადგილას.

ტექნოლოგიებს, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ადამიანური კაპიტალის მართვის ელექტრონული სისტემები თანამშრომელთა მონაცემების მართვისთვის; თანამშრომლების თვითმომსახურების პორტალები ინფორმაციაზე წვდომისათვის; მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

ცვლილებების მართვას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სტრატეგიები; თანამშრომლებთან ცვლილებების გაზიარების კომუნიკაციის გეგმები.

თანამშრომლების კეთილდღეობას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: პროგრამები თანამშრომლების ფიზიკური და მენტალური კეთილდღეობის მხარდასაჭერად; პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის ხელშემწყობი ინიციატივები და თანამშრომლების დახმარების პროგრამები.

იმისთვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის განხორციელების მზაობა იყოს დეკლარირებული და უზრუნველყოფილი იყოს საჭირო რესურსების გამოყოფა, მნიშვნელოვანია რომ სტრატეგია დამტკიცდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

დამატებითი ინფორმაციისთვის, სასარგებლო ბმულების ნაწილში, იხილეთ „ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების გზამკვლევი“.

3.2. ორგანიზაციაში ხორციელდება სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა (მოზიდვა, შერჩევა, ადაპტაცია, პროგნოზირება)

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა არის პროაქტიული და მონაცემებზე ორიენტირებული მიდგომა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ორგანიზაციას ჰყავს საჭირო ადამიანები საჭირო კომპეტენციებითა და უნარებით, საჭირო დროს და სწორ როლებში, რათა მიაღწიოს გრძელვადიან მიზნებს. იგი მოიცავს ორგანიზაციის სამუშაო ძალის შესაძლებლობების ანალიზს და შესაბამისობას მის სტრატეგიულ მიზნებთან და სამომავლო საჭიროებებთან.

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტები მოიცავს:

- სამუშაო ძალის ანალიზი - სამუშაო ძალის არსებული მდგომარეობის შეფასება, დემოგრაფიის, უნარების, შესაძლებლობებისა და შესრულების ჩათვლით. ეს ანალიზი ხელს უწყობს არსებულ სამუშაო ძალასა და სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად საჭირო სამუშაო ძალას შორის არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირებას;
- მომავალი სამუშაო ძალის საჭიროებების დადგენა - ორგანიზაციის მომავალი სამუშაო ძალის საჭიროებების პროგნოზირება ისეთი ფაქტორების საფუძველზე, როგორცაა ინდუსტრიის ტენდენციები, ტექნოლოგიური წინსვლა და სამუშაო როლებში მოსალოდნელი ცვლილებები;
- სამომავლო უნარებისა და კომპეტენციების განსაზღვრა - კრიტიკული უნარების, კომპეტენციების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, რომელიც საჭიროა მომავალში ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ეს მოიცავს როგორც ტექნიკური, ასევე რბილი უნარების შეფასებას;
- მოზიდვა - საუკეთესო ნიჭის გამოვლენა და შენარჩუნება ორგანიზაციის მიმდინარე და მომავალი სამუშაო ძალის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად;
- შერჩევა - ორგანიზაციაში ვაკანტურ პოზიციებზე საუკეთესო კანდიდატების შეფასების და შერჩევის პროცესი;
- ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია - ახალმიღებული თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურის არსებობა, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში დასაქმებული ადამიანების ადაპტაციას სამუშაო თანამდებობით გათვალისწინებულ საქმიანობასთან, მათ ეფექტურ ინტეგრაციას სამუშაოს, სოციალურ გარემოსა და დაწესებულების კულტურასა და ღირებულებებთან.
- ჩანაცვლების დაგეგმვა - ტალანტების და მომავალი ლიდერების იდენტიფიცირება და მომზადება, რათა შეუფერხებლად მოხდეს ვაკანტურ საკვანძო პოზიციებზე თანამშრომელთა გადაყვანა;
- სწავლისა და განვითარების ინიციატივები - პროფესიული განვითარების პროგრამები თანამშრომლების უნარებისა და კომპეტენციების გასაუმჯობესებლად ორგანიზაციის სამომავლო მოთხოვნების შესაბამისად;
- მონაცემებზე დამყარებული გადაწყვეტილებების მიღება - მონაცემთა და ანალიტიკის გამოყენება სამუშაო ძალის დაგეგმვის შესახებ ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ეს მოიცავს სხვადასხვა HR მეტრიკის გამოყენებას შესრულებული სამუშაოს შესაფასებლად, დეფიციტური უნარების იდენტიფიცირებისთვის და მომავალი ტალანტების საჭიროებების პროგნოზირებისთვის.

სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, პროაქტიულად გაუმკლავდნენ დეფიციტურ უნარებთან და ტალანტებთან დაკავშირებულ გამოწვევებს. სამუშაო ძალის ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებთან მორგებით, სამუშაო ძალის დაგეგმვა ხელს უწყობს ორგანიზაციის მდგრადობას და უწყვეტ წარმატებას სწრაფად ცვალებად გარემოში.

3.3. ორგანიზაციაში დანერგილია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, რომელიც იძლევა საუკეთესო შემსრულებლების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა უნდა იძლეოდეს საუკეთესო შემსრულებლების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას. ის უნდა იყოს არა მხოლოდ სავალდებულო და ფორმალური პროცესი ორგანიზაციისთვის, არამედ თანამშრომლების შესაძლებლობების გამოვლენის ინსტრუმენტი და განვითარების გზების დაგეგმვის საფუძველი.

იმისთვის, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესი ეფექტიანად წარმართოს, აუცილებელია შეფასების მიზნის იდენტიფიცირება, რომელიც კავშირშია ორგანიზაციის მისია-მიზანთან, შეფასების კრიტერიუმების და მეთოდების შემუშავება, ასევე, მენეჯერების, თანამშრომლების და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირების როლების განსაზღვრა. ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს შეფასების მიზნის, პროცესის და მოლოდინების შესახებ. უკუკავშირი აუცილებელია არა მხოლოდ ფორმალური შეფასებების დროს, არამედ რეგულარულად, რათა თანამშრომლები ინფორმირებულები იყვნენ პროგრესისა და გაუმჯობესების სფეროების შესახებ. შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტიანად წარმართვა ასევე გულისხმობს ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმების შემუშავებას და განვითარების შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას.

3.4. ორგანიზაციაში დანერგილია თანამშრომელთა ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების მექანიზმები

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების სხვადასხვა მექანიზმი არსებობს.

საჯარო სამსახურში მოხელის ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირების საფუძველები შეიძლება იყოს: შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები, სამუშაოს აღწერილობის და შესასრულებელი ფუნქციების ანალიზი, კონკრეტული რანგისთვის დადგენილი მოთხოვნები, ორგანიზაციის პრიორიტეტები და სხვა საჭიროებები. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში დანერგილი იყოს ინსტრუმენტები, რომლებიც კონკრეტული საჭიროებების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას იძლევა. თანამშრომლის ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროებაში იგულისხმება როგორც მისი პროფესიული კომპეტენციების გაუმჯობესება, ისე შესასრულებელი სამუშაოსთვის აუცილებელი პიროვნული უნარების განვითარება. მნიშვნელოვანია, რომ ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირებისას გათვალისწინებული იყოს ორგანიზაციის საჭიროება და უკავშირდებოდეს მის მიზანს.

3.5.ორგანიზაციას აქვს განსაზღვრული ბიუჯეტი თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისთვის

იმისთვის, რომ თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების გეგმები არ დარჩეს ფორმალური და შეუსრულებელი, საჯარო დაწესებულებას ყოველწლიურად გამოყოფილი უნდა ჰქონდეს შესაბამისი ბიუჯეტი. ორგანიზაციის ბიუჯეტის დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ბიუჯეტიც, რომელიც ეფუძნება შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად განსაზღვრულ საჭიროებებს, და შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს. გარდა ამისა, პროფესიული განვითარებისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტის არსებობა აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების შედეგად თანამშრომელთა დროული გადამზადებისთვის ახალ საჭიროებებზე საპასუხოდ და ორგანიზაციის შეუფერხებელი ფუნქციონირებისათვის.

3.6.დაგეგმილი პროფესიული განვითარების ღონისძიებები უკავშირდება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს

ორგანიზაციებს სჭირდებათ კონკრეტული უნარები და კომპეტენციები თავიანთი სტრატეგიული მიზნების ეფექტურად შესასრულებლად. პროფესიული განვითარების სტრატეგიასთან შეთანხმებით, თანამშრომლებს შეუძლიათ შეიძინონ საჭირო უნარები არსებული და მომავალი გამოწვევების გადასაჭრელად. შესაბამისად, პროფესიული განვითარების გეგმები მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული ორგანიზაციის სტრატეგიასთან და შეესაბამებოდეს ორგანიზაციულ მიზნებს, რათა თანამშრომელთა პროფესიულმა განვითარებამ რეალურად შეუწყოს ხელი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციის სტრატეგიასთან დაკავშირებული პროფესიული განვითარების გეგმები თანამშრომლებს აძლევს მკაფიო მიმართულებას იმის შესახებ, თუ რომელი უნარები და კომპეტენციებია ყველაზე დირეკტული ორგანიზაციისთვის. ეს კი უფრო ეფექტურს ხდის პროფესიული განვითარების გეგმების დასახვას და მათ იმპლემენტაციას.

აღნიშნულ მიდგომას დადებითი გავლენა აქვს არა მხოლოდ ორგანიზაციის წარმატებაზე, არამედ თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონის ზრდაზე, რამდენადაც ისინი უფრო მეტად არიან ჩართულნი და მოტივირებულები, როდესაც ხედავენ პირდაპირ კავშირს მათ პროფესიულ განვითარებასა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის.

3.7.თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში ინტეგრირებულია სწავლების არაფორმალური მეთოდები, როგორცაა ქოუჩინგი, მენტორინგი, სწავლა კეთებით

საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე დაყრდნობით, ადგენს საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას, რომლის მიხედვითაც ხდება თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ღონისძიებების განხორციელება. პროფესიული განვითარების მრავალფეროვანი მექანიზმების დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით, მნიშვნელოვანია, რომ პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში ინტეგრირებული იყოს სწავლების არაფორმალური მეთოდები, როგორცაა მენტორინგი, ქოუჩინგი და სწავლა კეთებით.

3.8.ორგანიზაცია ზრუნავს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება გულისხმობს ორგანიზაციაში სხვადასხვა მახასიათებლის მქონე (ეთნიკური წარმომავლობა სქესი, ასაკი, შეღწეული შესაძლებლობის სტატუსი და ა.შ.) სამუშაო ძალის არსებობას ან მოზიდვას. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ რაც შეიძლება მეტი პერსპექტივიდან იქნას დანახული ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის გზები და წახალისდეს ინკლუზიურობა და თანაბარი შესაძლებლობები.

ადამიანური კაპიტალის მრავალფეროვნების მისაღწევად პირველი ნაბიჯი არის სტრატეგიული დასაქმება - ორგანიზაციები ცდილობენ, მოიზიდონ სასურველი კანდიდატები, მოახდინონ შერჩევის სისტემის ადაპტირება (დახვეწა), რათა შეძლონ იმ კანდიდატების იდენტიფიცირება, რომლებიც საუკეთესოდ დაეხმარებიან ორგანიზაციას სხვადასხვა მიზნის მიღწევაში. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ტალანტების სამსახურში აყვანა უნდა მოხდეს შრომით ბაზარზე ადრე მცირედ წარმოდგენილი ჯგუფებიდან.

მრავალფეროვანი ადამიანური კაპიტალი განიხილება, როგორც თანამედროვე სამუშაო ძალის მართვის კრიტიკული კომპონენტი, რადგან სოციალური სამართლიანობის დაცვის პრინციპების გარდა, იგი დადებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციულ შესრულებაზე და ინოვაციებზე, სხვადასხვა პერსპექტივების და გამოცდილების გაერთიანებით.

3.9.ორგანიზაცია რეგულარულად აახლებს მონაცემებს eHRM სისტემაში

საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის ოპერირებას, კანონის თანახმად, ახორციელებს საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო უწყებების მიერ მონაცემების ზუსტი და დროული ასახვა ელექტრონულ სისტემაში მნიშვნელოვანია ინფორმირებული და მონაცემებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მისაღებად, ასევე, საჯარო სამსახურში ადამიანური კაპიტალის განვითარების პოლიტიკის შესამუშავებლად. ამიტომ, საჯარო უწყებებმა რეგულარულად უნდა განაახლონ მონაცემები eHRM სისტემაში.

3.10. ორგანიზაციაში თანამშრომლებს აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია/უნარები და მენეჯერების მხარდაჭერა თავიანთი ფუნქციების ეფექტურად შესასრულებლად

თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს განსაზღვრავს ერთი მხრივ მათი კომპეტენცია და უნარები, მეორე მხრივ კი მენეჯერის მხრიდან მხარდაჭერის დონე.

მენეჯერთა მხრიდან მხარდაჭერა გულისხმობს ღია კომუნიკაციას თანამშრომლებთან, ქოუჩინგს, აღიარებას, უკუკავშირს, განვითარების საჭიროებების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირებასა და უზრუნველყოფას.

იმის გაზომვა, აქვთ თუ არა თანამშრომლებს საკმარისი მხარდაჭერა მათი მენეჯერებისგან, მოითხოვს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მიდგომების ერთობლიობას. თანამშრომლების მხარდაჭერის დონის შესაფასებლად შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება როგორცაა მაგალითად,

თანამშრომლების გამოკითხვები, თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის განსაზღვრის კითხვარი, 360-გრადუსიანი უკუკავშირი, დაკვირვებები და ინტერვიუები.

3.11. ორგანიზაციაში თანამშრომლებისთვის შექმნილია პირობები პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის შესანარჩუნებლად (მოქნილი სამუშაო პირობები, დისტანციური მუშაობა)

პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსი გულისხმობს წონასწორობას პროფესიულ პასუხისმგებლობებსა და პირად ცხოვრებას შორის, მათ შორის ოჯახურ და სოციალურ აქტივობებს, ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ აქტივობებს და დასვენებას. პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსი გულისხმობს დროისა და ენერჯის ეფექტურად მართვას, რათა სამუშაო ვალდებულებებმა არ დაჩრდილოს პირადი კეთილდღეობა და ცხოვრების სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტები.

პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსი ხელს უწყობს თანამშრომლების კეთილდღეობას, ამცირებს სტრესს და პროფესიულ გადაწვას, ეხმარება ფსიქიკური და ფიზიკური ჯანმრთელობის შენარჩუნებას, აუმჯობესებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობას, ამცირებს აბსენტიზმს, ხელს უწყობს კრეატიულობას და ინოვაციურობას, ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას.

პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსი აუცილებელია ჯანსაღი და პროდუქტიული თანამშრომლების შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციებში, სადაც ხელს უწყობენ პირადი და პროფესიული ბალანსის შენარჩუნებას, თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია.

თანამშრომლებისთვის მოქნილი სამუშაო პირობების შეთავაზება და დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა პირად და პროფესიულ ცხოვრებას შორის ბალანსის შენარჩუნების ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდებია.

დამატებითი ინფორმაციისთვის, სასარგებლო ბმულების ნაწილში, იხილეთ „დისტანციური მუშაობის სახელმძღვანელო“.

3.12. ორგანიზაციაში შემუშავებული და დანერგულია თანამშრომელთა მოტივაციის სქემები

ვინაიდან საქართველოს საჯარო სექტორში მაღალი ფულადი ბონუსები ან სხვა მატერიალური საჩუქრების გადაცემა თანამშრომელთა მოტივირებისთვის გარკვეულ გამოწვევებთანაა დაკავშირებული, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ჩატარებული კვლევის³ საფუძველზე განისაზღვრა სამოტივაციო სისტემები, რომლებიც ძირითადად გამომდინარეობს შინაგანი მოტივატორებიდან და წარმოადგენს არამატერიალური დაჯილდოების სისტემებს.

აღნიშნული სქემები მოიცავს:

პერსონალური აღიარების პროგრამები - მადლობის გამოცხადება, საჯარო აღიარება, ანაზღაურებადი დასვენების დღის ჩუქება, უპირატესობებით სარგებლობა (მაგ.

³ [თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების განვითარება საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში, 2019.](#)

პარკირების სივრცით სარგებლობა), განსაკუთრებული დღეების (მაგ. დაბადების დღე, ქორწინება და ა.შ.) მილოცვა, მოკლე სამუშაო დღის ან დასვენების დღის (ე.წ. day off) „ჩუქება“.

თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამები - გულისხმობს თანამშრომლების მონაწილეობას მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტასა და სტრატეგიულ პროექტებში, გამორჩეული თანამშრომლების გაწევრიანებას სტრატეგიულ კომიტეტებში (საბჭოებში), რეკრუტირების შესარჩევ კომისიაში თანამშრომლის ჩართულობა, დელეგირება.

სამუშაოს რედიზაინის პროგრამები - გულისხმობს თანამშრომლისთვის საინტერესო ან რთულად შესასრულებელი დავალების მიცემას.

მოქნილი სამუშაო პირობების და დისტანციურად მუშაობის შეთავაზება.

კარიერის დაგეგმვა და განვითარება - მენტორინგის ან ქოუჩინგის სისტემები, გარე ექსპერტების/სპიკერების მოწვევა, მიღებულ ცოდნის გადაცემა სხვა თანამშრომლებისთვის

კომუნიკაციის გაძლიერების პროგრამები - მაგ. შიდა ელექტრონული ჟურნალის წარმოება, რომელიც იქნება მთავარი საინფორმაციო წყარო, რა სიახლეებია ორგანიზაციაში, რა არის ორგანიზაციის წლიური შედეგები, განვითარების სტრატეგიები, რა ცვლილებები მოხდა ან იგეგმება მომავალში, რა დინამიკაა თანამშრომლების მართვის კუთხით, ვინ არიან ახალი თანამშრომლები ორგანიზაციაში, რა პოზიტიური ცვლილებები ხდება თანამშრომლების განვითარებასა და დაწინაურებასთან დაკავშირებით და ა.შ.

გუნდურობის გაძლიერების პროგრამები - მაგ. შიდა სპორტული აქტივობები, ან ინტელექტუალური შეჯიბრებები.

3.13. თანამშრომლები ჩართულები არიან დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში

დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობით ორგანიზაციებს შეუძლიათ თანამშრომელთა კოლექტიური ცოდნა, კრეატიულობა და გამოცდილება გამოიყენონ მიზნების მისაღწევად.

თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ სხვადასხვა დია და გამჭვირვალე საკომუნიკაციო არხები (მაგ. გამოკითხვები, შეხვედრები, ახალი იდეის ყუთები და ა.შ.), სადაც თანამშრომლები შეძლებენ თავიანთი იდეების გაზიარებას.

ორგანიზაციაში განვითარებული უნდა იყოს კულტურა, სადაც ყველა თანამშრომელი გრძნობს, რომ მათი აზრი მნიშვნელოვანია.

3.14. თანამშრომლები სარგებლობენ ავტონომიურობით, რაც იმას გულისხმობს, რომ მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში თავად გეგმავენ სამუშაოს და პასუხისმგებლები არიან შედეგებზე

ავტონომია გულისხმობს დამოუკიდებლობისა და დისკრეციის დონეს, რომელიც თანამშრომლებს აქვთ გადაწყვეტილების მიღებისა და სამუშაოსთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებისას. თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ არჩევანის გაკეთების თავისუფლება, დააწესონ საკუთარი პრიორიტეტები და აიღონ ინიციატივები მათი ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების ფარგლებში.

მენეჯერი უნდა ცდილობდეს ისეთი გარემოს შექმნას და ისეთი დავალებების პერიოდულად ან სისტემატურად დელეგირებას, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს თანამშრომლებს, გამოავლინონ სხვადასხვა და მათ შორის, მმართველობითი და ლიდერული უნარები. მენეჯერის არყოფნის შემთხვევაში სტრუქტურული ერთეულის და ზოგადად ორგანიზაციის შეუფერხებელი ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ შესაბამისი უნარები, შეასრულონ მენეჯერული ფუნქციები.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თანამშრომლის ავტონომია არ ნიშნავს სრულ იზოლაციას ან ზედამხედველობის ნაკლებობას. უნდა არსებობდეს ბალანსი ავტონომიასა და მკაფიო კომუნიკაციას, ორგანიზაციულ მიზნებთან შესაბამისობას და მენეჯერების მხარდაჭერას შორის. ავტონომიის ხარისხი შეიძლება განსხვავდებოდეს სამუშაოს ბუნების, თანამშრომლის გამოცდილების დონისა და ორგანიზაციის კულტურის მიხედვით.

თანამშრომლებისთვის ავტონომიურობის მინიჭებამ შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაოთი კმაყოფილების დონის გაზრდა, უფრო მაღალი ჩართულობა, და უფრო ინოვაციური და ადაპტირებადი სამუშაო ძალა. თუმცა, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა გამოყონ საჭირო რესურსები და დაადგინონ კომუნიკაციის არხები, რათა უზრუნველყონ ავტონომიის ეფექტიანად გადაცემა და მისი ორგანიზაციის საერთო მიმართულებებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

3.15. ორგანიზაციაში წახალისებულია კონსტრუქციული უკუკავშირის პრაქტიკა და შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით თანამშრომლები რეგულარულად იღებენ უკუკავშირის მენეჯერებისგან

უკუკავშირი არის პროცესი, როდესაც მენეჯერი, წინასწარ შემუშავებული გეგმის მიხედვით, აფასებს თანამშრომლის ქცევას, შესრულებულ საქმეს, განიხილავს რეკომენდაციებს, შედეგების სამომავლო გაუმჯობესების გზებს და უზიარებს შთაბეჭდილებებს. სწორად დაგეგმილი უკუკავშირი ყოველთვის ეყრდნობა ფაქტებს, მიწოდება ხდება გაკიცხვის გარეშე და მასში იგრძნობა გულწრფელობა. კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდება, როდესაც ამის საჭიროება დგას, მნიშვნელოვანია, რადგან ის შესრულებული სამუშაოს პროდუქტიულობას განაპირობებს. ორგანიზაციაში რაც უფრო მეტადაა წახალისებული ღირებული უკუკავშირის პრაქტიკა, მით უფრო ბუნებრივი პროცესი ხდება ის თანამშრომლებისთვის. ჯანსაღი უკუკავშირის კულტურა გულისხმობს პროგრესზე ორიენტირებას და არა შეცდომების აღმოჩენაზე.

იმისთვის, რომ უკუკავშირის პრაქტიკა გახდეს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი, მნიშვნელოვანია უკუკავშირი გახდეს პრიორიტეტული და რეგულარული.

რეგულარული პოზიტიური უკუკავშირი გუნდში ქმნის ისეთ გარემოს, სადაც საჭიროების შემთხვევაში ქცევის შეცვლაზე მიმართული უკუკავშირის მიმართაც მაღალი სანდოობა იქმნება.

დამატებითი ინფორმაციისთვის, სასარგებლო ბმულების ნაწილში, იხილეთ „მენეჯერების პრაქტიკული სახელმძღვანელო“.

3.16. ორგანიზაციაში პერიოდულად ფიქსირდება თანამშრომლებთან დაკავშირებული პრობლემები (კონფლიქტები, სამსახურიდან გათავისუფლება, შრომითი დავა, დიდი ხნით შეუვსებელი პოზიცია)

როდესაც ორგანიზაციაში რეგულარულად ფიქსირდება კონფლიქტები, ხშირია სამსახურიდან გათავისუფლება და შრომითი დავები, მიუთითებს ორგანიზაციის მდგრადობასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე და მნიშვნელოვანია მათი გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება და მათზე რეაგირება. თანამშრომლებს შორის კონფლიქტები შესაძლოა იყოს ინტერპერსონალური ან დავალებასთან დაკავშირებული კონფლიქტი. ხშირია კონფლიქტები შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან დაკავშირებით მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის. გახშირებული შრომითი დავები, კონფლიქტები და ნდობის ნაკლებობა ორგანიზაციაში საფრთხეს უქმნის ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას, რაც გამართული და ეფექტიანი საქმიანობისთვის აუცილებელია. პრობლემას წარმოადგენს, ასევე, ორგანიზაციაში დიდი ხნით შეუვსებელი პოზიციები. შესაძლოა ეს იმის მანიშნებელი იყოს, რომ აღნიშნული პოზიციები ან არ არის საჭირო ორგანიზაციაში, ან პირიქით, საჭირო ადამიანური რესურსის ნაკლებობის გამო შესაძლებელია იქმნებოდეს ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირების პრობლემა.

3.17. ორგანიზაციაში კონფლიქტების მართვა ეფექტურად ხორციელდება

ორგანიზაციაში კონფლიქტების მოგვარება დამოკიდებულია კონფლიქტის აღიარებისა და მართვის უნარზე. კონფლიქტის მართვა აერთიანებს მიდგომებს, რომლებიც ორიენტირებულია კონფლიქტის პრევენციაზე ან მოგვარებაზე. კონფლიქტის ეფექტური მართვა გულისხმობს კონსტრუქციულ მიდგომას კონფლიქტის მოგვარებისა და პოზიტიური ურთიერთობების შესანარჩუნებლად. კონფლიქტის ეფექტური მართვისთვის აუცილებელია ღია კომუნიკაცია კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს შორის. ორგანიზაციებში უნდა იყოს უსაფრთხო სივრცე თანამშრომლებისთვის, რათა გამოხატონ თავიანთი პერსპექტივები და გააზიარონ პრობლემები განსჯის შიშის გარეშე.

კონფლიქტის ეფექტური მართვა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მენეჯერის უნარებზე. მას უნდა შეეძლოს აქტიური მოსმენა, რათა გაიგონ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები და გამოხატოს თანაგრძნობა კონფლიქტის მონაწილე მხარეების მიმართ.

კონფლიქტის ეფექტური მართვისთვის ფოკუსირება უნდა გაკეთდეს ინტერესებზე და არა პოზიციებზე, რათა განისაზღვროს თითოეული მხარის ძირითადი ინტერესები და საჭიროებები. საერთო მიზნების და ერთობლივი გამოსავლის პოვნა ხელს უწყობს კონფლიქტის ეფექტურ გადაწყვეტას.

კონფლიქტის ეფექტური მართვა მოითხოვს მოთმინებას, აქტიურ ჩართულობას და საერთო ენის გამონახვის სურვილს. ეს ხელს უწყობს უფრო ჯანსაღ და თანამშრომლობით სამუშაო გარემოს და აძლიერებს პრობლემის გადაჭრის უნარებს ორგანიზაციაში.

3.18. ორგანიზაციაში დანერგვით და დავების მოგვარების ალტერნატიული მექანიზმები (მაგ. მედიაცია)

ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის შესანარჩუნებლად, სამუშაო გარემოს გასაუმჯობესებლად და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტების ადრეულ ეტაპზე მოგვარების მიზნით, ორგანიზაციები ხშირად ნერგავენ დავების ალტერნატიული მოგვარების მექანიზმებს, მაგალითად მედიაციის ინსტიტუტის სახით. აღნიშნული და მსგავსი ტიპის ინსტიტუტები ხელს უწყობს კონფლიქტების ორგანიზაციის შიგნით მოგვარებას, დაძაბულობის თავიდან აცილებას და ორგანიზაციული რეპუტაციის შენარჩუნებას.

4. კომუნიკაცია

4.1. ორგანიზაციაში არსებობს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატები

საჯარო უწყებებში შიდა საკომუნიკაციო არხები გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომლებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ინფორმაციის ეფექტური გაზიარების, კოორდინაციისა და თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად. შიდა საკომუნიკაციო არხებია ინტრანეტი, ელფოსტა, რეგულარული შეხვედრები, შიდა სოციალური მედია, ვირტუალურ პლატფორმები (Zoom, Microsoft Teams ან Skype for Business), დოკუმენტების გაზიარების პლატფორმები (Microsoft SharePoint ან Google Workspace), თანამშრომელთა პორტალები, გამოკითხვები და უკუკავშირის ფორმები, შიდა ბლოგები და სხვა.

4.2. ორგანიზაციაში გარკვეული პერიოდულობის დაცვით ხდება შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატების გამოყენება

ორგანიზაციაში შესაძლოა არსებობდეს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შიდა კოორდინაციის მექანიზმი, თუმცა მისი გამოყენება არასისტემური და ფრაგმენტული იყოს. იმისთვის, რომ შიდა კოორდინაციის მექანიზმი იყოს ეფექტური, მნიშვნელოვანია, რომ იგი არ იყოს ერთჯერადი და მისი გამოყენება ხდებოდეს გარკვეული პერიოდულობის დაცვით. მაგ. სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შეხვედრები, ინფორმაციის გაცვლის მიზნით, ტარდებოდეს ყოველ კვირას.

4.3. ორგანიზაციაში შიდა კოორდინაციის (ინფორმაციის გაცვლის) ფორმატები ფორმალიზებულია

შიდა კოორდინაციის ფორმატების ფორმალიზება გულისხმობს სტრუქტურირებული წესებისა და პროცედურების გაწერას (მაგ. შინაგანაწესში). კოორდინაციის ფორმატების ფორმალიზება ხელს უწყობს თანმიმდევრულობის, სიცხადის და ანგარიშვალდებულების შენარჩუნებას ორგანიზაციის საქმიანობაში.

4.4. ორგანიზაციაში პროცესები ყოველთვის დროულად სრულდება

იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ იფუნქციონიროს ეფექტიანად, მნიშვნელოვანია, რომ პროცესები დაგეგმილ ვადაში დასრულდეს. თუკი ორგანიზაციაში პროცესები დროულად სრულდება, ნიშნავს, რომ თანამშრომლები კოორდინირებულად მუშაობენ, ნათლად იდენტიფიცირებული აქვთ შესასრულებელი ფუნქციები და როლები, დროულად ცვლიან ინფორმაციას, არ ხდება ერთი სტრუქტურული ერთეულის ან რომელიმე თანამშრომლის გამო პროცესების შეფერხება, არ ხდება ფუნქციათა დუბლირება და რესურსების ორმაგად ხარჯვა, შესაბამისად ეფექტიანობის და ანგარიშვალდებულების დონე მაღალია.

4.5. ორგანიზაციაში დანერგვით შიდა კომუნიკაციის მექანიზმი/პლატფორმა, რომელზეც ყველა თანამშრომელს აქვს წვდომა

უწყვეტი კომუნიკაციისთვის, გარდა შიდა კომუნიკაციის მექანიზმის არსებობისა, აუცილებელია, რომ ამ მექანიზმებზე და ინფორმაციაზე წვდომა ჰქონდეს ყველა თანამშრომელს. საკომუნიკაციო არხების ეფექტური კომბინაცია უზრუნველყოფს, რომ საჯარო უწყებებმა შეინარჩუნონ ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის ყველა დონეზე.

4.6. ორგანიზაცია რეგულარულად იკვლევს მოქალაქეთა კმაყოფილების დონეს

მოქალაქეთა ჩართულობა საჯარო ორგანიზაციების ეფექტიანობისა და ემედიტობის გაზრდის ერთ-ერთი ძირითადი მექანიზმია. ნებისმიერი საჯარო დაწესებულების საქმიანობის შედეგი აისახება მოქალაქეზე. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი საჯარო დაწესებულება შესაძლოა პირდაპირ არ იყოს მომსახურების ან პროდუქტის მიმწოდებელი, ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს კავშირი მოქალაქესთან. ამიტომ, ყველა ტიპის საჯარო ორგანიზაციამ უშუალოდ უნდა გაზომოს საჯარო უწყების მიერ გაწეული საქმიანობით მოქალაქეების/მომხმარებლების კმაყოფილების დონე. მოქალაქეთა კმაყოფილების დონის გაზომვა შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდით, როგორცაა გამოკითხვები, ფოკუს ჯგუფები, უკუკავშირის სხვადასხვა ფორმები იდეებისა და მოსაზრებების გაზიარებისათვის. საჯარო დაწესებულება საქმიანობის/დარგის სფეროშიდან გამომდინარე განსაზღვრავს მოქალაქეთა კმაყოფილების კვლევის პერიოდულობას. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული პროცესი არ იყოს ერთჯერადი.

4.7. ორგანიზაციას აქვს დამტკიცებული კომუნიკაციის გეგმა/სტრატეგია

კარგი საკომუნიკაციო გეგმა არის სტრუქტურირებული სტრატეგია, რომელიც ასახავს, თუ როგორ წარმართავს ორგანიზაცია კომუნიკაციას შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. კარგად შემუშავებული საკომუნიკაციო გეგმა უნდა მოიცავდეს რამდენიმე ძირითად კომპონენტს, რათა შეტყობინებები იყოს ნათელი, დროული და თანმიმდევრული. ეს კომპონენტებია:

- მკაფიოდ განსაზღვრული კომუნიკაციის მიზნები და ამოცანები, რომლებიც არის კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში გაწერილი (SMART)
- სამიზნე აუდიტორია
- ძირითადი გზავნილები
- კომუნიკაციის ფორმები და საკომუნიკაციო არხები

- კომუნიკაციის სიხშირე
- წარმატების გაზომვის მექანიზმები

კომუნიკაციის გეგმის დიდი ნაწილი შიდა კომუნიკაციას, ანუ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას უნდა დაეთმოს. კომუნიკაციის პროცესში ძირითადი ელემენტია ინტენსივობა და თანამშრომელთა მუდმივი ინფორმირება. კომუნიკაციის გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების ნაწილი უნდა მოიცავდეს გარე დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციასაც.

იმისთვის, რომ კომუნიკაციის სტრატეგიის განხორციელების მზაობა იყოს დეკლარირებული და უზრუნველყოფილი იყოს საჭირო რესურსების გამოყოფა, მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგია დამტკიცდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

4.8. ინფორმაცია ორგანიზაციის ვებსაიტზე რეგულარულად ახლდება

საჯარო უწყებების⁴ მიერ პროაქტიულად გამოსაქვეყნებელი ინფორმაციის ნუსხა და განახლების ვადები მოცემულია 2013 წლის 26 აგვისტოს საქართველოს მთავრობის N 219 დადგენილებაში „საჯარო ინფორმაციის ელექტრონული ფორმით მოთხოვნისა და პროაქტიულად გამოქვეყნების შესახებ“.

საჯარო უწყებების ვებსაიტებზე სხვა სახის ინფორმაციის განახლების სიხშირე შეიძლება განსხვავდებოდეს ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორცაა ინფორმაციის ბუნება, ორგანიზაციაში ცვლილებების ტემპი და აუდიტორიის საჭიროებები. თუმცა, გასათვალისწინებელია რამდენიმე ზოგადი მითითება:

ძირითადი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ, მისი სტრუქტურა და ფუნქციების აღწერა, საკონტაქტო დეტალები, ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგულირებელი სამართლებრივი აქტები (დებულება/წესდება, შინაგანაწესი), სტრატეგიები, სამოქმედო გეგმები პროაქტიულად უნდა განახლდეს ცვლილების შემთხვევაში.

ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ წლიური ანგარიშები უნდა გამოქვეყნდეს ყოველწლიურად.

ადმინისტრაციული საჩივრის ფორმები/ნიმუშები და ინფორმაცია გასაჩივრების წესის შესახებ უნდა განახლდეს ცვლილების შემთხვევაში.

ორგანიზაციის დამტკიცებული ბიუჯეტები უნდა გამოქვეყნდეს კვარტალურად, ბიუჯეტის შესრულების შესახებ ინფორმაცია კი კვარტალურად და ყოველწლიურად.

მიმდინარე პროექტებისა თუ ინიციატივების შესახებ ინფორმაცია რეგულარულად უნდა განახლდეს, რათა საზოგადოება იყოს ინფორმირებული პროგრესის შესახებ.

⁴ დადგენილების მოქმედება ვრცელდება შემდეგ ადმინისტრაციულ ორგანოებზე: საქართველოს მთავრობის კანცელარია; საქართველოს სამინისტრო; საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატი; სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება; საქართველოს სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედი და საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი; საქართველოს მთავრობის უშუალო დაქვემდებარებაში არსებული ადმინისტრაციული ხელისუფლების სპეციალური დანიშნულების გასამხედროებული დაწესებულება.

ახალი ამბები და პრესრელიზები უნდა განახლდეს რეალურ დროში, ახალი განცხადებების გაკეთებისას.

ხშირად დასმული კითხვები უნდა განახლდეს, როდესაც არის ახალი კითხვები ან ინფორმაციაში ცვლილებები.

5. ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა და ინოვაციები

5.1.ორგანიზაციაში არსებული ინფრასტრუქტურა (სამუშაო სივრცე, კომპიუტერული ქსელი და ტექნიკა, კომუნალური რესურსები და ა.შ.) ხელს უწყობს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას

ორგანიზაციაში არსებული ინფრასტრუქტურა უნდა აკმაყოფილებდეს საბაზისო მოთხოვნებს და უზრუნველყოფდეს აუცილებელ რესურსებზე თანამშრომელთა წვდომას, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა წარიმართოს ეფექტიანად და ეფექტურად. ინფრასტრუქტურა შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის ზომის, ბუნებისა და ინდუსტრიის მიხედვით, მაგრამ არსებობს რამდენიმე ფუნდამენტური კომპონენტი, რომელსაც ორგანიზაციების უმეტესობა მოითხოვს:

ფიზიკური სივრცე - ოფისი ან სამუშაო ადგილი, სადაც განთავსებულია თანამშრომლები და ტექნიკური აღჭურვილობა, რომლებიც საჭიროა ყოველდღიური ოპერაციებისთვის.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების (IT) ინფრასტრუქტურა - ციფრული ოპერაციებისთვის საჭირო მოწყობილობები (კომპიუტერები, სერვერები, ქსელური აღჭურვილობა) და პროგრამული უზრუნველყოფა (ოპერაციული სისტემები).

საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები - სატელეფონო სისტემები, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეო კონფერენცია და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებები შიდა და გარე კომუნიკაციის გასაადვილებლად.

მონაცემთა შენახვა და უსაფრთხოება - მონაცემთა უსაფრთხო შენახვის, სარეზერვო და კიბერ საფრთხეებისგან დაცვის სისტემები.

ქსელთან დაკავშირება - მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი და ქსელის ინფრასტრუქტურა მონაცემთა გადაცემისა და კომუნიკაციის გასააქტიურებლად.

ავეჯი და ტექნიკა - საოფისე ავეჯი, პრინტერები, სკანერები, პროექტორები და ა.შ.

ენერგეტიკული რესურსი - ელექტროენერგია, წყალი, გათბობა და გაგრილების სისტემები.

5.2.ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილია უსაფრთხო სამუშაო გარემო

საქართველოს კანონი „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ განსაზღვრავს საჯარო უწყებებში (გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა) ძირითად მოთხოვნებისა და პრევენციული ღონისძიებების ზოგად პრინციპებს, რომლებიც უკავშირდება სამუშაო ადგილზე შრომის უსაფრთხოების საკითხებს.

5.3.სამუშაო გარემო ადაპტირებულია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების საჭიროებებზე

ორგანიზაციაში სამუშაო გარემო შეიძლება ჩაითვალოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა საჭიროებებთან შესაბამისობაში, როდესაც ის წარმატებით უზრუნველყოფს თანაბარ ხელმისაწვდომობასა და შესაძლებლობებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის, რათა სრულად მიიღონ მონაწილეობა ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტში. ორგანიზაციაში შექმნილი უნდა იყოს ინკლუზიური გარემო, რომელიც პატივს სცემს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა ღირსებასა და უფლებებს.

ყველა ფიზიკური სივრცე, შესასვლელი და გასასვლელი იმგვარად უნდა იყოს მოწყობილი, რომ შეესაბამებოდეს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა შეუფერხებლად გადაადგილების საჭიროებებს. ეს მოიცავს პანდუსებს, ლიფტებს, ხელმისაწვდომ საპირფარეშოებს და ავტოსადგომს.

ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ციფრული ხელმისაწვდომობა. ციფრული პლატფორმები, მათ შორის ვებსაიტები, აპლიკაციები და პროგრამული უზრუნველყოფა, შექმნილი უნდა იყოს ისე, რომ ხელმისაწვდომი იყოს ვიზუალური, სმენითი, შემეცნებითი და მოტორული დარღვევების მქონე პირებისთვის. ეს გულისხმობს სათანადო კოდირებას, ტექსტურ ალტერნატივას, კლავიატურის ნავიგაციას და დამხმარე ტექნოლოგიებთან თავსებადობას.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სრული შესაბამისობისა და ინკლუზიურობის მიღწევა მუდმივი პროცესია. ორგანიზაციები უნდა ჩაერთონ უწყვეტ სწავლაში, რეგულარულ შეფასებებში და თანამშრომლობაში, რათა უზრუნველყონ, მათი ინფრასტრუქტურა ხელმისაწვდომი იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა საჭიროებებთან შესაბამისობა სცილდება საკონტროლო სიას. იგი ასახავს სოციალური პასუხისმგებლობისადმი ერთგულებას და ყველასთვის სამართლიანი და ინკლუზიური გარემოს შექმნას.

გარდა ფიზიკური გარემოს შშმ პირების საჭიროებების შესაბამისად ადაპტაციისა, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში მუდმივად ტარდებოდეს გამოკითხვები შშმ პირთა საჭიროებების იდენტიფიცირების, თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლებისა და ზოგადი გარემოს გაუმჯობესების მიზნით.

5.4.პროგრამული უზრუნველყოფა რეგულარულად ახლდება

საჯარო სამსახურში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომპიუტერებში ოპერაციული სისტემა და ანტივირუსული პროგრამული უზრუნველყოფა ყოველთვის განახლებული იყოს. რეგულარული განახლებისთვის შესაძლებელია ავტომატური განახლებების ჩართვა, ან განახლებების შემოწმება და დაინსტალირება თვეში ერთხელ მაინც.

5.5.ორგანიზაციაში წახალისებულია ინოვაციური მიდგომები

მიდგომა ინოვაციურია თუკი ისახავ პრობლემის გადაწყვეტის არაკონვენციურ გზას და გულისხმობს Status Quo-გან განსხვავებული, აქამდე არარსებული მოდელირებით მუშაობას. ინოვაციური აქტივობები ხშირ შემთხვევაში გულისხმობს თანამედროვე

საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT) გამოყენებას.⁵ თუმცა, ინოვაცია ყოველთვის ახალ ტექნოლოგიას არ ნიშნავს და შესაძლებელია არამატერიალურიც იყოს.

იმის შესაფასებლად, ორგანიზაციაში ხდება თუ არა ინოვაციების წახალისება და დანერგვა, აუცილებელია ორგანიზაციის კულტურის, პროცესებისა და პრაქტიკის სხვადასხვა ასპექტის შეფასება. ინოვაციების ხელშესაწყობად შესაძლებელია ინოვაციის კომპონენტების გათვალისწინება ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებსა და დოკუმენტებში და შესაბამისი რესურსების გამოყოფა. ორგანიზაციაში ასევე უნდა არსებობდეს თანამშრომელთა იდეების გენერირების და შეგროვების მექანიზმები და ინოვაციის გარე წყაროებთან (სტარტაპები, უნივერსიტეტები ან ინდუსტრიის ექსპერტები) თანამშრომლობის გეგმები.

5.6. ორგანიზაცია გამოყოფს რესურსს ინოვაციური იდეების განხორციელებისთვის

რესურსების (ფინანსური რესურსი, ადამიანური რესურსი, დროითი რესურსი და ა.შ.) გამოყოფა გადამწყვეტი ელემენტია ორგანიზაციაში ინოვაციური იდეების განხორციელებაში. საჭირო რესურსების გარეშე შეუძლებელი გახდება იდეები გარდაიქმნას ქმედით პროექტებად და წარმატებულ ინოვაციებად. შესაძლებელია ორგანიზაციაში ცალკეული სტრუქტურული ერთეულიც იყოს, რომელიც ინოვაციებზე იქნება ორიენტირებული.

6. ცვლილებების მართვა

6.1. ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელებისას შემუშავებულია ცვლილებების გეგმა და მკაფიოდაა გაწერილი ვადები

ორგანიზაციული ცვლილებების დროს გეგმის და მკაფიო ვადების არსებობა გადამწყვეტია პროცესის ეფექტიანად წარმართვის უზრუნველსაყოფად. ცვლილებების გეგმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს ორგანიზაციული ცვლილების მიზნებს, ამოცანებს და ადგენდეს კონკრეტულ ვადებს. გაწერილი გეგმა და ვადები ამარტივებს ცვლილებების შესახებ კომუნიკაციას თანამშრომლებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, რაც ხელს უწყობს მოლოდინების მართვას და თანმიმდევრული შეტყობინებების უზრუნველყოფას.

მკაფიო გეგმა და ვადები ორგანიზაციული ცვლილებების საგზაო რუკას წარმოადგენს, რაც უზრუნველყოფს ცვლილების პროცესის სტრუქტურირებულად და გამჭვირვალედ წარმართვას. აღნიშნული ხელს უწყობს ეფექტურობას, ამცირებს ცვლილების მიმართ წინააღმდეგობას და ზრდის სასურველი შედეგების მიღწევის ალბათობას.

6.2. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარე ჩართულია

⁵ საქართველოს მთავრობის დადგენილება N629, პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელო, დანართი 4 - სამოქმედო გეგმის შემუშავების ინსტრუქცია

დაინტერესებულ პირთა ჩართვა უზრუნველყოფს პროცესების ეფექტიან წარმართვას და საჭიროების შემთხვევაში, მეთოდოლოგიური და ექსპერტული დახმარების მიღებას.

ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს, ვინ არიან მისი მომხმარებლები და მათი საქმიანობით დაინტერესებული პირები. მსგავსი ჩამონათვალის არარსებობის შემთხვევაში, სასურველია განისაზღვროს შიდა და გარე დაინტერესებული პირები. დაინტერესებულ პირთა განსაზღვრა მნიშვნელოვანია მათი ინტერესების შეფასებაში, ცვლილების პროცესზე მათი გავლენის შეფასებაში და შესაბამისი კომუნიკაციის ფორმის შერჩევაში.

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციამ უნდა შექმნას ღია საკომუნიკაციო არხები დაინტერესებულ მხარეებთან დასაკავშირებლად. ცვლილების პროცესში წახალისებული უნდა იყოს უწყვეტი უკუკავშირის კულტურა გამოკითხვების, ფოკუს ჯგუფების, პირადი შეხვედრების გზით. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლით არ შემოიფარგლება. ამ პროცესში აუცილებელია მათგან მიღებული რეკომენდაციების და უკუკავშირის დეტალური განხილვა და მათი გაზიარების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება ცვლილების მიზნების გათვალისწინებით.

დაინტერესებული მხარეები, ასევე, ინფორმირებულები უნდა იყვნენ სიანლებზე, მიღწევებზე და ცვლილების გეგმის ნებისმიერ კორექტირებაზე.

მნიშვნელოვანია, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა მოხდეს ცვლილების დაგეგმვის ფაზაში რაც შეიძლება ადრე, რაც მათ საშუალებას აძლევს, წვლილი შეიტანონ პროცესის ეფექტიანობაზე.

ცვლილების პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართვა არ არის ერთჯერადი პროცესი, იგი მუდმივი ძალისხმევაა. დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, იზრდება წარმატებული და მხარდაჭერილი ორგანიზაციული ცვლილების ალბათობა.

6.3. ორგანიზაციული ცვლილების პროცესის დროს, დაგეგმვის ეტაპზე იქმნება ცვლილებების მართვის გუნდი

ცვლილების მართვის გუნდის წევრები შესაძლოა იყვნენ:

- საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი - ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებულ საკითხებზე საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღები პირი.
- რეორგანიზაციის პროცესებზე პასუხისმგებელი პირი - პირი, რომელიც რეორგანიზაციის პროცესს მართავს და დადგენილ ვადაში ხარისხიანი შედეგის მიღებაზე აგებს პასუხს (მინისტრის მოადგილე ან დაწესებულების ხელმძღვანელის მოადგილე).
- კომუნიკაციის სპეციალისტი - პასუხისმგებელია ცვლილებებისთვის საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებაზე, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მესიჯები იყოს მკაფიო, თანმიმდევრული და ხელმისაწვდომი ყველა დაინტერესებული მხარისთვის.

- ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი - წარმოადგენს სტრატეგიულ პარტნიორს ორგანიზაციული ცვლილებების წარმართვაში და თანამშრომლების მხარდაჭერაში გარდამავალ პერიოდში.
- დამოუკიდებელი ექსპერტები - საჯარო და კერძო სექტორის, ასევე, საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების, მათ შორის არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები, რომელთაც აქვთ კონკრეტულ დარგში ექსპერტული გამოცდილება.
- გუნდის სხვა წევრები – მაღალი რგოლის მენეჯერები, ასევე, სტრატეგიულად მხარდაჭერი ფუნქციების განმახორციელებელი პირები.

ცვლილებების მართვის გუნდის ჩამოყალიბება მნიშვნელოვნად განაპირობებს რეორგანიზაციის პროცესის წარმატებას.

6.4. ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებამდე შემუშავებულია შიდა და გარე კომუნიკაციის გეგმა

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის ეფექტიანად წარმართვის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორი სწორად დაგეგმილი კომუნიკაციაა. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების თითოეულ ეტაპზე (დაგეგმვა, დაწყება, მიმდინარეობა, დასრულება) ხშირი კომუნიკაცია როგორც თანამშრომლებთან, ისე გარე დაინტერესებულ პირებთან წარმატებული რეორგანიზაციის აუცილებელი პირობაა.

ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებამდე, საჭიროა კომუნიკაციის გეგმის შემუშავება. კომუნიკაციის გეგმა შედგება შემდეგი ელემენტებისგან:

- არსებული მდგომარეობა
- კომუნიკაციის მიზნები
- სამიზნე აუდიტორია
- ძირითადი გზავნილები
- კომუნიკაციის ფორმები
- განრიგი
- წარმატების გაზომვის ხერხები

კომუნიკაციის გეგმის დიდი ნაწილი შიდა კომუნიკაციას, ანუ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას უნდა დაეთმოს. კომუნიკაციის პროცესში ძირითადი ელემენტია ინტენსივობა - საკმარისი არ არის კომუნიკაციის რამდენიმე ღონისძიების განხორციელება, მნიშვნელოვანია ცვლილების შესახებ თანამშრომელთა მუდმივი ინფორმირება. კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ იმ თანამშრომლებთან, რომლებსაც ცვლილებები შესაძლოა უშუალოდ შეეხოთ, არამედ მათთანაც, ვისზეც ცვლილება პირდაპირ გავლენას არ ახდენს. კომუნიკაციის გეგმით გათვალისწინებული აქტივობების ნაწილი უნდა მოიცავდეს გარე დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციასაც.

6.5. ორგანიზაციული ცვლილებების დროს ყველა დაინტერესებული მხარისთვის უზრუნველყოფილია ინფორმაციაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა

ცვლილებების დროს დაინტერესებული მხარეებისთვის ინფორმაციაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა ხელს უწყობს გამჭვირვალობას. ინფორმირებულობა და ჩართულობა ზრდის ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესისადმი ნდობას.

ინფორმაციაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებლობას აძლევს, გააცნობიერონ ცვლილების საფუძველი და მათზე ზემოქმედების მასშტაბი, რის შედეგადაც მცირდება წინააღმდეგობა, რადგან თანამშრომლებს შეუძლიათ დაინახონ უფრო დიდი სურათი და ცვლილების საჭიროება.

ინფორმაციის თანაბარი ხელმისაწვდომობა აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების დროს პოზიტიური და პროდუქტიული სამუშაო გარემოს შესანარჩუნებლად. ის ხელს უწყობს გამჭვირვალობას, ჩართულობას და თანამშრომლობას, რაც განაპირობებს ცვლილებების შეუფერხებელ განხორციელებას და დასახული მიზნის მიღწევას.

6.6. ორგანიზაციული ცვლილება ხორციელდება ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების დაცვით

ორგანიზაციული ცვლილების პროცესში, განსაკუთრებით, მასშტაბური სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებისას, დაცული უნდა იყოს თანაბარი მოპყრობის პრინციპი და ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესები. ორგანიზაციული ცვლილებები გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე, თუმცა ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს, რომ ცვლილების პროცესი არ ეფუძნება რაიმე სახის შეხედულებას, რაც არღვევს კანონის წინაშე თანასწორობის პრინციპს, ზღუდავს საჯარო მოხელის კანონიერ უფლებებს, თავისუფლებებს და კანონიერ ინტერესებს, ან ხელს უშლის მათ განხორციელებას. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს თანასწორობის, მიუკერძოებლობის, ობიექტურობისა და სხვა ღირებულებების დაცვა.

7. ორგანიზაციული კულტურა და ღირებულებები

7.1. ორგანიზაციის მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული ძირითადი ღირებულებები, რომლებსაც იზიარებს ყველა თანამშრომელი

ორგანიზაციებს შეიძლება ჰქონდეთ ღირებულებების ფართო სპექტრი, რომელიც ასახავს მათ კულტურას, მისიას და სახელმძღვანელო პრინციპებს. მიუხედავად იმისა, რომ კონკრეტული ღირებულებები შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის დარგობრივი მიმართულებისა და პრიორიტეტების მიხედვით, ძირითადი ღირებულებები შესაძლოა ეფუძნებოდეს კეთილსინდისიერებას, პატივისცემას, მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიურობას, ანგარიშვალდებულებას და სხვა.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა დააიდენტიფიცირონ ღირებულებები, რომლებიც შეესაბამება მათ მისიას, ხედვასა და სტრატეგიულ მიზნებს. ამ ღირებულებებს უნდა იზიარებდეს ყველა თანამშრომელი, რათა მათი ინდივიდუალური მიზნები და ქცევები შესაბამისობაში მოდიოდეს ორგანიზაციის ზოგად მიზნებთან და ამოცანებთან.

7.2.ორგანიზაციაში წახალისებულია კრიტიკული მოსაზრებების გაზიარების და მიმღებლობის კულტურა

კრიტიკული მოსაზრებების გაზიარების კულტურის გაძლიერება მოითხოვს მიზანმიმართულ ძალისხმევას ღია კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ხელშესაწყობად. კრიტიკული მოსაზრებების გაზიარების კულტურის წასახალისებლად ორგანიზაციაში შექმნილი უნდა იყოს ისეთი გარემო, სადაც თანამშრომლები თავს დაცულად გრძნობენ, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები და თანამშრომლებს აქვთ ამგვარი მოსაზრებების მიმართ მიმღებლობა .

კრიტიკული მოსაზრებების გაზიარების წასახალისებლად ორგანიზაციამ შესაძლოა შესთავაზოს სხვადასხვა მეთოდები, მათ შორის რეგულარული შეხვედრები, გუნდური დისკუსიები, გამოკითხვები, შეთავაზებების ყუთები და სხვა.

განსაკუთრებით რთული და სენსიტიურ თემებთან მიმართებით შესაძლებელია ანონიმური მექანიზმის გამოყენება.

7.3.ორგანიზაციაში თანამშრომლებს უტარდებათ გასვლის ინტერვიუ

გასვლის ინტერვიუ არის ორგანიზაციიდან წასული თანამშრომლის გამოკითხვა (ზეპირი ან სატელეფონო ინტერვიუ, ონლაინ კითხვარის ფორმა) მისი ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილების, წასვლის მიზეზების და გაუმჯობესების შესაძლებლობების შესახებ. გასვლის ინტერვიუს მთავარი მიზანია იმის გაგება, თუ რატომ ტოვებს თანამშრომელი ორგანიზაციას. მნიშვნელოვანია, რომ ინფორმაცია შეგროვდეს ორგანიზაციაში მუშაობის როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი გამოცდილების შესახებ.

გასვლის ინტერვიუები, როგორც წესი, ტარდება თანამშრომლის წასვლამდე ან ცოტა ხნის შემდეგ და ატარებს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი. ინტერვიუს დროს დაცული უნდა იყოს კონფიდენციალურობა.

გასვლის ინტერვიუები შეიძლება ინფორმაციის ღირებული წყარო იყოს იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ცდილობენ, გაუმჯობესონ თავიანთი სამუშაო გარემო და შეამცირონ თანამშრომელთა გადინება.

7.4.ორგანიზაციაში სისტემატურად ტარდება თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და კეთილდღეობის დონის შესაფასებელი გამოკითხვა

რეგულარული გამოკითხვები თანამშრომელთა კმაყოფილების და კეთილდღეობის შესახებ მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა განწყობების და ჩართულობის შესაფასებლად. გამოკითხვის სიხშირე შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის საჭიროებებიდან და რესურსებიდან გამომდინარე. თუმცა, სასურველია, რომ ასეთი გამოკითხვები ორგანიზაციაში ტარდებოდეს, სულ მცირე, ყოველწლიურად.

დამატებითი ინფორმაციისთვის, სასარგებლო ბმულების ნაწილში, იხილეთ სამუშაოს მოთხოვნების და რესურსების მოდელი - თანამშრომელთა შრომითი კეთილდღეობის შეფასება

7.5.ორგანიზაციაში წახალისებულია გუნდური სულისკვეთება

გუნდური სულისკვეთება ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ასპექტია. გუნდური სულისკვეთება (გუნდური მუშაობა, თანამშრომლობა) გულისხმობს თანმიმდევრულობას და პოზიტიურ სამუშაო ურთიერთობებს თანამშრომლებს შორის ორგანიზაციაში. გუნდური სულისკვეთება ხელს უწყობს ორგანიზაციაში რთული პრობლემების გადაჭრას, ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს, უზრუნველყოფს ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღებას და აძლიერებს თანამშრომლებს შორის სწავლის გაზიარების და ურთიერთდახმარების კულტურას.

7.6.ორგანიზაციაში წახალისებულია შეცდომების აღიარების კულტურა

შეცდომების აღიარება ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. თანამშრომელთა და მენეჯერების მხრიდან შეცდომების აღიარება ხელს უწყობს მათი მიზეზების ანალიზს და ამცირებს მომავალში მსგავსი შეცდომების აღბათობას. ორგანიზაციაში შეცდომების აღიარების კულტურის ჩამოსაყალიბებლად, ლიდერებმა უნდა მისცენ მაგალითი საკუთარი შეცდომების აღიარებით, შექმნან უსაფრთხო სივრცე თანამშრომლებისთვის შეცდომის აღიარებისთვის და ფოკუსირება მოახდინონ შეცდომის გამოსწორების შესაძლებლობებზე.

7.7.ორგანიზაციაში შექმნილია მრავალფეროვანი სამუშაო გარემო

მრავალფეროვანი სამუშაო გარემო გულისხმობს განსხვავებული გამოცდილების, კულტურის, ასაკის, სქესის და შესაძლებლობებისა მქონე თანამშრომლების ყოფას. მრავალფეროვან სამუშაო გარემოში თანამშრომლები ორგანიზაციას უნიკალურ პერსპექტივებს სთავაზობენ, რაც ხელს უწყობს ინოვაციას, კრეატიულობას და საერთო წარმატებას. ორგანიზაციაში მრავალფეროვნება შეიძლება გამოვლინდეს შემდეგი სახით: კულტურული მრავალფეროვნება, გენდერული მრავალფეროვნება, ასაკობრივი მრავალფეროვნება, ეთნიკური და რასობრივი მრავალფეროვნება, საგანმანათლებლო და პროფესიული გამოცდილების მრავალფეროვნება, უნარების მრავალფეროვნება.

მრავალფეროვანი სამუშაო გარემოს შექმნა გულისხმობს ყველა თანამშრომლის ჩართულობის, თანასწორობისა და პატივისცემის კულტურის განვითარებას. ორგანიზაციაში უნდა განხორციელდეს პოლიტიკა, პროგრამები და პრაქტიკა, რომელიც ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას და აღმოფხვრის მიკერძოებას.

7.8.ორგანიზაციაში დანერგილია სწავლისა და ცოდნის გაზიარების კულტურა

აღნიშნული ინდიკატორი აფასებს ორგანიზაციის ერთგულებას უწყვეტი სწავლისა და რეფლექსიის კულტურის ხელშეწყობისკენ. ორგანიზაცია მნიშვნელოვან დროსა და რესურსებს უნდა დაუბრუნოს თანამშრომელთა სასწავლო აქტივობებში ჩართვისა და მათ სამუშაოზე, პროცესებსა და შედეგებზე მიზანმიმართული რეფლექსიისთვის.

ორგანიზაციაში შექმნილი უნდა იყოს გარემო, სადაც თანამშრომლები მოტივირებულები არიან შეიძინონ ახალი უნარები, გაცვალონ შეხედულებები და ერთობლივად წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის ზრდასა და განვითარებაში.

განსაკუთრებით დასაფასებელია, თუ ორგანიზაცია ზრუნავს ცოდნის აღრიცხვა, დახარისხება, შენახვასა და გადაცემაზე, რაც ცოდნის მართვის თანამედროვე ტენდენციაა და მუდმივი ორგანიზაციული განვითარებისკენ ზრუნვის მანიშნებელია.

7.9. ორგანიზაციის ღირებულებები ასახულია რეალურ ორგანიზაციულ კულტურაში („რასაც ვამბობთ, იმას ვაკეთებთ“)

"რასაც ვამბობთ, იმას ვაკეთებთ" კულტურა არის ორგანიზაციის ფუნდამენტური პრინციპი, რომელიც ხაზს უსვამს თანმიმდევრულობის, ანგარიშვალდებულების და მთლიანობის მნიშვნელობას ყველა ქმედებაში, გადაწყვეტილებაში და ვალდებულებაში. ეს კულტურა ასახავს ორგანიზაციის ვალდებულებას, განაცხადები ქმედებებთან შესაბამისობაში მოიყვანოს, რაც უზრუნველყოფს დაინტერესებული მხარეების, მომხმარებლებისა და თანამშრომლების მხრიდან ნდობის ამაღლებას.

8. მრავალფეროვნება, თანასწორობა, ინკლუზია

8.1. ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციათა (I და II რანგი) სულ მცირე 50%-ზე დასაქმებულია ქალი მოხელე

საჯარო სამსახურში მენეჯერულ პოზიციებზე ქალების წარმომადგენლობა მნიშვნელოვანია გენდერული თანასწორობის მისაღწევად და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი თანაბარი მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად. ამისთვის ორგანიზაციაში მენეჯერულ პოზიციათა (I და II რანგი) სულ მცირე ნახევარზე დასაქმებული უნდა იყოს ქალი საჯარო მოხელე.

8.2. მონაცემთა დამუშავება ხდება სხვადასხვა პარამეტრების მიხედვით (გენდერი, შშმ სტატუსი, ეთნიკური უმცირესობა)

გენდერული ნიშნით ჩაშლილი მონაცემების შეგროვება და ანალიზის ხელს უწყობს გენდერული უთანასწორობის იდენტიფიცირებას და გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისკენ მიმართული პოლიტიკისა და ინიციატივების ფორმირებას. ორგანიზაციაში გენდერულად ჩაშლილი მონაცემების შეგროვება დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, თუმცა არის მონაცემები, რომელთა დამუშავება შესაძლებელია ყველა ორგანიზაციაში. კერძოდ, ეს მონაცემებია:

სამუშაო ძალის დემოგრაფია - თანამშრომელთა გენდერული განაწილება რანგებსა და სტრუქტურულ ერთეულებში. სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლობა ხელმძღვანელ და გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე.

რეკრუტირებისას ვაკანტურ პოზიციებზე კანდიდატების და აყვანილი თანამშრომლების დაყოფა სქესის მიხედვით.

შრომის ანაზღაურება - გენდერულად ჩაშლილი მონაცემები ანაზღაურების, სახელფასო დანამატის და ფულადი ჯილდოს ჩათვლით, რაც ასევე გულისხმობს გენდერული სახელფასო სხვაობების ანალიზს.

პროფესიული განვითარება - ტრენინგ პროგრამებში სხვადასხვა სქესის თანამშრომელთა მონაწილეობის მაჩვენებელი, მენტორების პროგრამებში მონაწილეობის მაჩვენებლები, ლიდერობის განვითარებისა და კარიერული წინსვლის ინიციატივები სხვადასხვა სქესისთვის.

თანამშრომელთა როტაცია - გათავისუფლებული და ნებაყოფლობით წასული თანამშრომლების განაწილება გენდერული ნიშნით.

ამ სფეროებში გენდერულად ჩაშლილი მონაცემების შეგროვება და ანალიზი შეიძლება დაეხმაროს ორგანიზაციებს გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებაში და მიზნობრივი პროგრამების დაგეგმვაში, რათა შექმნან უფრო ინკლუზიური და თანასწორი სამუშაო გარემო.

ასევე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაცია ამუშავებდეს სტატისტიკურ ინფორმაციას შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და ეთნიკური უმცირესობების შესახებ, იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ინფორმირებული გადაწყვეტილებები, ინკლუზიური და მრავალფეროვანი გარემოს შექმნის მიზნით.

8.3. ორგანიზაციაში დანერგილია სექსუალურ შევიწროებაზე რეაგირების შიდა მექანიზმი და ყველა თანამშრომელი ინფორმირებულია ამის შესახებ

საჯარო უწყებებს დანერგილი უნდა ჰქონდეთ სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროების პრევენციისა და მასზე რეაგირების შიდა მექანიზმი. მექანიზმი უნდა აწესრიგებდეს ორგანიზაციაში სექსუალური შევიწროების პრევენციისა და სავარაუდო სექსუალური შევიწროების ფაქტზე შესაბამისი რეაგირების განხორციელების საკითხებსა და პროცედურებს. ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ ყველა თანამშრომლის ინფორმირება აღნიშნული მექანიზმის გამოყენებისა და შესაძლო შედეგების შესახებ ტრენინგების გზით.

ორგანიზაციებში, სადაც არაა დანერგილი აღნიშნული მექანიზმი და გეგმავენ მის შემუშავებას, ნიმუშისთვის შეუძლიათ იხილონ სსიპ - საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დამტკიცებული ბრძანება „სექსუალური შევიწროების პრევენციისა და რეაგირების მექანიზმის შესახებ“.⁶

8.4. სამინისტროს მიერ შემუშავებულ ყველა სტრატეგიაში, პროექტში, გეგმაში, პროცესში გათვალისწინებულია გენდერული მენისტრიმინგი

გენდერული მენისტრიმინგი გულისხმობს გენდერული პერსპექტივის ინტეგრირებას ორგანიზაციის პროცესების, პოლიტიკის, პროგრამებისა და გადაწყვეტილების მიღების ყველა ასპექტში. სტრატეგიაში, პროექტში, გეგმაში, პროცესში გენდერული მენისტრიმინგისთვის მნიშვნელოვანია ყოვლისმომცველი გენდერული ანალიზის

⁶ ბრძანება ხელმისაწვდომია შემდეგ ბმულზე: <http://csb.gov.ge/media/3212/879785.pdf>

ჩატარება ორგანიზაციაში არსებული გენდერული უთანასწორობის, გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოსავლენად.

გაერთიანეთ ორგანიზაციის ხელვა და მისია უნდა ეხმარებოდეს გენდერული თანასწორობის მიზნებს, რომლებიც უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში გაწერილი (SMART). ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული პოლიტიკა და გადაწყვეტილებები გენდერულად მგრძობიარე უნდა იყოს და ხელს უწყობდეს თანასწორობას.

8.5. ორგანიზაციაში არსებობს ოჯახზე მორგებული სამუშაო პირობები (მშობლის შვებულებაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა, მოქნილი სამუშაო პირობები და ა.შ.)

სამუშაო პირობების შექმნა, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა ოჯახური და სამსახურებრივი ვალდებულებების შეთავსების ხელშეწყობაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია საჯარო სამსახურში ქალების სრული და ეფექტიანი მონაწილეობისა და ქალთა ლიდერობის ხელშეწყობისთვის.

ოჯახზე მორგებული სამუშაო პირობების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციებს შეუძლიათ შესთავაზონ მოქნილი სამუშაო პირობები, რაც გულისხმობს, ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის შესაძლებლობას, მოქნილ სამუშაო საათებს, დისტანციურ მუშაობას, ორგანიზაციაში ლაქტაციის ოთახების არსებობას და ა.შ.

ასევე, მნიშვნელოვანია რომ მშობლის შვებულებაზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა ჰქონდეთ ქალ და კაც თანამშრომლებს, რათა წახალისდეს საოჯახო ვალდებულებების თანაბარი გადანაწილება და სამართლიანი და ინკლუზიური შრომის ბაზრისა შექმნა.

8.6. ორგანიზაციაში არსებობს ქალების მაღალ მენეჯერულ თანამდებობებზე კარიერის დაგეგმვის მექანიზმი

მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე ქალთა კარიერული განვითარების მხარდაჭერა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, რომელიც მიმართულია სისტემური ბარიერების აღმოფხვრისკენ, უზრუნველყოფს მენტორობისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობებს და ხელს უწყობს ინკლუზიურ და თანაბარ სამუშაო გარემოს. ქალების კარიერული წინსვლის მხარდასაჭერად ორგანიზაციებს უნდა ჰქონდეთ დანერგილი მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამები, ლიდერული და მენეჯერული უნარების განვითარების პროფესიული განვითარების პროგრამები, ჩანაცვლების დაგეგმვის პროგრამები.

აღნიშნული მიდგომებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ შექმნან მხარდამჭერი და ინკლუზიური გარემო, რომელიც საშუალებას მისცემს ქალებს დაიკავონ მაღალი მენეჯერული პოზიციები.

8.7. რეგულარულად ხდება გენდერის საკითხებზე თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება

გენდერული ნიშნით მიკერძოებისა და დისკრიმინაციის შესამცირებლად აუცილებელია თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება, განსაკუთრებით იმ

თანამშრომლებს შორის, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან და იღებენ გადაწყვეტილებას ახალი თანამშრომლის აყვანისა და კარიერული განვითარების საკითხებზე. მნიშვნელოვანია თანამშრომლებმა გაიარონ ტრენინგები მრავალფეროვნების, თანასწორობის, ინკლუზიურობისა და სამუშაო ადგილას სექსუალური შევიწროების საკითხებზე. ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს ერთხელ მაინც უნდა ჰქონდეს გავლილი ტრენინგი გენდერის საკითხებზე.

სასარგებლო ბმულები:

[საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები](#)

[საჯარო დაწესებულებების ფუნქციური ანალიზის განხორციელების მეთოდოლოგია და ორგანიზაციული მოწყობის სახელმძღვანელო პრინციპები - პრაქტიკული სახელმძღვანელო](#)

[ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების გზამკვლევი](#)

[დისტანციური მუშაობის სახელმძღვანელო](#)

[მენეჯერების პრაქტიკული სახელმძღვანელო](#)

[ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა](#)

[ახალი თანამშრომლის პრაქტიკული სახელმძღვანელო](#)

[სამუშაოს მოთხოვნებისა და რესურსების მოდელი - თანამშრომელთა შრომითი კეთილდღეობის შეფასება](#)