



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის



# სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა

---

სახელმძღვანელო

## ავტორი

ვოიჩეჟ ჟელინსკი - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” ექსპერტი საჯარო სამსახურის საკითხებში.

ოქტომბერი, 2023 წ.

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

# სარჩევი

1. მაღლიერება.....	4
2. შესავალი.....	5
3. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნები, დასაბუთება და გამოყენება .....	6
4. საზღვარგარეთის კარგი პრაქტიკა.....	7
5. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები.....	9
6. სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესი.....	12
მიწოდების ანალიზი.....	12
ორგანიზაციის ანალიზი .....	12
არსებული სამუშაო ძალის მიწოდების ანალიზი.....	15
მომავლო სამუშაო ძალის პროგნოზი .....	19
სამომავლო სამუშაო ძალის მოთხოვნის პროგნოზი.....	23
ხარვეზების ანალიზი.....	25
ხარვეზების აღმოფხვრის სტრატეგიები.....	27
სამოქმედო გეგმა.....	30
7. დასკვნების ნაცვლად .....	32
8. დანართები და ნიმუშები.....	33
დანართი 1. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტის სტრუქტურის ნიმუში .....	33
დანართი 2. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის სავარჯიშოს დაგეგმვის ცხრილის მაგალითი (მომზადება და განხორციელება) .....	34
დანართი 3: ინდიკატორების კალკულაცია.....	35
დანართი 4: სამსახურიდან წასვლის შემდგომ ინტერვიუს ნიმუში .....	39
დანართი 5. თანამშრომლის ჩართულობის კვლევის ნიმუში .....	41
დანართი 6: სტრუქტურული ერთეულის საკადრო საჭიროებების შემაჯამებელი ცხრილი .....	53
დანართი 7: სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი აქტივობების სამოქმედო გეგმა .....	54

## 1. მადლიერება

სახელმძღვანელო მომზადდა ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში - „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“. სახელმძღვანელო ეფუძნება მეთოდოლოგიას, რომელიც შეიმუშავეს: ბლანკა ლაზარომ, პროექტის იმდროინდელი მთავარი ექსპერტი საჯარო სამსახურის საკითხებში და მაკა კუკავამ, პროექტის უფროსი ადგილობრივი მოკლევადიანი ექსპერტი.

მეთოდოლოგია შეიცვალა და დაიხვეწა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში საპილოტე პროექტის განხორციელებისას მიღებული გამოცდილების საფუძველზე. გვსურს მადლობა გადავუხადო სამინისტროს ხელმძღვანელობას და ასევე ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის თანამშრომლებს პროექტის მიმდინარეობის პროცესში მხარდაჭერისთვის. საპილოტე პროექტში ჩართულობისა და ღირებული წვლილისთვის განსაკუთრებული მადლობა მინდა გადავუხადო, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ხელმძღვანელს - ფიქრია თათარაშვილს და განყოფილების ხელმძღვანელს - სალომე ბიწაძეს.

## 2. შესავალი

სამუშაო ძალის დაგეგმვა დინამიური პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციას მოკლე და გრძელვადიანი ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად<sup>1</sup>, ჰყავდეს საჭირო უნარების მქონე ადამიანების საჭირო რაოდენობა, საჭირო ადგილას და საჭირო დროს. სიტყვა „სტრატეგიული“ აბრევიატურაში SWFP (სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა) ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ეს პროცესი თანხვედრაში უნდა იყოს ორგანიზაციის პრიორიტეტებთან, ფარავდეს რამდენიმე წელს და უნდა ეფუძნებოდეს მტკიცებულებებს.

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა არის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმიანობა, რომელიც ხელს უწყობს სამინისტროს მიზნების განხორციელებაში.

შემოთავაზებული სახელმძღვანელო მოიცავს საქართველოს საჯარო დაწესებულების სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს და გამყარებულია ფინანსთა სამინისტროს მაგალითებით, სადაც განხორციელდა SWFP-ის დანერგვის საპილოტე პროექტი, ასევე მოყვანილია სხვა, ჰიპოთეტური მაგალითები.

სახელმძღვანელოს აქვს შესავალი; მიზნები, დასაბუთება და სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის პრეზენტაცია და ასევე მოკლე თავი კარგი პრაქტიკების შესახებ. სახელმძღვანელოს მთავარი ნაწილი სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპებს გააცნობს მკითხველს.

დოკუმენტს თან ერთვის რამდენიმე შაბლონი და სხვა პრაქტიკული მასალა დანართების სახით.

---

<sup>1</sup> Huerta Melchor, O. (2013), "მომავლის მთავრობის სამუშაო ძალა: ინოვაციური მიდგომები სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვისას ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებში", OECD სამუშაო დოკუმენტი საჯარო მმართველობაზე, # 21, OECD -ის გამომცემლობა, პარიზე <https://doi.org/10.1787/5k487727gwvb-en>.

### 3. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნები, დასაბუთება და გამოყენება

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი მიზნებია:

- ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამისობის გაძლიერება დაწესებულების საოპერაციო საჭიროებებსა და სტრატეგიულ მიმართულებასთან;
- დაწესებულების შესაძლებლობის გაზრდა ცვალებად გარემოსთან შეგუების და მთავრობის პრიორიტეტებზე სწრაფად რეაგირებისთვის.

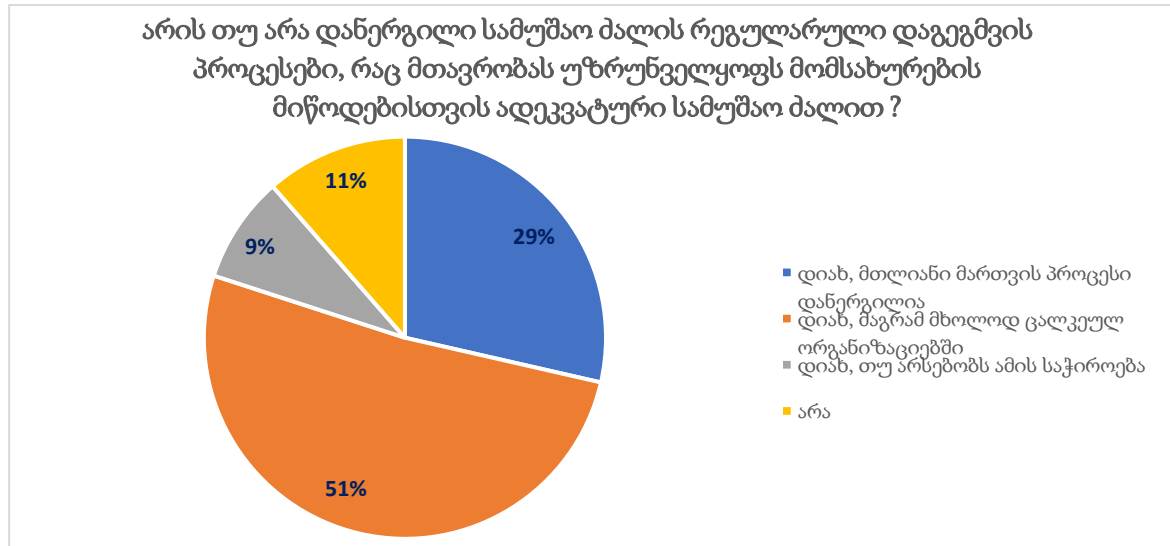
მართებულად განხორციელების შემთხვევაში, სამუშაო ძალის დაგეგმვას უამრავი პოტენციური სარგებელი გააჩნია:

- სამუშაო ძალის სწორი გათვლა. სამუშაო ძალის დაგეგმვით ორგანიზაციას შეუძლია მომზადებული დახვდეს მომავალ გამოწვევებს და გაუმკლავდეს მათ. ამგვარად, საჯარო დაწესებულებას, საბოლოო ჯამში, საკუთარი მიზნების მისაღწევად, შესაბამისი რაოდენობის და კომპეტენციების მქონე თანამშრომელი ჰყავს.
- სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვა ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვის არაერთი პროცესის დაგეგმვას. ასეთი პროცესებია: შერჩევა, პროფესიული განვითარება, მობილობა და ა.შ. სამუშაო ძალის სტრატეგიულმა დაგეგმვამ ასევე შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი ორგანიზაციული ცვლილებები, რომლებიც სცილდება ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს.
- ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის სტრატეგიული როლი. აღნიშნული ინსტრუმენტის გამოყენებით, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს შესაძლებლობა აქვს დაამტკიცოს, რომ შეუძლია ეფექტური მხარდაჭერა სამინისტროს მიზნების წარმატებით განხორციელებაში, როგორც რეალურ საქმიან (ბიზნეს) პარტნიორს. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს შესაძლებლობას აძლევს გასცდეს თანამშრომელთა დოკუმენტაციის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ჩარჩოს. ის ქმნის მენეჯერებთან დიალოგის სივრცეს, ისეთ საკითხებზე როგორც არის: როგორ განაპირობებს ადამიანური რესურსების მართვის კარგი პოლიტიკა საჯარო დაწესებულების წარმატებას. უფრო მეტიც, ამ დიალოგში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული აღიქმება, როგორც პარტნიორი, რომელსაც აქვს შესაბამისი მონაცემები და იცის, როგორ გამოიყენოს ეს მონაცემები მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

#### 4. საზღვარგარეთის კარგი პრაქტიკა

სამუშაო ძალის დაგეგმვა ადამიანური რესურსების მართვის პოპულარულ ინსტრუმენტად იქცა OECD-ის (ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია) ქვეყნებში. ამ ქვეყნების აბსოლუტური უმრავლესობა რეგულარულად ახორციელებს სამუშაო ძალის დაგეგმვას.

**დიაგრამა 1: სამუშაო ძალის დაგეგმვის გამოყენება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის ქვეყნებში.**



წყარო: OECD (2016), სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვის გამოკითხვა, [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_SHRM](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_SHRM)

ეს სახელმძღვანელო ეფუძნება OECD-ის რამდენიმე ქვეყნის<sup>2</sup> სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკის პირველად ანალიზს. ასევე, მსგავსი პრაქტიკის დეტალურ შესწავლას ირლანდიასა და ბელგიას<sup>3</sup>, და საბოლოოდ, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტის იმპლემენტაციის შედეგებს. წარმოდგენილი სახელმძღვანელო ასევე ეფუძნება ცნობილი ადამიანური რესურსების მართვის ასოციაციების - ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოება (აშშ) და პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტის (დიდი ბრიტანეთი) მიერ შემოთავაზებული საუკეთესო პრაქტიკები და გადაჭრის გზები.

მიუხედავად, სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვასთან დაკავშირებული მთელი რიგი კარგი პრაქტიკებისა, ელექტრონულად<sup>4</sup> ხელმისაწვდომია, განსაკუთრებული ყურადღება დავუთმეთ გადაჭრის გზებს, რომელსაც ირლანდიის მთავრობის საბინაო, დაგეგმვისა და ადგილობრივი მმართველობის დეპარტამენტი და ბელგიის ფედერალური საჯარო ფინანსების სამსახური (ბელგიის ფინანსთა სამინისტროს ექვივალენტი ფედერალურ დონეზე) იყენებენ. პროექტმა არა მხოლოდ შეისწავლა ამ დაწესებულებების პრაქტიკა და გადაწყვეტის გზები, არამედ მოიწვია მათი თანამშრომლები გამოცდილების გასაზიარებლად. ირლანდიის მოდელის ანალიზმა გამოავლინა წარმატების განმაპირობებელი ფაქტორები სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვის პროცესში. მათ შორის:

- დისკურსის შეცვლა, ვაკანსიებზე ფიქრის ნაცვლად, ყურადღების გადატანა ცოდნისა და უნარების ხარვეზებზე და მათი შევსების გზებზე;

<sup>2</sup> აქტივობის პირველი დოკუმენტი: „საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის იდენტიფიცირება და წინასწარი ანალიზი ადამიანური რესურსების მართვის დაგეგმვასა და უნარების მართვაში“

<sup>3</sup> აქტივობის მეხუთე დოკუმენტი: „სამუშაო ძალის დაგეგმვის სინთეზის სავარჯიშო ირლანდიის და ბელგიის მაგალითზე, წარმოდგენილია 2020 წლის თებერვალში“.

<sup>4</sup> მაგალითად, ავსტრალიის საჯარო სამსახურის სამუშაო ძალის სტრატეგია 2025: მომავლის ხედვა; ვაშინგტონის შტატის ზედამხედველთა სახელმძღვანელო სამუშაო ძალის ოპერატიული გეგმების შემუშავებისთვის, განახლებულია 2008 წლის დეკემბერში; ვაშინგტონის შტატის სახელმძღვანელო სამუშაო ძალის სტრატეგიული გეგმების შემუშავებისთვის, განახლებულია 2008 წლის დეკემბერში; ფეირფაქსის ოლქი, ვირჯინია, სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვა

- სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციების, გამჭვირვალობის და ღიაობის ინტეგრირება პროცესში;
- მტკიცებულებაზე დაფუძნებული, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემებით გამყარებული, მიდგომების დანერგვა;
- სამუშაო ძალის როგორც მიმდინარე, ისე სამომავლო ძირითადი გამოწვევების იდენტიფიცირება (მაგ.: მოთხოვნა ახალ სპეციალობებზე) შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით;
- სამუშაო ძალის შესწავლა და სემინტირება კრიტიკული და ნაკლებად კრიტიკული ხარვეზების გამოსავლენად, და ასევე ადამიანური რესურსების მართვის საუკეთესო სტრატეგიების იდენტიფიცირებისთვის;
- დეტალური სამოქმედო გეგმის შემუშავება სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელებისთვის;
- პროცესის წარმართვა ადამიანური რესურსების მენეჯერის მიერ, რომელიც სტრატეგიული საქმიანი პარტნიორია ორგანიზაციაში;
- მართვის საბჭოს მხარდაჭერის და ჩართულობის უზრუნველყოფა;
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ანგარიშვალდებულება მართვის საბჭოს, ასევე, ცენტრალური ხელისუფლების წინაშე. იმ პირობის მიმართ, ვინც პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურზე.
- სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის გავლენის გაზომვა ორგანიზაციის ფუნქციონირებასა და მისიის შესრულების პროცესში. რამაც უნდა უზრუნველყოს შესაბამისობა და ანგარიშვალდებულება. აღსანიშნავია, რომ ჯერჯერობით გამოწვევად რჩება სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის გავლენის სხვადასხვა განზომილებაში გაზომვა.

ბელგიის მოდელის ანალიზმა სამუშაო ძალის დაგეგმვისთვის შემდეგი მოთხოვნები გამოავლინა:

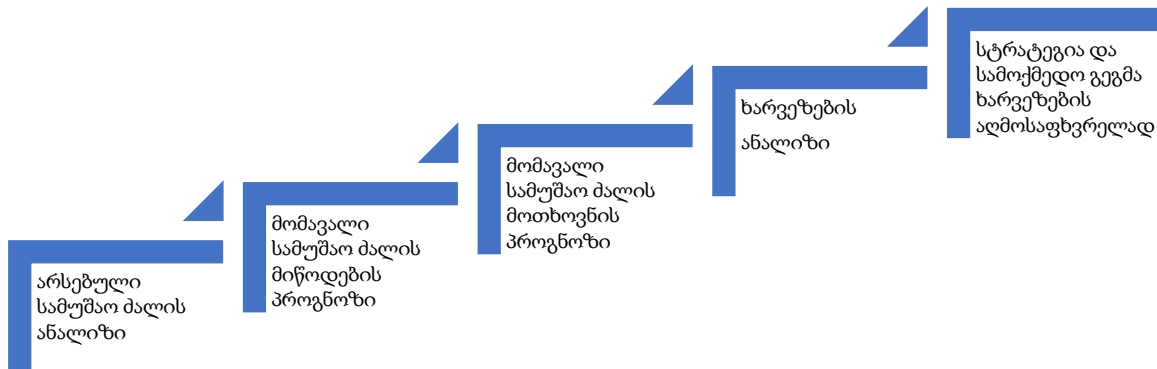
- ორგანიზაციის სტრატეგია, რომელთანაც შესაბამისობაში უნდა იყოს სამუშაო ძალის დაგეგმვის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა;
- თანამშრომელთა რაოდენობის, ხარჯების და კომპეტენციების სწორი აღრიცხვა;
- სამუშაო ძალის მოქნილი მართვა, რათა არჩევანის გაკეთება რამდენიმე ვარიანტს შორის იყოს შესაძლებელი;
- მენეჯერების ჩართულობა და ანგარიშვალდებულება ადამიანური რესურსები მართვის და დაგეგმვის პროცესებში;
- ორგანიზაციული მოწყობა, რომელიც სამუშაო ძალის გადაწყვეტილებების ეფექტურ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს.



## 5. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს რამდენიმე საფეხურს, რომელიც მოცემულია ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაზე.

**დიაგრამა 2: სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები.**



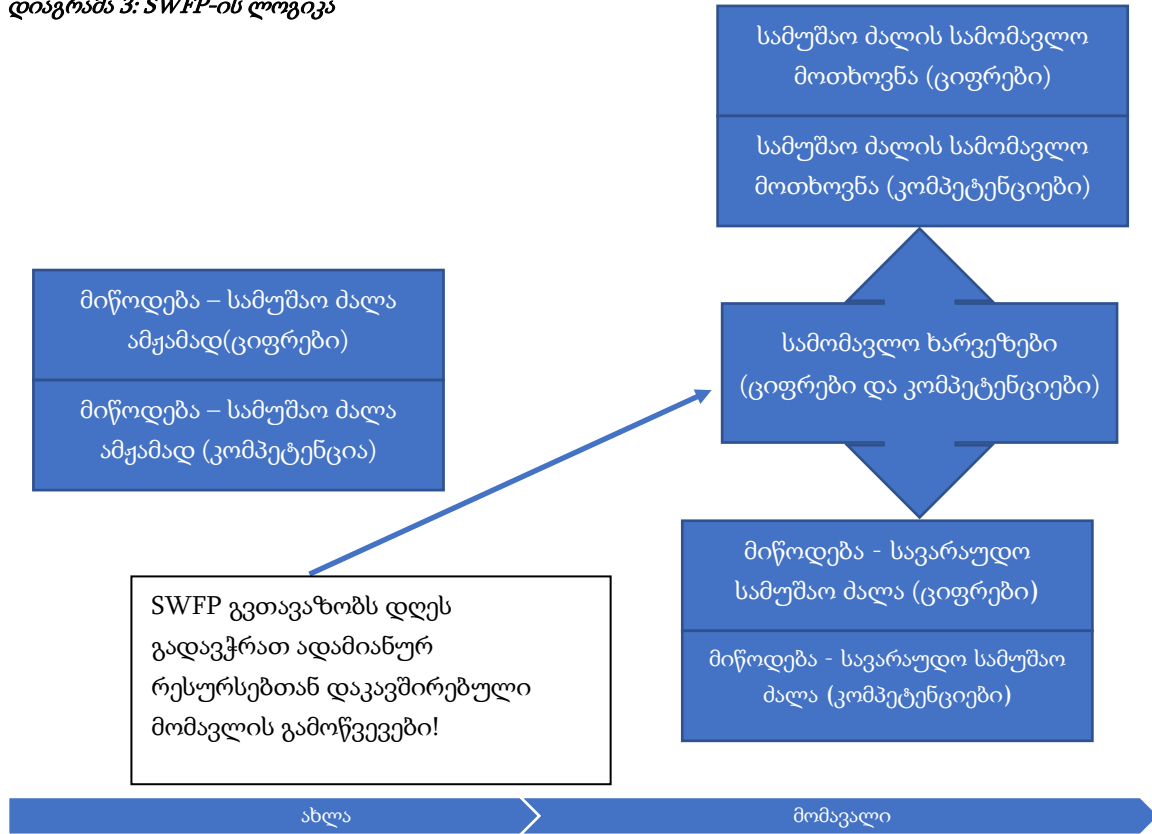
რაც უფრო მეტი ინფორმაციაა ხელმისაწვდომი ორგანიზაციისა და ადამიანური რესურსების შესახებ, მით უფრო ზუსტი იქნება სამუშაო ძალის დაგეგმვა. ეს პროცესი არ არის რეკომენდირებული იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც მონაცემთა მართვის სუსტი სისტემები გააჩნიათ, ან რომლებსაც არ სურთ დამატებითი მონაცემების შეგროვება.

იმისათვის, რომ გამოიკვეთოს გარკვეული ტენდენციები, აუცილებელია არსებული სიტუაციის ანალიზი, მათ შორის დინამიკაში დაკვირვება. ამ ტენდენციებზე დაყრდნობით, ასევე შიდა და გარე ფაქტორების გაანალიზებით, საჯარო დაწესებულებას შეუძლია სამუშაო ძალის დაგეგმვა პროგნოზის საფუძველზე.

სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის მთავარი არსი არ არის სამუშაო ძალის მიწოდების ანალიზი, როგორც ასეთი, არამედ საჭირო თანამშრომლების რაოდენობისა და აუცილებელი კომპეტენციების მოლოდინის განსაზღვრა. აღნიშნული სტრატეგიულ მიდგომას და მენეჯერებთან დიალოგს მოითხოვს, რათა სწორად მოხდეს სამომავლო სამუშაო ძალის საჭიროებების განსაზღვრა, ისე, რომ პასუხობდეს საჯარო დაწესებულების ამოცანებს, ცვალებად სამუშაო რეჟიმსა და სხვა გარე ფაქტორებს.

მიწოდებისა და მოთხოვნის ანალიზის დასრულების შემდეგ, შემდგომი ნაბიჯი უნდა იყოს სამუშაო ძალის მოსალოდნელი მოთხოვნისა და მიწოდების შედარება, რათა გამოიკვეთოს ხარვეზები და დაიგეგმოს სტრატეგიები ამ ხარვეზების აღმოსაფხვრელად. ამ უკანასკნელზე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების შემდეგ უნდა შემუშავდეს სამოქმედო გეგმა კონკრეტული SMART ქმედებებით, რამაც უნდა უზრუნველყოს სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის განხორციელება და შეფასება.

**დიაგრამა 3: SWFP-ის ლოგიკა**



სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვას თან ახლავს მთელი რიგი რისკები და გამოწვევები. სხვა ქვეყნების გამოცდილებაზე დაყრდნობით გამოვლენილი ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკები/გამოწვევებია:

**ცხრილი 1: SWFP-ის რისკები**

რისკი / გამოწვევა	რისკის შემცირება
არასაკმარისი ზმა საჯარო დაწესებულებების სტრატეგიასა და სხვა პროცესებთან	მაღალი რგოლის მენეჯმენტისა და ყველა სტრუქტურული ერთეულის მენეჯერების ჩართვა  საჯარო დაწესებულების პრიორიტეტების განმსაზღვრელი სტრატეგიული დოკუმენტების ანალიზი
არასაკმარისი ზმა დაფინანსებასთან	საბიუჯეტო ერთეულის ჩართვა პროცესში  ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესის გათვალისწინება
ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომელთა არასაკმარისი შესაძლებლობები	ტრენინგი

მოუქნელი პროცედურები	
პრიორიტეტების ნაკლებობა	ინტერვიუ მენეჯერებთან, ძირითადი ფუნქციების და პრიორიტეტების იდენტიფიცირების მიზნით
წინააღმდეგობა თანამშრომელთა მხრიდან	კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და სხვა დეპარტამენტების ჩართულობა.

საქართველოს საჯარო სამსახურის ფუნქციონირებაზე დაკვირვების საფუძველზე შესაძლოა გამოვლინდეს გარკვეული დამატებითი რისკები, როგორც არის:

**ცხრილი 2: საქართველოს საჯარო სამსახურისთვის გასათვალისწინებელი სპეციფიკური რისკები**

რისკი / გამოწვევა	რისკის შემცირება
სტანდარტიზირებული სამუშაო აღწერილობების ნაკლებობა	შესაძლოა ჩატარდეს სამუშაოს კატეგორიზაციის სავარჯიშო, კონკრეტული პოზიციის ფუნქციების დასადგენად
საკვანძო პოზიციები არ არის იდენტიფიცირებული	ინტერვიუ მენეჯერებთან, რათა დადგინდეს საკვანძო პოზიციები
მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მისიის და ინსტიტუციური სტრატეგიის ნაკლებობა	იმ სტრატეგიული დოკუმენტების ანალიზი, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების პრიორიტეტებს  დიალოგი საჯარო დაწესებულების მაღალი და საშუალო მენეჯმენტის წარმომადგენლებთან.
კომპეტენციების ჩარჩოს არ არსებობა	ამ პრობლემის სწრაფი გადაჭრა შეუძლებელია.

## 6. სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესი

ეს თავი დეტალურად განიხილავს სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებულ ყველაზე მნიშვნელოვან ნაბიჯებს. თითოეული ნაბიჯი ცალკე არის ახსნილი, და მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

**ცხრილი 4: SWFP-ის საფეხურების აღწერა**

### მიზანი - რატომ?

- რატომ არის საჭირო გარკვეული ანალიზის/აქტივობის განხორციელება?
- რა კითხვებზე არის პასუხი გასაცემი?

### შედეგი - რა?

- რა შედეგს გვინდა მივაღწიოთ კონკრეტული ანალიზის / აქტივობის შედეგად?
- რა იქნება კონკრეტული შედეგი?

### ანალიზი - როგორ?

- როგორ გავაკეთოთ ანალიზი?
- რა მონაცემები და ინსტრუმენტები გამოვიყენოთ?
- მაგალითები

### როლები - ვინ?

- ვინ უნდა იყოს ჩართული?

ამ სახელმძღვანელოს სტრუქტურა ასახავს პოტენციური სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტის სტრუქტურას ([დანართი 1. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტის სტრუქტურის ნიმუში](#)). შესაბამისად, სასარგებლო გზამკვლევი უნდა იყოს დოკუმენტის საბოლოო სახით ჩამოყალიბებისთვის. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მომზადებისა და იმპლემენტაციის მიზნით განსახორციელებელი აქტივობების შესაძლო განრიგი მოცემულია დანართში ([დანართი 2. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის სავარჯიშოების დაგეგმვის განრიგის ნიმუში](#)).

## მიწოდების ანალიზი

### ორგანიზაციის ანალიზი

#### მიზნები - რატომ?

- სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დაკავშირება საჯარო დაწესებულების სტრატეგიასა და პრიორიტეტებთან
- სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დაკავშირება საჯარო დაწესებულების მიზნებთან

#### შედეგები - რა?

- საჯარო დაწესებულების სტრატეგიის აღწერა და მისი გავლენა სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვაზე

- ორგანიზაციის პრეზენტაცია იმის საჩვენებლად, თუ როგორ უზრუნველყოფს სტრუქტურა ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების შესრულებას
- სამუშაო ადგილების სეგმენტაცია
- საკვანძო პოზიციების იდენტიფიცირება

**ანალიზი - რატომ?**

დოკუმენტის ერთი თავი უნდა დაეთმოს ორგანიზაციის ანალიზს.

- საჯარო დაწესებულების სტრატეგია

მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დოკუმენტების აღწერა; ასევე გაანალიზება თუ რა გავლენა აქვთ მათ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკაზე და სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესზე.

- საჯარო დაწესებულების სტრუქტურის ანალიზი

აღნიშნული ანალიზი გვთავაზობს საჯარო დაწესებულების სტრუქტურის პრეზენტაციას და შეიძლება გადმოიცეს ორგანიზაციის სახით.

<b>ნიმუში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტიდან:</b>
საქართველოს ფინანსთა სამინისტრომ საპილოტე პროექტის ფარგლებში ჩაატარა ანალიზი, რომლის შედეგადაც სამინისტროში გამოვლინდა ძირითადი მისიები, ფუნქციები და პროცესები. გამოიკვეთა შემდეგი ტიპის ფუნქციები: პოლიტიკის ფუნქციები, მარეგულირებელი ფუნქციები და ტრანზაქციის ფუნქციები. ამ სავარჯიშოს ლოგიკის ნიმუში: შიდა კონტროლი და შიდა აუდიტი (ძირითადი ფუნქცია/არეალი) – შიდა კონტროლის და შიდა აუდიტის განხორციელება (ტრანზაქციის ფუნქცია) – სამინისტროში რისკის მართვის ხარისხის შეფასება (პროცესი).
<b>მისიების, ფუნქციებისა და პროცესების ანალიზი დაგეხმარა საჯარო დაწესებულების მიზნებისა და ოპერაციების უკეთ აღქმაში მიუხედავად ამისა, პროცესი აღმოჩნდა ზედმეტად რთული, შრომატევადი და ნაკლებად ღირებული სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნებისთვის. შესაბამისად, ის არ არის რეკომენდირებული და ახსნილი ამ სახელმძღვანელოში.</b>

- სამუშაო პოზიციების ძირითადი ფუნქციური სეგმენტაცია

ამ პროცესის მიზანია პოზიციების კლასიფიკაცია ფუნქციურ კატეგორიებად, რათა პოზიციის დასახელება ასახავდეს პასუხისმგებლობის ფუნქციურ სფეროს. პოზიციის იერარქიული დონის დაკავშირება ფუნქციურ კლასიფიკაციასთან, უფრო ნათელ და ყოვლისმომცველ წარმოდგენას ქმნის ორგანიზაციაში ამ კონკრეტული პოზიციის დატვირთვის შესახებ.

ნიმუში<sup>5</sup>: სპეციალისტი სახელმწიფო შესყიდვებში, უფროსი სპეციალისტი ეკონომიკური ანალიზის საკითხებში.

სამუშაოების ფუნქციური სეგმენტაცია შეიძლება გაკეთდეს უფრო ზოგადი ან მეტად დეტალური ფორმით. მაგალითად, იურიდიულ საკითხებში მომუშავე პოზიციები შეიძლება დაჯგუფდეს მხოლოდ ერთ კატეგორიად „იურიდიული საკითხები“, ან შეიძლება დაიყოს ქვეკატეგორიებად, როგორც არის: „საკანონმდებლო“, „იურიდიული მრჩეველი“, „ადვოკატი – წარმომადგენლობა სასამართლოებში“. აქ მთავარი მიზანი არის, რომ პოზიციების ჩამონათვალი ასახავდეს შესაბამისი ექსპერტიზის სფეროს.

<sup>5</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება

აუცილებელია არსებობდეს განზოგადების გარკვეული დონე - ფუნქციური სფეროების რაოდენობა გაცილებით ნაკლები უნდა იყოს, არსებული პოზიციების რაოდენობაზე.

**ნიმუში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტიდან:**

2022 წელს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში დასაქმებული იყო 179 პროფესიული საჯარო მოხელე, 76 იდენტიფიცირებულ პროფესიულ კატეგორიაში.

**!** მნიშვნელოვანია: სამუშაო პოზიციების ფუნქციური კლასიფიკაცია უნდა შემუშავდეს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მიერ საკვანძო დეპარტამენტებთან კონსულტაციით.

- საკვანძო პოზიციების იდენტიფიცირება

ძალზე მნიშვნელოვანია სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვისას აქცენტი გაკეთდეს საკვანძო პოზიციებზე. აღნიშნული პოზიციები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად. ამ თანამდებობების ხანგრძლივად ვაკანტურად შენარჩუნებამ ან არაკომპეტენტური პირებით დაკომპლექტებამ შესაძლოა განსაკუთრებით უარყოფითი გავლენა მოახდინოს საჯარო დაწესებულების მუშაობის ეფექტურობაზე.

**ნიმუში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტიდან:**

ფინანსთა სამინისტროს ძალისხმევით გამოვლინდა საკვანძო პოზიციები. დეპარტამენტის უფროსის პოზიცია სტანდარტულად დაკვალიფიცირდა, როგორც საკვანძო პოზიცია. გარდა ამისა, რიგი სხვა პოზიციებიც, ქვედა მენეჯერულ და საექსპერტო დონეზე, დაკვალიფიცირდა ამ კატეგორიაში. ამ პროცესს ხელმძღვანელობდა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, თუმცა განხორციელდა დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან მჭიდრო კომუნიკაციით.

საკვანძო პოზიციების იდენტიფიცირებას სჭირდება სტრუქტურირებული პროცესი, რომელიც კონკრეტულ კრიტერიუმებს ეფუძნება. აღნიშნულმა უნდა უზრუნველყოს საჯარო დაწესებულების თანმიმდევრულობა და შეამციროს საკვანძო პოზიციების „ინფლაციის“ და ლობირების რისკი. ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებში მოცემულია კრიტერიუმების ნიმუში:

- უშუალოდ უწყობს ხელს ეს პოზიცია საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების მიღწევას? არის თუ არა ეს მნიშვნელოვანი წვლილი? მაგალითად, ე.წ. დამხმარე პოზიციები ბუღალტერიაში ან ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტში, როგორც წესი, მხოლოდ ირიბად უწყობს ხელს საჯარო დაწესებულების წარმატებას.
- არის თუ არა განსაკუთრებული საბაზრო ზეწოლა ამ პოზიციებზე მომუშავე პირებზე? ანუ, არსებობს თუ არა მაღალი რისკი, რომ ეს ადამიანები დატოვებენ თანამდებობას უკეთესი ანაზღაურების გამო; ან ვაკანსიის გამოცხადების შემთხვევაში არ იქნება შესაფერისი კანდიდატები, რადგან საჯარო დაწესებულების მიერ შეთავაზებული ანაზღაურება არ არის კონკურენტუნარიანი?

- რთულია ამ დარგის ექსპერტების მოძიება ბაზარზე? მაგალითად, პოზიცია მოითხოვს ცოდნას და გამოცდილებას, რომელიც მხოლოდ საჯარო დაწესებულებაში შეიძლება შეიძინოს ადამიანმა.
- მოითხოვს თუ არა პოზიცია კონკრეტულ კომპეტენციებს? მაგალითად, კონკრეტულ განათლებას (გარდა ზოგადი იურისტის ან ეკონომისტის განათლებისა)? არის თუ არა მოთხოვნა გარკვეულ სერტიფიკატებზე, რომლის მოპოვებაც რთულია?
- არის თუ არა მოთხოვნა განსაკუთრებით ხანგრძლივ „დაწყების“ (induction) ეტაპზე? უმეტეს პოზიციებზე, ახალ თანამშრომლებს რამდენიმე თვე მაინც სჭირდებათ რომ ექსპერტიზის მოსალოდნელ დონეს მიაღწიონ. თუმცა, არსებობს პოზიციები, რომელიც მხოლოდ მრავალი წლის გამოცდილების შემდეგ აღწევს ეფექტური მუშაობის სასურველ დონეს.

თუ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვაზე, ან მათ უმრავლესობაზე, პასუხი არის დადებითი - დიახ, ეს არის საკვანძო პოზიცია. თუ პასუხი 3 – 4 კითხვაზე არის დადებითი - ის შეიძლება იყოს საკვანძო პოზიცია. თუ სამზე ნაკლები დადებითი პასუხია - არა, ეს არ არის საკვანძო პოზიცია.

!	<p>პრაქტიკული რჩევა: ამოსავალი წერტილი შეიძლება იყოს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების მიერ სამუშაოს აღწერილობების კრიტიკული ანალიზი. ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი უნდა იყოს დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან გასაუბრება, რათა ერთობლივი მსჯელობა გაიმართოს შეზღუდული რაოდენობის საკვანძო პოზიციებზე და მოხდეს მათი შერჩევა. ზოგადი შეკითხვა, რომელიც შეიძლება დაისვას (გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი დეტალური კითხვებისა): რომელი პოზიციების ვაკანტურობა ან არაკომპეტენტური ადამიანებით დაკომპლექტება შეგიქმნით ყველაზე მეტ სირთულეს?</p>
---	--

<p><b>წიშში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტიდან:</b></p>
<p>ფინანსთა სამინისტრომ საკვანძო თანამდებობათა რაოდენობა 76-მდე შეზღუდა, რაც სამინისტროს თანამშრომელთა 42%-ს შეადგენს.</p>

*როლი – ვინ?*

- ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი/ერთეული
- თანამშრომლობა ძირითად სტრუქტურულ ერთეულებთან

**არსებული სამუშაო ძალის მიწოდების ანალიზი**

*მიზნები – რატომ?*

- ადამიანური რესურსების მიმართულებით არსებული მდგომარეობის უკეთ შესწავლა, მათ შორის ბოლო წლების დინამიკაზე დაკვირვება. რაც უფრო ზუსტი წარმოდგენა გვაქვს არსებულ სამუშაო ძალაზე, მით უფრო ზუსტი სამომავლო განვითარების პროგნოზის გაკეთება შეიძლება.
- აუცილებელია ანალიტიკური ბაზის შექმნა ადამიანური რესურსების მოსალოდნელი საჭიროებებისა და გამოწვევების პროგნოზირებისთვის.

### შედეგები - რა?

- არსებული სამუშაო ძალის ანალიზი დემოგრაფიის, მუშაობის ხარისხის, კომპეტენციების, რაოდენობისა და ადამიანური მართვის პოლიტიკის ეფექტურობის თვალსაზრისით.
- საჯარო დაწესებულებაში დასაქმების უახლესი ტენდენციების ანალიზი.

### ანალიზი - როგორ?

ამ ნაწილში, მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების გაანალიზება:

- ადამიანური რესურსების შესახებ ძირითადი მონაცემები საჯარო დაწესებულებაში ზოგადი სურათის შესაქმნელად. ეს შეიძლება მოიცავდეს თანამშრომელთა დაყოფას შემდეგი მაჩვენებლებით:
  - ასაკი,
  - საჯარო დაწესებულებაში მუშაობის და კონკრეტულ პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა,
  - სქესი,
  - დასაქმების სტატუსი,
  - დასაქმების საფუძველი.

<b>!</b>	<p>პრაქტიკული რჩევა: თანამშრომელთა ანალიზი ასაკისა და სტატუსის მიხედვით უფრო ეფექტური იქნება, თუ ის განხორციელდება დროის დიაპაზონში და არა საშუალო მონაცემებთან მიმართებით. მაგალითი: იმის ნაცვლად, რომ ვთქვათ: სამინისტროს თანამშრომელთა საშუალო ასაკი 37 წელია, უმჯობესი იქნება ის ასაკობრივ დიაპაზონში წარმოვაჩინოთ: 25 წელზე ნაკლები ასაკის თანამშრომელთა რაოდენობა; 25-დან 35 წლამდე ასაკის თანამშრომელთა რაოდენობა, და ა.შ... განსხვავებული დიაპაზონი შეიძლება შეიქმნას მამაკაცებისთვის და ქალებისთვის, რადგან პოტენციური საპენსიო ასაკი განსხვავებულია. ამ ანალიზმა, სხვა საკითხებთან ერთად, უნდა აჩვენოს, რამდენი საჯარო მოხელეა საპენსიო ასაკში ან უახლოვდება საპენსიო ასაკს. ამ კატეგორიის თანამშრომლებმა შესაძლოა გადაწყვიტონ პენსიაზე გასვლა, რის შედეგადაც გაჩნდება ვაკანსია. ასევე, არსებობს მათი დაბალი პროდუქტიულობის რისკი, უფრო ხშირი გაცდენა ავადმყოფობის გამო, და ა.შ. ...</p>
----------	--

- საჯარო დაწესებულებისთვის, დამსაქმებლის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად მნიშვნელოვანი კომპონენტია ადამიანური რესურსების შესახებ მონაცემები (რაც მნიშვნელოვნად აისახება როგორც თანამშრომელთა შენარჩუნების, ასევე გარე კანდიდატების მოზიდვის შედეგებზე). განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მონაცემები თანამშრომელთა გადინების შესახებ, მათ შორის პენსიაზე გასვლის დროს. იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ რამდენად მიმზიდველია საჯარო სამსახური პოტენციური კანდიდატებისთვის და ასევე გამოვიყენოთ გარე სამუშაო ძალის რესურსი, სასარგებლო იქნება გავანალიზოთ:
  - თანამდებობრივი სარგოს მაჩვენებელი გარე ნიშნულებთან მიმართებით
  - საჯარო მოხელეების შერჩევის წესი (გარე კანდიდატებისთვის ღია პოზიციების წილი)
  - კვალიფიციურ აპლიკანტთა რაოდენობა თითო პოზიციაზე შიდა და გარე შერჩევისას
  - შერჩევის პროცესის ხანგრძლივობა
  - შიდა და გარე შერჩევის ეფექტურობა



ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზმა შეიძლება გარკვეული წარმოდგენა შექმნას რამდენად მიმზიდველია საჯარო დაწესებულება, როგორც დამსაქმებელი. დასკვნები შეიძლება სასარგებლო იყოს ვაკანსიების შევსების სტრატეგიების განსაზღვრისას. თანამშრომელთა შენარჩუნების გამოწვევების დასადგენად, სასარგებლოა გავანალიზოთ შემდეგი ფაქტორები:

- ახალი თანამშრომლების შენარჩუნება;
- გადინება;
- საპენსიო ასაკთან დაკავშირებული გადინება;
- ნებაყოფლობითი გადინება;
- საპენსიო ასაკს მიღწეული თანამშრომლების პროცენტული რაოდენობა ;
- საპენსიო ასაკს მიახლოებული თანამშრომლების პროცენტული რაოდენობა (5 წლის ან ნაკლები პერიოდის განმავლობაში ვისაც უწევს პენსია) ;
- გაცდენები;
- ორგანიზაციიდან წასვლის შემდგომი ინტერვიუ (exit interview) (თუ არის ხელმისაწვდომი);
- ჩართულობის / მოტივაციის გამოკითხვის შედეგები (თუ არის ხელმისაწვდომი) .

ანალიზის მიგნებებმა შეიძლება გარკვეულწილად გამოკვეთოს თანამშრომელთა შენარჩუნების პოტენციური პრობლემები და, შესაბამისად, გამოავლინოს რამდენი ვაკანსია შეიძლება გაჩნდეს. გარკვეული ინდიკატორების ანალიზმა, თუ წლების განმავლობაში შესრულდება, შეიძლება გამოკვეთოს დინამიკა (გადინების), რაც შემდგომში დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. სხვა ინდიკატორებს აქვთ ძალიან პირდაპირი მნიშვნელობა - მაგალითად, საპენსიო ასაკს მიღწეული ან საპენსიო ასაკს მიახლოებული თანამშრომლების პროცენტის ცოდნა აჩვენებს, თუ რამდენი თანამშრომელი შეიძლება გავიდეს პენსიაზე. მესამე კატეგორიის მონაცემები (გაცდენები, სამუშაოდან წასვლის შემდგომი ინტერვიუს ანალიზი და ჩართულობის/მოტივაციის კვლევა) გარკვეულ წარმოდგენას ქმნის პერსონალის მოტივაციის/დემოტივაციის დონეზე და მის გამომწვევ მიზეზებზე. მოტივაციის/ჩართულობის დაბალი დონე ან გაცდენების მაღალი მაჩვენებელი მიუთითებს, რომ შესაძლოა არსებობდეს რისკი იმისა, რომ ზოგიერთი თანამშრომელი განიხილავდეს სამსახურიდან წასვლას და/ან შესაძლოა შემცირდეს მათი პროდუქტიულობა.

საჯარო დაწესებულებაში პროფესიული განვითარების კუთხით არსებული მდგომარეობის უკეთ გასაგებად, სასარგებლოა გავანალიზოთ:

- ტრენინგის ხარჯები;
- ტრენინგ კურსების საშუალო რაოდენობა თითოეულ თანამშრომელზე;
- ტრენინგის დღეების/საათების საშუალო რაოდენობა თითოეულ თანამშრომელზე;
- ტრენინგის თემები/ სფეროები;
- სამუშაოს შესრულების შეფასების შედეგები;
- პროფესიული განვითარების გეგმები.

ამ მონაცემების ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს გარკვეული პრობლემური საკითხები, რომელიც უნდა აისახოს სამუშაო ძალის დაგეგმვის დოკუმენტში. ასეთი საკითხებია მაგალითად, თუ შემცირდა ტრენინგის ბიუჯეტი, ან ტრენინგში მონაწილეობა შემოიფარგლა გარკვეული დეპარტამენტებით ან თანამშრომელთა კატეგორიით; ან მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიული განვითარების გეგმები შემუშავებულია, არ ხდება მათი იმპლემენტაცია და ისინი მხოლოდ ქაღალდზე შესრულებულ სავარჯიშოდ იქცა.

ზემოაღნიშნული მონაცემების ანალიზი არა მხოლოდ ადამიანური რესურსების სიტუაციის მხრივ იძლევა ღირებულ ინფორმაციას საჯარო დაწესებულებისათვის არამედ მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის თანამშრომლების საჭიროების პროგნოზირებისთვის და სამუშაო ძალის დაგეგმვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ზემოაღნიშნული მონაცემები (თუ შესაძლებელია), დინამიური პერსპექტივით უნდა იყოს წარმოდგენილი - ასახავდეს სრულ ღირებულებას გასული წლის განმავლობაში, და უნდა შედარდეს მინიმუმ წინა ორ წელიწადს. ეს მონაცემები უნდა ჩაიშალოს შემდეგ კატეგორიებად: დეპარტამენტებისა და წოდებების მიხედვით. საჭიროების შემთხვევაში, ცალკეული ანალიზი შეიძლება გაკეთდეს საკვანძო პოზიციებზე.

ზემოთ შემოთავაზებული ინდიკატორების გაანგარიშების ფორმულების მაგალითი მოცემულია დანართში [\(დანართი 3: ინდიკატორების გამოთვლა\)](#). მათი შეცვლა შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების საჭიროებიდან გამომდინარე. ადამიანური რესურსების მართვის ინდიკატორების პრაქტიკული და სრული სია შეგიძლიათ იხილოთ სახელმძღვანელოში “ადამიანური რესურსების მართვის ინდიკატორები საჯარო სამსახურისთვის”, ხელმისაწვდომია საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე.

თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ თავად უნდა გადაწყვიტოს სჭირდება თუ არა კონკრეტული დამატებითი მონაცემების ანალიზი ან/და შეგროვება. საჭიროების შემთხვევაში დაასაბუთოს რომელი.

მონაცემთა ორი წყარო მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას. რეკომენდირებულია სამუშაოდან წასვლის შემდგომ ინტერვიუების შემოღება. ეს ინტერვიუები არის სტრუქტურირებული ინტერვიუები, თანამშრომელთან, რომელიც ტოვებს საჯარო დაწესებულებას (შეიძლება ასევე გაკეთდეს წერილობითი კითხვარის სახით). კითხვარის მიზანია მეტი ინფორმაციის მიღება საჯარო დაწესებულების დატოვების მიზეზების შესახებ და უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ იმ თანამშრომლებით, რომელიც ნებაყოფლობით ტოვებენ საჯარო დაწესებულებას. სამუშაოდან წასვლის შემდეგ ინტერვიუს მაგალითი ხელმისაწვდომია [მე-4 დანართში](#).

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც უნდა გაანალიზდეს, არის თანამშრომელთა ჩართულობა. ამ მიზნით რეგულარულად უნდა ჩატარდეს (2-3 წელიწადში ერთხელ) ჩართულობის ანონიმური გამოკითხვა. ჩართულობა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც თანამშრომლების მზადყოფნა „გაიარონ დამატებითი მილი“.<sup>6</sup> ეს განმარტება ემყარება ორ მნიშვნელოვან საკითხს: რამდენად მოტივირებული ასრულებს თანამშრომელი მოვალეობებს და რამდენად არის საკუთარი ორგანიზაციის ერთგული. ამრიგად, თანამშრომლების ჩართულობის ძირითადი სფეროები, როგორც წესი, არის:

- ლიდერობა;
- გუნდები;
- ორგანიზაციული ღირებულებები;
- თავად სამუშაო;
- საჯარო ადმინისტრაციის შემთხვევაში, აგრეთვე საჯარო სამსახურზე მიჯაჭვულობა.

ჩართულობის კვლევების მაგალითები ხელმისაწვდომია [მე-5 დანართში](#). მათი კორექტირება შესაძლებელია საჯარო დაწესებულების საჭიროებების მიხედვით. ჩართულობის კვლევის შედეგები, ძალიან სასარგებლოა სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვისათვის, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცესებისთვის და ინიციატივებისთვის.

<sup>6</sup> 2022 SHRM სასწავლო სისტემა.

საკვანძო როლებისთვის ცალკე ანალიზი იქნება საჭირო. საკვანძო როლები საჯარო დაწესებულებაში, არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პოზიციები. ამგვარად, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ამ პოზიციების თანამშრომელთა დაქირავებას, დაწინაურებასა და შენარჩუნებას.

ადამიანური რესურსების ერთეულმა, უმეტესწილად, ანალიზი უკვე არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით უნდა გააკეთოს. არ არის საჭირო სრულყოფილი სტატისტიკა - Excel-ის გრაფიკებიც საკმარისია მონაცემების საილუსტრაციოდ. ადამიანური რესურსების განყოფილებამ გულდასმით უნდა განიხილოს ახალი მონაცემების შეგროვების აუცილებლობა (მაგალითად გამოკითხვის სახით) და გაითვალისწინოს ამ პროცესის სარგებელი და მასთან დაკავშირებული ხარჯები.

ასევე უნდა იყოს გამოყენებული ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის სხვა ინსტრუმენტები, მაგალითად პროფესიული განვითარების გეგმები:

### *როლები-ვინ?*

- არსებულ მონაცემებს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ამუშავებს;
- ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი კოორდინატორის ფუნქციას ასრულებს ამ პროცესში.

## **მომავლო სამუშაო ძალის პროგნოზი**

### *მიზნები - რატომ?*

- სამუშაო ძალის მოსალოდნელი გადინების გათვლა მოკლე და საშუალოვადიან პერსპექტივაში;
- კონკრეტული უნარების გადინება და მატება მოკლე და გრძელ-ვადიან პერსპექტივაში.

### *შედეგები - რა?*

- თანამშრომელთა რაოდენობის პროგნოზი საჯარო დაწესებულებაში მოკლე და საშუალოვადიან პერსპექტივაში;
- არსებული კომპეტენციების პროგნოზი საჯარო დაწესებულებაში მოკლე და საშუალოვადიან პერსპექტივაში.

### *ანალიზი - როგორ?*

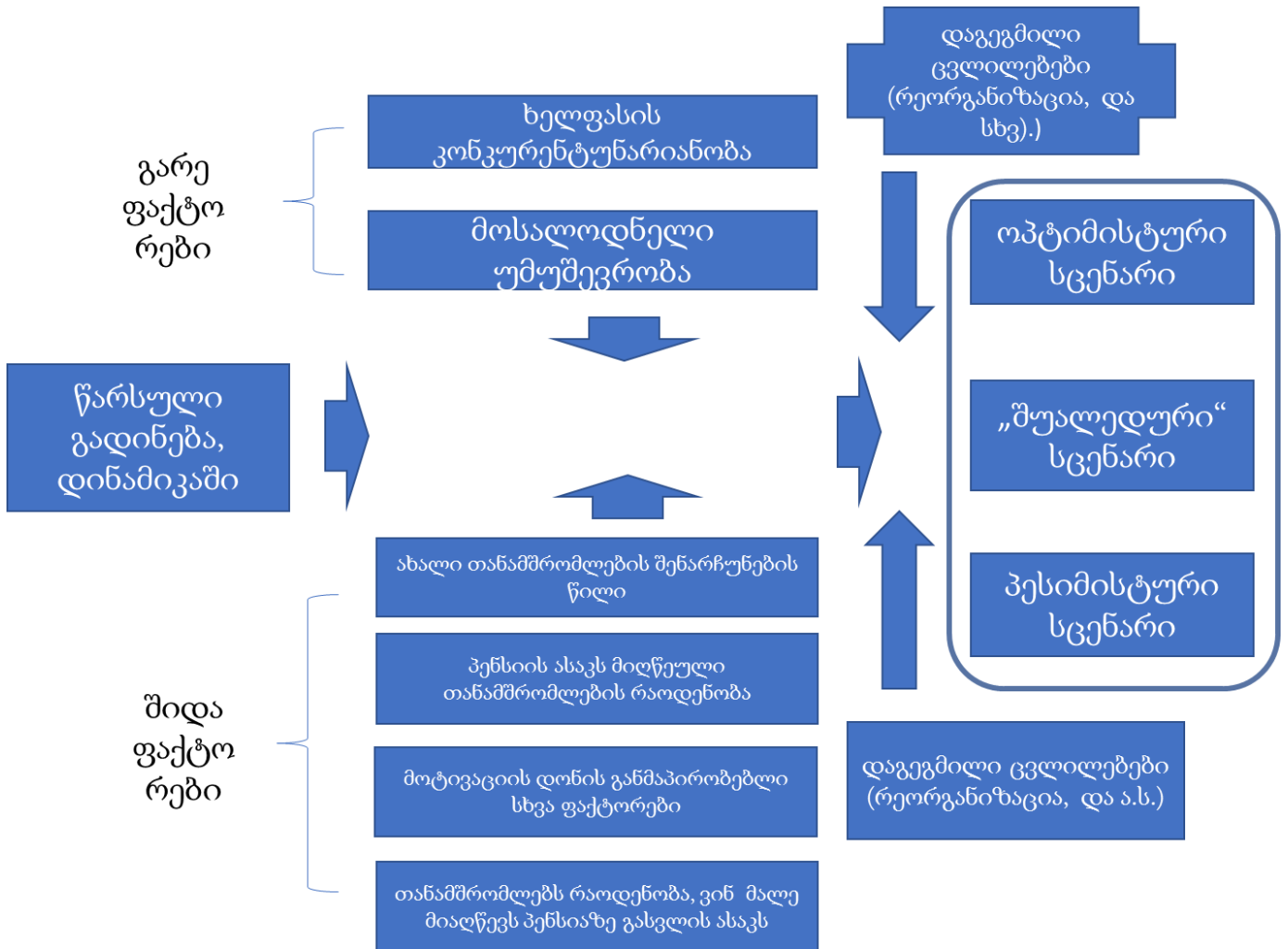
## **საჯარო მოხელეების რაოდენობის პროგნოზირება**

თანამშრომელთა გადინების პროგნოზირების ორი ძირითადი მეთოდი არსებობს: სტატისტიკური (რეგრესიული ანალიზი) და განსჯითი. ქვემოთ დეტალურად განხილულია მხოლოდ განსჯის მიდგომა. სტატისტიკური მეთოდი, უპირველეს ყოვლისა, მრავალი წლის განმავლობაში დამუშავებულ მონაცემების ანალიზს მოითხოვს. რაც ასევე გულისხმობს გარე ფაქტორების სისტემატურ ანალიზს, რომელიც შესაძლოა აღმატებოდეს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების შესაძლებლობებს. მეორეც, საქართველოს რეალობაში, მრავალი დაწესებულების ზომიერი ან მცირე ზომის გამო, სარწმუნო სტატისტიკური ანალიზი შეიძლება უსარგებლო გახდეს, განსაკუთრებით, თუ ის განხორციელდება დეპარტამენტების ან პოზიციების კატეგორიზაციით<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> მენეჯერული ან საექსპერტო შეფასება ყველაზე გავრცელებული ტექნიკაა. სხვა ტექნიკები არის: სტატისტიკური (ან თანაფარდობის ტენდენციის ანალიზი) - რომელიც შეფასებებს წარსულის ტენდენციებზე და სამუშაოს შესწავლის ტექნიკებზე დაყრდნობით აკეთებს. და გამოიყენება, როდესაც სამუშაო დატვირთვის გაზომვა არის შესაძლებელი - რადგან სამუშაოს

მომავალი სამუშაო ძალის პროგნოზი ძირითადად ეფუძნება თანამშრომელთა მოსალოდნელ გადინებას და შეიძლება გაანალიზდეს საჯარო დაწესებულების შერჩეულ თანამშრომლებთან დისკუსიის დროს. მნიშვნელოვანია ასევე გავითვალისწინოთ მთელი რიგი სხვა ფაქტორები, რომლებიც ქვემოთ არის ჩამოთვლილი:

**ცხრილი 5: მომავალი სამუშაო ძალის პროგნოზირება**



განხილვის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს გადინების დინამიკა წარსულში და მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომელთა რაოდენობა. განხილვისას სხვა ფაქტორებიც უნდა იყოს გათვალისწინებული.

შემდეგი ფაქტორების მაღალმა დონემ შეიძლება გაზარდოს გადინების რისკი: საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომელთა რაოდენობა და იმ თანამშრომელთა რაოდენობა, ვისაც მალე დაუდგება საპენსიო ასაკი.

დატვირთვის გაზომვას ეფუძნება. Armstrong M. (2006), ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის სახელმძღვანელო, Kogan Page, ლონდონი და ფილადელფია, გვ. 373-374.

შემდეგი ფაქტორების დაბალმა დონემ შეიძლება გაზარდოს გადინების რისკი: სახელფასო კონკურენტუნარიანობა, მოსალოდნელი უმუშევრობა, დაბალი მოტივაციის დონე, ახალი თანამშრომლების შენარჩუნების დაბალი დონე.

ჩართულობის გამოკითხვის მნიშვნელობის დემონსტრირება შეიძლება შემდეგი მაგალითით<sup>8</sup>. მიუხედავად იმისა, რომ სამინისტროში თანამშრომელთა გადინების წლიური მაჩვენებელი ზომიერ ფარგლებშია და მომდევნო 2-3 წლის განმავლობაში არ არის მოსალოდნელი მისი მნიშვნელოვანი ზრდა, საკვანძო პოზიციებზე მყოფ თანამშრომელთა შორის ჩატარებულმა ჩართულობის კვლევამ აჩვენა, რომ ამ პირების საგრძნობლად დიდი ნაწილი განიხილავს სამინისტროდან წასვლას. შესაბამისად, მხოლოდ გადინების მონაცემების ანალიზმა შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს სამინისტრო, რომელიც საკვანძო პოზიციებზე მყოფი თანამშრომლების გადინების ფაქტის წინაშე აღმოჩნდება, თუ არ ჩაატარებს კვლევას და არ მიიღებს პრევენციულ ზომებს.

საკვანძო პოზიციებთან მიმართებით განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს საპენსიო ასაკთან დაკავშირებულ მოსალოდნელ გადინებას და დასაქმებასთან დაკავშირებულ სხვა ცვლილებებს.

მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი პროგნოზირება მნიშვნელოვანია მთლიანი საჯარო დაწესებულებისთვის, ხშირ შემთხვევაში გამართლებულია ყურადღება გამახვილდეს კონკრეტულ დეპარტამენტებსა ან პოზიციებზე. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ მოსალოდნელია გარკვეული გამოწვევები თანამშრომელთა შენარჩუნების მხრივ.

მაგალითი <sup>9</sup>: სამინისტროს იურიდიულ დეპარტამენტში 20 იურისტია დასაქმებული. საშუალო გადინება ბოლო სამი წლის განმავლობაში 5-დან 10%-მდე იყო (ცვალებადი). გადინება ყველა შემთხვევაში ნებაყოფლობითი იყო. ინფლაციის მაღალი მაჩვენებელი ბიზნეს ორგანიზაციებში ხელფასების გაზრდას მოითხოვს (15% გასულ წელს). სამინისტრო, საბიუჯეტო შეზღუდვების გამო, ვერ დაეწევა საბაზრო ტენდენციებს (5%-ით გაიზარდა გასულ წელს). სიტუაცია სავარაუდოდ შენარჩუნდება უახლოესი 2-3 წელიწადის განმავლობაში. იურიდიულ დეპარტამენტში ჩართულობის დონე დაბალია - თანამშრომლების უმეტესობა უკმაყოფილოა სამუშაო გარემოთი, მენეჯმენტით და ხელფასით, თუმცა მათ მოსწონთ სამუშაო. უახლოეს 2 წელიწადში იურიდიული დეპარტამენტის 5 თანამშრომელი იქნება საპენსიო ასაკში. მომავალ წელს ახალი შესაბამისობის დეპარტამენტი შეიქმნება საჯარო დაწესებულებაში. განიხილება იურიდიული დეპარტამენტიდან ორი იურისტის გადაყვანა ახლად შექმნილ შესაბამისობის დეპარტამენტში. ზემოაღნიშნული შემთხვევისათვის, თანამშრომელთა დაკომპლექტების რამდენიმე სცენარი შეიძლება შემუშავდეს.

სცენარის ოპტიმისტური განვითარება: არავინ მიდის სამსახურიდან ნებაყოფლობით, ორი თანამშრომელი გადაჰყავთ ახალ დეპარტამენტში. შესაბამისად, დეპარტამენტი დაკარგავს ორ ადამიანს (10%).

სცენარის პესიმისტური განვითარება: დაბალი ჩართულობისა და სახელფასო კონკურენტუნარიანობის კლების გამო, წლიური ნებაყოფლობითი გადინება გაიზარდება 15%-მდე (3 ადამიანი ერთ წელიწადში). საპენსიო ასაკს მიღწეული 5 თანამშრომლიდან 4 გადის პენსიაზე. 2 თანამშრომელი გადაყავთ ახლად შექმნილ შესაბამისობის დეპარტამენტში. შედეგად, იურიდიული დეპარტამენტი ერთ წელიწადში 9 თანამშრომელს დაკარგავს. თანამშრომელთა რაოდენობა ერთ წელიწადში (ახალი თანამშრომლების აყვანის გარდა) შემცირდება 9 ადამიანი (45%).

<sup>8</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება

<sup>9</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

მენეჯერებთან დისკუსიის შემდეგ, ადამიანური რესურსების მენეჯერი დაეთანხმა ვარაუდს, რომ იურიდიული დეპარტამენტი შეიძლება დაახლოებით 5 პირმა (25%) დატოვოს მომავალ წელს.

<b>!</b>	<p>არ არის აუცილებელი თანამშრომელთა სავარაუდო გადინების კონკრეტული ციფრების გამოყვანა. მნიშვნელოვანია განისაზღვროს დეპარტამენტები და პოზიციების ჯგუფები, სადაც ყველაზე მაღალია თანამშრომელთა გადინების პერსპექტივა სამომავლოდ, რაც შესაძლოა ყველაზე დიდ გამოწვევად იქცეს.</p> <p>ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია აქცენტი იმ დეპარტამენტებზე გაკეთდეს, სადაც ყველაზე მეტი საკვანძო პოზიციის თანამშრომელი არის დასაქმებული.</p>
----------	---

### საჯარო მოხელეთა კომპეტენციები

თანამშრომელთა მოსალოდნელი გადინების ანალიზი, სამომავლო მიწოდების საკვანძო საკითხია. თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, კომპეტენციების ცვლილებების ანალიზი. სხვადასხვა დეპარტამენტსა და თანამშრომელთა ჯგუფებს შორის გადინების რისკის ანალიზს შეუძლია წარმოდგენა შექმნას თუ რა კომპეტენციების დაკარგვა არის მოსალოდნელი.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ კომპეტენციების დაკარგვის პერსპექტივას, რაც საკვანძო პოზიციების და ფუნქციების შესრულებას უკავშირდება. მენეჯერებთან ინტერვიუმ შესაძლოა გარკვეულწილად ნათელი მოჰფინოს ამ საკითხს.

#### *როლები - ვინ?*

ანალიზი უნდა გააკეთოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა, რადგან მონაცემების უმეტესობა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალურ ელექტრონულ პროგრამაში (HRMIS) არის თავმოყრილი. ერთადერთი მონაცემი, რომელზეც კვლევის გაკეთება იქნება საჭიროა, არის მოსალოდნელი უმუშევრობის დონის პროგნოზი (რაზეც სტატისტიკის სპეციალისტთან ან აკადემიურ წრეებთან კონსულტაცია იქნება საჭირო) და სახელფასო განაკვეთები ბიზნეს სექტორში. მიუხედავად იმისა, რომ გარე სახელფასო განაკვეთებზე მონაცემები შეიძლება არ იყოს სრულად ხელმისაწვდომი, და სახელფასო კვლევებისთვის გარე რესურსის დაქირავება, შესაძლოა ძალიან ძვირი დაჯდეს, გასათვალისწინებელია, რომ სამინისტროს პირდაპირი კონკურენტები რეალურად სხვა სამინისტროები ან საჯარო სამართლის იურიდიული პირები არიან. ამ შემთხვევაში კი გაცილებით ადვილია სახელფასო განაკვეთის შედარებითი კვლევა. დამატებითი კვლევის საგანს შესაძლოა წარმოადგენდეს ჩართულობის / მოტივაციების კვლევის მეთოდოლოგია, ან სამუშაოდან წასვლის შემდგომი ინტერვიუს დანერგვა.

ეს ანალიზი უნდა შეივსოს მენეჯერებთან ინტერვიუს შედეგებით, რომელიც დაკავშირებულია პოტენციურ შემოდინება და გადინების პროცესებთან, მაგალითად, რეორგანიზაციები. ასევე გარკვეულწილად კავშირია კომპეტენციების პოტენციურ დაკარგვასთან.

## სამომავლო სამუშაო ძალის მოთხოვნის პროგნოზი

### მიზანი - რატომ?

სამომავლო კომპეტენციებისა და პერსონალის საჭიროების პროგნოზირება აუცილებელია იმისთვის, რომ ორგანიზაციას სწორი ადამიანები ჰყავდეს საჭირო დროსა და სწორ ადგილას, იმისათვის რომ შეძლოს საკუთარი ამოცანების განხორციელება.

### შედეგები - რატომ?

- ახალი ამოცანების გავლენა დასაქმების საჭიროებებზე;
- ინტენსივობისა და მუშაობის რეჟიმის ცვლილებების გავლენა დასაქმების საჭიროებებზე.

### ინფორმაციის წყაროები - როგორ?

სამუშაო ძალის დაგეგმვის მიზანია სწორად მოხდეს მომავალში თანამშრომელთა რაოდენობის მისადაგება საჯარო დაწესებულების საჭიროებებთან. აღნიშნული ასევე მოითხოვს განჭვრეტას, თუ როგორ შეიძლება შეიცვალოს ორგანიზაციის ამოცანები, მუშაობის სტილი და ინტენსივობა.

ახალი ამოცანების ანალიზში აქცენტი უნდა გაკეთდეს:

- იმ სტრატეგიული დოკუმენტების ანალიზზე, რომელიც გავლენას ახდენს საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ამოცანებზე;
- დაგეგმილი საკანონმდებლო ცვლილებების, ან რეორგანიზაციის შედეგად მიღებული ამოცანების ანალიზი;
- სხვა პოტენციური წყაროებით მიღებული ახალი ამოცანების ან მენეჯერებთან ინტერვიუების საფუძველზე მოდიფიცირებული ამოცანების ანალიზი;
- ამოცანების იდენტიფიცირება, რომელთა ინტენსივობა მოსალოდნელია რომ გაიზარდოს ან შემცირდეს.

მაგალითი<sup>10</sup>: ქვეყანა A-მ დააპირა ხარჯების გადახედვის დანერგვა და 2020 წელს შინაგან საქმეთა და იუსტიციის სამინისტროებში დანახარჯების ანალიზის განხორციელება დაგეგმა. ეს მოითხოვდა სახელმწიფო ფინანსებზე პასუხისმგებელ სამინისტროში ფულის ღირებულების სტრუქტურული ერთეულის შექმნას. ეს განყოფილება კი მოითხოვდა შემდეგ კომპეტენციებს: მონაცემთა ანალიზი, სტატისტიკა და ა.შ. ამისათვის საჭირო გახდა სამი თანამშრომლის აყვანა.

მუშაობის წესის მოსალოდნელი ცვლილების ანალიზი შეიძლება ფოკუსირებული იყოს სამ ძირითად ასპექტზე:

- დაგეგმილი რეორგანიზაციები და ორგანიზაციული ცვლილებები;
- დაგეგმილი ცვლილებები, რომელსაც საფუძველად უდევს პროცესების ხელახალი გადაწყობა და ცვლილებების დანერგვა საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით;
- დისტანციური მუშაობა.

მაგალითი<sup>11</sup>: დაგეგმილია შიდა დოკუმენტების ქალაქით მიმოცვლის წესი შეიცვალოს დოკუმენტების ელექტრონული მართვის სისტემით. მოკლევადიან პერსპექტივაში აღნიშნული

<sup>10</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

<sup>11</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

მოითხოვს 2 პირის დანიშვნას. ეს პირები პასუხისმგებელი იქნებიან ახალი სისტემის დანერგვასა და მის ფუნქციონირებაზე (IT პერსონალი), ასევე თანამშრომლებისთვის ტრენინგის ორგანიზებაზე. საშუალოვადიან პერსპექტივაში აღნიშნული ცვლილება შესაძლებლობას მისცემს დეპარტამენტებს სამდივნოებსა და კანცელარიებში დასაქმებულ პირთა რაოდენობა შეამციროს 10 ადამიანით. საჭიროა გაუმჯობესდეს არსებული თანამშრომლების კომპეტენციები ახალი, ციფრული უნარებით.

ცვლილების ანალიზი მოსალოდნელი სამუშაოს ინტენსივობის შესახებ უნდა განხორციელდეს მენეჯერებთან ინტერვიუების საფუძველზე. ინტერვიუების დროს აქცენტი უნდა გაკეთდეს:

- მოსალოდნელ ცვლილებებზე საკანონმდებლო რეგულაციებში, რომელიც გავლენას ახდენს სამუშაოს ინტენსივობაზე;
- გარე ფაქტორების მოსალოდნელ ცვლილებებზე (საზოგადოება, ბიზნესი და ა.შ.), რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს სამუშაოს ინტენსივობაზე.

მაგალითი<sup>12</sup>: Y ქვეყანამ დაგეგმა სამართლებრივი რეგულაციების შეცვლა შიდა აუდიტის ჩასატარებლად. აღნიშნული მოითხოვს, რომ შესაბამისმა სამინისტრომ 2024 წელს, 2023 წელთან შედარებით, 50%-ით მეტი ტრენინგი ჩაუტაროს შიდა აუდიტორებს, რათა ყველამ გაიაროს გადამზადება ახალ კანონმდებლობაში. ამისთვის შესაძლოა საჭირო გახდეს 1-2 ტრენინგის აყვანა სამსახურში.

თანამშრომელთა მოთხოვნის შესახებ მონაცემების დიდი ნაწილი უნდა შეგროვდეს საკვანძო დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან და მაღალ მენეჯმენტთან შეხვედრების შედეგად.

შეიძლება დაისვას შემდეგი კითხვები:

- ფიქრობთ, რომ უახლოესი ... წლის განმავლობაში თქვენს განყოფილებას დაემატება ახალი ამოცანები ან ზოგიერთი ფუნქცია აღარ იდგება დღის წესრიგში?
- როგორ ფიქრობთ, უახლოეს ... წელიწადში გარკვეული ამოცანების მოდიფიცირება იქნება საჭირო?
- ელით თუ არა სამუშაო დატვირთვის გაზრდას ან შემცირებას უახლოეს ... წელიწადში?
- ელით თუ არა რაიმე მნიშვნელოვან ცვლილებას მუშაობის წესში უახლოეს ... წელიწადში?

ეს სავარჯიშო უნდა იყოს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული, რათა თავიდან იქნას აცილებული საკადრო მოთხოვნების უსაფუძვლო ესკალაცია. თუ პასუხი რომელიმე ზემოთ მოცემულ კითხვაზე არის დიახ, საჭიროა დამატებითი კითხვების დასმა:

- გთხოვთ დაასაბუთოთ. რა სამართლებრივი საფუძველი არსებობს? არსებობს რაიმე მონაცემი, რომელიც გაამყარებს თქვენს მოთხოვნას?
- რომელი პოზიციები აღარ იქნება საჭირო ან საჭირო იქნება? რამდენი?
- რომელი კომპეტენცია აღარ იქნება საჭირო ან საჭირო იქნება?

მაგალითი<sup>13</sup>: ნებართვების გაცემაზე პასუხისმგებელი დეპარტამენტის მენეჯერი ამტკიცებს, რომ მომავალში განაცხადების რაოდენობა სავარაუდოდ გაიზრდება და მას ორ წელიწადში დეპარტამენტის თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა სურს 50%-ით. მსგავს სიტუაციაში

<sup>12</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

<sup>13</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.



მიზანშეწონილია დაისვას კითხვა, რა არის განაცხადების ზრდის საფუძველი. როგორ მოხდა მისი გამოთვლა? ეფუძნება თუ არა ეს გამოთვლა ბოლო წლების მონაცემებს.

...

მენეჯერის ინფორმაციით, განაცხადების რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში 100-დან 110-მდე, ხოლო შარშან 122-მდე დღითიდღე გაიზარდა. მენეჯერის თქმით, სავარაუდოდ, ეს დინამიკა შენარჩუნდება. მიღებული ინფორმაციის მიხედვით, განაცხადების წლიური ზრდა 10%-ია. შესაბამისად, თანამშრომელთა რაოდენობის მოსალოდნელი ზრდა ორ წელიწადში უნდა იყოს 22%, და არა მოთხოვნილი 50%.

მენეჯერებთან ინტერვიუ ნათელს მოჰფენს მომავალში საჭირო კომპეტენციების საკითხს, და ასევე იმ კომპეტენციებს, რაც ჯერჯერობით საკმარისად არ არის განვითარებული.

საჭირო კომპეტენციების დადგენისთვის ასევე აუცილებელია გაანალიზდეს ინდივიდუალური განვითარების გეგმები.



იდეალურ შემთხვევაში, იმისათვის რომ პასუხი გაეცეს კითხვას, არის თუ არა ახლი თანამშრომლები საჭირო დეპარტამენტში, კარგი იქნება გაანალიზდეს სამუშაო დატვირთვა. თუმცა, სამუშაო დატვირთვის ანალიზი საჯარო დაწესებულებაში საკმაოდ დიდ დროს მოითხოვს და ძალიან კომპლექსური პროცესია. შესაბამისად, ამ ტიპის ანალიზი არ არის რეკომენდირებული.

### როლები - ვინ?

- სტრატეგიების ანალიზი უნდა გააკეთოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა, რისი ვალიდაციაც უნდა მოხდეს მენეჯერებთან გასაუბრების დროს.
- მუშაობის ახალი ფორმების ანალიზი უნდა გააკეთოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა მენეჯერებთან გასაუბრების დროს.
- სამუშაოს ინტენსივობის მოსალოდნელი ცვლილების ანალიზი უნდა გააკეთოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა მენეჯერებთან გასაუბრების დროს.

სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებთან გასაუბრება არის უმთავრესი ინსტრუმენტი მომავალი სამუშაო ძალის მოთხოვნის ანალიზისთვის, რადგან ამ ადამიანებმა ყველაზე კარგად იციან საკუთარი პასუხისმგებლობის სფეროები და ასევე სიტუაციის სავარაუდო ევოლუციის შესახებ აქვთ ინფორმაცია. გასაუბრება შეიძლება გაიმართოს როგორც პირისპირ ინტერვიუს ფორმით, ასევე სამუშაო შეხვედრის სახით ყველა მენეჯერთან (ან ორივე ფორმით). გარდა ამისა, რეკომენდირებულია გასაუბრება სამინისტროს მაღალ მენეჯერებთან (მინისტრი, მინისტრის მოადგილეები).

### ხარვეზების ანალიზი

#### მიზნები - რატომ?

- დასაქმების ხარვეზების იდენტიფიცირება მოსალოდნელი გადინების, ორგანიზაციული ცვლილებებისა და საჯარო დაწესებულების მოსალოდნელი დატვირთვის გათვალისწინებით.

- კომპეტენციების ხარვეზების იდენტიფიცირება ორგანიზაციული ცვლილებებისა და საჯარო დაწესებულების მოსალოდნელი დატვირთვის, აგრეთვე ახალი ამოცანების გადასაჭრელად ან მუშაობის ახალი გზების გამოსაყენებლად საჭირო კომპეტენციებში ცვლილებების გათვალისწინებით.

*შედეგები - რატომ?*

- სავარაუდო დასაქმების ხარვეზები;
- სავარაუდო კომპეტენციის ხარვეზები.

*ინფორმაციის წყაროები და პრეზენტაცია - როგორ?*

არ საჭიროებს დამატებით ანალიზს. ხარვეზების ანალიზი უნდა დაეყრდნოს წინა ანალიზის შედეგებს. (მიწოდების ანალიზი და მოთხოვნის ანალიზი)

ხარვეზების ორი „კატეგორია“ შეიძლება გამოვყოს. პირველ კატეგორიას მიეკუთვნება ზოგადი გამოწვევები, რომელიც მიწოდების და მოთხოვნის ანალიზიდან გამომდინარეობს.

ზოგადი გამოწვევების მაგალითი<sup>14</sup>. ჩართულობის კვლევის შედეგების ანალიზმა გამოავლინა, რომ ახლო მომავალში საკვანძო პოზიციების თანამშრომელთა მაღალი გადინება არის მოსალოდნელი. აუცილებელია სასწრაფოდ გადაიჭრას ეს პრობლემა. სასწრაფოდ მოხდეს ამ პრობლემის გადაჭრა.

...

რეკრუტირების პროცედურის ანალიზმა აჩვენა, რომ საჯარო დაწესებულება ეფექტურად ვერ ავსებს არსებულ ვაკანსიებს. გამომდინარე იქიდან, რომ მომდევნო წელს 40 პოზიცია იქნება ვაკანტური, საჭიროა მოიძებნოს ამ პრობლემის გადაჭრის გზა, რათა მოხერხდეს კანდიდატების მოზიდვა.

...

ანალიზმა აჩვენა, რომ ბოლო ორი წლის განმავლობაში საქართველოში ხელფასების 15 % -იანი ზრდა დაფიქსირდა წლიურად. ეს ტენდენცია სავარაუდოდ გაგრძელდება ინფლაციის მაჩვენებლის გამო, რომელიც ამჟამად 14%-ს უტოლდება და მომავალი წლის პროგნოზის მიხედვით კი 10%-ზე მეტი იქნება უმუშევრობის მოსალოდნელი შემცირების გამო.

ბოლო ორი წლის განმავლობაში საჯარო დაწესებულებაში ხელფასების 10% იანი ზრდა დაფიქსირდა წლიურად. ახალმა პრემიერმა მომავალ წელს საჯარო სექტორში ხელფასების გაყინვა და მომდევნო წელს ხელფასების 10%-ით მატება დააანონსა. შესაბამისად, როგორც ჩანს, უახლოეს წლებში საჯარო დაწესებულების, როგორც დამსაქმებლის მიმზიდველობა განაგრძობს კლებას. ყოველივე ამან შესაძლოა კიდევ უფრო გაამწვავოს მოზიდვისა და რეკრუტირების, ასევე თანამშრომელთა შენარჩუნების პრობლემები.

ადრე ჩატარებულმა მოთხოვნის ანალიზმა შეიძლება ასევე გამოავლინოს კონკრეტული საკადრო ხარვეზები ცალკეული დეპარტამენტისთვის.

დეპარტამენტების სპეციფიკური გამოწვევების მაგალითი<sup>15</sup>: ჩართულობის გამოკითხვისა და გაცდენების ანალიზმა აჩვენა, რომ მოტივაციის დონე განსაკუთრებით დაბალია 2 დეპარტამენტში. ერთი დეპარტამენტი კი ხასიათდება საპენსიო ასაკს მიღწეულ ადამიანთა განსაკუთრებით დიდი

<sup>14</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება

<sup>15</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება

რაოდენობით. შესაბამისად, ამ 3 დეპარტამენტთან მიმართებით პრიორიტეტულად უნდა დაიგეგმოს ნაბიჯები.

...

სამინისტროს იურიდიულ დეპარტამენტში 20 იურისტია დასაქმებული. საშუალო გადინება ბოლო სამი წლის განმავლობაში 5-დან 10%-მდე იყო (ცვალებადი). გადინება ყველა შემთხვევაში ნებაყოფლობითი იყო. ინფლაციის მაღალი მაჩვენებელი ბიზნეს ორგანიზაციებში ხელფასების გაზრდას მოითხოვს (15% გასულ წელს). სამინისტრო, საბიუჯეტო შეზღუდვების გამო, ვერ დაეწევა საბაზრო ტენდენციებს (5%-ით გაიზარდა გასულ წელს). სიტუაცია სავარაუდოდ შენარჩუნდება უახლოესი 2-3 წელიწადის განმავლობაში. იურიდიულ დეპარტამენტში ჩართულობის დონე დაბალია - თანამშრომლების უმეტესობა უკმაყოფილოა სამუშაო გარემოთი, მენეჯმენტით და ხელფასით, თუმცა მათ მოსწონთ სამუშაო. უახლოეს 2 წელიწადში იურიდიული დეპარტამენტის 5 თანამშრომელი იქნება საპენსიო ასაკში. მომავალ წელს ახალი შესაბამისობის დეპარტამენტი შეიქმნება. შესაბამისად განიხილება ორი იურისტის გადაყვანა იურიდიული დეპარტამენტიდან ახლად შექმნილ შესაბამისობის დეპარტამენტში.

ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მომდევნო წელს დაახლოებით 5 ადამიანი დატოვებს იურიდიულ დეპარტამენტს.

ახალი, გაუმჯობესებული, საინფორმაციო ტექნოლოგიებით მხარდაჭერილი სამართლებრივი დასკვნების გაცემის პროცედურებმა შესაძლებელი გახადა დეპარტამენტის თანამშრომელთა შემცირება 2 ადამიანით. გარდა ამისა, სამინისტროს წინააღმდეგ სასამართლოში შეტანილმა სარჩელებმაც იკლო ბოლო 3 წლის განმავლობაში, რაც სავარაუდოდ კვლავ გაგრძელდება. შედეგად, სამინისტროს სასამართლოში წარმომადგენლობაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები შეიძლება შემცირდეს ერთი ადამიანით.

ანალიზის შედეგი. დეპარტამენტის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა მომავალ წელს უნდა იყოს 17. თუ 5 ადამიანი დატოვებს სამსახურს, 2 ახალი თანამშრომლის აყვანა იქნება საჭირო. ნაკლები მოთხოვნა იქნება სასამართლოში წარმომადგენლობის იურისტ სპეციალისტებზე. გარდა ამისა, სამართლებრივი დასკვნების გაცემისთვის ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემის დანერგვა ყველა შესაბამისი თანამშრომლის გადამზადებას მოითხოვს (7 ადამიანი), რათა ამ ადამიანებმა შეძლონ ამ სისტემის გამოყენება.

ანალიტიკური ცხრილი, რომელშიც შეჯამებულია დეპარტამენტების საჭიროებები, მოცემულია დანართში [\(დანართი 6 - დეპარტამენტების საკადრო საჭიროებების შემაჯამებელი ცხრილი\)](#).

*როლები - ვინ?*

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული; მენეჯერებთან კონსულტაციით.

## ხარვეზების აღმოფხვრის სტრატეგიები

*მიზნები - რატომ?*

წინა თავში გამოვლენილ დასაქმების ხარვეზების აღმოსაფხვრელად საუკეთესო გადაჭრის გზების შემუშავება, იმისათვის, რომ საზოგადოებრივი ორგანიზაცია მომზადებული შეხვდეს მომავალ გამოწვევებს.

## შედეგები - რა?

დასაქმებასა და კომპეტენციებთან დაკავშირებული ხარვეზების მოკლე და საშუალოვადიანი საშუალო-ვადიანი აღმოფხვრის ძირითადი სტრატეგიები.

## ინფორმაციის წყაროები - როგორ?

სამუშაო ძალასთან დაკავშირებული ხარვეზების აღმოფხვრის ჩვეული გზები:

- ახალი თანამშრომლების აყვანა. თუმცა, აუცილებელია შედგეს სტრატეგიული დისკუსია, რეკრუტირების რომელ ფორმას მიენიჭოს უპირატესობა:
  - გარე რეკრუტირება;
  - შიდა რეკრუტირება;
  - სტაჟიორების ჩართვა;
- მობილობა / ტრანსფერი;
- ტრენერთა ტრენინგი;
- რეკრუტირება ფიქსირებული ვადით ;
- ნახევარ განაკვეთზე რეკრუტირება;
- ხელშეკრულების საფუძველზე აყვანილი კონსულტანტები / სპეციალისტები;
- მომსახურების გატანა (outsourcing);
- ერთიანი მომსახურების ცენტრები;
- განგრძობადობის (succession) დაგეგმვა<sup>16</sup>.

საკადრო ხარვეზების აღმოსაფხვრელად სამ ძირითად სტრატეგიას შეიძლება მიენიჭოს უპირატესობა:

- კვალიფიციური თანამშრომლების აყვანა გარედან (მათ შორის დაქვემდებარებული ორგანოებიდან), ვადიანი ხელშეკრულების საფუძველზე ან სტაჟიორების ჩართვა;
- არსებული შიდა რესურსის და ექსპერტიზის გამოყენება მობილობის/ტრანსფერების ან/და ტრენინგის/გადამზადების და განგრძობადობის დაგეგმვის გზით;
- გარე ექსპერტიზის გამოყენება, მუდმივი პოზიციების შევსების გარეშე მომსახურების გარეთ გატანის (outsourcing), ხელშეკრულების გაფორმების ან ერთიანი სერვისების ცენტრების გამოყენებით<sup>17</sup>.

სწორი სტრატეგია უნდა შეირჩეს წინასწარი საფუძვლიანი განხილვის შედეგად, შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- კვალიფიციური კანდიდატების გარედან დაქირავების შანსების შეფასება, რაც ძირითადად უკავშირდება საჯარო დაწესებულების, როგორც დამსაქმებლის მიმზიდველობას;
- კვალიფიციური თანამშრომლების ხელმისაწვდომობა, რომელთა ტრანსფერიც იქნება შესაძლებელი, ან არსებული თანამშრომლების უნარების სწრაფი განვითარება ტრენინგის ან გადამზადების გზით;

<sup>16</sup> სტატია: “სამუშაო ძალის დაგეგმვის დისციპლინის პრაქტიკა“ (Practicing the Discipline of Workforce Planning), ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოება, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingworkforceplanning.aspx>

<sup>17</sup> ერთიანი სერვის ცენტრები (SSCs) შეიძლება განიხილოს, როგორც სამთავრობო სტრუქტურა, რომელიც მხარდაჭერა ფუნქციას ახორციელებს (ადამიანური რესურსები, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, (ICT), საორგანიზაციო, კომუნიკაცია, ფინანსები, აუდიტი და შესყიდვები) ერთზე მეტი სამინისტროს, სააგენტოს ან საქვეუწყებო დაწესებულებისთვის, (ცენტრალური მთავრობა, სოციალური დაცვის ფონდები, ადგილობრივი ხელისუფლება). Thijss N. (2021), ერთიანი სერვის ცენტრების ორგანიზება საჯარო ადმინისტრაციაში, ICF, ლუქსემბურგი, ევროკავშირის გამომცემლობა.

- ინსტრუმენტების ხელმისაწვდომობა თანამშრომელთა შესანარჩუნებლად, განსაკუთრებით საკვანძო პოზიციებზე;
- მსჯელობის გამართვა, თუ რამდენად სწრაფად არის საჭირო ახალი თანამშრომლების აყვანა და რა ხანგრძლივობით;
- ხარჯების გათვალისწინება. ზოგიერთ შემთხვევაში, შეიძლება ნაკლებ ხარჯიანი იყოს გარკვეული საკითხების გარეთ გატანა, ვიდრე ახალი თანამშრომლების აყვანა;
- უსაფრთხოების საკითხები - ზოგიერთ შემთხვევაში, მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლის აყვანა მეტ ხარჯთან არის დაკავშირებული, ვიდრე ამ მომსახურების გარეთ გატანა, თანამშრომლის აყვანის ხარჯი შეიძლება მაინც მეტად გამართლებული და უსაფრთხო იყოს.

მაგალითი<sup>18</sup>: თუ ზემოაღნიშნული ანალიზი გამოავლენს რომ ნაკლებ სავარაუდოა სამინისტრომ კიბერუსაფრთხოების გამოცდილი ექსპერტები აიყვანოს გარედან სხვადასხვა ფაქტორების გამო, როგორც არის: ხელფასის დაბალი კონკურენტუნარიანობა, შესაფერისი კანდიდატების ნაკლებობა თითოეულ პოზიციაზე, რეკრუტირების დაბალი ეფექტურობა და ამავდროულად, შიდა კვალიფიციური კადრის არარსებობა ამ პოზიციების დასაკავებლად, რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტის განხილვა შეიძლება. მაგალითად:

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების მოქმედი თანამშრომლების ტრენინგსა და პროფესიულ განვითარებაში ინვესტირება, ან
- უმცროსი IT სპეციალისტების (კურსდამთავრებულების) დაქირავება და მათ ტრენინგსა და პროფესიულ განვითარებაში ინვესტირება, ან
- სპეციალისტების ხელშეკრულებით აყვანა
- მომსახურების გარეთ გატანა ან საერთო სერვის ცენტრებზე არჩევანის გაკეთება.

...

ბოლო სამი წლის განმავლობაში, სამინისტროს თანამშრომელთა მზარდი გადინების პრობლემა აქვს. მენეჯერებთან დისკუსიამ გამოავლინა, რომ ამ გადინებას შესაძლოა სხვადასხვა მიზეზი ჰქონდეს. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა სამუშაოდან წასვლის შემდგომი ინტერვიუ დაწერა და თანამშრომელთა ჩართულობის გამოკითხვის ჩატარება გადაწყვიტა. ამგვარად უკეთ გაარკვევს თუ რა პრობლემები არსებობს თანამშრომელთა შენარჩუნების კუთხით მანამ, სანამ კონკრეტულ ღონისძიებებს დაგეგმავს.



სამუშაო ძალის ხარვეზების აღმოფხვრის სხვადასხვა გზებს შორის არჩევანის გაკეთებისას გასათვალისწინებელია საჯარო ადმინისტრაციის სპეციფიკა, სადაც, როგორც წესი, მუდმივ დასაქმებას ენიჭება უპირატესობა, სპეციალისტის / კონსულტანტის ვადიანი ხელშეკრულებით აყვანასთან შედარებით. მომსახურების გარეთ გატანის შესაძლებლობები სამართლებრივად არის შეზღუდული - შემოიფარგლება ძირითადად მხარდამჭერი, დამხმარე ფუნქციებით. განგრძობადობის (მემკვიდრეობითობის) ბარიერი კი გამოწვეულია კონკურენტული რეკრუტირების წარმართვის ვალდებულებით.

<sup>18</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

სამოქმედო გეგმა უნდა მომზადდეს როგორც დეპარტამენტების კონკრეტული საჭიროებების კუთხით, ასევე ზოგადი პრობლემების გადაჭრის გზების იდენტიფიცირებისთვის.

მაგალითი<sup>19</sup>: ჩართულობის კვლევის ანალიზმა აჩვენა, რომ საკვანძო თანამდებობებზე მყოფი პირების დიდი ნაწილი სამინისტროს დატოვებას განიხილავს. ამ პრობლემის მოგვარების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზისა და გარე კანდიდატების მოზიდვის სირთულეების გათვალისწინების შემდეგ, მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება საკვანძო პოზიციებთან დაკავშირებით შემუშავდეს განგრძობითობის პროგრამა. ეს პროგრამა უნდა მოიცავდეს პოზიციებზე პოტენციური „მემკვიდრეების“ იდენტიფიცირებას და მათი განვითარების გზებს.

...

სამინისტროს მენეჯერების უმეტესობა უკმაყოფილოა, რომ უჭირს ვაკანსიების შესავსებად შესაბამისი კანდიდატების მოზიდვა. ეს აისახება ციფრებში - მხოლოდ რამდენიმე კვალიფიციური კანდიდატი ავსებს განაცხადს და სამსახურში აყვანის მცდელობები უმეტეს შემთხვევაში არ სრულდება დასაქმებით. ამავდროულად, ხშირ შემთხვევაში, შესაფერისი კანდიდატის პოვნა სამინისტროშიც არ არის შესაძლებელი. შესაბამისად გადაწყდა: ინვესტიცია ჩაიდოს დამსაქმებლის ბრენდინგში და, კერძოდ კი, გაფართოვდეს მიზიდვის არხების სპექტრი სოციალური მედიის აქტიური გამოყენებით.

### *როლები - ვინ?*

ეს არის სამუშაო ძალის დაგეგმვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც მოითხოვს მრავალ დაინტერესებულ მხარესთან თანამშრომლობას.

ანალიტიკური ნაწილი და წინადადებები ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა შეიმუშავოს.

კონკრეტული წინადადების მომზადების მიზნით, რეკომენდირებულია სემინარის ჩატარება საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის, მაღალი რგოლის მენეჯმენტის, საბიუჯეტო დეპარტამენტის მონაწილეობით. აპარატის წარმომადგენელთა მონაწილეობაც რეკომენდირებულია.

## **სამოქმედო გეგმა**

### *მიზნები - რატომ?*

სამუშაო ძალის გამოწვევების გადასაჭრელად, სამუშაო ძალის სტრატეგიასთან შესაბამისი კონკრეტული ღონისძიებების შემუშავება და დაგეგმვა.

### *შედეგები - რა?*

შემუშავებული სამოქმედო გეგმა, რომელშიც SMART მიდგომაზე დაყრდნობით იდენტიფიცირებულია კონკრეტული ქმედებები, მიზნები, პასუხისმგებელი პირები და ინდიკატორები.

### *ინფორმაციის წყაროები და პრეზენტაცია – როგორ?*

<sup>19</sup> მაგალითი კონკრეტულად ფინანსთა სამინისტროს საპილოტე პროექტს არ უკავშირდება.

კარგად შემუშავებული სამოქმედო გეგმა ზრდის გარკვეული ქმედებების წარმატებით განხორციელების შანსებს და – შედეგად – ორგანიზაცია უკეთ ემზადება სამუშაო ძალის მომავალი გამოწვევებისთვის.

ქმედებების დაგეგმვა უნდა დაეყრდნოს SMART კრიტერიუმებს, ან მეტიც SMARTER კრიტერიუმებს, რომელსაც ქვემოთ გთავაზობთ.

**ცხრილი 2: SMARTER კრიტერიუმების განმარტება**

<b>S</b>	სპეციფიკური	რას მივალწევთ? კონკრეტული მიზნის დასახვა.
<b>M</b>	გაზომვადი	შესრულებული ამოცანები გაიზომება.
<b>A</b>	მიღწევადი	ამოცანები უნდა იყოს რეალისტური და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საჭირო რესურსები. არ უნდა იყოს ზედმეტად ამბიციური.
<b>R</b>	შესაბამისი	ყველა ქმედება უნდა იყოს გამიზნული მიზნის მისაღწევად. არ არის საჭირო ისეთი ქმედების განხორციელება, რომელიც კონკრეტული ამოცანის შესრულებისკენ არ არის მიმართული.
<b>T</b>	დროში გაწერილი	კონკრეტული ვადები
<b>E</b>	შეფასებული	რეკომენდირებულია ზომების ეფექტურობის პერიოდული შეფასება....
<b>R</b>	განახლებადი	... რათა შესაძლებელი იყოს დაზუსტება და მისადაგება.

შეიძლება არსებობდეს ორი სამოქმედო გეგმა - ერთი თითოეული დეპარტამენტის სპეციფიკურ საჭიროებებზე მორგებული, მათთვის დამატებითი ადამიანური რესურსის დაგეგმვით ([დანართი 6 - დეპარტამენტების საკადრო საჭიროებების შემაჯამებელი ცხრილი](#)) და მეორე, იმ ზოგადი ქმედებების შესახებ, რომელიც საჯარო დაწესებულებაში უნდა განხორციელდეს უფრო ფართო, ჰორიზონტალური გამოწვევების გადასაჭრელად. ([დანართი 7: სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი აქტივობების სამოქმედო გეგმა](#)).

*როლები - ვინ?*

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ორგანიზებით და მოდერაციით. სამუშაო შეხვედრაში მენეჯერების და საბიუჯეტო დეპარტამენტების ჩართულობით.

## 7. დასკვნების ნაცვლად

დასკვნების ნაცვლად შეგვიძლია შემდეგი კარგი პრაქტიკების ფორმულირება:

გადაწყვეტილება:

- სანამ დაიწყებთ ამ სავარჯიშოს კეთებას, გადაწყვიტეთ რამდენად ხართ მზად:
  - არის თუ არა თქვენს ადამიანური რესურსების მართვის საინფორმაციო სისტემაში(HRMIS) ხელმისაწვდომი კარგი ხარისხის მონაცემები?
  - ნამდვილად გსურთ ანალიზის შედეგები გამოიყენოთ სამუშაო ძალის დაგეგმვაში?
  - დარწმუნებული ხართ, რომ სამუშაო ძალის დაგეგმვის სტრატეგიული პროცესი გსურთ აქციით განგრძობით ან პერიოდულ, და არა ერთჯერად სავარჯიშოდ?
  - გაქვთ უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა ამ პროცესში?

პროცესი:

- სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვა არ არის მხოლოდ ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული საკითხი. მართალია ამ პროცესს კოორდინაციას უწევს და უძღვება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, ის მენეჯმენტთან ინტენსიურ დისკუსიებს მოითხოვს. მნიშვნელოვანია საბიუჯეტო დეპარტამენტის ჩართვა;
- მნიშვნელოვანია პროცესი (ინტერაქტიული, მტკიცებულებაზე დაფუძნებული) და არა მხოლოდ შედეგები.

მიდგომა:

- იყავით კრიტიკული. პროცესი უნდა იყოს მტკიცებულებებით ინფორმირებული.
- კონცენტრირდით არა მხოლოდ თანამშრომელთა რაოდენობაზე, არამედ კომპეტენციებზე.
- სტრატეგიული სამუშაო ძალის დაგეგმვა შეიძლება დასრულდეს ისეთი დასკვნებით, რაც შორდება მარტივი ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებს. მაგალითად, ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს სტრუქტურული ცვლილებების აუცილებლობა, და ა.შ.
- საბოლოო მიზანი არ არის დოკუმენტის შემუშავება. აუცილებელია კონცენტრირდით:
  - იმპლემენტაციაზე;
  - გადახედვა, განახლება, ადაპტირებაზე.
- სამუშაო ძალის დაგეგმვა არ უნდა იყოს ხისტი - დატოვეთ მოქნილობის შესაძლებლობა.

მოარგეთ ის კონკრეტულ საჭიროებას:

- ეს სახელმძღვანელო შეიცავს მრავალ წინადადებას. თუმცა, არ არის საჭირო თითოეული მათგანის ზედმიწევნით დაცვა. არ არის სავალდებულო სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა იყოს იდეალური და ზუსტად მიყვებოდეს სახელმძღვანელოს. ის უნდა იყოს პრაქტიკული და სასარგებლო თქვენი ორგანიზაციისთვის.



## 8. დანართები და ნიმუშები

### დანართი 1. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტის სტრუქტურის ნიმუში

- 1) ძირითადი შეჯამება: ძირითადი მიგნებები და სტრატეგიები ხარვეზების აღმოსაფხვრელად
- 2) შესავალი:
  - ა. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის (SWFP) პროცესის ძირითადი მიმოხილვა, დროით სივრცეში დაგეგმვა, და ა.შ.
  - ბ. ინფორმაცია ორგანიზაციის სტრატეგიაზე და როგორ აისახება მისი შედეგები სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე
- 3) არსებული სამუშაო ძალის ანალიზი:
  - ა. საჯარო დაწესებულების სტრუქტურა;
  - ბ. სამუშაო პოზიციის ტიპები და საკვანძო პოზიციები საჯარო დაწესებულებაში;
  - გ. არსებული სამუშაო ძალის ანალიზი - ძირითადი მონაცემები ;
  - დ. არსებული სამუშაო ძალის ანალიზი - მონაცემები საჯარო დაწესებულების, როგორც დამსაქმებლის მიმზიდველობასთან დაკავშირებით;
  - ე. თანამშრომელთა შენარჩუნება და პროფესიული განვითარება;
  - ვ. შეჯამება .
- 4) სამუშაო ძალის მიწოდების სამომავლო მოლოდინები
  - ა. სავარაუდო ციფრები და კომპეტენციები;
  - ბ. შეჯამება.
- 5) სამუშაო ძალის მოთხოვნის ანალიზი
  - ა. ანალიზი დეპარტამენტების მიხედვით;
  - ბ. შეჯამება.
- 6) სამუშაო ძალის ნაკლებობა
  - ა. ზოგადი გამოწვევები;
  - ბ. თანამშრომელთა რაოდენობა და კომპეტენციები დეპარტამენტებში.
- 7) სამუშაო ძალის სტრატეგია
  - ა. ზოგადი გამოწვევების დაძლევის სტრატეგია;
  - ბ. თითოეული დეპარტამენტის ხარვეზების აღმოფხვრის სტრატეგია.;
- 8) სამოქმედო გეგმები
  - ა. ზოგადი გამოწვევების დაძლევის სამოქმედო გეგმა;
  - ბ. თითოეული დეპარტამენტის გამოწვევების დაძლევის სამოქმედო გეგმა.

დანართი 2. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის სავარჯიშოს დაგეგმვის ცხრილის მაგალითი (მომზადება და განხორციელება)

				დრო			
აქტივობა	ამოცანა	პასუხისმგებელი პირი	მონაწილე პირები	თვე 1	თვე 2	თვე 3	თვე 4
მონაცემების შეგროვება	არსებული მონაცემების შეგროვება და ანალიზი			x			
	დამატებითი მონაცემების შეგროვება და ანალიზი (საჭიროებისამებრ)			x	x		
მონაცემების გადამოწმება და სამუშაო ძალის მოთხოვნაზე ინფორმაციის შეგროვება	გასაუბრებები მენეჯერებთან				x	x	
დისკუსიები სამუშაო ძალის გამოწვევებზე და მათი აღმოფხვრის სტრატეგიებზე	სამუშაო შეხვედრები მენეჯერებთან						x
სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმენტი	დოკუმენტის პროექტი					x	x
	დოკუმენტის დასრულება						x
	დოკუმენტის დამტკიცება						x
შეფასება	იმპლემენტაციის შეფასება ერთი წლის შემდეგ						
	საჭირო დაზუსტებები						

### დანართი 3: ინდიკატორების კალკულაცია

ქვემოთ მოცემული კალკულაციის ფორმულები არ ითვალისწინებს დაყოფას დეპარტამენტების, სქესის და სხვა კატეგორიების მიხედვით. კალკულაციის შემოთავაზებული მეთოდი, ორგანიზაციების საჭიროებებს უნდა მოერგოს. ინდიკატორების უმეტესობის გამოთვლა ხდება წლიურად, თუმცა საჭიროებიდან გამომდინარე, ასევე შესაძლებელია სხვა პერიოდების აღებაც. ინდიკატორის უფრო დეტალური პასპორტები და ინდიკატორების უფრო ფართო სპექტრი იხილეთ ინდიკატორთა გაზომვის სახელმძღვანელოში, ხელმისაწვდომია საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე.

ინდიკატორი	კალკულაცია	კომენტარი
თანამშრომლის ასაკი	თანამშრომელთა რაოდენობა თითოეულ ასაკობრივ კატეგორიაში: კაცები: 30 -ს ქვემოთ; 30-40;40-50;50-60; 60-65; 65 - ზე მაღლა  ქალებისთვის: 30 -ს ქვემოთ; 30-40;40-50;50-55; 55-60; 60 - ზე მაღლა	განსხვავებული საპენსიო ასაკის გამო, აუცილებელია სხვადასხვა ასაკობრივი კატეგორიები ქალებისა და კაცებისთვის
საჯარო დაწესებულებაში მუშაობის სტაჟი	თანამშრომელთა სტაჟის რანგირება: 5 ზე ნაკლები; 5-15; 15 - ზე მეტი.	
კონკრეტულ პოზიციაზე მუშაობის სტაჟი	თანამშრომელთა სტაჟის რანგირება: : 2 ზე ნაკლები; 2-5; 5-10; 10 ზე მეტი.	
დასაქმების სტატუსი	$\frac{\text{საჯარო მოხელეთა რაოდენობა}}{\text{თანამშრომლები ჯამში}} * 100\%$ $\frac{\text{პოლიტიკური სტაჟის რაოდენობა}}{\text{თანამშრომლები ჯამში}} * 100\%$ $\frac{\text{ხელშეკრულებით აყვანილი თანამშრომლები}}{\text{თანამშრომლები ჯამში}} * 100\%$	

დასაქმება გენდერულ ჭრილში	$\frac{\text{ქალების რაოდენობა 1 ელ კატეგორიაში}}{\text{დასაქმებულთა რაოდენობა 1 ელ კატეგორიაში}} * 100\%$ $\frac{\text{ქალების რაოდენობა მე 2 კატეგორიაში}}{\text{დასაქმებულთა რაოდენობა მე 2 კატეგორიაში}} * 100\%$ $\frac{\text{ქალების რაოდენობა მე 3 კატეგორიაში}}{\text{დასაქმებულთა რაოდენობა მე 3 კატეგორიაში}} * 100\%$ $\frac{\text{ქალების რაოდენობა მე 4 კატეგორიაში}}{\text{დასაქმებულთა რაოდენობა ჯამში}} * 100\%$	
ხელფასის კონკურენტუნარიანობა	კონკრეტული პოზიციის სახელფასო განაკვეთი, კონკურენტ ორგანიზაციაში იგივე პოზიციის სახელფასო განაკვეთთან მიმართებით	ეს მონაცემები შეიძლება არ იყოს ხელმისაწვდომი
	$\frac{\text{საშუალო ხელფასი საჯარო დაწესებულებაში}}{\text{საშუალო ხელფასი საქართველოში}}$	ეს შედარება არაფრის მომცემია რეალურ კონკურენტუნარიანობაზე, თუმცა შესაძლოა ინფორმაციული იყოს თუ დინამიკაში გაანალიზდება - შედარდება რამდენიმე წლის მონაცემი.
რეკრუტირების წყარო	$\frac{\text{ღია კონკურსით დანიშნული საჯარო მოხელეების რაოდენობა}}{\text{დანიშნული საჯარო მოხელეების საერთო რაოდენობა}} * 100\%$	აღნიშნულის ანალიზი მიზანშეწონილია, მე 4 და სხვა კატეგორიებთან მიმართებით
კვალიფიციური კანდიდატების რაოდენობა თითო პოზიციაზე	$\frac{\text{კვალიფიციური კანდიდატების რაოდენობა}}{\text{ღია კონკურსით გამოცხადებული ვაკანსიების რაოდენობა}} * 100\%$	კვალიფიციური კანდიდატი არის ის, ვინც აკმაყოფილებს ფორმალურ კრიტერიუმებს

რეკრუტირების ეფექტურობა	$\frac{\text{დანიშვნების რაოდენობა}}{\text{გამოცხადებული ვაკანსიების რაოდენობა}} * 100\%$	
რეკრუტირების ხანგრძლივობა	საშუალო დრო ვაკანსიის გამოცხადების მოთხოვნიდან, უშუალოდ დანიშვნამდე	
შერჩევის ხანგრძლივობა	საშუალო დრო ვაკანსიის გამოცხადების მოთხოვნიდან, კონკურსის შედეგების გამოცხადებამდე	
ახალი თანამშრომლების შენარჩუნება	$\frac{\text{თანამშრომლების რაოდენობა, რომელიც აყვანის შემდეგ ერთი წელი აგრძელებს მუშაობას } x - 2}{1 \text{ წელს აყვანილ თანამშრომელთა რაოდენობა } x - 2}$	
გადინება	$\frac{\text{გასულ წელს წასული თანამშრომლების რაოდენობა}}{\text{თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა წლის დასაწყისში}} * 100\%$	
პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებული გადინება	$\frac{\text{გასულ წელს პენსიაზე გასული თანამშრომლების რაოდენობა}}{\text{თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა წლის დასაწყისში}} * 100\%$	
ნებაყოფლობითი გადინება	$\frac{\text{საკუთარი მოთხოვნის საფუძველზე გათავისუფლებულთა რაოდენობა გასულ წელსა}}{\text{გასული წლის დასაწყისში თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა}} * 100\%$	
საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომელთა პროცენტული წილი	$\frac{\text{საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომელთა რაოდენობა წლის ბოლოს}}{\text{თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა წლის ბოლოს}} * 100\%$	
საპენსიო ასაკთან ახლოს მყოფი თანამშრომელთა პროცენტული წილი	$\frac{\text{თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელსაც საპენსიო ასაკამდე 5 წელი დარჩა}}{\text{თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა წლის ბოლოს}} * 100\%$	

გაცდენების მაჩვენებელი	$\frac{\text{გაცდენების გამო დაკარგული სამუშაო დღეების სრული რაოდენობა}}{\text{თანამშრომლების რაოდენობა * სამუშაო დღეების რაოდენობა წლის განმავლობაში}} * 100\%$	(გარდა ქრონიკული დაავადებებისა, მშობიარობისა და შვებულებებისა)
ტრენინგის ხარჯები	თანამშრომელთა ტრენინგზე, სხვადასხვა წყაროებიდან, გაწეული ხარჯის სრული ოდენობა გასულ წელს	
ტრენინგში მონაწილეობა	$\frac{\text{ტრენინგის მონაწილეთა რაოდენობა}}{\text{თანამშრომელთა სრული რაოდენობა}} * 100\%$	
ტრენინგის ინტენსივობა	$\frac{\text{ორგანიზებულ ტრენინგ დღეების რაოდენობა}}{\text{თანამშრომლების სრული რაოდენობა}} * 100\%$	
სამუშაოს შესრულების შეფასების შედეგები	თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელიც შემდეგ კატეგორიაში ხვდება: შესანიშნავი; კარგი; დამაკმაყოფილებელი; უარყოფითი. თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი რიცხვი იყოფა შეფასებულ საჯარო მოხელეთა საერთო რაოდენობაზე და მრავლდება 100ზე.	

დანართი 4: სამსახურიდან წასვლის შემდგომ ინტერვიუს ნიმუში

სახელი	
სტრუქტურული ერთეული	
რანგი და კატეგორია	
პოზიცია	
ფუნქციები	
ხელშეკრულების დასრულების თარიღი	
შეაფასეთ საჯარო დაწესებულებიდან წასვლის მიზეზი მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე. 3 – მთავარი მიზეზი; 2 – მნიშვნელოვანი მიზეზი; 1 – ცოტათი მნიშვნელოვანი; 0 (ან ცარიელი) – უმნიშვნელო	
სამუშაოს შინაარსი	
პასუხისმგებლობის დონე	
სამუშაო პირობები	
კომპენსაცია	
ორგანიზაციული კულტურა	
ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა	
გუნდთან თანამშრომლობა	
ოჯახური პირობები	
კარიერული განვითარების პერსპექტივები	
სხვა:	
კომენტარი ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებზე:	
ურჩევდით თქვენს მეგობარს .... მუშაობას. უპასუხეთ კი ან არა	
კომენტარი:	
ნებისმიერი სხვა კომენტარი საჯარო დაწესებულებაზე, ხელმძღვანელების მუშაობაზე, და სხვა.:	

მოცემული სამუშაოდან წასვლის შემდგომი ინტერვიუს ფორმა არის საკმაოდ მარტივი. სხვა ღირებული ინფორმაციის შესაგროვებლად, შეგიძლიათ დაამატოთ შემდეგი სახის კითხვები:

- ხელმძღვანელების მუშაობის შესახებ;
- სამუშაო გამოცდილება საჯარო დაწესებულებაში;
- რა მოგწონთ ან არ მოგწონთ საჯარო დაწესებულებაში;
- სხვა...



## დანართი 5. თანამშრომლის ჩართულობის კვლევის ნიმუში

1) მოკლე გამოკითხვა, რომელიც უზრუნველყოფს თავსებადობას OECD-ის კვლევასთან განცხადება კონფიდენციალურობის შესახებ

*ეს გამოკითხვა მიზნად ისახავს გაანალიზოს, რამდენად კარგად გრძნობენ [საჯარო დაწესებულების სახელი] დასაქმებული საჯარო მოხელეები საკუთარ როლს ორგანიზაციაში და ერთგული არიან საჯარო სამსახურის და [საჯარო დაწესებულების სახელი] ღირებულებებისა და მიზნების. კვლევის შედეგები ხელს შეუწყობს [საჯარო დაწესებულების სახელწოდება] სამუშაო ძალის სტრატეგიისა და [პერიოდის] სამოქმედო გეგმის განსაზღვრას.*

*გამოკითხვა მიმართულია [საჯარო დაწესებულების დასახელება] ყველა საჯარო მოხელის, მათ შორის ცენტრალურ სამსახურებსა და ტერიტორიულ ფილიალებზე. ჩვენ გვინტერესებს თქვენი შეხედულებები, როგორც მნიშვნელოვანი ინფორმაცია იმ სფეროების გამოსავლენად, რომელიც გაუმჯობესებას საჭიროებს. ყველა შედეგი წარმოდგენილი იქნება ერთიან ფორმატში. ინდივიდუალური პასუხები არ იქნება ასახული. თქვენი ანონიმურობა დაცული იქნება. ცხადია, თქვენი მონაწილეობა ამ გამოკითხვაში ნებაყოფლობითია.*

*ჩვენ მოუთმენლად ველით თქვენი შევსებული კითხვარების მიღებას და მადლობას გიხდით ამ მნიშვნელოვანი კვლევის განხორციელებაში თქვენი თანამშრომლობისთვის, რათა ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვა გაუმჯობესდეს.*

*ეს არის OECD-ის მიერ შემუშავებული მოკლე და გამარტივებული კვლევა. ის შეიცავს კითხვების შეზღუდულ რაოდენობას თქვენი დროის დაზოგვის მიზნით.*

კითხვარი

1. შეაფასეთ რამდენად ეთანხმებით ქვემოთ ჩამოთვლილ განცხადებებს:

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	საერთო ჯამში, კმაყოფილი ვარ სამსახურით					
ბ	ჩემი სამსახური ჩემი ინსპირაციის წყაროა					
გ	მაქვს წარმატების განცდა იმის გამო, რასაც ვაკეთებ					
დ	თავს ვგრძნობ ჩემი ორგანიზაციის განუყოფელ ნაწილად					
ე	ვიზიარებ ჩემი ორგანიზაციის მისიას					

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
3	ჩემთვის მნიშვნელოვანია, რომ ჩემი ორგანიზაცია საერთო სიკეთეს ემსახურება					

წყარო: ეფუძნება OECD (2021), „თანამშრომლების ჩართულობის გაზომვა“, მთავრობა ერთი შეხედვით 2021, OECD-ს გამომცემლობა, პარიზი.

**[ზოგადი ინფორმაცია] აუცილებელია გადაიხედოს მას შემდეგ, რაც საკვანძო პოზიციები განისაზღვრება. ზოგადი ინფორმაციის საფუძველზე არ უნდა იყოს შესაძლებელი რესპოდენტის იდენტიფიცირება.**

1. მხოლოდ პროფესიული საჯარო მოხელეებისთვის: მიუთითეთ თქვენი რანგი

- ა. პირველი რანგი - მაღალი მენეჯმენტი
- ბ. მეორე რანგი - საშუალო მენეჯმენტი
- გ. მესამე რანგი - უფროსი სპეციალისტი
- დ. მეოთხე რანგი - უმცროსი სპეციალისტი

2. სამსახურში მუშაობის სტაჟი (დაწესებულების სახელწოდება)

- ე. სამ წელიწადზე ნაკლები
- ვ. სამიდან ათ წლამდე
- ზ. ათ წელიწადზე მეტი

გთავაზობთ, ზემოთ ჩამოთვლილი საბაზისო ინფორმაციის შეგროვება იყოს აუცილებელი. გარდა ამისა, შესაძლოა დაემატოს ინფორმაცია ასაკის, სქესის, სტრუქტურული ერთეულის შესახებ. თუმცა დამატებითი ინფორმაციის მოთხოვნა ზრდის რისკს, კვლევის ანონიმურობასთან მიმართებით. შესაბამისად, პასუხები შეიძლება იყოს ნაკლებად გულწრფელი ან შესაძლოა, საჯარო მოხელეებმა უარი თქვან მონაწილეობაზე.

**გმადლობ მონაწილეობისთვის!**

2) ვრცელი, დეტალური გამოკითხვა:

განცხადება კონფიდენციალურობის შესახებ

*ეს გამოკითხვა მიზნად ისახავს გაანალიზოს, რამდენად დადებითად აღიქვამენ [საჯარო დაწესებულების სახელი] დასაქმებული საჯარო მოხელეები საკუთარ როლს ორგანიზაციაში და ერთგული არიან საჯარო სამსახურის და [საჯარო დაწესებულების სახელი] ღირებულებებისა და მიზნების მიმართ. ის ასევე მიზნად ისახავს ორგანიზაციული და ინდივიდუალური ელემენტების იდენტიფიცირებას, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომლების ჩართულობაზე. კვლევის შედეგები*

ხელს შეუწყობს [საჯარო დაწესებულების სახელწოდება] სამუშაო ძალის სტრატეგიისა და [პერიოდის] სამოქმედო გეგმის განსაზღვრას.

გამოკითხვა მიმართულია [საჯარო დაწესებულების დასახელება] ყველა საჯარო მოხელის, მათ შორის ცენტრალურ სამსახურებსა და ტერიტორიულ ფილიალებზე. ჩვენ გვინტერესებს თქვენი შეხედულებები, როგორც მნიშვნელოვანი ინფორმაცია იმ სფეროების გამოსავლენად, რომელიც გაუმჯობესებას საჭიროებს. ყველა შედეგი წარმოდგენილი იქნება ერთიან ფორმატში. ინდივიდუალური პასუხები არ იქნება ასახული. თქვენი ანონიმურობა დაცული იქნება. ცხადია, თქვენი მონაწილეობა ამ გამოკითხვაში ნებაყოფლობითია.

ჩვენ მოუთმენლად ველით თქვენი შევსებული კითხვარების მიღებას და მადლობას გიხდით ამ მნიშვნელოვანი კვლევის განხორციელებაში თქვენი თანამშრომლობისთვის, რათა ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვა გაუმჯობესდეს.

კითხვარი\*

(\* კვადრატულ ფრჩხილებში [] ინფორმაცია მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული დამუშავების და ანალიზის მიზნებისთვის და არ უნდა იყოს შეტანილი თანამშრომლებისთვის გასაგზავნ კითხვარში)

**[ა. ინდივიდუალური ჩართულობა]**

1. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე:

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	მე მომწონს ჩემი სამუშაო					
ბ	ჩემი სამუშაო არის საინტერესო					
გ	როდესაც საჭიროა, მზად ვარ დამატებითი რესურსი გავიღო სამსახურის ამოცანების შესასრულებლად					
დ	ჩემი სამუშაო მაძლევს შესაძლებლობას გამოვიყენო ჩემი ცოდნა, გამოცდილება და უნარები					
ე	ჩემი სამუშაო დამეხმარება მომავალი კარიერის განვითარებაში					
ვ	სამსახურში თავს ვგრძნობ თვითრეალიზებულად					
ზ	საკმარისი აღიარება მაქვს საკუთარი მიღწევებისა და სამუშაოსთვის					
თ	ადექვატურ უკუკავშირს ვიღებ საკუთარი მუშაობის ხარისხის შესახებ, რათა შევძლო მოსალოდნელი შედეგების მიღწევა					
ი	ჩემი სამუშაოსთვის ადექვატურ ანაზღაურებას ვიღებ					

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
პ	ხშირად ვცდილობ დავეხმარო მათ, ვისაც ძალიან დიდი დატვირთვა აქვს					
ლ	მეტად პროდუქტიული ვიქნებოდი, ნაკლები ბიუროკრატია ("red tape") რომ არსებობდეს (მაგ.: მომაბეზრებელი ადმინისტრაციული სამუშაოები)					
მ	სამუშაოს გარემოს გაუმჯობესებისთვის, მზად ვარ გავცე უკუკავშირი					
ნ	სამუშაოს გამო უარს ვამბობ პირად დასვენების დღეებზე.					

**[ბ. გუნდური ჩართულობის აღქმა]**

2. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე, უშუალოდ სამუშაო ჯგუფთან მიმართებით:

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	ჩემ სამუშაო ჯგუფში ადამიანები გრძნობენ, რომ მათ აფასებენ თავიანთი წვლილისთვის					
ბ	ჩემ სამუშაო ჯგუფში ადამიანები თანამშრომლობენ სამუშაოს შესასრულებლად					
ბ	ჩემ სამუშაო ჯგუფში ადამიანები აზიარებენ ცოდნას					
დ	ჩემ სამუშაო ჯგუფში ადამიანები არიან პატიოსანი, ღია და გამჭვირვალე მათ ურთიერთობაში					
ე	ჩემ სამუშაო ჯგუფში ადამიანები კონფლიქტს წყვეტენ სწრაფად, როდესაც ის წარმოიქმნება					

[გ. უშუალო ხელმძღვანელის მუშაობის ხარისხის და ჩართულობის აღქმა]

3. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე, უშუალო ხელმძღვანელთან მიმართებით

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	ჩემი ხელმძღვანელი მეხმარება, გამოვიმუშაო ჩემი სამუშაოსთვის საჭირო ცოდნა და/ან უნარები					
ბ	ჩემი ხელმძღვანელი სათანადოდ ეპყრობა თანამშრომლებს, რომლებიც ცუდად მუშაობენ					
ბ	ჩემი ხელმძღვანელი ავლენს პატიოსნებას					
დ	ჩემი ხელმძღვანელი მუშაობს ეფექტურად და მგრძობიარეა სხვადასხვა ადამიანების მიმართ.					

[დ. ლიდერობის ხარისხისა და ჩართულობის აღქმა]

4. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე, მაღალი რგოლის მენეჯმენტის ჯგუფთან მიმართებით

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	(საჯარო დაწესებულების სახელი), ხელმძღვანელობა მაღალი ხარისხისაა					
ბ	(საჯარო დაწესებულების სახელი), კარგად იმართება					
ბ	ჩემს სამინისტროში, კომუნიკაცია მაღალ მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის კარგად მუშაობს					
დ	(საჯარო დაწესებულების სახელი), უფროსი ლიდერები მუშაობენ თანამშრომლებთან, მომავალი გამოწვევების გადასაჭრელად					

ე	(საჯარო დაწესებულების სახელით), ყველაზე მაღალი რანგის ლიდერები საკმარისად ხილული არიან (მაგ. ჩანს მოქმედებაში)					
---	--	--	--	--	--	--

**[ე. თანამშრომელთა მენეჯმენტის აღქმა (საჯარო დაწესებულების სახელი)**

5. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე, თანამშრომელთა მენეჯმენტის კუთხით (საჯარო დაწესებულების სახელი):

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	(საჯარო დაწესებულების სახელი) კარგი ადგილია სამუშაოდ					
ბ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) მთავაზობს ანაზღაურების კარგ პაკეტს (ხელფასი, დანამატი, პრემიები)					
ბ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათ აფასებენ საკუთარი წვლილისთვის					
დ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) თვის თანამშრომლების სწავლება და განვითარება მაღალ პრიორიტეტს წარმოადგენს					
ე	(საჯარო დაწესებულების სახელი) ეფექტურად უმკლავდება მუშაობის ხარისხის ხარვეზებს					
ვ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) სამსახურში აყვანის და დაწინაურების გადაწყვეტილებებს ყოველთვის აფუძნებს დამსახურებაზე					
ზ	ჩემი სამსახური სამუშაოს შესრულების რეალისტურ მოლოდინებს ქმნის					
თ	ჩემი სამსახური მაძლევს ცოდნის და / ან გამოცდილების შეძენის შესაძლებლობებს					
ო	ჩემს სამსახურში ხელმისაწვდომია სწავლის და განვითარების შესაძლებლობები					
პ	ჩემი სამუშაო ადგილი კარგია ჩემი ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობისთვის					
ლ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) მოქნილ სამუშაო პირობებს მთავაზობს					

[ვ. (საჯარო დაწესებულების სახელი) და უშუალო ხელმძღვანელის ჩართულობა

6. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე, თქვენს სამუშაოსთან მიმართებით (საჯარო დაწესებულების სახელი):

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	ვამაყოფ, რომ ვმუშაობ (საჯარო დაწესებულების სახელი)					
ბ	ვურჩევდი (საჯარო დაწესებულების სახელი) სხვებს, როგორც კარგ სამუშაო ადგილს					
ბ	კარიერული ზრდის შესაძლებლობებით კმაყოფილი ვარ (საჯარო დაწესებულების სახელი)					
დ	როცა ვინმე მიღწევებს აფასებს (საჯარო დაწესებულების სახელი), ამას ჩემ პირად კომპლიმენტად ვიღებ					
ე	(საჯარო დაწესებულების სახელი) არის ჩემი ინსპირაცია საუკეთესოდ მუშაობისთვის					
ვ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) მამღევეს მოტივაციას მივალწიო მიზნებს					
ზ	ვამაყოფ, რომ ვარ საჯარო მოხელე					

[ზ. ინოვაციების შესაძლებლობები]

7. მიგაჩნიათ, რომ არსებობს რაიმე ბარიერები ინოვაციების დანერგვაში (საჯარო დაწესებულების სახელწოდება)?

- ა. დიახ
- ბ. არა (გთხოვთ გადაადით მე 10 კითხვაზე)
- გ. არ ვარ დარწმუნებული (გთხოვთ გადაადით მე 10 კითხვაზე)

8. ინოვაციის დანერგვისას რა ბარიერები გხვდებათ (საჯარო დაწესებულების სახელწოდება)?

- ა. მენეჯერებს არ სურთ რისკების აღება
- ბ. მენეჯერების მიერ ცვლილებების წინააღმდეგობა
- გ. თანამშრომლები თვლიან, რომ მათ იღებენ მენეჯერები სერიოზულად არ განიხილავენ
- დ. ბიუჯეტის შეზღუდვები
- ე. პოლიტიკური გაურკვეველობა
- ვ. წახალისების ნაკლებობა
- გ. ტექნოლოგიური ბარიერები
- თ. სხვა (მიუთითეთ:\_\_\_\_\_)

9. გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი თანხმობის დონე ქვემოთ ჩამოთვლილი განცხადებების საფუძველზე:

		1	2	3	4	5
		ცალსახად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	არც ვეთანხმები არც არ ვეთანხმები	ვეთანხმები	ცალსახად ვეთანხმები
ა	ყოველთვის ვემბ უკეთეს გზებს საქმის გასაკეთებლად					
ბ	ყოველთვის მზად ვარ დავუპირისპირდე სხვების აზრს და შეხედულებას, იმისათვის რომ გადავჭრა სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემები					
ბ	ჩემი მენეჯერის მხარდაჭერას ვგრძნობ, როდესაც ახალ იდეებს ვაჟღერებ					
დ	(საჯარო დაწესებულების სახელი) აქვს დამკვიდრებული პროცესი ახალი იდეების შესაფასებლად					
ე	ჩემ სამსახურში თანამშრომლებს აქვთ ავტონომია თავიანთი სამუშაო ფუნქციების შესრულებისას					
ვ	თანამშრომლები უზრუნველყოფილი არიან საკმარისი დროით და რესურსით ახალი იდეების დასატესტად					
ზ	ჩემი სამსახური მხარს უჭერს ინოვაციების და ახალ იდეების განვითარებას					
თ	ჩემი სამსახური აღნიშნავს წარმატებებს ინოვაციებში და სწავლობს საკუთარ გამოცდილებაზე					
ი	ჩემი სამსახური აზიარებს საკუთარ ცოდნას და იდეებს და ხელს უწყობს მათ ფართო გამოყენებას					
კ	ჩემს სამსახურს აქვს დაჯილდოების და სხვა წამახალისებელი პროგრამები ინოვაციების მხარდასაჭერად					

[თ. კეთილდღეობა / ფსიქოსოციალური ფაქტორები სამსახურში]

10. ბოლო ორი კვირის განმავლობაში რამდენი საათი იმუშავეთ თქვენს ამჟამინდელ სამსახურში? (გთხოვთ, დაამატოთ ნებისმიერი ზეგანაკვეთური ან დამატებითი სამუშაო დრო და გამოაკლოთ ნებისმიერი დასვენების დრო):

1. 75 საათი ან ნაკლები
2. 75 საათზე მეტი და 80 საათზე ნაკლები
3. 80 საათზე მეტი და 90 საათზე ნაკლები
4. 90 საათიდან 100 საათამდე



5. 100 საათიდან 120 საათამდე
6. 120 საათი ან მეტი
7. არ არის რელევანტური (მაგ.: აღნიშნულ პერიოდში შვებულებაში ვიყავი)

11. თქვენი სამუშაო და ცხოვრებისეული პრიორიტეტების გათვალისწინებით, რამდენად კმაყოფილი ხართ სამუშაო-ცხოვრების ბალანსით თქვენს ამჟამინდელ სამსახურში?

1. ძალიან უკმაყოფილო
2. უკმაყოფილო
3. არც კმაყოფილი და არც უკმაყოფილო
4. კმაყოფილი
5. ძალიან კმაყოფილი

12. ამჟამინდელი სამუშაოს გამოცდილების საფუძველზე, გთხოვთ უპასუხოთ შემდეგ განცხადებებს:

		1	2	3	4	5
		ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	იშვიათად	არასდროს
ა	განვიცდი ზეწოლას იმისთვის, რომ გვიანობამდე ვიმუშაო					
ბ	მიწევს ძალიან სწრაფად მუშაობა					
ბ	მიწევს ძალიან ინტენსიური მუშაობა					
დ	მაქვს არარეალური დროის ზეწოლა					
ე	შემიძლია გადავწყვიტო როდის შევისვენო					
ვ	შემიძლია თავად ავირჩიო მუშაობის ტემპი					
ზ	შემიძლია ავირჩიო რა გავაკეთო სამსახურში					
თ	მაქვს არჩევანი როგორ ვიმუშაო					
ი	შემიძლია დავეყრდნო უშუალო ხელმძღვანელის დახმარებას, თუ პრობლემის წინაშე დავდგები					
კ	ჩემს ხელმძღვანელს შემიძლია გავესაუბრო თუ რაიმემ გამანერვიულა ან გამაღიზიანა სამსახურში					
ლ	ჩემი ხელმძღვანელი მამხნევეს					
მ	კოლეგებისგან ვგრძნობ მხარდაჭერას და დახმარებას					
ნ	კოლეგებისგან ვგრძნობ დამსახურებულ პატივისცემას					
ო	განვიცდი არაკეთილსინდისიერ ქცევას და დამოკიდებულებას კოლეგებისგან					
პ	სამსახურში განვიცდი ბულინგს					
ჟ	სამსახურში ურთიერთობები არის დაძაბული					
რ	კარგად ვიცი რას ელიან ჩემგან სამსახურში					
ს	ვიცი, როგორ შევასრულო სამუშაო					

		1	2	3	4	5
		ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	იშვიათად	არასდროს
ტ	კარგად მესმის ჩემი ფუნქციები და მოვალეობები					
თ	ცვლილებებზე კონსულტაცია თანამშრომლებთან მიმდინარეობს					
შ	დაგემილ ცვლილებებთან დაკავშირებით კითხვების დასმის საკმარისი შესაძლებლობა მაქვს					
ფ	როდესაც ცვლილებები დაინერგება, მკაფიოდ ვიცი, როგორ განხორციელდება ის პრაქტიკაში					

[ი. სამსახურიდან წასვლის განზრახვა (საზოგადოებრივი დაწესებულების სახელი)]

13. გაქვთ განზრახული (საჯარო დაწესებულების დასახელება) სამსახურიდან წასვლა მომავლი ორი წლის განმავლობაში? (გთხოვთ მონიშნოთ ყველა სწორი პასუხი):

- a. დიაც, პენსიაზე გავდივარ
- b. დიახ, რათა გავაგრძელო მუშაობა სხვა საჯარო დაწესებულებაში
- c. დიახ რათა გავაგრძელო მუშაობა არა საჯარო სამსახურში
- d. დიახ, უნდა გავაგრძელო სწავლა
- e. დიახ, სხვა მიზეზის გამო (გთხოვთ დააკონკრეტოთ: \_\_\_\_\_)
- f. არა [გთხოვთ გადახვიდეთ მე 15 კითხვაზე]
- g. არ ვარ დარწმუნებული [გთხოვთ გადახვიდეთ მე 15 კითხვაზე]

14. გთხოვთ, შეაფასოთ თითოეული ქვემოთ ჩამოთვლილის მნიშვნელობა სამსახურიდან წასვლის შესახებ თქვენი გადაწყვეტილების მიღებისას შემდეგი ორი წლის განმავლობაში (საჯარო დაწესებულების დასახელება):

		1	2	3	4	5
		ძალიან მნიშვნელოვანი	ნაკლებად მნიშვნელოვანი	უმნიშვნელო	არ ვარ დარწმუნებული	არ მეხება
ა	ჩემი სურვილია გადავიდე ახალ სამსახურში					
ბ	მსურს ახალი გამოცდილების მიღება					
გ	მსურს სხვა სახის სამუშაო გამოცდილების შეძენა ან კარიერის ცვლილება					
დ	ჩემი ინტერესი არ ემთხვევა ჩემს ამჟამინდელ ფუნქციებს					
ე	ჩემს ამჟამინდელ სამსახურში ინოვაციურ ან „მოწინავე“ პროექტებზე მუშაობის შესაძლებლობის ნაკლებობაა					
ვ	კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების ნაკლებობა (საჯარო დაწესებულების დასახელება)					
ზ	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარების ნაკლებობა (საჯარო დაწესებულების სახელი)					
თ	დაწინაურება არ ხდება სამართლიანი და გამჭვირვალე კრიტერიუმების საფუძველზე (საჯარო დაწესებულების სახელი)					
ი	(საჯარო დაწესებულების სახელი) მაღალი მენეჯმენტის უხარისხობა					
კ	ჩემი ამჟამინდელი ანაზღაურების პაკეტი					
ლ	სხვა(დააკონკრეტეთ _____)					

[კ. ზოგადი ინფორმაცია]

15. მხოლოდ პროფესიული საჯარო მოხელეებისთვის: მიუთითეთ თქვენი რანგი

- მ. I რანგი – მაღალი მენეჯმენტი
- ნ. II რანგი – საშუალო მენეჯმენტი
- ო. III რანგი – უფროსი სპეციალისტი
- პ. IV რანგი – უმცროსი სპეციალისტი

16. (საჯარო დაწესებულების დასახელება) მუშაობის სტაჟი

- ჟ. 3 წელზე ნაკლები
- რ. 3 დან 10 წლამდე
- ს. 10 წელზე მეტი

გთავაზობთ, ზემოთ ჩამოთვლილი საბაზისო ინფორმაციის შეგროვება იყოს აუცილებელი. გარდა ამისა, შესაძლოა დაემატოს ინფორმაცია ასაკის, სქესის, დეპარტამენტის შესახებ. თუმცა დამატებითი ინფორმაციის მოთხოვნა ზრდის რისკს, კვლევის ანონიმურობასთან მიმართებით. შესაბამისად, პასუხებიც შეიძლება იყოს ნაკლებად გულწრფელი ან შესაძლოა, საჯარო მოხელეებმა უარი თქვან მონაწილეობაზე.

გამოკითხვაში შეგიძლიათ კითხვები შეცვალოთ, წაშალოთ, დაამატოთ. მაგალითად, ორგანიზაციამ შეიძლება ორგანიზაციულ ღირებულებებზე დაამატოს კითხვები, რათა შეაფასოს რამდენად იზიარებენ თანამშრომლები ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ ღირებულებებს.

**გმადლობ მონაწილეობისთვის!**

## დანართი 6: სტრუქტურული ერთეულის საკადრო საჭიროებების შემაჯამებელი ცხრილი

სამუშაოს როლი	სტრუქტურული ერთეული	პოზიცია	რანგი	საკვანძო პოზიცია	მოთხოვნა*	საკვალიფიკაციო მოთხოვნები	საჭირო არის თუ არა სამუშაო აღწერილობების განახლება?	საჭირო არის თუ არა საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შეცვლის ფორმა **	დაგეგმილი მიწოდება ციფრებში	მოთხოვნის და მიწოდების ხარვეზები	მიწოდების სტრატეგია**	ვადა	სავარუდო ხარჯი	შესრულების რისკი

\*მოთხოვნა შეიძლება იყოს მინუსში - თუ პოზიცია აღარ არის საჭირო

\*\* ღია, დახურული ან შიდა კონკურსი ან ჰორიზონტალური გადაყვანა

\*\*\* მაგალითად ღია, დახურული ან შიდა კონკურსის, ჰორიზონტალური გადაყვანის ან ტრენინგის საშუალებით

დანართი 7: სამუშაო ძალის სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული ზოგადი აქტივობების სამოქმედო გეგმა

გამოწვევები	მიზეზები და მტკიცებულებები	ამოცანები
მაგალითი: საკვანძო პოზიციების მოსალოდნელი მაღალი გადინება	მაგალითი: ანონიმური ჩართულობის გამოკითხვამ, საკვანძო პოზიციებზე მყოფ პირებს შორის, აჩვენა რომ ამ ადამიანების 40% მომდევნო ორი წლის განმავლობაში სამინისტროდან წასვლას განიხილავს	მაგალითი: განგრძობითობის (მემკვიდრეობითობა) დაგეგმვა საკვანძო პოზიციებზე.  საკვანძო პოზიციებზე მყოფი პირების შენარჩუნების პრიორიტეზაცია

ამოცანები	ინდიკატორები და სამიზნე*	აქტივობები	პასუხისმგებელი პირი / ერთეული	ვადა	ხარჯი
განგრძობითობის (მემკვიდრეობითობის) გეგმის დანერგვა განსაკუთრებით საკვანძო პოზიციებისთვის.		სპეციალური პროგრამის შემუშავება განგრძობითობის უზრუნველსაყოფად	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული გარე კონსულტანტის დახმარებით	2024 წლის თებერვალი	2000 ლარი (კონსულტანტის ხარჯი)
		შერჩეული --- საკვანძო პოზიციებისთვის	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	2024 წლის მაისი	10000 ლარი (ტრენინგის ხარჯი)
საკვანძო პოზიციებზე მყოფი პირების შენარჩუნების პრიორიტეზაცია.		ინტერვიუები საკვანძო პოზიციებზე მყოფ პირებთან, მათი მოლოდინების გასარკვევად	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული / მენეჯერები	2023 წლის მაისი	
		ინტერვიუს შედეგებზე დაყრდნობით აქტივობების განხორციელება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული / მენეჯერები	tbd	tbd
...					

\* თუ არის აქტუალური და გაზომვადი. არ არის საჭირო „ხელოვნური“ ინდიკატორების მოგონება, მხოლოდ იმისთვის, რომ შევავსოთ ცხრილი.