



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის



ადამიანური რესურსების  
მართვის  
ინდიკატორები  
საჯარო სამსახურისთვის

*ინდიკატორთა გაზომვის  
სახელმძღვანელო*

*(ძირითადი და სასარგებლო ინდიკატორები)*

## ავტორები:

*დეა ცარციძე* – ევროკავშირის პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ კვლევის და მონაცემთა ანალიზის ექსპერტი

*ვოიჩეჟ ჟელინსკი* – ევროკავშირის პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ უფროსი ექსპერტი საჯარო სამსახურის საკითხებში

*ია წულაია* – ევროკავშირის პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტი

**დეკემბერი, 2023**

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

## სარჩევი

მიმოხილვა	5
სახელმძღვანელო ფურცელი: როგორ გამოვიყენოთ ინდიკატორთა გაზომვის სახელმძღვანელო?	6
სექცია O: ზოგადი ინდიკატორები	9
ინდიკატორი 1:	9
პერსონალის განაწილება	9
ინდიკატორი 2:	10
ასაკობრივი განაწილება	10
ინდიკატორი 3:	11
საპენსიო ასაკი	11
ინდიკატორი 4:	13
კომპენსაცია ზეგანაკვეთური სამუშაოსთვის	13
ინდიკატორი 5:	14
წლიური ზეგანაკვეთური მაჩვენებელი	14
ინდიკატორი 6:	15
ზეგანაკვეთურ სამუშაოსთვის გაწეული ხარჯი	15
ინდიკატორი 7:	17
პერსონალისთვის გაწეული პირდაპირი დანახარჯი	17
ინდიკატორი 8:	18
თანამშრომელთა გადინება	18
ინდიკატორი 9:	19
თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი გადინება	19
ინდიკატორი 10:	21
სამსახურიდან გათავისუფლება მიზეზების მიხედვით	21
ინდიკატორი 11:	23
დისკრიმინაცია და შევიწროება	23
სექცია I: რეკრუტირება	25
ინდიკატორი 1:	25
პერსონალის მოზიდვის არხები	25
ინდიკატორი 2:	26
მოზიდვის არხების ეფექტიანობა	26
ინდიკატორი 3:	29
რეკრუტირების პროცესის ხანგრძლივობა	29
ინდიკატორი 4:	30
კანდიდატთა წარმატებული მოზიდვის მაჩვენებელი	30

ინდიკატორი 5:	32
სამსახურში აყვანის წარმატების მაჩვენებელი	32
ინდიკატორი 6:	33
ჩაშლილი კონკურსების მაჩვენებელი	33
ინდიკატორი 7:	35
რეკრუტირების ეფექტურობა: ეფექტურად დაკომპლექტებული პერსონალის %	35
ინდიკატორი 8:	37
ადაპტაცია-ორიენტაციის (ონზორდინგის) პროცესის წარმატებულობის მაჩვენებელი	37

**სექცია II: ტრენინგი** 39

---

ინდიკატორი 1:	39
ტრენინგთა ბიუჯეტი	39
ინდიკატორი 2:	41
ტრენინგთა დაგეგმვის ეფექტურობა	41
ინდიკატორი 3:	42
ტრენინგთა დაგეგმვის ეფექტურობა ინდივიდუალურ დონეზე	42
ინდიკატორი 4:	43
ტრენინგთა შინაარსი	43
ინდიკატორი 5:	44
ტრენინგთა საათები ერთ თანამშრომელზე	44
ინდიკატორი 6:	47
დატრენინგებულ თანამშრომელთა წილი	47
ინდიკატორი 7:	48
ტრენინგთა მიმართ განწყობის გამოვლენა	48

**სექცია III: კარიერული განვითარება** 51

---

ინდიკატორი 1:	51
დაწინაურების მაჩვენებელი	51
ინდიკატორი 2:	52
პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა	52
ინდიკატორი 3:	53
საჯარო დაწესებულებებში განხორციელებული მობილობა	53

**სექცია IV: სამუშაოს შესრულების შეფასება** 55

---

ინდიკატორი 1:	55
სამუშაოს შესრულების შეფასების ქულების განაწილება	55
ინდიკატორი 2:	57
სამუშაოს შესრულების შეფასების ინფლაციის მაჩვენებელი	57
ინდიკატორი 3:	58
სამუშაოს შესრულების შეფასების პრაქტიკაში გამოყენება	58

ინდიკატორი 4:	59
სამუშაოს შესრულების შეფასების აღქმა	59
ინდიკატორი 5:	61
სამუშაოს შესრულების შეფასების გასაჩივრება	61

სექცია V: ლიდერობა 63

---

ინდიკატორი 1:	63
მენეჯმენტის ტექნიკებში ტრენინგავლილ მენეჯერთა წილი	63
ინდიკატორი 2:	64
დაქირავების პროცესში ქალთა წარმატების მაჩვენებელი	64
ინდიკატორი 3:	65
გენდერული განაწილება მენეჯერულ პოზიციებზე	65
ინდიკატორი 4:	67
გადინება მენეჯერებს შორის	67

სექცია VI: ხელფასი 68

---

ინდიკატორი 1:	68
საშუალო წლიური ხელფასის ოდენობა დეპარტამენტების მიხედვით	68
ინდიკატორი 2:	69
საბაზისო ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი	69
ინდიკატორი 3:	70
მთლიანი ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი	70
ინდიკატორი 4:	71
ფულადი ჯილდოს წილი სახელფასო ბიუჯეტში	71
ინდიკატორი 5:	72
არაფულადი ჯილდოს წილი	72
ინდიკატორი 6:	73
ფულადი ჯილდოს მიმღებ თანამშრომელთა წილი	73
ინდიკატორი 7:	74
გაცემული ფულადი ჯილდოს საშუალო მაჩვენებელი დეპარტამენტში	74
ინდიკატორი 8:	75
გაცემული ფულადი ჯილდოს სტანდარტული გადახრის მაჩვენებელი	75
ინდიკატორი 9:	78
საჯარო დაწესებულებაში გაცემული თანამდებობრივი სარგოს შედარება ორგანიზაციის გარე სახელფასო სტანდარტთან	78
ინდიკატორი 9:	79

სექცია VII: ჩართულობა 81

---

ინდიკატორი 1:	81
სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობის მაჩვენებელი	81

ინდიკატორი 2:	82
თანამშრომელთა თვით-ანგარიშგება ჩართულობის შესახებ	82
<hr/>	
სექცია VIII: ადამიანური რესურსების ერთეულის ფუნქციური შეფასება	84
ინდიკატორი 1:	84
ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განხორციელება	84
ინდიკატორი 2:	85
ადამიანური რესურსების მომსახურების შეფასება	85
ინდიკატორი 3:	87
HR ერთეულის კომპეტენციათა განვითარება	87
ინდიკატორი 4:	88
HR საკონსულტაციო მომსახურება	88
ინდიკატორი 5:	89
შერჩევის პროცესის შეფასება	89

## მიმოხილვა

ქვემოთ მოცემული ინდიკატორთა ნაკრები მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების პრაქტიკების მტკიცებულებით დასაბუთებულ ანალიზს. ინდიკატორები ემსახურება ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასებას ერთი ორგანიზაციის დონეზე. კერძოდ, მათ შეუძლიათ წვლილი შეიტანონ როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიათა შემუშავებისა და მონიტორინგის პროცესში, ასევე შეიძლება სასარგებლო იყოს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სხვა მიზნებისთვის (მაგალითად, სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვისთვის), ასევე ადამიანური რესურსების ყოველდღიური მართვის დროს.

მიუხედავად იმისა რომ ინდიკატორთა უმრავლესობა უნივერსალურია, მაინც, ზოგიერთი მათგანი შემუშავებულია სპეციალურად საჯარო დაწესებულებებისთვის. ქვემოთ მოცემული ინდიკატორთა ჩამონათვალი ვრცელია და საშუალებას იძლევა საჭიროებების მიხედვით შეარჩიოთ თქვენთვის შესაბამისი თუ საჭირო ინდიკატორი. უფრო მეტიც, შერჩეული ინდიკატორი შესაძლოა კორექტირდეს და მოერგოს თქვენს საჭიროებებს. ამრიგად, ინდიკატორთა აღწერილობა არ არის ძალიან დეტალური და იძლევა მათი გამოყენების საშუალებას განსხვავებული სამართლებრივი მოწყობის ორგანიზაციებში.

სახელმძღვანელო მოიცავს სულ 55 ინდიკატორს, რომელიც იდენტიფიცირებულია როგორც ძირითადი და სასარგებლო და ფარავს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ცხრა ძირითად მიმართულებას. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ინდიკატორი კონცეპტუალურად და მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით გამართულია, ისინი განვითარების სხვადასხვა დონეზე გამოიყენება. ზოგიერთი მათგანი ეფუძნება ადამიანური რესურსების მართვის შიდა მონაცემებს, ზოგი კი მოითხოვს ემპირიული მონაცემების შეგროვებას.

ამასთან, ინდიკატორთა ნაწილი, სადაც რელევანტურია, აღებულია SIGMA-ს ჩარჩოდან ან ადაპტირებულია SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს საფუძველზე.<sup>1</sup> თუმცა ინდიკატორების უმეტესობა შეიქმნა სპეციალურად ამ დოკუმენტისთვის.

---

<sup>1</sup> SIGMA& OECD, (2019), Methodological Framework for the Principles of Public Administration, ხელმისაწვდომია [აქ](#)

## სახელმძღვანელო ფურცელი: როგორ გამოვიყენოთ ინდიკატორთა გაზომვის სახელმძღვანელო?

ქვემოთ მოცემულია ინსტრუქციები, რომელიც განმარტავს სახელმძღვანელოში ზოგიერთ გამოყენებულ ტერმინს. ასევე, დართული აქვს რჩევები, რომლებიც გაამარტივებს ინდიკატორთა გამოყენებას.

### *ინდიკატორთა გაზომვის სახელმძღვანელოს კომპონენტების შესახებ*

**ინდიკატორთა დიაგნოსტიკა:** ჩვენ მიზანმიმართულად არ განვსაზღვრავთ ინდიკატორის მაჩვენებელთა მისაღებ თუ სასურველ დონეს, რადგან მიგვაჩნია, რომ საჯარო დაწესებულებას თავად შეუძლია განსაზღვროს ინდიკატორთა მაჩვენებლის მათვის მისაღები თუ სასურველი დონე, ინდიკატორთა საბაზისო მნიშვნელობისა და HR პოლიტიკის მიზნების გათვალისწინებით. თუმცა, ინდიკატორთა ნაწილისთვის დართული გვაქვს ინდიკატორთა მაჩვენებლის სასურველი დონე, რომელიც ეფუძნება საერთაშორისო სტანდარტებს (SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს). ეს უკანასკნელი, შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს სასურველი სამიზნე ნიშნულების განსაზღვრისთვის (მითითებულია „განმარტებისა და დასაბუთების“ ნაწილში).

**მონაცემთა შეგროვების სიხშირე:** როგორ წესი, ეს ნაწილი ცარიელია, რადგან მიგვაჩნია, რომ სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებაში არსებობს განსხვავებული HR სისტემა, რომელიც მეტწილად განაპირობებს მონაცემთა შეგროვების სიხშირეს. უფრო მეტიც, მონაცემთა შეგროვება შესაძლოა იყოს საჭიროებებზე მორგებული. შესაბამისად, რიგ შემთხვევაში, საჯარო დაწესებულებას თავად შეუძლია გადაწყვიტოს სჭირდება მონაცემთა შეგროვება თუ შეიძლება უფრო ხანგრძლივი ინტერვალი აიღოს.

**მონაცემების დისაგრეგაცია:** ჩვენ გთავაზობთ ინდიკატორის მაჩვენებლის სხვადასხვა ჭრილში გაანალიზებას, თუმცა შემოთავაზებული დისაგრეგაცია მხოლოდ რჩევას და მისი მორგება შესაძლებელია ორგანიზაციის საჭიროებების მიხედვით. ამასთან, შესაძლებელია მონაცემთა სხვა ჭრილში გაანალიზება, რაც ასევე მეტწილად დამოკიდებულია საჯარო დაწესებულებათა საჭიროებებზე.

ქვემოთ ჩამოთვლილია მონაცემთა დისაგრეგაციის ძირითადი სახეები, რომელიც ჩვენ მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, მათ შორის:

- საჯარო დაწესებულების მიხედვით (რელევანტურია თუ სამინისტრო მუშაობს ანალიტიკურ დოკუმენტზე, რომელიც ყველა საქვეუწყებო დაწესებულებას მოიცავს)
- ხელშეკრულების ტიპის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულება)
- სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით
- სამუშაო ჯგუფების (job families) მიხედვით
- რანგის მიხედვით
- მენეჯერული პოზიციების მიხედვით
- პპოზიციების მიხედვით (სპეციალისტების ტიპი)



- სქესის მიხედვით

**ინდიკატორთა ნაკრები:** ჩვენ გთავაზობთ ინდიკატორთა ნაკრებს, რომელიც დახარისხებულია, როგორც ძირითადი ან სასარგებლო ინდიკატორი. თუმცა ჩვენ ვფიქრობთ, რომ არსებული ინდიკატორთაგან თითოეულმა საჯარო დაწესებულებამ თავად უნდა შეარჩიოს თავისთვის მიზანშეწონილი ინდიკატორი, ძირითადად შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე:

- საჭიროება
- რელევანტურობა
- მონაცემთა ხელმისაწვდომობა
- მონაცემთა შესაგროვებლად გასაწევი ძალისხმევა

**დინამიური პერსპექტივა:** შემოთავაზებული ინდიკატორთა უმეტესობა, შესაძლოა ასევე გამოყენებულ იქნას დინამიური პერსპექტივის საჩვენებლად ანუ დავაკვირდეთ ინდიკატორის მაჩვენებლის ცვლილებას დროთა განმავლობაში. შესაბამისად, მონაცემთა ხელმისაწვდომობის შემთხვევაში, გირჩევთ გაანალიზოთ ინდიკატორთა მაჩვენებელი დროის ჭრილში. ამ უკანასკნელმა, შესაძლოა, მოგვცეს სამომავლოდ პროგნოზის გაკეთების შესაძლებლობა. ასეთ შემთხვევაში, საჭიროა მინიმუმ ბოლო სამი წლის მონაცემთა შეგროვება და ინდიკატორის მაჩვენებლის ცვლილების გამოთვლა. მაგალითად, ჩვენ გთავაზობთ შემდეგ მეთოდს:

$$\left[ \left[ \frac{x \text{ წელი}}{x \text{ წელი} - 1} x100 \right] - 100 \right]; \left[ \left[ \frac{x \text{ წელი} - 1}{x \text{ წელი} - 2} x100 \right] - 100 \right]; \left[ \left[ \frac{x \text{ წელი} - 2}{x \text{ წელი} - 3} x100 \right] - 100 \right]$$

### საკვანძო ტერმინების შესახებ

**პერსონალი:** ჩვენ ზუსტად არ განვსაზღვრავთ თუ დასაქმების რომელ ჯგუფს შეესაბამება ინდიკატორი (საჯარო მოხელე, შრომითი ხელშეკრულების მქონე თანამშრომელი და ა.შ.), რადგან ეს გზამკვლევი შეიძლება გამოყენებული იყოს სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების მიერ, შესაბამისად, ზოგიერთი მათგანი წარმოადგენს საჯარო სამსახურის ნაწილს, ზოგიერთი არა (მაგალითად სსიპ-ები), როგორც სამთავრობო, ისე ადგილობრივ დონეზე. შესაბამისად, თითოეული საჯარო დაწესებულების გადასაწყვეტია დასაქმების რომელი კატეგორიები იქნება გამოყენებული მონაცემთა ანალიზისას. სწორედ აღნიშნული განაპირობებს, რომ ჩვენ ვიყენებთ ისეთ ზოგად ტერმინს, როგორიცაა „პერსონალი“, რომელიც ფარავს თანამშრომელთა სხვადასხვა კატეგორიას.

**მაღალი მმართველობითი რგოლი:** ეს უკანასკნელი საჯარო მოხელეებისთვის გულისხმობს პირველი რანგის კატეგორიის თანამდებობას, რომელსაც განსაზღვრავს საჯარო სამსახურის შესახებ (მუხლი 25, 1ა პუნქტი) კანონი. რაც შეეხება დაწესებულებას, რომელზეც არ ვრცელდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, ასეთ შემთხვევაში, აღნიშნული პოზიცია, შესაძლოა, იყოს ორგანიზაციის მსხვილი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელიც.

**ტექნიკური პოზიციები:** ზოგიერთი ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას, შესაძლოა, მიზანშეწონილი იყოს, რომ არ გავითვალისწინოთ რიგი ტექნიკური პოზიციები,

რომლებიც, როგორც წესი, ასრულებენ სხვადასხვა შედარებით მარტივ ადმინისტრაციულ თუ ტექნიკურ საქმიანობას (მაგალითად, მძღოლი, დამლაგებელი და ა.შ.). აქვე აღვნიშნავთ, რომ ჩვენ კვლავ არ გთავაზობთ ტექნიკური პერსონალის განმარტებას, რადგან ეს უკანასკნელი მეტწილად განპირობებულია დაწესებულების ხედვითა თუ ამოცანებით.

**საჯარო დაწესებულებები:** ინდიკატორთა ნაკრები თანაბრად გამოსადეგია როგორც ისეთი საჯარო დაწესებულებათათვის, რომელზეც ვრცელდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი (მაგ. სამინისტრო), ასევე ისეთი დაწესებულებებისთვის, რომელზეც არ ვრცელდება კანონის მოქმედება (მაგ. სსიპ-ები, რეგიონული თუ მუნიციპალური დაწესებულებები). სწორედ აღნიშნული მიზნით, ჩვენ ვიყენებთ ერთ, საერთო ტერმინს - საჯარო დაწესებულება.

**სამუშაო ჯგუფი (job families):** სამუშაო ჯგუფები არის თანამდებობების ჯგუფები დაყოფილი ფუნქციური კატეგორიების მიხედვით, მაგალითად, იურისტები, ეკონომისტები, ბუღალტრები, HR ექსპერტები და ა.შ. ჩვენთვის ცნობილია, რომ თანამდებობების ასეთი კატეგორიზაცია, შესაძლოა, არ არსებობდეს საქართველოს უმეტეს საჯარო ორგანიზაციაში. მიუხედავად ამისა, ჩვენ შემოვიღეთ ეს კატეგორია, როგორც შემდგომი ცვლილებების შთაგონების წყარო. ჩვენ გვჯერა, რომ სამუშაო ჯგუფების კლასიფიკაციის შემოღება აუმჯობესებს ადამიანური რესურსების მართვას და საქმიანობის შესრულების მართვის გაზომვას.

**გენდერული თანასწორობა:** გენდერული თანასწორობა გზამკვლევაში განხილულია შემდეგნაირად:

- ქალთა პოტენციურ დისკრიმინაციასთან დაკავშირებული სპეციფიკური ინდიკატორების დამატებით (როგორცაა მაღალ ან საშუალო მმართველობითი დონის თანამდებობებზე ქალთა აყვანის მაჩვენებელი)
- ქვემოთ წარმოდგენილ ინდიკატორთა გაანალიზების საშუალება სქესის მიხედვით. ეს საშუალებას მოგცემთ უკეთ გაიაზროთ მამაკაცებსა და ქალებს შორის არსებული უთანასწორობა იმ სფეროში, რასაც ზომავთ.

## სექცია O: ზოგადი ინდიკატორები

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>პერსონალის განაწილება</b>			
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ინდიკატორი მიზნად ისახავს აღწეროს პერსონალის განაწილების სიხშირე სხვადასხვა პარამეტრით. ეს არის ძირითადი HR ინდიკატორი, რომელიც აღწერს პერსონალის განაწილებას და ორგანიზაციის იერარქიზაციის დონეს.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ პოზიციების მიხედვით (სპეციალისტების ტიპი)</li> <li>▪ მმართველობითი რგოლების მიხედვით</li> <li>▪ მარგინალიზებული ჯგუფების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>პერსონალის რაოდენობრივი და პროცენტული მაჩვენებლის გამომანგარიშება (# და %) დისაგრეგაციის ნაწილში გათვალისწინებული კრიტერიუმთა ჭრილში.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად, დათვალეთ რაოდენობათა განაწილება (ე.წ. სიხშირეთა განაწილება რაოდენობრივად და პროცენტულად) თითოეული პარამეტრის მიხედვით.</p> <p><i>მაგალითი: სულ თანამშრომელთა 16% იკავებს მენეჯერულ პოზიციას.</i></p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			

მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	

**ინდიკატორი 2: ასაკობრივი გადანაწილება**

შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი

**რას ზომავს ეს ინდიკატორი?**

განმარტება და დასაბუთება	ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს გაზომოს პერსონალის განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით. ეს შეიძლება იყოს ძალიან სასარგებლო ორგანიზაციაში დემოგრაფიული ვითარების ანალიზისთვის და დაგეგმაროს სამუშაო ძალის დაგეგმვაში.
--------------------------	--

**როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?**

დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
----------	--------------------	-----------------	------------------	------------------

დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> </ul>
--------------	---

გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>პერსონალის რაოდენობრივი და პროცენტული მაჩვენებლის გამოანგარიშება (# და %) ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით. შემოთავაზებული ასაკობრივი ჯგუფებია 18-28; 29-39; 40-49; 50-59; 60-69; 70 და მეტი.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გამოიყენეთ სიხშირის განაწილება, რათა დადგინდეს პერსონალის რაოდენობა წინასწარ განსაზღვრული ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.</p> <p><i>მაგალითი: 47 თანამშრომელი 29-39 ასაკობრივი კატეგორიიდანაა, რაც ამ ასაკობრივი კატეგორიის პერსონალის 34%-ს შეადგენს.</i></p>
----------	---

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	შეიძლება განისაზღვროს სხვადასხვა ასაკობრივი სკალები ქალებისა და მამაკაცებისთვის საპენსიო ასაკის განსხვავების გათვალისწინებით.

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>საპენსიო ასაკი</b>			
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს საპენსიო ასაკის პერსონალის რაოდენობის გაზომვას. ეს არის საკვანძო მაჩვენებელი სამუშაო ძალის დაგეგმვისთვის. ანალოგიური ინდიკატორი შეიძლება შემუშავდეს ამ ინდიკატორის შესავსებად - წინა-საპენსიო ასაკის პერსონალის რაოდენობა. წინა-საპენსიო ასაკი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც საპენსიო ასაკამდე 5 წლამდე ასაკის პერსონალი.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> </ul>			

<p>გამოთვლა</p>	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>საპენსიო ასაკში მყოფი პერსონალის რაოდენობრივი და პროცენტული მაჩვენებლის გამოთვლა (# და %).</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გამოიყენეთ სიხშირეთა განაწილება, რათა დადგინდეს პერსონალის რაოდენობა საპენსიო ასაკის მიხედვით. გასათვალისწინებელია განსხვავებული საპენსიო ასაკი მამაკაცებისთვის და ქალებისთვის.</p> <p><i>მაგალითი:</i> საჯარო დაწესებულებაში დასაქმებულია 200 თანამშრომელი: 10 პირველი რანგის პოზიციაზე; მეორე რანგის პოზიციაზე - 20; მე-3 რანგის პოზიციაზე - 70, მე-4 რანგის პოზიციაზე - 100. საპენსიო ასაკის თანამშრომელთა რაოდენობა რანგის მიხედვით შემდეგია: რანგი 1 – 5 თანამშრომელი; რანგი 2 – 5 თანამშრომელი; რანგი 3 – 10 თანამშრომელი და რანგი 4 – 5 თანამშრომელი. შესაბამისად, საერთო ჯამში, საჯარო დაწესებულებაში თანამშრომლების 12.5% საპენსიო ასაკშია. პირველი რანგის თანამშრომლების 50% საპენსიო ასაკშია; მე-2 რანგის – თანამშრომელთა 25%, მე-3 რანგის – თანამშრომელთა 14% და ხოლო მე-4 რანგში 5%. ამრიგად, დემოგრაფიული გამოწვევა და პენსიაზე გასვლის გამო გადინებასთან დაკავშირებული პრობლემები ძირითადად ეხება პირველი და მეორე რანგის პოზიციებს.</p>
<p>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</p>	<p>HR მონაცემთა ბაზა</p>
<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</p>	
<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>საპენსიო ასაკის სხვაობის ასახვის მიზნით, ქალთა და მამაკაცთა საპენსიო ასაკის გათვალისწინებით განსხვავებული გამოთვლები უნდა გაკეთდეს. აქვე ყურადსაღებია, რომ საქართველოში საჯარო მოხელეებისთვის სავალდებულო პენსიაზე გასვლის ვალდებულება არ არსებობს, რაც ნიშნავს, რომ საპენსიო ასაკის მიღწევა არ გულისხმობს თანამშრომლის მიერ სამსახურის დატოვებას.</p>

<b>ინდიკატორი 4:</b>		<b>კომპენსაცია ზეგანაკვეთური სამუშაოსთვის</b>		
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს გაზომოს, რამდენად ანაზღაურდება ზეგანაკვეთური სამუშაო. ეს არის მნიშვნელოვანი ინდიკატორი, რომელიც შეიძლება მიუთითებდეს სამუშაოს მართვისა და ორგანიზების გაუმჯობესების აუცილებლობაზე.</p> <p>ვინაიდან ანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო, ჩვეულებრივ, ასოცირდება სამუშაო ძალისთვის გაზრდილ ხარჯებთან, ამ ინდიკატორის ანალიზი ასევე შეიძლება სასარგებლო იყოს ბიუჯეტთან დაკავშირებული მიზნებისთვის. ის ასევე აჩვენებს, თუ რამდენად სამართლიანად ექცევიან პერსონალს და არის თუ არა დაცული მათი უფლება ზეგანაკვეთურ სამუშაოს კომპენსაციაზე.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ პოზიციის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ კომპენსაციის ტიპის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>ოფიციალურად აღიარებული ზეგანაკვეთური სამუშაოს %, რომელიც ყოველწლიურად კომპენსირდება. კომპენსაცია შეიძლება იყოს ფულადი ან დასვენების დღის ან სხვა სახით.</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასული წლის განმავლობაში კომპენსირებული ზეგანაკვეთური საათების მთლიანი რაოდენობა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასული წლის განმავლობაში ოფიციალურად აღიარებული ზეგანაკვეთური საათების რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 54 (2021 წლის განმავლობაში კომპენსირებული ზეგანაკვეთური საათების მთლიანი რაოდენობა) / 76 (2021 წლის განმავლობაში</p>			

	თანამშრომლების მიერ ზეგანაკვეთურად ნამუშავარი საათების რაოდენობა) * 100= 64%
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ზეგანაკვეთური სამუშაო არ აღირიცხება ბევრ საჯარო დაწესებულებაში ზედმეტი ხარჯების თავიდან აცილების მიზნით. შესაბამისად, ინდიკატორი შეიძლება არ აღმოჩნდეს ინფორმაციული, რადგან - ზოგიერთ შემთხვევაში - ის არ არის დაფუძნებული სანდო, ამომწურავ მონაცემებზე.

<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>წლიური ზეგანაკვეთური მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს გაზომოს პერსონალის მიერ დახარჯული ზეგანაკვეთური სამუშაო საათთა რაოდენობა წლიურად. ეს არის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი, რომელმაც შეიძლება მიგვანიშნოს სამუშაოს ორგანიზების გაუმჯობესებაზე, რესურსების უკეთ განაწილებით ან პროცესების ხელახალი დაგეგმვით.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ პოზიციის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ კომპენსაციის ტიპის/სახეობის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	საზომი ერთეული: ინდივიდუალური გამოთვალეთ ყოველწლიურად ზეგანაკვეთური საათების საშუალო რაოდენობა.			



	<i>მაგალითი: 2021 წლის განმავლობაში თანამშრომლებმა საშუალოდ 45 საათი იმუშავა ზეგანაკვეთურად.</i>
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ზეგანაკვეთური სამუშაო არ აღირიცხება ბევრ საჯარო დაწესებულებაში ზედმეტი ხარჯების თავიდან აცილების მიზნით. შესაბამისად, ინდიკატორი შეიძლება არ იყოს ინფორმაციული, რადგან - ზოგიერთ შემთხვევაში - ის არ არის დაფუძნებული სანდო, ამომწურავ მონაცემებზე.

<b>ინდიკატორი 6:</b>	<b>ზეგანაკვეთურ სამუშაოსთვის გაწეული ხარჯი</b>				
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები				
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი				
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი				
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>					
განმარტება და დასაბუთება	ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს გაზომოს ზეგანაკვეთური სამუშაოს ღირებულება მთლიან სახელფასო ბიუჯეტთან მიმართებაში. ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს კონკრეტულ ხარჯს, რომელიც უკავშირდება ისეთ სამუშაოს, რომელიც ხშირ ზეგანაკვეთურ საათებს მოითხოვს.				
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>					
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A		მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ პოზიციის მიხედვით</li> </ul>
გამოთვლა	<p>წლიური ზეგანაკვეთური სამუშაოს კომპენსაციისთვის დახარჯული ფინანსური რესურსების წილი მთლიან სახელფასო ბიუჯეტთან მიმართებით.</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ზეგანაკვეთური სამუშაოს მთლიანი კომპენსაცია წელიწადის განმავლობაში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> მთლიანი სახელფასო ბიუჯეტი იმავე წლისთვის (გახარჯული)</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p>ეს ინდიკატორი ზომავს ფინანსურ კომპენსაციას და არ მოიცავს დამატებითი თავისუფალი დროის სახით გაცემულ კომპენსაციას. თუ ორგანიზაცია ზეგანაკვეთურ სამუშაოს უმეტესწილად თავისუფალი დროით ანაზღაურებს, საჭირო იქნება განსხვავებული ინდიკატორის შემუშავება.</p>
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ზეგანაკვეთური სამუშაო არ აღირიცხება ბევრ საჯარო დაწესებულებაში ზედმეტი ხარჯების თავიდან აცილების მიზნით. შესაბამისად, ინდიკატორი შეიძლება არ იყოს ინფორმაციული, რადგან - ზოგიერთ შემთხვევაში - ის არ არის დაფუძნებული სანდო, ამომწურავ მონაცემებზე.

<b>ინდიკატორი 7:</b>		<b>პერსონალისთვის გაწეული პირდაპირ დანახარჯი</b>		
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს პერსონალისთვის გაწეული პირდაპირი დანახარჯების გაზომვას. ეს მაჩვენებელი სამუშაო ძალის დაგეგმვისა და ბიუჯეტის მართვისთვის მნიშვნელოვან მონაცემებს გვაძლევს.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>სახელმწიფო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p>1. გამოთვალეთ მთელი პერსონალისთვის დახარჯული ჯამური ღირებულება, რომელიც მოიცავს სახელფასო ბიუჯეტს + ჯილდოს + ნებისმიერ სარგებლის პაკეტს (ტელეფონის, მანქანისა და მძღოლის ხარჯები - თუ მანქანა და მძღოლი ექსკლუზიურად არის დანიშნული ამ პოზიციაზე) + ტრენინგის ხარჯები.</p> <p>2. წარმოადგინეთ მონაცემები ზემოთ ჩამოთვლილი ცვლადების მიხედვით (სტრუქტურული ერთეული, სამუშაოების ჯგუფი და ა.შ.).</p> <p><i>მაგალითი: 450 000 ლარი დაიხარჯა საჯარო დაწესებულების ყველა თანამშრომელზე, აქედან 60% ადმინისტრაციულ, ხოლო 40% შრომითი ხელშეკრულების მქონე თანამშრომლებისთვის ნაწილდება.</i></p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა, საჯარო დაწესებულებების სხვა მონაცემთა ბაზები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			

## შეზღუდვები

ინდიკატორი არ მოიცავს არაპირდაპირ დანახარჯებს. ის მოიცავს მხოლოდ იმ შეღავათებს/პაკეტებს, რომლებიც პირდაპირ მიეკუთვნება პოზიციას.

<b>ინდიკატორი 8:</b>	<b>თანამშრომელთა გადინება</b>			
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს საჯარო დაწესებულებაში თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებლის გაზომვას. ეს არის ორგანიზაციის მიერ პერსონალის შენარჩუნების ეფექტურობის მთავარი საზომი. ამას გარდა, იგი შეიძლება მიუთითებდეს დაწესებულების პოლიტიზაციის დონეზე (თუ დავურთავთ პოლიტიკურ კალენდარს).			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>ასაკობრივი ჯგუფის მიხედვით</li> <li>ახლადდაქირავებულების მიხედვით (წინა წლის განმავლობაში დაქირავებულები)</li> <li>შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგთა მიხედვით</li> <li>სამუშაოს დატოვების მიზეზთა მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, რომლებმაც დატოვეს საჯარო ორგანიზაცია გასული წლის განმავლობაში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასული წლის დასაწყისში საჯარო ორგანიზაციაში თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 34 (საჯარო ორგანიზაციიდან წასული თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა 2021 წლის განმავლობაში) / 54 (საჯარო ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის საერთო რაოდენობა 1.01.2021 წ.) *100 = 64%</p>			

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა; გასვლის ინტერვიუ
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	თუ საქმიანობის შესრულების ქულები ინფლაციურია, შეფასების ანალიზი არ მოგვეცემს არანაირ დამატებით ინფორმაციას.

<b>ინდიკატორი 9:</b>	<b>თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი გადინება</b>			
შედეგის არეალი	ზოგადი ინდიკატორები			
ინდიკატორის დონე	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებლის გაზომვას, თუმცა ითვლის მხოლოდ სამსახურის დატოვების ისეთ შემთხვევებს, როდესაც გადაწყვეტილება თანამდებობის დატოვების შესახებ მიიღო თავად თანამშრომელმა, საკუთარი ნებით.</p> <p>ეს მაჩვენებელი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, აქვს თუ არა საჯარო ორგანიზაციას გამოწვევა თანამშრომელთა შენარჩუნების თვალსაზრისით. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეს უკანასკნელი არ გვიჩვენებს დენადობის მიზეზებს, (მაგალითად, როგორცაა დაბალი ჩართულობა, ხელფასის დაბალი კონკურენტუნარიანობა და ა.შ.). თუმცა თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი გადინების მაჩვენებლის განსაზღვრა შეიძლება მიუთითებდეს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ჩართულობის, დამსაქმებლის კონკურენტუნარიანობის პრობლემებზე და ა.შ.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ ასაკობრივი ჯგუფის მიხედვით</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	საზომი ერთეული: ჯგუფი			

	<p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელს ნებაყოფლობით სამსახურიდან წასულ თანამშრომელთა რაოდენობა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> დასაქმებული თანამშრომლების საერთო რაოდენობა გასული წლის დასაწყისში.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 45 (2021 წლის განმავლობაში ნებაყოფლობით სამსახურიდან წასული პერსონალის ჯამური რაოდენობა) / 234 (საჯარო ორგანიზაციაში თანამშრომლების საერთო რაოდენობა 2021 წლის დასაწყისში) *100 =19%. ინდიკატორის გამოთვლის ალტერნატიული ხერხიც არსებობს. იგი მოიაზრებს ნებაყოფლობითი გადინების გამოთვლას არა თანამშრომლების საერთო რაოდენობასთან მიმართებით, არამედ მთლიანი გადინების კუთხით. შესაბამისად, მრიცხველი დარჩება იგივე, თუმცა მნიშვნელი იქნება წლიური გადინების მაჩვენებელი.</p>
<p>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</p>	<p>ნებაყოფლობით სამსახურიდან წასვლა შეიძლება გამოითვალოს ფორმალური დოკუმენტების საფუძველზე - „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 109-ე მუხლის მიხედვით. თუმცა, უფრო ზუსტი ინფორმაციის მიღება სამსახურის დატოვების მიზეზების შესახებ შესაძლებელია გასვლის ინტერვიუს მეშვეობით, თუ ესეთი ინტერვიუ ჩატარდება.</p>
<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</p>	
<p>მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>ეს გამოთვლა მოითხოვს ზუსტ ინფორმაციას, რომელიც ყოველთვის ზუსტად არ არის მიღებული სამუშაოდან წასვლის ოფიციალური განცხადებებიდან. ამ უკანასკნელის ანალიზისთვის მნიშვნელოვანია საჯარო დაწესებულებაში დანერგილი იყოს გასვლის ინტერვიუს ჩატარების პრაქტიკა.</p>

<b>ინდიკატორი 10:</b>	<b>სამსახურიდან გათავისუფლება მიზეზების მიხედვით</b>		
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორები		
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი		
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო		
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>			
განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი გვაწვდის ინფორმაციას საჯარო ორგანიზაციიდან გათავისუფლების ფორმალურ მიზეზთა შესახებ. ინდიკატორისგან მიღებული ინფორმაცია შეავსებს სხვა ინდიკატორებისგან მოპოვებულ მონაცემებს, რომლებიც ზომავს თანამშრომელთა გადინებას, მათ შორის, ნებაყოფლობითს და, ამრიგად, გვიჩვენებს სამუშაო ძალის დინამიკის სრულ სურათს ორგანიზაციაში.		
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>			
დიაგნოზი	სტანდარტული	მისაღები N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულების მიხედვით</li> <li>ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>ასაკის მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> </ul>		
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც დატოვეს საჯარო დაწესებულება გასული წლის განმავლობაში სამსახურიდან წასვლის ფორმალური მიზეზების მიხედვით.</p> <p><b>მრიცხველი:</b> თანამშრომლების საერთო რაოდენობა, რომლებმაც დატოვეს საჯარო დაწესებულება გასული წლის განმავლობაში.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 45 (თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც ნებაყოფლობით დატოვეს საჯარო დაწესებულება 2021 წელს) / 234 (თანამშრომლების საერთო რაოდენობა, რომლებმაც დატოვეს საჯარო დაწესებულება გასული წლის განმავლობაში) *100 =19%.</p> <p>აქვე გასათვალისწინებელია, რომ საჯარო სამსახურის კანონის XII თავში გაწერილია თანამდებობიდან გათავისუფლების სხვადასხვა საფუძველები. აღნიშნული ინდიკატორი შეიძლება დაიყოს სამსახურიდან გათავისუფლების მიზეზების მიხედვით, დაწესებულების საჭიროებებიდან გამომდინარე. პოტენციური კატეგორიების მაგალითი მოცემულია ქვემოთ - სამსახურიდან გათავისუფლების საფუძველი:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>დისციპლინური გადაცდომა</li> <li>სამუშაოს შესრულების შეფასების ნეგატიური შედეგები</li> <li>გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ან მის შემდეგ</li> </ul>		



- სხვა პოზიციაზე დანიშვნა
- პირადი განცხადების საფუძველზე
- რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის გამო
- საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ კანონის დარღვევა
- სხვა მიზეზების გამო.

**მაგალითი:**

გათავისუფლების მიზეზი	პროცენტული წილი ყველა გათავისუფლებასთან შედარებით
დისციპლინური გადაცდომა	0
სამუშაოს შესრულების შეფასების ნეგატიური შედეგები	0
გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ან მის შემდეგ	0
სხვა პოზიციაზე დანიშვნა	15%
პირადი განცხადების საფუძველზე	35%
რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის გამო	20%
საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ კანონის დარღვევა	0
სხვა მიზეზების გამო	30%

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა და მართვის სისტემა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	

<b>ინდიკატორი 11:</b>	<b>დისკრიმინაცია და შევიწროება</b>			
შედეგის არეალი:	ზოგადი ინდიკატორი			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს საჯარო ორგანიზაციაში შევიწროებასა და დისკრიმინაციასთან დაკავშირებული ვითარების მონიტორინგს. აღნიშნული ინდიკატორის საშუალებით მიღებული ინფორმაცია ერთიან სურათს ქმნის და ავსებს სხვა გამოკითხვაზე დაფუძნებული ინდიკატორებიდან მიღებულ ინფორმაციას, მაგალითად, როგორცაა თანამშრომლის კმაყოფილებასთან და ჩართულობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია.</p> <p>სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ინდიკატორის მაჩვენებელი ავლენს შევიწროებასა და დისკრიმინაციასთან დაკავშირებული პრობლემებს, რომლებიც, ჩვეულებრივი საჩივრების მექანიზმებით შესაძლოა ვერ გამოვლინდეს. შედეგად, შესაძლოა მიღებული ინფორმაცია დაეხმაროს საჯარო დაწესებულებას რისკის მართვასა და ადამიანური რესურსების პროცესების გაუმჯობესებაში.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>ასაკის მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>მარგინალიზებული ჯგუფების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p>რესპონდენტთა %, ვინც ფლობს ინფორმაციას საჯარო დაწესებულებაში შევიწროების შემთხვევების შესახებ.</p> <p>რესპონდენტთა %, ვინც იცის ორგანიზაციაში დისკრიმინაციის შემთხვევების შესახებ.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად რეკომენდირებულია გამოკითხვის ჩატარება. საჭიროებიდან გამომდინარე, გამოკითხვა შეიძლება შეიცავდეს კითხვების განსხვავებულ რაოდენობას თანამშრომელთა შევიწროებისა და დისკრიმინაციის შესახებ. დისკრიმინაციის შესახებ კითხვები უნდა ეხებოდეს ადამიანური რესურსების სხვადასხვა სფეროს, როგორცაა: აყვანა, დაწინაურება, პროფესიული განვითარება, ხელფასის დაწესება, დასაქმებასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები. მიღებული შედეგები მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს ისეთ ჭრილში, როგორცაა მაგალითად, სქესი, ასაკი, რელიგია, პოლიტიკური შეხედულებები და ა.შ. ეს დაგეხმარებათ გამოავლინოთ პოტენციური უთანასწორო მოპყრობა</p>			

	<p>თანამშრომელთა სხვადასხვა ჯგუფის მიმართ და შეიმუშავოთ მიზნობრივი ინტერვენციები ნებისმიერი პრობლემის გადასაჭრელად.</p> <p>მთლიანობაში, ყოვლისმომცველი გამოკითხვის ჩატარებას, რომელიც შეეხება ადამიანური რესურსების სხვადასხვა სფეროს და გაანალიზებს შედეგებს სხვადასხვა დემოგრაფიული ფაქტორების მიხედვით, შეუძლია ღირებული ინფორმაცია მოგაწოდოთ დაწესებულებაში თანასწორობის კულტურის ხელშეწყობისა და დისკრიმინაციისა და შევიწროების პრევენციის თვალსაზრისით.</p> <p>კითხვები შეიძლება იყოს პირდაპირი – თქვენ თავად გქონიათ თუ არა დისკრიმინაციის თუ შევიწროების გამოცდილება? ან არაპირდაპირი – გსმენიათ თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში შევიწროების/დისკრიმინაციის შესახებ? ამასთან, ინფორმაციის მოპოვების დამტებითი წყარო შეიძლება იყოს გასვლის ინტერვიუები.</p> <p><b>მაგალითი:</b> რესპონდენტთა 45%-მა იცის ორგანიზაციაში სხვა თანამშრომელთა მიმართ არსებული შევიწროების შესახებ, თუმცა მხოლოდ 5%-მა თავად გამოსცდა შევიწროება.</p> <p>გამოკითხულთა 60% აცხადებს, რომ ორგანიზაციაში არსებობს დისკრიმინაციული პრაქტიკა. დისკრიმინაციული პრაქტიკის 30% უკავშირდება პერსონალის დაქირავებას, 25% - პროფესიულ განვითარებას და დანარჩენი – ხელფასის ოდენობის განსაზღვრას. კვლევის მიხედვით, ძირითადად გამოკითხული ქალი რესპონდენტები (70%) საუბრობენ დისკრიმინაციული პრაქტიკის შესახებ.</p>
<p>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</p>	<p>გამოკითხვა</p>
<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</p>	
<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>3 წელიწადში ერთხელ</p>
<p>შეზღუდვები</p>	

# სექცია I: რეკრუტირება

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>პერსონალის მოზიდვის არხები</b>			
შედგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედგის დონე:	რესურსები			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს პერსონალის მოზიდვის სხვადასხვა არხებიდან მიღებული განაცხადების რაოდენობის იდენტიფიცირებას. ეს არის ძალიან ქმედითი ინდიკატორი, რადგან მიღებული ინფორმაცია, შესაძლოა, გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებულ ვაკანსიათა წვდომის გასაზრდელად პოტენციურ დაინტერესებულ პირთა შორის.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>მიღებული განაცხადების %, რომელიც შემოვიდა კონკრეტული პერსონალის მოზიდვის/რეკრუტირების არხის საშუალებით.</p> <p>მაგალითად: მთავრობის განცხადებების პორტალიდან, სარეკლამო დაფიდან დაწესებულებაში, პრესაში განთავსებული განცხადებიდან, მეგობრებისგან, სოციალური მედიიდან; <a href="http://hr.gov.ge">hr.gov.ge</a>; LinkedIn.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გამოთვალეთ სიხშირული განაწილება განმცხადებლების მიერ ჩამოთვლილი პერსონალის მოზიდვის/რეკრუტირების არხების პოპულარობის მიხედვით. შესაბამისად, სააპლიკაციო დოკუმენტაციაში შეგიძლიათ დაამატოთ შეკითხვა „გთხოვთ, გვითხრათ, როგორ შეიტყვეთ ვაკანსიის შესახებ?“ მნიშვნელოვანია რომ კითხვას ჰქონდეს წინასწარ განსაზღვრული ვარიანტები, ასევე სხვა ვარიანტების დამატების შესაძლებლობა - „სხვა, გთხოვთ დააკონკრეტეთ“.</p> <p><b>მაგალითი:</b> აპლიკანტთა 45%-მა აღნიშნა, რომ მიმდინარე ვაკანსიის შესახებ სოციალური მედიიდან შეიტყო.</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ იქნას განხილული, <a href="http://CSB.gov.ge">CSB gov.ge</a> პლატფორმაზე (რომლის გამოყენებითაც ხდება განცხადებების მიღება), შემდეგი კითხვის ინტეგრირება „როგორ შეიტყვეთ მიმდინარე ვაკანსიის“			

	შესახებ“ (შესაბამისი სავარაუდო პასუხებით, რომელსაც აუცილებლად ახლავს „სხვა, გთხოვთ დააკონკრეტეთ“ ვერსია.
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	რეკრუტირების პროცესის დასრულების შემდეგ შერჩევის პროცესში მონაწილე აპლიკანტებისგან ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	

**ინდიკატორი 2: მოზიდვის არხების ეფექტიანობა**

შედეგის არეალი:	რეკრუტირება
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო

**რას ზომავს ეს ინდიკატორი?**

განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს გამოავლინოს პერსონალის მოზიდვის არხები თუ საშუალებები, რომლებიც უფრო ეფექტიანია კვალიფიციური აპლიკანტების მოსაზიდად. აღნიშნული ინდიკატორის შედეგად მიღებული ინფორმაციის გამოყენება მე-ნ ინდიკატორის შედეგად მიღებულ ინფორმაციასთან ერთად გვაძლევს ერთიან სურათს, რომელსაც შეუძლია დაგვეხმაროს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღებაში ვაკანსიების განთავსებისას.
--------------------------	--

**როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?**

დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
----------	--------------------	-----------------	------------------	------------------

დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> </ul>
--------------	---

გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> იმ აპლიკანტთა რაოდენობა, რომლებიც აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მიერ დაწესებულ ოფიციალურ კრიტერიუმებს დაყოფილი სხვადასხვა წყაროს მიხედვით, მაგალითად: სარეკლამო დაფიდან ოფისში, პრესაში განთავსებული განცხადებიდან, მეგობრებისგან, სოციალური მედიიდან; hr.gov.ge; LinkedIn.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> აპლიკანტთა საერთო რაოდენობა სხვადასხვა წყაროს მიხედვით.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და გამრავლეთ 100-ზე.</p>
----------	--

**მაგალითი:** 25 (აპლიკანტთა საერთო რაოდენობა, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ვაკანსიის კრიტერიუმებს ცალკეული წყაროდან, მაგალითად, LinkedIn) / 89 (მათი საერთო რაოდენობა, ვინც შეიტყო ვაკანსიის შესახებ შესაბამისი წყაროდან, მაგალითად, LinkedIn) \*100 = 28%

ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი გვიჩვენებს ინფორმაციის მიღების სხვადასხვა წყაროს სიხშირულ განაწილებას, რომელიც მიუთითებს იმ აპლიკანტებმა, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ფორმალურ კრიტერიუმებს.

საკომუნიკაციო არხი	სიხშირე
LinkedIn	60%
Hr.Gov.Ge	45%
მეგობარი	13%
Facebook	12%
სხვა	32%

გააკეთეთ გამოთვლა აპლიკანტების მიერ მითითებულ ყველა წყაროსთვის და დაალაგეთ კვალიფიციური კანდიდატების გამოვლენის წარმატების დონის მიხედვით.

აქვე მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რომ მიღებული შედეგების ჯამი არ არის 100%. რაც გულისხმობს, რომ შესაძლოა LinkedIn-დან მიღებული განაცხადების 95%- და Facebook-დან მიღებული განაცხადების 90%-ც აკმაყოფილებდეს კრიტერიუმებს.

**მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია**

საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ იქნას განხილული, CSB gov.ge პლატფორმაზე (რომლის გამოყენებითაც ხდება განაცხადების მიღება), შემდეგი კითხვის ინტეგრირება „როგორ შეიტყვეთ მიმდინარე ვაკანსიის შესახებ“ (შესაბამისი სავარაუდო პასუხებით, რომელსაც აუცილებლად ახლავს „სხვა, გთხოვთ დააკონკრეტეთ“ ვერსია

ან

გამოკითხვა, რომელსაც ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, განსაკუთრებით, იმ შემთხვევაში თუ კანდიდატები *hr.gov.ge-ს* მიღმა შეირჩა.

**მონაცემების შეგროვების სიხშირე**

რეკრუტირების პირველი ეტაპის შემდეგ – ფორმალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემოწმება.

**მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე**

ეს მაჩვენებელი გამოსადეგია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო ორგანიზაცია იყენებს აპლიკანტთა მოზიდვის სხვადასხვა არხებს.

**შეზღუდვები**

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>რეკრუტირების პროცესის ხანგრძლივობა</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	პროცესი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს ვაკანსიის გამოცხადებისა და თანამშრომელთა დაქირავების შორის გასული დროის გაზომვას.</p> <p>ეს არის ადამიანური რესურსების პროცესების სისწრაფისა და ვაკანსიების სწრაფად შევსების უნარის მნიშვნელოვანი საზომი. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, 90 დღეზე ნაკლები მაჩვენებელი ითვლება დამაკმაყოფილებლად.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>ამ მაჩვენებლის გამოსათვლელად დაითვალეთ დღეების რაოდენობა ვაკანსიის გამოქვეყნებიდან პერსონალის შერჩევამდე. დანიშნის შესახებ გადაწყვეტილების გამოტანის დრო არ არის გათვალისწინებული.</p> <p><i>მაგალითი:</i> თუ თანამშრომელი შეირჩა 31 აგვისტოს და ვაკანსია გამოცხადდა 1 აგვისტოს, მაშინ რეკრუტირების ხანგრძლივობა 31 დღეა. აღნიშნული SIGMA-ს ჩარჩოს მიხედვით შეფასდება როგორც მისაღები/დამაკმაყოფილებელი.</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	რეკრუტირების პროცესში შეგროვებული მონაცემები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად			

<b>შეზღუდვები</b>	<p>რეკრუტირების პროცესის შემჭიდროებული ხანგრძლივობა, შესაძლოა, სულაც არ იყოს HR-ის ეფექტურობის მაჩვენებლის განმსაზღვრელი, არამედ, ეს უკანასკნელი, შესაძლოა, გამოწვეული იყოს მონაწილეთა კვალიფიკაციის არასწორად განსაზღვრით.</p> <p>აქვე, უნდა აღინიშნოს, რომ რეკრუტირების პროცესის ხანგრძლივობის ან ეფექტიანობის განსაზღვრის სხვაგვარი მიდგომაც არსებობს, რომელიც იანგარიშება არა ვაკანსიის გამოცხადების თარიღიდან, არამედ რეალურად ვაკანტური ადგილის გამოჩენისთანავე. ასევე, რეკრუტირების პროცესის დასრულებისთვის გამოიყენება არა შერჩევის თარიღი, არამედ სამუშაო ხელშეკრულების გაფორმების თარიღი. თუმცა, თითოეულ ამ მეთოდს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები.</p> <p>შემოთავაზებული კალკულაცია აქცენტს აკეთებს საკონკურსო კომისიის საქმიანობის სისწრაფეზე. ზემოთ მოყვანილი ალტერნატიული გამოთვლა კი უფრო გამოსადეგი იქნებოდა მენეჯერებისთვის, ვინაიდან კონკრეტულ შედეგს უკავშირდება - ახალი თანამშრომლის უშუალოდ დანიშვნას.</p>
-------------------	---

<b>ინდიკატორი 4:</b>	<b>კანდიდატთა წარმატებული მოზიდვის მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	რესურსები			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს კანდიდატთა რაოდენობის განსაზღვრას, რომლებმაც განაცხადი შემოიტანეს ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებულ ვაკანსიაზე.</p> <p>ეს მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია საჯარო დაწესებულებისათვის, როგორც დამსაქმებლის მიმზიდველობის, ასევე რეკრუტირების არხების ეფექტურობის გასაზომად. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, კარგ შედეგად ითვლება ერთ პოზიციაზე 11 ან მეტი შემოტანილი განაცხადი, ხოლო ძალიან ცუდ (კრიტიკულ) შედეგად მიჩნეულია ისეთ შემთხვევები, როდესაც აპლიკანტთა რაოდენობა პოზიციაზე უტოლდება 2-ს ან ნაკლებ აპლიკანტს.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A



<p>დისაგრეგაცია</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> </ul>
<p>გამოთვლა</p>	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელ, გარე კონკურსში მონაწილე აპლიკანტთა რაოდენობა. აქ იგულისხმება ის აპლიკანტები, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ გამოქვეყნებული ვაკანსიის ფორმალურ მოთხოვნებს (როგორც წესი, მოთხოვნილი განათლების დონე, სამუშაო გამოცდილება და სხვა).</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> იმავე პერიოდში ღია კონკურსით გამოცხადებულ ვაკანსიათა რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 89 (2021 წლის განმავლობაში კვალიფიციურ კანდიდატთა საერთო რაოდენობა) / 16 (2021 წლის განმავლობაში ღია კონკურსით გამოცხადებულ ვაკანსიათა საერთო რაოდენობა) = 5.56</p>
<p>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</p>	<p>რეკრუტირების პროცესში შეგროვებული მონაცემები</p>
<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</p>	
<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>განსაკუთრებით გამოსადეგია თუ ინდიკატორი გაანალიზებული იქნება სამუშაო ჯგუფების და რანგის მიხედვით. როგორც წესი, მაღალ მმართველობით/მენეჯერულ პოზიციებზე ან სპეციალიზებულ თანამდებობებზე კანდიდატთა რაოდენობა ნაკლებია.</p> <p>ამასთან, შრომის ბაზარზე არსებულმა ვითარებამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ამ ინდიკატორის მაჩვენებელზე. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ მზარდი უმუშევრობა თავისთავად ნიშნავს კონკურსში მონაწილე უფრო მეტ აპლიკანტს საჯარო დაწესებულებებში.</p>

<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>სამსახურში აყვანის წარმატების მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს შეაფასოს ვაკანტური ადგილების შევსების წარმატებულობა. შეუვსებელი ვაკანსიების დიდი რაოდენობა ნიშნავს არა მხოლოდ იმას, რომ დაწესებულება ვერ შეასრულებს დადგენილ ამოცანებს პერსონალის ნაკლებობის გამო, არამედ იმასაც, რომ საჭირო გახდება განმეორებითი კონკურსებისთვის დამატებითი რესურსის გამოყოფა.</p> <p>SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, 95%-ზე მაღალი მაჩვენებელი ითვლება როგორც ძალიან კარგი. 55%-ზე დაბალი ნებისმიერი მაჩვენებელი ითვლება ცუდ შედეგად.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელს (სრული კალენდარული წელი) ღია კონკურსით გამოცხადებულ ვაკანსიებზე აყვანილ აპლიკანტთა რაოდენობა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასულ წელს ღია კონკურსით გამოცხადებულ ვაკანსიათა საერთო რაოდენობა.</p> <p>საბოლოო შედეგი მრავლდება 100%-ით.</p> <p><i>გასათვალისწინებელია:</i> თუ გამოქვეყნებულია ერთი განცხადება, რამდენიმე პოზიციის შესარჩევად, გამოთვლისას, ითვლება ყველა პოზიცია ინდივიდუალურად. ასევე, თუ გამოქვეყნებულია ერთი განცხადება ერთი პოზიციის შესარჩევად, რომელზეც შესაძლოა დასაქმდეს რამდენიმე პირი, ასეთ შემთხვევაში, თითოეული პირი ითვლება ინდივიდუალურად. ამასთან, წლის ბოლოს მდგომარეობით დაუსრულებელი რეკრუტირების შემთხვევები ინდიკატორის გამოთვლის პროცესში არ ითვლება.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100-ზე.</p>			

	<i>მაგალითი:</i> 15 (2021 წლის განმავლობაში გამოცხადებულ ვაკანსიებზე დანიშნულ პირთა რაოდენობა) / 67 (2021 წლის განმავლობაში გამოცხადებული ვაკანსიების საერთო რაოდენობა) *100= 22%
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები/კომენტარები	<i>გაითვალისწინეთ:</i> ეს მაჩვენებელი ეხება მხოლოდ იმ ვაკანსიებს, რომლებიც ღიაა გარე კანდიდატებისთვისაა. ეს გამოთვლა შესაძლოა არასწორი აღმოჩნდეს თუ საჯარო ორგანიზაცია საერთოდ არ იყენებს ან მხოლოდ რიგ შემთხვევებში მიმართავს ღია კონკურსს.

<b>ინდიკატორი 6:</b>	<b>ჩაშლილი კონკურსების მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი ავსებს წინა ინდიკატორს . ის მიზნად ისახავს გაზომოს ჩაშლილი კონკურსების წილი გამოცხადებული კონკურსების საერთო რაოდენობასთან მიმართებით.</p> <p>წინა ინდიკატორი ძირითადად ფოკუსირებულია საბოლოო შედეგზე - იყო თუ არა ვაკანსია საბოლოოდ შევსებული, ეს ინდიკატორი კი ასახავს ძალისხმევას, რომელიც აუცილებელია პერსონალის დასაქირავებლად. კონკურსების ხელთავედან გამოცხადება მოიაზრებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების და ასევე კონკურსში ჩართული სხვა პირების საქმიანობასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან ხარჯებს და აჭიანურებს ვაკანსიების შევსების პროცესს.</p> <p>ამ ინდიკატორის დაბალი მაჩვენებელი შეიძლება უთითებდეს პერსონალის მოზიდვასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე, დამსაქმებლის დაბალ მიმზიდველობაზე, თუმცა ასევე შესაძლებელია, შერჩევის არაადეკვატური ტექნიკების გამოყენებისა და დამსაქმებლის არასათანადო ბრენდინგის მაჩვენებელიც იყოს.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ ასაკის მიხედვით</li> </ul>
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გამოცხადებული კონკურსების რაოდენობა წელიწადის განმავლობაში, რომელიც თანამშრომლის დანიშვნით დასრულდა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> წლის განმავლობაში გამოცხადებული და დასრულებული კონკურსების საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><i>მაგალითი:</i> 15 (... წლის განმავლობაში გამოცხადებული წარმატებული კონკურსების რაოდენობა)/67 (... წლის განმავლობაში გამოცხადებული კონკურსების მთლიანი რაოდენობა) *100= 22%</p>
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები/კომენტარები	

<b>ინდიკატორი 7:</b>	<b>რეკრუტირების ეფექტურობა: ეფექტურად დაკომპლექტებული პერსონალის %</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს გაზომოს იმ ახლადაყენილ თანამშრომელთა წილი, რომლებმაც დატოვეს საჯარო დაწესებულება აყვანიდან 12 თვის განმავლობაში.</p> <p>ეს ინდიკატორი ავსებ წერით/ზეპირ დავალებთან ან დანიშვნებთან დაკავშირებულ ინდიკატორებს. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, კარგ შედეგად ითვლება 90% ან მეტი მაჩვენებელი. არადადამაკმაყოფილებელ შედეგად კი - 80% დაბალი მაჩვენებელი. ინდიკატორის დაბალი მაჩვენებელი შეიძლება გამოწვეული იყოს ადაპტაცია-ორიენტაციის (ონბორდინგი) პროცესში ან შერჩევის ტექნიკებში პრობლემების არსებობით.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>ასაკის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, რომლებმაც გასულ წელს წარმატებით დაასრულეს გამოსაცდელი ვადა და მიიღეს მუდმივი კონტრაქტი.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, რომლებმაც 1) წარმატებით ვერ დაასრულეს გამოსაცდელი ვადა – დატოვეს ორგანიზაცია გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში ან უშუალოდ წინა წელს გამოსაცდელი პერიოდის შემდეგ და 2) დამატებული იმ თანამშრომელთა რაოდენობა რომლებმაც წარმატებით დაასრულეს გამოსაცდელი პერიოდი და მიიღეს მუდმივი კონტრაქტი გასულ წელს.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად, ვითვლით მხოლოდ ღია კონკურსის ფარგლებში დაქირავებულ გარე კანდიდატს და ასევე, ასევე საჯარო სამსახურში ახლად დასაქმებულ თანამშრომლებს.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100%-ზე</p>			

	<p><i>მაგალითი:</i> 25 (თანამშრომელთა ჯამური რაოდენობა, რომლებმაც წარმატებით დაასრულეს გამოსაცდელი პერიოდი და მიიღეს ხელშეკრულება 2021 წლის განმავლობაში) / 89 (თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, რომლებმაც წარმატებით ვერ დაასრულეს გამოსაცდელი პერიოდი და არ მიიღეს კონტრაქტი 2021 წლის განმავლობაში, დამატებით თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც წარმატებით დაასრულეს გამოსაცდელი პერიოდი და მიღებული ხელშეკრულება 2021 წლის განმავლობაში) *100 = 28%</p>
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	როგორც წესი, სხვადასხვა ორგანიზაციისთვის დასაქმების პირობები შესაძლოა განსხვავებული იყოს. უფრო მეტიც, ზოგიერთ ორგანიზაციას შესაძლოა საერთოდ არ ჰქონდეს გამოსაცდელი პერიოდი. ასეთ შემთხვევაში, აღნიშნული ინდიკატორი რელევანტური არ არის, და შესაძლოა დოკუმენტში მოცემული სხვა ინდიკატორი იქნას შერჩეული რეკრუტირების ეფექტურობის გამოსავლენად.

<b>ინდიკატორი 8:</b>	<b>ადაპტაცია-ორიენტაციის (ონბორდინგის) პროცესის წარმატებულობის მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	რეკრუტირება			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს გამოავლინოს, ადაპტაცია-ორიენტაციის (onboarding) შემდეგ კმაყოფილი პერსონალის წილი ახლად დანიშნულ თანამშრომელთა შორის. ეს ინდიკატორი ზომავს თუ რამდენად კარგად არის ორგანიზებული ადაპტაციის (onboarding) პროცესი საჯარო ორგანიზაციაში, თუმცა, ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას დეპარტამენტთა თუ სამმართველოთა ხელმძღვანელების შესაფასებლად (მაგალითად, შეასრულეს თუ არა მათ თავიანთი ვალდებულებები). ზოგადად, კვლევა აჩვენებს, რომ სამსახურის დაწყებისას პირველი თვეები გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომლის ჩართულობას და მოტივაციაში. ამ ინდიკატორის მაჩვენებელმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს რეკრუტირების ეფექტურობაზე (იხილეთ, ინდიკატორი 6 და 7).			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ ასაკის მიხედვით</li> </ul>			

<p><b>გამოთვლა</b></p>	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>ინდიკატორი შესაძლოა გამოითვალოს შემდეგი კითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე:</p> <p><i>“რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ ადაპტაცია-ორიენტაციის პროცესით?”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ძალიან კმაყოფილი</li> <li>▪ კმაყოფილი</li> <li>▪ უკმაყოფილო</li> <li>▪ ძალიან უკმაყოფილო</li> </ul> <p>თუმცა საჯარო დაწესებულების საჭიროებებიდან გამომდინარე, შესაძლოა რამდენიმე კითხვა იქნას დასმული კმაყოფილების სრულად შესაფასებლად, მაგალითად დაკონკრეტდეს პროცესის ისეთ ელემენტებზე როგორცაა: სწავლება, ტრენინგი, ტექნიკური აღჭურვილობით უზრუნველყოფა და სხვა. დამატებითი კითხვები შეიძლება ასევე შემუშავდეს სხვადასხვა ჩართული პირის შესაფასებლად, მაგალითად, მენტორის, მენეჯერის, HR ერთეულის.</p> <p>შედეგად,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. გამოთვალეთ ახლად დასაქმებული კმაყოფილი პერსონალის (ძალიან კმაყოფილი ან/და კმაყოფილი) პროცენტული მაჩვენებელი ან</li> <li>2. გამოთვალეთ მიღებულ პასუხთა საშუალო მაჩვენებელი.</li> </ol> <p><b>მაგალითი:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2021 წლის განმავლობაში, ახლად დანიშნული პერსონალის 67% ან ძალიან კმაყოფილია, ან კმაყოფილია ადაპტაციის-ორიენტაციის (onboarding) პროცესით ან</li> <li>2. 2021 წელს ახლად დასაქმებული პერსონალის კმაყოფილების საშუალო ქულა უტოლდება 1,8 ერთეულს. საშუალო ქულის გამოსათვლელად გამოიყენეთ შემდეგი ფორმულა: გამოთვალეთ პასუხების ჯამური რაოდენობა თითოეული სკალის თითოეული დონისთვის (ძალიან კმაყოფილი, კმაყოფილი, უკმაყოფილო, ძალიან უკმაყოფილო), დააჯამეთ მიღებული ქულათა რაოდენობა და მიღებული შედეგი გაყავით რესპონდენტთა საერთო რაოდენობაზე. მაგალითად: <math>1+0+0+3+4+3=11</math>; <math>11/ 6</math> (რესპონდენტთა საერთო რაოდენობა) = 1,8.</li> </ol>
<p><b>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</b></p>	<p>გამოკითხვა ტარდება დანიშნიდან ერთი წლის შემდეგ (შესაბამისად, გამოსაცდელი პერიოდის შემდეგ, პერმანენტული კონტრაქტის გაფორმებამდე, თუ გამოიყენება გამოსაცდელი ვადა).</p>
<p><b>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</b></p>	<p>ადაპტაციის-ორიენტაციის პროცესის დასრულების შემდეგ</p>
<p><b>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</b></p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p><b>შეზღუდვები</b></p>	<p></p>



## სექცია II: ტრენინგი

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>ტრენინგთა ბიუჯეტი</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	რესურსები			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ეს ინდიკატორი მიზნად ისახავს გამოავლინოს თანაფარდობა ორგანიზაციის სახელფასო ბიუჯეტსა და ტრენინგისთვის გამოყოფილ ბიუჯეტს შორის.</p> <p>შესაბამისად, ინდიკატორი ავლენს საჯარო დაწესებულებისთვის პერსონალის პროფესიული განვითარების მნიშვნელობას. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს თანახმად, ინდიკატორის მაჩვენებელი, რომელიც უტოლდება 1%-ს ან მეტია, მიჩნეულია მისაღებად.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში, ტრენინგებისთვის დახარჯული ბიუჯეტი</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში გამოყოფილი სახელფასო (გაცემული ბონუსების ჩათვლით) ბიუჯეტი.</p> <p>მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ ინდიკატორი ეფუძნება რეალურად გაწეული ხარჯების ანალიზს და შესაბამისად, გამოითვლება წლის განმავლობაში მხოლოდ ორგანიზაციის მიერ რეალურად გაწეული ხარჯების და არა დაგეგმილი ბიუჯეტის საფუძველზე. ამასთან, დაანგარიშებისას არ არის გათვალისწინებული ისეთი ტრენინგები, რომლებიც არ არის დაფინანსებული თავად საჯარო ორგანიზაციის მიერ (მაგ. დონორთა მიერ დაფინანსებული ტრენინგი და სხვა).</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 1500 ლარი (2021 წელს, ტრენინგებზე დახარჯული ჯამური თანხა) /20000 ლარი (2021 წელს, სახელფასო ფონდისთვის დახარჯული მთლიანი ბიუჯეტი) *100 = 7,5%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR და ხელფასის მონაცემთა ბაზა. ბიუჯეტის წლიური ანგარიში.			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				

<p>მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>როგორ წესი, საჯარო ორგანიზაციის პერსონალის პროფესიული განვითარებისთვის განხორციელებულ ტრენინგთა მნიშვნელოვანი ნაწილი ფინანსდება დონორთა მიერ, რაც არ არის გათვალისწინებული ინდიკატორის მნიშვნელობის გამოსათვლელად.</p> <p>ამასთან, ინდიკატორის გამოთვლისას, არ არის გათვალისწინებული, სახელმწიფო ტრენინგ ცენტრთა მიერ ჩატარებული უფასო ტრენინგები. შესაბამისად, ინდიკატორი ნაკლებად რელევანტური შესაძლოა აღმოჩნდეს ისეთი საჯარო ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც პერსონალის პროფესიული განვითარებისთვის მეტწილად დამოკიდებულნი არიან სახელმწიფოს მიერ მომზადებულ ცენტრალიზებულ ან დონორების მიერ დაფინანსებულ სასწავლო კურსებზე.</p>

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>ტრენინგთა დაგეგმვის ეფექტურობა</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	პროცესი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს თანაფარდობა წლის განმავლობაში ჩატარებულ და დაგეგმილ ტრენინგებს შორის. შედეგად მიღებული მაჩვენებელი დაბალია (50%-ზე დაბალი თანაფარდობა), ეს ნიშნავს, რომ საჯარო ორგანიზაციას ესაჭიროება გააუმჯობესოს ტრენინგთა დაგეგმვა. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს თანახმად, დაგეგმილსა და განხორციელებულ ტრენინგთა შორის 50%-ზე მაღალი თანაფარდობა მისაღებად მიიჩნევა.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> წინასწარ დაგეგმილ ტრენინგთა კატალოგიდან, გასული წლის განმავლობაში ჩატარებულ ტრენინგთა საერთო რაოდენობა. მნიშვნელოვანია, გავითვალისწინოთ, რომ ინდიკატორის გამოთვლისას არ ანგარიშდება წლის განმავლობაში ჩატარებული ad-hoc ტრენინგები, რომლებიც არ იყო გათვალისწინებული ორგანიზაციის მიერ. თუმცა გათვალისწინებულია ისეთი ტრენინგები, რომლებიც იყო დაგეგმილი და ჩატარდა, თუნდაც არა თავად ორგანიზაციის, არამედ დონორთა მხარდაჭერით.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასულ წელს დაგეგმილი ტრენინგების საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (რაც არის 2021 წელს ჩატარებული დაგეგმილ ტრენინგთა ჯამური რაოდენობა) / 89 (2021 წლის განმავლობაში დაგეგმილი ტრენინგთა საერთო რაოდენობა) * 100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	დაგეგმილ ტრენინგთა ნუსხა. განხორციელებულ ტრენინგთა წლიური ანგარიში.			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ინდიკატორის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტაციისას, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ გაუთვალისწინებელმა მოვლენებმა შესაძლოა გავლენა იქონიოს ინდიკატორის მაჩვენებლის დაბალი მნიშვნელობაზე, მაგალითად - სამინისტროს მიერ დასახული ამოცანების პრიორიტეტთა ცვლილება, საჯარო ორგანიზაციის ახალი სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა, COVID-19 პანდემია და სხვა.			

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>ტრენინგთა დაგეგმვის ეფექტურობა ინდივიდუალურ დონეზე</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	პროცესი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ინდიკატორის მიზანია გაზომოს ტრენინგების დაგეგმვის ეფექტურობა. შედეგები დაგეგმვარება იმის დადგენაში, თუ დასატრენინგებელი თანამშრომლების რა ნაწილმა გაიარა ტრენინგი. აღნიშნული ინდიკატორი ავსებს ინდიკატორს, რომელიც ზომავს ტრენინგის დაგეგმვის ეფექტურობას ორგანიზაციის დონეზე.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> იმ თანამშრომლეთა რაოდენობა, რომელთათვისაც თავდაპირველად დაიგეგმა კონკრეტული ტრენინგი (თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებსაც უნდა გაეცლოთ ტრენინგი).</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებმა გაიარეს ტრენინგი.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გაამრავლეთ 100-ზე. შემდეგ გამოითვლეთ საშუალო მჩვენებელი ყველა ჩატარებული ტრენინგის მიხედვით.</p> <p><b>მაგალითი:</b> ტრენინგი მენეჯმენტში დაიგეგმა A, B, C, D, E თანამშრომლებისთვის, თუმცა იგი გაიარეს A და C თანამშრომლებმა. გამოთვლა: <math>2 (A, C) / 5 (A, B, C, D, E) * 100 = 40\%</math></p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ტრენინგების მონაცემები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები				

<b>ინდიკატორი 4:</b>	<b>ტრენინგთა შინაარსი</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორი მიზანია გამოავლინოს ჩატარებულ ტრენინგთა ძირითადი თემატიკა, მაგალითად, როგორც წესი, ჩატარებულ ტრენინგთა ნაწილი არის ფუნქციურ, რბილ უნარების თუ მენეჯმენტის შესახებ.</p> <p>ინდიკატორის შედეგად მიღებული მონაცემი არის ინფორმაციული, და ასევე შესაძლოა გამოვლინდეს თუ რამდენად შეესაბამება ჩატარებულ ტრენინგთა თემატიკა ორგანიზაციის HR სტრატეგიას, და შედეგად ტრენინგთა კატეგორია განახლდეს ორგანიზაციის საჭიროებისამებრ.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p>ჩატარებული ტრენინგთა თემატიკის # და % მაჩვენებელი საჯარო ორგანიზაციის პერსონალის მიხედვით (მათ შორის, საშტატო, ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები), კერძოდ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>რბილი უნარები (მაგალითად, კრეატიულობა, სტრესის ტოლერანტობა, კომუნიკაცია, კონფლიქტის მართვა, მოლაპარაკება და ა.შ.)</li> <li>ტექნიკური/ფუნქციონალური ტრენინგი (მაგალითად, ადმინისტრაციული სამართალი, სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურები, MS Excel)</li> <li>მენეჯმენტი (მაგალითად: ლიდერობა, რესურსების მართვა)</li> </ul> <p>ამ ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას შეგვიძლია გავითვალისწინოთ ისეთ ტრენინგთა თემატიკაც, რომელიც ჩატარებულია ორგანიზაციის მიღმა არსებული ფინანსური რესურსებით, მაგალითად დონორთა ფინანსური მხარდაჭერით. ამასთან, ნიშანდობლივია, რომ თემატიკის განსაზღვრისას, ტრენინგის მენეჯმენტის კატეგორიაში კლასიფიკაციისთვის, აღნიშნული ტრენინგი უნდა იყოს სპეციალურად და ექსკლუზიურად შექმნილი მენეჯერთათვის, სხვაგვარად კლასიფიცირდება რბილი უნარების კატეგორიაში.</p>			

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ტრენინგთა ანგარიში
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ზოგიერთი სამინისტროს სასწავლო ცენტრს აქვს საკუთარი ტრენინგთა თემატიკის კლასიფიკაცია, მაგალითად, როგორცაა სოციალური უნარები, IT უნარები და ა.შ. შესაბამისად, ტრენინგების თემატიკის კლასიფიკაცია შესაძლოა შეიცვალოს საჭიროებისამებრ.

<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>ტრენინგთა საათები ერთ თანამშრომელზე</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს საჯარო ორგანიზაციაში პერსონალის მიერ ტრენინგებზე დახარჯულ საათთა საშუალო რაოდენობა. აღნიშნული ინდიკატორი სრულ სურათს გვაძლევს მიმდინარე სექციაში 1 ინდიკატორის საშუალებით მიღებულ მონაცემთან ერთად, რომელიც ავლენს ორგანიზაციის მიერ სატრენინგო კომპონენტზე დახარჯულ თანხას.</p> <p>შედეგად, მიღებული მონაცემი გვაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის მიერ პერსონალისთვის შეთავაზებულ ტრენინგთა მასშტაბის და რაოდენობის შესახებ და შეგვიძლია, დავადგინოთ თუ რამდენად საკმარისია ტრენინგთა მოცულობა.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>მენეჯერული და არა-მენეჯერული პოზიციები</li> </ul>			

<p><b>გამოთვლა</b></p>	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> წლის განმავლობაში სულ ტრენინგებზე დახარჯულ საათების რაოდენობა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას, შეგვიძლია გავითვალისწინოთ ის ტრენინგებიც, რომელიც ჩატარებულია ორგანიზაციის მიღმა არსებული ფინანსური რესურსებით, მაგალითად დონორთა ფინანსური მხარდაჭერით.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (2021 წელს, პერსონალის მიერ ტრენინგზე დახარჯულ საათთა საერთო რაოდენობა) / 89 (2021 წელს ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა) *100 = 28%</p>
<p><b>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</b></p>	<p>ტრენინგთა განხორციელების შესახებ ანგარიში და HRMIS</p>
<p><b>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</b></p>	
<p><b>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</b></p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p><b>შეზღუდვები</b></p>	<p>გასათვალისწინებელია, რომ ტრენინგის ზუსტი განმარტება მოცემული არ არის და შესაძლებელია განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის მიხედვით. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ის შესაძლოა მოიცავდეს როგორც სპეციალიზებულ, ძვირადღირებულ ტრენინგს მცირე ჯგუფებში ან ბევრად უფრო ხელმისაწვდომ და გავრცელებულ შემთხვევებს, როგორც კონფერენციებში მონაწილეობა, ონლაინ ტრენინგები, და სხვა. თუმცა, ინდიკატორი ავლენს საშუალო საათთა რაოდენობას და არ გვაძლევს შესაძლებლობას, გამოვავლინოთ დამატებითი ინფორმაცია ტრენინგებში მონაწილეობის შესახებ.</p>

<b>ინდიკატორი 6:</b>	<b>დატრენინგებულ თანამშრომელთა წილი</b>			
შედეგის არეალი:	ტრენინგი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია ორგანიზაციაში დატრენინგებულ (ონლაინ ტრენინგთა ჩათვლით) პერსონალის წილის გამოვლენა. შედეგად, ინდიკატორის მაჩვენებელი გვაწვდის ინფორმაციას თუ რამდენად არის დაცული პერსონალის უფლება ჰქონდეთ წვდომა პროფესიული განვითარების ისეთ შესაძლებლობასთან, როგორც არის ტრენინგები. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, კარგ შედეგად ითვლება როდესაც მაჩვენებელი აღემატება 70%-ს, ხოლო კრიტიკულ მაჩვენებლად მიჩნეული, როდესაც 30%-ზე დაბალია.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>მენეჯერული და არა-მენეჯერული პოზიციები</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ორგანიზაციაში თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, რომლებიც მონაწილეობას იღებდნენ მინიმუმ ერთ ტრენინგში გასული წლის განმავლობაში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაციაში დასაქმებულ თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას, შეგვიძლია გავითვალისწინოთ ის ტრენინგებიც, რომელიც ჩატარებულია ორგანიზაციის მიღმა არსებული ფინანსური რესურსებით, მაგალითად დონორთა ფინანსური მხარდაჭერით. ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (თანამშრომელთა ჯამური რაოდენობა, რომლებიც დაესწრნენ მინიმუმ ერთ ტრენინგს 2021 წელს - ზოგიერთი მათგანი დაესწრო ერთზე მეტ ტრენინგს) / 89 (ორგანიზაციის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა 2021 წელს) *100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ტრენინგთა განხორციელების შესახებ ანგარიში და HRMIS			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				



მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ტრენინგებში მონაწილეობის ინტენსივობა შეიძლება განსხვავდებოდეს - ზოგიერთმა თანამშრომელმა შესაძლოა მონაწილეობა მიიღოს რამდენიმე ტრენინგში, ზოგიერთმა კი მხოლოდ ერთ ტრენინგსა თუ კონფერენციაში.

**ინდიკატორი 7: ტრენინგთა მიმართ განწყობის გამოვლენა**

შედეგის არეალი:	ტრენინგი
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი

**რას ზომავს ეს ინდიკატორი?**

განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია შეისწავლოს პერსონალის განწყობები ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებულ ტრენინგთა მიმართ. ეს ინდიკატორი არის მნიშვნელოვანი რაოდენობრივი მაჩვენებელი, რომელიც სწავლობს ჩატარებულ ტრენინგთა ხარისხს და აფასებს მათ რელევანტურობას.</p> <p>ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი, რომელიც შედგება სამი, თანაბარი მნიშვნელობის კითხვისგან. თუმცა, ასევე შესაძლებელია კითხვების მნიშვნელობათა წონის ცვლილება ორგანიზაციის ინტერესიდან თუ საჭიროებიდან გამომდინარე.</p>
--------------------------	--

**როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?**

დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> <li>▪ სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> <li>▪ მენეჯერული და არა-მენეჯერული პოზიციები</li> </ul>			

**საზომი ერთეული:** ინდივიდუალური

ინდიკატორის გამოსათვლელად ვიყენებთ შემდეგ 3 ცვლადს:

- **ტრენინგში მონაწილეთა საერთო რაოდენობიდან კმაყოფილ მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებმაც უპასუხეს შემდეგ კითხვას**  
*ზოგადად, რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ ტრენინგით?*  
*ძალიან კმაყოფილი*  
*კმაყოფილი*  
*უკმაყოფილო*  
*ძალიან უკმაყოფილო*
- **ტრენინგის მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც თვლიან, რომ ტრენინგი იყო რელევანტური იმ საერთო მონაწილეთა რაოდენობიდან, რომლებმაც უპასუხეს კითხვას**  
*რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „ტრენინგი სასარგებლო იყო ჩემი პროფესიული ამოცანების შესასრულებლად“?*  
*სრულად ვეთანხმები*  
*ვეთანხმები*  
*არ ვეთანხმები*  
*სრულად არ ვეთანხმები*
- **მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც თვლიან, რომ გამოიყენებენ ტრენინგის დროს შეძენილ კომპეტენციებს თავიანთ ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში, იმ საერთო მონაწილეთა რაოდენობიდან, რომლებმაც უპასუხეს კითხვას**  
*რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „ტრენინგზე შეძენილ კომპეტენციებს გამოვიყენებ ჩემს ყოველდღიურ საქმიანობაში“?*  
*სრულად ვეთანხმები*  
*ვეთანხმები*  
*არ ვეთანხმები*  
*სრულად არ ვეთანხმები*

ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი. იგი გამოითვლება შემდეგნაირად:

**მრიცხველი:** (კმაყოფილი მონაწილეთა რაოდენობა + მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც ტრენინგს რელევანტურად მიიჩნევენ + მონაწილეთა რაოდენობა, რომელიც მიიჩნევენ მიღებულ კომპეტენციებს ყოველდღიურ საქმიანობაში), გაყოფილი სამზე

**მნიშვნელი:** გამოკითხულ ტრენინგის მონაწილეთა საერთო რაოდენობა გასულ წელს.

ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი კითხვების რაოდენობაზე (3) და შემდეგ მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100%-ზე.

**მაგალითი:** 234 (კმაყოფილი მონაწილეთა საერთო რაოდენობა + მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც ტრენინგს რელევანტურად მიიჩნევენ + მონაწილეთა რაოდენობა, რომლებიც მიიჩნევენ რომ მიღებულ კომპეტენციებს გამოიყენებენ ყოველდღიურ საქმიანობაში)/ შეფარდებულ ჯამურად დასმულ კითხვათა რაოდენობასთან, რაც უდრის 78-ს და შემდეგ, მიღებული მაჩვენებელი (78) შეფარდებული 543-თან (2021 წელს განხორციელებული ტრენინგებიდან, გამოკითხულ ტრენინგის მონაწილეთა საერთო რაოდენობა) \*100 = 14%

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ტრენინგის შეფასებები
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ინდიკატორის მაჩვენებელი ეფუძნება მონაწილეთა აღქმასა და განწყობებს, რაც შესაძლოა ყოველთვის არ ასახავდეს რეალურ სიტუაციას. ამასთან, ინდიკატორი არ აფასებს ტრენინგთა გრძელვადიან შედეგებს და არ ზომავს მიღებულ ცოდნას. მიღებული პასუხების სანდოობაზე გავლენას ახდენს შესაფერისი კომუნიკაცია და კითხვარის კონფიდენციალურობის აღმქა.

### სექცია III: კარიერული განვითარება

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>დაწინაურების მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	კარიერული განვითარება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს ორგანიზაციაში შიდა პერსონალის დაწინაურების მაჩვენებელი. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, შედეგად შეგვიძლია განვსაზღვროთ თუ რამდენად არსებობს შიდა პერსონალის დაწინაურების პრაქტიკა საჯარო ორგანიზაციაშია.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელს შიდა კონკურსით/ დაწინაურებით (საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 49-ე მუხლის მიხედვით) შევსებულ ვაკანსიათა საერთო რაოდენობა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასულ წელს შევსებული საერთო ვაკანსიების საერთო რაოდენობა, გარდა დამწყები პოზიციებისა (entry level jobs). აღნიშნულ შემთხვევაში, ვაკანსიათა რაოდენობაში ითვლება ისეთი შემთხვევებიც, რომლებიც გარე კონკურსის გზით შეივსო.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (შიდა პერსონალით შევსებულ ვაკანსიათა ჯამური რაოდენობა 2021 წლის განმავლობაში) /89 (ვაკანსიათა საერთო რაოდენობა, რომლებიც შეივსო 2021 წელს) *100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ამ ინდიკატორის გამოყენება მეტწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ შიდა დაწინაურების რეგულაციებზე. ამასთან, უნდა აღინიშნოს რომ ინდიკატორის მაღალი მაჩვენებელი არ შეიძლება უპირობოდ დადებითად შეფასდეს, არამედ, განხილულ უნდა იქნას საჯარო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ დასაქმების სტრატეგიის კრილიში.			

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>პოზიციაზე მუშაობის ხანგრძლივობა</b>			
შედეგის არეალი:	კარიერული განვითარება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის თანამდებობაზე მუშაობის ხანგრძლივობა. ინდიკატორი წარმოადგენს ერთ-ერთი HR ბაზისურ ინდიკატორს, რომელიც ავლენს პერსონალის გამოცდილებას. შესაბამისად, შესაძლოა კრიტიკული აღმოჩნდეს განსაკუთრებით ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაციაში იგეგმება მნიშვნელოვანი ცვლილებები.</p> <p>ამასთან, დამატებით შესაძლოა ახალი ინდიკატორის შექმნა, რომელიც გამოთვლის თანამშრომლების დასაქმების ხანგრძლივობას საჯარო ორგანიზაციაში და არა მხოლოდ კონკრეტულ პოზიციაზე.</p> <p>ინდიკატორის მაჩვენებლის ინტერპრეტაციისას, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ დაბალი მაჩვენებელი შესაძლოა მიუთითებდეს ორგანიზაციაში პერსონალის გამოცდილების ნაკლებობას, ხოლო მაღალი მაჩვენებელი - მობილურობისა ან/და არსებულ პროფესიულ თუ კარიერულ განვითარების შეზღუდულ შესაძლებლობას.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>თანამშრომლეთა რაოდენობა, რომელიც წარმოდგენილია მათ მიერ თანამდებობაზე ყოფნის ხანგრძლივობის მიხედვით. ეს მაჩვენებელი შესაძლოა დაჯგუფდეს და წარმოდგენილი იყოს კატეგორიების მიხედვით (მაგ. 1 წლამდე, 1-იდან 3 წლამდე, და ასე შემდეგ).</p> <p><b>მაგალითი:</b> ორგანიზაციის 32 თანამშრომელი იკავებს პოზიციას 3 წლამდე; 3 წლიდან 6 წლამდე იკავებს საკუთარ პოზიციას: 45 თანამშრომელი; 6 წლიდან 10 წლამდე: 24 თანამშრომელი; 10 წელი და მეტი: 15 თანამშრომელი.</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად			

შეზღუდვები	გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციაში განხორციელებულმა რეორგანიზაციამ შესაძლოა ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს. რეკომენდებულია დამატებითი ინდიკატორის გამოყენება ორგანიზაციაში ცალკეული თანამშრომლის დასაქმების ვადის ხანგრძლივობის დასადგენად.
------------	--

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>საჯარო დაწესებულებებში განხორციელებული მობილობა</b>			
შედეგის არეალი:	კარიერული განვითარება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
რას ზომავს ეს ინდიკატორი?				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის წილი, რომლებმაც გამოიყენეს მობილობის შესაძლებლობა და გადავიდნენ სხვა საჯარო ორგანიზაციაში. შედეგად, შეგვიძლია განვსაზღვროთ საჯარო ორგანიზაციებში პერსონალის მოქნილობა და მობილობის პრაქტიკა.			
როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?				
დიაგნოზი	სტანდარტული	მისაღები	მიუღებელი	კრიტიკული
	N/A	N/A	N/A	N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> პერსონალის საერთო რაოდენობა, რომლებმაც წინა წელს ჰორიზონტალურად შეიცვალა თანამდებობა (საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის 47-ე და 48-ე მუხლის მიხედვით). იმ დაწესებულებების შემთხვევაში, რომლებზეც არ ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი, ინდიკატორი ეხება თანამშრომელთა ჰორიზონტალურ გადასვლას ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში, თუმცა არ შეიძლება ჩაითვალოს დაწინაურებად ან დაქვეითებად.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> წინა წელს საჯარო დაწესებულებაში თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული მაჩვენებელი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (2021 წლის განმავლობაში, პერსონალის რაოდენობა, რომლებმაც ჰორიზონტალური მობილობით დაიკავა ახალი პოზიცია) /89 (2021 წელს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პერსონალის საერთო რაოდენობა) *100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				

<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>გასათვალისწინებელია, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი გარკვეულწილად ზღუდავს ჰორიზონტალურ მობილობას საჯარო ორგანიზაციებში. აღნიშნული არ იძლევა მობილობის უპირატესობების სრულად გამოყენების შესაძლებლობას.</p>

## სექცია IV: სამუშაოს შესრულების შეფასება

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>სამუშაოს შესრულების შეფასების ქულების განაწილება</b>			
შედეგის არეალი:	სამუშაოს შესრულების შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია წარმოადგინოს საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის ფარგლებში პერსონალის მიღებულ შეფასების ქულათა განაწილება.</p> <p>შედეგები დაგხევაობა დავადგინოთ სამუშაოს შესრულების შეფასების გადანაწილება, ასევე ის, თუ რამდენად შეესაბამება ინდივიდუალური შეფასება სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის შეფასებას. იდეალურ შემთხვევაში, შედეგები უნდა მიჰყვეს ნორმალური გადანაწილების მრუდს.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>დეპარტამენტების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ქვემოთ ჩამოთვლილ თითოეულ დონეზე შეფასებულ პერსონალის რაოდენობა (გამოითვლება ცალ-ცალკე თითოეული დონისთვის):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>საუკეთესო</li> <li>კარგი</li> <li>დამაკმაყოფილებელი</li> <li>არადამაკმაყოფილებელი</li> </ul> <p><b>მნიშვნელი:</b> პერსონალის ჯამური რაოდენობა, რომელიც შეფასდა ბოლო შეფასების პერიოდში.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყვით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (2021 წლის განმავლობაში საუკეთესოდ შეფასებული პერსონალის საერთო რაოდენობა) / 89 (2021 წლის განმავლობაში შეფასებული პერსონალის საერთო რაოდენობა) * 100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			



**შეზღუდვები**

ნიშანდობლივია, რომ ინდიკატორი რელევანტურია მხოლოდ იმ ორგანიზაციათათვის, რომლებზეც ვრცელდება საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, სხვა შემთხვევაში რეკომენდირებულია ინდიკატორის მოდიფიცირება შესაბამისად.

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>სამუშაოს შესრულების შეფასების ინფლაციის მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	სამუშაოს შესრულების შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს შეფასების შედეგად საუკეთესოდ ან კარგ პერსონალად შეფასებულთა წილი.</p> <p>ინდიკატორი ასევე იძლევა შესაძლებლობას გამოვლინდეს რამდენად ხშირია „ძალიან კარგი“ ან „კარგი“ შეფასებების პრაქტიკა. ეს უკანასკნელი ცნობილია, როგორც „შეფასების ქულათა ინფლაცია“, რაც თავის მხრივ აკნინებს ორგანიზაციაში სამუშაოს შეფასების მნიშვნელობას. SIGMA -ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს თანახმად ამ მაჩვენებლის მაქსიმალური მისაღებ ნიშნულად მიჩნეულია - 60%.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>მენეჯერული და არა მენეჯერული პოზიციების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p>თანამშრომელთა %, რომლებმაც მიიღეს დამაკმაყოფილებელზე მაღალი შესრულების შეფასება („საუკეთესო“ და „კარგი“ – საჯარო მოხელეების შემთხვევაში).</p> <p><b>მაგალითი:</b> 23 თანამშრომელი შეფასდა, როგორც „საუკეთესო“, 51 თანამშრომელი შეფასდა, როგორც „კარგი“. შეფასებულთა საერთო რაოდენობა იყო 100. ამგვარად, ინდიკატორის მაჩვენებელი იქნება 74%.</p>			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ნიშანდობლივია, რომ ინდიკატორი რელევანტურია მხოლოდ იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებზეც ვრცელდება საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა, სხვა შემთხვევაში რეკომენდირებულია ინდიკატორი მოდიფიცირდება შესაბამისად.			

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>სამუშაოს შესრულების შეფასების პრაქტიკაში გამოყენება</b>			
შედეგის არეალი:	სამუშაოს შესრულების შეფასება			
შედეგის დონე:	პროცესი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის პრაქტიკა საჯარო ორგანიზაციაში, რაც შეიძლება უფრო მნისვნელოვანიც კი იყოს, ვიდრე შეფასების მეთოდოლოგია და შედეგები.</p> <p>ამასთან, ინდიკატორი შესაძლოა გამოყენებულ იქნას მენეჯერთა შესაფასებლად, თუ რამდენად ასრულებენ საკუთარ მოვალეობებს პერსონალის შეფასებისას.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> პერსონალის ჯამური რაოდენობა, რომელიც შეფასდა ბოლო შეფასების პერიოდში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> პერსონალის ჯამური რაოდენობა, რომელიც ექვემდებარებოდნენ სამუშაოს შესრულების შეფასებას, ბოლო შეფასების პერიოდში. შესაბამის თანამშრომელთა რაოდენობა შესაძლოა იყოს საერთო რაოდენობაზე ნაკლები. ეს დამოკიდებულია გამოყენებული მეთოდოლოგიაზე. მაგალითად, ზოგიერთ შემთხვევაში, პერსონალი, რომელიც მუშაობდა კონკრეტული რაოდენობის თვეზე/კვირაზე/დღეზე ნაკლები პერიოდი, არ ექვემდებარება სამუშაოს შესრულების შეფასებას.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (2021 წლის განმავლობაში შეფასებული პერსონალის ჯამური რაოდენობა) / 45 (2021 წლის განმავლობაში იმ პერსონალის რაოდენობა, რომლებიც ექვემდებარებოდნენ შეფასებას) * 100 = 55%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	დამოკიდებულია სამუშაოს შესრულების შეფასების მეთოდოლოგიასა და სიხშირეზე			
შეზღუდვები	ადამიანური რესურსების სუსტი ანგარიშგების სისტემის მქონე საჯარო ორგანიზაციამ შესაძლოა ვერ შეძლოს ყველა იმ თანამშრომლის იდენტიფიცირება, რომელიც ექვემდებარება სამუშაოს შესრულების შეფასებას.			

<b>ინდიკატორი 4:</b>	<b>სამუშაოს შესრულების შეფასების აღქმა</b>			
შედეგის არეალი:	სამუშაოს შესრულების შეფასება			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის დამოკიდებულება სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის მიმართ. შედეგად, ინდიკატორი გვაწვდის ინფორმაციის შეფასების სისტემის ეფექტურობის შესახებ, ასევე თუ რამდენად გამართულად მიმდინარეობს შეფასების პროცესი ორგანიზაციაში.</p> <p>ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი, რომელიც შედგება ექვსი, თანაბარი მნიშვნელობის კითხვისგან. თუმცა, ასევე შესაძლებელია კითხვების მნიშვნელობათა წონის ცვლილება ორგანიზაციის ინტერესიდან თუ საჭიროებიდან გამომდინარე.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით მენეჯერული და არა მენეჯერული პოზიციების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი</b> (თითოეული გამოითვლება დამოუკიდებლად)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>პერსონალის რაოდენობა, ვინც სამართლიანად აღიქვამს შეფასების პროცესს (მათ შორის, ვინც უპასუხა კითხვას) <i>რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „ჩემი შეფასების პროცესი სამართლიანი იყო“?</i> <i>სრულად ვეთანხმები</i> <i>ვეთანხმები</i> <i>არ ვეთანხმები</i> <i>სრულად არ ვეთანხმები</i></li> <li>პერსონალის რაოდენობა, ვინც მიიჩნევს რომ შეფასების პროცესი ადეკვატურად ზომავს ჩემს საქმიანობას (მათ შორის, ვინც უპასუხა კითხვას) <i>რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „ჩემი სამუშაოს მიზნები ნათლად იყო გადმოცემული ჩემთვის შეფასების ციკლის დაწყებამდე“.</i> <i>სრულად ვეთანხმები</i> <i>ვეთანხმები</i> <i>არ ვეთანხმები</i> <i>სრულად არ ვეთანხმები</i></li> <li>პერსონალის რაოდენობა, ვინც მიიჩნევს, რომ შეფასების პროცესში საკმარის უკუკავშირს იღებს მენეჯერისგან. (მათ შორის, ვინც უპასუხა კითხვას) <i>რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „უკუკავშირი, რომელიც მე მივიღე მენეჯერისგან საკმარისი იყო“?</i> <i>სრულად ვეთანხმები</i> <i>ვეთანხმები</i></li> </ul>			

	<p style="text-align: center;"><i>არ ვეთანხმები</i> <i>სრულად არ ვეთანხმები</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პერსონალის რაოდენობა, ვინც მიიჩნევს რომ მუშაობის შეფასება ხელს უწყობს ტრენინგის უკეთესად დაგეგმვას (მათ შორის, ვინც უპასუხა კითხვას)</li> </ul> <p><i>რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „სამუშაოს შესრულების შეფასებამ შეუწყო ხელი ტრენინგების უკეთ დაგეგმვას“?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>სრულად ვეთანხმები</i> <i>ვეთანხმები</i> <i>არ ვეთანხმები</i> <i>სრულად არ ვეთანხმები</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ პერსონალის რაოდენობა, ვინც მიიჩნევს, რომ შეფასება ხელს უწყობს ჯილდოს (მატერიალური და არამატერიალური) უკეთეს და სამართლიან განაწილებას</li> </ul> <p><i>რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას “ჩემი შესრულების შეფასების შედეგებმა გავლენა მოახდინა ჯილდოს (მატერიალური და არამატერიალური) განაწილებაზე”?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>სრულად ვეთანხმები</i> <i>ვეთანხმები</i> <i>არ ვეთანხმები</i> <i>სრულად არ ვეთანხმები</i></p> <p><b>მნიშვნელი:</b> სულ გამოკითხულ პერსონალის რაოდენობა</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი კითხვების რაოდენობაზე (6) და შემდეგ მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 230 (თანამშრომელთა მთლიანი რაოდენობა ან სრულად ეთანხმება ან ეთანხმება განცხადებებს, რომ შეფასების პროცესი იყო სამართლიანი + ადეკვატურად ზომავს შესრულებას + მიღებული უკუკავშირი საკმარისი იყო + წვლილი შეიტანა ტრენინგის უკეთ დაგეგმვაში + წვლილი შეიტანა შესრულების გაუმჯობესებაზე + გავლენა მოახდინა ჯილდოების განაწილებაზე/ შეფარდებული ჯამურად დასმულ კითხვათა რაოდენობასთან (5), რაც უდრის 46. შემდეგ მიღებული მაჩვენებელი 46 გაყავით 543 (გამოკითხული პერსონალის საერთო რაოდენობა) * 100= 8.5%</p>
<p><b>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</b></p>	<p>გამოკითხვა</p>
<p><b>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</b></p>	
<p><b>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</b></p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p><b>შეზღუდვები</b></p>	<p>შემოთავაზებული კითხვები ეხება თანამშრომლების პერსპექტივას, ამასთან, რეკომენდირებულია სულ მცირე 1 კითხვის დამატება მენეჯერული პოზიციებისთვის. მაგალითად:</p> <p>მენეჯერების რაოდენობა, რომელიც თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხელს უწყობს დაქვემდებარებული თანამშრომლების მუშაობის გაუმჯობესებას.</p>

რამდენად ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით შემდეგ დებულებას „შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხელს უწყობს დაქვემდებარებული თანამშრომლების მუშაობის გაუმჯობესებას“?

სრულად ვეთანხმები

ვეთანხმები

არ ვეთანხმები

სრულად არ ვეთანხმები

მენეჯერების უფრო კრიტიკულმა შეფასებებმა (რაც შეიძლება დადებითი იყოს) შეიძლება გამოიწვიოს უფრო კრიტიკული კვლევის შედეგები.

<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>სამუშაოს შესრულების შეფასების გასაჩივრება</b>			
შედეგის არეალი:	სამუშაოს შესრულების შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს სამუშაოს შესრულების შეფასების გასაჩივრების შემთხვევები. ინდიკატორის საშუალებით მიღებული ინფორმაცია ავლენს თუ რამდენად სადავოა სამუშაოს შესრულების შეფასების შედეგები პერსონალს შორის.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასაჩივრებული შესრულების შეფასების გადაწყვეტილებათა რაოდენობა (ყველა საჩივარი, შიდა გასაჩივრების ჩათვლით, და სასამართლოებში), რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულების შეფასების ბოლო ციკლთან. ასევე შიდა გასაჩივრება, რომელმაც შემდგომ ინსტანციაში გადაინაცვლა.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> პერსონალის რაოდენობა ვინც შეფასდა სამუშაოს შესრულების შეფასებით საფუძველზე.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლო გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (15 შიდა საჩივარი და 10 საჩივარი სასამართლოში 2021 წლის განმავლობაში) /89 (2021 წელს შეფასებული პერსონალის ჯამური რაოდენობა) *100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	შეფასებასთან დაკავშირებული მონაცემები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				

<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>ნიშანდობლივია, რომ გავითვალისწინოთ რომ თუ ორგანიზაციაში საჩივართა მართვა ნაკლებად ფორმალურად მიმდინარეობს, ძნელია თვალყურის დევნება. საჯარო ორგანიზაციათა დიდ ნაწილში, საჩივარების საერთოდ არ იყოს, რაც კარგის ნიშანია, თუმცა, ეს იმის მანიშნებელიც შეიძლება იყოს, რომ პერსონალი შეფასების შედეგების გასაჩივრებას თავს არიდებს.</p>

## სექცია V: ლიდერობა

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>მენეჯმენტის ტექნიკებში ტრენინგავლილ მენეჯერთა წილი</b>			
შედეგის არეალი:	ლიდერობა			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
რას ზომავს ეს ინდიკატორი?				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს ორგანიზაციის უფროს მენეჯერთა წილი, რომელსაც გავლილი აქვს მინიმუმ ერთი ტრენინგი კონკრეტულად მენეჯერთათვის. შედეგად, შესაძლებელია შეფასდეს ორგანიზაციის ხედვა, თუ რამდენად პრიორიტეტულია ინვესტირება მენეჯერთა გასავითარებლად, და მათ საჯარო მმართველობის რეფორმის ლიდერებად მოსამზადებლად.			
როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> უფროს მენეჯერთა რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს მინიმუმ ერთი ლიდერობის ტრენინგი გასული წლის განმავლობაში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაციაშია საერთო მენეჯერთა რაოდენობა გასულ წელს.</p> <p>გასათვალისწინებელია, რომ ლიდერობის ტრენინგი არის ტრენინგი, რომელიც შექმნილია სპეციალურად მენეჯერებისთვის და ორიენტირებულია დაეხმაროს მათ რესურსების უკეთესად მართვაში. ასეთი ტიპის ტრენინგი შესაძლოა ფარავდეს ისეთ საკითხებს, როგორცაა მოლაპარაკებები, ადამიანური რესურსების მართვა, დავალებათა განაწილება და სხვა. შესაბამისად, ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას არ ითვლება ისეთი ტიპის ტრენინგები, რომლებიც გათვალისწინებულია არა-მენეჯერული პოზიციის მქონე პერსონალისთვისაც ან არ არის მიმართული მენეჯერული უნარების განვითარებაზე.</p> <p>ამ ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას, შეგვიძლია გავითვალისწინოთ ისეთ ტრენინგთა თემატიკაც, რომელიც ჩატარებულია ორგანიზაციის მიღმა არსებული ფინანსური რესურსებით, მაგალითად დონორთა ფინანსური მხარდაჭერით.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (უფროს მენეჯერთა საერთო რაოდენობა, რომლებიც დაესწრნენ ლიდერთათვის განკუთვნილ ტრენინგს 2021 წელს) /89 (2021 წელს, ორგანიზაციაშია დასაქმებულ უფროს მენეჯერთა საერთო რაოდენობა) *100 = 28%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა.			



მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	გასათვალისწინებელია, რომ ტრენინგის ზუსტი განმარტება მოცემული არ არის და შესაძლებელია განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის მიხედვით. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ის შესაძლოა მოიცავდეს როგორც სპეციალიზებულ, ძვირადღირებულ ტრენინგს მცირე ჯგუფებში ან ბევრად უფრო ხელმისაწვდომ და გავრცელებულ შემთხვევებს, როგორცაა კონფერენციებში მონაწილეობა, ონლაინ ტრენინგები, და სხვა. ინდიკატორის გამოთვლისას ორგანიზაციის საჭიროებისამებრ, შესაძლოა დაზუსტდეს ტრენინგის განმარტება.

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>დაქირავების პროცესში ქალთა წარმატების მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	ლიდერობა			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს მენეჯერულ პოზიციებზე გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილე წარმატებულ ქალთა წილი. რეკომენდირებულია, ინდიკატორის შედეგად მიღებული ინფორმაცია გაანალიზდეს ორგანიზაციაში მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ ქალთა განაწილების გამოსავლენ ინდიკატორთან ერთად.</p> <p>თუ გავითვალისწინებთ, რომ ბევრ ორგანიზაციაში, ქალები ნაკლებად არიან წარმოდგენილნი უფროს მენეჯერულ პოზიციებზე (პირველი რანგი), ინდიკატორის შედეგად მიღებული ინფორმაცია მიზნად ისახავს აღნიშნულის მიზეზის შესწავლას და ავლენს კონკურსის ეტაპზე ქალთა და მამაკაცთა წარმატების მაჩვენებელს.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			

გამოთვლა	საზომი ერთეული: ინდივიდუალური
	<p><b>მრიცხველი:</b> პირველი რანგის პოზიციაზე დანიშნული ქალთა რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> პირველი რანგის პოზიციის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილე ქალ კანდიდატთა რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში (მხოლოდ კვალიფიციური კანდიდატები).</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 1 (2019-2021 წლებში პირველი რანგის თანამდებობაზე დანიშნულ ქალთა საერთო რაოდენობა) /5 (2019-2021 წლებში პირველი რანგის თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსში მონაწილე ქალთა რაოდენობა X 100% = 20%.</p>
	მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია
	მონაცემების შეგროვების სიხშირე
	მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე
შეზღუდვები	ყოველწლიურად

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>გენდერული განაწილება მენეჯერულ პოზიციებზე</b>			
შედეგის არეალი:	ლიდერობა			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
რას ზომავს ეს ინდიკატორი?				
განმარტება და დასაბუთება	ამ მაჩვენებლის მიზანია გამოავლინოს მენეჯერულ პოზიციაზე დანიშნულ ქალთა წილი. აღნიშნული ინდიკატორი გამოიყენება ორგანიზაციაში გენდერული თანასწორობის შესაფასებლად. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, მისაღებად ითვლება ქალთა 30%-იანი წარმოდგენა უფროს მენეჯერულ თანამდებობებზე (პირველი რანგი).			
როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>რანგის და პოლიტიკური პოზიციების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p>საზომი ერთეული: ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> 1) პირველი რანგის პოზიციაზე მყოფ ქალთა საერთო რაოდენობა და 2) მეორე რანგის პოზიციაზე მყოფ ქალთა საერთო რაოდენობა და 3) პოლიტიკურ თანამდებობებზე მყოფ ქალთა საერთო რაოდენობა</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> 1) პირველი რანგის პოზიციაზე დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა და 2) მეორე რანგის პოზიციაზე დასაქმებული</p>			

	<p>პერსონალის საერთო რაოდენობა და 3) პოლიტიკურ თანამდებობებზე დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p>შედეგად, 1) შესაძლებელია განისაზღვროს ორგანიზაციაშია ქალთა უფროსს მენეჯერულ თანამდებობებზე (რანგი 1); და 2) შესაძლებელია იდენტიფიცირდეს ქალთა წილი მენეჯერულ თანამდებობებზე (რანგი 2). და 3) ქალთა წილი პოლიტიკურ თანამდებობებზე.</p> <p>რაც შეეხება იმ ორგანიზაციებს, რომლებზეც არ ვრცელდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი, როგორც წესი პირველი რანგის პოზიცია უტოლდება დიდი ორგანიზაციული ერთეულების ხელმძღვანელებს (ხშირად უწოდებენ დეპარტამენტებს), ხოლო მეორე რანგის პოზიცია არის შედარებით მცირე ორგანიზაციული ერთეულები (როგორც წესი- სამმართველოები).</p> <p>მაგალითი: ორგანიზაციაში პირველი რანგის პოზიციებზე დასაქმებულია 2 ქალი და 3 მამაკაცი, მეორე რანგის პოზიციებზე - 7 ქალი და 2 მამაკაცი და პოლიტიკურ თანამდებობებზე - 2 მამაკაცი. ჯამში, ქალთა საერთო წილი მენეჯერულ პოზიციებზე არის 53% (9 ქალი 17 მენეჯერულ პოზიციაზე). მიუხედავად ამისა, დეტალური ჩაშლა გვიჩვენებს, რომ ქალთა წილი შედარებით მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე ნაკლებია - 0% პოლიტიკურ თანამდებობებზე (0/2); 40% პირველი რანგის პოზიციებზე (2/5) და 70% მეორე რანგის პოზიციებზე (7/10).</p>
<p>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</p>	<p>HR მონაცემთა ბაზა</p>
<p>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</p>	
<p>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</p>	<p>ყოველწლიურად</p>
<p>შეზღუდვები</p>	<p>რეკომენდირებულია, ინდიკატორის მაჩვენებლის გაანალიზება ისეთ ინდიკატორებთან ერთად, რომელიც ავლენს საჯარო ორგანიზაციაში პერსონალის განაწილებას სქესის მიხედვით.</p>

<b>ინდიკატორი 4:</b>	<b>გადინება მენეჯერებს შორის</b>			
შედეგის არეალი:	ლიდერობა			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს მენეჯერული პოზიციის მქონე თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი.</p> <p>ეს უკანასკნელი, ორგანიზაციის პოლიტიზირების მნიშვნელოვან საზომ ერთეულს წარმოადგენს, განსაკუთრებით არჩევნების პერიოდში.</p> <p>SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, მისაღებად მიჩნეულია 10%-ზე დაბალი გადინების დონე, რაც შეეხება გადინების მაჩვენებელს, რომელიც აღემატება 40%-ს მიიჩნევა, როგორც კრიტიკული.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>ძირითადი და დამხმარე ფუნქციების მიხედვით</li> <li>რანგის მიხედვით (პირველი და მეორე)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> უფროსი მენეჯერული პოზიციის მქონე თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებმაც დატოვეს ორგანიზაცია გასულ წელს (არა მხოლოდ საჯარო ორგანიზაციიდან გათავისუფლება, არამედ თანამდებობიდან გათავისუფლებაც).</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასული წლის დასაწყისში საჯარო ორგანიზაციაში დასაქმებულ მაღალი რანგის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა.</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	მენეჯერულ პოზიციათა ინდიკატორის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნას პოლიტიკური დღის წესრიგი, რათა უკეთ ახსნადი იყოს თანამდებობათა დატოვების შესაძლო მიზეზები.			

## სექცია VI: ხელფასი

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>საშუალო წლიური ხელფასის ოდენობა დეპარტამენტების მიხედვით</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პერსონალის საშუალო ხელფასი დეპარტამენტთა მიხედვით. როგორც წესი, იზომება ინდივიდუალურად პოზიციათა კლასიფიკაციის გათვალისწინებით.</p> <p>აღნიშნული ინდიკატორი წარმოადგენს საბაზისო ინდიკატორს, რომელიც ავლენს ორგანიზაციაში არსებულ სახელფასო სიტუაციას.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>დეპარტამენტის მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> წლიურად გადახდილი დაუბეგრავი ხელფასი გასული წლის განმავლობაში</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის საშუალო რაოდენობა გასულ წელს.</p> <p>ნიშანდობლივია გავითვალისწინოთ, რომ როგორც წესი ხელფასი განისაზღვრება, როგორც თანამშრომელთათვის ჯამურად გადახდილი თანხა ყველა გადასახადის ჩათვლით, მათ შორის, ხელფასი, ბონუსი, და ა.შ.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე. განახორციელეთ ეს გამოთვლა დეპარტამენტთა მიხედვით.</p> <p><b>მაგალითი:</b> A დეპარტამენტი: 15 000 ლარი (წლიური ხელფასი 2020 წლის განმავლობაში) / 15 (დეპარტამენტის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა) = 1000</p> <p>B დეპარტამენტი: 20 000 ლარი (წლიური ხელფასი 2020 წლის განმავლობაში) / 19 (დეპარტამენტის თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა) = 1053</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	სახელფასო მონაცემების ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				

მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	საშუალო ხელფასის გამოთვლაზე შესაძლოა გავლენა მოახდინოს პერსონალის გამოცდილებამ და სტაჟმა. მცირე სტრუქტურულ ერთეულებში, სადაც მაღალია მენეჯერული პოზიციების რაოდენობა, ინდიკატორის მაჩვენებელი შედარებით მაღალი იქნება.

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>საბაზისო ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი</b>
----------------------	---

შედეგის არეალი:	ხელფასი
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი

<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>
----------------------------------

განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს საბაზისო ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი ორგანიზაციაში, რათა შეფასდეს კომპრესიის ფაქტორი. რაც გულისხმობს, სხვაობის გამოთვლას გასაშუალოებულ მაღალ და დაბალ ხელფასს შორის.</p> <p>SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, მისაღებ მნიშვნელობად მიჩნეულია არის 2-დან 10-მდე ერთეულამდე მთელი ორგანიზაციისთვის.</p> <p>ეს ინდიკატორი უფრო გამოსაძეგია ისეთი ორგანიზაციებისთვის, სადაც არ გამოიყენება ფიქსირებული ხელფასები. სხვა შემთხვევებში ინდიკატორის მაჩვენებელი <i>de facto</i> განსაზღვრულია კანონმდებლობით.</p>
--------------------------	--

<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>
-------------------------------------

დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
----------	--------------------	-----------------	------------------	------------------

დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> </ul>
--------------	---

გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> უმაღლესი თვიური საბაზისო ხელფასი ორგანიზაციაში (გარდა პოლიტიკური თანამდებობებისა – მინისტრებისა და მინისტრის მოადგილეებისა).</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ყველაზე დაბალი თვიური საბაზისო ხელფასი ორგანიზაციაში (დამხმარე, ტექნიკური სამუშაოების გარდა).</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად, გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 8000 ლარი (ორგანიზაციაში ყველაზე მაღალი საბაზო ხელფასი) / 500 (ორგანიზაციაში ყველაზე დაბალი საბაზო ხელფასი) = 16</p>
----------	--

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ხელფასის მონაცემთა ბაზა; სახელფასო რეგულაციები
---	--

მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
--------------------------------	--

მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
--------------------------------	--------------

შეზღუდვები	ინდიკატორი ფარავს მხოლოდ საბაზისო ხელფასს. თუ საბაზისო ხელფასის წილი დაბალია, ინდიკატორის შედეგად მიღებული მაჩვენებელიც შესაბამისად იქნება დაბალი. ამასთან, არსებული რეგულაციების მიხედვით, საჯარო დაწესებულებებს (რომელზეც ვრცელდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი) არ აქვთ თავისუფლება გავლენა მოახდინონ ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტზე, რადგან საბაზისო ხელფასი განისაზღვრება შესაბამისი რეგულაციებით.
------------	--

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>მთლიანი ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს მთლიანი ხელფასის კომპრესიის კოეფიციენტი ორგანიზაციაში, რათა შეფასდეს კომპრესიის ფაქტორი. აღსანიშნავია, რომ მიღებული ინფორმაცია ავლენს საერთო სურათს, წინა (2) ინდიკატორთან ერთად, ორგანიზაციაში არსებულ კომპრესიის ფაქტორის შესახებ, როგორც საბაზისო, ასევე მთლიან ხელფასის გათვალისწინებით. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ისეთ შემთხვევებში, როდესაც სახელფასო დანამატები (გარდა საბაზისო ხელფასისა) წარმოადგენს მთლიანი ხელფასის მნიშვნელოვან ნაწილს			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ყველაზე მაღალი წლიური ჯამური ხელფასი ორგანიზაციაში (გარდა პოლიტიკური დანიშნულების - მინისტრებისა და მინისტრების მოადგილეების გარდა) გასულ წელს.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> წინა წელს გაცემული ყველაზე დაბალი წლიური ჯამური ხელფასი ორგანიზაციაში (დამხმარე, ტექნიკური სამუშაოების გარდა)</p> <p>მთლიანი ხელფასი მოიცავს ყველა ისეთ ელემენტს, როგორიცაა სახელფასო დანამატი, ბონუსი და ა.შ.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად, გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 34 000 ლარი (ორგანიზაციაში ყველაზე მაღალი ჯამური ხელფასი) / 8000 (ორგანიზაციაში ყველაზე დაბალი ხელფასი) = 4,25</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	სახელფასო მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			

<b>ინდიკატორი 4:</b>		<b>ფულადი ჯილდოს წილი სახელფასო ბიუჯეტში</b>		
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს ფულადი ჯილდოს წილი წლიური საერთო სახელფასო თანხიდან. შედეგად, შესაძლებელია იდენტიფიცირდეს გასცემს თუ არა ორგანიზაცია გადაჭარბებულად დანამატს. SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, ჯილდოს მისაღებ მაჩვენებლად მიჩნეულია 20%-ზე დაბალი ნიშნული.</p> <p>ვინაიდან საქართველოს საჯარო სამსახურში ფულადი ჯილდოს სიდიდე შემოიფარგლება მთლანი ხელფასის 10%-ით, აღნიშნული ინდიკატორის გამოთვლას აზრი აქვს მხოლოდ საჯარო სამსახურის გარეთ, სადაც მსგავსი ლიმიტი არ არსებობს.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> წლის განმავლობაში გაცემული ფულადი ჯილდოს დანამატი  <b>მნიშვნელი:</b> წლის განმავლობაში გაცემული თანამდებობრივი სარგოს ბიუჯეტი</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><i>მაგალითი:</i> 15 000 ლარი (2020 წლის განმავლობაში გაცემული ფულადი ჯილდოს დანამატი) / 80 000 (2020 წლის განმავლობაში გაცემული თანამდებობრივი სარგო) * 100 = 19%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	სახელფასო მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ინდიკატორი ზომავს პერსონალისთვის გაცემული ფულადი ჯილდოების საშუალო ღირებულებას და, შესაბამისად, არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას იმ ფაქტორების დასადგენად, რომლებიც იწვევს პერსონალს შორის ჯილდოების არაპროპორციულ განაწილებას.			



<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>არაფულადი ჯილდოს წილი</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გაზომოს ორგანიზაციაში გამოყენებული არაფულადი ჯილდოების წილი.</p> <p>შედეგები დაგეხმარებათ დაადგინოთ, თუ რა დონეზე გამოიყენება წახალისების სხვადასხვა ფორმები თქვენს ორგანიზაციაში, რამდენად აბალანსებს ისინი ფულად ჯილდოებს და ზრდის ჩართულობას.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასული კალენდარულ წელიწადში თანამშრომლებისთვის გამოყოფილი არაფულადი ჯილდოების რაოდენობა. არაფულადი ჯილდოს მაგალითებია: მადლობის წერილი, თემატური ჯილდოები და ორგანიზაციაში არსებული სხვა პრაქტიკები.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებმაც მიიღეს „კარგი“ და „საუკეთესო“ შეფასება გასული კალენდარული წლის განმავლობაში.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 10 არაფულადი ჯილდო (2020 წლის განმავლობაში) / 200 დამაკმაყოფილებელზე მაღალო შეფასება (2020 წლის განმავლობაში) * 100=5%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ადამიანური რესურსების მონაცემების ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	<p>იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციას აქვს შიდა პროცედურა, რომელიც განასხვავებს „კარგ“ და „საუკეთესო“ შეფასებას, მნიშვნელი უნდა გადაიხედოს. მაგალითად, თუ მადლობის წერილი გადაეცემა მხოლოდ „კარგი“ ან მხოლოდ „საუკეთესო“ შეფასების მქონე თანამშრომლებს, მნიშვნელი, შესაბამისად, იქნება იმ თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებმაც მხოლოდ „კარგი“ ან მხოლოდ „საუკეთესო“ შეფასება მიიღეს.</p>			

<b>ინდიკატორი 6:</b>	<b>ფულადი ჯილდოს მიმღებ თანამშრომელთა წილი</b>
----------------------	--

შედეგის არეალი:	ხელფასი
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი

<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>
----------------------------------

<b>განმარტება და დასაბუთება</b>	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის წილი, ვინც ყოველწლიურად იღებს ფულად ჯილდოს.</p> <p>მნიშვნელოვანია გამოვლინდეს რამდენად მამორივირებელი ხასიათი აქვს ჯილდოს გაცემას. თუ ფულადი ჯილდო ყველა თანამშრომელს გადაეცემა, ისინი ანაზღაურების de facto ელემენტი ხდება, რაც აუქმებს ჯილდოს გაცემის მიზანს.</p> <p>SIGMA-ს მეთოდოლოგიური ჩარჩოს მიხედვით, სტანდარტულ მნიშვნელობად მიჩნეულია 70% ან ნაკლები, ხოლო მისაღებად - 50%-ზე დაბალი.</p>
---------------------------------	--

<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>
-------------------------------------

<b>დიაგნოზი</b>	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
-----------------	--------------------	-----------------	------------------	------------------

<b>დისაგრეგაცია</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> </ul>
---------------------	--

<b>გამოთვლა</b>	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ინდივიდუალური</p> <p><b>მრიცხველი:</b> პერსონალის რაოდენობა, ვინც ერთხელ მაინც მიიღო ფულადი ჯილდო გასულ წელს.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ორგანიზაცია დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა გასულ წელს.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><i>მაგალითი:</i> 45 (პერსონალის საერთო რაოდენობა, რომლებმაც ერთხელ მაინც მიიღო ფულადი ჯილდო 2021 წელს) / 150 (ორგანიზაციის პერსონალის საერთო რაოდენობა 2021 წელს) * 100 = 30%</p>
-----------------	---

<b>მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია</b>	სახელფასო მონაცემების ბაზა
--	----------------------------

<b>მონაცემების შეგროვების სიხშირე</b>	
---------------------------------------	--

<b>მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე</b>	ყოველწლიურად
--------------------------------------	--------------

<b>შეზღუდვები</b>	
-------------------	--

<b>ინდიკატორი 7:</b>	<b>გაცემული ფულადი ჯილდოს საშუალო მაჩვენებელი დეპარტამენტში</b>
----------------------	---

შედეგის არეალი:	ხელფასი
-----------------	---------

შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია პერსონალისთვის გადახდილი თანამდებობრივი სარგოს დანამატის საშუალო ოდენობის იდენტიფიცირება. შედეგად, ინდიკატორი ავლენს, თუ რამდენად შესაბამისობაშია გაცემული ფულადი დანამატები ორგანიზაციული მიზნებთან.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელს, დეპარტამენტის ყველა პერსონალისთვის გაცემული ფულადი ჯილდოს საერთო მოცულობა</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> გასულ წელს, დეპარტამენტში დასაქმებული პერსონალის საერთო რაოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> A დეპარტამენტი: 30 000 ლარი (2020 წლის განმავლობაში A დეპარტამენტის პერსონალისთვის გაცემული ფულადი ჯილდოს ჯამური ოდენობა) / 35 (2020 წელს A დეპარტამენტის პერსონალის საერთო რაოდენობა) = 857 ლარი</p> <p>B დეპარტამენტი: 15 000 ლარი (2020 წლის განმავლობაში B დეპარტამენტის პერსონალისთვის გაცემული ფულადი ჯილდოს ჯამური ოდენობა) / 35 (2020 წელს B დეპარტამენტის პერსონალის საერთო რაოდენობა) = 429 ლარი</p> <p>იდეალურ შემთხვევაში, ჯილდოების განაწილება უნდა შეადაროთ სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობას, თუ იგი ფასდება/იზომება.</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	სახელფასო მონაცემების ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	თანამდებობრივი სარგოს დანამატის საშუალო მაჩვენებელი სრულად არ ასახავს ვითარებას, რადგან ვერ ზომავს ისეთ შემთხვევებს, როგორცაა, მაგალითად, როდესაც პერსონალის ნაწილი იღებს ძალიან მაღალი ჯილდოს, ხოლო პერსონალის ნაწილს საერთოდ არ იღებს.			

<b>ინდიკატორი 8:</b>	<b>გაცემული ფულადი ჯილდოს სტანდარტული გადახრის მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალზე გაცემული ფულადი ჯილდოს შემთხვევებიდან სტანდარტული გადახრის ნიშნული. შედეგად, შესაძლებელია განისაზღვროს ორგანიზაციის მიერ ფულადი ჯილდოს გაცემის პრაქტიკა.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>▪ სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>▪ პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>▪ რანგის მიხედვით</li> <li>▪ სქესის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად მიჰყევით შემდეგ ნაბიჯებს:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>გამოთვალეთ წლის განმავლობაში მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის პერსონალისთვის გაცემული თანამდებობრივი სარგოს საშუალო მაჩვენებელი. მაგალითად, დააჯამეთ (=sum) (5000 ლარი; 4500 ლარი; 3400 ლარი/ 3 (გადახდილი ხელფასების რაოდენობა)</li> </ol> <p><i>* თუ იყენებთ Excel-ს, მონიშნეთ უჯრაში, რომელ უჯრაშიც გასურთ გამოთვალოთ საშუალო მაჩვენებელი და მიუთითეთ შემდეგი ფორმულა „=average(B2:B6)“. ამ შემთხვევაში, თუ დიაპაზონი A2:A5 მოიცავს ინფორმაციას პერსონალის თანამდებობრივი სარგოს შესახებ მონაცემებს, აირჩიეთ დიაპაზონი B2:B6</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>გამოთვალეთ სტანდარტული გადახრა წლის განმავლობაში მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის პერსონალისთვის გაცემული თანამდებობრივი სარგოდან, , მაგალითად = Square Root (variance)</li> </ol> <p><i>* თუ იყენებთ Excel-ს (მაგალითად, მონიშნეთ უჯრა, რომელშიც გასურთ გამოთვალოთ სტანდარტული გადახრა და დაიწყოთ ფორმულა “=STDEV.P (B2:B6)“. ამ შემთხვევაში, თუ დიაპაზონი A2:A5 შეიცავს პერსონალის თანამდებობრივი სარგოს შესახებ მონაცემებს, აირჩიეთ B2:B6 დიაპაზონი</i></p> <p><b>მაგალითი:</b> მოამზადეთ მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის პერსონალის სია და ჩაწერეთ მათი თანამდებობრივი სარგო Excel-ის ცხრილში</p>			

თანამშრომელი	თანამდებობრივი სარგო
თანამშრომლები 1	470000
თანამშრომლები 2	450000
თანამშრომლები 3	395000
თანამშრომლები 4	455000
თანამშრომლები 5	465000
საშუალო =AVERAGE (B2:B6)	447000
სტანდარტული გადახრა =STDEV.P(B2:B6)	30124.74

ამ მაგალითში, რომ თანამშრომლისთვის გადახდილი თანამდებობრივი სარგო საშუალო მაჩვენებელთან ახლოსაა. რაც უფრო მაღალია სტანდარტული გადახრა, მით უფრო გამოიწვევს მონაცემები საშუალო მაჩვენებლის ნიშნულისგან.

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ხელფასის მონაცემთა ბაზა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	

<b>ინდიკატორი 9:</b>	<b>საჯარო დაწესებულებაში გაცემული თანამდებობრივი სარგოს შედარება ორგანიზაციის გარე სახელფასო სტანდარტთან</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია შეაფასოს ორგანიზაციის მიერ გაცემული მთლიანი ყოველთვიური თანამდებობრივი სარგო ორგანიზაციის გარეთ არსებულ სახელფასო სტანდარტთან. შედეგად, შესაძლებელია განისაზღვროს გაცემული სარგოს კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე. მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რამდენად კონკურენტუნარიანია საჯარო ორგანიზაცია სახელფასო ანაზღაურების კუთხით, რაც გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების სხვა ასპექტებზე, მათ შორის კვალიფიციური თანამშრომელთა დაქირავებისა და შენარჩუნების პოლიტიკაზე.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>მენეჯერული და არა მენეჯერული პოზიციების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	ინდიკატორის გამოსათვლელად უნდა ჩატარდეს სახელფასო კვლევა, რათა გამოითვალოს სხვაობა ორგანიზაციის მიერ გაცემულ თანამდებობრივ სარგოსა და სხვა ორგანიზაციათა მიერ გაცემულ ხელფასებს შორის. როგორც წესი, აღნიშნული კვლევა ტარდება სპეციალიზებული ორგანიზაციის მიერ, რომელიც სწავლობს სახელფასო ბაზარს, როგორც საჯარო ისე კერძო ორგანიზაციებში, და შემდეგ იდენტიფიცირდება ხელფასთა მოცულობა სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით.			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	სახელფასო კვლევა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	რამდენიმე წელიწადში ერთხელ			
შეზღუდვები	გასათვალისწინებელია, რომ ხშირ შემთხვევაში სახელფასო კვლევას ატარებენ მესამე მხარის საკონსულტაციო ორგანიზაციები.			

<b>ინდიკატორი 9:</b>	<b>საჯარო ორგანიზაციაში გაცემული თანამდებობრივი სარგოს შედარება ქვეყანაში გაცემულ სახელფასო სტანდარტთან</b>			
შედეგის არეალი:	ხელფასი			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს სხვაობა ორგანიზაციაში ყოველთვიური თანამდებობრივი სარგოსა და საშუალოდ უმაღლესი განათლების მქონე შესაბამისი კვალიფიკაციის და პოზიციის მქონე პირის საშუალო ყოველთვიურ ანაზღაურებას შორის. ეს ინდიკატორი წარმოადგენს ხელფასთა კონკურენტუნარიანობის უხეშ საზომს.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>მენეჯერული და არა მენეჯერული პოზიციების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> გასულ წელს გაცემული საშუალო თვიური თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა ორგანიზაციაში</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ქვეყანაში უმაღლესი განათლების მქონე პირთა საშუალო თვიური ანაზღაურების ოდენობა.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 30 000 ლარი (ორგანიზაციის მიერ გაცემული საშუალო თვიური თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა) / 50 000 ლარი (საქართველოში უმაღლესი განათლების მქონე პირთა საშუალო თვიური ანაზღაურება) * 100 = 60%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ხელფასის მონაცემთა ბაზა; სახელმწიფო სტატისტიკური მონაცემების სამსახური			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	აღნიშნული ინდიკატორი გვაძლევს საკმაოდ განზოგადებულ მონაცემებს და არ ითვალისწინებს სხვადასხვა ცვლადს, რომელიც გავლენას ახდენს ანაზღაურებაზე. თუ შესაძლებელია სახელფასო კვლევის განხორციელება, მაშინ ამ ინდიკატორის გამოთვლა საჭირო აღარ არის. თუმცა, თუ მას გამოვიყენებთ დინამიკაში - წლების განმავლობაში ორგანიზაციაში ხელფასის ცვლილების საილუსტრაციოდ - ინდიკატორი მეტად ინფორმატიული იქნება.			

უფრო ზუსტი შედეგების გაკეთე შესაძლებელია უმაღლესი განათლების მქონე დასაქმებული პირების ხელფასებთან (თუ ხელმისაწვდომია) შედარებით.



## სექცია VII: ჩართულობა

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობის მაჩვენებელი</b>			
შედეგის არეალი:	ჩართულობა			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის სამუშაო ადგილზე არ ყოფნის მაჩვენებელი. ეს ინდიკატორის ხშირად მიუთითებს მოტივაციის, ჩართულობისა და დისციპლინასთან დაკავშირებულ პოტენციურ პრობლემებზე.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სამუშაოების ჯგუფების მიხედვით/ ერთგვაროვან სამუშაოთა ერთობლიობა (job families)</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> წლის განმავლობაში, პერსონალის მიერ გაცდენების გამო დაკარგული სამუშაო დღეების საერთო რაოდენობა (ქრონიკული ავადმყოფობის, ანაზღაურებადი დეკრეტული შვებულებების და დასვენების დღეების გამოკლებით)</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> პერსონალის საშუალო რაოდენობა გამრავლებული სამუშაო დღეების საშუალო რაოდენობაზე წლის განმავლობაში</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100%-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 450 დღე (პერსონალის მიერ საერთო გაცდენილ დღეთა რაოდენობა 2021 წელს) / 16 500 (პერსონალის საშუალო რაოდენობა 2021 წელს; სამუშაო დღეების საერთო რაოდენობა ერთ თანამშრომელზე - 220) * 100 = 2,7%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR მონაცემთა ბაზა			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ამ ინდიკატორის მნიშვნელობაზე შესაძლოა გავლენა იქონიოს პანდემიამ, მაგალითად COVID-19.			

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>თანამშრომელთა თვით-ანგარიშგება ჩართულობის შესახებ</b>			
შედეგის არეალი:	ჩართულობა			
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის ჩართულობა. ჩართულობის გასაზომად. მნიშვნელოვანია გამოვიყენოთ პერსონალის გამოკითხვა, რომელიც მეტ წარმოდგენას მოგვცემს მათი განწყობების შესახებ.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)</li> <li>სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით</li> <li>სქესის მიხედვით</li> <li>წლების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის ინდექსი:</b></p> <p>პერსონალის ჩართულობის გასაზომად განსხვავებული გამოკითხვათა გამოყენება არის შესაძლებელი. მათ შორისაა, OECD-ის მიერ შემუშავებული მოკლე კვლევა. აღნიშნული კვლევის გამოყენებით შესაძლებელია მიღებული შედეგების შედარების სხვა ორგანიზაციის პერსონალის გამოკითხვის შედეგად მიღებულ შედეგებთან იქნება ქვეყნის ფარგლებში თუ გარეთ, საერთაშორისო დონეზე.</p> <p>კვლევა, რომელიც შედგება შემდეგი დებულებებისგან:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>მთლიანობაში მე კმაყოფილი ვარ ჩემი სამსახურით</li> <li>ჩემი სამსახური შთამაგონებს</li> <li>საქმე, რომელსაც ვაკეთებ, მიჩენს გრძნობას რომ მიზნების მივაღწიე</li> <li>ვგრძნობ ძლიერ პირად მიჯაჭვულობას ჩემი ორგანიზაციის მიმართ</li> <li>ვიზიარებ ჩემი ორგანიზაციის მისიას</li> <li>ჩემთვის მნიშვნელოვანია, რომ ჩემი გაკეთებული საქმე ხელს უწყობს საერთო კეთილდღეობას.</li> </ul> <p>თითოეული დებულების შეფასება ხდება ოთხდონიანი სკალაზე: სრულიად არ ვეთანხმები; არ ვეთანხმები; არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები; ვეთანხმები; სრულიად ვეთანხმები, რომლებსაც ენიჭებათ ქულები 1-დან 5-მდე.</p> <p>საბოლოო შედეგები გამოითვლება შემდეგი წესით  <b>მრიცხველი:</b> ჯამურად მიღებული ქულების რაოდენობა  <b>მნიშვნელი:</b> მაქსიმალური შესაძლო ქულათა რაოდენობა (30 ქულა, თუ გავითვალისწინებთ კვლევაში მოცემულია მაქსიმუმ 6 დებულება და მიღებული შედეგები გამრავლებული გამოკითხვაში მონაწილე პერსონალის საერთო რაოდენობაზე.</p> <p>მიღებული შედეგი მრავლდება 100-ზე, რათა გამოისახოს პროცენტულად.</p>			

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	პერსონალის კმაყოფილების კვლევა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	TBD
შეზღუდვები	<p>არსებობს რისკი, რომ კორპორატიული კულტურისა და კონფიდენციალურობის გათვალისწინებით, კვლევის შედეგები შეიძლება არ იყოს ზუსტი და სრულად არ ასახავდეს პერსონალის რეალურ დამოკიდებულებებს.</p> <p>წარმოდგენილი კითხვარის მე-6 კითხვა მარტივია და მარტივად შესაძარებელი, თუმცა კმაყოფილების/უკმაყოფილების მიზეზებს ვერ ადგენს.</p>

## სექცია VIII: ადამიანური რესურსების ერთეულის ფუნქციური შეფასება

<b>ინდიკატორი 1:</b>	<b>ადამიანური რესურსების სტრატეგიის განხორციელება</b>			
შედეგის არეალი:	HR ფუნქცია- ერთეულის შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია შეაფასოს ორგანიზაციის მიერ HR სტრატეგიის განხორციელების პროგრესი.</p> <p>ეს უკანასკნელი, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის შეფასების მნიშვნელოვან საზომადაც განიხილება, რადგან სწორედ HR სამსახურია პასუხისმგებელი HR სტრატეგიის მომზადებასა და განხორციელების კოორდინაციის პროცესზე ორგანიზაციაში.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> ადამიანური რესურსების მართვის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში განსაზღვრულ აქტივობათა რაოდენობა, რომლებიც სრულად არის შესრულებული წინასწარ დადგენილ ვადებში.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> ადამიანური რესურსების მართვის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში დაგეგმილი ყველა აქტივობა, რომელიც დაგეგმილია ამ პერიოდის განმავლობაში განსახორციელებლად.</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 25 (HRM სამოქმედო გეგმიდან, აქტივობათა რაოდენობა, 2021 წლის განმავლობაში) /30 (2021 წლის განმავლობაში HRM სამოქმედო გეგმაში დაგეგმილ აქტივობათა საერთო რაოდენობა) *100 =83%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა; HR სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიშები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად, ან სხვა სიხშირით.			
შეზღუდვები	ამ ინდიკატორის გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს HR სტრატეგია სამოქმედო გეგმასთან ერთად.			

<b>ინდიკატორი 2:</b>	<b>ადამიანური რესურსების მომსახურების შეფასება</b>																																											
შედეგის არეალი:	HR ფუნქცია- ერთეულის შეფასება																																											
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი																																											
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო																																											
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>																																												
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია შეაფასოს HR -ის მიერ გაწეული სერვისები, ორგანიზაციის თანამშრომელთა განწყობებისა და აღქმების საფუძველზე.</p> <p>HR პროცესების შეფასება საჯარო ორგანიზაციის სხვა პერსონალის მიერ. ეს ინდიკატორი ზომავს არა მხოლოდ იმას, თუ რამდენად ასრულებს ადამიანური რესურსები თავის როლებს, არამედ ინფორმაციულია მომსახურების ხარისხისა და ადამიანური რესურსების განყოფილების ზოგადი დამოკიდებულების შესახებ.</p>																																											
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>																																												
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A																																								
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> <li>რანგის მიხედვით</li> <li>დეპარტამენტის მიხედვით</li> </ul>																																											
გამოთვლა	<p><b>HR სერვისებით პერსონალის კმაყოფილების შეფასება.</b> თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე ფასდება HR-ის მიერ გაწეული სხვადასხვა სერვისისთვის ინდივიდუალურად.</p> <p><i>როგორ შეაფასებდით თქვენს კმაყოფილებას შემდეგი სერვისების ჩამონათვალით ოთხბალიანი სკალის მიხედვით?</i></p> <table border="1" data-bbox="419 1126 1524 2049"> <thead> <tr> <th>მომსახურება</th> <th>ძალიან კმაყოფილი</th> <th>კმაყოფილი</th> <th>უკმაყოფილო</th> <th>ძალიან უკმაყოფილო</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>რეკრუტირება</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HR დოკუმენტების მართვა</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>სახელფასო პოლიტიკა, ბონუსებისა და დანამატების ჩათვლით</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>პროფესიული განვითარება, მათ შორის ტრენინგთა დაგეგმვა და ორგანიზება</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>დაწინაურების ან მობილობის პოლიტიკა</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის მხარდაჭერა</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>მენეჯერული პოზიციის მქონე პერსონალის</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				მომსახურება	ძალიან კმაყოფილი	კმაყოფილი	უკმაყოფილო	ძალიან უკმაყოფილო	რეკრუტირება					HR დოკუმენტების მართვა					სახელფასო პოლიტიკა, ბონუსებისა და დანამატების ჩათვლით					პროფესიული განვითარება, მათ შორის ტრენინგთა დაგეგმვა და ორგანიზება					დაწინაურების ან მობილობის პოლიტიკა					სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის მხარდაჭერა					მენეჯერული პოზიციის მქონე პერსონალის				
მომსახურება	ძალიან კმაყოფილი	კმაყოფილი	უკმაყოფილო	ძალიან უკმაყოფილო																																								
რეკრუტირება																																												
HR დოკუმენტების მართვა																																												
სახელფასო პოლიტიკა, ბონუსებისა და დანამატების ჩათვლით																																												
პროფესიული განვითარება, მათ შორის ტრენინგთა დაგეგმვა და ორგანიზება																																												
დაწინაურების ან მობილობის პოლიტიკა																																												
სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის მხარდაჭერა																																												
მენეჯერული პოზიციის მქონე პერსონალის																																												

მხარდაჭერის უზრუნველყოფა				
სხვა პერსონალისთვის დახმარებისა და რჩევების გაწევა				
HR პოლიტიკის ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან შესაბამისობა				

ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი. იგი გამოითვლება შემდეგნაირად:

**მრიცხველი:** თითოეულ HR სერვისით კმაყოფილი პერსონალის საერთო რაოდენობა (ძალიან კმაყოფილი +კმაყოფილი), გაყოფილი შეკითხვების რაოდენობაზე.

**მნიშვნელი:** გამოკითხული პერსონალის საერთო რაოდენობა.

ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი კითხვების რაოდენობაზე (9) და შემდეგ მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100%-ზე.

**მაგალითი:** 234 (ძალიან კმაყოფილი ან კმაყოფილი პერსონალის ჯამური რაოდენობა და მიღებული მაჩვენებელი შეფარდებული კითხვათა საერთო რაოდენობასთან (9), რაც უდრის = 36, ხოლო მიღებული მაჩვენებელი 36/ 543 (გამოკითხული პერსონალის საერთო რაოდენობა). \* 100= 7%

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	გამოკითხვა
მონაცემების შეგროვების სიხშირე	
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	ნიმანდობლივია, რომ HR სერვისთა ჩამონათვალი და კითხვები შესაძლოა განსხვავდებოდეს ორგანიზაციათა მიხედვით.

<b>ინდიკატორი 3:</b>	<b>HR ერთეულის კომპეტენციათა განვითარება</b>			
შედეგის არეალი:	HR ფუნქცია- ერთეულის შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	<p>ამ ინდიკატორის მიზანია გაზომოს HR სამსახურის განვითარების მაჩვენებელი და გამოავლინოს HR პერსონალის მონაწილეობა სხვადასხვა პროფესიული განვითარების აქტივობებში. შედეგად, გვიქმნის წარმოდგენას თუ ორგანიზაციისთვის რამდენად პრიორიტეტულია ინვესტირება HR სამსახურის გასაგვითარებლად.</p> <p>ეს მაჩვენებელი ზომავს HR პერსონალის მონაწილეობას პროფესიული განვითარების აქტივობებში. ეს საშუალებას იძლევა დაინახოს, ინვესტირებას აკეთებს თუ არა ორგანიზაცია მათი HR პერსონალის კომპეტენციების განვითარებაში.</p>			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p><b>მრიცხველი:</b> HR პერსონალის რაოდენობა, ვინც ერთ თანამედროვე HR თემატიკის ტრენინგში მაინც მიიღო მონაწილეობა გასულ წელს.</p> <p><b>მნიშვნელი:</b> სულ ადამიანური რესურსების სამსახურის პერსონალის რაოდენობა გასულ წელს.</p> <p>ამ ინდიკატორის მაჩვენებლის გამოთვლისას, შეგვიძლია გავითვალისწინოთ ისეთ ტრენინგთა რაოდენობაც, რომელიც ჩატარებულია ორგანიზაციის მიღმა არსებული ფინანსური რესურსებით, მაგალითად დონორთა ფინანსური მხარდაჭერით. ამასთან, ნიშანდობლივია რომ თემატიკისას განსაზღვრისას, HR თემატიკის კლასიფიკაციისთვის, აღნიშნული ტრენინგი უნდა იყოს სპეციალურად და ექსკლუზიურად შექმნილი HR პერსონალისთვის, სხვაგვარად არ ითვლება. (მაგალითად, ტრენინგები ადმინისტრაციულ საკითხებზე, შრომის კოდექსზე და ა.შ არ ითვლება თანამედროვე HR თემატიკის ტრენინგთა მიმართულებით)</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი მნიშვნელზე და მიღებული შედეგი გაამრავლეთ 100-ზე.</p> <p><b>მაგალითი:</b> 7 (HR სამსახურის პერსონალის საერთო რაოდენობა, რომლებმაც 2021 წლის განმავლობაში ერთხელ მაინც მიიღეს მონაწილეობა ტრენინგში თანამედროვე HR-ის შესახებ) /12 (HR სამსახურის პერსონალის საერთო რაოდენობა 2021 წელს) *100 =58%</p>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	ტრენინგთა გეგმა, ანგარიშები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			

შეზღუდვები	ინდიკატორი რელევანტურია მხოლოდ ისეთი ორგანიზაციებისთვის, რომელსაც ჰყავს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. შესაბამისად, ისეთი შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაციაში დასაქმებულია მხოლოდ ერთი პირი, რომელიც პასუხისმგებელი ადამიანური რესურსების მართვაზე, ინდიკატორი ნაკლებად გამოსადეგია.
------------	--

<b>ინდიკატორი 4:</b>	<b>HR საკონსულტაციო მომსახურება</b>			
შედეგის არეალი:	HR ფუნქცია- ერთეულის შეფასება			
შედეგის დონე:	აქტივობის შედეგი			
ინდიკატორების ნაკრები:	სასარგებლო			
<b>რას ზომავს ეს ინდიკატორი?</b>				
განმარტება და დასაბუთება	ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს ადამიანური რესურსების სამსახურის როლი ორგანიზაციის სხვა თანამშრომელთათვის რჩევისა და თუ მხარდაჭერის მიმართულებით.  შედეგები გვიჩვენებს, თუ რამდენად ახდენს HR სამსახური მხარდაჭერი ფუნქციის დემონსტრირებას და მოქმედებს, როგორც ბიზნეს პარტნიორი, ამასთან არის პროაქტიული.			
<b>როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?</b>				
დიაგნოზი	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
დისაგრეგაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>საჯარო დაწესებულებების მიხედვით</li> </ul>			
გამოთვლა	<p><b>საზომი ერთეული:</b> ჯგუფი</p> <p>ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად, გამოიანგარიშეთ შემდეგ დოკუმენტთა რაოდენობა:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>მომზადებული სახელმძღვანელო/გზამკვლევი</li> <li>პერსონალისთვის მიწოდებული ტრენინგი</li> <li>ორგანიზაციაში HR სიტუაციის შესახებ ანგარიში</li> <li>სხვა სტრატეგიული ანგარიშები, როგორცაა სამუშაო ძალის დაგეგმვის ანგარიში, სწავლების საჭიროებების ანალიზი და ა.შ.</li> </ul>			
მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია	HR სამსახურის მონაცემები			
მონაცემების შეგროვების სიხშირე				
მონაცემთა ანგარიშგების სიხშირე	ყოველწლიურად			
შეზღუდვები	ნიშანდობლივია გავითვალისწინოთ, რომ ეს ინდიკატორი არ ზომავს მომზადებულ დოკუმენტთა ხარისხს. ასევე, არ ითვალისწინებს სხვა მხარდაჭერის აქტივობებს, როგორცაა მაგალითად, პერსონალთან სატელეფონო კომუნიკაცია და სხვა.			



<b>ინდიკატორი 5:</b>	<b>შერჩევის პროცესის შეფასება</b>
შედეგის არეალი:	HR ფუნქცია- ერთეულის შეფასება
შედეგის დონე:	ამოცანის შედეგი
ინდიკატორების ნაკრები:	ძირითადი

**რას ზომავს ეს ინდიკატორი?**

**განმარტება და დასაბუთება**

ამ ინდიკატორის მიზანია გამოავლინოს პერსონალის გამოცდილება და შეაფასოს მათი დამოკიდებულება შერჩევის პროცესის მიმართ.

ეს უკანასკნელი წარმოადგენს HR სამსახურის ეფექტურობის გასაზომ მნიშვნელოვან ინდიკატორს. ამასთან, გარკვეულწილად გავლენას ახდენს ორგანიზაციის, როგორც დამსაქმებლის ზოგად იმიჯზე.

ეს მაჩვენებელი მიზნად ისახავს იმ გამოცდილების გაზომვას, რაც აპლიკანტებს ჰქონდათ შერჩევის პროცესში მონაწილეობისას. კერძოდ, იგი აფასებს, იყო თუ არა გამოცდილება დადებითი თუ უარყოფითი. ის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია HR განყოფილების მუშაობის გასაზომად და გავლენას ახდენს საჯარო დაწესებულების, როგორც დამსაქმებლის ზოგად იმიჯზე. ამ ინდიკატორის მაღალმა მნიშვნელობებმა შეიძლება გამოიწვიოს უფრო მეტი განმცხადებლის მიღება მომავალში.

**როგორ იზომება ეს ინდიკატორი?**

<b>დიაგნოზი</b>	სტანდარტული N/A	მისაღები N/A	მიუღებელი N/A	კრიტიკული N/A
-----------------	--------------------	-----------------	------------------	------------------

**დისაგრეგაცია**

- საჯარო დაწესებულებების მიხედვით
- პერსონალის ხელშეკრულების სახეობის მიხედვით (ადმინისტრაციული და შრომითი ხელშეკრულებები)
- მენეჯერული და არა მენეჯერული პოზიციების მიხედვით

**გამოთვლა**

**საზომი ერთეული:** ინდივიდუალური

კანდიდატთა პროცენტული წილი (%), რომლებიც დადებითად აფასებენ ორგანიზაციის მიერ წარმართულ შერჩევის პროცესს (მალიან კმაყოფილია ან კმაყოფილია).

ეს ინდიკატორი ფარავს მხოლოდ ღია კონკურსის ფარგლებში პერსონალის შერჩევის პროცესს.

ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი, რომელიც შედგება შვიდი, თანაბარი მნიშვნელობის კითხვისგან.

	მალიან კმაყოფილი	კმაყოფილი	უკმაყოფილო	მალიან უკმაყოფილო
“ზოგადად, რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული შერჩევის პროცესით?”				
„რამდენად, კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ, შერჩევის თითოეული ეტაპის შესახებ ორგანიზაციის მიერ“				

მოწოდებული ინფორმაციით?“				
„რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ რეკრუტმენტის პროცესის ორგანიზებით?“				
“რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ ინტერვიუს პანელის პროფესიული ქცევით?“				
“რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ ინტერვიუს პანელის კანდიდატთა მიმართ მიკერძოებული დამოკიდებულებით?“				
„რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ, ინტერვიუს პროცესში გამოყენებული მეთოდების შესაბამისობით პოზიციის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში?“				
„რამდენად კმაყოფილი ან უკმაყოფილო ხართ, მოწოდებული ინსტრუქციის სიმარტივით?“				

გასათვალისწინებელია, რომ უკუკავშირის ფორმის შევსება ხდება კანდიდატთა მიერ შერჩევის პროცესის დასრულების შემდეგ, სამსახურში აყვანის გადაწყვეტილების გამოცხადებამდე.

შენიშვნა: გამოხმაურება მიიღება გასაუბრების ფაზის შემდეგ, დასაქმების გადაწყვეტილების გამოცხადებამდე. შეფასების სხვადასხვა მასშტაბები შეიძლება გამოყენებულ იქნას, მაგალითად, შემდეგი კითხვების ინტეგრირებისთვის:

ეს არის ინდექსის ტიპის ინდიკატორი. იგი გამოითვლება შემდეგნაირად:

**მრიცხველი:** ძალიან კმაყოფილი ან კმაყოფილი მონაწილეთა კანდიდატთა რაოდენობა გაყოფილი შვიდზე.

**მნიშვნელი:** გამოკითხულ კანდიდატთა საერთო რაოდენობა.

ამ ინდიკატორის გამოსათვლელად გაყავით მრიცხველი კითხვების რაოდენობაზე (7) და შემდეგ მნიშვნელზე და გაამრავლეთ 100%-ზე.

**მაგალითი:** 234 (ძალიან კმაყოფილი ან კმაყოფილი პერსონალის ჯამური რაოდენობა შეფარდებული ჯამურად დასმულ კითხვათა რაოდენობასთან, რაც უდრის=33, შემდეგ მიღებული მაჩვენებელი/ 543 (გამოკითხული კანდიდატთა საერთო რაოდენობა). \* 100= 6%

მონაცემთა წყარო და შეგროვების მეთოდოლოგია

კანდიდატთა გამოკითხვა

მონაცემების შეგროვების სიხშირე	შერჩევის პროცესის შემდეგ, დანიშვნამდე.
მონაცემთა ანგარიშების სიხშირე	ყოველწლიურად
შეზღუდვები	შერჩევის პროცესის სირთულის დონემ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კანდიდატთა განწყობაზე და შესაბამისად იმოქმედოს გამოკითხვის შედეგებზე.