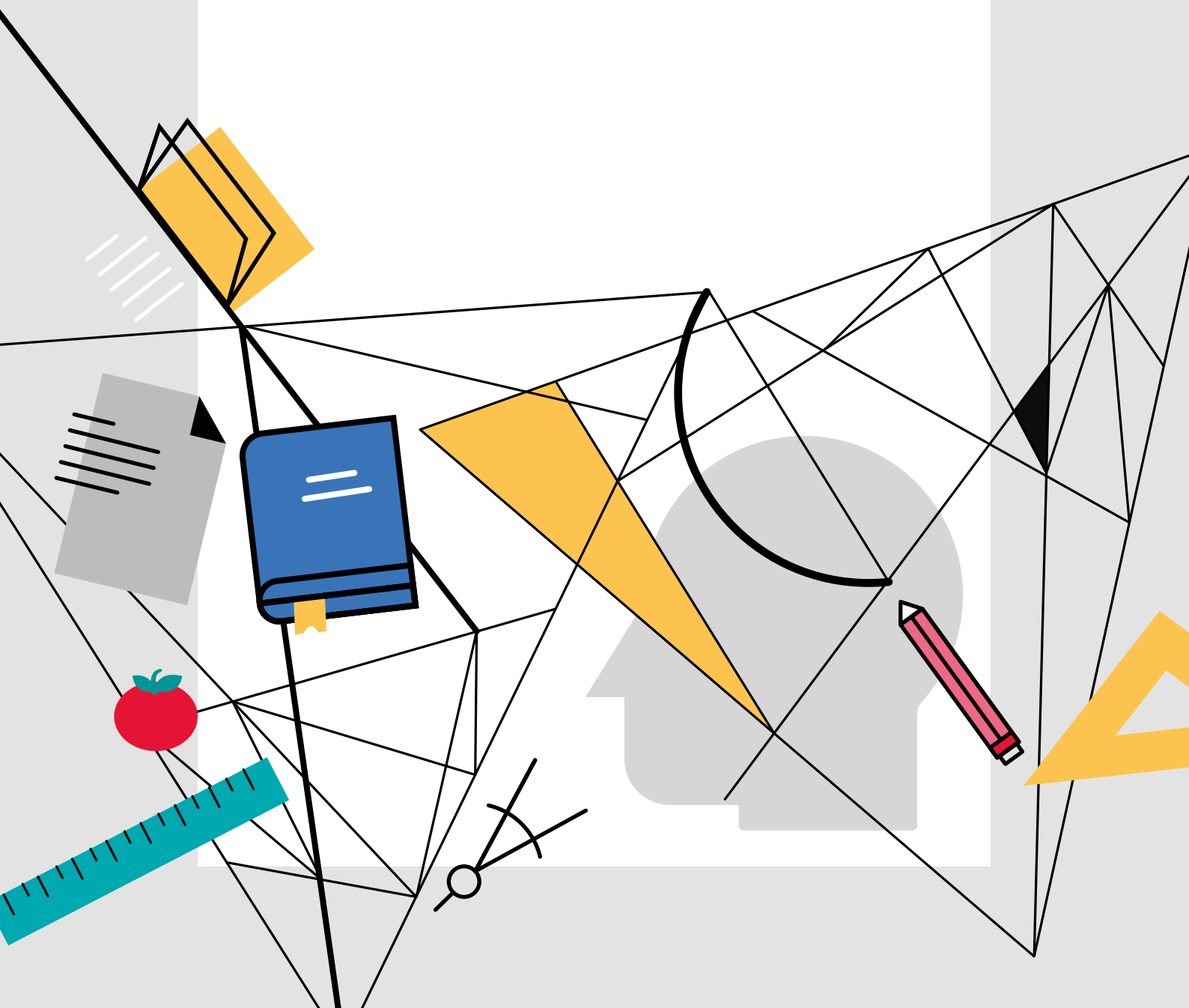


# მოხელის

## პროფესიული

### განვითარების

#### სახელმძღვანელო





## ავტორები:

ირმა მიქაძე	ადგილობრივი ექსპერტი
ია წულაია	ადგილობრივი ექსპერტი

## პუბლიკაციაზე ასევე მუშაობდნენ:

სოფო მესხიშვილი	დიზაინერი
გვანცა გედენიძე	რედაქტორი



მომზადებული და გამოცემულია გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

Prepared and published with assistance from the United Nations Development Programme (UNDP) and UK aid from the UK Government in cooperation with the Civil Service Bureau. Its contents are those of the authors and do not necessarily reflect the views of UNDP and UK aid from the UK Government.

მოხელის

პროფესიული განვითარების  
სახელმძღვანელო

თბილისი  
2018

# შინაარსი



# შესავალი

მოცემულ დოკუმენტში განხილულია თანამშრომლის პროფესიული განვითარების სისტემა და წარმოდგენილია საკვლევი ინსტრუმენტები. ის მიზნად ისახავს საჯარო დაწესებულებების მეთოდოლოგიურ დახმარებას აღნიშნული სისტემის დანერგვის პროცესში.

ეს არის სახელმძღვანელოს ტიპის დოკუმენტი და განკუთვნილია ადამიანური რესურსების ერთეულის წარმომადგენლების, ხელმძღვანელებისა და პროფესიული განვითარების პროცესში ჩართული ყველა დაინტერესებული პირისათვის.

სახელმძღვანელო ორიენტირებულია პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვის პრაქტიკულ ას-

პექტებზე. კერძოდ, მასში მოცემულია პროფესიული განვითარების ციკლის შემადგენელი ელემენტები, პროფესიული განვითარების ფორმების აღწერა, პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზის კითხვარები, ეფექტიან დანერგვასთან დაკავშირებული საკითხები. აღსანიშნავია, რომ დოკუმენტში განხილულია პროფესიული განვითარების სამართლებრივი ასპექტებიც, რაც ეფუძნება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებას.

## პროფესიული განვითარების არსი და მნიშვნელობა

პროფესიული განვითარება ორგანიზაციაში უწყვეტი პროცესია. საჯარო დაწესებულების სამუშაო პროცესები, პროცედურები, ინსტრუქციები, ელექტრონული ტექნოლოგიები მუდმივად ახლდება. იცვლება დაწესებულების სტრუქტურა და ფუნქციებიც, რომლებიც

ხშირად ახალი ორგანიზაციული მიზნების/ობიექტების საჭიროების შესაბამისად ფართოვდება ან/და გადაიხედება. დაწესებულებებს მუდმივად უჩნდებათ ახალი გამოწვევები, რაც მოითხოვს ახალ დამატებით ინფორმაციასა და განსხვავებულ სამუშაო მიდგომებს. ამ კონტექსტში ძალზე მნიშვნელოვანია, მოხელე და საჯარო დაწესებულება ზრუნავდნენ ცოდნის, კომპეტენციების, პროფესიული, ტექნიკური და სოციალური უნარ-ჩვევების განვითარებაზე.



მოხელის პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა და გარკვეულ დონეზე უზრუნველყოფა საჯარო დაწესებულების ვალდებულებაა. კერძოდ, ორგანიზაციამ უნდა შეისწავლოს სასწავლო საჭიროებები, გამოყოს შესაბამისი სასწავლო ბიუჯეტი, შეაფასოს მოხელის შესრულებული სამუშაო, რის საფუძველზეც იდენტიფიცირდება განსავითარებელი მხარეები და შემუშავდება მოხელის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა. მოხელის განვითარების ხელშეწყობა, ასევე, გულისხმობს სამუშაო დროის გამოთავისუფლებას სასწავლო მიზნებისათვის, ამასთან, ხელმძღვანელებისა და მენტორების დროითი დანახარჯის უზრუნველყოფას მოხელის განვითარებისათვის. და



ბოლოს, საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელების ამოცანაა სწავლასა და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და განმტკიცება.

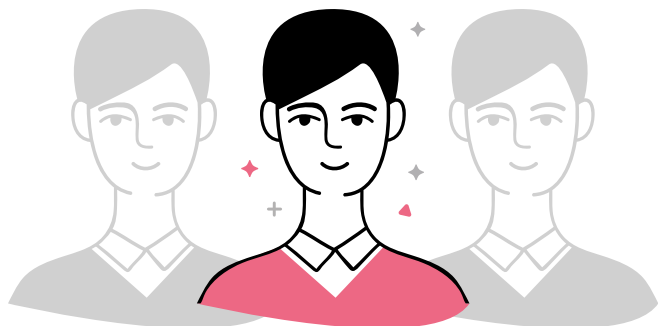
მოხელეს, თავის მხრივ, მოეთხოვება ღია და დადებითი დამოკიდებულება სიახლეების მიმართ, მისთვის გაწერილი განვითარების გეგმის მიყოლა, პროაქტიულობა პროფესიული განვითარების კუთხით. გამოცდილ მოხელეებს, დამატებით, მოეთხოვებათ საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება კოლეგებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარება საჯარო სამსახურის რეფორმების ერთ-ერთი ცენტრალური ასპექტია. საჯარო სამსახურის რეფორმის შესაბამისად ყალიბდება სტაბილური საჯარო სამსახური. საჯარო სამსახურს კარიერის საწყის ეტაპზე უერთდებიან მომავალი მოხელეები, რომლებიც საჯარო სისტემის შიგნით ვითარდებიან პროფესიული და კარიერული მიმართულებით. მოცემული მოდელის საჯარო სამსახურის ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანესი პირობაა ე.წ. „ტალანტების მართვის“ სისტემის განვითარება. „ტალანტების მართვა“ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე კონცეფციაა და გულისხმობს მაღალი პოტენციალის ადამიანური რესურსის მოზიდვას, ორგანიზაციის (საჯარო სამსახურის სისტემის) შიგნით მათ დროულ გამოვლენას, პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებასა და ორგანიზაციაში/საჯარო სამსახურის სისტემაში მათ შენარჩუნებაზე ზრუნვას.



პროფესიული განვითარება მჭიდრო კავშირშია მოხელის შეფასების პროცესთან. მოხელის შეფასება კარგი საშუალებაა მაღალი პოტენციალის პერსონალის იდენტიფიცირებისათვის. ასევე იმ ასპექტების გამოსავლენად, რომლებიც მოხელეს სჭირდება სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად, პიროვნული, პროფესიული და კარიერული განვითარებისათვის. აღნიშნული ინფორმაცია მოხელის შეფასების შემდგომ აისახება მის ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში.

აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარების დაგეგმვა არ შემოიფარგლება მოხელის შეფასების პროცესში იდენტიფიცირებული სასწავლო საჭიროებებით. პროფესიული განვითარების საჭიროებათა იდენტიფიცირების დამატებითი წყაროები, დაგეგმვის მექანიზმი და ამ პროცესის შეფასება განხილულია „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილებაში. აღნიშნული დადგენილების მიმოხილვა იხილეთ ქვემოთ.



# სამართლებრივი რეგულაციები

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში დამტკიცდა და ამოქმედდა ახალი კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, რომელიც განახლებულ რეგულაციებს აწესებს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სიახლე მიზნად ისახავს მოხელის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობას და ამ თვალსაზრისით საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფას.

მოხელის პროფესიული განვითარების პროცედურას არეგულირებს კანონქვემდებარე აქტი - „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილება. ამ თავში მოცემულია ის საკვანძო საკითხები, რაც რეგულირდება აღნიშნული დადგენილებით.



## პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრა

დადგენილების მიხედვით, ყველა საჯარო დაწესებულებას აქვს ვალდებულება, ყოველი წლის დასაწყისში განსაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროება. საჭიროებას განსაზღვრავს დაწესებულების უფლებამოსილი პირი. ასევე, აღსანიშნავია, რომ უფლებამოსილ პირს წლის ნებისმიერ დროს შეუძლია მიიღოს დამატებითი გადაწყვეტილება მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამაში ჩართვის შესახებ.

მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას შესაძლებელია ერთ-ერთი ან რამდენიმე კრიტერიუმის გათვალისწინება:

თითოეული იერარქიული რანგის თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მოთხოვნები;

თითოეული მოხელის სამუშაო აღწერილობა;

მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები;

საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნები და საჭიროებები.

პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრა არის პროფესიული განვითარების საწყისი და ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპი. ის, თუ რა მეთოდების გამოყენებით უნდა მოხდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა, განხილული გვექნება ცალკე თავში - პროფესიული განვითარების ციკლი.





## პროფესიული განვითარების გეგმა

ყოველი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვალდებულია, შეადგინოს მოხელის პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა. გეგმა შედგება პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრისას მიღებული მონაცემების საფუძველზე.

პროფესიული განვითარების გეგმის ფორმა საერთოა ყველა საჯარო დაწესებულებისთვის და ის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით დამტკიცებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის მიერ.



## პროფესიული განვითარების პროგრამა

დადგენილებით გათვალისწინებულია პროფესიული განვითარების ორი სახის პროგრამა - საბაზისო და დამატებითი.

**საბაზისო პროგრამას** გადის პირი, რომელიც ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე. საბაზისო პროგრამის მოდულები და თემატიკა მოცემულია პროფესიული განვითარების დადგენილების დანართში.

საბაზისო პროგრამის გავლის კრიტერიუმად განსაზღვრულია რანგები. კერძოდ, I და II რანგის მოხელეებისათვის (მაღალი და საშუალო მმართველობითი დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „მოხელის მენეჯერული უნარები“, ხოლო III და IV რანგის საჯარო მოხელის (უფროსი სპეციალისტის და უმცროსი სპეციალისტის დონე) პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა არის „პროფესიული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“.

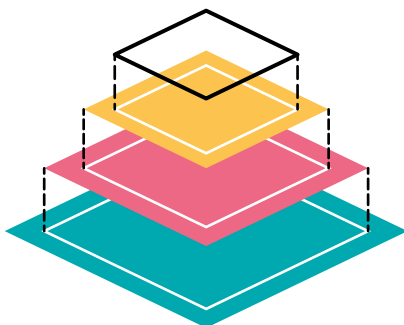
საბაზისო პროგრამა შესაძლოა გაიარონ საჯარო დაწესებულების სხვა მოხელეებმაც, თუ არსებული

საჭიროებებიდან გამომდინარე შესაბამის გადაწყვეტილებას მიიღებს უფლებამოსილი პირი.

თითოეული მოდული მოიცავს წინასწარ განსაზღვრულ თემატიკას:

I და II რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო სასწავლო პროგრამა - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - შედგება 5 საგნისგან:

1. სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება).
2. მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა.
3. გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე.
4. პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა.
5. საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები.



III და IV რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა - „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“ - მოიცავს შემდეგ საგნებს:

1. ადმინისტრაციული წარმოება.
2. ეთიკა საჯარო სამსახურში.
3. პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა.
4. ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა.

პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამების გავლის საჭიროებას ადგენს თავად საჯარო დაწესებულება, პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრის საფუძველზე, იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რაც ზემოთ უკვე განვიხილეთ.

მაგალითად: საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის სიახლეები, საჯარო გამოსვლა, კონფლიქტის მართვა, ეფექტური კომუნიკაცია და ა.შ.

## პროფესიული განვითარების პროგრამის გავლის ვადები

დადგენილებით განსაზღვრულია პროფესიული განვითარების პროგრამის გავლის ვადები: საბაზისო პროგრამა მოხელემ დანიშნვიდან 1 წლის მანძილზე უნდა გაიაროს, ხოლო დამატებითი პროგრამა - პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენიდან 2 წლის მანძილზე.



მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ თუ მოხელე IV რანგიდან III-ზე დაინიშნა, მას აღარ სჭირდება ამ რანგისთვის განსაზღვრული საბაზისო პროგრამის - „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“ - გავლა. ანალოგიურად, II რანგზე მყოფი მოხელის I რანგზე დანიშვნის შემთხვევაში, არ არის სავალდებულო საბაზისო სასწავლო პროგრამის - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - თავიდან გავლა.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ III რანგზე მყოფი პროფესიული საჯარო მოხელის I ან II რანგზე დანიშვნის შემთხვევაში, აუცილებელია საბაზისო სასწავლო პროგრამის - „მოხელის მენეჯერული უნარები“ - გავლა.

## აკრედიტაცია

იმისათვის, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამების ხარისხი იქნეს უზრუნველყოფილი დადგენილების მიხედვით მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამა დაექვემდებარა ხარისხის კონტროლს, რაც უნდა განხორციელოს სსიპ - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულმა ცენტრმა. ხოლო, პროფესიული განვითარების დამატებითი პროგრამა, საჯარო დაწესებულების სურვილისა და გადაწყვეტილების შემთხვევაში, შეიძლება დაექვემდებაროს აკრედიტაციას. ასეთ შემთხვევაში, დამატებითი სასწავლო პროგრამის სტანდარტის დადგენას უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულება საჯარო სამსახურის ბიუროსთან შეთანხმებით. აკრედიტაციის ვადა არის 5 წელი. შესაბამისად, საბაზისო პროგრამის მიმწოდებელ საგანმანათლებლო დაწესებულებას აკრედიტებული პროგრამით შეუძლია ასწავლოს 5 წლის განმავლობაში.



## სასწავლო პროგრამის განხორციელებაში ჩართული პირების ვალდებულებები

**საჯარო სამსახურის ბიურო** ვალდებულია, ელექტრონულ ვებგვერდზე საჯაროდ განათავსოს შემდეგი სახის ინფორმაცია:

საჯარო დაწესებულებების მიერ მიწოდებული პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ

სასწავლო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებული სასწავლო პროგრამების, მათ შორის, აკრედიტებული სასწავლო პროგრამების შესახებ

განზოგადებული სახით განათავსოს ინფორმაცია სასწავლო დაწესებულებების და მათი პროგრამების რეიტინგების შესახებ.

**საჯარო დაწესებულება ვალდებულია**, სასწავლო პროგრამებში მონაწილე მოხელეთა გინაობა, რაოდენობა, გავლილი სასწავლო პროგრამის მეთოდი და მოხელის მიერ სასწავლო პროგრამის შეფასების შესახებ ინფორმაცია ასახოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული ფორმის შესაბამისად. დეტალური ინფორმაცია შეფასების ეტაპის შესახებ და საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ შემუშავებული ანგარიშის ფორმა შეგიძლიათ იხილოთ ქვეთავში - განხორციელებული პროფესიული განვითარების შეფასება.



# პროფესიული განვითარების მეთოდები/ფორმები

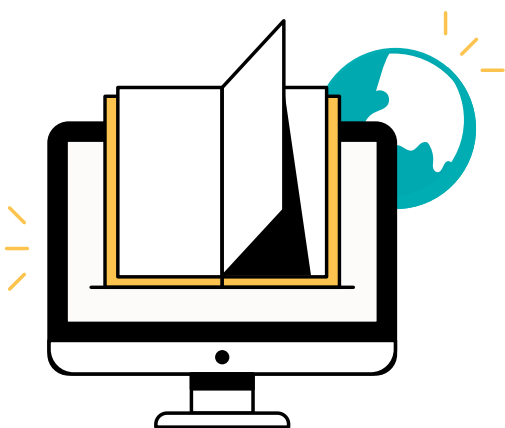
პროფესიული განვითარების ფორმები ძალზე მრავალფეროვანია. საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილება განსაზღვრავს შემდეგ საბაზისო სასწავლო განმავითარებელ ღონისძიებებს:

- ელექტრონული კურსი, რაც გულისხმობს დისტანციურ სწავლებას;
- საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენინგის თანდასწრებით მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- მასტერკლასი, რაც გულისხმობს შესაბამისი დარგის პროფესიონალის მიერ გამოცდილების გაზიარებას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
- სწავლა კეთებით, რას გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებას.

დეტალურად განვიხილავთ აღნიშნულ ფორმატებსა და სხვა დამატებით სასწავლო/განმავითარებელ ღონისძიებებს:

## 1.

**ელექტრონული კურსი:** ელექტრონული სასწავლო კურსი გულისხმობს დისტანციურ სწავლას, როგორც შიდა, ასევე, გარე ორგანიზაციული რესურსით. შიდა ელექტრონული სასწავლო კურსების შექმნა შესაძლებელს ხდის მატერიალური და დროითი რესურსის დაზოგვას. გარე დისტანციური კურსები ძალზე სასარგებლოა, რადგან ის ხელმისაწვდომს ხდის ინფორმაციას, რომელიც შესაძლოა ადგილობრივად რთულად მოძიებადი.



## 2.

**ტრენინგი:** ტრენინგის შედეგად მაღლდება ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა. ტრენინგის მიზანია ლიდერობისა და მენეჯმენტის, სოციალური და ორგანიზაციული უნარების (მაგ. კომუნიკაცია, მართვა,) და დარგობრივი უნარ-ჩვევების განვითარება. არსებობს ორი სახის ტრენინგი:

**შიდა ტრენინგი:** ეს არის ფორმატი, როცა, როგორც წესი, ჯერ ტრენინგებად გადამზადდებიან ამისთვის წინასწარ შერჩეული თანამშრომლები, შემდეგ კი ამგვარად მომზადებული ტრენინგები თავიანთ კოლეგებს უტარებენ ტრენინგებს. შიდა ტრენინგი ასევე შესაძლოა ჩატარებული იყოს შესაბამისი კვალიფიკაციის და ცოდნის მქონე თანამშრომლ(ებ)ის მიერ წინასწარ ტრენინგთა ტრენინგის გავლის გარეშე. მოცემული მიდგომა ხელს უწყობს უწყების შიდა (ადამიანური) რესურსის ეფექტიან გამოყენებას, ორგანიზაციული გამოცდილების გაზიარებას, ტრენინგად შერჩეულ თანამშრომელთა მოტივირებას და დაწესებულებაში ფინანსური რესურსების ეკონომიას.

**გარე ტრენინგი:** მას ატარებს მოწვეული ტრენერი. ეს ფორმატი განსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როცა ორგანიზაციას რომელიმე კონკრეტულ სფეროში შესაბამისი შიდა კადრი არ ჰყავს. ტრენინგის მოწვევა, როგორც წესი, სასარგებლოა ახალი ხედვისა და განსხვავებული გამოცდილების გაზიარების მხრივ.

### 3.

**შიდა და გარე სემინარი:** სემინარი ისეთი სწავლებაა, რომელსაც უძღვება შესაბამისი კვალიფიკაციის პირი, ორგანიზაციის შიგნით ან გარედან მოწვეული. სემინარის მიზანია ინფორმაციის გადაცემა და ცოდნის ამაღლება. ტრენინგისგან განსხვავებით, ის ნაკლებადაა ორიენტირებული უნარების განვითარებაზე და ასევე ნაკლებად მოიცავს „სწავლა კეთებით“ კომპონენტს.

### 4.

**მენტორინგი:** უპირველეს ყოვლისა, მენტორინგის მიზანია დაწესებულებაში დარგობრივი ცოდნის/ექსპერტული გამოცდილების გაზიარება აქტიური უკუკავშირისა და სამუშაო გარემოში პრაქტიკაზე ორიენტირებული სწავლების გზით. იგი გულისხმობს უფრო გამოცდილი თანამშრომლის მიერ ნაკლებად გამოცდილის მხარდაჭერას. სწავლების ეს ფორმა მნიშვნელოვანია როგორც განვითარების საჭიროების მქონე თანამშრომლისთვის, რომელიც იძენს ახალ გამოცდილებას, ისე უშუალოდ „მენტორი“ თანამშრომლისათვის, რომელიც, თავის მხრივ, იძენს ინფორმაციის/გამოცდილების ეფექტიანი გაზიარებისათვის საჭირო უნარებს.

მენტორინგის შედეგად ვითარდება პროფესიული ცოდნა, თანამშრომლები ახალ უნარებს იძენენ და სამუშაოს შესრულების სტანდარტს აწესებენ, ერთმანეთს ორგანიზაციულ ცოდნას გადასცემენ, მაღლდება მათი პიროვნული ეფექტიანობა და თავდაჯერებულობა.



### 5.

**ქოუჩინგი:** ეს არის მოხელესა და ხელმძღვანელს ან გარე ექსპერტს (ქოუჩს) შორის თანამშრომლობის ფორმატი, რომელიც მიმართულია მოხელის შესაძლებლობების, თავდაჯერებულობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესებისაკენ. ქოუჩინგის მიზანია, განავითაროს და გააძლიეროს თანამშრომელი, შესთავაზოს ალტერნატივები. როგორც წესი, გრძელდება გარკვეული დროის მანძილზე (1 თვიდან 1 წლამდე) და დაკავშირებულია კარიერული განვითარების სპეციფიკურ მიზანთან.

ქოუჩინგის შედეგად ვითარდება ქცევითი კომპეტენციები: უმჯობესდება პრობლემების გადაჭრის, მათ შორის, კრეატიული გზით გადაჭრის უნარი, იზრდება თავდაჯერებულობა, ვითარდება ლიდერობისა და სხვა სოციალური უნარები. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მენტორინგისგან განსხვავებით ქოუჩინგი არ გულისხმობს გამოცდილების გაზიარებას. ქოუჩინგის მიზანია, თანამშრომელს თავად აპოვნინოს პიროვნული თუ გარე რესურსები, ასევე, პრობლემის გადაჭრის გზები და პერსპექტივები.

### 6.

**სწავლა კეთებით (on-job training)** გულისხმობს სწავლას რეალურ სამუშაო სიტუაციაში. ასეთ დროს ხდება ყოველდღიური ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის დასწავლა, პრობლემური სიტუაციების გადაჭრა შრომით გარემოში, გამოცდილი თანამშრომლებისა ან ხელმძღვანელის მხრიდან დახმარების, სწავლების რეჟიმში. განსხვავებით სატრენინგო ფორმატისაგან, მოცემული სწავლის ფორმა, როგორც წესი, მეტად მოიცავს მრავალფეროვან მათ შორის, სტრესულ, კრიტიკულ, არაორდინალურ სამუშაო სიტუაციებს. თანამშრომელი ადვილად ინტეგრირდება სამუშაო გარემოში. შედეგად, კოლეგები სამუშაოს ერთგვაროვნად ასრულებენ, უვითარდებათ შესაძლებლობები, უნარები, ფუნქციური ან სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნა.

## 7.

**სასწავლო მივლინება/კონფერენცია:** დაწესებულების მიერ ორგანიზებული/უზრუნველყოფილი ღონისძიება, რომელიც მიმართულია გამოცდილებისა და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებაზე. იგი საშუალებას აძლევს მოხელეს, გაიფართოვოს პროფესიული თვალსაწიერი, გაიცნოს იმავე დარგის კოლეგები. სასწავლო მივლინების მეშვეობით მოხელეს შეუძლია რეალობაში ნახოს სხვა გამოცდილების/პრაქტიკის რეალიზაცია და დამატებითი ინფორმაცია პირისპირი ინტერაქციით, უშუალოდ პროცესზე დაკვირვებით მიიღოს. კონფერენციის ფორმატი საშუალებას აძლევს მოხელეს, ფართო წრეში წარადგინოს ან მხოლოდ გაეცნოს დარგობრივ სიახლეებს, შეაჯეროს მრავალმხრივი ინფორმაცია.



აღსანიშნავია, რომ პროფესიული განვითარების ღონისძიებები არ შემოიფარგლება მხოლოდ ზემოთ აღწერილი ფორმატებით. არსებობს ბევრი სხვა ქმედითი აქტივობა, რომლის განხორციელება არ მოითხოვს მატერიალურ დანახარჯს. ხელმძღვანელებმა აქტიურად უნდა გამოიყენონ ისინი მართვის პროცესში. ასეთი ღონისძიებებია:

## 8.

**განმავითარებელი დავალებები:** მისი მიზანია მოხელეს განუვითაროს ის ცოდნა, ან უნარ-ჩვევები, რაც საჭიროა უკეთესი შედეგების მისაღწევად, ან მომავალი დავალებების შესასრულებლად და, ზოგადად, პროფესიული განვითარებისათვის. ეს მოიცავს ახალი ტიპის, ან მეტი სირთულის მქონე დავალებებს.

## 9.

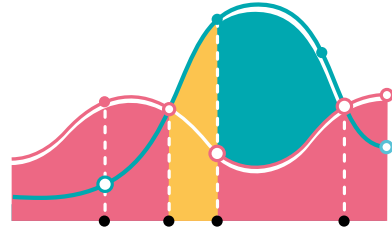
**პროექტები:** პროექტებში ჩართულობა ან მათი მართვა კარგი საშუალებაა საქმიანობაში ახალი პროფესიული ასპექტების ასათვისებლად, განსხვავებული როლების მოსარგებად, ხშირად მოხელეს საშუალებას აძლევს, ითანამშრომლოს და კომუნიკაცია ჰქონდეს ახალ საკონტაქტო პირებთან დაწესებულების შიგნით თუ გარეთ.





## 10.

**სამუშაოს გამრავალფეროვნება ან/და პასუხისმგებლობის არეალის გაფართოვება:** ეს არის სამოტივაციო და განმავითარებელი ღონისძიება, რათა თანამშრომელს შეუნარჩუნდეს სიახლის, ზრდის, განვითარების შეგრძნება. იგი გულისხმობს განსხვავებულ, ახალ დავალებებზე მუშაობას, რაც შეიძლება მოითხოვდეს მეტი პასუხისმგებლობის აღებას სამუშაო პროცესში. პასუხისმგებლობის არეალის გაფართოვება მნიშვნელოვანია მოხელის მოსამზადებლად ახალი როლისათვის.



## 11.

**პროფესიული მასალების წაკითხვა/დამუშავება:** ეს ცოდნის ამღლების მარტივი, ადვილად შესასრულებელი გზაა. განსხვავებით სხვა სასწავლო ღონისძიებებისაგან, არ სჭირდება ადმინისტრირება და დროის დაგეგმვა.

## 12.

**შემთხვევების ანალიზი (Case Study):** გულისხმობს რეალური ან ჰიპოთეტური შემთხვევების ანალიზს. ეს არის ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნების, ალტერნატივების მოძიების, პრობლემების გადაჭრის უნარის განმავითარებელი მეთოდი.



ძალზე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელები ფლობდნენ ინფორმაციას პოტენციური სასწავლო ღონისძიებებისა და მათი მრავალფეროვნების შესახებ. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლებმა კონსულტაცია უნდა გაუწიონ ხელმძღვანელებს ალტერნატიულ სასწავლო ღონისძიებებსა და მათ ეფექტიანობაზე.

# პროფესიული განვითარების ციკლი

პროფესიული განვითარება არის ორგანიზაციაში მიმდინარე თანმიმდევრული და უწყვეტი პროცესი სადაც, ყოველი შემდგომი ეტაპი ეფუძნება წინა ეტაპზე განხორციელებულ აქტივობებს.

პროფესიული განვითარების ციკლი იყოფა ოთხ ეტაპად:



## 1. პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზი

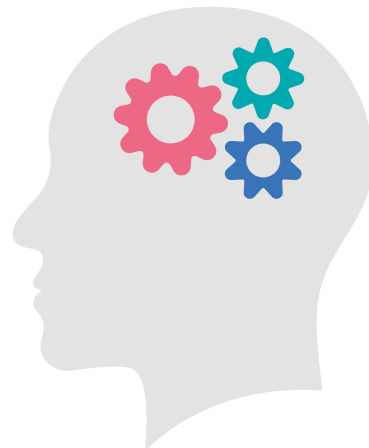
პროფესიული განვითარების ციკლის პირველი ეტაპი არის პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზი, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციულ დონეზე. იგი გულისხმობს საჭიროებების იდენტიფიცირებას, რა მიმართულებითაც ორგანიზაციის თანამშრომლები უნდა განვითარდნენ.

თანამშრომლის შეფასების პროცესში ხდება თანამშრომლების შესრულების შესახებ მრავალმხრივი ინფორმაციის მიღება, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა. შეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი განსაზღვრავს, რისი სწავლა და განვითარებაა საჭირო, რათა თანამშრომელი უფრო ეფექტიანად ასრულებდეს ფუნქციებს და, შედეგად, გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულება.

შეფასების სისტემა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ხელმძღვანელისათვის თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების სამართლიანად შესაფასებლად. ასევე, შეფასების შედეგად, მენეჯერი გამოავლენს თანამშრომლების ძლიერ მხარეებს, რის საფუძველზეც განსაზღვრავს, როგორ გამოიყენოს კონკრეტული მოხელის ცოდნა თუ უნარები სტრუქ-

ტურული ერთეულის სხვა თანამშრომლების შესაძლებლობების განსავითარებლად. გარდა ამისა, შეფასების შედეგად ხელმძღვანელი იღებს თანამშრომლის მხრიდან უკუკავშირის მის საჭიროებებზე პროფესიული განვითარებისთვის, რაც ასევე გასათვალისწინებელია პროფესიული განვითარების გეგმის დასახვისას.

შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, სხვა მრავალი სარგებლის გარდა, გვაძლევს უაღრესად მნიშვნელოვან ინფორმაციას მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე.





გარდა ამისა, რეკომენდებულია, თანამშრომელთა განსავითარებელი აქტივობები დაიგეგმოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე.

*მაგალითად: ახალი კანონის ამოქმედების შემდეგ, სავალდებულო გახდა ყველა საჯარო მოხელის შეფასება. ორგანიზაციების დიდმა ნაწილმა მენეჯერებისათვის განმავითარებელი აქტივობები დაგეგმა, რათა მათ ობიექტურად და პროცედურების დაცვით შეაფასონ თანამშრომლები.*

ასევე, ამ ეტაპზე წყდება, პროფესიული განვითარების რომელი ფორმის გამოყენება აჯობებს კონკრეტულ შემთხვევაში. მსგავსი გადაწყვეტილებები ინდივიდუალურად, თითოეული მაგალითის გაანალიზებით მიიღება, სადაც მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების ფორმის შერჩევაც და ჩვენს ხელთ არსებული რესურსებიც. მაგ. ორგანიზაციაში ინდივიდუალურად უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება გარკვეული სახის ექსპერტული ცოდნის შესაძენად, გამოდგება მენტორინგი, სემინარი თუ ტრენინგი.

საჭიროებების ანალიზის შედეგად მიიღება ორგანიზაციის პროფესიული განვითარების წლიური გეგმა, რომლის განხორციელებაც თანამშრომლების პროფესიული განვითარების საფუძველია. სწორედ ამიტომ პროფესიული განვითარების ციკლში ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია საჭიროებათა შეფასება – სწორედ ამ დროს მიღებული ინფორმაციის გათვალისწინებით მუშავდება პროფესიული განვითარების წლიური გეგმა.

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ამ დოკუმენტში დეტალურადაა აღწერილი ანალიზის პროცესი. გარდა ამისა, დანართების სახით შემოთავაზებულია კითხვარები, რაც მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, დამხმარე მასალად გამოადგებათ ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლებს.

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზი კომპლექსური პროცესია, რომლის საბოლოო მიზანია პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა. ანალიზი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:



## 1. პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზის პირველი ეტაპია საჭიროებების იდენტიფიცირება. ამ დროს მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით გროვდება ინფორმაცია პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ.

ამ ეტაპზე ანალიზი უნდა განხორციელდეს სამი მართულებით:

i. საბაზისო პროგრამები

ii. მოხელის საჭიროებები

iii. ორგანიზაციული მიზნები და საჭიროებები

## i. პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამები



პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამების გავლა სავალდებულოა ყველა მოხელისთვის, რომელიც პირველად ინიშნება IV-III ან II-I რანგებზე.

შესაბამისად, პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის გავლა სავალდებულოა თუ: ადამიანი პირველად ინიშნება საჯარო სამსახურში, ან როცა III ან IV რანგის მოხელე დაინიშნება I ან II რანგის თანამდებობაზე. სპეციალისტის რანგიდან მენეჯერულ პოზიციაზე დანიშვნის შემთხვევაში აუცილებელია მოხელემ გაიაროს მენეჯერული რანგებისთვის განსაზღვრული საბაზისო პროგრამა.

გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ საბაზისო პროგრამები შესაძლოა გაიაროს სხვა ნებისმიერმა მოხელემაც, საჯარო დაწესებულების საჭიროებიდან გამომდინარე, რის შესახებაც გადაწყვეტილებას იღებს საჯარო დაწესებულების შესაბამისი უფლებამოსილი პირი.

I და II რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარებისათვის განსაზღვრულია საბაზისო სასწავლო პროგრამა „მოხელის მენეჯერული უნარები“, ხოლო III და IV რანგის პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამაა „პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი“.

პროფესიული საჯარო მოხელე, რომელსაც დაევა საბაზისო პროგრამის გავლა, ვალდებულია თავისი რანგის შესაბამისად ყველა საგნის გავლა დანიშნულ ერთი წლის მანძილზე. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ ახალდანიშნული მოხელეების სავარაუდო ოდენობა, რათა მაქსიმალური სიზუსტით შეადგინონ წლიური განვითარების გეგმა.

## ii. მოხელის საჭიროებების დადგენა



### მენეჯერისგან მიღებული ინფორმაცია

პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთი მთავარი საშუალებაა მოხელის შეფასება. შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას ვლინდება თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შეცდომები და ხარვეზები, ცუდი ან სუსტი შესრულება. ამ მონაცემების ანალიზით, მოხელის უშუალო ხელმძღვანელი განსაზღვრავს, რა სახის ცოდნის, კომპეტენციის ან ქცევის ცვლილება/განვითარება ესაჭიროება მოხელეს და ამის მიხედვით გეგმავს განმავითარებელ აქტივობებს.

სწავლების საჭიროებები სწორად განსაზღვრისათვის, უშუალო ხელმძღვანელმა სამუშაოს აღწერილობაში მოცემული ფუნქციებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების საფუძველზე უნდა შეაფასოს, რამდენად შეესაბამება თანამშრომელი დაკავებულ თანამდებობას.

საჭიროებების იდენტიფიცირებაში უშუალო ხელმძღვანელს შემდეგი კითხვები დაეხმარება:

ეფექტიანად მუშაობისთვის რა ტიპის ცოდნა და კომპეტენციები სჭირდება მოხელეს?

ძირითადად, რა სახის შეცდომებს უშვებს ის მუშაობის პროცესში?

რა სახის ცოდნისა და/ან კომპეტენციების გაუმჯობესებას საჭიროებს ის?

პროფესიული განვითარების რომელი აქტივობის განხორციელებაა მიზანშეწონილი?



კითხვების დეტალური ჩამონათვალი **იხ. დანართში N1 - თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების კითხვარი - ხელმძღვანელისგან მიღებული ინფორმაცია თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ.**

მოხელის შეფასების ფორმაში შედეგებთან ერთად მოცემული უნდა იყოს ინფორმაცია პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ. დანართში N2 მოცემულია ნიმუში, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირებისათვის. იგი შეიძლება შეფასების ფორმის ნაწილი გახდეს.

## დანართი N2: შეფასების ფორმის პროფესიული განვითარების კომპონენტი

**პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება:**

საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმის (ოქმის) კომპონენტი:



განსავითარებელი ამოცანა	დეტალური აღწერა, სასურველი თემები	პროფესიული სწავლების მეთოდი / ფორმა (იხ. საილუსტრაციო ჩამონათვალი ქვევით)	საჭირო რესურსები (ადამიანური, ფინანსური, ორგანიზაციული)	პერიოდი	მოსალოდნელი შედეგები (ინდიკატორი)
თანამშრომლის შეჩქვრა	განსახილველი თემები:  1. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, თავი V. მოხელის თანამდებობაზე მიღება  2. დადგენილება №204  3. გასაყდების ქუჩიკები	ქჩინი	500 ლაჩი	თქიქვალი - მაილი 2019	საქიკაოიქსაქს აქვს საყყოფილი ინფოჩმაქია საჯარო სამსახურში კონკრექსილ ნქლი თანამშრომლილ შეჩქვილ შესახებ; ფლომს გასაყდების ნაყვანისვილ საჯარო ქოქნას და ქუჩიკებს
ვაქანსილს ქოქქაოილ HR.gov.ge-ლ ქოქნა	1. ვანაქხაილ აქვიჩივა  2. შემოსყოი აქოიკაქილს გაქაჩქვა  3. შაქოოქილს მაქივა	ქჩინი	300 ლაჩი	თქიქვალი - მაქიქი 2019	საქიკაოიქსაქს შეყქოილს აქაჩქვოქ ქოქქაოლს ვანაქხაილ ვანთავსება და აქოიკაქილს გაქაჩქვა

ფორმა უნდა მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

**განსავითარებელი ამოცანა** - ის ცოდნა, კომპეტენცია ან ქცევა, რის განვითარებაც ესაჭიროება მოხელეს.

**დეტალური აღწერა / სასურველი თემები** - სასარგებლო იქნება ამოცანის უფრო დეტალური აღწერა გაუგებრობის, ორპიროვნების ან ბუნდოვანების თავიდან ასაცილებლად. ასევე, მნიშვნელოვანია, პროფესიული განვითარების საჭიროების თემატიკის გაწერა, რათა პროფესიული განვითარების პროგრამა დაიგეგმოს მაქსიმალურად სწორად და რელევანტურად;

**პროფესიული სწავლების მეთოდი/ფორმა** - ამ კომპონენტში უნდა განისაზღვროს მოცემულ ვითარებაში რეკომენდებული, მეთად ქმედითი და ეკონომიური

მეთოდ(ებ)ი. სწავლების მეთოდის/ფორმის ჩამონათვალი მოცემულია დანართში N2;

**საჭირო რესურსები** - იგულისხმება ნებისმიერი სახის რესურსი, რაც ორგანიზაციამ უნდა გაიღოს აქტივობის განსახორციელებლად: მატერიალური, ადამიანური თუ დროითი;

**პერიოდი** - მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, რა დროისთვის, დროის რა პერიოდში არის საჭირო ამ აქტივობის განხორციელება;

**მოსალოდნელი შედეგი** - ის ცვლილება, განვითარება, რასაც თანამშრომელმა უნდა მიაღწიოს პროფესიული განვითარების ღონისძიების გავლის შემდგომ.

## მოხელისგან მიღებული ინფორმაცია

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყარო არის თავად მოხელე. მნიშვნელოვანია მოხელის ინფორმაციის მიღება იმის შესახებ, თუ თავისი პროფესიული განვითარებისათვის, რა სახის ცოდნის და კომპეტენციის გაუმჯობესება ესაჭიროება.

სასურველია, შეფასების პროცესში უკვე გვექონდეს მოხელის მხრიდან მიღებული ინფორმაცია და რეკომენდებულია ამ მონაცემების განხილვა უშუალო ხელმძღვანელთან. ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის მოსაზრებების შეჯერების და შეთანხმების შემდგომ შეგვიძლია ეს ინფორმაციაც ავსახოთ შეფასების ფორმაში.

დანართში N3 მოცემულია პროფესიული განვითარების საჭიროების კითხვარი, **მოხელისგან მიღებული ინფორმაცია საკუთარი პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ**, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია თანამშრომლების საჭიროებათა იდენტიფიცირებისათვის.

კითხვარში კითხვების პირველი ნაწილი ეხება მოხელის მიერ უკვე გავლილ და განხორციელებულ აქტივობებს. მიღებული უკუკავშირი მნიშვნელოვან ინფორმაციას მოგვცემს პროფესიული განვითარების გეგმის შესრულებისა და მისი ეფექტიანობის შესახებ.

კითხვარში მოცემულია სასწავლო კურსების ჩამონათვალი. მოხელეს აქვს საშუალება, ამ სიიდან შეარჩიოს და მონიშნოს მისთვის საინტერესო და სასურველი კურსები, რომელთა გავლასაც მიზანშეწონილად თვლის.

ჩამონათვალში მოცემული კურსების განახლება შესაძლებელია ორგანიზაციის საჭიროებებისა და მიმართულებების მიხედვით. სამომავლოდ, საჯარო სამსახურის ბიურო განახლებებს სასწავლო კურსების სიას ორგანიზაციებიდან მიღებული პროფესიული განვითარების გეგმების ანალიზის საფუძველზე.



კითხვარის ბოლო ნაწილი განკუთვნილია პრიორიტეტული მიმართულებების იდენტიფიცირებისათვის. კერძოდ, თანამშრომელმა უნდა გამოყოფს მისთვის მნიშვნელოვანი სამი კურსი, უნდა დაასაბუთოს მათი საჭიროება თავისი საქმიანობიდან და ფუნქციებიდან გამომდინარე, გამოკვეთოს სასწავლო კურსის თემატიკა (რაც აუცილებელია პროგრამის სწორად შედგენისათვის) და განსაზღვროს სწავლების მეთოდი / ფორმა.

სწავლების მეთოდის/ფორმის ჩამონათვალი მოცემულია დანართში N3 - პროფესიული განვითარების საჭიროების კითხვარი - მოხელისგან მიღებული ინფორმაცია საკუთარი პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ.

### დანართი N3: პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება:

მოხელისგან მიღებული ინფორმაცია საკუთარი პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ

<p>მოცემული კითხვარი მიზნად ისახავს საჯარო მოხელისგან ინფორმაციის მიღებას, თუ რა სახის პროფესიული განვითარების აქტივობის/ღონისძიების დაგეგმვა-განხორციელებას ისურვებდა თავისი პროფესიული ცოდნისა თუ კომპეტენციების გასავითარებლად.</p>	<p>მოცემული კითხვარიდან მიღებული ინფორმაცია არის პროფესიული განვითარების გეგმის ერთ-ერთი კომპონენტი. ამ და სხვა წყაროებიდან მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე განისაზღვრება პროფესიული განვითარების წლიური გეგმა.</p>
<p>სახელი, გვარი: <i>ანა გოცლაძე</i></p> <p>თანამდებობა: <i>აპოლიტიკური ხელისუფლების მართვის დეპარტამენტის უფროსი საქონლისა და მატერიალური საშუალებების განყოფილება</i></p> <p>თარიღი (რიცხვი/თვე/წელი): <i>15.01.2019</i></p>	
<p>1. გთხოვთ, ჩამოთვალოთ პროფესიული განვითარების აქტივობები (მაგ. კონკრეტული ტრენინგი, სემინარი, კონფერენცია, მენტორინგი), რომელიც წლის განმავლობაში გაიარეთ:</p> <p><i>ქვეყნის კომპიუტერული საგნის საფუძველზე;</i>  <i>კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ;</i>  <i>კითხვა საჯარო სამსახურში.</i></p>	
<p>2. ჩამოთვლილი აქტივობებიდან რომელი იყო ყველაზე მეტად ეფექტიანი და რატომ?</p> <p><i>ყველაზე ეფექტიანი იყო კანონთან დაკავშირებული ტრენინგი, რადგანაც ზუსტი მნიშვნელობის ნიშნის განვითარება, რაც იქნება ზედმეტადი იყო ხელის.</i></p>	
<p>3. ჩამოთვლილი აქტივობებიდან, რომლებსაც გასული 12 თვის მანძილზე დაესწარით, რომელი დაგეხმარათ საქმიანობის შესრულების გაუმჯობესებაში?</p> <p><i>ქვეყნის კომპიუტერული ტრენინგი</i></p>	
<p>4. გთხოვთ, დაასახელოთ პროფესიული ცოდნა ან უნარ-ჩვევები, რომლის განვითარებაც გესაჭიროებათ; რატომ? როგორ გამოიყენებთ ამ ცოდნას და უნარებს სამუშაოს შესრულებაში?</p> <p><i>რადგანაც ჩემი სამუშაო ძირითადად დაკავშირებულია ახალი თანამშრომლების შეჩვევასთან, კარგი იქნება თანამშრომლების მოზიდვის, მოვლინისა და მხარდაჭერის უნარების გამოყენება და ინტერვიუს ტექნიკის ყოველი დეტალი.</i></p>	

5. გთხოვთ, მიუთითეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი სიიდან, რომელი ტრენინგის გავლა გჭირდებათ თქვენი ფუნქციების უფრო ეფექტიანად შესასრულებლად:

სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი	სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი
სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა		ღონისძიების მენეჯმენტი	
მომსახურებისა და ხარისხის მართვა		საჯარო გამოსვლა	
ეფექტიანი მომსახურება		საჯარო სამსახურის ეთიკა	
რისკების მართვა		კონფლიქტების მართვა	
ცვლილებების მართვა	✓	ორგანიზაციული კულტურა	
გადაწყვეტილების მიღება		ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები	
ლიდერობა და გუნდის მართვა		ადმინისტრაციული წარმოება	
გუნდის გაძლიერება და მოტივირება		აკადემიური წერა	
გუნდური მუშაობა		სამართლებრივი წერა	
გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე	✓	კვლევის უნარ-ჩვევები	
პროფესიული კომუნიკაცია		დროის მართვა	
სახელმწიფოებრივი ფორმის თავისებურებანი		სტრესის მართვა	✓
ხელისუფლების დანაწილება, სახელმწიფო ხელისუფლების ფორმირების/ფუნქციონირების პრინციპი		პროექტების მართვა	
საჯარო პოლიტიკის დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი		პრობლემების გადაწყვეტა	
სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი დოკუმენტები		ადამიანური რესურსების მართვა	
საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის სიახლეები		სამუშაოს აღწერილობა	
ადამიანის ძირითადი უფლებები		თანამშრომლის შერჩევა	✓
პერსონალური მონაცემების დაცვა	✓	თანამშრომლის შეფასება	
სახელმწიფო შესყიდვები		ფინანსური მენეჯმენტი	
საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა		ბიუჯეტის შედგენა	
სახელმწიფო უწყებათა ანგარიშვალდებულების მექანიზმები		Microsoft Word	
ასოცირების შეთანხმება, თანამშრომლობა ევროკავშირთან		Microsoft Power Point	
ეფექტური კომუნიკაცია		Microsoft Excel	
პრევენტაციის მომზადება და ჩატარება		უცხო ენა -----	
ეფექტური მოლაპარაკებები		სხვა - დამსაქმებლის ბრენდინგი	✓
მედიასთან ურთიერთობა		სხვა	



6. გთხოვთ, ზემოთ ჩამოთვლილი სფეროებიდან აირჩიოთ თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი 3 მიმართულება პრიორიტეტის მიხედვით და განმარტოთ, რატომ აირჩიეთ პროფესიული განვითარების ესა თუ ის მეთოდი. ასევე აღნიშნოთ, კონკრეტულად რა თემების განხილვას ამჯობინებდით.

შერჩეული სასწავლო კურსი	რატომ აირჩიეთ	სასურველი თემები	სწავლების მეთოდი/ფორმა
თანამშრომლის პეიჯა	პეიჯის ქეჩიკების ყველა შესწავლა და მუშაობის გასაუმჯობესებლად ჩემი ყველა სწავლა მოვასწავლო კანდიდატების შესახებ	ინტერვიუს ქეჩიკები	ქმინიგი; ქოყჩინი
დამსაქმებლის პერიონი	დამსაქმებლის პერიონის შესწავლის შემდეგ შეძლონ ჩემი მოვანიზაციის, მოვანიზაციის დამსაქმებლის პერიონის	დამსაქმებლისგან პერიონის შექმნა და მოვანიზაციის ჩემი მოვანიზაციის სასაქმეო დამსაქმებლის	ქმინიგი
სქმლის მართვა	მუშაობის პერიონის ქეჩიკების მართვა და მუშაობის	მოვანიზაციის სქმლი, გაქმნის სინქრონი	ქმინიგი, კონფერენცია, მუქმოინი

### iii. ორგანიზაციული მიზნებისა და საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისგან მიღებული ინფორმაცია



პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ მოხელის ინდივიდუალური საჭიროებები, არამედ ორგანიზაციული მიზნები და საჭიროებები. ამ კუთხით საჭიროებათა განსაზღვრისას, ხელმძღვანელობამ შეიძლება ისარგებლოს ორგანიზაციული განვითარების გეგმით, ან სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციებისა თუ რანგების მიხედვით იმსჯელოს.

აღნიშნულ პროცესში მნიშვნელოვანია, როგორც სამომავლო მიზნების გათვალისწინება და ამის მიხედვით განსავითარებელი აქტივობების დაგეგმვა,

ასევე ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების გათვალისწინება:

#### 1.

**სამომავლო მიზნების გათვალისწინება** - მაგალითად, თუ ორგანიზაცია მიზნად ისახავს ელექტრონული მმართველობის გაძლიერებას და გარკვეული ელექტრონული პროგრამის დანერგვას პროცესების ავტომატიზაციისათვის, აუცილებელი იქნება თანამშრომლების გადამზადება შესაბამისი ელექტრონული პროგრამების შესასწავლად.

## 2.

**ორგანიზაციის საჭიროებები** - ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასებით ვლინდება ხარვეზები ან პრობლემები, რომელთა საფუძველზეც გამოიკვეთება ის მიმართულებები, სადაც საჭიროა ცვლილებები და განვითარება.

მაგალითად, სერვისის მიმწოდებელი ორგანიზაციებისთვის აუცილებელია მომსახურების სტანდარტის დაცვა და ხარისხის კონტროლი. შესაბამისად, ორგანიზაციის საჭიროება იქნება სერვისის ხარისხის გასაუმჯობესებელი აქტივობების დაგეგმვა სერვისის მიმწოდებელი თანამშრომლებისათვის.

ორგანიზაციის მიზნებისა და საჭიროებების შესახებ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებისაგან სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით: ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან ინდივიდუალური ინტერვიუ, სამუშაო შეხვედრები, კითხვარის შევსება, ჩაღრმავებული ინტერვიუ და ა.შ.



ნებისმიერი ამ მეთოდით სარგებლობისას შეგვიძლია ვიხელმძღვანელოთ დანართში N4 მოცემული კითხვებით, რაც დაგვეხმარება საჭირო ინფორმაციის მიღებაში.

**დანართი N4: ორგანიზაციის მიზნების მიხედვით საჭიროებების ანალიზის კითხვარი**

## ბ. მიღებული ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი

პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების შემდეგ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ამუშავებს მიღებულ ინფორმაციას.

პირველ რიგში, ის ითვალისწინებს მოხელის პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამებს. კანონმდებლობა განსაზღვრავს კონკრეტულ ტრენინგებს ახალი თანამშრომლებისათვის ან მენეჯერულ რანგზე ასლად დანიშნული მოხელეებისათვის, რაც მან პირველი ერთი წლის მანძილზე უნდა გაიაროს. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ითვალისწინებს როგორც ახალ თანამშრომლებს, ასევე იმ ვაკანტურ პოზიციებს, რომელთა შევსებაც იგეგმება სამომავლოდ და ამ მონაცემებს აუცილებლად ასახავს პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის პროექტში. ასევე, მნიშვნელოვანია სხვა ფაქტორების გათვალისწინება, რაც გავლენას მოახდენს პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამის გავლის კანდიდატების რაოდენობაზე.

გარდა ამისა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი აანალიზებს მოხელის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციას, მოხელის მიერ პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირების კითხვარიდან მიღებულ შედეგებს და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისგან მიღებულ ინფორმაციას. იგი გამოავლენს იდენტურ ინფორმაციას, აკგუფებს თემატურად მსგავს საჭიროებებს, აერთიანებს სხვადასხვა წყაროდან მიღებულ ინფორმაციას, განსაზღვრავს თემატიკას, განსაზღვრავს რაოდენობებს და ა.შ.

პროფესიული განვითარების მრავალრიცხოვან ფორმათაგან ყველაზე გავრცელებულია ტრენინგი, მაგრამ ეს არ არის ერთადერთი საშუალება თანამშრომლის განვითარებისათვის. პროფესიული განვითარების რომელი ფორმის გამოყენებაა მიზანშეწონილი და რომელი იქნება ყველაზე ეფექტიანი კონკრეტულ შემთხვევებში, ინდივიდუალურად, თითოეული საჭიროების ანალიზის შედეგად უნდა განისაზღვროს.



ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან ერთად თანხმდება, თუ რა სახის აქტივობებია დასაგეგმი კონკრეტული საჭიროებისათვის.

არსებულ საჭიროებათა გამოკვეთისა და შესაბამისი აქტივობების განსაზღვრის შემდეგი ეტაპია ამ ინფორმაციის დამუშავება პრიორიტეტების მიხედვით.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი განსაზღვრავს პრიორიტეტებს ინფორმაციის დამუშავების შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე, ორგანიზაციის მაღალი რგოლის მენეჯმენტთან, სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებსა და ფინანსურ ჯგუფთან ერთად. პრიორიტეტები განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

**კანონმდებლობით  
გათვალისწინებული  
ვალდებულება:**



აქ იგულისხმება ის ვალდებულებები, რაც დაკავშირებულია პროფესიული განვითარების საბაზისო და დამატებითი პროგრამების ვადებთან.

**სტრატეგიული  
მნიშვნელობა:**



განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის მიხედვით.

**ხარჯების  
ეფექტურობა  
(cost effectiveness):**



აქ იგულისხმება პროფესიული განვითარების პროგრამის ხარჯებისა და მიღებული შედეგის შესაბამისობის ანალიზი.

**არსებული  
რესურსები და  
ხელმისაწვდომობა:**



აქ იგულისხმება ორგანიზაციის რესურსების გათვალისწინება პროფესიული განვითარების აქტივობებისა თუ მეთოდების დაგეგმვისას.

**სამიზნე ჯგუფთან  
შესაბამისობა:**



განისაზღვრება პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამის შესაბამისობა სამიზნე ჯგუფის საჭიროებებს პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამა.

## 3. პროფესიული განვითარების გეგმის მომზადება და დამტკიცება

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზის ბოლო ეტაპზე ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ადგენს პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას და გაწერს დანართში მოცემულ ფორმაში, რომელიც დამტკიცებულია სსიპ - საჯარო

სამსახურის ბიუროს უფროსის მიერ ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით.

მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის ფორმა შედგება შემდეგი კომპონენტებისაგან:

#### i. სასწავლო პროგრამის დასახელება\*

კონკრეტული სასწავლო პროგრამა, რომელიც მიმართულია გარკვეული ცოდნის ან კომპეტენციის განვითარებაზე;

#### ii. საბაზისო/დამატებითი პროგრამა\*

ამ ველში აღინიშნება მოცემული პროგრამა საბაზისოა თუ დამატებითი;

#### iii. დეტალური აღწერა/სასურველი თემები

აქ აღინიშნება, რა კომპონენტებს უნდა მოიცავდეს პროფესიული განვითარების პროგრამა. ასევე, პროგრამის თემატიკა, რაც დეტალურად და ნათლად აღწერს მის შინაარსს. მოცემული ინფორმაციის საშუალებით შესაძლებელი გახდება პროფესიული განვითარების პროგრამისა და არსებული საჭიროების მაქსიმალური შესაბამისობის უზრუნველყოფა;

#### iv. პროფესიული სწავლების მეთოდი/ფორმა\*

პროფესიული განვითარების კონკრეტული მეთოდი(ებ)ი, რაც საჭიროა კონკრეტული სწავლებისათვის. მეთოდების ჩამონათვალი მოცემულია დანართში N5 ცხრილის სახით;

#### v. მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობა

კონკრეტული პროფესიული განვითარების პროგრამაში ჩართული თანამშრომლების რაოდენობა;

#### vi. მონაწილე თანამშრომლების თანამდებობა

კონკრეტული პროფესიული განვითარების პროგრამაში ჩართული თანამშრომლების თანამდებობები (9 იერარქიული თანამდებობიდან ერთ-ერთი);

#### vii. პერიოდი\*

უნდა განისაზღვროს, რა პერიოდში განხორციელდება შესაბამისი აქტივობა. მაგ. ივნისი-აგვისტო - ეს ჩანაწერი გულისხმობს, რომ მითითებული აქტივობის განხორციელება ორგანიზაციას ამ პერიოდში სურს.

\* სიმბოლოთი აღნიშნულია სავალდებულო ველები

პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის საბოლოო სახით ფორმირების შემდგომ, თითოეული საჯარო ორგანიზაცია ვალდებულია, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიაწოდოს აღნიშნული ინფორმაცია ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამით.

#### დანართი N5: პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის ფორმა



საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვალდებულია, პროფესიული განვითარების გეგმა ატვირთოს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ სისტემაში არა უგვიანეს ყოველი წლის 1 მარტისა.

გეგმის განახლება წლის მანძილზე შესაძლებელია და ცვლილებები უნდა აისახოს ელექტრონულ პროგრამაში.



საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის ფორმა

26

	4	5	6
სასწავლო პროგრამის დასახელება*	თანამშრომლის შეფასების სისტემა	სამართლებრივი ნების ქრედიტი	თანამშრომლის შეჩვენა
საბაზისო / დამატებითი პროგრამა*	დამატებითი პროგრამა	დამატებითი პროგრამა	დამატებითი პროგრამა
დეტალური აღწერა / სასურველი თემები	მთელი, ქვეყნის მნიშვნელობის, ინტერაქციული, აკადემიური ქრედიტი	ანგარიშის ნება, აკადემიური ნების სწავლა, სამართლებრივი მოკლევადიანი სწავლასთან, დასაწყისი და ქრედიტის ასეულები.	კანონმდებლობა, შეჩვენის მთელი, დასაწყისის ქრედიტი, ინტერაქციული სახეები
პროფესიული სწავლების მეთოდი / ფორმა * (შესაძლებელია რამდენიმე ვარიანტის მონიშვნა)	ქრედიტი, ქრედიტი	ქრედიტი	ქრედიტი
მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობა	35	10	1
მონაწილე თანამშრომლების თანამდებობა	1.4. პირდაპირი სწავლასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელი 2.3 პირდაპირი სწავლასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელის მოადგილე 2.4 მოხდა სწავლასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელი	1.1. პირდაპირი სწავლასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელი 2.1. მოხდა სწავლასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელი 3.1. პირდაპირი კავშირის ყველაზე სწავლასთან; 3.2. მოხდა კავშირის ყველაზე სწავლასთან; 4.1. პირდაპირი კავშირის ყველაზე სწავლასთან	3.1. პირდაპირი კავშირის ყველაზე სწავლასთან.
პერიოდი *	მაისი - აპრილი 2019	ივნისი - აგვისტო 2019	ივნისი - ივლისი 2019

## 2. პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვა

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზის შემდეგ უნდა დაიგეგმოს პროფესიული განვითარების აქტივობები.

პირველ რიგში, საჭიროა შემუშავდეს პროფესიული განვითარების პროგრამის შინაარსი და აღწერილობა, განისაზღვროს პროგრამის შესასრულებლად საჭირო დრო. როგორც წესი, უნდა შემუშავდეს სატენდერო წინადადება, გამოცხადდეს და ჩატარდეს ტენდერი და ასე შეირჩეს შესაბამისი ორგანიზაცია ან ფიზიკური პირი კონკრეტული პროგრამის ჩასატარებლად. შემდეგ უნდა მომზადდეს პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელების გეგმა და შეხვედრების განრიგი.

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ პროფესიული განვითარების ყველა მეთოდი არ საჭიროებს გარე რესურსების გამოყენებას, მაგ. მენტორინგი, შიდა ტრენინგი და ა.შ. შესაბამისად, ამ მეთოდების გამოყენება არ მოითხოვს ტენდერის გამოცხადებას.

პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვის ეტაპზე წამყვანი როლი აქვს ადამიანური რესურსების

მართვის ერთეულს, რადგან სწორედ ამ ერთეულის პასუხისმგებლობაა პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელება და საჭიროებებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

რეკომენდებულია პროფესიული განვითარების საჭიროებების და მეთოდის დეტალური აღწერა, რათა მიღებული პროდუქტი მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ასევე, საჭიროა, პროფესიული განვითარების მომწოდებელი ორგანიზაციის ან ფიზიკური პირის მაქსიმალურად დეტალური ინფორმირება ორგანიზაციის საჭიროებების შესახებ, რათა დაგეგმილი აქტივობა (ტრენინგი, სემინარი, სამუშაო შეხვედრა და ა.შ.) ზუსტად ასახავდეს ორგანიზაციის მოთხოვნებსა და სურვილებს. ასეთ შემთხვევაში მიიღწევა მაქსიმალური ეფექტიანობა და პროფესიული განვითარების აქტივობა დადებით გავლენას მოახდენს თანამშრომლის განვითარებაზე, სამუშაოს შესრულების ხარისხის ამაღლებაზე, ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე, ორგანიზაციულ ეფექტიანობასა და ა.შ.

## 3. პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელება

პროფესიული განვითარების დაგეგმვის შემდგომი ეტაპია პროფესიული განვითარების განხორციელება, რაც გულისხმობს უშუალოდ პროფესიული განვითარებისათვის დაგეგმილი აქტივობის განხორციელებას, მაგ. ტრენინგის ჩატარებას, მენტორინგს, ქოუჩინგს და ა.შ.

ეს ეტაპი, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: პროფესიული განვითარების პროგრამის ჩატარება, დასწრების აღრიცხვა, პროგრამის მასალების გავრცელება, პროგრამის მონაწილეთა საწყისი და საბოლოო ტესტირება.

## 4. განხორციელებული პროფესიული განვითარების შეფასება

პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევისა და განვითარების აქტივობების ჩატარების შემდეგ მნიშვნელოვანია, დაწესებულებამ შეაფასოს დაგეგმილი აქტივობების ეფექტიანობა.

ტრენინგები და სხვა სასწავლო ღონისძიებები ფასდება **მოკლე** და **გრძელვადიან** პერსპექტივაში.



პროფესიული განვითარების მოკლევადიან პერსპექტივაში შეფასება გულისხმობს მონაწილის მიერ სასწავლო პროცესის შეფასებას უშუალოდ მისი დასრულების შემდგომ.

საქართველოს მთავრობის №242 დადგენილების თანახმად, მოხელეები ვალდებული არიან, შეაფასონ გავლილი ტრენინგები. ამ შეფასების საფუძველზე საჯარო სამსახურის ბიურო ტრენინგების რეიტინგს შეადგენს. აღნიშნული შეფასება აისახება სპეციალურ ფორმაში. შეფასების ფორმის მეშვეობით ქულებით ფასდება:



სასწავლო /  
განმავითარებელი  
ღონისძიების წამყვანი;



სასწავლო / განმავითარებელი  
ღონისძიების შინაარსობრივი  
მხარე და სამუშაო მასალები;



ღონისძიების  
ორგანიზაციული  
მხარე.

დამატებით, მონაწილეები კომენტარების მეშვეობით აფიქსირებენ სასწავლო ღონისძიების გაუმჯობესების პერსპექტივებს და მიუთითებენ, თუ ტრენინგის რა კომპონენტებს გამოიყენებენ მომავალ საქმიანობაში.

**დეტალებისათვის იხილეთ დანართი N6 - პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარი.**

შეფასება გრძელვადიან პერსპექტივაში გულისხმობს პროფესიული განვითარების გავლენის შეფასებას მოხელის შესრულებულ სამუშაოზე. აღნიშნული გულისხმობს გაზომვადი შეფასების ინდიკატორების წინასწარ ჩამოყალიბებას. მსგავსი შეფასების ინდიკატორების მაგალითებად შეიძლება მოვიხსენიოთ: საქმიანი (ბიზნეს) წერიითი კომუნიკაციის ტრენინგის შემდეგ მონაწილის საქმიანი კორესპონდენციის ხარისხის გაუმჯობესება (წერილის სტრუქტურა, გამართული შინაარსი, სტილი); პროექტების მართვის ტრენინგის გავლის შემდეგ პროექტის მართვის გაუმჯობესება (კოორდინაციის ხარისხი, რეგულარული შეხვედრები, შეხვედრების ოქმები, ანგარიშგება). შესაბამისად, სასწავლო ღონისძიების ამგვარი შეფასებისას მნიშვნელოვანია, რომ წინასწარ მკაფიოდ განისაზღვროს სასწავლო მიზნები თუ შეფასების ინდიკატორები და ისინი მოგვიანებით სამუშაო პროცესში შეფასდეს. თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმებში მსგავსი ინდიკატორების გაწერა ძალზე სასარგებლოა გრძელვადიან ტრინგში სასწავლო ღონისძიების შესაფასებლად.



# ანგარიშგება

სასწავლო ღონისძიებათა ჩატარების პროცესისა და ხარისხის მონიტორინგის ხელშეწყობის მიზნით, საჯარო დაწესებულება ვალდებულია, სასწავლო დაწესებულების შერჩევის ან/და სასწავლო პროგრამის გავლისთანავე (როგორც საქართველოში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ) ასახოს ინფორმაცია ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში, ბიუროს მიერ შემუშავებულ ელექტრონულ ფორმაში. ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს სპეციალურ სასწავლო პროგრამებში მონაწილე მოხელეთა:

ვინაობას	რაოდენობას
სასწავლოს ღონისძიების განხორციელების ადგილმდებარეობას	
გავლილი სასწავლო პროგრამის მეთოდს	
მოხელის მიერ სასწავლო პროგრამის შეფასების ქულას	

საჯარო დაწესებულების მიერ მიწოდებული მონაცემების განზოგადების საფუძველზე, ბიურო ელექტრონულ ვებგვერდზე განათავსებს ინფორმაციას.



## დანართი N7: ანგარიშის ფორმა

ინფორმაცია სასწავლო პროგრამის შესახებ					
სასწავლო პროგრამის დასახელება *	სწავლების განმახორციელებელი ორგანიზაციის დასახელება *	ადგილმდებარეობა (ქალაქი, ქვეყანა) *	პროფესიული სწავლების მეთოდი/ფორმა *	აკრედიტაცია კი/არა *	სასწავლო პროგრამის ხანგრძლივობა (საათი)
ქოთლ მხედვა	ჭოფელისკოთი განვითარების ორგანიზაციის დასახელება *	თბილისი, საქართველო	ქვეყნული	აქა	12
ინფორმაცია დამსწრეთა შესახებ					
N	სახელი, გვარი *	სტრუქტურული ერთეული *	თანამდებობა, პოზიცია *		
1	ნინო ლომჯინიძე	სადინამსო სამსახური	პირველი ვიცე-მენეჯერი, უფროსი სპეციალისტი		
სასწავლო პროგრამის შეფასება (გადმოვიდეს ელექტრონული პლატფორმიდან)					
პროგრამის შეფასების კრიტერიუმი	დამსწრის მიერ შეფასების საშუალო ქულა	ჯამური საშუალო ქულა	კომენტარი		
ტრენერის/მენტორის/ქოუჩის შეფასება	2.5	2.6			
შინაარსობრივი მხარის შეფასება	3.2				
ორგანიზაციული მხარის შეფასება	2.3				

# პროფესიული განვითარებისათვის სასარგებლო დამატებითი რესურსები

## საერთაშორისო ონლაინ რესურსები:

### Coursera

100-ზე მეტი კურსი სხვადასხვა ცნობილი უნივერსიტეტიდან, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციული უნარ-ჩვევებისა და სხვადასხვა დარგობრივი ცოდნის მიმართულებით პროგრამებს: უცხო ენები, ბიზნესი, სოციალური მეცნიერებები, მონაცემთა მართვა, ჯანდაცვა, პიროვნული განვითარება და სხვა. Coursera-ზე ასევე ხელმისაწვდომია სპეციალური სასწავლო პროგრამა საჯარო მოხელეებისათვის -

<https://www.coursera.org/>

### Harvard Extension

ჰარვარდის უნივერსიტეტის 900-ზე მეტი კურსი: უცხო ენები, ეკონომიკა, კომპიუტერული მეცნიერებები, კომუნიკაცია, დიჯიტალური (digital) მედია, განათლება, ფინანსები, საჯარო მმართველობა, მენეჯმენტი, ორგანიზაციული ქცევა, აკადემიური წერა -

<https://www.extension.harvard.edu>

### MIT Open Courseware

2400 კურსის მასალები: კომპიუტერული მეცნიერებები, მიკროეკონომიკა, სტატისტიკა, მენეჯმენტი, გენდერი, ურბანული დაგეგმვა, უცხო ენები, პოლიტიკური მეცნიერებები -

<https://ocw.mit.edu>

### TED-Ed

საგანმანათლებლო ვიდეო გაკვეთილები: ბიზნესი და ეკონომიკა, ფსიქოლოგია, ჯანმრთელობა, სოციალური მეცნიერებები, სწავლება და განათლება -

<https://ed.ted.com>

### Stanford Online

სტენფორდის სასწავლო პროგრამები: სტატისტიკა, ბაზების მართვა, უსაფრთხოების სისტემები, გადაწყვეტილების მიღების სისტემები, მონაცემთა ძიება, ფინანსური მართვა, ენერგეტიკული ინოვაციები და ტექნოლოგიები, კიბერ უსაფრთხოება, მდგრადობის სტრატეგიები -

<https://online.stanford.edu>

### EdX

1900-ზე მეტი კურსი: ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, ეკონომიკა, უცხო ენები, განათლება, კომპიუტერული მეცნიერებები, კომუნიკაცია -

<https://www.edx.org>



## ადგილობრივი რესურსები:

### Alison

980 კურსზე მეტი: ადამიანური რესურსების მართვა, უცხო ენები, ბუღალტერია, პროექტების მართვა - <https://alison.com>

### Duolingo

უცხო ენების შესასწავლი ელექტრონული რესურსი და სასწავლო მეთოდოლოგია, შესაბამისი სასწავლო აპლიკაციით - <https://www.duolingo.com>

### HELP Online Courses

ევროპის საბჭოს ადამიანის უფლებათა თემებთან დაკავშირებული კურსები, მაგალითად: „შშმ პირთა უფლებები“, „საკუთრების უფლებები“, „თანასწორობა კანონის წინაშე“, „დისკრიმინაციის დაუშვებლობა“ - <http://help.elearning.ext.coe.int/>

სწავლების ელექტრონული პლატფორმა, რომელსაც ადმინისტრირებას გაუწევს საჯარო სამსახურის ბიურო. პლატფორმაზე განთავსებული იქნება საჯარო სამსახურის კანონთან დაკავშირებული სხვადასხვა კურსი. დამატებითი დეტალები ხელმისაწვდომი იქნება საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდზე - [www.csb.gov.ge](http://www.csb.gov.ge)

საჯარო სამსახურში არსებული სასწავლო ცენტრების შექმნილი სასწავლო ელექტრონული პროგრამები, მაგალითად: ელექტრონული კურსი „მინის რეგისტრაცია“, სსიპ „საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი“ (2018);

განათლების საერთაშორისო ცენტრის ვებგვერდზე მითითებული ინფორმაცია სასწავლო სტიპენდიების შესახებ - <http://iec.gov.ge/>

უცხო ენების შემსწავლელი ელექტრონული კურსები.

დანიარტები

# დანართი 1

## პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება

ხელმძღვანელისგან მიღებული ინფორმაცია თანამშრომლის  
პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ

უშუალო ხელმძღვანელის მიერ პროფესიული განვითარების საჭიროებათა სწორი  
იდენტიფიცირებისათვის, მნიშვნელოვანია, შემდეგი კითხვების დასმა:

«1»

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან  
გამომდინარე, ამ თანამშრომლის ეფექტიანად  
მუშაობისთვის, რა ტიპის ცოდნა და  
კომპეტენციებია საჭირო?

«7»

თქვენ მიერ იდენტიფიცირებული აქტივობების  
განსახორციელებლად, პროფესიული  
განვითარების რომელი მეთოდ(ებ)ის  
გამოყენებაა მიზანშეწონილი?

«2»

თანამშრომლის მიერ სამუშაოს აღწერილობით  
განსაზღვრული ფუნქციების შესასრულებლად,  
რა ტიპის ცოდნა და კომპეტენციებია საჭირო?

«8»

პროფესიული განვითარების რომელი  
აქტივობის განხორციელებაა შესაძლებელი  
შიდა რესურსით? როგორ?

«3»

რა არის თანამშრომლის ძლიერი  
და სუსტი მხარეები?

«9»

შიდა რესურსის არარსებობის შემთხვევაში,  
რა სახის გარე რესურსები არსებობს?

«4»

რა უშლის ხელს წარმატებულ შესრულებას?  
რა სახის დაბრკოლებებია?

«10»

რას ელით პროფესიული განვითარების შერჩეული  
აქტივობის განხორციელების შემდგომ? რა ვადებში?

«5»

ძირითადად, რა სახის შეცდომებს  
უშვებს ის მუშაობის პროცესში?

«11»

რა გავლენას მოახდენს შერჩეული აქტივობა  
თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე?

«6»

რისი გაუმჯობესება ესაჭიროება მას პროფესიული თვალსაზრისით (იგულისხმება  
როგორც ცოდნა, ასევე კომპეტენციები)? გთხოვთ, ჩამოთვალოთ თითოეული.  
რა სახის გაუმჯობესებაა საჭირო თითოეულთან მიმართებაში?  
რომელია (ცოდნა/კომპეტენცია) უფრო პრიორიტეტულია?

# დანართი 2

## პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება

საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს შეფასების  
ფორმის (ოქმის) კომპონენტი

განსავითარებელი ამოცანა	დეტალური აღწერა, სასურველი თემები	პროფესიული სწავლების მეთოდი / ფორმა (იხ. საილუსტრაციო ჩამონათვა-ლი ქვემოთ)	საჭირო რესურსები (ადამიანური, ფინანსური, ორგანიზაციული)	პერიოდი	მოსალოდნელი შედეგები (ინდიკატორი)

### პროფესიული სწავლების მეთოდები/ფორმები:

ტრენინგი
შიდა ტრენინგი
სალექციო კურსი
ელექტრონული კურსი/დისტანციური სწავლება
მენტორინგი
ქოუჩინგი
მასტერკლასი
სწავლა კეთებით
სემინარი
კონფერენცია

# დანართი 3

## პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება

მოხელისგან მიღებული ინფორმაცია საკუთარი პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ

მოცემული კითხვარი მიზნად ისახავს საჯარო მოხელისგან ინფორმაციის მიღებას, თუ რა სახის პროფესიული განვითარების აქტივობის/ღონისძიების დაგეგმვა-განხორციელებას ისურვებდა თავისი პროფესიული ცოდნისა თუ კომპეტენციების განსავითარებლად.

მოცემული კითხვარიდან მიღებული ინფორმაცია არის პროფესიული განვითარების გეგმის ერთ-ერთი კომპონენტი. ამ და სხვა წყაროებიდან მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე განისაზღვრება პროფესიული განვითარების წლიური გეგმა.

სახელი, გვარი:	თანამდებობა:	თარიღი (რიცხვი/თვე/წელი):

1	გთხოვთ, ჩამოთვალოთ პროფესიული განვითარების აქტივობები (მაგ. კონკრეტული ტრენინგი, სემინარი, კონფერენცია, მენტორინგი), რომელიც წლის განმავლობაში გაიარეთ;
2	ჩამოთვლილი აქტივობებიდან რომელი იყო ყველაზე მეტად ეფექტიანი და რატომ?
3	ჩამოთვლილი აქტივობებიდან, რომლებსაც გასული 12 თვის მანძილზე დაესწარით, რომელი დაგეხმარათ საქმიანობის შესრულების გაუმჯობესებაში?
4	გთხოვთ, დაასახელოთ პროფესიული ცოდნა ან უნარ-ჩვევები, რომლის განვითარებაც გესაჭიროებათ; რატომ? როგორ გამოიყენებთ ამ ცოდნას და უნარებს სამუშაოს შესრულებაში?
5	გთხოვთ, მიუთითეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი სიიდან, რომელი ტრენინგის გავლა გჭირდებათ თქვენი ფუნქციების უფრო ეფექტიანად შესასრულებლად:

სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი	სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი
სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა		გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე	
მომსახურებისა და ხარისხის მართვა		პროფესიული კომუნიკაცია	
ეფექტიანი მომსახურება		სახელმწიფოებრივი ფორმის თავისებურებანი	
რისკების მართვა		ხელისუფლების დანაწილება, სახელმწიფო ხელისუფლების ფორმირების/ფუნქციონირების პრინციპი	
ცვლილებების მართვა		საჯარო პოლიტიკის დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი	
გადაწყვეტილების მიღება		სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი დოკუმენტები	
ლიდერობა და გუნდის მართვა		საჯარო სამსახურის კანონმდებლობის სიახლეები	
გუნდის გაძლიერება და მოტივირება			
გუნდური მუშაობა			

5	გთხოვთ, მიუთითეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი სიიდან, რომელი ტრენინგის გავლა გჭირდებათ თქვენი ფუნქციების უფრო ეფექტიანად შესასრულებლად:
---	--

სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი	სასწავლო კურსის დასახელება	მონიშნეთ სასურველი
ადამიანის ძირითადი უფლებები		ადმინისტრაციული წარმოება	
პერსონალური მონაცემების დაცვა		აკადემიური წერა	
სახელმწიფო შესყიდვები		სამართლებრივი წერა	
საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა		კვლევის უნარ-ჩვევები	
სახელმწიფო უწყებათა ანგარიშვალდებულების მექანიზმები		დროის მართვა	
ასოცირების შეთანხმება, თანამშროლობა ევროკავშირთან		სტრესის მართვა	
ეფექტური კომუნიკაცია		პროექტების მართვა	
პრეზენტაციის მომზადება და ჩატარება		პრობლემების გადაწყვეტა	
ეფექტური მოლაპარაკებები		ადამიანური რესურსების მართვა	
მედიასთან ურთიერთობა		სამუშაოს აღწერილობა	
ღონისძიების მენეჯმენტი		თანამშრომლის შერჩევა	
საზოგადოებასთან ურთიერთობა		თანამშრომლის შეფასება	
საჯარო გამოსვლა		ფინანსური მენეჯმენტი	
საჯარო სამსახურის ეთიკა		ბიუჯეტის შედგენა	
კონფლიქტების მართვა		Microsoft Word	
ორგანიზაციული კულტურა		Microsoft Power Point	
ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები		Microsoft Excel	
		უცხო ენა	
		სხვა	

6	გთხოვთ, ზემოთ ჩამოთვლილი სფეროებიდან აირჩიოთ თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი 3 მიმართულება პრიორიტეტის მიხედვით და განმარტოთ, რატომ აირჩიეთ პროფესიული განვითარების ესა თუ ის მეთოდი. ასევე აღნიშნეთ, კონკრეტულად რა თემების განხილვას ამჯობინებდით.
---	--

შერჩეული სასწავლო კურსი	რატომ აირჩიეთ	სასურველი თემები	სწავლების მეთოდი/ფორმა

პროფესიული სწავლების მეთოდები/ფორმები:	
ტრენინგი	ქოუჩინგი
შიდა ტრენინგი	მასტერკლასი
სალექციო კურსი	სწავლა კეთებით
ელექტრონული კურსი/დისტანციური სწავლება	სემინარი
მენტორინგი	კონფერენცია

# დანართი 4

## პროფესიული განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება

ორგანიზაციის მიზნებისა და საჭიროებების ანალიზის კითხვარი

«1»

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების იდენტიფიცირება,  
რომლებიც საჭიროებენ ახალ ცოდნასა თუ კომპეტენციებს;

«2»

ძირითადად, რა სახის შეცდომებს უშვებენ თანამშრომლები  
მუშაობის პროცესში?

«3»

ძირითადად, რომელი სტრუქტურული ერთეულის მიერ  
შესრულებული სამუშაო საჭიროებს დახვეწას და გაუმჯობესებას?

«4»

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების  
გათვალისწინებით, რა ცოდნის შეძენა/გაღრმავება ესაჭიროებათ  
ორგანიზაციის თანამშრომლებს (სტრუქტურული ერთეულის ან/  
და რანგის იდენტიფიცირებით)?

«5»

ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების  
გათვალისწინებით, რა კომპეტენციის განვითარება  
ესაჭიროებათ ორგანიზაციის თანამშრომლებს (სტრუქტურული  
ერთეულის ან/და რანგის იდენტიფიცირებით)?

«6»

პროფესიული განვითარების რომელი აქტივობის  
განხორციელებაა შესაძლებელი შიდა რესურსით?

«7»

თქვენ მიერ იდენტიფიცირებული აქტივობების  
განსახორციელებლად, პროფესიული განვითარების რომელი  
მეთოდ(ებ)ის გამოყენებაა მიზანშეწონილი?



# დანართი 5

საჯარო დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული  
განვითარების ყოველწლიური გეგმის ფორმა

სასწავლო პროგრამის დასახელება	საბაზისო/ დამატებითი პროგრამა	დეტალური აღწერა/ სასურველი თემები	პროფესიული სწავლების მეთოდი/ ფორმა	მონაწილე თანა- მშრომლების რაოდენობა	მონაწილე თანა- მშრომლების თანამდებობა	პერიოდი

პროფესიული სწავლების მეთოდები/ფორმები:

ტრენინგი
შიდა ტრენინგი
სალექციო კურსი
ელექტრონული კურსი/დისტანციური სწავლება
მენტორინგი
ქოუჩინგი
მასტერკლასი
სწავლა კეთებით
სემინარი
კონფერენცია

# დანართი 6

## პროფესიული განვითარების პროგრამის შეფასების კითხვარი

გთხოვთ, კითხვარის შევსებით გამოხატოთ თქვენი აზრი სასწავლო ღონისძიების შესახებ. შესაბამისად, მონიშნეთ გრაფა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება თქვენს შეფასებას (1 - დაბალი შეფასება; 4 - მაღალი შეფასება)

სასწავლო ღონისძიების დასახელება:

სასწავლო ღონისძიების შინაარსი		1	2	3	4
1	რამდენად დააკმაყოფილა ტრენინგმა თქვენი მოთხოვნები?				
2	გაამართლა თქვენი მოლოდინები მოცემულმა სასწავლო ღონისძიებამ?				
3	გამოიყენებთ სასწავლო პროცესში მიღებულ მასალებდ ყოველდღიურ პროფესიულ საქმიანობაში?				
4	სასწავლო ღონისძიების შედეგად, რამდენად გაუმჯობესდა/ გაძლიერდა თქვენი ცოდნა და უნარ-ჩვევები?				
5	საკმარისია თითოეული თემისათვის დათმობილი დრო ინფორმაციის სრულად/ ეფექტიანად აღსაქმელად?				
6	სრულად მოიცვა ტრენინგმა წინასწარ განსაზღვრული თემატიკა/ შინაარსი?				
7	ასახვდა ტრენინგი თანამედროვე ცოდნას, ტენდენციას, სიახლეებს მოცემულ საკითხზე?				
სასწავლო ღონისძიების წამყვანი:		1	2	3	4
8	ამუღავნებდა მოცემული თემის საფუძვლიან ცოდნას?				
9	მოჰყავდა თემის შესატყვისი მაგალითები?				
10	ეფექტურად პასუხობდა დასმულ შეკითხვებს?				
11	იძლეოდა მკაფიო მითითებებს/ინსტრუქციებს?				
12	ცვლიდა სასწავლო პროცესის დინამიკას მონაწილეთა საჭიროებებიდან გამომდინარე?				
13	უზრუნველყოფდა მონაწილეთა ჩართულობას და აზრის გამოთქმას?				
სასწავლო ღონისძიების ორგანიზაციული მხარე:		1	2	3	4
14	კომფორტული და ადეკვატური იყო სასწავლო სივრცე?				
15	საკმარისი და მისაწვდომი იყო სამუშაო მასალები?				
16	სასწავლო მასალიდან რას გამოიყენებთ, გაითვალისწინებთ შემდგომი მუშაობისას?				
17	გთხოვთ, გაგვიზიაროთ თქვენი შეხედულება, თუ რა მოგეწონათ ყველაზე მეტად სასწავლო ღონისძიების ფარგლებში და რის გაგრძელებას გვირჩევდით სამომავლო სწავლების დაგეგმვისას?				
18	გთხოვთ, გაგვიზიაროთ თქვენი აზრი, თუ რას შეცვლიდით სასწავლო ღონისძიებაში და რატომ?				

# დანართი 7

## ანგარიშის ფორმა

ინფორმაცია სასწავლო პროგრამის შესახებ						
სასწავლო პროგრამის დასახელება	მომწოდებელი ორგანიზაციის დასახელება	ადგილ-მდებარეობა (ქალაქი, ქვეყანა)	პროფესიული სწავლების მეთოდი/ფორმა	აკრედიტაცია კი/ არა	ტრენინგი	სასწავლო პროგრამის ხანგრძლივობა (საათი)
ინფორმაცია დამსწრეთა შესახებ						
N	სახელი, გვარი	სტრუქტურული ერთეული	პოზიცია			
სასწავლო პროგრამის შეფასება						
პროგრამის შეფასების კრიტერიუმი	დამსწრის მიერ შეფასების საშუალო ქულა (გადმოვიდეს პლატფორმიდან)	ჯამური საშუალო ქულა (გადმოვიდეს პლატფორმიდან)	კომენტარი			
წამყვანის შეფასება						
შინაარსობრივი მხარის შეფასება						
ორგანიზაციული მხარის შეფასება						

პროფესიული სწავლების მეთოდები/ფორმები:	
ტრენინგი	ქოუჩინგი
შიდა ტრენინგი	მასტერკლასი
სალექციო კურსი	სწავლა კეთებით
ელექტრონული კურსი/დისტანციური სწავლება	სემინარი
მენტორინგი	კონფერენცია