



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის



სამუშაო ფუნქციების,  
კროფესიული ცოდნის და  
კომპეტენციების  
საორიენტაციო მოდელი

## ავტორი

თეა ბოკუჩავა - ევროკავშირის პროექტის “საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში” ექსპერტი სამუშაოს ანალიზისა და სამუშაო აღწერილობების ჰარმონიზაციის საკითხებში.

დოკუმენტი მომზადებულია საჯარო სამსახურის საკითხებში ამავე პროექტის

საერთაშორისო ექსპერტთან , ვოიჩეჟ ჟელინსკისთან კონსულტაციით.

ოქტომბერი, 2023 წ.

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

## სარჩევი

<b>შესავალი</b> .....	3
<b>პოლიტიკის დაგეგმვა, იმპლემენტაცია, კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასება</b> .....	5
პირველი რანგი (მაღალი მმართველობითი დონე) .....	5
მეორე რანგი (საშუალო მმართველობითი დონე).....	9
მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე).....	14
მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე).....	17
<b>რეფორმების კვლევის და ანალიზის მიმართულება</b> .....	19
პირველი რანგი (მაღალი მმართველობითი დონე) .....	19
მეორე რანგი (საშუალო მმართველობითი დონე).....	23
მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე).....	27
მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე).....	29
<b>პროგრამების, პროექტების მართვის მიმართულება</b> .....	32
პირველი რანგი ( მაღალი მმართველობითი დონე) .....	32
მეორე რანგი ( საშუალო მმართველობითი დონე).....	36
მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე).....	40
მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე).....	42

## შესავალი

### დოკუმენტის შექმნის მიზანი

წინამდებარე დოკუმენტის მთავარი მიზანია დაეხმაროს საჯარო სამსახურის ბიუროს და პოლიტიკის დაგეგმვის, შემუშავების, კოორდინაციის, მონიტორინგის და შეფასების ფუნქციის წარმომადგენლებს საჯარო სექტორის მასშტაბით იმისათვის, რომ:

- ხელი შეეწყოს პოლიტიკის დაგეგმვის, შემუშავების, კოორდინაციის, მონიტორინგის და შეფასების სფეროში თანამდებობებისათვის სამუშაოს ჰარმონიზებულ კლასიფიკაციას;
- მივიღოთ პოლიტიკის დაგეგმვის, შემუშავების, კოორდინაციის, მონიტორინგის და შეფასების სფეროში შესაბამისი და ჰარმონიზებული სამუშაოს აღწერილობები.

### როგორ შეიქმნა აღნიშნული დოკუმენტი

ანგარიში შედგენილი არის 6 სამიზნე დაწესებულების/პარტნიორი ორგანიზაციის (საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო) სამუშაო აღწერილობების და შესაბამისი ნორმატიული დოკუმენტების ანალიზის საფუძველზე.

პროექტის ფარგლებში გაანალიზებულ იქნა აღნიშნული მიმართულების სამუშაო აღწერილობები და შესაბამისი დოკუმენტაცია, რასაც მოსდევდა ფოკუსირებული ინტერვიუები მონაწილე დაწესებულებების აღნიშნული სფეროს წარმომადგენლებთან. ჯამში ჩატარდა 5 ფოკუსირებული ჯგუფური ინტერვიუ ქვემოთ ჩამოთვლილ დაწესებულებებთან: საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო.

შედგენილი საბოლოო დოკუმენტები ასევე გადახედილ/განახლებულ იქნა საუკეთესო ევროპული გამოცდილების გათვალისწინებით, პროექტში ჩართული წამყვანი ექსპერტების მიერ.

### აღნიშნული დოკუმენტის გამყენება

მოდელი წარმოადგენს საორიენტაციო/საკონსულტაციო დოკუმენტს.

დოკუმენტში მოცემული არის 3 სამუშაო ოჯახი/მიმართულება, ესენია: პოლიტიკის დაგეგმვა, იმპლემენტაცია, კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასების ფართო პროფილის მიმართულება, რეფორმების კვლევისა და ანალიზის მიმართულება და პროგრამების, პროექტების მართვის განვითარების მიმართულება. აღსანიშნავია, რომ პროგრამების/პროექტების მართვა საჯარო სექტორში ამ მომენტისთვის ასეთი სახით არ

არის მოცემული, ამ მიმართულებას უფრო აქტივობების დაგეგმვის და დონორების პროექტების განხორციელების სახე აქვს, თუმცა დოკუმენტის მიზანია, საჭიროების შემთხვევაში, აღნიშნულის განვითარების ახალ ეტაპზე გადაყვანა.

საორიენტაციო მოდელში სამუშაოები განაწილებულია რანგების მიხედვით (4 რანგი).

მოდელში მოყვანილი ფუნქციების, პროფესიული ცოდნისა და კომპეტენციების შერჩევა და გადატანა შეიძლება შეუცვლელი სახით, ასევე შეიძლება მათი მორგება/მოდიფიცირება სამუშაო კონტექსტის, თანამდებობის კატეგორიის გათვალისწინებით.

# პოლიტიკის დაგეგმვა, იმპლემენტაცია, კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასება

პირველი რანგი (მაღალი მმართველობითი დონე)

მაგ. დეპარტამენტის უფროსი პოლიტიკის ადმინისტრირების ადმასრულებელი ოფიცერი)

## ფუნქცია-მოვალეობები

- შესაბამის სფეროში ქვეყნის პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების და პოლიტიკის სფეროს დღის წესრიგის შემუშავების პროცესის ხელმძღვანელობა და მართვა
- პოლიტიკის პროცესების რეფორმის სამუშაო ჯგუფების (მაგ. გადაწყვეტილების მიმღები საბჭოს) და სხვა ჩართული მხარეების საქმიანობის ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა
- პოლიტიკის დღის წესრიგის განსაზღვრის, პოლიტიკის შემუშავებისა და სამოქმედო დაგეგმვის თანმიმდევრულობის ზედამხედველობა და კოორდინაცია
- დაწესებულების სისტემაში პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება, მონიტორინგი, პოლიტიკის ზემოქმედების ანალიზი და შეფასება
- პოლიტიკის ფორმულირების და იმპლემენტაციის პროცესში საზოგადოების და ბიზნესსექტორის დროული ჩართულობის უზრუნველყოფა შესაბამისი კანონმდებლობის სრულყოფის მიზნით; შესაბამისი კანონმდებლობის და კანონქვემდებარე აქტების პროექტების გადახედვა და დადასტურება
- მიმდინარე და დაგეგმილი რეფორმების კოორდინაცია და მიმოხილვა; სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავების უზრუნველყოფა/დამოწმება: სამოქმედო გეგმების დროული განხილვისა და კორექტირების კოორდინაცია
- პოლიტიკის იმპლემენტაციის უზრუნველსაყოფად პოლიტიკის რეფორმებთან დაკავშირებული რეკომენდაციების შემუშავების უზრუნველყოფა
- დეპარტამენტის წარდგენა სახელმწიფო დაწესებულებებთან; არასამთავრობო და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობისას
- პოლიტიკის დღის წესრიგის განსაზღვრის, პოლიტიკის შემუშავებისა და სამოქმედო დაგეგმვის თანმიმდევრულობის ზედამხედველობა და კოორდინაცია
- დაქვემდებარებულ უწყებებში ხარისხის კონტროლის პროცესის აქტიური ხელშეწყობა
- პარტნიორ ქვეყნებთან ორმხრივი და მრავალმხრივი თანამშრომლობის გეგმებისა და დოკუმენტების შემუშავების პროცესის ზედამხედველობა
- დეპარტამენტის და მისი ქვედანაყოფების საქმიანობის და შესრულების მართვა.

## პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- შესაბამისი განათლება და დადასტურებული შესაბამისი სექტორული გამოცდილება და ამომწურავი ცოდნა პოლიტიკის საკითხებში
- პოლიტიკის დაგეგმვის კოორდინაციისა და ზედამხედველობის დადასტურებული გამოცდილება
- შესაბამისი საერთაშორისო და რეგიონალური საკითხების დადასტურებული ცოდნა

- დადასტურებული ცოდნა შესაბამის სფეროში მიმდინარე მოვლენებსა და რეფორმებზე; NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა
- მონიტორინგისა და შეფასების პრინციპების ცოდნა და გამოცდილება
- კოორდინაციისა და პოლიტიკის შემუშავებაში წვლილის შეტანის დადასტურებული უნარი/გამოცდილება.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიერება

- სახავს მკაფიო მიზნებს და პრიორიტეტებს დაწესებულების სტრატეგიის გათვალისწინებით
- ახალისებს სხვებს იყვნენ უფრო შემოქმედებითი, მოახდინონ ახალი შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და მუდმივად გააუმჯობესონ დაწესებულება
- უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული მხარის სამართლიან და პატივისცემით მოპყრობას
- იღებს პასუხისმგებლობას გუნდის ან დაწესებულების მუშაობაზე (წარმატებებზე და წარუმატებლობებზე)
- მონიტორინგს უკეთებს გუნდში არსებულ კლიმატს (საზოგადოებრივი აზრის მდგომარეობა) წარმატების მიღწევის მიზნით.

### თანამშრომელთა განვითარება

- ახალისებს საკუთარ სამოქმედო სფეროში არსებული ცოდნის და გამოცდილების გაზიარებას
- როლებს და დავალებებს ისე ანაწილებს რომ თანამშრომელთა შესაძლებლობები და უნარები განვითარდეს
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების შეფასებისათვის საჭირო ეფექტურ პროცესების არსებობას.

### ცვლილებების გაძლიერება

- განმარტავს სად და რისთვის არის საჭირო ცვლილებების განხორციელება
- ახალისებს სხვებს შეიტანონ ცვლილებები თავიანთ საქმიანობაში და გააუმჯობესონ იგი
- ახორციელებს კონკრეტულ, შესამჩნევ ცვლილებებს საკუთარ სტრუქტურულ ერთეულში, უფრო ფართო ან კომპანიის დონეზე ცვლილებების წახალისების მიზნით
- ცვლილებების პროცესში გუნდის წევრებს უძღვნის მკაფიოდ განსაზღვრულ როლს.

## ქსელების/ურთიერთთანამშრომლობის/ურთიერთკავშირების წარმოება (networking)

- სისტემატურად ეძებს ადამიანებს საკუთარი პროფესიული ქსელის გაფართოებისთვის
- შეუძლია კულტურული განსხვავებების და სხვა ბარიერების მიღმა მოიძიოს სასარგებლო კონტაქტები
- არის კოოპერაციული და სანდო, იყენებს თავის ქსელს მანიპულირების გარეშე
- ინარჩუნებს ურთიერთობებს, ალიანსებსა და კოალიციებს ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ, რათა გამოიყენოს ისინი თანამშრომლობის, ინფორმაციის და მხარდაჭერის მისაღებად.

## თანამშრომლობა

- აკეთებს ორგანიზაციულ დანაყოფებს შორის სინერგიების შექმნის შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას
- აღიარებს სხვების წვლილს უმაღლესი მენეჯმენტის წინაშე
- უზრუნველყოფს თანამშრომლობის პრაქტიკული ღირებულების აღქმას, გაგებას მის გუნდში თუ გუნდის ფარგლებს გარეთ
- უსმენს საწინააღმდეგო აზრის მქონე ხალხს, აქვს მათი გაგების მცდელობა და ითვალისწინებს მათი პრობლემებსა და ინტერესებს.

## გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases).

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

## კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს



## ზეპირი და წერიტი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს, რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა
- ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას
- ზრუნავს პროფესიული წრის გაფართოებაზე, მართავს სადისკუსიო შეხვედრებს სტრუქტურულ ერთეულებთან, საჯარო დაწესებულებებთან, ასევე სხვა, ჩართულ ორგანიზაციებთან და პირებთან.

## შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს თანამშრომლებს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალემა ჩაშალოს კომპონენტებად, დაალაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წაახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით, რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისკენ
- აქვს უნარი შექმნას პოლიტიკური დღის წესრიგის შესაბამისი ორგანიზაციული მიზანი, მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

## ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს ინფორმაციას, წვდება ძირითად არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს
- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა
- აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიძლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები
- აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები, მათი შედეგები, შეაფასოს რისკები და გააკეთოს პროგნოზი.

## მეორე რანგი (საშუალო მმართველობითი დონე)

### მაგ. სამმართველოს უფროსი

## ფუნქცია-მოვალეობები

- დღის წესრიგის განსაზღვრა: შესაბამის სფეროში პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და რჩევის მიწოდება
- აღნიშნული მიმართულების ტრანსფორმაციის ხელშეწყობის მიზნით, პოლიტიკის განხორციელების სრული პროცესის (დღის წესრიგის განსაზღვრა; მიზანშეწონილობის ანალიზი, პოლიტიკის შემუშავება, სამოქმედო გეგმის შემუშავება და განხორციელება), რეფორმებთან დაკავშირებული რეკომენდაციების შემუშავების პროცესის პროაქტიული დაგეგმვა და კოორდინაცია; მიმდინარე/დაგეგმილი რეფორმების განხილვა
- სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავების კოორდინაციის/შემუშავების პროცესის მხარდაჭერა
- დაინტერესებული მხარეების რუკების (stakeholder maps) იდენტიფიცირება და შედგენა; კოორდინაციის უზრუნველყოფა სახელმწიფო უწყებებთან, კერძო სექტორთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, შესაბამისი დარგის ექსპერტებთან

- პოლიტიკის დოკუმენტების მაღალი ლეგიტიმაციის, სანდოობის და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, მოქალაქეებთან, სამოქალაქო საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, საჯარო კონსულტაციების წარმოება
- პოლიტიკის ზემოქმედების ანალიზის და შეფასების ჩატარება
- აღნიშნული დაწესებულების სამოქმედო გეგმების შემუშავებისა და განხორციელების კოორდინაცია
- პოლიტიკის განხორციელების მართვა, სამოქმედო გეგმებში გაწერილი ღონისძიებების განხორციელების მონიტორინგის და ანგარიშგების პროცესის კოორდინაცია, აღნიშნული მიმართულების გეგმებზე განხორციელებული მონიტორინგის შედეგების შეფასება
- შესაბამისი ანგარიშების/რეკომენდაციების მომზადების კოორდინაცია, სამოქმედო გეგმების გადახედვა
- მიმდინარე პროცესების, მიმართულებების დახვეწისა და საქმიანობის საკანონმდებლო რეგულირებასთან თავსებადობის მიზნით, მარეგულირებელი ნორმატიული და საკანონმდებლო აქტების მონიტორინგის და შეფასების პროცესის კოორდინაცია და პროცესის ზედამხედველობა
- უწყებათაშორისი საბჭოების/კომისიების და სხვა უწყებათაშორისი ორგანოების მიერ ინიცირებული სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავების დაგეგმვა, კოორდინაცია და შესაბამისი ვალდებულებების შესრულების შესახებ ანგარიშების მომზადების პროცესის მონიტორინგი
- კანონმდებლობის ევროგაერთიანების კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის შესახებ წინადადებათა მომზადების კოორდინაცია და ანგარიშების მომზადება
- პარტნიორ ქვეყნებთან ორმხრივი და მრავალმხრივი თანამშრომლობის გეგმების და დოკუმენტების შემუშავებაში მონაწილეობა, საერთაშორისო ხელშეკრულების პროექტებზე დასკვნების მომზადება
- პოლიტიკის იმპლემენტაციისას წამოჭრილი პრობლემების განხილვა და საჭიროების შემთხვევებში, კანონმდებლობაში ცვლილებების განხორციელების ინიცირების უზრუნველყოფა
- სამმართველოში/სამსახურში შემოსული კორესპონდენციის განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება
- ხარისხის კონტროლის მართვა
- ხარისხის კონტროლის შედეგად გამოვლენილი ხარვეზების სისტემური გადაწყვეტის უზრუნველყოფა
- სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლების საქმიანობის და შესრულების მართვა.

### **პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება**

- შესაბამისი განათლება
- პოლიტიკის განხორციელების ცოდნა და გამოცდილება, სასურველია მონაცემთა თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების გამოცდილება და ცოდნა
- პოლიტიკის დოკუმენტების შედგენის დადასტურებული უნარი
- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონულ სექტორულ საკითხებთან და პოლიტიკურ საკითხებთან დაკავშირებული ცოდნა და გამოცდილება

- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების დადასტურებული ცოდნა და გამოცდილება
- სტრატეგიული პოლიტიკის დაგეგმვისა და პოლიტიკის შემუშავების ძირითადი პრინციპების დადასტურებული ცოდნა და გამოცდილება
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა
- მონაცემებზე დამყარებული პოლიტიკის განხორციელება და მტკიცებულებებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება
- მიუკერძოებელი გადაწყვეტილების მიღების უნარი.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიება

- რეგულარულად ხვდება გუნდის წევრებს როგორც ჯგუფურად ისე ინდივიდუალურად
- მკაფიო როლს და დავალებას უსაზღვრავს გუნდის თითოეულ წევრს
- აღიარებს გუნდის წევრების მნიშვნელოვან მიღწევებს
- თანამშრომლებს უნერგავს რწმენას, რომ მათ შესწევთ უნარი საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინონ.

### თანამშრომელთა განვითარება

- უზრუნველყოფს, რომ ყველა თანამშრომლისთვის იყოს დასახული ოპერაციული და პროფესიონალური ქცევის განვითარების ამოცანები/შესასრულებელი ქმედებების გეგმა და მოხდეს მათი შესრულების შეფასება
- აქტიურად ეხმარება გუნდის წევრებს მათ მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში
- ხელს უწყობს გუნდის წევრების უნარების და კომპეტენციების გამოვლენას და განვითარებას
- დელეგირებას უკეთებს სამუშაოს გუნდის წევრებთან მათი უნარების განვითარების მიზნით
- გასცემს პიროვნებაზე მორგებულ კონსტრუქციულ უკუკავშირს.

### ცვლილებების გაძლიება

- უბიძგებს გუნდის წევრებს პრობლემების და პროცესების სხვა კუთხით დანახვისკენ
- აგენერირებს საკუთარ სამოქმედო სფეროში ინოვაციურ იდეებს და პრობლემების გადაწყვეტილებებს
- აქტიურად უძღვეს ცვლილებებს და საზღვრავს მათი განხორციელებისთვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს
- ეხმარება გუნდის წევრებს დააკავშირონ ახალი იდეები არსებულ საჭიროებებთან და შესაძლო სარგებელთან.

## თანამშრომლობა

- ახალისებს თანამშრომლების გუნდურ და ინდივიდუალურ ძალისხმევას საერთო ამოცანების შესასრულებლად
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და პროექტებში იმ პირებს ჩართვას უზრუნველყოფს, ვისაც ეს გადაწყვეტილებები თუ პროექტები შეეხება
- იღებს ყველა მხარისთვის მომგებიან გადაწყვეტილებებს, როდესაც ეს შესაძლებელია
- უძღვება დისკუსიების და ხელს უწყობს კონფლიქტების გადაწყვეტას.

## გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases)
- იყენებს მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების მიდგომას

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

## კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს, და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

## ზეპირი და წერიტი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს, რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, საუბრისას ამყარებს თვალეზით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.

- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა.

## შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დაალაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით, რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.

## ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს
- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება; მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის, ასევე საკუთარ გამოცდილებას

- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა.

## მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე)

მაგ. პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი, პოლიტიკის იმპლემენტაციის კოორდინატორი

### ფუნქცია-მოვალეობები

- პოლიტიკის დღის წესრიგში და პოლიტიკის პროცესებში წვლილის შეტანა
- შესაბამის სფეროში თანამედროვე ტენდენციების და გამოცდილების გაზიარების მიზნით ადგილობრივ სახელმწიფო უწყებებთან, კერძო სექტორთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, შესაბამისი სფეროს ექსპერტებთან თანამშრომლობის დაგეგმვა და ხელშეწყობა
- პოლიტიკის დოკუმენტების ლეგიტიმაციის, სანდოობის და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად მოქალაქეებთან საჯარო კონსულტაციების წარმოება
- კომპეტენციის ფარგლებში, შესაბამისი სფეროს მარეგულირებელი კანონმდებლობის განახლების პროცესში მონაწილეობა
- აღნიშნული მიმართულების ტრანსფორმაციის ხელშეწყობის მიზნით, რეფორმებთან დაკავშირებული რეკომენდაციების შემუშავება, მიმდინარე/დაგეგმილი რეფორმების მიმოხილვა; შესაბამისი სფეროს მართვის ჩარჩო და სტრატეგიული დოკუმენტების, კონცეპტუალური და ორგანიზაციული დოკუმენტების შემუშავება
- აღნიშნული დაწესებულების სამოქმედო გეგმების შემუშავება, სამოქმედო გეგმებში გაწერილი ღონისძიებების განხორციელების მონიტორინგი და ანგარიშგება, შესაბამისი ანგარიშების/რეკომენდაციების მომზადება
- შესაბამისი სფეროს კანონმდებლობის დახვეწის მიზნით საკანონმდებლო პროექტების მომზადება
- მიმდინარე პროცესების, მიმართულებების დახვეწისა და საქმიანობის საკანონმდებლო რეგულირებასთან თავსებადობის მიზნით, მარეგულირებელი ნორმატიული და საკანონმდებლო აქტების განხორციელების ხელშეწყობა, მონიტორინგი და შეფასება
- კანონმდებლობის ევროგაერთიანების კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის შესახებ წინადადებათა მომზადება
- წარმოდგენილი ინიციატივებისა და პრაქტიკაში წამოჭრილი პრობლემების განხილვა და საჭიროების შემთხვევაში ხელმძღვანელობისთვის წარდგენა კანონმდებლობაში ცვლილებების განხორციელების ინიცირების უზრუნველსაყოფად
- საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის წარსადგენი ანგარიშების მომზადება
- რეფორმების უწყებათაშორისო საკოორდინაციო საბჭოს/ჯგუფის ორგანიზაციული მხარდაჭერა.

### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- შესაბამისი განათლება

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა
- სტრატეგიული დაგეგმვის ექსპერტული ცოდნა
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა
- მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება
- სტატისტიკის დამუშავების და მონაცემების ანალიზის გამოცდილება
- პოლიტიკის დოკუმენტების მომზადება/დოკუმენტის პროექტების მომზადება.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია რაოდენობრივი მონაცემების შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- ასინთეზებს რთულ იდეებს, საკითხებს და დაკვირვებებს
- აქვს უნარი კომპლექსური და დიდი მოცულობის ინფორმაციიდან გამოიტანოს დასკვნები და შეაჯამოს ძირითადი საჭირო ინფორმაცია.

### უწყვეტი თვითგანვითარება

- ავლენს ტექნიკურ კომპეტენციას, სამუშაოს ცოდნას როგორც საკუთარ ძირითად ფუნქციებში, ისე მის ფარგლებს გარეთ
- კონსტრუქციულად იყენებს საკუთარ და სხვების გამოცდილებას სწავლის და განვითარებისთვის
- განსაზღვრავს საკუთარი განვითარების საჭიროებებს და პროაქტიულად ეძებს ახალ და განვითარების შესაძლებლობებს
- ითხოვს და იყენებს უკუკავშირს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით.

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)



- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### **ზეპირი და წერიტი კომუნიკაცია**

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს, რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს.

### **შედეგზე ორიენტაცია**

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით.

მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე)

მაგ. პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტი, მეორე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტი, პოლიტიკის იმპლემენტაციის ასისტენტი)

### ფუნქცია-მოვალეობები

- დაწესებულების გადაწყვეტილების მიმღებ საბჭოს, მართვის ჯგუფის, სამუშაო ჯგუფის შეხვედრებზე დასწრება და მათთვის სამდივნო ფუნქციების შესრულება (ორგანიზაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა: მხარეებთან კომუნიკაცია, სხდომების ორგანიზება, სხდომის ოქმების მომზადება)
- სხვადასხვა შეხვედრების, კონსულტაციების ლოგისტიკური მხარდაჭერა
- შესაბამისი სფეროს პოლიტიკის დოკუმენტების, მარეგულირებელი ნორმატიული აქტების შემუშავების პროცესში მონაწილეობის მიღება
- შესაბამისი სფეროს სტრატეგიის შემუშავების, განხორციელებისა და ანგარიშგების პროცესებში მონაწილეობა
- საჭირო მონაცემთა ბაზის წარმოება.

### პროფესიული ცოდნა

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხებისა და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა
- დაწესებულებისთვის დამახასიათებელი ტერმინოლოგიის ცოდნა
- სხვადასხვა წყაროებიდან ინფორმაციის მობილიზების უნარი
- დიდი მოცულობის ინფორმაციასთან მუშაობის უნარი
- Excel-ის პროგრამის პროგრესული დონე, მონაცემების ანალიტიკის გამოცდილება
- Power Point- პროგრამის პროგრესული დონე.

### საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე

- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### **ზეპირი და წერითი კომუნიკაცია**

- აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს, რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური.

### **შედეგზე ორიენტაცია**

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დაალაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება.

### **ანალიტიკური აზროვნების უნარი**

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა.

# რეფორმების კვლევის და ანალიზის მიმართულება

პირველი რანგი (მაღალი მმართველობითი დონე)

მაგ. რეფორმების კვლევის და ანალიზის დეპარტამენტის უფროსი

## ფუნქცია-მოვალეობები

- კვლევის/ანალიზის პროგრამების დაგეგმვა და კოორდინაცია საერთაშორისო პრაქტიკაზე დაფუძნებული, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავების მხარდასაჭერად
- მიმდინარე/დაგეგმილი რეფორმების შემუშავება, კონსულტაცია/ანალიზი და რეფორმებთან დაკავშირებული რეკომენდაციების შემუშავება.
- შესაბამის სფეროს პროგნოზირების და დეპარტამენტის კომპეტენციის ფარგლებში შესაბამისი დასკვნების შემუშავების უზრუნველყოფა
- აღნიშნული მიმართულების ეროვნული და უწყებრივი დონის გეგმებზე განხორციელებული მონიტორინგის შედეგების ანალიზის და შეფასების, და შესაბამისი ანგარიშების/რეკომენდაციების მომზადების უზრუნველყოფა
- აღნიშნული მიმართულების ტრანსფორმაციის პროცესის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულებიდან ქვედანაყოფებისგან მიღებული ინიციატივების დამუშავების, ანალიზისა და შეფასების უზრუნველყოფა
- პროგნოზების თანამედროვე, მონაცემებზე დაფუძნებული ტექნიკების გამოყენების უზრუნველყოფა
- შესაბამისი სფეროს განვითარების ინდიკატორების ანალიზის უზრუნველყოფა
- სტრატეგიული და პოლიტიკასთან დაკავშირებული დოკუმენტების პროექტების შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება
- დეპარტამენტის და მის ქვეშ არსებული ქვედანაყოფების საქმიანობის და შესრულების მართვა

## პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- შესაბამისი განათლება, მაგისტრის დიპლომი
- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა;
- მენეჯმენტის და მონიტორინგის პრინციპების ცოდნა
- მტკიცებულებებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიერება

- სახავს მკაფიო მიზნებს და პრიორიტეტებს დაწესებულების სტრატეგიის გათვალისწინებით.
- წახალისებს სხვებს იყვნენ უფრო შემოქმედებითნი, მოახდინონ ახალი შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და მუდმივად გააუმჯობესონ დაწესებულება
- უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული მხარის სამართლიანად და პატივისცემით მოპყრობას
- იღებს პასუხისმგებლობას გუნდის ან დაწესებულების მუშაობაზე (წარმატებებზე და წარუმატებლობებზე).
- მონიტორინგს უკეთებს გუნდის კლიმატს (არსებული საზოგადოებრივი აზრი) წარმატების მიღწევის მიზნით.

### თანამშრომელთა განვითარება

- წახალისებს მის სამოქმედო სფეროში არსებული ცოდნის და გამოცდილების გაზიარებას
- როლებს და დავალებებს ისე ანაწილებს რომ თანამშრომელთა შესაძლებლობები და უნარები განვითარდეს
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების შეფასებისათვის საჭირო ეფექტურ პროცესების არსებობას.

### ცვლილებების გაძლიერება

- განმარტავს სად და რისთვის არის საჭირო ცვლილებების განხორციელება
- წახალისებს სხვებს მათ საქმიანობაში ცვლილებების შესატანად და გასაუმჯობესებლად
- ახორციელებს კონკრეტულ, შესამჩნევ ცვლილებებს საკუთარ სტრუქტურულ ერთეულში, უფრო ფართო ან კომპანიის დონეზე ცვლილებების წახალისების მიზნით
- ცვლილებების პროცესში გუნდის წევრებს ანიჭებს მკაფიოდ განსაზღვრულ როლს.

### ქსელების/ურთიერთთანამშრომლობის/ურთიერთკავშირების წარმოება (networking)

- სისტემატურად ეძებს ადამიანებს საკუთარი პროფესიული ქსელის გაფართოებისთვის
- შეუძლია კულტურული განსხვავებების და სხვა ბარიერების მიღმა მოიძიოს სასარგებლო კონტაქტები
- არის კოოპერატიული და სანდო, იყენებს თავის ქსელს მანიპულირების გარეშე
- ინარჩუნებს ურთიერთობებს, ალიანსებსა და კოალიციებს ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ, რათა გამოიყენოს ისინი თანამშრომლობის, ინფორმაციის და მხარდაჭერის მისაღებად.

## თანამშრომლობა

- ორგანიზაციულ დანაყოფებს შორის სინერგიების შექმნის შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას აკეთებს
- აღიარებს სხვების წვლილს უმაღლესი მენეჯმენტის წინაშე
- უზრუნველყოფს თანამშრომლობის პრაქტიკული ღირებულების აღქმას, გაგებას მის გუნდში თუ გუნდის ფარგლებს გარეთ
- უსმენს საწინააღმდეგო აზრის მქონე ხალხს, აქვს მათი გაგების მცდელობა და ითვალისწინებს მათი პრობლემებსა და ინტერესებს.

## გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases).

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ბირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

## კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს

## ზეპირი და წერიტი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.

- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა
- ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას
- ზრუნავს პროფესიული წრის გაფართოებაზე, მართავს სადისკუსიო შეხვედრებს სტრუქტურულ ერთეულებთან, საჯარო დაწესებულებებთან, ასევე სხვა, ჩართულ ორგანიზაციებთან და პირებთან.

### **შედეგზე ორიენტაცია**

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს თანამშრომლებს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წაახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.
- აქვს უნარი შექმნას პოლიტიკური დღის წესრიგის შესაბამისი ორგანიზაციული მიზანი, მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

### **ანალიტიკური აზროვნება**

- მარტივად აღიქვამს ინფორმაციას, წვდება ძირითად არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს

- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით
- დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა
- აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიძლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები
- აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები, მათი შედეგები, შეაფასოს რისკები და გააკეთოს პროგნოზი.

## მეორე რანგი (საშუალო მმართველობითი დონე)

### ფუნქცია-მოვალეობები

- პოლიტიკის კვლევების ინიციატორი და მართვა
- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა
- ეროვნული და უწყებრივი დონის გეგმებზე განხორციელებული მონიტორინგის შედეგების ანალიზი და შეფასება, შესაბამისი ანგარიშების/რეკომენდაციების მომზადება
- სხვა სტრუქტურული ერთეულებიდან და გუნდის წევრებისგან მიღებული ინიციატივების დამუშავების, ანალიზი და შეფასება
- კვლევის პროექტის შემუშავება, კვლევის ობიექტების განსაზღვრა, ობიექტების ხელმისაწვდომი ინფორმაციის წყაროების იდენტიფიკაცია, შესაფერისი სისტემის შემუშავება
- ქართულ და უცხოურ ანალიტიკურ და საექსპერტო წრეებთან, ასევე შესაბამისი პროფილით მომუშავე კვლევით ჯგუფებთან ურთიერთობის შენება/გუნდის წევრების ურთიერთობის ხელშეწყობა
- სტრატეგიული პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება/დოკუმენტის პროექტების მომზადება
- შესაბამისი სფეროს განვითარების პროგნოზირება
- პროგნოზების თანამედროვე სტანდარტების და მონაცემთა ანალიზის თანამედროვე მეთოდების დანერგვაში მონაწილეობა
- შესაბამისი სფეროს განვითარების ინდიკატორების ანალიზი
- სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლების საქმიანობის და შესრულების მართვა.

### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა



- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა
- მენეჯმენტის და მონიტორინგის პრინციპების ცოდნა
- კვლევის სფეროს/მიმართულების --თემის ზედმიწევნით ცოდნა
- მტკიცებულებებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება
- რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ანალიზის ჩატარება
- Excel-ის პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე
- მონაცემების ვიზუალიზაცია
- დაწესებულებაში მოქმედი BI (Business Intelligence) სისტემების ცოდნა რომელიც საშუალებას იძლევა დაამუშაოთ სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დიდი რაოდენობით მონაცემები; შექმნათ და მართოთ სხვადასხვა რეპორტები; თვალი ადევნოთ მონიტორინგის პანელის (dashboard).

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიერება

- რეგულარულად ხვდება გუნდის წევრებს როგორც ჯგუფურად ისე ინდივიდუალურად
- მკაფიო როლს და დავალებას უსაზღვრავს გუნდის თითოეულ წევრს
- აღიარებს გუნდის წევრების მნიშვნელოვან მიღწევებს
- თანამშრომლებს უნერგავს რწმენას რომ მათ შესწევთ უნარი საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინონ.

### თანამშრომელთა განვითარება

- უზრუნველყოფს რომ ყველა თანამშრომლისთვის იყოს დასახული ოპერაციული და პროფესიონალური ქცევის განვითარების ამოცანები/შესასრულებელი ქმედებების გეგმა და მოხდეს მათი შესრულების შეფასება
- აქტიურად ეხმარება გუნდის წევრებს მათ მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში
- ხელს უწყობს გუნდის წევრების უნარების და კომპეტენციების გამოვლენას და განვითარებას
- დელეგირებას უკეთებს სამუშაოს გუნდის წევრებთან მათი უნარების განვითარების მიზნით
- გასცემს პიროვნებაზე მორგებულ კონსტრუქციულ უკუკავშირს.

### ცვლილებების გაძლიერება

- წახალისებს გუნდის წევრებს პრობლემების და პროცესების სხვა კუთხით დანახვისკენ
- აგენერირებს მის სამოქმედო სფეროში ინოვაციურ იდეებს და პრობლემების გადაწყვეტილებებს
- აქტიურად უძღვება ცვლილებებს და საზღვრავს მათი განხორციელებისთვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს

- ეხმარება გუნდის წევრებს დააკავშირონ ახალი იდეები არსებულ საჭიროებებთან და შესაძლო სარგებელთან.

### თანამშრომლობა

- წახალისებს თანამშრომლების გუნდურ და ინდივიდუალურ ძალისხმევას საერთო ამოცანების შესასრულებლად
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და პროექტებში იმ პირებს ჩართვას უზრუნველყოფს ვისაც ეს გადაწყვეტილებები თუ პროექტები შეეხება
- იღებს ყველა მხარისთვის მომგებიან გადაწყვეტილებებს როდესაც ეს შესაძლებელია
- უძღვება დისკუსიების და ხელს უწყობს კონფლიქტების გადაწყვეტას.

### გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases)
- იყენებს მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების მიდგომას.

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [მირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ
- უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### წერიტი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს

- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა.

### შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას<sup>13</sup>
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წაახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს

- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა.

## მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე) მაგ. უფროსი ანალიტიკოსი/კვლევების მენეჯერი

### ფუნქცია-მოვალეობები

- შესაბამისი მიმართულების მიმოხილვის მომზადებაში მონაწილეობის მიღება, რომელიც მოიცავს ქვეყნის ძირითად ტენდენციებს, შესაბამისი სფეროს აქტივობის ანალიზს დარგობრივ ჭრილში, მოკლე მიმოხილვას
- შესაბამისი სფეროს ... პროგნოზირებაში და დეპარტამენტის კომპეტენციის ფარგლებში შესაბამისი დასკვნების შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება;
- ძირითადი შესაბამისი სფეროს პარამეტრების მდგომარეობის ანალიზის პროცესში მონაწილეობის მიღება
- შესაბამისი სფეროს ინდიკატორების ანალიზში/შესაბამისი სფეროს ინდიკატორებს შორის ურთიერთკავშირის შესწავლაში მონაწილეობის მიღება
- მიმდინარე/დაგეგმილი რეფორმების მიმოხილვაში/ანალიზში მონაწილეობის მიღება
- საერთაშორისო და ეროვნულ დონეზე საუკეთესო პრაქტიკის კვლევაში/ანალიზში მონაწილეობის მიღება
- საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მომზადებული კომენტარების ანალიზში მონაწილეობის მიღება
- შესაბამისი სფეროს განვითარების პროგნოზირებაში მონაწილეობის მიღება
- ქართულ და უცხოურ ანალიტიკურ და საექსპერტო წრეებთან, ასევე შესაბამისი პროფილით მომუშავე კვლევით ჯგუფებთან ურთიერთობა
- კვლევების შედეგებზე პრეზენტაციების მომზადება.

### პროფესიული ცოდნა

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა;
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა;
- მტკიცებულებებზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება
- კვლევის მიმართულების სფეროს ცოდნა
- სხვადასხვა წყაროებიდან ინფორმაციის მობილიზების უნარი
- კვლევის ჩატარების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მეთოდების ცოდნა
- დასკვნებითა და რეკომენდაციებით ანგარიშების შედგენის უნარები;
- დიდი მოცულობის ინფორმაციასთან მუშაობის უნარი;

- Excel-ის Power Point პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე
- მონაცემების ვიზუალიზაცია
- დაწესებულებაში მოქმედი BI (Business Intelligence) სისტემების ცოდნა რომელიც საშუალებას მოგვცემთ დაამუშაოთ სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დიდი რაოდენობით მონაცემები; შექმნათ და მართოთ სხვადასხვა რეპორტები; თვალი ადევნოთ მონიტორინგის პანელის (dashboard).

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### უწყვეტი თვითგანვითარება

- ავლენს ტექნიკურ კომპეტენციას, სამუშაოს ცოდნას როგორც საკუთარ ძირითად ფუნქციებში ისე მის ფარგლებს გარეთ
- კონსტრუქციულად იყენებს საკუთარ და სხვების გამოცდილებას სწავლის და განვითარებისთვის
- განსაზღვრავს საკუთარი განვითარების საჭიროებებს და პროაქტიულად ეძებს
- ახალ გამოწვევებს და განვითარების შესაძლებლობებს
- ითხოვს და იყენებს უკუკავშირის სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით.

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია რაოდენობრივი მონაცემების შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- ასინთეზებს რთულ იდეებს, საკითხებს და დაკვირვებებს
- აქვს უნარი კომპლექსური და დიდი მოცულობის ინფორმაციიდან გამოიტანოს დასკვნები და შეაჯამოს ძირითადი საჭირო ინფორმაცია
- გადაწყვეტილების მიღებამდე სისტემატურად აფასებს ალტერნატიული ვარიანტების შესაძლო გავლენას შედეგებზე.

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე

- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### წერიტი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს.

### შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალევა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით.

### მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე) მაგ. ასისტენტ ანალიტიკოსი/კვლევების ასისტენტი

#### ფუნქცია-მოვალეობები

- კვლევის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობების ორგანიზება/ ორგანიზებაში მონაწილეობის მიღება
- საჭირო ხელმისაწვდომი ინფორმაციის წყაროების იდენტიფიკაცია, მონაცემების შეგროვება, დამუშავება და ანალიზი
- სტატისტიკურ მონაცემებთან მუშაობა, მონაცემთა ვიზუალიზაცია და მონაცემთა ბაზების მართვა

- შესაბამისი მიმართულების მიმოხილვის მომზადების პროცესში მონაწილეობის მიღება (რომელიც მოიცავს ქვეყნის ძირითად ტენდენციებს, შესაბამისი სფეროს აქტივობის ანალიზს დარგობრივ ჭრილში, მიმდინარე დაგეგმილი რეფორმების მიმოხილვას, საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლას, შესაბამისი ინდიკატორების ანალიზს, კვლევის შედეგებზე პრეზენტაციების მომზადებას ა.შ.).

### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა;
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა;
- სხვადასხვა წყაროებიდან ინფორმაციის მობილიზების უნარი
- დიდი მოცულობის ინფორმაციასთან მუშაობის გამოცდილება
- ინფორმაციის მოპოვებისთვის შესაბამისი/მართებული წყაროს განსაზღვრა
- მონაცემების ვიზუალიზაცია
- კვლევის ჩატარების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მეთოდების ცოდნა
- დაწესებულებაში მოქმედი BI (Business Intelligence) სისტემების ცოდნა რომელიც საშუალებას მოგვცემთ დაამუშაოთ სხვადასხვა წყაროდან მიღებული დიდი რაოდენობით მონაცემები; შექმნათ და მართოთ სხვადასხვა რეპორტები; თვალი ადევნოთ მონიტორინგის პანელის (dashboard).

### საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### წერიტი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს

- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური.

### **შედეგზე ორიენტაცია**

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება.

### **ანალიტიკური აზროვნების უნარი**

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა.



## პროგრამების, პროექტების მართვის მიმართულება

პირველი რანგი ( მაღალი მმართველობითი დონე)

მაგ. პოლიტიკის მიმართულებით პროგრამების მართვის დეპარტამენტის უფროსი

### ფუნქცია-მოვალეობები

- პროექტების მართვის უზრუნველყოფა სტანდარტების, პროცესებისა და ინსტრუმენტების ჩამოყალიბების ხელშეწყობით, რომლებიც გამოიყენება პროექტების ეფექტური მართვისთვის
- პროექტის მართვის ოპერაციებს და გეგმის შემუშავების და წარმართვის ხელშეწყობა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად
- მეთოდოლოგიების შემუშავების ხელშეწყობა პროექტების შედეგების შეფასების უზრუნველსაყოფად.
- შესაბამისი რეაგირება პროექტების მსვლელობაში აღმოჩენილ პრობლემებზე რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს პროექტის წარმატებით განხორციელებას.
- პროექტების მეტრიკების კონტროლის და ანალიზის უზრუნველყოფა რათა გამოავლინოს გამოსასწორებელი საკითხები და გააკეთოს საოპერაციო პროცესის გაუმჯობესების უზრუნველყოფა
- სახელმწიფო პრიორიტეტების შესაბამისად, დონორთა დახმარების მიმდინარეობისა და შედეგიანობის გაზრდა;
- შესაბამის სფეროებში გასაფორმებელ საერთაშორისო შეთანხმებათა პროექტების შეთანხმება/დადასტურება, შეთანხმებების დადებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა მოქმედებათა უზრუნველყოფა
- ევროკავშირთან ასოცირების ფარგლებში დაწესებულების კომპეტენციაში შემავალი საკითხების კოორდინაციაში, სამოქმედო გეგმის შედგენასა და ანგარიშების მომზადებაში მონაწილეობის მიღება
- დაწესებულებას და დონორებს შორის კომუნიკაციის წარმატებული პრაქტიკის დამკვიდრებისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა
- დონორებისთვის ქვეყნის განვითარების საჭიროებების შესახებ ინფორმაციის თანმიმდევრულად მიწოდების ხელშეწყობა
- დონორთა პროგრამების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესების ხელშეწყობა;
- დონორებთან ეფექტიანი თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად შესაბამისი პროცედურებისა და მექანიზმების შემუშავება, დანერგვა, გაძლიერება
- დეპარტამენტის და მის ქვეშ არსებული ქვედანაყოფების საქმიანობის და შესრულების მართვა.

### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- შესაბამისი განათლება
- პროექტების მართვა
- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა

- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპების ცოდნა და გამოცდილება
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა და გამოცდილება
- Excel-ის Power Point პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიერება

- სახავს მკაფიო მიზნებს და პრიორიტეტებს დაწესებულების სტრატეგიის გათვალისწინებით.
- ახალისებს სხვებს იყენენ უფრო შემოქმედებითი, მოახდინონ ახალი შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და მუდმივად გააუმჯობესონ დაწესებულება
- უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული მხარის სამართლიანად და პატივისცემით მოპყრობას
- იღებს პასუხისმგებლობას გუნდის ან დაწესებულების მუშაობაზე (წარმატებებზე და წარუმატებლობებზე).
- მონიტორინგს უკეთებს გუნდის კლიმატს (არსებული საზოგადოებრივი აზრი) წარმატების მიღწევის მიზნით.

### თანამშრომელთა განვითარება

- წახალისებს მის სამოქმედო სფეროში არსებული ცოდნის და გამოცდილების გაზიარებას
- როლებს და დავალებებს ისე ანაწილებს რომ თანამშრომელთა შესაძლებლობები და უნარები განვითარდეს
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების შეფასებისათვის საჭირო ეფექტურ პროცესების არსებობას.

### ცვლილებების გაძლიერება

- განმარტავს სად და რისთვის არის საჭირო ცვლილებების განხორციელება
- წახალისებს სხვებს მათ საქმიანობაში ცვლილებების შესატანად და გასაუმჯობესებლად
- ახორციელებს კონკრეტულ, შესამჩნევ ცვლილებებს საკუთარ სტრუქტურულ ერთეულში, უფრო ფართო ან კომპანიის დონეზე ცვლილებების წახალისების მიზნით
- ცვლილებების პროცესში გუნდის წევრებს ანიჭებს მკაფიოდ განსაზღვრულ როლს.

### ქსელების/ურთიერთთანამშრომლობის/ურთიერთკავშირების წარმოება (networking)

- სისტემატურად ეძებს ადამიანებს საკუთარი პროფესიული ქსელის გაფართოებისთვის
- შეუძლია კულტურული განსხვავებების და სხვა ბარიერების მიღმა მოიძიოს სასარგებლო კონტაქტები

- არის კოოპერატიული და სანდო, იყენებს თავის ქსელს მანიპულირების გარეშე
- ინარჩუნებს ურთიერთობებს, ალიანსებსა და კოალიციებს ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ, რათა გამოიყენოს ისინი თანამშრომლობის, ინფორმაციის და მხარდაჭერის მისაღებად.

### თანამშრომლობა

- ორგანიზაციულ დანაყოფებს შორის სინერგიების შექმნის შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას აკეთებს
- აღიარებს სხვების წვლილს უმაღლესი მენეჯმენტის წინაშე
- უზრუნველყოფს თანამშრომლობის პრაქტიკული ღირებულების აღქმას, გაგებას მის გუნდში თუ გუნდის ფარგლებს გარეთ
- უსმენს საწინააღმდეგო აზრის მქონე ხალხს, აქვს მათი გაგების მცდელობა და ითვალისწინებს მათი პრობლემებსა და ინტერესებს.

### გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases).

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### ზეპირი და წერიტი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს

- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა
- ფლობს მედიასთან ურთიერთობის და საჯარო გამოსვლების ხელოვნებას
- ზრუნავს პროფესიული წრის გაფართოებაზე, მართავს სადისკუსიო შეხვედრებს სტრუქტურულ ერთეულებთან, საჯარო დაწესებულებებთან, ასევე სხვა, ჩართულ ორგანიზაციებთან და პირებთან.

### შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს თანამშრომლებს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალება ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.
- აქვს უნარი შექმნას პოლიტიკური დღის წესრიგის შესაბამისი ორგანიზაციული მიზანი, მიზნის მიღწევის შესაბამისი სტრატეგიადა სამოქმედო გეგმა.

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს ინფორმაციას, წვდება ძირითად არსს

- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას 5. შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს
- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით
- დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა
- აქვს უნარი შეაფასოს და გაანალიზოს ორგანიზაციის სიძლიერეები, სისუსტეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და დაგეგმოს შესაბამისი აქტივობები
- აქვს უნარი განჭვრიტოს მოვლენების შესაძლო მიმდინარეობები, მათი შედეგები, შეაფასოს რისკები და გააკეთოს პროგნოზი.

## მეორე რანგი ( საშუალო მმართველობითი დონე)

### მაგ. პროგრამების მართვის სამმართველოს უფროსი, პროგრამის მენეჯერი)

#### ფუნქცია-მოვალეობები

- პროექტების მართვა სტანდარტების, პროცესებისა და ინსტრუმენტების ჩამოყალიბების უზრუნველყოფა
- პროექტის მართვის გეგმის შემუშავება და წარმართვა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად
- მეთოდოლოგიების შემუშავების უზრუნველყოფა პროექტების შედეგების შეფასების უზრუნველსაყოფად.
- შესაბამისი რეაგირება პროექტების მსვლელობაში აღმოჩენილ პრობლემებზე რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს პროექტის წარმატებით განხორციელებას.
- პროექტების მეტრიკების კონტროლი და ანალიზი რათა გამოავლინოს გამოსასწორებელი საკითხები და გააკეთოს საოპერაციო პროცესის გაუმჯობესების უზრუნველყოფა პროექტების განხორციელების პოტენციური რისკების იდენტიფიცირება და მართვა
- პროექტების რესურსების მოთხოვნების განსაზღვრა და განაწილების მართვა
- საერთაშორისო ხელშეკრულებ(ებ)ით ნაკისრი საერთაშორისო ვალდებულებების შესრულების შესახებ ანგარიშების მომზადებაში მონაწილეობის მიღება
- საერთაშორისო ორგანიზაციებთან მიმდინარე და სამომავლო თანამშრომლობაზე საინფორმაციო მასალის მომზადების უზრუნველყოფა შეხვედრებისთვის
- სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლების საქმიანობის და შესრულების მართვა.

## პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- შესაბამისი განათლება
- პროექტების მართვა
- აღნიშნული მიმართულებების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა;
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპების ცოდნა და გამოცდილება
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა
- Excel-ის Power Point პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### გუნდის გაძლიერება

- რეგულარულად ხვდება გუნდის წევრებს როგორც ჯგუფურად ისე ინდივიდუალურად
- მკაფიო როლს და დავალებას უსაზღვრავს გუნდის თითოეულ წევრს
- აღიარებს გუნდის წევრების მნიშვნელოვან მიღწევებს
- თანამშრომლებს უნერგავს რწმენას რომ მათ შესწევთ უნარი საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინონ.

### თანამშრომელთა განვითარება

- უზრუნველყოფს რომ ყველა თანამშრომლისთვის იყოს დასახული ოპერაციული და პროფესიონალური ქცევის განვითარების ამოცანები/შესასრულებელი ქმედებების გეგმა და მოხდეს მათი შესრულების შეფასება
- აქტიურად ეხმარება გუნდის წევრებს მათ მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში
- ხელს უწყობს გუნდის წევრების უნარების და კომპეტენციების გამოვლენას და განვითარებას
- დელეგირებას უკეთებს სამუშაოს გუნდის წევრებთან მათი უნარების განვითარების მიზნით
- გასცემს პიროვნებაზე მორგებულ კონსტრუქციულ უკუკავშირს.

### ცვლილებების გაძლიერება

- წახალისებს გუნდის წევრებს პრობლემების და პროცესების სხვა კუთხით დანახვისკენ
- აგენერირებს მის სამოქმედო სფეროში ინოვაციურ იდეებს და პრობლემების გადაწყვეტილებებს
- აქტიურად უძღვება ცვლილებებს და საზღვრავს მათი განხორციელებისთვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს
- ეხმარება გუნდის წევრებს დააკავშირონ ახალი იდეები არსებულ საჭიროებებთან და შესაძლო სარგებელთან.

## თანამშრომლობა

- წახალისებს თანამშრომლების გუნდურ და ინდივიდუალურ ძალისხმევას საერთო ამოცანების შესასრულებლად
- გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და პროექტებში იმ პირებს ჩართვას უზრუნველყოფს ვისაც ეს გადაწყვეტილებები თუ პროექტები შეეხება
- იღებს ყველა მხარისთვის მომგებიან გადაწყვეტილებებს როდესაც ეს შესაძლებელია
- უძღვება დისკუსიების და ხელს უწყობს კონფლიქტების გადაწყვეტას.

## გადაწყვეტილების მიღება

- დროულად იღებს გადაწყვეტილებებს კომპლექსურ გარემოში
- აქვს უნარი მიიღოს არაპოპულარული/ობიექტური გადაწყვეტილება თუ ამას მოითხოვს ფაქტები და შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმები
- აქვს გადაწყვეტილების მიღების ორმოების ცოდნა და ამოცნობის უნარი (being aware of decision making biases)
- იყენებს მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების მიდგომას.

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

## კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ
- უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

## წერიტი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა

- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას შესაბამის პირებთან.
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს
- დავალებების მიცემისას და/ან კითხვებზე პასუხისას არის ზუსტი, მკაფიო და გასაგები
- გუნდის წევრებთან ახდენს კონსტრუქციულ, სასარგებლო და განვითარებაზე ორიენტირებულ უკუკავშირს
- შეუძლია კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი და კონსტრუქციული მართვა.

### შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დაალაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას<sup>13</sup>
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით
- შეუძლია მიზნის მიღწევის შესაბამისი აქტივობების, პროექტების და დავალებების დაგეგმვა
- ჩართულია პროცესებში, სიახლეების დანერგვისას გამოხატავს მზაობას და მხარდაჭერას, გუნდში წახალისებს შესაბამის კულტურას
- გამოდის ცვლილებების ინიციატივით რომლებიც მიმართულია მიზნისა და ამოცანების წარმატებით შესრულებისთვის.

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- იყენებს დავალების, პრობლემის სპეციფიკის და სირთულის შესაბამის ანალიტიკურ მეთოდებს



- მიღებულ დავალებებს ამოწმებს, აანალიზებს, აფასებს რისკებს და საჭიროების შემთხვევაში ითხოვს/იძიებს დამატებით დეტალებს
- შეუძლია კრიტიკული შემთხვევების, სიტუაციების სწორი გაანალიზება - მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს როგორც სხვის ასევე საკუთარ გამოცდილებას
- შეუძლია მოვლენების ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირება და კომპლექსურ სიტუაციებში მიზეზ-შედეგობრიობის დადგენა.

## მესამე რანგი (უფროსი სპეციალისტის დონე)

### მაგ. პროექტის მენეჯერი, პროექტის კოორდინატორი)

#### ფუნქცია-მოვალეობები

- პროექტის მიზნების, პროექტის მასშტაბის, შემსრულებელთა როლებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა.
- პროექტის რესურსების მოთხოვნების განსაზღვრა და განაწილება
- პროექტის სტანდარტების, პროცესებისა და ინსტრუმენტების ჩამოყალიბება
- მეთოდოლოგიის შემუშავება პროექტის შედეგების შეფასების უზრუნველსაყოფად.
- დეტალური პროექტის გეგმის მომზადება და პროექტის მართვა ამ გეგმის მიხედვით.
- პროექტის განხორციელების უზრუნველყოფა და პროექტის საკვანძო პუნქტების და სტატუსის შესახებ რეგულარული ანგარიშების მიწოდება პროექტის გუნდისთვის და ძირითადი დაინტერესებული მხარეებისთვის.
- პროექტის ნებისმიერი ცვლილების მართვა და საჭიროების შემთხვევაში პროექტის კორექტირება.
- პროექტის განხორციელების პოტენციური რისკების იდენტიფიცირება და მართვა
- ყველა დაინტერესებულ მხარესთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციის მართვა
- გაწეული საქმიანობის შესახებ პროექტის ანგარიშების მომზადება.

#### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- პროექტების მართვის პრინციპების ცოდნა და გამოცდილება
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა
- ცვლილებების მართვის პრინციპების ცოდნა
- Excel-ის Power Point პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე
- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა
- აღნიშნულ სფეროში განხორციელებული და მიმდინარე რეფორმების, NATO-სთან, ევროკავშირთან და პარტნიორ ქვეყნებთან თანამშრომლობის მექანიზმების ცოდნა
- სტრატეგიული დაგეგმვის ექსპერტული ცოდნა.

## საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

### ანალიტიკური აზროვნება

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია რაოდენობრივი მონაცემების შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა
- ასინთეზებს რთულ იდეებს, საკითხებს და დაკვირვებებს
- აქვს უნარი კომპლექსური და დიდი მოცულობის ინფორმაციიდან გამოიტანოს დასკვნები და შეაჯამოს ძირითადი საჭირო ინფორმაცია.

### უწყვეტი თვითგანვითარება

- ავლენს ტექნიკურ კომპეტენციას, სამუშაოს ცოდნას როგორც საკუთარ ძირითად ფუნქციებში ისე მის ფარგლებს გარეთ
- კონსტრუქციულად იყენებს საკუთარ და სხვების გამოცდილებას სწავლის და განვითარებისთვის
- განსაზღვრავს საკუთარი განვითარების საჭიროებებს და პროაქტიულად ეძებს ახალ გამოწვევებს და განვითარების შესაძლებლობებს
- ითხოვს და იყენებს უკუკავშირს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით.

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს.

### წერითი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერითი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს

- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს
- რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალეებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური
- აზიარებს მნიშვნელოვან და რელევანტურ ინფორმაციას
- შესაბამის პირებთან.
- განსხვავებულ ადამიანებთან იყენებს ადრესატის შესაბამის საკომუნიკაციო ენას და საკომუნიკაციო საშუალებებს/არხებს.

### შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალეზა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება
- წარმატებით ახდენს საკუთარი დროის, რესურსების გადანაწილებას და მართვას
- გამოდის დავალებების შესრულების უკეთესი და ეფექტური გზების ინიციატივით

### მეოთხე რანგი (უმცროსი სპეციალისტის დონე)

#### მაგ. პროექტების ასისტენტი

#### ფუნქცია-მოვალეობები

- პროექტის მენეჯერის მითითების საფუძველზე პროექტით გათვალისწინებული აქტივობების დაგეგმვაში და განხორციელებაში მონაწილეობის მიღება
- პროექტის მიმდინარეობისთვის თვალყურის დევნება მართვის შესაბამისი ინსტრუმენტებისა და ტექნიკების გამოყენებით
- პროექტთან დაკავშირებული მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზში დახმარება
- შესაბამისი ტრენინგის კოორდინაციაში/ორგანიზებაში და ჩართული მხარეების მხარდაჭერის უზრუნველყოფაში დახმარების გაწევა
- პროექტით გათვალისწინებული სხვადასხვა თემატური ანგარიშებისთვის ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება
- გაწეული საქმიანობის შესახებ პროექტის ანგარიშების მომზადება/მომზადებაში მონაწილეობის მიღება

- პროექტის მართვის ჯგუფის შეხვედრებზე დასწრება და მათთვის სამდივნო ფუნქციების შესრულება (ორგანიზაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფა - მხარეებთან კომუნიკაცია, სხდომების ორგანიზება, სხდომის ოქმების მომზადება).

### პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება

- აღნიშნული მიმართულების საერთაშორისო და რეგიონული საკითხების და პოლიტიკური საკითხების ცოდნა;
- მონიტორინგის და შეფასების პრინციპების ცოდნა
- Excel-ის Power Point პროგრამის პროგრესული (advanced) დონე.

### საჭირო კომპეტენციების ჩამონათვალი:

ქვემოთ მოცემული კომპეტენციები აღებულია [ძირითადი კომპეტენციების მოდელიდან](#).

### კეთილსინდისიერება

- გადაწყვეტილებებს იღებს ობიექტურად, ფაქტებზე და შესაბამის საკანონმდებლო ნორმებზე დაყრდნობით
- სამართლიანად იყენებს თანამდებობისთვის მინიჭებულ უფლებებს და რესურსებს
- პატივისცემით, სამართლიანად და თანასწორად ეპყრობა გარშემომყოფებს (თანამშრომლებს, მოქალაქეებს, კოლეგებს და სხვ.)
- მიჯნავს პირად და სამსახურებრივ ინტერესებს და მოქმედებს ორგანიზაციის ღირებულების და პასუხისმგებლობის შესაბამისად
- აღიარებს და იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ შეცდომებზე
- მაქსიმალურ ძალისხმევას დებს დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაში, მაშინაც თუ არავინ აკონტროლებს

### წერიტი და ზეპირი კომუნიკაცია

- აქვს გამართული წერიტი უნარები - გამართულად წერს ანგარიშებს, საქმიან წერილებს და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებს
- აქვს ყურადღებით მოსმენის უნარი, - საუბრისას, საკითხის განხილვისას სვამს თემასთან შესაბამის კითხვებს
- საუბრობს მარტივი და გასაგები ენით, შეუძლია საკუთარი აზრების, დამოკიდებულებების არგუმენტირებული და კონსტრუქციული გადმოცემა
- ეფექტურად იყენებს არავერბალური კომუნიკაციის უნარებს რომელიც თანხვედრაშია მის მესიჯებთან, - საუბრისას ამყარებს თვალებით კონტაქტს, მისი ხმის ტემბრი, ტონი არის კონსტრუქციული და პროფესიონალური.

## შედეგზე ორიენტაცია

- მიჰყვება შესასრულებელ გეგმას და იცავს "დედლაინებს", სირთულეების შემთხვევაში საქმის კურსში აყენებს ხელმძღვანელს
- შეუძლია მართოს საკუთარი საქმის შესრულების ხარისხი (დავალემა ჩაშალოს კომპონენტებად, დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით, განჭვრიტოს სავარაუდო ხანგრძლივობა და ა.შ.)
- ისწრაფვის მაღალი სტანდარტებისკენ, რეგულარულად ამოწმებს დავალებების ხარისხს
- ორიენტირებულია იმ უნარების განვითარებაზე, რომლებიც დავალებების უკეთესად შესრულებაში დაეხმარება.

## ანალიტიკური აზროვნების უნარი

- მარტივად აღიქვამს მიცემულ დავალებებს, წვდება დავალების არსს
- აქვს უნარი სხვადასხვა წყაროდან მოიძიოს და შეაგროვოს ინფორმაცია, მონაცემები
- ინფორმაციის, მონაცემების მოძიებისას იყენებს სანდო და გადამოწმებულ წყაროებს
- სიტუაციის, ინფორმაციის, მონაცემების გაანალიზებისას ახდენს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის იდენტიფიცირებას
- შეუძლია ინფორმაციის შეფასება-ანალიზი, მართებული ინტერპრეტაცია და გადმოცემა.