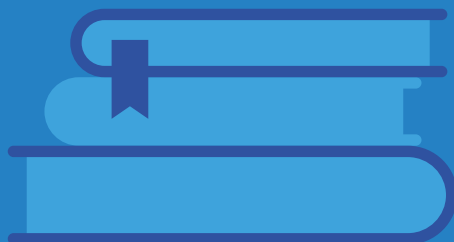


ადგილობრივ დონეზე საჯარო მოხელეთა  
პროფესიული განვითარების  
სისტემის ანალიზი

ანგარიში

თბილისი  
2021



**ავტორი:** ირმა მიქაძე



**MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK**



ანალიზი მომზადებულია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტროსა და საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს ზემოთ ჩამოთვლილი საერთაშორისო ორგანიზაციების მოსაზრებებს.

# შინაარსი



# შესავალი

დოკუმენტში წარმოდგენილია მუნიციპალიტეტებში პროფესიული განვითარების ანალიზის შედეგები, რომელიც ჩატარდა გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) პროექტის - „დეცენტრალიზაციისა და ადგილობრივ დონეზე კარგი მმართველობის ხელშეწყობა საქართველოში“ (DGG) - ფარგლებში.

საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში, სხვა მრავალ ცვლილებასთან ერთად, გაჩნდა საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების ვალდებულებები. 2018 წლიდან ძალაში შევიდა საქართველოს მთავრობის დადგენილება N242, რომელიც არეგულირებს პროფესიული განვითარების პროცედურას მთელ საჯარო სამსახურში. შესაბამისად, რეფორმის ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების პროცესის შესწავლა.




ანალიზის მიზანია, გაანალიზდეს საქართველოს მუნიციპალიტეტებში პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვის საკითხები, კერძოდ, არსებული ვითარება, მიღწევები და გამოწვევები, მიგნებების საფუძველზე კი შემუშავდეს რეკომენდაციები ადგილობრივ დონეზე ამ სისტემის გასაუმჯობესებლად.

## 1. მეთოდოლოგია

დოკუმენტის მიზანია მუნიციპალიტეტებში პროფესიული განვითარების მაქსიმალურად სრულყოფილად შესწავლა, რისთვისაც შეირჩა კომპლექსური მიდგომა და მრავალფეროვანი მეთოდები:

### 1.1. სამართლებრივი რეგულაციების ანალიზი

დოკუმენტის ერთ-ერთი მიმართულებაა იმ სამართლებრივი ბაზის შესწავლა, რომელიც განაპირობებს გარკვეული პროცედურებისა და პასუხისმგებლობების არსებობას პროფესიული განვითარების კუთხით. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, საკმაოდ გაიზარდა რეგულაციები ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე. მათ შორისაა პროფესიული განვითარებაც, რომელიც ადგილობრივ თვითმმართველობებში რეგულირდება შემდეგი ძირითადი ნორმატიული აქტებით:

-  საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“;
-  საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“;
-  საქართველოს მთავრობის დადგენილება N242 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“.

ამ ნორმატიული აქტების ანალიზის საფუძველზე, შესაძლებელი გახდება პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული პროცედურული საკითხების, ვადებისა და ვალდებულებების შესწავლა-გაანალიზება.

## 1.2. სამაგიდო კვლევა

2020-2021 წლებში საჯარო სამსახურში და მათ შორის, თვითმმართველობის მიმართულებით გააქტიურდა კვლევები პროფესიული განვითარების შესახებ, რომლებიც ინფორმაციის ძალზე მნიშვნელოვანი წყაროა. შესაბამისად, მოცემული საკითხის ანალიზის ფარგლებში, დაიგეგმა მათი შესწავლა-გაანალიზება და მიღებული შედეგების გათვალისწინება რეკომენდაციების შემუშავებისა და სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესში.

კვლევის ფარგლებში გათვალისწინებულია საჯარო სამსახურში ამ მიმართულებით ჩატარებული ბოლო (2020-2021 წლების) კვლევებიც:

- 1 ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაში მუნიციპალიტეტთა შესაძლებლობების განვითარების სისტემის მოდელი, CTC, UNDP, 2020;
- 2 შერჩეულ 10 მუნიციპალიტეტში მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების და პროფესიული განვითარების სისტემის კავშირი და ურთიერთმიმართების შესახებ კვლევის განხორციელება, ირმა მიქაძე, GIZ, 2020;
- 3 პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვისა და იმპლემენტაციის ანალიზი საჯარო სამსახურში, ნათია გოცაძე, USAID, 2020;
- 4 საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა, PMC, UNDP, 2021;
- 5 პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვა საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, ირმა მიქაძე, მარიამ ნაფეტვარიძე, IRC, USAID, 2021;
- 6 საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარების საბაზისო პროგრამების შეფასება, გიორგი ურჩუხიშვილი, UNDP, 2021.

## 1.3. თვისებრივი კვლევა

თვისებრივი კვლევა ჩატარდა ფოკუსჯგუფისა და ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდთა გამოყენებით.

**ფოკუსჯგუფებით** გამოვიკვლიეთ მუნიციპალიტეტის მოხელეთა დამოკიდებულებები, ჩართულობა და გამოცდილების გაზიარება. მსგავსი ტიპის ინფორმაციის მისაღებად, შესაძლებელია რამდენიმე მეთოდის გამოყენება, რომელთა შორის ფოკუსჯგუფი ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანია: მისი მეშვეობით, შესაძლებელია საკითხის შინაარსობრივი




და სიღრმისეული კვლევა, მონაწილეთაგან მრავალფეროვანი ინფორმაციის მიღება, მათ მიერ ერთმანეთის მოტივირება და სტიმულირება ისეთი იდეების გაცვლით, რომლებიც შეიძლება არ წარმოიშვას ინდივიდუალური ინტერვიუს დროს. ფოკუსჯგუფები ჩატარდა ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუების სახით, სადაც გამოყენებული იყო თითოეული სამიზნე ჯგუფისთვის წინასწარ მომზადებული კითხვარი.

ფოკუსჯგუფის მეთოდით გამოიკითხნენ მოხელეები 24 მუნიციპალიტეტის უწყებებიდან:

- |  |  |
|--|--|
| 1. ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერია       | 14. ფოთის მუნიციპალიტეტის მერია          |
| 2. შუახევის მუნიციპალიტეტის საკრებულო  | 15. წალენჯიხის მუნიციპალიტეტის საკრებულო |
| 3. ქუთაისის მუნიციპალიტეტის მერია      | 16. ადიგენის მუნიციპალიტეტის საკრებულო   |
| 4. ხარაგაულის მუნიციპალიტეტის მერია    | 17. მცხეთის მუნიციპალიტეტის საკრებულო    |
| 5. ვანის მუნიციპალიტეტის საკრებულო     | 18. ლენტეხის მუნიციპალიტეტის მერია       |
| 6. ჩოხატაურის მუნიციპალიტეტის მერია    | 19. მარნეულის მუნიციპალიტეტის მერია      |
| 7. ლანჩხუთის მუნიციპალიტეტის საკრებულო | 20. გარდაბნის მუნიციპალიტეტის საკრებულო  |
| 8. ონის მუნიციპალიტეტის მერია          | 21. კასპის მუნიციპალიტეტის მერია         |
| 9. ლაგოდეხის მუნიციპალიტეტის მერია     | 22. ხელვაჩაურის მუნიციპალიტეტის მერია    |
| 10. ახმეტის მუნიციპალიტეტის საკრებულო  | 23. ვანის მუნიციპალიტეტის მერია          |
| 11. თელავის მუნიციპალიტეტის მერია      | 24. ახალციხის მუნიციპალიტეტის მერია      |
| 12. ზუგდიდის მუნიციპალიტეტის მერია     |  |
| 13. მარტვილის მუნიციპალიტეტის მერია    |  |

ფოკუსჯგუფებში მონაწილეობდნენ სხვადასხვა სიდიდის მუნიციპალიტეტთა მერიისა და საკრებულოს მოხელეები; ასევე, იმ მუნიციპალიტეტთა წარმომადგენლები, რომლებიც ჩართულნი არიან პროფესიული განვითარების საპილოტე პროგრამებში.

მოხელეები დავყავით სამ ჯგუფად, ვინაიდან პროცესში ჩართულ სამივე მხარეს განსხვავებული ფუნქციები და პასუხისმგებლობები აქვს:

-  ადამიანური რესურსების მართვის (HR) პროფესიონალები
-  მენეჯერული რგოლის მოხელეები (I-II რანგი)
-  სპეციალისტები (III-IV რანგი)

მსგავსი დაყოფის მიზანი იყო საკვლევი საკითხის გაანალიზება სხვადასხვა პერსპექტივიდან, ასევე, გამოწვევების გამოვლენა როგორც ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით, ისე მენეჯერისა და სპეციალისტის როლებიდან გამომდინარე.

კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 6 ფოკუსჯგუფი: 3 - ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალებისთვის, 2 - მენეჯერული რგოლის მოხელეთათვის, ხოლო 1 - სპეციალისტებისთვის. მათი მოცულობა განსხვავდებოდა: ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალებს თითოეულ ჯგუფში იყო 8 მონაწილე, მენეჯერთა ჯგუფში - 12, ხოლო სპეციალისტებთან - 24. ეს რაოდენობრივი სხვაობები გამოწვეული იყო ამ ჯგუფებში საკვლევი თემების მოცულობით.

**ჩაღრმავებული ინტერვიუს** მეთოდი გამოვიყენეთ იმ რესპონდენტებთან, რომლებსაც თავიანთი საქმიანობისას კავშირი აქვთ პროფესიული განვითარების საკითხებთან. ინტერვიუების რიცხვი ასე გადანაწილდა:

- ... საჯარო სამსახურის ბიურო - 2 ინტერვიუ;
- ... რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო - 1 ინტერვიუ;
- ... ტრენინგცენტრები (როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორი) - 3 ინტერვიუ;
- ... თბილისის მერია - 2 ინტერვიუ.

## 2. სამართლებრივი რეგულაციების ანალიზი

### 2.1. პროფესიული განვითარების სისტემა მუნიციპალიტეტებში 1997-2017 წლებში

ჯერ კიდევ 1997 წლიდან შეიქმნა ნორმატიული აქტები, რომლებიც არეგულირებდა პროფესიული განვითარების საკითხს მუნიციპალიტეტებში. მათ შორისაა საქართველოს პრეზიდენტის 1997 წლის 14 ივლისის N 362 ბრძანებულებით დამტკიცებული „**საქართველოს მუნიციპალური განვითარების სახელმწიფო პროგრამა**“ და საქართველოს პრეზიდენტის 2000 წლის 13 მარტის N94 ბრძანებულებით დამტკიცებული „**საქართველოს მუნიციპალური განვითარების მეორე ეტაპის სახელმწიფო პროგრამა**“.<sup>1</sup> პირველი მცდელობები პრაქტიკული განხორციელების კუთხით არცთუ ისე ქმედითი აღმოჩნდა.

2003 წელს ჩამოყალიბდა ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგიის სამუშაო ჯგუფი, რომელმაც მოამზადა „ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების ეროვნული სტრატეგია“.<sup>2</sup> სტრატეგიის მიზანი გახლდათ საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა სწავლების ეფექტიანი და შედეგიანი სისტემის დამკვიდრება.

1 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/113656?publication=0>

2 <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168008f239>



ეროვნული სტრატეგია ეხებოდა ისეთ საკითხებს, როგორცაა ტრენინგების მინიმალური პაკეტების განსაზღვრა და მიწოდება, ტრენინგების ხარისხი, ტრენინგის დაგეგმვა და სხვა.

2012 წლის 18 ივნისს საქართველოს მთავრობის N1182 განკარგულებით დამტკიცდა „საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების მოხელეთა ტრენინგის მექანიზმი“<sup>3</sup>, რომლის მიზანი იყო, შეექმნა „მეთოდოლოგიური საფუძვლები საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების (შემდგომში – დაწესებულება) საჯარო მოხელეთა (შემდგომში – მოხელეთა) სწავლების საჭიროებების განსაზღვრის, კვალიფიკაციის ამაღლების დაგეგმვის, სწავლების ორგანიზებისა და ტრენინგების ეფექტიანობის შეფასებისათვის“. განკარგულებით განისაზღვრა პროფესიული განვითარების სისტემა, კერძოდ: პროფესიული განვითარების საჭიროებათა ანალიზის მეთოდები, პროფესიული განვითარების დაგეგმვა და ტრენინგის მიმწოდებლის კრიტერიუმები, პროფესიული განვითარების ფორმები და სახეები, პროფესიული განვითარების შეფასება და შეფასების კრიტერიუმები.

საქართველოს მთავრობის ამ განკარგულებით, ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრს დაევალა, მიეღო „საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციებისა და თვითმმართველი ერთეულების საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლების გეგმა“ და მოემზადებინა მოხელეთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი შესაბამისი პროგრამები.

ვანო ხუხუნიაშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი აქტიურად მუშაობდა პროფესიული განვითარების მიმართულებებით, იკვლევდა მუნიციპალიტეტთა საჭიროებებს, მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე ქმნიდა პროფესიული განვითარების წლიურ გეგმებს და მუნიციპალიტეტთა მოხელეებს ეძლეოდათ სხვადასხვა სახის ტრენინგში მონაწილეობის შესაძლებლობა.

2014 წელს შეიქმნა „ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოსამსახურეთა უწყვეტი სწავლების კონცეფცია“ და „ადგილობრივი თვითმმართველობის საჯარო მოსამსახურეთა უწყვეტი სწავლების კონცეფციის განხორციელების სამოქმედო გეგმა“<sup>4</sup>. ორივე დოკუმენტი მომზადდა UNDP-ის პროექტის „რეგიონული და ადგილობრივი განვითარების მხარდაჭერა საქართველოში“ ფარგლებში. კონცეფცია გვთავაზობდა ადგილობრივი

3 <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/2298242?publication=0>

4 <https://matsne.gov.ge/document/view/2365571?publication=0>

თვითმმართველობის მოხელეთა სწავლების დეცენტრალიზებულ მოდელს, რომელიც აქცენტირებული იყო სწავლების ერთიანი სტანდარტის შექმნასა და ხარისხის მართვის მექანიზმების გამოყენებაზე.

2015 წლის 7 ივლისს საქართველოს მთავრობის N319 დადგენილებით დამტკიცდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა უწყვეტი სწავლების სისტემის, მასში ჩართული უწყებების უფლებამოსილებებისა და ამ სისტემის ფუნქციონირების პრინციპები და წესი“.<sup>5</sup> დოკუმენტის მიზანი იყო კვალიფიკაციის ამაღლების მოქნილი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც ხელს შეუწყობდა მოხელეთა მიერ შესაბამისი ცოდნის შექმნას, პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებასა და დაკისრებულ მოვალეობათა ეფექტიანად შესრულებას. დადგენილებაში დეტალურად იყო მოცემული სწავლების სისტემაში ჩართული იმ ძირითადი ინსტიტუციების უფლებამოსილებები და ფუნქციები, რომლებიც განსაზღვრულია კონცეფციით (ვანო ხუხუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემისა და ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრი, საჯარო სამსახურის ბიურო, ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა უწყვეტი სწავლების სისტემის სათათბირო საბჭო და მუნიციპალიტეტები). დადგენილებით გათვალისწინებული იყო ისეთი საკითხებიც, როგორცაა: სწავლების საჭიროებათა განსაზღვრა, სასწავლო გეგმების შემუშავება, სწავლების ორგანიზება და ფორმები, სასწავლო პროგრამების სტანდარტები და რეგისტრაცია, სასწავლო პროგრამების რეესტრი და სწავლების მონიტორინგი. თუმცა, იმ პერიოდში სწავლების აღნიშნული მოდელის ფუნქციონირებისათვის, ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო დადგენილების მე-2 მუხლის ჩანაწერი: „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონის 101 მუხლის მე-3 პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტის საფუძველზე, 2016 წლის 1 იანვრამდე მუნიციპალიტეტი უფლებამოსილია, სასწავლო პროგრამების მიწოდების მომსახურების სახელმწიფო შესყიდვა განახორციელოს ავტორიზებული უმაღლესი და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისგან ან/და საჯარო მოხელეთა სწავლების სფეროში არანაკლებ სამწლიანი გამოცდილების მქონე იურიდიული პირებისაგან, გამარტივებული შესყიდვის საშუალებით“. გამარტივებული შესყიდვის უფლება 2016 წლიდან მუნიციპალიტეტებს აღარ მიეცათ, რამაც მომდევნო წლებში გაართულა მუნიციპალური ბიუჯეტიდან მოხელეთა სწავლებისთვის გამოყოფილი თანხების ეფექტიანი გამოყენება და ათვისება.

5 <https://matsne.gov.ge/document/view/2901403?publication=0>

## 2.2. პროფესიული განვითარების სისტემა მუნიციპალიტეტებში 2017 წლის შემდგომ

2015 წლის 27 ოქტომბერს მთავრობამ მიიღო ახალი კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“<sup>6</sup>, რომელიც ძალაში შევიდა 2017 წლის 1 ივლისიდან. ამ პერიოდიდან დაიწყო ახალი რეგულაციების ამოქმედება ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა მიმართულებით. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ცვლილება ეხება პროფესიულ განვითარებას. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონით, განისაზღვრა მოხელის ვალდებულება, იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე - „*მოხელე ვალდებულია, საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები საჯარო სამსახურის მიერ შეთავაზებულ მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობით*“.<sup>7</sup>

პროფესიული განვითარების წესი და პირობები მოცემულია საქართველოს მთავრობის დადგენილებაში, რომელიც არეგულირებს პროფესიული განვითარების საკითხებს საჯარო სამსახურში. დადგენილების საკვანძო საკითხებია:



**პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრის წესი** - დადგენილება განსაზღვრავს გზებს, რომელთა მეშვეობითაც უნდა დადგინდეს მოხელის საჭიროებები. ზოგადად, თანამედროვე მართვის სტანდარტების თანახმად, ეს შესაძლებელია ორი გზით: „*თითოეული მოხელის შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, ან/და საჯარო დაწესებულების სტრატეგიული მიზნებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით*“.<sup>8</sup>



**პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა** - მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციაში გამოიკვლევენ პროფესიული განვითარების საჭიროებას, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ადგენს ამ დაწესებულების მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიურ გეგმას და წარუდგენს საჯარო სამსახურის ბიუროს, არაუგვიანეს ყოველი წლის 1 მარტისა.

6 <https://matsne.gov.ge/document/view/3031098?publication=35>

7 საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მუხლი 54.

8 საქართველოს მთავრობის დადგენილება N242 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“, მუხლი 4.



**სწავლების მეთოდები** - დადგენილება განსაზღვრავს იმ მეთოდებსაც, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იყოს მოხელის პროფესიული განვითარებისთვის:



ელექტრონული კურსი (დისტანციური სწავლება);



საკლასო მეცადინეობა (ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობა ლექციის, სემინარისა ან სხვა ფორმატით);



მასტერკლასი - შესაბამისი დარგის პროფესიონალის მიერ გამოცდილების გაზიარება ლექციის, სემინარის ან სხვა ფორმატით;



სწავლა კეთებით - პრაქტიკაზე ორიენტირებული სწავლება.



**პროფესიული განვითარების პროგრამების ორი ტიპი** - დადგენილების მიხედვით განსაზღვრულია თანამშრომელთა სწავლების ორი სახე: საბაზისო და დამატებითი. საბაზისო პროგრამა გულისხმობს ახალი თანამშრომლის სწავლებას დადგენილებით განსაზღვრული თემატიკის მიხედვით, ხოლო დამატებითი პროგრამები მოიაზრებს ყველა იმ კურსსა თუ ტრენინგს, რომლებიც განისაზღვრება საჭიროების ანალიზის მიხედვით, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ დონეზე.

საბაზისო პროგრამა, თავის მხრივ, ორი სახისაა: (1) მენეჯერული უნარების კურსი შესაბამის პოზიციებზე დასაქმებული მოხელეებისთვის; და (2) პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების პროგრამა სპეციალისტებისთვის.



**აკრედიტაცია** - საბაზისო პროგრამების ხარისხის გასაკონტროლებლად, ყველა ორგანიზაციას (ტრენინგცენტრს), რომელსაც აქვს ასეთი პროგრამების განხორციელების სურვილი, ევალება მათი აკრედიტაცია. აკრედიტაციას პროგრამას ანიჭებს აკრედიტაციის საბჭო, რომლის შექმნის წესი და საქმიანობის სფერო ასევე განსაზღვრულია ზემოხსენებული დადგენილებით.

**საჯარო სამსახურის ბიუროს ვალდებულებები:**



**ინფორმაციის განთავსება ვებგვერდზე** - საჯარო სამსახურის ბიუროს ეკისრება ვალდებულება, ვებგვერდზე განათავსოს ინფორმაცია, რომელსაც საჯარო დაწესებულებები აწვდიან პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე.



**სასწავლო დაწესებულების (ტრენინგცენტრების) რეიტინგები** - საჯარო დაწესებულებებს ეკისრებათ ვალდებულება, სხვა ინფორმაციასთან ერთად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში ასახონ მოხელის შეფასება სასწავლო პროგრამის შესახებ, ხოლო ბიურო ვალდებულია, მიღებული ინფორმაციის განზოგადების საფუძველზე, ელექტრონულ ვებგვერდზე განათავსოს სასწავლო დაწესებულებების/პროგრამების რეიტინგები.

## ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი

### საბიუჯეტო ასიგნება, თანხის გამოყოფა და ხარჯვა

მუნიციპალიტეტებს სხვა საჯარო დაწესებულებებისგან გამოარჩევს ვალდებულება, რომელსაც ითვალისწინებს საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“. ამ კოდექსის მიხედვით, „მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1 პროცენტს“.

აღნიშნული ჩანაწერის თანახმად, ყველა მუნიციპალიტეტის საკრებულოსა და მერიას კანონი ავალდებულებს პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენას და, ამასთანავე, განსაზღვრავს იმ თანხების მინიმალურ ოდენობას, რომლებიც წლის განმავლობაში უნდა დაიხარჯოს საჯარო მოხელეთა სწავლებაზე.

# ძირითადი მიზნაბები

## 1. ორგანიზაციებს შორის სხვაობა ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებით

**არსებული პრობლემა:** მუნიციპალიტეტებში არ არის თანაბარი მდგომარეობა პროფესიული განვითარების პროცედურის დანერგვის კუთხით

ანალიზის ფარგლებში შესწავლილი ორგანიზაციების მიხედვით, ნათელია, რომ მუნიციპალიტეტებში არსებობს სხვაობა ორგანიზაციული, მათ შორის, პროფესიული განვითარების კუთხით. ძალიან დიდია განსხვავება ბოლო წლებში დაგროვებული გამოცდილების მიხედვითაც. არის ორგანიზაციები, სადაც პროფესიული განვითარების პროცედურა ფორმალურად სრულდება (შეიმუშავებენ ყოველწლიურ გეგმას და შემდეგ არავენ ზრუნავს მის განხორციელებაზე), ზოგან კი ესეც არ კეთდება. ამავე დროს, არის ორგანიზაციები, სადაც ძალიან წარმატებით დაინერგა პროფესიული განვითარება და მუდმივად ზრუნავენ მის დახვეწაზე.

ანალიზის შედეგად, შესაძლებელია გარკვეულ მახასიათებელთა გამოვლენა და ამ ორგანიზაციების დაჯგუფება:

- ➔ **მერია-საკრებულო** - მერიებსა და საკრებულოებს შორის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების კუთხით დიდი სხვაობაა. ეს ჩანს როგორც კვლევის მონაწილე 24 მუნიციპალიტეტში ჩატარებული ფოკუსჯგუფების შედეგებიდან (საკრებულოების მნიშვნელოვან ნაწილში საერთოდ არ გადაუმზადებიათ თანამშრომლები), ასევე საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელთ არსებული პროფესიული განვითარების გეგმების ანალიზიდან (ქვეყნის მასშტაბით არსებული მერიების უმეტესობა ადგენს პროფესიული განვითარების გეგმას და უგზავნის საჯარო სამსახურის ბიუროს, მაშინ, როცა საკრებულოთა მნიშვნელოვან ნაწილში ასეთ გეგმას არ შეიმუშავებენ).
- ➔ **მუნიციპალიტეტის მოცულობა** - დიდ მუნიციპალიტეტებში, ასევე, იმ მუნიციპალიტეტებში, სადაც შესაძლებელია შედარებით მეტი ფინანსური რესურსის მობილიზება, მეტად ზრუნავენ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით გამოკვეთილია ბათუმის, რუსთავისა და ზუგდიდის მუნიციპალიტეტებში;
- ➔ **დონორებისა და ექსპერტების ჩართულობა** - თანამშრომელთა სწავლება განსაკუთრებით განვითარებულია იმ მუნიციპალიტეტებში, სადაც ბოლო წლებში აქტიურად თანამშრომლობენ დონორი ორგანიზაციები და ექსპერტები, კერძოდ, საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში შეფასებების ჩატარებისა და პროფესიული განვითარების მიმართულებით;

➔ **ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება** - შეფასების სისტემა და პროფესიული განვითარების პროგრამები წარმატებით ინერგება იმ ორგანიზაციებში, სადაც მერი და მისი მოადგილეები ამ საკითხებს მნიშვნელოვნად და პრიორიტეტულად მიიჩნევენ.<sup>9</sup>

## 2. დამოკიდებულება პროფესიული განვითარებისადმი

### არსებული პრობლემები:

- ❗ მენეჯერთა ნიჰილისტური დამოკიდებულება პროფესიული განვითარების მიმართ;
- ❗ მოხელეთა ნაწილის აზრით, მხოლოდ ცუდი შემსრულებლები საჭიროებენ პროფესიულ განვითარებას.

### 2.1. მენეჯერთა ნიჰილისტური დამოკიდებულება

ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების, როგორც თანამშრომელთა საქმიანობის გასაუმჯობესებელი მექანიზმის ეფექტიანად გამოყენებისთვის, მნიშვნელოვანია მოხელეთა ჯანსაღი და სწორი დამოკიდებულება სწავლების მიმართ. ბოლო წლების დადებითი დინამიკის ფონზე, მაინც ხშირად ვხვდებით მენეჯერთა **ნიჰილისტურ დამოკიდებულებას** პროფესიული განვითარებისადმი. არის შემთხვევები, როდესაც მენეჯერები არ არიან ჩართულნი საჭიროების ანალიზში, რადგან არ მიიჩნევენ მას მნიშვნელოვნად და არ აძლევენ დაქვემდებარებულ პირებს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას. ასეთი ტიპის მენეჯერთა აზრით, პროფესიული განვითარება ბევრს არაფერს იძლევა, ამიტომაც არ ხარჯავენ არც დროს და არც მატერიალურ რესურსს ამ მიმართულებით.

### 2.2. მხოლოდ ცუდი შემსრულებლის გადამზადება

საგულისხმოა გავრცელებული მცდარი წარმოდგენა საკითხზე, თუ ვის სჭირდება სწავლება. სამწუხაროდ, ბევრ ორგანიზაციაში მენეჯერები თვლიან, რომ პროფესიული განვითარება სჭირდებათ მხოლოდ **ცუდ შემსრულებლებს**. მათი აზრით, თუ კარგ და, განსაკუთრებით, საუკეთესო შემსრულებელს დავუგეგმავთ სწავლებას, ეს არ იქნება სწორი („ის ყველაფერს კარგად აკეთებს და რა უნდა ისწავლოს?“).

9 შერჩეულ 10 მუნიციპალიტეტში მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებისა და პროფესიული განვითარების სისტემის კავშირი და ურთიერთმიმართების შესახებ კვლევის განხორციელება, ირმა მიქაძე, GIZ, 2020.

ასეთი დამოკიდებულება გავრცელებულია როგორც მენეჯერებში, ისე მოხელეებში. არის შემთხვევები, როდესაც მოხელეები აპროტესტებენ პროფესიულ გადამზადებას: ისინი ფიქრობენ, რომ ამას ცუდად აღიქვამენ თანამშრომლები და ხელმძღვანელობა, რადგან სწავლების საჭიროება მათ ცუდ თანამშრომლად წარმოაჩენს.

აქვე აღსანიშნავია, რომ, წინა წლებთან შედარებით, იკლებს მსგავსი დამოკიდებულება, რაზეც გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა და მენეჯერთა გადამზადება. მას შემდეგ, რაც პროფესიული განვითარების მიმართულებით გააქტიურდა სწავლება ადგილობრივ თვითმმართველობებში, ბევრმა მენეჯერმა და მოხელემ გადააფასა თავისი დამოკიდებულება. ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერები ცდილობენ, რაც შეიძლება სწორად განსაზღვრონ, რა სჭირდებათ დაქვემდებარებულ პირებს პროფესიული განვითარების კუთხით, და მოხელეებიც უფრო აქტიურად არიან ჩართულნი თავიანთი განვითარების გეგმის შედგენაში.

### 3. პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზი

#### 3.1. ინდივიდუალური საჭიროების ანალიზი და კავშირი შეფასების სისტემასთან

**არსებული პრობლემა:** არ არის ბმა/კავშირი მოხელის შეფასებასა და პროფესიულ განვითარებას შორის

პროფესიული განვითარების ციკლი შედგება რამდენიმე ერთმანეთთან დაკავშირებული ეტაპისგან: პირველი - პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევა, რათა გამოვლინდეს, რომელ მოხელეს და რა მიმართულებით ესაჭიროება ცოდნის ან/და უნარების განვითარება. წესით, საჭიროებები უნდა გაანალიზდეს თანამშრომლის შეფასების ბოლო ეტაპზე, როდესაც უშუალო ხელმძღვანელი შეისწავლის მთელი წლის მუშაობის შედეგებს, გამოავლენს მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და მოხელესთან ერთად განიხილავს ხარვეზების აღმოფხვრის გზებს. ამის შემდგომ, უნდა დადგინდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებები და დაიგეგმოს პროფესიული განვითარება შემდგომი წლისთვის.

არსებული კვლევებით ირკვევა, რომ საჭიროებათა ანალიზი სწავლების პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე საყურადღებო ნაწილია. თუ საწყის ეტაპზე სწორად არ გამოვლინდება, თუ რა მიმართულებით სჭირდებათ თანამშრომლებს პროფესიული განვითარება, ნებისმიერი შემდგომი აქტივობა იქნება უშედეგო და რესურსების ფლანგვა. რეალურად, ძალიან ცოტა მუნიციპალიტეტი იყენებს ამ მიდგომას. როგორც წესი, ისინი მიმართავენ საჭიროების ანალიზის სხვა მეთოდებს. ხშირ შემთხვევაში, ეს არის მენეჯერისა და თანამშრომლის გამოკითხვა (უმეტესად ანკეტებით) და ამ სახით ინფორმაციის შეგროვება. ზოგჯერ



მენეჯერი არც არის ჩართული პროცესში და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ჩამოწერს საჭიროებებს, რომლებიც, მისი აზრით, არსებობს ორგანიზაციაში. ასეთ დროს წყდება კავშირი სამუშაოს შესრულებასა და გაუმჯობესების გზების ძიებას შორის; ასევე, ბუნდოვანია, რა გავლენა უნდა მოახდინოს ტრენინგმა თანამშრომლის შემდგომ საქმიანობაზე. ხშირად ამა თუ იმ ტრენინგის საჭიროების დასაბუთებაც უჭირთ.

ამ პროცესის მიხედვით, გარდა იმისა რომ უშედეგო პროცესია, ისიც არის, რომ საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებულ ადამიანებს უჭრებათ რწმენა მართვის თანამედროვე მეთოდებისადმი. ისინი მიიჩნევენ, რომ სპონტანური მართვის სტილი, რომელიც აქამდე ჰქონდათ, ბევრად მეტად შეეფერება მათ დაწესებულებას. მსგავსი დამოკიდებულება პრობლემურია როგორც ორგანიზაციაში მართვის სწორი მეთოდების დანერგვისთვის, ასევე ორგანიზაციის განვითარებისა და ეფექტიანობისთვის. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, საჯარო დაწესებულებებში დასაქმებულ ადამიანებს ასწავლონ პროფესიული განვითარების საჭიროებათა გაანალიზება.

თანამშრომელთა საჭიროებებზე ხელმძღვანელი ყველაზე მეტ ინფორმაციას იღებს მათი შეფასების პროცესში. შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში მენეჯერი აკვირდება თანამშრომლის მუშაობას, ინიშნავს ცუდ და კარგ შესრულებას, შემდგომ კი მასთან ერთად განიხილავს ამ შემთხვევებს და არკვევს ცუდი შესრულების მიზეზებს.

რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი? ორი სხვადასხვა თანამშრომლის მიერ დაშვებულ ერთსა და იმავე შეცდომას შესაძლებელია სრულიად განსხვავებული მიზეზები ჰქონდეს: მაგალითად, ერთ შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს მოტივაციის ნაკლებობა, მეორე შემთხვევაში კი - უნარების. ამ ორ შემთხვევაში მენეჯერი განსხვავებულად უნდა მოქმედებდეს და მიზეზის შესაბამისად გეგმავდეს აქტივობებს. მიზეზის დადგენა ცალკე მნიშვნელოვანი საკითხია და ის უნდა განიხილონ მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის უკუკავშირის შეხვედრაზე.






მთელი შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში მენეჯერმა უნდა გამოავლინოს პროფესიული განვითარების საჭიროებები, იქნება ეს პროფესიული ცოდნა, თუ უნარ-ჩვევები. ამის შემდეგ, მენეჯერს შეუძლია რეკომენდაციების გაცემა პროფესიულ განვითარებაზე: რა მიმართულებით სჭირდება თანამშრომელს განვითარება, რა ვადებში, პროფესიული განვითარების რომელი მეთოდის გამოყენებით და ა.შ.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამშრომლის შეფასება და პროფესიული განვითარება თანმიმდევრული პროცესებია. შესაბამისად, შეფასების სისტემის განვითარება პირდაპირ უკავშირდება პროფესიული განვითარების ეფექტიანობის ზრდას.

### 3.2. ორგანიზაციული საჭიროების ანალიზი

**არსებული პრობლემა:** მუნიციპალიტეტების უმეტესობა არ აანალიზებს ორგანიზაციულ საჭიროებებს შესაბამისი ცოდნისა და ინსტრუმენტების არქონის გამო

ორგანიზაციული საჭიროებების ანალიზი პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული კომპლექსურად და სტრატეგიულად უნდა განიხილავდეს თანამშრომლების სწავლებას, რაც დამოკიდებულია არა მხოლოდ მოხელის მუშაობის შეფასებაზე, არამედ სხვა საკითხებზეც. მათ შორისაა:

-  ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა
-  საკანონმდებლო ცვლილებები
-  კვლევის შედეგები (მაგ: მისტიური კვლევა)
-  საერთაშორისო ვალდებულებები
-  აუდიტის დასკვნა

ასეთი ინფორმაციის გაანალიზებით, შევძლებთ განვსაზღვროთ, რა მიმართულებით ესაჭიროებათ პროფესიული განვითარება ორგანიზაციის თანამშრომლებს.

ამ მხრივაც საკმაოდ განსხვავებულია გამოცდილება მუნიციპალიტეტებში:

- ➔ ორგანიზაციების უმეტესობა საერთოდ არ ფლობს ინფორმაციას ორგანიზაციულ საჭიროებებზე და, შესაბამისად, არც ცდილობს მათ გამოვლენას;
- ➔ არის ორგანიზაციები, სადაც მერს ან მის ერთ-ერთ მოადგილეს ეკითხებიან აზრს, თუ რა სახის ტრენინგებია ჩასატარებელი;
- ➔ არის ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც საინტერესო მეთოდებს/ინსტრუმენტებს იყენებენ ორგანიზაციული საჭიროებების გამოსავლენად.

*„ყოველ წელს შეხვედრას ვაკეთებ სამსახურის უფროსებთან. ვცდილობ, გავარკვიო, რას ფიქრობს სამსახურის უფროსი, რა სამი პრიორიტეტული მიმართულება არის ჩვენს ორგანიზაციაში, რაც საჭიროებს განვითარებას, გარდა იმ სტრუქტურული ერთეულისა, რომელსაც თვითონ წარმოადგენს. ყველა აფიქსირებს თავის აზრს, შემდგომ მიღებული ინფორმაცია იწერება დაფაზე და, ყველას ჩართულობით, საბოლოოდ, ხუთი მიმართულება იკვეთება. ამ მეთოდს ერთგვარი თამაშის სახეც აქვს და თავიდან ცოტა სკეპტიკურად უყურებდნენ მენეჯერები, მაგრამ უკვე შეეჩვივნენ და მოსწონთ ამ სახით პრიორიტეტების გამოვლენა“, - ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერიის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი.*

### 3.3. ინფორმაციის განთავსება ვებგვერდზე

საჯარო დაწესებულებების მიერ პროფესიული განვითარების საჭიროებებზე მიწოდებული ინფორმაცია ამ ეტაპზე განთავსდება გაერთიანებული სახით, რის გამოც შეუძლებელია ტრენინგის მომთხოვნი ორგანიზაციის იდენტიფიცირება. ამიტომ, ტრენინგ-ცენტრები ან სხვა დაინტერესებული პირები იძულებულნი არიან, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიმართონ ამ ინფორმაციის გამოსათხოვად.

სასურველია, შესაძლებელი იყოს საჯარო დაწესებულებების იდენტიფიცირება, რაც მეტად ინფორმაციული იქნება ტრენინგ-ცენტრებისთვის. ამისათვის, საჯარო სამსახურის ბიურომ საიტზე უნდა განათავსოს არა დაჯგუფებული მონაცემები, არამედ ორგანიზაციების მიერ მიწოდებული პროფესიული განვითარების გეგმები.

## 4. პროფესიული განვითარების გეგმა







### 4.1. ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი

**არსებული პრობლემა:** ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლები არ ამუშავებენ და ანალიზებენ საჭიროების ანალიზით მიღებულ ინფორმაციას.

ინდივიდუალური და ორგანიზაციული საჭიროებების იდენტიფიცირების შემდეგ, ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალმა უნდა **დამუშაოს და გაანალიზოს მიღებული ინფორმაცია**. სწორედ ამის საფუძველზე იქმნება პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმა - დოკუმენტი, რომლითაც ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი მთელი წლის განმავლობაში ხელმძღვანელობს პროფესიული განვითარების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში.

მას შემდეგ, რაც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული/პირი სრულ ინფორმაციას შეაგროვებს მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებაზე, მან უნდა გაანალიზოს მიღებული ინფორმაცია.

თუ ორგანიზაციაში სწორად გამოიკვლევენ და გაანალიზებენ საჭიროებებს როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციულ დონეზე, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს/პირს საკმაოდ დიდი ჩამონათვალი უნდა ჰქონდეს, თუ რა კუთხით საჭიროებენ მოხელეები გადამზადებას. ამ ინფორმაციის ანალიზი და პრიორიტეტიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მთავარი საქმეა. პრიორიტეტები უნდა განისაზღვროს რამდენიმე ფაქტორის გათვალისწინებით:

- |  |  |
|--|--|
|  საკანონმდებლო ვალდებულებები  |  შიდა რესურსების გამოყენების შესაძლებლობა   |
|  სტრატეგიული მნიშვნელობა      |  |
|  რესურსების ხელმისაწვდომობა   |  გავლენა ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდაზე |
|  სამიზნე ჯგუფთან შესაბამისობა |  |

ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ ხშირ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი არ აანალიზებს მონაცემებს ჩამოთვლილი ფაქტორების გათვალისწინებით და სპონტანურად ადგენს პროფესიული განვითარების გეგმას. არის შემთხვევები, როდესაც ასეთი სპეციალისტი საერთოდ არ ერთვება პროცესში და ორგანიზაციის ხელმძღვანელი სუბიექტურად იღებს გადაწყვეტილებას, თუ რა მიმართულებით უნდა წარიმართოს პროფესიული განვითარება ორგანიზაციაში.

## 4.2. პროფესიული განვითარების გეგმის ფორმა და კლასიფიკატორი

### არსებული პრობლემები:

- ! არ არის შემუშავებული პროფესიული განვითარების გეგმის საერთო ფორმა საჯარო სამსახურის ბიუროსა და რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთვის;
- ! ფორმაში არსებული პროფესიული განვითარების თემატიკის კლასიფიკატორი მცირე მოცულობისაა.

საჭიროების კვლევისა და მიღებული მონაცემების ანალიზის შემდგომ, იქმნება პროფესიული განვითარების გეგმა, რომელსაც სტანდარტული ფორმა აქვს და შეიმუშავებს ბიურო.

აღსანიშნავია, რომ დღემდე მუნიციპალიტეტებს უწევდათ პროფესიული განვითარების გეგმის ორი ფორმის შევსება: (1) საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის და (2) რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთვის. 2021 წელს დაიწყო სამუშაოები ამ ორი ფორმის გასაერთიანებლად, თუმცა, როგორც საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელმა განაცხადა, ჯერ კიდევ ჩასატარებელია გარკვეული სამუშაოები შემდეგი წლისთვის. კერძოდ, საბოლოოდ უნდა შეჯერდეს პროფესიული განვითარების გეგმაში მოცემული ველები; ასევე მნიშვნელოვანია, გაერთიანდეს ამ ორ ფორმაში არსებული ტრენინგის დასახელებათა ჩამონათვალის კლასიფიკატორები. გარდა ამისა, კლასიფიკატორმა უნდა მოიცვას ყველა მნიშვნელოვანი მიმართულება, რადგანაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს გარკვეული წინააღმდეგობები ხვდებათ, როდესაც სურთ პროფესიული განვითარების გეგმაში ახალი თემის დამატება (რომელიც არ არის მოცემული არსებულ კლასიფიკატორში).

## 4.3. პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა

**არსებული პრობლემა:** ორგანიზაციების დიდი ნაწილი არ ადგენს პროფესიული განვითარების გეგმას.

მუნიციპალიტეტებში საკმაოდ განსხვავებულია მდგომარეობა ისეთი კუთხითაც, როგორცაა პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენა. არის ორგანიზაციები, სადაც:

- ➔ გაწერილი აქვთ როგორც საბაზისო, ასევე დამატებითი პროგრამები;
- ➔ მხოლოდ საბაზისო პროგრამები ხვდება პროფესიული განვითარების გეგმაში, რადგანაც ეს გათვალისწინებულია კანონმდებლობით;
- ➔ საერთოდ არ ადგენენ ყოველწლიურ გეგმას (2021 წელს ორგანიზაციის პროფესიული განვითარების გეგმა საჯარო სამსახურის ბიუროში წარადგინა მხოლოდ 33-მა (ოცდაცამეტი) მერიამ და 19-მა (ცხრამეტი) საკრებულომ, 64 მუნიციპალიტეტის 128 ასეთი უწყებიდან).

#### 4.4. პროფესიული განვითარების გეგმის შესრულება

**არსებული პრობლემა: მუნიციპალიტეტთა დიდი ნაწილი პროფესიული განვითარების გეგმის მიხედვით არ წარმართავს თანამშრომელთა სწავლებას.**

მუნიციპალიტეტებს სხვა საჯარო დაწესებულებებისგან გამოარჩევს ვალდებულება, რომელსაც ითვალისწინებს საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“. ამ კოდექსის მიხედვით, „მუნიციპალიტეტი მოხელეთა პროფესიული განვითარებისთვის მიმართავს შრომის ანაზღაურებისათვის გათვალისწინებული საბიუჯეტო ასიგნებების საერთო მოცულობის არანაკლებ 1 პროცენტს.“

კანონის ამ ნორმას მუნიციპალიტეტები არაერთმნიშვნელოვნად განმარტავენ: მათი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ჩანაწერი არ გულისხმობს ფაქტობრივი ხარჯის გაწევის ვალდებულებას და საკმარისია, დადგენილი მინიმალური თანხა ბიუჯეტში აისახოს. ამდენად, თუ საბიუჯეტო წლის განმავლობაში, სხვადასხვა მიზეზით, ვერ მოხერხდება ამ სახსრების მნიშვნელოვანი ნაწილის ათვისება, მათი აზრით, ეს არ მიიჩნევა კანონის მოთხოვნის შესრულებლობად. არის შემთხვევები, როდესაც სავალდებულო მინიმალური თანხა მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტში საერთოდ არ აისახება.<sup>10</sup>

აღსანიშნავია, რომ კანონმდებლობა ითვალისწინებს შესაძლებლობას, წლის განმავლობაში ბიუჯეტში შევიდეს ცვლილებები არსებული ობიექტური მიზეზების გათვალისწინებით. მაგალითად, COVID-19-ის პანდემიის პირობებში ბევრი რამ შეიცვალა მუნიციპალიტეტთა ბიუჯეტებში. შესაბამისად, გარკვეული ცვლილებების განხორციელება შესაძლებელია პროფესიული განვითარებისთვის გამოყოფილ თანხებშიც. თუმცა, როგორც აქამდე არსებული კვლევებით, ასევე ამ ანალიზის ფარგლებში ჩატარებული ინტერვიუებით დასტურდება, ორგანიზაციები ფორმალურად გამოყოფენ თანხებს და, გარკვეულწილად, მანიპულირებენ საკანონმდებლო ნორმებით.

<sup>10</sup> ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაში მუნიციპალიტეტების შესაძლებლობების განვითარების სისტემის მოდელი, CTC, UNDP, 2020.

## 4.5. საჭირო ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა

**არსებული პრობლემა:** ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლების ნაწილი პროფესიული განვითარების პროცედურას არასწორად განმარტავს. შესაბამისად, ის ხარვეზით ინერგება მათ ორგანიზაციებში.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ნაწილი კარგად არ იცნობს პროფესიული განვითარების პროცედურას. არასწორი წარმოდგენების გამო, მათ ხარვეზები აქვთ საქმიანობაში. მაგალითად, პროფესიული განვითარების გეგმის განახლება შესაძლებელია მთელი წლის განმავლობაში - ამისათვის საჭიროა, ბიუროში გაიგზავნოს განახლებული გეგმა. თუმცა, რადგან ელექტრონულ პროგრამაში (eHRMS) წარმოდგენილ გეგმაში ტექნიკურად შეუძლებელია ცვლილების შეტანა, მიიჩნევენ, რომ პროფესიული განვითარების გეგმის განახლებაც შეუძლებელია. რეალურად კი, განახლებული პროფესიული გეგმა თავიდან უნდა აიტვირთოს eHRMS-ში. შესაბამისად, აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა სწავლება და ინფორმირება მსგავს საკითხებზე, რაც ხელს შეუწყობს პროფესიული განვითარების პროცესის უხარვეზოდ წარმართვას.

## 5. ტრენინგის შესყიდვა - ტენდერი

პროფესიული განვითარების ციკლის შემდეგი ეტაპია ტრენინგ აქტივობების დაგეგმვა. პირველ რიგში, უნდა შემუშავდეს პროფესიული განვითარების პროგრამის შინაარსი და აღწერილობა, ასევე, განისაზღვროს პროგრამის შესასრულებლად საჭირო დრო. როგორც წესი, უნდა გაიწეროს სატენდერო წინადადების მოთხოვნები, გამოცხადდეს და ჩატარდეს ტენდერი და შეირჩეს შესაბამისი ორგანიზაცია კონკრეტული პროგრამის ჩასატარებლად. შემდეგ უნდა მომზადდეს პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელების გეგმა და შეხვედრების განრიგი.<sup>11</sup>

ტენდერთან დაკავშირებით, მუნიციპალიტეტებში მრავალი გამოწვევა არსებობს:

### 5.1. ტექნიკური დავალების ხარისხი

**არსებული პრობლემა:** ხშირად პროფესიულ განვითარებასთან დაკავშირებული ტენდერის ტექნიკური დავალების ხარისხი დაბალია.

ტენდერის გამოცხადების პროცესში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია ტექნიკური დავალების სწორად გაწერა, რაც შემდგომ განაპირობებს შესყიდული ტენდერის პირობებსა და ხარისხს. ამ მიმართულებით, მუნიციპალიტეტებში ჯერ კიდევ ბევრი

11 მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო, ირმა მიქაძე და ია წულაია, UNDP, 2018.

ხარვეზია, რომლებიც საჭიროებს გამოსწორებას. პროვაიდერები ხშირად აღნიშნავენ, რომ სატენდერო დოკუმენტაცია გაუმართავი და ბუნდოვანია, ასევე, არ ჩანს, რა მიმართულებით სურთ ყურადღების გამახვილება. ხშირია მექანიკური შეცდომებიც – წინა ტენდერიდან მექანიკურად გადმოტანილი მოთხოვნები, რომლებიც არ შეესაბამება არსებული ტენდერის პირობებს.

## 5.2. შესყიდვების განყოფილებასთან თანამშრომლობის ხარისხი

**არსებული პრობლემა:** ადამიანური რესურსების მართვისა და შესყიდვების განყოფილების წარმომადგენლების თანამშრომლობა დაბალხარისხიანია და არ არის ორიენტირებული შედეგზე.



ტენდერი ცხადდება ორი განყოფილების თანამშრომლობის შედეგად. პროფესიული განვითარების შემთხვევაში, ეს არის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი და შესყიდვების განყოფილება. მნიშვნელოვანია, ამ ორ ერთეულს შორის შედგეს კონსტრუქციული თანამშრომლობა და ტენდერის გამოცხადებაში შინაარსობრივად ჩაერთოს ორივე მხარე, რადგანაც ტრენინგის საკითხებში გარკვეულია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი, ხოლო ტენდერებს შინაარსობრივად კარგად იცნობენ შესყიდვების განყოფილების სპეციალისტები. ძალიან ხშირად, შესყიდვების სპეციალისტები არ ერთვებიან დოკუმენტების მომზადების პროცესში და HR-ს დამოუკიდებლად უწევს ტექნიკური დავალების შედგენა. ვინაიდან ამის გამოცდილება მას არ აქვს, ხშირია ხარვეზები.

შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვისა და შესყიდვების ერთეულების თანამშრომლობა ტენდერის წარმატებით ჩატარებაში.

## 5.3. ტრენინგში მონაწილე მოხელეების რაოდენობა ერთი მუნიციპალიტეტიდან

**არსებული პრობლემა:** ხშირად, ერთი მუნიციპალიტეტიდან ტრენინგში მონაწილე მოხელეების რაოდენობა მცირეა, რაც სირთულეებს იწვევს ტენდერის გამოცხადებისას.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სირთულე, რომელსაც მუნიციპალიტეტებში ვაწყდებით, არის ერთ ტრენინგში მონაწილე მოხელეების რაოდენობა. არის მიმართულებები, რომლებშიც საჭიროა მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე (3-4) მოხელის გადამზადება. ასეთ შემთხვევაში, როდესაც მუნიციპალიტეტი აცხადებს ტენდერს, მხოლოდ ამ მოხელეებისთვის უწევს ტრენინგის შესყიდვა, რაც ბევრ სირთულეს ქმნის:




-  მცირე რაოდენობის მონაწილეებისთვის ტრენინგის ჩატარება აზრს კარგავს, რადგან ტრენინგის ფორმატი მონაწილეების გარკვეულ რაოდენობას (სულ მცირე, 6 მონაწილე) საჭიროებს;
-  მცირე რაოდენობის თანამშრომლებისთვის ტრენინგის შესყიდვა ძალიან ზრდის მის საფასურს. ასეთ შემთხვევაში, მუნიციპალიტეტები თავს იკავებენ იმ თანხის გადახდისგან, რომელიც სხვა შემთხვევაში შეიძლება 6-10 მონაწილისთვის დაიხარჯოს.

#### 5.4. ტენდერის გამოცხადებისთვის თავის არიდება და სხვაობები გეგმასა და შესრულებას შორის

**არსებული პრობლემა:** არის შემთხვევები, როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები თავს არიდებენ ტენდერის გამოცხადებას და თანამშრომელთა სწავლება არ წარიმართება სრულყოფილად.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს არ აქვთ შესაბამისი ცოდნა, რომელიც ესაჭიროება შესყიდვების სპეციალისტს და კონკრეტულად ტენდერის გამოცხადებას. ეს განპირობებულია იმით, რომ მათ არ აქვთ არც კომპეტენცია და არც გამოცდილება შესყიდვების მიმართულებით. როგორც კვლევამ აჩვენა, ამის გამო, ძალიან ხშირად ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები თავს არიდებენ ტენდერის გამოცხადებას და ცდილობენ, სხვა გზები გამოძებნონ ტრენინგის ჩასატარებლად, ან საერთოდ არ ახორციელებენ აქტივობებს ამ მიმართულებით.

ხშირად, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ტენდერის ასარიდებლად მიმართავენ შემდეგ გზებს:

-  შესყიდვას ახორციელებენ მხოლოდ 5000 ლარამდე თანხაზე. შესაბამისად, მიმართავენ გამარტივებული შესყიდვის გზას. ეს ძალიან ცუდი პრაქტიკაა, რადგან ვერ ხერხდება პროფესიული განვითარებისთვის გამოყოფილი თანხების უმეტესობის ათვისება და ამ მიმართულების სამომავლო განვითარება;
-  შესყიდვას ახორციელებენ მხოლოდ იმ ორგანიზაციებთან, რომლებთანაც გაფორმებული აქვთ მემორანდუმი და შეუძლიათ პირდაპირი გზით შესყიდვა (მაგ: სსიპ საჯარო აუდიტის ინსტიტუტი, რომელიც საბაზისო ტრენინგებსაც ტენდერის გარეშე სთავაზობს ორგანიზაციებს; და ფინანსისტა ასოციაცია, რომელთანაც პირდაპირ შეუძლიათ ორგანიზაციებს შესყიდვის განხორციელება); ამის გამო, ძალიან ხშირად ორგანიზაციებში პროფესიულ გადამზადებას ძირითადად იყენებენ მხოლოდ ფინანსების ან აუდიტის სფეროს თანამშრომლებთან;
-  დონორი ორგანიზაციების დახმარება: მუნიციპალიტეტების მიერ მოწოდებული დოკუმენტების გაანალიზების შემდგომ (პროფესიული განვითარების წლიური გეგმა და იმ წელს ჩატარებული ტრენინგების ჩამონათვალი), გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ



თანამშრომლები ტრენინგებში მონაწილეობენ არა წინასწარ განსაზღვრული გეგმის მიხედვით, არამედ დონორი ორგანიზაციების ან პროფესიული ასოციაციების მიერ შემოთავაზებული თემატიკის შესაბამისად. ანალიზის ფარგლებში შესწავლილი ინფორმაციის თანახმად, უმეტეს შემთხვევაში, პროფესიული განვითარების გეგმის მხოლოდ ნაწილი სრულდება, რადგანაც მხოლოდ ნაწილი ემთხვევა დონორთა მიერ შემოთავაზებულ თემატიკას. სხვა ტრენინგები კი (საშუალოდ, ჩატარებული ტრენინგების 50%) აცდენილია გეგმას. არის შემთხვევები, როდესაც პროფესიული განვითარების გეგმაში წარმოდგენილი თემატიკა საერთოდ არ იფარება წლის განმავლობაში და თანამშრომლებს ტრენინგზე უშვებენ სპონტანურად, არსებული შემოთავაზებების მიხედვით.<sup>12</sup>

## 5.5. საჭირო ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა

**არსებული პრობლემა:** ადამიანური რესურსების მართვის სფეროს წარმომადგენლები არ ფლობენ საჭირო ცოდნასა და ინფორმაციას ტენდერთან დაკავშირებით.

გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს არასწორი წარმოდგენები ჰქონდათ ტენდერის გამოცხადებაზე, რის გამოც კიდევ უფრო ფერხდებოდა მათი საქმიანობა ამ მიმართულებით. მაგალითად, ზოგიერთის აზრით:

- ტენდერი აუცილებლად უნდა გამოცხადდეს 5000 ლარზე მეტი ღირებულების შესყიდვაზე. შესაბამისად, ის ვერ ცხადდება მხოლოდ ერთი ტრენინგის შესყიდვის მიზნით (უნდა გამოცხადდეს რამდენიმე ერთად);
- აუცილებელია, ყველა დაგეგმილ ტრენინგზე ერთიანად გამოცხადდეს ტენდერი. ამის გამო, ორგანიზაციები ხშირად ვერ ახერხებენ მომსახურების ტენდერით შესყიდვას, რადგან ვერ მოიძიებენ ორგანიზაციას, რომელიც მათთვის სასურველი ყველა მიმართულებით ჩაატარებს ტრენინგს;
- ტენდერის გამოცხადებისას, ტრენინგის ჩატარების ვადა არ უნდა იყოს ხანგრძლივი, ეს კანონით არის აკრძალული.

12 შერჩეულ 10 მუნიციპალიტეტში მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების და პროფესიული განვითარების სისტემის კავშირი და ურთიერთმიმართების შესახებ კვლევის განხორციელება, ირმა მიქაძე, GIZ, 2020.

## 5.6. ერთობლივი შესყიდვა

**არსებული პრობლემა:** ერთობლივი შესყიდვის შესაძლებლობას არ იყენებს მუნიციპალიტეტთა უმეტესობა.

პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენისას, მუნიციპალიტეტებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა თითო ტრენინგში მონაწილე თანამშრომელთა რაოდენობა და ამის გამო გაზრდილი ხარჯები. **ერთობლივი შესყიდვა** არის პროცედურა, რომელსაც კანონი სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ შემდეგნაირად განმარტავს: „შემსყიდველ ორგანიზაციათა შეთანხმებით, შესაძლებელია **სახელმწიფო შესყიდვების ერთობლივი განხორციელება კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით დადგენილი წესით.**“<sup>13</sup>

ამ მექანიზმის საშუალებით, მუნიციპალიტეტს შეუძლია, ერთობლივად გამოაცხადოს ტენდერი. ამიტომ, ეს არის ბევრი პრობლემის გადაჭრის გზა: ტრენინგის ღირებულება ნაწილდება ყველა ორგანიზაციაზე და ხარჯი აღარ არის არაადეკვატურად მაღალი (მცირე რაოდენობის მონაწილეებისთვის ტრენინგის შესყიდვისას, თითო მონაწილეზე გაწეული ხარჯი მაღალია); ტრენინგს ესწრება მონაწილეთა ის რაოდენობა, რომელიც რეკომენდებულია მსგავსი ტიპის ფორმატისთვის და ა.შ.

ერთობლივი შესყიდვისთვის, საჭიროა რამდენიმე ორგანიზაციის კოორდინაცია და თანამშრომლობა, რაც საკმაოდ დიდი გამოწვევაა მუნიციპალიტეტებისთვის. სამწუხაროდ, ამ შესაძლებლობას არცთუ აქტიურად იყენებენ დაწესებულებები პროფესიული განვითარების კუთხით შესყიდვის განსახორციელებლად.

არსებული გამოცდილებიდან აღსანიშნავია რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს პროექტი ერთობლივი შესყიდვის მიმართულებით, რომელიც განხორციელდა UNDP-ის მხარდაჭერით. 2020 წელს, UNDP-ის პროექტის მეშვეობით („რეგიონული და ადგილობრივი განვითარების მხარდაჭერა საქართველოში“), სამეგრელო-ზემო სვანეთში განხორციელდა პროგრამა, რომლის მიზანიც იყო რეგიონის მუნიციპალიტეტთა გაერთიანება და ერთობლივი ტენდერის ჩატარება ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიმართულებით. მიღებული უკუკავშირის საფუძველზე, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ეს ძალიან წარმატებული პროექტია და სამეგრელო-ზემო სვანეთის მუნიციპალიტეტები კვლავაც აგრძელებენ თანამშრომლობას ამ კუთხით. წელს იგივე პროექტი ხორციელდება კახეთის რეგიონშიც, ევროკავშირის ფინანსური მხარდაჭერით.

13 საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“, მუხლი 9.11.

ერთობლივი შესყიდვის ეს მოდელი მოიცავს შემდეგ ნაბიჯებს:

1. მემორანდუმის გაფორმება მოხელეთა პროფესიული განვითარების სფეროში ინტერმუნციპალური თანამშრომლობის შესახებ;
2. წამყვანი მუნციპალიტეტისთვის მოხელეთა პროფესიული განვითარების ყოველწლიური გეგმის მიწოდება;
3. ინტერმუნციპალური თანამშრომლობისთვის შესაბამისი სასწავლო პროგრამების იდენტიფიცირება;
4. ყოველწლიური საკოორდინაციო შეხვედრების ჩატარება;
5. შეთანხმების გაფორმება და ერთობლივ სატენდერო კომისიაში წევრის წარდგენა;
6. ბაზრის კვლევა და ფასის დადგენა;
7. ერთობლივი სატენდრო კომისიის სხდომის ჩატარება;
8. ერთობლივი ელექტრონული ტენდერის გამოცხადება;
9. გამარჯვებულის გამოვლენა და ხელშეკრულების გაფორმება;
10. მომსახურების მიწოდება და შესაბამისი მიღება-ჩაბარების აქტის გაფორმება.

აღსანიშნავია შედეგები, რომლებიც მოჰყვა ამ პროექტის განხორციელებას:

- ✔ შესაძლებელი გახდა იმ ტრენინგების ჩატარება, სადაც თითო მუნციპალიტეტიდან მცირე რაოდენობის მოხელეები მონაწილეობენ;
- ✔ მუნციპალიტეტების ხელმძღვანელობა ჩაერთო პროფესიული განვითარების საკითხებში და დაინახა მისი საჭიროება;
- ✔ მუნციპალიტეტების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა მიიღეს ტენდერის გამოცხადებასთან დაკავშირებული თეორიული ცოდნა და ყველა იმ დოკუმენტის შაბლონი, რომლებიც დასჭირდებათ ერთობლივი შესყიდვისას;
- ✔ ერთობლივი ტენდერის ჩატარებამ მუნციპალიტეტებს უბიძგა, რომ შემდეგ წელს უფრო აქტიურად ჩაერთონ საბაზისო და დამატებითი ტრენინგების ჩატარებაში;
- ✔ გაღრმავდა კომუნიკაცია და თანამშრომლობა რეგიონის მუნციპალიტეტებს შორის.

## 6. სწავლების შედეგების შეფასება

**არსებული პრობლემა:** ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები არ ფლობენ ინფორმაციას და საჭირო ინსტრუმენტებს სწავლების შედეგების შესაფასებლად.

### 6.1. სწავლების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შეფასების სისტემა

მას შემდეგ, რაც ჩატარდება პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევა და შესაბამისი აქტივობები, მნიშვნელოვანია, დაწესებულებამ შეაფასოს მათი ეფექტიანობა. ტრენინგები და სხვა სასწავლო ღონისძიებები ფასდება მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში. პროფესიული განვითარების მოკლევადიან პერსპექტივაში შეფასებისას, მონაწილე სასწავლო პროცესს აფასებს უშუალოდ მისი დასრულების შემდგომ, გრძელვადიან პერსპექტივაში კი ფასდება პროფესიული განვითარების გავლენა მოხელის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ეს გულისხმობს გაზომვადი შეფასების ინდიკატორების წინასწარ ჩამოყალიბებას.<sup>14</sup>

კვლევებით ვლინდება, რომ სწავლების შედეგების შეფასება ორგანიზაციებში არ არის სათანადოდ განვითარებული: ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებსა და მენეჯერებს არ აქვთ არც შესაბამისი ცოდნა, არც საჭირო ინსტრუმენტები (მაგ: შეფასების კითხვარი, მენეჯერის გზამკვლევი და ა.შ) და არც სათანადო ინფორმაცია სწავლების შემდგომი შეფასების მნიშვნელობაზე.

გრძელვადიანი შეფასება გულისხმობს სწავლების შედეგად მიღებული ცოდნის ან შეძენილი უნარის გამოყენებას მუშაობის პროცესში, რაც სწავლების მთავარი ამოცანაა. თანამშრომლის პროფესიული განვითარება იგეგმება იმისთვის, რომ შემდგომში უფრო კარგად შეასრულოს დაკისრებული ვალდებულებები. თუ ტრენინგის შემდგომ მიზანი ვერ მიიღწევა (ანუ მოხელე ვერ გააუმჯობესებს შესრულებას და კვლავ მსგავსი ხარვეზები ექნება მუშაობაში), მნიშვნელოვანია, გაირკვეს წარუმატებლობის მიზეზები, რომლებიც შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი:

- ❗ ტრენინგის თემატიკის არასწორად შერჩევა
- ❗ ტრენინგის მოდულის არასწორად შედგენა ტრენინგის მიერ
- ❗ ტრენინგის არასაკმარისი კვალიფიკაცია
- ❗ გარემო პირობები ტრენინგის მსვლელობისას
- ❗ სასწავლო მასალების (ე.წ. „ჰენდაუთების“) ხარისხი

14 მოხელის პროფესიული განვითარების სახელმძღვანელო, ირმა მიქაძე და ია წულაია, UNDP, 2018.

- ❗ ტრენინგის მონაწილის (მოხელის) ჩართულობა ტრენინგში
- ❗ მოხელის მოტივაციის დონე/მოტივირებულობა
- ❗ შექნილი ცოდნის რეალურ გარემოში გადმოტანის სირთულე

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა სწავლება უნდა მოიცავდეს ორ მიმართულებას: (1) შედეგების შეფასება და (2) წარუმატებლობის შემთხვევაში მიზეზის იდენტიფიცირების შესაძლებლობა.

## 6.2. სასწავლო დაწესებულებების (ტრენინგცენტრების) რეიტინგები

დადგენილებით განსაზღვრული ეს ვალდებულება ჯერ კიდევ არ შესრულებულა. როგორც საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლები აღნიშნავენ, დღეისათვის გარკვეული სამუშაოები მიმდინარეობს ამ მიმართულებით.

აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდზე ქვეყნდება აკრედიტებული პროფესიული განვითარების პროგრამების რეიტინგი, თუმცა ის ეყრდნობა გავლილი პროგრამის შეფასებას მხოლოდ მსმენელის მიერ და არ იყენებს კომპლექსურ, მრავალკომპონენტურ შეფასებას.<sup>15</sup>

## 7. საბაზისო პროგრამები

**არსებული პრობლემა:** საბაზისო პროგრამები საჭიროებს გარკვეულ გაუმჯობესებას მოცულობისა და შინაარსის შესაბამისობისათვის.






*„პროფესიული განვითარებისთვის, საბაზისო პროგრამას გადის პირი, რომელიც, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით, ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე, პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნვიდან ერთი წლის ვადაში“.<sup>16</sup>*

15 საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა, PMC, UNDP, 2021.

16 საქართველოს მთავრობის დადგენილება N242 „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“, მუხლი 6.



საბაზისო პროგრამების მიმართ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულება საკმაოდ პოზიტიური (როგორც მენეჯერების, ასევე თანამშრომლებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების).

არსებობს გარკვეული შენიშვნებიც ამ მიმართულებით:

-  **ტრენინგის შინაარსი** - მონაწილეებისთვის სასურველია, უფრო გაღრმავდეს ტრენინგის შინაარსი;
-  **საჯარო სამსახურის სპეციფიკის ცოდნა** - მნიშვნელოვანია, ტრენერს ჰქონდეს საჯარო უწყებებთან თანამშრომლობის გამოცდილება ან/და კარგად იცნობდეს მის სპეციფიკას;
-  **ტრენინგის მოცულობა** - თითოეული პროგრამა შედგება 4 ან 5 მოდულისგან. მონაწილეებისთვის რთულია, როდესაც ეს ტრენინგები ერთმანეთის მიყოლებით ტარდება და მეორე თემაზე გადადიან ისე, რომ არ ეძლევათ პირველის გააზრების საშუალება;
-  **ტრენინგის ხანგრძლივობა** - ერთ-ერთი რესპონდენტი ამბობს, რომ ტრენინგის ხანგრძლივობა, მისი აზრით, არ კმაროდა საკითხის სიღრმისეულად შესწავლისთვის, განსაკუთრებით, დამწყები საჯარო მოხელეების შემთხვევაში. სხვა რესპონდენტის მიხედვითაც, ტრენინგის დრო უნდა გაიზარდოს, ან საკითხების რაოდენობა შემცირდეს, ვინაიდან ვერ ასწრებდნენ ტრენინგზე დიდი მასალის განხილვასა და ათვისებას;
-  **სანქციები** - ჩატარებული ფოკუსჯგუფების მსვლელობისას, დაისვა საინტერესო კითხვა: „რა მოხდება, თუ თანამშრომელი ვერ აიღებს სერტიფიკატს? და ვერ მივიღეთ ზუსტი პასუხი. ეს საკითხი სამართლებრივად დასარეგულირებელია“.

## 8. სწავლების მეთოდები

**არსებული პრობლემები:**

-  **მუნიციპალიტეტები არ ფლობენ და არ იყენებენ სწავლების მრავალფეროვან მეთოდებს და მხოლოდ ტრენინგით შემოიფარგლებიან;**
-  **დადგენილებაში მოცემული განმარტება სწავლების მეთოდების შესახებ ძალზე ზოგადია.**

ტრენინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი მეთოდია. მუნიციპალიტეტების შესწავლისას გამოვლინდა, რომ უმეტესობა სწავლებისთვის მხოლოდ ტრენინგს იყენებს, მაშინ, როცა ბევრი სხვა ეფექტიანი მეთოდი არსებობს, რომელთა გამოყენებითაც უფრო პროდუქტიული გახდება მუნიციპალიტეტში სწავლების შედეგები.

ფოკუსჯგუფებით კვლევისას, ზოგი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი და მენეჯერი ვერც კი ხვდებოდა, რას გულისხმობდა კითხვა მეთოდების

შესახებ და მხოლოდ ტრენინგზე საუბრობდა. ამავე დროს, გამოვლინდა მუნიციპალიტეტების რამდენიმე საინტერესო გამოცდილება პროფესიული განვითარების მეთოდების მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, ერთ-ერთი მუნიციპალიტეტი გეგმავს **მენტორინგის** პროგრამის დანერგვას, თბილისის მერიაში კი აპირებენ **თვითრეგულირებადი ელექტრონული მოდულის** დანერგვას, რომელიც გულისხმობს ვიდეოლექციების ციკლს და მოხელე თავად შეძლებს, მართოს სწავლების დრო.

ასევე ძალიან დიდი პოპულარობით სარგებლობს **მოხელეთა ფორუმი**, რომელიც დისტანციურ რეჟიმში მიმდინარეობს. სავარაუდოდ, ეს საუკეთესო ფორმატია მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლებისთვის, ამიტომ, კარგი იქნება, სამომავლოდაც გაგრძელდეს.

საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ განმარტავს სწავლების მეთოდებს. ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანია და ხელს უწყობს ცნობიერების ამაღლებას სწავლების მრავალფეროვან მეთოდებზე, მაგრამ აღსანიშნავია ისიც, რომ მოცემული ჩამონათვალი და მათი განმარტებები საჭიროებს მეტ დაზუსტებასა და სიცხადეს. მაგალითად, მასტერკლასის ფორმატის განსაზღვრებად მოყვანილია სწავლების სრულიად სხვა მეთოდების ჩამონათვალი, რომლებიც ვერ განმარტავს მის შინაარსს და შეიძლება, გარკვეული გაუგებრობაც გამოიწვიოს. ამიტომ, სასურველია ამ ჩამონათვალის განახლება, ასევე, მეთოდების გამრავალფეროვნება.








## 8.1. დისტანციური სწავლება

**არსებული პრობლემა:** დისტანციური სწავლების მეთოდის ეფექტიანობა დაბალია.






ამ კვლევის ფარგლებში, ფოკუსჯგუფისა და ჩალრმავებული ინტერვიუს მეთოდების გამოყენებით და PMC-ის მიერ ჩატარებული კვლევის გაანალიზებით („საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა“, რომელიც განხორციელდა UNDP-ის ფინანსური მხარდაჭერით), შესაძლებელია, საკითხი შემდეგნაირად შეჯამდეს:

დისტანციური სწავლების მეთოდი 2020 წლამდე ყველაზე ნაკლებად გამოიყენებოდა და პანდემიით გამოწვეულ სიძნელეებს მუნიციპალიტეტების უმეტესობა მოუმზადებელი შეხვდა. 2020 წელს ძალიან ბევრი ტრენინგი გაუქმდა და ერთ-ერთი მიზეზი იყო დისტანციური სწავლების ფორმატიც: კერძოდ, მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლები მიიჩნევენ, რომ ეს მეთოდი ვერ უზრუნველყოფს სასურველ შედეგებს. 2021 წელს ოდნავ გაუმჯობესდა მდგომარეობა, თანამშრომლებმა შედარებით უკეთ აითვისეს დისტანციური სწავლების ინსტრუმენტები და უკუკავშირის მიხედვით ირკვევა, რომ მისი ხარისხი გაუმჯობესდა. ამჟამად, დისტანციური სწავლებისადმი უმეტესად ნეგატიური დამოკიდებულებაა, მაგრამ არის დადებითი გამოხმაურებებიც.

### არსებული გამოწვევები:

-  ინტერნეტის დაბალი ხარისხი და სიჩქარე
-  ტექნიკური აღჭურვილობის გაუმართაობა (ვიდეო-აუდიო უზრუნველყოფა)
-  ტრენერები სათანადოდ არ ფლობენ დისტანციური სწავლებისთვის საჭირო უნარებსა და ტექნიკებს
-  ტრენინგის მონოტონურობა და სავარჯიშოების ნაკლებობა
-  ინტერაქციის ნაკლებობა
-  ტრენინგის პარალელურად სამსახურის საქმის კეთება
-  ტრენინგის პარალელურად ოთახში სხვა თანამშრომელთა აქტივობები, რაც ხელს უშლის მონაწილეებს

### დადებითი მხარე:

-  ტრენინგისთვის საჭირო თანხების დაზოგვა
-  დროის დაზოგვა
-  შესაძლებელია სწრაფად დაბრუნება სამუშაო პროცესში
-  იზრდება ტრენინგებზე ხელმისაწვდომობა
-  ძალიან ეფექტიანია შეხვედრებისა და მოკლევადიანი სწავლებისთვის

## 9. არაქართულენოვან საჯარო მოხელეთა პროფესიული განვითარება

**არსებული პრობლემა:** ენის ბარიერის გამო, დაბალია ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენელ საჯარო მოხელეთა ჩართულობა პროფესიული განვითარების პროგრამებში.

PMC-ის კვლევითმა ცენტრმა, UNDP-ის ფინანსური მხარდაჭერით, ჩაატარა კვლევა „საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა“. როგორც კვლევამ აჩვენა, რეგიონულ ტერიტორიაში მნიშვნელოვანია განვიხილოთ არაქართულენოვან საჯარო მოხელეთა საკითხი, რომლებიც ცხოვრობენ და მუშაობენ ეთნიკური უმცირესობებით მჭიდროდ დასახლებულ მუნიციპალიტეტებში. მათ შორის სახელმწიფო ენის ცოდნის დონე დაბალია და ხშირად საჭიროებენ დამატებით ქართული ენის კურსების გავლასაც. აღსანიშნავია, რომ თვისებრივი კვლევის ეტაპზე მნიშვნელოვანი განსხვავებები გამოიკვეთა სომხურენოვან და აზერბაიჯანულენოვან მუნიციპალიტეტებს შორის. სომხურენოვანი თემისთვის ენობრივი ბარიერი უფრო



მეტად დამაბრკოლებელი ფაქტორი აღმოჩნდა, აზერბაიჯანულენოვან თემთან შედარებით. სომხურენოვანი მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ თარჯიმნის გარეშე ვერ ახერხებდნენ ტრენინგში სრულფასოვან მონაწილეობას. საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენელთა თქმით, ენობრივი ბარიერი ხშირად მნიშვნელოვანი წინაღობაა მოხელეთა პროფესიული განვითარების გზაზე. თარგმანის არარსებობის გამო, ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები სრულყოფილად ვერ ერთვებიან ტრენინგებში და ბევრი მათგანი მონაწილეობის აზრსაც ვეღარ ხედავს. რაოდენობრივი გამოკითხვის ფარგლებშიც გამოვლინდა სომხურენოვან მოხელეთა ნაკლები ჩართულობა ტრენინგებში: მაშინ, როცა ქართულენოვან მოხელეთა 54%-ს ჰქონდა ტრენინგებში მონაწილეობის გამოცდილება უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში, სომხურენოვან რესპოდენტებს შორის ეს მაჩვენებელი 28% იყო. თავად ტრენინგ ცენტრები უფრო დადებითად აფასებდნენ ეთნიკურ უმცირესობათა წარმომადგენლების კომპეტენციებს ქართულ ენაში. სავარაუდოდ, იმის გამო, რომ მოხელეები, რომლებიც ქართულ ენას ცუდად ფლობენ, თავს იკავებენ ტრენინგებში მონაწილეობისგან.<sup>17</sup>

## 10. eHRMS

**არსებული პრობლემა:** არსებული eHRMS-ის ელექტრონული პროგრამით ვერ ხერხდება საკმარისი ინფორმაციის შეგროვება და გაანალიზება

პროფესიული განვითარების პროცესის ეფექტიანობისთვის, ძალიან მნიშვნელოვანია პროგრამული უზრუნველყოფა. თანამედროვე სამყაროში ელექტრონული მხარდაჭერის განვითარება დადებითად აისახა HR-ის მიმართულებების განვითარებაზე: უფრო გამართივდა მონაცემთა მართვა, გაიზარდა სიზუსტე და შემცირდა ხარვეზები მონაცემებში; გაიოლდა პროცესების დროში მართვა, რადგანაც ელექტრონული სისტემების გამოყენებით შემცირდა ოპერაციული ეტაპების რაოდენობა (მათი ნაწილი ავტომატიზებულია); განსაკუთრებით უნდა გავუსვათ ხაზი HR-ის ანალიტიკის განვითარებას. ელექტრონული სისტემები ინახავს ინფორმაციას HR-ის ამა თუ იმ მიმართულების მთელ პროცესზე, მათ შორის, პროფესიულ განვითარებაზეც. ეს კი საშუალებას გვაძლევს, ჩვენ ხელთ არსებული ინფორმაცია მრავალმხრივ დავამუშაოთ და გავაანალიზოთ.

17 საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარება - ონლაინ სწავლების დანერგვის ხელშეწყობა, PMC, UNDP, 2021.

მაგალითისთვის, როცა HR-ის პროგრამა გამართულია, მარტივად შეიძლება პროფესიული განვითარების გეგმებისა და შესრულებული ანგარიშის ერთმანეთთან შედარება მივიღებთ ინფორმაციას, თუ რამდენად ემთხვევა დაგეგმილი და შესრულებული თემატიკა ერთმანეთს, რამდენ მოხელეზე იყო დაგეგმილი სწავლება და რამდენმა გაიარა, რა თემატიკები დაიგეგმა, მაგრამ ვერ შესრულდა, რომელი ახალი თემები დაემატა გეგმას წლის განმავლობაში და ა.შ.

ამ ინფორმაციის ანალიზის შედეგები შეგვიძლია მრავალმხრივად გამოვიყენოთ და განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ბიუროსთვის: მათზე დაყრდნობით, ბიურო შეისწავლის და გააანალიზებს საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების მხრივ არსებულ მდგომარეობას, მონიტორინგს გაუწევს ვალდებულებათა შესრულებას, შეიმუშავებს სამოქმედო სტანდარტებს საჯარო სამსახურის სფეროში და მეთოდურ დახმარებას გაუწევს საჯარო დაწესებულებებს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ 2020 წლის ბოლოს შემუშავდა ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამის პროფესიული განვითარების მოდული, რომელიც 2021 წელს საპილოტე რეჟიმში მუშაობს და 2022 წლიდან მისი გამოყენება სავალდებულო გახდება ყველა საჯარო დაწესებულებისათვის.

ამ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია ამ მოდულის შესწავლა, არსებული ხარვეზების გამოვლენა და სამუშაოების წარმოება პროგრამის დახვეწა-გაუმჯობესებისთვის.

# რეკომენდაციები

## 1. საჭიროებების ანალიზისა და პროფესიული განვითარების გეგმის მომზადების პროცესის დახვეწა

### 1.1. პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზის მეთოდოლოგიის დახვეწა

პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზის მეთოდოლოგიის დახვეწა გულისხმობს მენეჯერებისთვის ისეთი ინსტრუმენტების შექმნას, რომლებიც მორგებული იქნება საჯარო სამსახურზე და მოხელეებს დაეხმარება პროცესის ეფექტიანად მართვაში. სასურველია, შეიქმნას შაბლონები და ნიმუშები, რაც მენეჯერებს გაუმარტივებს საჭიროების ანალიზის უნარის განვითარებასა და პროცესის მართვას.

### 1.2. პროფესიული განვითარების გეგმის მომზადების მეთოდოლოგიის დახვეწა

პროფესიული განვითარების გეგმის მომზადების მეთოდოლოგიის დახვეწა გულისხმობს სახელმძღვანელოსა და ინსტრუმენტების შექმნას ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის, რაც მათ დაეხმარება საჭიროების ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის გაანალიზებასა და პრიორიტეტების განსაზღვრაში.

### 1.3. მოხელის შეფასების დაკავშირება პროფესიულ განვითარებასთან

პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზისას, ყველაზე მნიშვნელოვანია შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე პროცესის სწორად წარმართვა. უაღრესად საგულისხმოა, მენეჯერებში ამაღლდეს ცნობიერება შეფასების მნიშვნელობაზე, მათ განუვითარდეთ უნარები, რომელთა მეშვეობითაც შეფასებისა და პროფესიული განვითარების პროცესები თანმიმდევრული გახდება.

### 1.4. პროფესიული განვითარების საერთო გეგმის შედგენა და სასწავლო თემატიკის კლასიფიკატორის განახლება

საჯარო სამსახურის ბიურომ და რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ 2021 წლის ბოლომდე უნდა შეიმუშაონ პროფესიული განვითარების გეგმის ერთიანი ფორმა, რომელიც ინტეგრირდება eHRMS-ში. ამის მიზანია, 2022 წლის პროფესიული განვითარების გეგმის ატვირთვა ორგანიზაციებმა შეძლონ განახლებულ ფორმაში და ხელი არ შეეშალოთ ამ პროცესში.

აუცილებელია, გეგმაში განახლდეს სასწავლო თემატიკის კლასიფიკატორი, რაც გულისხმობს ორივე კლასიფიკატორის გაერთიანებას, ასევე, იმ თემების დამატებას, რომლებიც ამ დროისთვის აკლია კლასიფიკატორებს.

## **2. სწავლის/სწავლების მოტივაციის გაძლიერება მოხელეებში**

### **2.1. მენეჯერების გადამზადება სწავლების მამოტივირებელი მნიშვნელობის გასაცნობიერებლად**

სასურველია, სწავლების, როგორც თანამშრომლის მამოტივირებელი მექანიზმის გაძლიერება ამ მიმართულებით მენეჯერის სწავლებით. მენეჯერების სწავლება შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდით, მათ შორის, ტრენინგმოდულით, რომელიც ორიენტირებული იქნება უშუალოდ პროფესიული განვითარების მნიშვნელობასა და ამ კუთხით ცნობიერების ამაღლებაზე. უნდა მომზადდეს ინსტრუქციები მენეჯერებისთვის, რომლებიც მათ დაეხმარება პროფესიული განვითარების გამოყენებაში მამოტივირებელი მექანიზმის სახით.

### **2.2. პროფესიული განვითარების გეგმის შესრულებაზე მონიტორინგის პროცედურის შემუშავება და წარმატებულ მუნიციპალიტეტების გამოვლენა/ალიარება**

სასურველია, განხორციელდეს მონიტორინგისა და წარმატებული მაგალითების გამოვლენის პროექტი. მისი მიზანია ყველა მუნიციპალიტეტში პროფესიული განვითარების მხრივ არსებული მდგომარეობის შესწავლა და წარმატებული ნიმუშების გამოვლენა, რომელთაც ალიარებენ და გაუზიარებენ სხვებს. ასევე მნიშვნელოვანია წარმატებულ ორგანიზაციებზე ინფორმაციის გავრცელება სხვა მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებში (მაგ: ისეთი ფორმით, როგორცაა მასშტაბური ღონისძიება, დაჯილდოების ცერემონიალი, ღონისძიების გაშუქება, ან სოციალური ქსელით ინფორმაციის მიწოდება მოხელეებისთვის).

საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება მოტივატორი იქნება მათთვის, ვისაც მიეცემა შესაძლებლობა, თავიანთ ორგანიზაციაში დანერგილი წარმატებული მაგალითები გაუზიარონ კოლეგებს და ასევე, სასარგებლო იქნება იმ მუნიციპალიტეტებისათვის, რომლებიც შეძლებენ უკვე გამოცდილი მეთოდების/მაგალითების დანერგვას თავიანთ ორგანიზაციებში.

### 3. სწავლების ორგანიზების პროცესის გამართვა

#### 3.1. გაერთიანებული (ერთობლივი) შესყიდვის პროექტის გავრცელება ყველა რეგიონზე

სასურველია, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსა და UNDP-ის მიერ სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონში განხორციელებული ერთობლივი შესყიდვის პროექტი გავრცელდეს ყველა რეგიონზე, არსებული შაბლონები გახდეს ერთიანი და შესაძლებელი იყოს მათი გამოყენება ნებისმიერი თემატიკის შესყიდვისას.

პროექტის ეფექტიანობისთვის, მნიშვნელოვანია, მან ყველა რეგიონი მოიცვას უახლოესი 1-2 წლის განმავლობაში და პროცესი არ გაიწელოს.

### 4. სწავლების შედეგების შეფასება

#### 4.1. სწავლების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შეფასების სისტემის დანერგვა

სწავლების მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შეფასების სისტემის დასაწარმოებლად, მნიშვნელოვანია, პირველ ეტაპზე შემუშავდეს შესაბამისი მეთოდოლოგია. ეს შესაძლებელს გახდის როგორც მოკლევადიან შეფასებას სწავლების შემდგომ, ასევე გრძელვადიანი შედეგების იდენტიფიცირებას.

მეთოდოლოგიის შემუშავების შემდგომ, საჭიროა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთა სწავლება და გადამზადება. ამისათვის შეიძლება შეიქმნას სასწავლო მასალა - სახელმძღვანელოები, რეკომენდაციები, შაბლონები, კითხვარები, ინსტრუქციები, დამხმარე მასალა და ა.შ. აუცილებელია, სწავლება მოიცავდეს არა მხოლოდ მოცემული მასალის ტექნიკურ გამოყენებას, არამედ თეორიულ ცოდნასაც ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: სწავლების შედეგების იდენტიფიცირების მნიშვნელობა და საჭიროება; სწავლების შედეგების მიზნები და მოტივაცია; სწავლების შედეგებისა და შეფასების სისტემის კავშირი; სწავლების დაგეგმვისას სწავლების შეფასების შედეგების შესაბამისი ინდიკატორების შემუშავება, მონიტორინგი და შეფასება.

#### 4.2. სასწავლო დაწესებულების (ტრენინგ ცენტრების) პროგრამების რეიტინგების შედგენა

სასწავლო ცენტრების პროგრამების რეიტინგების შედგენისთვის პირველ ეტაპზე უნდა შემუშავდეს რეიტინგის გამოთვლის მეთოდოლოგია, რის შემდგომაც ჩატარდება მისი პილოტირება და დაინერგება მრავალკომპონენტური და კომპლექსური სისტემა სასწავლო ცენტრების რეიტინგის დასათვლელად.

## 5. სწავლების მრავალფეროვანი მეთოდების დანერგვა

### 5.1. მენტორინგის პროგრამის დანერგვა მუნიციპალიტეტებში

მენტორინგის პროგრამის დანერგვა შექმნის გარემოს, სადაც მოხლეები ერთმანეთს გაუზიარებენ თავიანთ ცოდნასა თუ გამოცდილებას და გამარტივდება ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია ორგანიზაციაში. მენტორებისთვის ეს იქნება აღიარების ერთ-ერთი საშუალება, რაც შესაძლოა მოტივაციის სისტემის მნიშვნელოვანი ნაწილი გახდეს.

მენტორინგის პროგრამის დასაანერგად, უნდა შეიქმნას მენტორინგის პროცედურა და სარეკომენდაციო გზამკვლევი, შემუშავდეს მენტორების იდენტიფიცირების კრიტერიუმები, შერჩეული მენტორები გადამზადდნენ სწავლების მეთოდების სასწავლებლად და განხორციელდეს საპილოტე პროგრამა.

### 5.2. დისტანციური სწავლება





#### დისტანციური შეხვედრების სივრცის მოწყობა მუნიციპალიტეტებში

სასურველია, მუნიციპალიტეტებში გამოიყოს და აღიჭურვოს დისტანციური შეხვედრების სივრცე (ოთახი), სადაც მოხელეს დახვდება სრულად გამართული კომპიუტერული ტექნიკა. მნიშვნელოვანია მისი გამოყოფა საერთო სივრციდან. ამ ეტაპზე, მოხლეები ხშირად ერთვებიან საკუთარი სამუშაო ადგილიდან, სადაც სხვა თანამშრომლებიც მუშაობენ. ეს ცალსახად ართულებს ტრენინგში ჩართულობას და აქვეითებს ინფორმაციის აღქმის ხარისხს. მსგავსი სივრცის არსებობა გაზრდის დისტანციურ სწავლებაში მოხელის მონაწილეობის ეფექტიანობას.

**ტრენინგებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება დისტანციურ სწავლებაზე** - აუცილებელია, გაუმჯობესდეს ტრენინგების უნარები დისტანციური სწავლების კუთხით. ამ მიმართულებით, შეიძლება შეიქმნას გარკვეული სარეკომენდაციო მასალა, ან მომზადდეს ვიდეოლექციები, სადაც განიხილება დისტანციური სწავლების სპეციფიკა, მეთოდის თავისებურებები, რეკომენდაციები გამოყენებულ პრაქტიკულ ტექნიკასთან დაკავშირებით და ა.შ.

**დისტანციური სწავლება არაქართულენოვანი მოხლეებისთვის** - სასურველია, შეიქმნას ისეთი პლატფორმა/თვითრეგულირებადი მოდული, რომელიც მორგებული იქნება ეროვნულ უმცირესობების საჭიროებებზე და გაზრდის მათი სწავლების ეფექტიანობას.

**საბაზისო პროგრამების სტანდარტის შექმნა** - უკვე ორი წელია, საბაზისო პროგრამები უმეტესწილად დისტანციურად ხორციელდება და, ხარჯთეფექტურობიდან გამომდინარე, სავარაუდოდ, სამომავლოდაც გაგრძელდება მოთხოვნა ამ მიმართულებით. სასურველია, საჯარო სამსახურის ბიურომ და განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულმა ცენტრმა ცალკე სტანდარტი შეიმუშაონ დისტანციურ სწავლებაზე, სადაც მოცემული იქნება შემდეგი რეკომენდაციები:

-  დისტანციური ტრენინგის ხანგრძლივობა (სესიის ხანგრძლივობა, სესიების რაოდენობა დღის განმავლობაში, შესვენების ხანგრძლივობა);
-  გამოყენებული მეთოდებისა და ტექნიკების პროცენტული გადანაწილება (პრაქტიკული და ინტერაქტიული აქტივობების მინიმალური წილი);
-  აუცილებელი კომპიუტერული აღჭურვილობა (გამართული ვიდეო და აუდიო უზრუნველყოფა);
-  დისტანციურ სწავლებასთან დაკავშირებული სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები.

### 5.3. პრაქტიკის გაზიარება და თანამშრომლობის ქსელის (Network) განვითარება

პრაქტიკის გაზიარება მნიშვნელოვანი გზა ორგანიზაციებს შორის წარმატებული მაგალითების გასაცნობად. ამისათვის შესაძლებელია ისეთი პლატფორმების გამოყენება, როგორცაა HR ფორუმი, მოხელეთა ფორუმი და სხვა.

სოციალური ქსელები (*Facebook, LinkedIn*) კი კომუნიკაციის, იდეების გაცვლის, პრობლემურ სიტუაციებში ერთმანეთის დახმარების საუკეთესო საშუალებაა. სასურველია, მოდერაციის გზით შეეწყოს ხელი ამ ქსელების გააქტიურებას.

## 6. არაქართულენოვან მოხელეთა სწავლება

### 6.1. მენტორინგის პროგრამა

სასურველია, არაქართულენოვან მოხელეებს, რომლებსაც სწავლების პროცესში ბარიერს უქმნის ქართული ენის არცოდნა/არასათანადოდ ცოდნა, ჩაუტარდეთ მენტორინგის პროგრამა. ამ კურსის ფარგლებში, მოხელეები გაეცნობიან მათ სფეროში მიმდინარე ცვლილებებსა და სიახლეებს, საჯარო სამსახურის რეფორმით დაწინაურებულ პროცედურებს და ა.შ.

### 6.2. არაქართულენოვანი მოხელეებისთვის ხელმისაწვდომობის გაზრდა სასწავლო მასალაზე

საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, ამ ეტაპისთვის შექმნილია მნიშვნელოვანი მოცულობის მასალა, როგორც სახელმძღვანელოებისა და ბეჭდური მასალის, ასევე ვიდეორგოლების სახით. ეს საჯარო მოხელეებს ეხმარება იმ სიახლეთა გაცნობაში, რომლებიც რეფორმისას დაინერგა საჯარო სამსახურში. სასურველია ამ მასალის თარგმნა არაქართულენოვანი მოხელეებისთვის, რათა მათ მარტივად მოახერხონ ცვლილებებთან ადაპტირება.

## 7. ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონული პროგრამის განახლება და დახვეწა

სასურველია, 2021 წლის განმავლობაში განხორციელდეს პროექტი, რომლის მიზანიც იქნება ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული სისტემის განვითარება არა მხოლოდ არსებული საჭიროებების გათვალისწინებით, არამედ ადამიანური რესურსების მართვის ანალიტიკური მიმართულების განვითარებისთვისაც.





