

პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევის ინსტრუქცია



**პროფესიული განვითარების საჭიროებათა
კვლევის ინსტრუქცია**



© საჯარო სამსახურის ბიურო 2023



საქართველოს რეპორტერი პანკოტაჩიშვილი
და ინფორმაციის საინფორმაციო



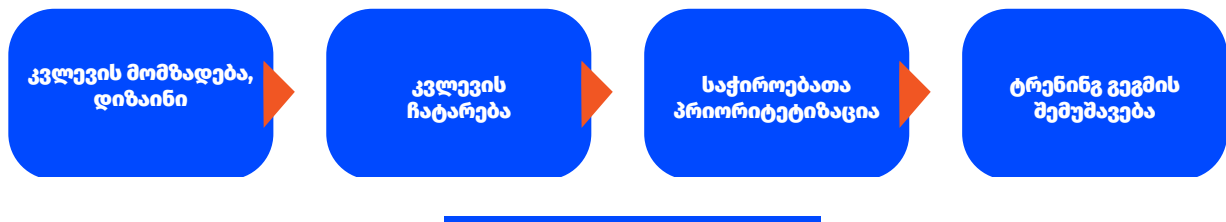
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



„პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევის ინსტრუქცია“ გამოცემულია გა-
ეხოს განვითარების პროგრამის (UNDP), დანიის საგარეო საქმეთა სამინისტროსა
და საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები
ავტორისეულია და შეიძლება ახ ასახავდეს ზემოთ ჩამოთვლილი საერთაშორისო ორ-
განიზაციების მოსაზრებებს.

*"Professional development needs assessment instruction" was published with support
from the United Nations Development Programme (UNDP), Danish Ministry of Foreign
Affairs and the Government of Georgia. The views expressed in this publication are those
of the authors and do not necessarily represent those of the organisations listed above.*

პროფესიული განვითარების საჭიროების კვლევა ზოგად-ორგანიზაციული პროცესია, რომელიც მოითხოვს თანამშრომელთა და ყველა რგოლის ხელმძღვანელის ჩართულობას. პროცესის ეფექტიანად წარსამართად მოცემულ ინსტრუქციაში განხილულია პროცესის ყველა საფეხური აქტივობათა შესაძლო ვარიანტებით, რომელიც საშუალებას მოგცემთ პროცესი მოარგოთ თქვენს ორგანიზაციულ რეალობას. მოცემული ინსტრუქცია მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:



პირველი ეტაპი - მოსამზადებელი სამუშაო

მოცემული ეტაპი გულისხმობს წინასწარ, ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით, შემდეგი გადაწყვეტილებების მიღებას:

ვინ იქნება კვლევაში ჩართული?

ამ პროცესში მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ ვინ იქნება კვლევაში უშუალოდ ჩართული, მაგალითად: მოხელე, უშუალო ხელმძღვანელი, ზემდგომი ხელმძღვანელი, დანესებულების ხელმძღვანელი.

პროფესიული განვითარების კვლევა შეგვიძლია დავიწყოთ თითოეული მოხელის გამოკითხვით მისი განვითარების საჭიროებების შესახებ. ასეთ შემთხვევაში, გავზრდით მოხელეთა ჩართულობას პროცესში, მივცემთ საკუთარი პოზიციის და სურვილების დაფიქსირების საშუალებას, მივაჩვენებთ პასუხისმგებლობას, რომ თავად იფიქრონ საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესებაზე და გასავითარებელი უნარ-ჩვევების და ცოდნის ასპექტების იდენტიფიცირებაზე. თუმცა, ორგანიზაციული კულტურის სპეციფიკის, ზომის და პროფესიული ბიუჯეტის ოდენობიდან¹ გამომდინარე, რიგ შემთხვევებში ორგანიზაციამ შესაძლოა გადაწყვეტილება მიიღოს გამოკითხვა დაიწყოს უშუალო ხელმძღვანელების გამოკითხვით, თუმცა იმ დათქმით, რომ ხელმძღვანელები მოხელეთა განვითარების საჭიროებებს, მხოლოდ მათთან კომუნიკაციით და კონსულტაციის გავლის შემდეგ მოგვანვდიან.

1. შესაძლებელია, საბაზისო ტრენინგების კომპონენტის ნაწილში ორგანიზაციას ქონდეს ვალდებულებები, რომელიც მნიშვნელოვნად ამცირებს დამატებითი ტრენინგების მოცულობას და შესაბამისად, მოხელეთა მიერ მოთხოვნილი დამატებითი ტრენინგების ვერ უზრუნველყოფამ გამოიწვიოს მათი იმედგაცრულება და სამომავლოდ დაბალი ჩართულობა კვლევის პროცესში.

რა საფეხურებად დავყოფთ პროცესს, რომელი მეთოდებით და ფორმებით ჩავატარებთ გამოკითხვას ?

ამ ნაწილში მნიშვნელოვანია ვიმსჯელოთ, ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, რა ნაბიჯებს მოიცავს განვითარების საჭიროებათა კვლევა. ასევე, კვლევის ცალკეულ ეტაპებზე რომელ მეთოდს გამოვიყენებთ: ჩავატარებთ ინტერვიუს (მოხელესთან ან/და ხელმძღვანელებთან), სამუშაო შეხვედრებს, თუ ინფორმაციას შევავსოვებთ სტრუქტურირებული, წინასწარ შემუშავებული კითხვარებით.

ასევე, მთლიან კვლევას, ან მის ცალკეულ ეტაპებს ჩავატარებთ ონლაინ ბმულის დაგზავნით, ბმულის გარეშე ელექტრონული კითხვარების მეშვეობით, თუ ამოებქდილი ფორმების დარიგების გზით². აღსანიშნავია, რომ ონლაინ ბმულის დაგზავნა ამარტივებს ინფორმაციის შეგროვებასა და დამუშავებას და განსაკუთრებით მოხერხებულია მრავალრიცხოვანი ორგანიზაციისათვის. თუმცა ონლაინ კითხვარის შექმნა და მისი შევსება გარკვეულ ტექნიკურ უნარებს უკავშირდება, როგორც არმ სპეციალისტის, ასევე, კვლევაში მონაწილე თანამშრომლების მხრიდან. შესაბამისად, მისი გამოყენება ამ ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს³.

როგორ გავზრდით საჭიროებათა კვლევის პროცესში ჩართულობას და ინფორმირებულობას?

პროფესიულ საჭიროებათა კვლევა სასურველია დაიწყოს სათანადო კომუნიკაციით თანამშრომლებთან, რომელიც მოემსახურება საჭიროებათა კვლევის მიზნების შესახებ ინფორმირებას, დეტალური ინსტრუქციის მიწოდება ფორმების და ვადების შესახებ და სწავლების უზრუნველყოფის, დაფინანსების შესახებ რეალისტური მოლოდინების შექმნას. მოცემული პროცესი შეგიძლიათ განახორციელოთ პირისპირი კომუნიკაციით თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელებისათვის საინფორმაციო შეხვედრის ჩანიშვნის გზით, წერილობით ინფორმაციის დაგზავნით, ან ორივეს გამოყენებით.

პროცესის დასაწყებად და კვლევის მასალის დასაგზავნად საკომუნიკაციო არხი/ფორმა, უპრიანია შეარჩიოთ თქვენი ორგანიზაციული კონტექსტიდან გამომდინარე:

როგორ გავზრდით საჭიროებათა კვლევის პროცესში ჩართულობას და ინფორმირებულობას?

2. ინტერვიუს და სამუშაო შეხვედრების ფორმატების გამოყენებისას გამოიყენება პირისპირ და საჭიროების შემთხვევაში ონლაინ შეხვედრა.

3. შესაძლებელია, გადანყდეს ონლაინ კვლევის ფორმატის გამოყენება და ცალკეული თანამშრომლების შემთხვევაში გაკეთდეს გამონაკლისი, ხოლო მათი კვლევის შედეგები თავად ასახოს არმ სპეციალისტმა.

MSDA - სისტემა	E-HRMS	ელ-ფოსტა	მასაღის დახიგება
• დადებითი მხარე • გზავნილს გააჩნია ფორმალურ-ადმინისტრაციული დატვირთვა • ჩანს დოკუმენტზე მიმღების რეაგირება • სუსტი მხარე • ორგანიზაციაში ყველას შეიძლება არ ქონდეს სისტემაში ანგარიში	• დადებითი მხარე • წვდომა გააჩნია ყველა მოხელეს • სუსტი მხარე • არმ ვერ ხედავს მიღებულ დოკუმენტებთან მიმართებაში მიმღების აქტივობას	• დადებითი მხარე • მარტივი ადმინისტრირება • მომხმარებლის მხრიდან გამართივებული წვდომა • სუსტი მხარე • შესაძლოა ყველა თანამშრომელი არ ფლობს, ან ვერ იყენებს ელ-ფოსტას	• დადებითი მხარე • უზრუნველყოფს იმ პირთა ჩართულობას, რომლებსაც არ აქვთ დიგიტალური უნარები, ან წვდომა ამა თუ იმ სისტემაზე • სუსტი მხარე • არმ მხარეზე შრომატევად მონაცემთა დამუშავება • რესურსების ხარჯვა-ქალაქი, ამობეჭდვა

მეორე ეტაპი - კვლევის ჩატარება

მას შემდეგ რაც მიღებულია გადანყვეტილება: ა) ვინ იქნება კვლევაში ჩართული, ბ) რომელი იერარქიული დონიდან იწყება კვლევის პროცესი, გ) რა მეთოდით მოხდება გამოკითხვა, წინასწარ დადგენილ ვადებში იწყება პროცესის ადმინისტრირება, მონაცემთა შეგროვება, დაზუსტება, თანამშრომელთა კონსულტირება ტექნიკურ და შინაარსობრივ მხარეებთან დაკავშირებით.

როგორც აღვნიშნეთ, კვლევა შეიძლება ჩატარდეს ყველა მოხელის, ან მხოლოდ მათი უშუალო ხელმძღვანელის გამოკითხვით, ინტერვიუებით, ბმულით შესავსები ონლაინ კითხვარის (google form, monkey survey) ელექტრონული ფორმების ან ამობეჭდილი ფორმების მეშვეობით. იხილეთ დანართი 1- კითხვარი.

კვლევის პროცესში მოხელეს მიეწოდება წინასწარ განსაზღვრული ტრენინგების ჩამონათვალი და ასევე, ეძლევა საშუალება თავად მიუთითოს თემატიკა, მისი არ არსებობის შემთხვევაში.

ტრენინგების ჩამონათვალი შესაძლოა გადმოტანილ იქნას საჯარო სამსახურის ბიუროს სიიდან, სრულად ან ჩასწორებებით, ან შეიქმნას თავად ორგანიზაციის მიერ. ამგვარად, სწავლებების თემატიკა მეტად მორგებული და ფოკუსირებული იქნება დაწესებულებაზე და შეამცირებს თემატურად დაუკავშირებელი ტრენინგების შერჩევას მოხელეთა მხრიდან.

მოხელის განვითარების საჭიროების დაზუსტება, დადასტურება

პირველადი მონაცემების შეგროვების შემდეგ მნიშვნელოვან საფეხურს წარმოადგენს მათი დადასტურება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ. კერძოდ, იმ შემთხვევაში, თუ გამოკითხვა ჩატარდა ყველა მოხელის ჩართულობით, მაშინ მათმა უშუალო ხელმძღვანელებმა უნდა შეისწავლონ მოხელის მიერ მოთხოვნილი სწავლებები და საკუთარი პოზიცია დააფიქსირონ შესაბამის ფორმაში. იხილეთ დანართი 2 - ხელმძღვანელის კითხვარი.

ხელმძღვანელმა უნდა გააანალიზოს: ემსახურება თუ არა მოთხოვნილი სწავლებები არსებული უნარების, კომპეტენციების, ცოდნის დონის გაუმჯობესებას? ამზადებს მოხელეს სამომავლო დავალებებისათვის, შესაბამება არსებული, ან სამომავლო პოზიციის კომპეტენციების არეალს? რა პრიორიტეტულობა გააჩნია თითოეულს? შესაძლებელია, თუ არა განვითარება მოხდეს არა ტრენინგის არამედ სხვა განმავითარებელი ფორმატის გამოყენებით?

ხელმძღვანელს შეუძლია არ დაადასტუროს ესა, თუ ის სწავლება, ან დამატოს სწავლებები, რომელიც მას მნიშვნელოვნად მიაჩნია მოხელის განვითარების ან სამომავლო საქმიანობის შესასრულებლად. ასეთ შემთხვევაში, უმნიშვნელოვანესია მოხელისათვის უკუკავშირის მიცემა და განმარტება რა არგუმენტებით იხელმძღვანელა მენეჯერმა.

იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია მოიცავს მეორად და პირველად სტრუქტურულ ერთეულებს, შესაძლებელია, პირველადი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებმაც მიიღონ მონაწილეობა მოხელის მიერ მოთხოვნილი სწავლებების განხილვის და დადასტურების პროცესში.

სტრუქტურული ერთეულების და ორგანიზაციის საჭიროებების შესწავლა

მოხელეთა განვითარების საჭიროების მიმოხილვის პარალელურად, რომელიც ხორციელდება დანართი 2 კითხვარის შესაბამისად, ხელმძღვანელებს მიეწოდებათ კითხვარი, რომლის მიზანია დაადგინოს სტრუქტურული ერთეულის და ზოგადად ორგანიზაციის პრიორიტეტული მიმართულებები მიმდინარე წლის განმავლობაში, მაგალითად, სოციალური, ინფრასტრუქტურა და ა.შ

განმავითარებელი ღონისძიების მოთხოვნის საფუძვლები

საჭიროებათა კვლევის დანიშნულებაა განვითარების საჭიროების საფუძვლიანი შესწავლა, რაც გულისხმობს საჭიროებების გაანალიზებას მრავალმხრივი პერსპექტივით. ჩამონათვალში იხილეთ საფუძვლები, რომელიც დაგეხმარებათ სიღრმისეულად შეხედოთ პროფესიული განვითარების საფუძვლებს და ამასთანავე განსაზღვროთ სწავლების მიზნობრიობა (დეტალური განმარტებებისათვის იხილეთ დანართი 4):

- გასული წლის შეფასების შედეგების ანალიზი მათი გაუმჯობესების მიზნით
- სამუშაო აღწევილობის მიხედვით განსაზღვრული საკვანძო კომპეტენციები, უნახები და ცოდნა
- მიმდინაზე წლის დასახული ამოცანების შესასრულებლად (შეთანხმების დოკუმენტი)
- ბოლო წლის შესრულებული სამუშაოს თვითშეფასების საფუძველზე
- ორგანიზაციის სტრატეგიის /სტრუქტურული ერთეულის პირობიტივების დოკუმენტის საფუძველზე
- „მომხმარებლების“ გამოკითხვის საფუძველზე
- მაკონტროლებელი უწყების შეფასების საფუძველზე:
- „კიტიკური ინციდენტის“ განხილვის საფუძველზე
- მენტორის შეფასების საფუძველზე
- საკანონმდებლო ცვლილების საფუძველზე
- მთვლობის მიეხ ინიცირებული პიოექტების შესასრულებლად
- უშუალო დაკვირვების საფუძველზე

მესამე ეტაპი - განვითარების საჭიროებების პრიორიტეტიზაცია

მოცემული ეტაპი მნიშვნელოვანია განვითარების საჭიროებებს შევხედოთ ორგანიზაციის პერსპექტივიდან, რა პრიორიტეტული მიმართულებებია თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში და ზოგადად ორგანიზაციის წინაშე. ეს ეტაპი, ასევე მიზნად ისახავს გაზარდოს კავშირი მოხელის (ინდივიდუალურ) განვითარების და ორგანიზაციულ მიზნებს შორის. რაც მთავარია, ის მიზნად ისახავს კონსენსუსი იქნას მიღწეული საბოლოო პროფესიული განვითარების შედეგებისას, რადგან მისი აღსრულება ფინანსურ რესურსს უკავშირდება. პრიორიტეტიზაციის პროცესისათვის საფუძველს ქმნის ხელმძღვანელების მიერ შევსებული დანართი 3. თუმცა, პრიორიტეტიზაციის პროცესში მაქსიმალური შედეგების მისაღწევად სასურველია შედგეს სამუშაო შეხვედრა ხელმძღვანელებთან, რომლის დროსაც განხილული იქნება შემდეგი საკითხები:

- რა წამყვანი მიმართულებები უნდა აისახოს პროფესიული განვითარების გეგმაში, ორგანიზაციის სტრატეგიულ დოკუმენტებზე, ხედვებზე, საკანონმდებლო ცვლილებებზე და მათ შორის ხშირად მოთხოვნილი სწავლებების გათვალისწინებით
- რა ტიპის ქცევები, ან ქვევითი კომპეტენციების ნაკლებობა ქმნის პრო-

ბლებებს ორგანიზაციულ ცხოვრებაში, აფერხებს მის ეფექტიანობას? რისი სწავლება გამოიწვევდა მნიშვნელოვან ცვლილებას? (მაგალითად დაგეგმვის უნარები, მართვის უნარები, მოქალაქეებთან ეფექტიანი კომუნიკაცია და ა.შ)

● არმ სპეციალისტმა შესაძლოა გაამახვილოს ყურადღება დამატებით ფაქტორებზე, რომელიც საჭიროებს სწავლებას, მაგალითად „გასვლის ინტერვიუს“ საფუძველზე გამოვლენილი პრობლემები, რეორგანიზაციის შედეგად დადგენილი გარემოებების გამო, თანამშრომელთა აყვანის პროცესში სირთულე კონკრეტული სპეციალისტების აყვანისას, რაც საჭიროებს აყვანის სტრატეგიის შეცვლას და ნაკლებ გამოცდილი ადამიანების ინტენსიულ სწავლებას ორგანიზაციის შიგნით და ა.შ

განვითარების საჭიროებების ჩამოყალიბების პროცესში უკიდურესად მნიშვნელოვანია უმაღლესი რგოლის ჩართულობა და მათი პერსპექტივით დანახული განვითარების საჭიროებების ასახვა. აღნიშნული შესაძლოა მოხდეს ამავე სამუშაო ფორმატში, ან ცალკე ინტერვიუს გზით.

მეოთხე ეტაპი - განვითარების გეგმის შედგენა

ორგანიზაციის განვითარების გეგმა მოიცავს საბაზისო და დამატებითი ტრენინგების ერთობლიობას. ორგანიზაცია გაანალიზებულ და პრიორიტეტულ სწავლებებს ასახავს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ დადგენილ ფორმაში და წარადგენს დადგენილ ვადებში. აღნიშნული ფორმა წარმოადგენს მინიმალურ დაწესებულ მოთხოვნას, თუმცა სასურველია ორგანიზაციის შიგნით არსებობდეს გეგმა, რომელიც დეტალურად აზუსტებს სწავლებასთან დაკავშირებულ ასპექტებს. ასეთი საკითხების ჩამონათვალია:

შესავალი: სტრუქტურა, მომზადების მეთოდი, პრიორიტეტულობების განსაზღვრის პრინციპი.

გეგმა: სადაც თითოეული ტრენინგი აღწერილია შემდეგი მიმართულებებით:

- ა) რომელი ცოდნის, კომპეტენციების და უნარების ხარვეზის გამოსწორებას ემსახურება
- ბ) ტრენინგის სათაური
- დ) სასწავლო შედეგები
- ე) სწავლებაში შემავალი თემები
- ვ) ტრენინგის (სავარაუდო) ხანგრძლივობა
- ზ) სამიზნე ჯგუფი
- თ) ტრენინგის ჩატარების ფორმა/სახე: ელ - ტრენინგი, საკლასო ტრენინგი, ვორქშოფი, მენტორინგი და ა.შ
- ი) ტრენინგის პრიორიტეტულობა
- ე) სავარაუდო პოსტ აქტივობები, რომელიც გააძლიერებს სწავლების შედეგებს
- კ) ჩატარების სავარაუდო თარიღები

ლ) სავარაუდო ღირებულება და დაფინანსების წყარო

მ) დასწრების პრიორიტეტულობის პრინციპის განსაზღვრა, იმ შემთხვევისათვის, თუ მონაწილეთა რაოდენობა შეზღუდულია

ნ) მონაწილეთა ვალდებულებები, სწავლების გავლის შემდგომ. მაგალითად ცოდნის გაზიარება, რაიმე მეთოდის გამოყენება საქმეში და ა.შ (თუ ასეთი არსებობს)

ო) სწავლების პროცესის მონიტორინგის და შეფასების პრინციპი, მათ შორის სასწავლო შედეგების ეფექტიანობის გაზომვა.

დანართი 1 მოხელის განვითარების საჭიროების კითხვარი

თარიღი _____

სახელი, გვარი	
სამსახურის დასახელება	
განყოფილების დასახელება	
რესპონდენტის პოზიცია	
ასაკი	
აღნიშნულ ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი	

გესაჭიროებათ თუ არა კვალიფიკაციის ამაღლება/ტრენინგის გავლა თქვენი სამუშაოს უკეთესად შესრულებისთვის?

1. ძალიან ☐

2. სასურველია ☐

3. არა(ვასრულებთ კითხვარის შევსებას) ☐

თემატიკის კოდი	ჩამოთვლილი სფეროებიდან აირჩიეთ მაქსიმუმ სამი სფერო, რაშიც გჭირდებათ კვალიფიკაციის ამაღლება/ტრენინგი და მიაწიქეთ პრიორიტეტის ნიშანი შემდეგი სქემის მიხედვით 1 ყველაზე საჭირო 2 საჭირო 3 ნაკლებად საჭირო	ტრენინგ-საჭიროების დადგენა - დასაბუთება (იხ: დანახოი 4)	შერჩეულ 3 პრიორიტეტული ტრენინგის გასწვრივ მიუთითეთ მაქსიმუმ 5 თემა , რომლის შესწავლაც გჭირდებათ ამ ტრენინგის ფარგლებში	მიუთითეთ სწავლების ფორმატი და სავარაუდო ხანგრძლივობა	რა პერიოდი უფრო მისაღებია თქვენთვის ტრენინგზე/ტრენინგებზე დასასწრებად, გთხოვთ მონიშნოთ თვე (ტრენინგ თემაზე შესაძლებელია მხოლოდ 1 თვის მონიშვნა)
1					
2					
3					

ხედმოწეხა: _____

დანართი 2 ხელმძღვანელის მიერ განვითარების საჭიროებების დადასტურების კითხვარი

კითხვარს ავსებენ უშუალო ხელმძღვანელები, საჭიროების შემთხვევაში ზემდგომ ხელმძღვანელთან კონსულტაციის შემდეგ.

ორგანიზაციის დასახელება	ქ. ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერია
სტრუქტურული ერთეულის დასახელება	
სახელი, გვარი	

1. ცხრილში ჩამოთვლილია თქვენი სამსახურის თანამშრომლების მიერ შერჩეულიო ტრენინგ-მოდულები, გთხოვთ შეაფასოთ რამდენად შეესაბამება ისინი რეალურ საჭიროებას. გთხოვთ, აუცილებლობის შემთხვევაში დაამატოთ სწავლება, რომელიც მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ თანამშრომლის ამჟამინდელი შედეგების გასაუმჯობესებლად ან სამომავლო ამოცანების შესასრულებლად.

#	თანამშრომლის სახელი, გვარი	თანამშრომლის მიერ პირველ პრიორიტეტად მონიშნული ტრენინგის თემა და მისი კოდი	თანამშრომლის მიერ მეორე პრიორიტეტად მონიშნული ტრენინგის თემა და მისი კოდი	თანამშრომლის მიერ მესამე პრიორიტეტად მონიშნული ტრენინგის თემა და მისი კოდი	აღნიშნული სამი ტრენინგის თემატიკიდან, აირჩიეთ თუ რომელ მიმართულებაში ესაჭიროება ტრენინგი თქვენს თანამშრომელს ყველაზე მეტად	შენიშვნა

/მადლობა!

1. პრიორიტეტების ოდენობა, პრიორიტეტულობის განმარტება ან ზოგადად დასახელებული ტრენინგების ლიმიტი უნდა დადგინდეს კონკრეტული ორგანიზაციის ფინანსური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

დანართი 3 კითხვარი სტრუქტურული ერთეულის და ორგანიზაციის საჭიროებების და პრიორიტეტული მიმართულებების დასადგენად

მხოლოდ ხელმძღვანელი პირებისთვის (სამსახურის უფროსი)

ორგანიზაციის დასახელება	ქ. ბათუმის მუნიციპალიტეტის მერია
სტრუქტურული ერთეულის დასახელება	
სახელი, გვარი	

1. დააფიქსიხეთ ორი პირობითი სფერო (თქვენს კომპეტენციას მიკუთვნებული სფეროს გახდა), რომელიც თქვენი აზრით მიმდინაზე წედს საჭიროებს განვითარებას.

ა) _____

ბ) _____

2. ჩაგომ თვდით, რომ ზემოაღნიშნული სფეროების განვითარება მიმდინაზე წედს მნიშვნელოვანია მუნიციპალიტეტისთვის? (გთხოვთ დაასაბუთოთ)

(ა სფერო)

(ბ სფერო)

3. დააფიქსიხეთ ის გზენიგები, (ასეთის ახსებობის შემთხვევაში) რომლებიც ახ ფინანსდება მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტიდან და რომელთა გავდა დაგეგმიდი აქვს თქვენს სამსახურს მიმდინაჲე წედს (დონოხი ან/და ახასამთავხოზო სექტოხის, სხვადასხვა სახედმწიფო უწყებებისა და ოხგანიზაციების მხაჲდაჭეხით; მიმდინაჲე სამთავხოზო ან/და მუნიციპალუხი პხოუქტების ფაჲგდებში; პიხადი ინიციატივით)²

ა) _____

ბ) _____

გ) _____

დანართი 4 განვითარების საჭიროების განსაზღვრის საფუძვლები

1. გასული წლის შეფასების საფუძველზე:

თუ გასულ წელს თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაო შეფასდა 2 (დამაკმაყოფილებელი ან 1 (არადამაკმაყოფილებელი) შეფასებით, შეარჩიეთ ტრენინგ-მოდული, რომელიც დაგეხმარებათ მიმდინარე წლის საქმიანობის გაუმჯობესებაში.

2. სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტზე დაყრდნობით:

გთხოვთ, კიდევ ერთხელ გადახედეთ თქვენი თანამდებობის შესაბამისი სამუშაო აღწერილობის დოკუმენტს და დააზუსტეთ, ხომ არ არის ისეთი კომპეტენცია, ცოდნა ან/და უნარი, რომელიც საჭიროებს დამატებით გადამზადებას.

3. 2023 წელს დასახული ამოცანების შესასრულებლად:

გთხოვთ, გადახედეთ მომდევნო წლის შეთანხმების დოკუმენტს. განსაზღვრეთ, დასახული ამოცანების ეფექტურად შესასრულებლად რა მიმართულებებით გესაჭიროებათ განვითარება/გადამზადება.

4. 2022 წელს შესრულებული სამუშაოს თვითშეფასების საფუძველზე:

2. მოცემული კითხვა შესაძლოა არარელევანტური იყოს ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე და შესაძლოა ამოღებულ იქნას კითხვარიდან.

დაფიქრდით, როგორ შეაფასებდით 10 ბალიან სკალაზე გასულ წელს თქვენს საქმიანობას. განსაზღვრეთ რა სირთულეების, პრობლემების, გამოწვევების წინაშე დადექით დავალებების შესრულების პროცესში და შეარჩიეთ მოდული, რომელიც დაგეხმარებათ აღნიშნული სირთულეების დაძლევაში.

5. ორგანიზაციის სტრატეგიის დოკუმენტის საფუძველზე:

გადახედეთ სტრუქტურული ერთეულის /ორგანიზაციის სტრატეგიის დოკუმენტს, ვინაიდან სტრუქტურული ერთეულის/ორგანიზაციის ხანმოკლე და ხანგრძლივი მიზნებისაკენ „სვლა“ კონკრეტული თანამშრომლების საქმიანობით უნდა იყოს უზრუნველყოფილი, აუცილებელია, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ მისი მხარდაჭერისათვის საჭირო ცოდნა, უნარები, კომპეტენციები. შეარჩიეთ ტრენინგ-მოდული, რომელიც დაგეხმარებათ ამ უნარების გამომუშავებაში.

6. საკანონმდებლო ცვლილების საფუძველზე:

გთხოვთ გაითვალისწინოთ, ხომ არ არის დაანონსებული საკანონმდებლო ცვლილება, რომელიც შეეხება, არეგულირებს თქვენს საქმიანობას. მაგალითად: ფინანსური აღრიცხვა, მშენებლობის რეგულაცია და ა. შ

7. რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ ინიცირებული პროექტების საფუძველზე:

გთხოვთ გაიხსენოთ, ხომ არ ვრცელდება თქვენზე რომელიმე პროექტი, ხომ არ ხართ რომელიმე საპილოტე პროექტში, რომელიც მოითხოვს სწავლის კომპონენტს. მაგალითად: რისკების შეფასების კომპონენტი, სექსუალური შევიწროვების პრევენციის, ბიუჯეტირების და ა.შ.

8. „მომხმარებლების“ გამოკითხვის საფუძველზე:

„მომხმარებელი“ - ამ კონტექსტში იგულისხმება თქვენს საქმიანობასთან ან განსახორციელებელ პროგრამებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი (შიდა და გარე), პარტნიორი ან დონორი ორგანიზაცია. აღნიშნული კრიტერიუმი ტრენინგის შერჩევისათვის გამოიყენება, თუ თქვენ გაქვთ მოქალაქეებთან ან პარტნიორ ორგანიზაციებთან უშუალო შეხება ან სტრუქტურული ერთეულის პროგრამით გათვალისწინებულია მომხმარებელთა კმაყოფილების ხარისხის მონიტორინგი, ან კი ორგანიზაციის შიგნით ხდება სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის

შეფასება კოლეგათა მიერ (მაგალითად არმ საქმიანობის შეფასება).

9. მაკონტროლებელი უწყების შეფასების საფუძველზე:

გადახედეთ მარეგულირებელი/მაკონტროლებელი ორგანიზაციის (შიდა/გარე აუდიტი) შემოწმების ანგარიშს. სტრუქტურული ერთეულის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. ეს ინფორმაცია ძალიან სასარგებლო და საინტერესო შეიძლება იყოს კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ან თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროების დასადგენად. შეარჩიეთ ტრენინგ-მოდული, რომელიც დაგეხმარებათ ხარვეზების აღმოფხვრაში.

10. დაინტერესებული მხარეების ანგარიშების, რეკომენდაციების საფუძველზე:

იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, ანგარიშები და მნიშვნელოვანია მათი შესწავლა. მაგალითად, საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაცია, არასამთავრობო ორგანიზაციების ანგარიშები, გამჭვირვალობის შესახებ ყოველწლიური რეიტინგები და ა.შ.

11. „კრიტიკული ინციდენტის“ განხილვის საფუძველზე:

დეტალურად გააანალიზეთ გასული წლის კონკრეტული წარუმატებელი „კრიტიკული“ შემთხვევები, რომლებსაც ადგილი ჰქონდა თანამშრომლის, სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობაში და ამ ანალიზის საფუძველზე შეაფასეთ თუ რა მიმართულებით შეიძლება თანამშრომლის/სტრუქტურული ერთეულის კომპეტენციის გაზრდა.

12. მენტორის შეფასების საფუძველზე:

თუ თქვენს სტრუქტურულ ერთეულში გყავთ მენტორები (კონკრეტული მიმართულებით დიდი გამოცდილებისა და ცოდნის მქონე პირები, რომლებიც ეხმარებიან შედარებით ნაკლებად გამოცდილ თანამშრომლებს პროფესიული საქმიანობის ხარისხის ამაღლებაში), რომლებიც უშუალოდ აკვირდებიან სამუშაო პროცესს, შეუძლიათ შეაფასონ პროფესიული განვითარების საჭიროება.

13. ზემოთ ჩამოთვლილის გარდა, სხვა საფუძვლის არსებობის შემთხვევაში, გთხოვთ მიუთითოთ ტრენინგ-საჭიროებათა კითხვარის შესაბამის ველში.

დანართი 5 სამუშაო შეხვედრის ანგარიშის ფორმა

შეხვედრის თარიღი		
მონაწილეების სია		
დაფიქსირებული სფეროები, რომლებიც საჭიროებს განვითარებას სტრატეგიიდან გამომდინარე (პირველ რიგში, ვწერთ ყველაზე ხშირად დაფიქსირებულ სფეროს და ვაგრძელებთ შესაბამისად)	რამდენმა მონაწილემ დააფიქსირა აღნიშნული სფერო	არგუმენტები, რატომ თვლიან, მონაწილეები, რომ ამ სფეროს განვითარება მნიშვნელოვანია
ახეივანეპტუხა კეთილმოწყობა ინფრასტრუქტურა		1. ქადაქის ტუჩისტული პოტენციადიდან გამომდინარე აუცილებელია ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება. 2. ქადაქის თანმიმდევრული და ეფექტური მართვის უზრუნველყოფის მიზნით. 3. ქადაქის სწრაფი განვითარება. მისი პოტენციადის გათვალისწინებით საჭიროებს ქმედითი ღონისძიებების განხორციელებას.

სარჩევი

პირველი ეტაპი - მოსამზადებელი სამუშაო	4
ვინ იქნება კვლევაში ჩართული?	4
რა საფეხურებად დავყოფთ პროცესს, რომელი მეთოდებით და ფორმატით ჩავატარებთ გამოკითხვას?	5
როგორ გავზრდით საჭიროებათა კვლევის პროცესში ჩართულობას და ინფორმირებულობას?	5
როგორ გავზრდით საჭიროებათა კვლევის პროცესში ჩართულობას და ინფორმირებულობას?	5
მეორე ეტაპი-კვლევის ჩატარება	6
მოხელის განვითარების საჭიროებების დაზუსტება, დადასტურება	7
სტრუქტურული ერთეულების და ორგანიზაციის საჭიროებების შესწავლა	7
განმავითარებელი ღონისძიების მოთხოვნის საფუძვლები	7
მესამე ეტაპი - განვითარების საჭიროებების პრიორიტეტიზაცია	8
მეოთხე ეტაპი - განვითარების გეგმის შედგენა	9
დანართი 1 მოხელის განვითარების საჭიროების კითხვარი	10
დანართი 2 ხელმძღვანელის მიერ განვითარების საჭიროებების დადასტურების კითხვარი	12
დანართი 3 კითხვარი სტრუქტურული ერთეულის და ორგანიზაციის საჭიროებების და პრიორიტეტული მიმართულებების დასადგენად	13
დანართი 4 განვითარების საჭიროების განსაზღვრის საფუძვლები	14
დანართი 5 სამუშაო შეხვედრის ანგარიშის ფორმა	17