



შემუშავებულია სსიპ „ვანო სუსუნიაშვილის სახელობის
ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და
ტერიტორიული მოწყობის რეფორმის ცენტრისთვის“

ტრენინგ - სეჟინობათა შაფასების მეთოდოლოგია

სახელმძვანელო მუნიციპალიტატებისთვის

2014 წელი





შინაარსი

შესავალი	5
რუ არის TNA (ტრენინგების საჭიროების შეფასება) და რაში გამოვიყენებთ	5
რატომ გვჭირდება კვლიეფიკაციის აბაღლები ტრენინგები?	6
ტრენინგ- საჭიროებატა შეფასების ძირითადი მეთოღბი	7
რუ სიკლის ნენიღა TNA	8
ამოსანები	8
ეღბები	9
სხრიღი 1. ეღბები და ლონისძიებები	10
ეღბების ბანსორსიღების ბანრიბი	16
ფოკუს-ჯბუფი	18
ანკეღირება	21
თანამსრომელტა კიღსვარი (ნემუღი)	22
ღამუშაღებისღვის საჭირო ვეღბი სტაღისღიკურ პრობრაღაში	29
ანკეღის ღამუშაღების მახღიღები	30
კიღსვარი სამსახურის უფროსებისღვის	32





შესავალი

ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასების მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო მომზადდა GIZ-ისა და სსიპ ვანო ხუხუნაიშვილის სახელობის ეფექტიანი მმართველობის სისტემის და ტერიტორიული მონაცემების რეფორმის ცენტრის ერთობლივი პროექტის ფარგლებში - „ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის განვითარების ხელშეწყობა ადგილობრივ თვითმმართველობებში“. მეთოდოლოგიურ სახელმძღვანელოზე მუშაობდნენ ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტები და ცენტრის თანამშრომლები.

აღნიშნული დოკუმენტი მოიცავს მეთოდოლოგიის თეორიულ და პროცედურულ ნაწილებს, აგრეთვე ინსტრუმენტებსა და ინსტრუქციებს ტრენინგ-საჭიროებათა განსაზღვრის მიმართულებით. მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო გადაეცემა მუნიციპალიტეტებს, რათა უშუალოდ იყვნენ ჩართულნი თვითმმართველობის მოსამსახურეთა ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასებასა და ტრენინგების წლიური გეგმის შემუშავებაში.

ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნას ის გარემოება, რომ დღეისათვის მუნიციპალიტეტებს უკვე აქვთ საკუთარი ფინანსური რესურსები იმ ტრენინგების განსახორციელებლად, რომელთა საჭიროებასაც ლოკალურად, ყოველდღიური საქმიანობის დროს აწყდებიან, შესაბამისად თავისი ძალებით შეუძლიათ იმ ხარვეზების აღმოფხვრა, რომელიც ექმნებათ სამუშაო პროცესში და გამონვეულია კვალიფიკაციის ნაკლებობით.

რა არის TNA (ტრენინგების საჭიროების შეფასება) და რაში გამოიყენება:

ეს არის მეთოდი, რის საშუალებითაც შესაძლებელია ამოვავსოთ ის ხარვეზები სამუშაო პროცესებში, რომლებიც გამოწვეულია თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაციით.

ძირითადი მიზანი, რომელიც ამ მეთოდის საშუალებით მიიღწევა არის: თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ტრენინგ-გეგმის შედგენა. ტრენინგ-გეგმა, როგორც წესი, არის ერთწლიანი და შესაბამისად მისი შემუშავება სასურველია ბიუჯეტის დამტკიცების წინა პერიოდში.

რატომ გვჭირდება კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგები?

1. სამუშაო პროცესის გაუმჯობესების მიზნით

ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაცია თითქოს გამართულად ფუნქციონირებს: არ არსებობს ადამიანური რესურსის დეფიციტი, თანამშრომლებს შორის ფუნქცია-მოვალეობები გადანაწილებულია ადექვატურად, არსებობს სამუშაო აღწერილობები, რომლებიც მორგებულია პოზიციებს, თუმცა სამუშაო პროცესში შეინიშნება ხარვეზები:

1. დარღვეულია სამუშაოს შესრულების ვადები;
2. შესრულებული სამუშაო არ არის ხარისხიანი;
3. თანამშრომელთა ერთი ნაწილი ძალიან დატვირთულია და უწევს ზეგანაკვეთური მუშაობა, ხოლო სხვას არა აქვს სათანადო დატვირთვა.

შესაძლებელია ეს ხარვეზები გამოწვეულია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის დეფიციტით, ამიტომ აუცილებელია ყოველწლიურად დგებოდეს პროფესიული განვითარების ტრენინგ-გეგმა, რომელიც განავითარებს თანამშრომელთა უნარებს და გააუმჯობესებს სამუშაო პროცესებს.

2. თანამშრომელთა მოტივაციის გაუმჯობესების მიზნით

თანამშრომლისთვის აუცილებელია, სამუშაო მათ აძლევდეს არა მხოლოდ მატერიალურ კეთილდღეობას. მათთვის აუცილებელია მოტივაციის არამატერიალური წახალისების მექანიზმები, რომლის ერთ-ერთი სახე შესაძლებელია კვალიფიკაციის ამაღლება იყოს. თანამშრომელი, რომლის კვალიფიკაციაზეც ზრუნავს დამსაქმებელი:

1. იზრდება პროფესიულად;
2. აქვს სტაბილურობის განცდა;
3. არის მეტად ლოიალური დამსაქმებლის მიმართ;
4. მისი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია, ვიდრე იმ თანამშრომლის, რომელიც იგივე პოზიციაზე და ხელფასზე მუშაობს კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობის გარეშე.

3. თანამშრომელთა კარიერული განვითარება

ნებისმიერ ორგანიზაციაში კარიერული განვითარებისა და ზრდის პერსპექტივა ხშირ შემთხვევაში გაცილებით მნიშვნელოვანი მოტივატორია, ვიდრე ნებისმიერი სახის მატერიალური სარგო. ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასება და შესაბამისად განხორციელებული ტრენინგები ამზადებს ადამიანურ რესურსებს ორგანიზაციის შიგნით კარიერული ზრდისთვის, უქმნის ოპტიმისტურ განწყობას და ხელს უწყობს თანამშრომელთა მიზნებს /ინტერესებსადა ორგანიზაციის მიზნებს შორის მჭიდრო კავშირის ჩამოყალიბებას. ეს უკანასკნელი კი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის პროცესში.

4. თვითმმართველობის ინსტიტუტის გაძლიერება

რიგი კვლევების შედეგები იძლევა იმის თქმის საშუალებას, რომ თვითმმართველობის ინსტიტუტის განვითარების ერთ-ერთი ინდიკატორი არის ის ადამიანური რესურსი, რომელიც არსებობს ადგილებზე რეგიონებში. როგორც კვლევები აჩვენებს, ადგილებზე არსებობს მაღალკვალიფიციური კადრების დეფიციტი. ამ სიტუაციის გამოსასწორებლად, მნიშვნელოვანია, თვითმმართველობებში არსებობდეს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივმოქმედი პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თვითმმართველობის ეფექტიან მუშობას.

ტრენინგ – საჭიროებათა შეფასების ძირითადი მეთოდები

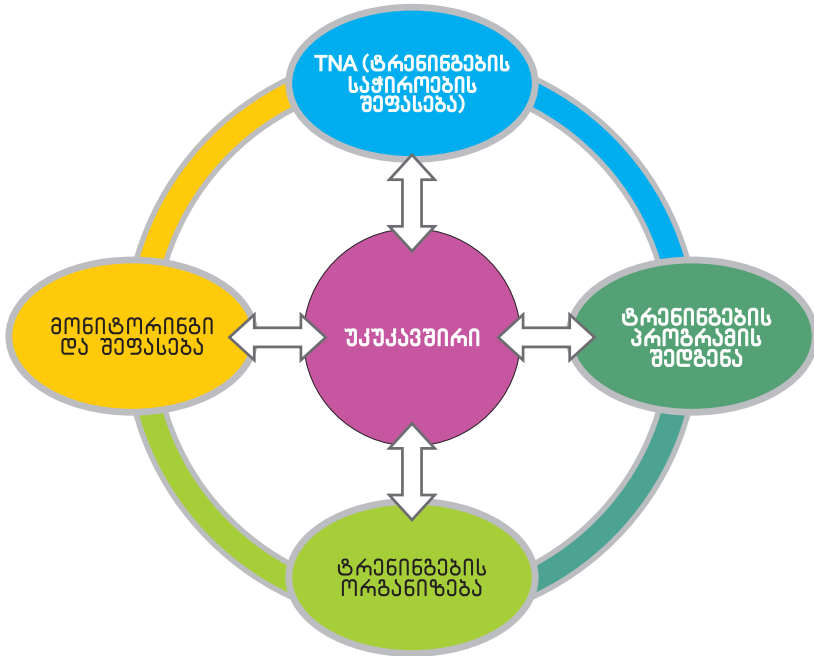
ტრენინგ-საჭიროებათა შეფასებისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

1. ფოკუს ჯგუფები;
2. პირისპირ ინტერვიუები/გასაუბრება;
3. დაკვირვება და სამუშაო პროცესის ანალიზი;
4. ანკეტირება;
5. ატესტაციები.

ამ ეტაპზე ჩვენ მუნიციპალიტეტებისთვის მეტ აქცენტს გავაკეთებთ ანკეტირებაზე და ანკეტების საშუალებით ტრენინგ-საჭიროებების გამოვლენაზე.

რა სიკლის ნაწილია TNA

TNA (ტრენინგების საჭიროების შეფასება) არის ორგანიზაციაში კვალიფიკაციაზე მუდმივი ზრუნვის ციკლის ნაწილი.



ამოცანები:

TNA - ტრენინგების საჭიროების შეფასების ამოცანებია:

- თანამშრომლებისათვის აუცილებელი კომპეტენციების განსაზღვრა;
- აღნიშნული კომპეტენციების სასურველი დონის დადგენა;
- კომპეტენციების სასურველ დონესა და არსებულ დონეს შორის არსებული განსხვავების დადგენა;
- აღნიშნული განსხვავების აღმოსაფხვრელად ტრენინგ-გეგმის შემუშავება.

ეტაპები

ზემოთჩამოთვლილი ამოცანების განსახორციელებლად მიზანშე-
ნონილია შემდეგი ეტაპების განხორციელება:

სქემა 1 ტრენინგ – საჭიროებათა განსაზღვრის პროცესი ხუთ ძირითად ეტაპად იყოფა



სხრილი 1. ეტაპები და ღონისძიებები

ეტაპი	რა უნდა გაკეთდეს	ვინ უნდა იყოს ჩართული
პრობლემის განსაზღვრა	1. განისაზღვროს ის ძირითადი საქმიანობები, რაც ხორციელდება მუნიციპალიტეტის მიერ	მაღალი რგოლის მენეჯმენტი ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი პირი
	2. საქმიანობის შეფერხების მიზეზების იდენტიფიცირება, რომელიც გამომწვეულია თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაციით	
	3. ამოცანების განსაზღვრა ტრენინგ-საჭიროების კვლევის ჩასატარებლად, ანუ რას უნდა მიაღწიოს ტრენინგების შედეგად მუნიციპალიტეტმა	
მეთოდოლოგიის შემუშავება	1. განისაზღვროს ის სამიზნე ჯგუფები, რომელთა მონაწილეობით მიიღებენ ინფორმაციას ჩასატარებელი ტრენინგების შესახებ	ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, იმ სამსახურების უფროსები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან გამოყოფილ სფეროებზე
	2. შემუშავდეს კონკრეტული ანკეტები სამსახურის უფროსებისა და თანამშრომლებისთვის	

რას არის საბოლოო პროდუქტი	მეთოდი	მოღვაწეობის/პასუხისმგებელი
სფეროების პრიორიტეტები, რა მიმართულებითაც უნდა ჩატარდეს ტრენინგ-საჯიროებების კვლევა	ფოკუს-ჯგუფის დისკუსია	ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი პირი
ინფორმაციის მოგროვების მეთოდის/ინსტრუმენტი	სამუშაო შეხვედრები	ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი პირი.
ტრენინგ-საჯიროებების შესწავლის სამუშაო გეგმა-გრაფიკი კონკრეტული თარიღების და პოზიციების მითითებით		

<p>მონაცემთა შეგროვების ეტაპი</p>	<p>1.ჩატარდეს ინდივიდუალური ინტერვიუები საშუალო რგოლის მენეჯმენტთან, რომელიც შეაფასებს:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. თანამშრომელთა კომპეტენციის არსებულ დონეს 	<p>ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 2. განსაზღვრავს თანამშრომელთა კომპეტენციის სასურველ დონეს 	
	<ol style="list-style-type: none"> 3. განსაზღვრავს ტრენინგების თემატიკას და თანამშრომელთა რაოდენობას, რომელიც საჭიროებს ტრენინგებს კონკრეტულ საკითხებში 	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. განსაზღვრავს ტრენინგების პრიორიტეტებს 	
	<p>2.ჩატარდეს გამოკითხვა სამიზნე თანამშრომლებთან, რომლებიც შეაფასებენ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. საკუთარი სამუშაოდან გამომდინარე კონკრეტულად რა საკითხებში სჭირდებათ გადამზადება 	
	<ol style="list-style-type: none"> 2. განსაზღვრავენ ტრენინგების პრიორიტეტებს 	
<p>მონაცემთა ანალიზის ეტაპი</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. მონაცემთა შეყვანა სტატისტიკური დამუშავების შესაძლებლობის მქონე ბაზაში მაგ: Excel-ის ფორმატში 	<p>ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 2. მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავება 	
	<ol style="list-style-type: none"> 3. ანგარიშის მომზადება 	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. პრეზენტაციის მომზადება 	

კომპეტენციის არსებული დონეები პოზიციების მიხედვით	ინტერვიუ	ადამიანური რესურსების მართვის სექტორში
კომპეტენციის საჭირო დონეები პოზიციების მიხედვით, კომპეტენციების არსებულ და საჭირო დონეებს შორის სხვაობა		
გამოსაკითხი პერსონალის რაოდენობა და პოზიციები		
ტრენინგების პირველადი ნუსხა საშუალო რგოლის მენეჯმენტისგან		
ტრენინგების ნუსხა თანამშრომლებისგან	გამოკითხვა	ადამიანური რესურსების მართვის სექტორში
ტრენინგების ნუსხა მინიჭებული პრო-ორიტეტებით		
მონაცემთა ბაზა	სტატისტიკური ანალიზი	ადამიანური რესურსების მართვის სექტორში
მონაცემთა რაოდენობრივი მაჩვენებლები		
ანგარიში		
პრეზენტაცია		

უკუკავშირი	1. შედეგების პრეზენტაცია მუნიციპალიტეტის მენეჯმენტთან	მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი
	2. კომენტარების გაანალიზება და ცვლილებების შეტანა ტრენინგ საქმიროებების საბოლოო ანგარიშში	
	3. ტრენინგების საბოლოო გეგმის შედგენა და ბიუჯეტირება	

კომენტარები	სამუშაო შეხვედრა	ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი პირი, ად- მინისტრაციის სამსახურის უფროსი
ცვლილებების ნუსხა		
ტრენინგების გეგმა		

ეტაპების განხორციელების განრიგი

ლონისქიბები	დღეები							
	1	2	3	4	5	6	7	8
პრობლემის განსაზღვრა	1	2	3	4	5			
ფოკუს-ჯგუფის ჩატარება								
ფოკუს-ჯგუფის ანალიზის გაკეთება								
TNA-ს ამოცანების განსაზღვრა								
მოდულოვანი შემუშავება						1	2	3
სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრა								
ანკეტების შემუშავება								
ტრენინგ-საჭიროებების შესწავლის სამუშაო გეგმა-გრაფიკის შედგენა								
მონაცემთა შეგროვება								
ინტერვიუები საშუალო რგოლის მენეჯმენტთან								
გამოკითხვა სამიზნე თანამშრომ- ლებთან								
მონაცემთა ანალიზი								
მონაცემთა შეყვანა								
სტატისტიკური დამუშავება								
ანგარიში								
პრეზენტაციის მომზადება								
უკუკავშირი								
პრეზენტაცია მენეჯმენტთან								
ტრენინგ-საჭიროებების საბოლოო ანგარიშის მომზადება								
ტრენინგების გეგმის შედგენა და ბიუჯეტირება								

ფოკუს-ჯგუფი

ფოკუს ჯგუფი წარმოადგენს ჯგუფურ დისკუსიას, რომლის დროსაც მონაწილეები საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით მოსაზრებებს გამოთქვამენ და არსებულ მოსაზრებებზე მსჯელობენ. ფოკუს ჯგუფები განსხვავდება ზომის და შემადგენლობის მიხედვით:

- სტანდარტული ჯგუფები (7-10 მონაწილე)
- მინი ჯგუფები (4-6 მონაწილე)
- ტრიადები (3 მონაწილე)

კონკრეტულ შემთხვევაში სასურველია ჩატარდეს სტანდარტული ჯგუფი 7-10 მონაწილის შემადგენლობით.

შემადგენლობა:

1. გამგებელი - აუცილებელია
2. ადმინისტრაციის უფროსი - აუცილებელია
3. ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი - აუცილებელია
4. სამსახურის უფროსები- აუცილებელია

ფოკუს-ჯგუფის ჩატარებამდე აუხსენით მიზანი, დრო (1-2 საათი) რომელიც დასჭირდებათ მონაწილეობისთვის.

წინასწარ გადაუგზავნეთ მეილზე ფოკუს-ჯგუფის სასაუბრო თემები.

გახსოვდეთ!!! აუცილებელია ფოკუს-ჯგუფის აუდიო-ჩანაწერის გაკეთება, რადგან ფოკუს-ჯგუფზე გამოთქმული ყველა მოსაზრება შეიძლება საინტერესო აღმოჩნდეს თქვენი მიზნისთვის. მონაწილეები წინასწარ გააფრთხილეთ იმის შესახებ, რომ გააკეთებთ ჩანაწერს!!!

აუხსენით რესპონდენტებს მათი მონაწილეობის აუცილებლობა და მნიშვნელობა. აკონტროლეთ, რომ ყველა რესპონდენტს ჰქონდეს ერთნაირი დრო აზრის გამოსათქმელად.

აუხსენით მონაწილეებს კვლევის მნიშვნელობა

მაგალითი:

დღევანდელი ფოკუს - ჯგუფის განმავლობაში ვისაუბრებთ იმ პრობლემებზე, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება მუნიციპალიტეტის საქმიანობაში და დავადგენთ მათ პრიორიტეტულობას, რათა იდენტიფიცირებული მიმართულებები გავითვალისწინოთ დაგეგმარებისას.

აუცილებელია ყველა მონაწილე თანაბრად იყოს ჩართული ჯგუფის მუშაობაში, რათა არ დაიკარგოს თითოეული სამსახურის შესახებ ინფორმაცია.

გადადით ძირითად თემაზე

1. თუ შეიძლება, დავასახელოთ ის ძირითადი საქმიანობები, რასაც ახორციელებს მუნიციპალიტეტი.

ჩამოწერეთ დაფაზე ყველა ვარიანტი, რომელიც კი დასახელდა.

2. სთხოვეთ, დასახელებული საქმიანობები დაალაგონ მნიშვნელოვნების მიხედვით.

დაფაზე ყველა დასახელებულ ვარიანტს მიუწერეთ პრიორიტეტის ნიშანი, 1 ნიშნავს, რომ საქმიანობა ყველაზე მნიშვნელოვანია, ბოლო ნიშანი კი ნიშნავს, რომ ბოლო ნიშნის საქმიანობა ყველაზე ნაკლებმნიშვნელოვანია მუნიციპალიტეტის მიერ შესრულებული საქმიანობების ჩამონათვალში.

3. სთხოვეთ გადახედონ ნუსხას და ამოირჩიონ 3 საქმიანობა, სადაც მუნიციპალიტეტებს ყველაზე ნაკლები პრობლემა აქვს. >>>>მარკერით გადახაზეთ ეს საქმიანობები, თუმცა ჯერ არ ნაშალოთ.

4. სთხოვეთ, გადახედონ ნუსხას და ამოირჩიონ 3 საქმიანობა, სადაც მუნიციპალიტეტებს ყველაზე მეტი პრობლემა აქვს. >>>>მარკერით გახაზეთ ეს საქმიანობები.

5. სთხოვეთ, იმსჯელონ, რა აფერხებს დასახელებულ სამ სფეროში საქმიანობას. მიზეზების დასახელების შემდეგ ჰკითხეთ >>>>რამდენად დიდია კომპეტენციასთან დაკავშირებული ხარვეზი/ხარვეზები აღნიშნული მიმართულებითშეეცადეთ იმსჯელოს ჯგუფმა კომპეტენციებზე.

6. ჰკითხეთ, რა იქნებოდა გამოსავალი კომპეტენციის გაუმჯობესების მიმართულებით >>>>შეეცადეთ იმსჯელოს ჯგუფმა და ყველამ გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება.

7. დაასახელებინეთ თემები, რა თემების შესახებ ისურვებდნენ ტრენინგებს >>>>ჩამონერეთ დაფაზე ეს ტრენინგები. არაუმეტეს 10 თემა.
8. კიდევ ერთხელ სთხოვეთ, გადახედონ, რაც ჩამონერეთ და გააკეთონ რევიზია, ხომ არ გაჩნდა მოსაზრება, რომ რომელიმე საქმიანობა კიდევ საჭიროებს დახმარებას და ტრენინგებს >>>>შეეცადეთ, ყველაზე წარმატებული საქმიანობები, რომლებიც გადახაზეთ, კიდევ ერთხელ მოხვდეს მათი ყურადღების ცენტრში >>>>სთხოვეთ, დაასახელონ ტრენინგები, არაუმეტეს სამისა, რომელიც საჭიროა ყველაზე წარმატებული საქმიანობის ხარისხის შესანარჩუნებლად >>>>ჩამონერეთ დაფაზე უკვე დასახელებული ტრენინგების (პუნქტი7) ქვეშ დასახელებული ტრენინგები.

შეისვენეთ 5 წუთი. აუხსენით ჯგუფის წევრებს, რომ სამუშაოს უმეტესი ნაწილი გაკეთებულია და დარჩათ სამუშაოდ დაახლოებით 10 წუთი. გაამხნევეთ კარგი მუშობისთვის.

9. სთხოვეთ მონაწილეებს, გადახედონ დასახელებულ ტრენინგებს >>>> აუხსენით, რომ ეს არის ტრენინგების ის ჩამონათვალი, რომელიც სჭირდება მათ მუნიციპალიტეტს საქმიანობის უკეთ წარმართვისთვის >>>>სთხოვეთ, გადახედონ დასახელებულს და მიუწერონ პრიორიტეტები >>>>სთხოვეთ, ამოირჩიონ ის ტრენინგები, რომელთა დაფინანსებას შეძლებს თავად მუნიციპალიტეტი.

ფოკუს - ჯგუფის დასასრულს გააკეთეთ შეჯამება, ჰკითხეთ რესპონდენტებს, რაიმეს დამატება ხომ არ სჭირდებათ და გააფრთხილეთ, რომ ფოკუს- ჯგუფის ანალიზს გაუგზავნით შენიშვნებისა და კომენტარებისთვის.

გადაუხადეთ მადლობა და დაემშვიდობეთ

ფოკუს - ჯგუფის შედეგების ანალიზი

- გაშიფრეთ ჩანაწერი (მოისმინეთ აუდიო ჩანაწერი და გააკეთეთ ფოკუს-ჯგუფის დისკუსიისმაქსიმალურად ზუსტი ჩანაწერი),
- გააკეთეთ კლასიფიკაცია კითხვების მიხედვით,
- ყურადღებით წაიკითხეთ ყოველ დასმულკითხვაზე ყველა პასუხი,
- ყოველი კითხვის ანალიზი დაიწყეთ პასუხების შეჯამებითა და რეზიუმირებით,
- ძირითადი მიგნებები დაიტანეთ ცხრილში და გრაფიკში,
- ტრენინგების ნუსხა დაამატეთ თქვენს კითხვარს, სადაც სავარაუდოდ უკვე გაქვთ ტრენინგების ნუსხა, რომელიც უკვე გავლილი აქვთ თქვენს თანამშრომლებს, ან წინა წელს გქონდათ გეგმაში.

ანკეტირება

გახსოვდეთ, რომ თქვენ მუშაობთ ყველა თანამშრომელთან.

მუნიციპალიტეტის ყველა თანამშრომელს აცნობებთ, რომ ატარებთ გამოკითხვას. აკეთებთ გამოკითხვის ჩატარების გრაფიკს და ურიგებთ სამსახურის უფროსებს და ყველა თანამშრომელს, რათა იმ დროს, როდესაც გამოკითხვას აპირებთ კონკრეტულ სამსახურში, ყველა თანამშრომელი იყოს ადგილზე.

დანვრილებით უხსნით თანამშრომელს, როგორ ივსება ანკეტა. ანკეტების შევსება ხდება თქვენი მეთვალყურეობის ქვეშ. **გახსოვდეთ, ანკეტის დატოვება თანამშრომლისთვის არ არის რეკომენდირებული. ამან შესაძლებელია გაახანგრძლივოს მონაცემთა მოგროვების ეტაპი და დაგაკარგინოთ დრო.!!!**

ანკეტების შევსების დასრულების შემდეგ მონაცემები შეგყავთ Excel-ის ან SPSS-ს ფორმატში.

ამზადებთ ტრენინგების ბაძეს სამსახურის უფროსებისთვის. უშუალო ხელმძღვანელი თითოეულ თანამშრომელს აფასებს კომპეტენციების მიხედვით და ადასტურებს თანამშრომლის მიერ არჩეულ ტრენინგებს და განსაზღვრავს დამატებით თემატიკას (შეთავაზებული ჩამონათვალიდან). ხელმძღვანელების მიერ კითხვარის შევსება განხორციელდება ინტერვიუს გზით.

თანამშრომელთა და სამსახურის/განყოფილების უფროსების კითხვარი (ნიმუში)

სამსახურის დასახელება	
განყოფილების დასახელება	
რესპონდენტის პოზიცია	
სახელი გვარი	

1. გაგივლიათ თუ არა ტრენინგი ბოლო ორი წლის განმავლობაში?

1. დიახ

2. არა (გადასვლა კითხვაზე №3.

99 მიჭირს პასუხის გაცემა (გადასვლა კითხვაზე №3.

2. ამალდა თუ არა თქვენი კვალიფიკაცია ტრენინგის გავლის შემდეგ?

1. საგრძნობლად

2. შედარებით

3. არა

99 მიჭირს პასუხის გაცემა

3. გესაჭიროებათ თუ არა ტრენინგის გავლა/კვალიფიკაციის ამაღლება?

1. ძალიან

2. სასურველია

3. არა

99 მიჭირს პასუხის გაცემა

4. ტრენინგის ორგანიზების შემთხვევაში დაესწრებით თუ არა ტრენინგს?

1. დიახ

2. არა

99 მიჭირს პასუხის გაცემა

5. თქვენის აზრით გაუმჯობესდება თუ არა თქვენი მუშაობის ხარისხი ტრენინგების გავლის შემდეგ?

1. საგრძნობლად

2. შედარებით

3. არა

99 მიჭირს პასუხის გაცემა

6. ჩამოთვლილი სფეროებიდან აირჩიეთ მაქსიმუმ სამი სფერო, რაშიც გჭირდებათ კვალიფიკაციის ამაღლება და დაალაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით - ყველაზე პრიორიტეტული და პირველ რიგში გასაუმჯობესებელი ცოდნა - უნარებიდან ნაკლებად პრიორიტეტულისკენ.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ტრენინგების შერჩეული თემატიკა უშუალოდ იყოს დაკავშირებული თქვენს ამჟამინდელ საქმიანობასთან, ფუნქცია-მოვალეობებთან.

ტრენინგების შერჩეულ სამ თემას მიანიჭეთ უპირატესობის ნიშანი:

1. ყველაზე ძალიან მესაჭიროება ტრენინგი ამ საკითხებზე
2. მესაჭიროება ტრენინგი
3. შედარებით ნაკლებად მესაჭიროება ტრენინგი

№	გთხოვთ, მიუთითოთ, რომელ კონკრეტულ საკითხ-შისწირდებათ პროფესიული ცოდნისა და უნარების ამაღლება	პრიორიტეტის ნიშანი
1	კანონმდებლობა ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ	
2	მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური განვითარება	
3	ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა-დაპროგნოზირება	
4	პრიორიტეტების დოკუმენტის შედგენის მეთოდოლოგია	
5	მდგრადი განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა	
6	სტატისტიკური მონაცემების შეგროვების, დამუშავებისა და ანალიზის მეთოდები და საშუალებები	
7	სტატისტიკური ანალიზი SPSS-ის გამოყენებით	
8	სტატისტიკური-საინფორმაციო ბაზების შექმნა	
9	სამენარმეო საქმიანობის ხელშეწყობა	
10	საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვა	
11	ინვესტიციების მოზიდვა	
12	ბიზნეს-გეგმების შედგენა	
13	ფონდების მოძიება	

14	პროექტების შემუშავება, მართვა და მონიტორინგი (PMC)	
15	სტრატეგიული დაგეგმარება (SWOT, PEST, STEER ანალიზი)	
16	მუნიციპალური ქონების მართვა და განკარგვა	
17	ქონების მართვისა და განკარგვის საშუალებები და მეთოდები	
18	აქციებისა და წილების მართვა	
19	მუნიციპალიტეტის საფინანსო-საბიუჯეტო პროცესების ადმინისტრირება	
20	საბუღალტრო აღრიცხვა	
21	საბიუჯეტო დაგეგმვის ძირითადი საკითხები	
22	საბიუჯეტო დანახარჯების წლიური და შუალედური დაგეგმარება	
23	ადგილობრივი მოსაკრებლები	
24	პროგრამული ბიუჯეტირება	
25	ფინანსური ანალიზი	
26	საერთაშორისო საფინანსო ანგარიშების სტანდარტები	
27	შიდა აუდიტი	
28	ელექტრონული ხაზინა	
29	სახელმწიფო შესყიდვები	
30	შესყიდვების დაგეგმვა, შესყიდვების განხორციელების მეთოდები და საშუალებები	
31	შესყიდვების დოკუმენტაციის მომზადება	
32	ტენდერი (სატენდერო წინადადების მიღება, გახსნის, განხილვისა და შეფასების წესი, სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადება)	
33	სივრცით-ტერიტორიული მოწყობა და მშენებლობა	
34	ურბანული დაგეგმარება	
35	სივრცითი დაგეგმარება	
36	განაშენიანების დაგეგმვა	



37	მშენებლობის ნებართვის გაცემა და ზედამხედველობა	
38	სამშენებლო ნებსებიდანორმები	
39	სამშენებლო სამართალდარღვევები, პრევენცია და მათი აღკვეთა	
40	GIS - გეოინფორმაციული სისტემები	
41	ობიექტების და პროექტებისა და მშენებლობის კოორდინაცია	
42	გეომონაცემთა ბაზები და პროგრამირება	
43	ლანდშაფტების 3D მოდელირება	
44	გამოყენებითი კარტოგრაფიის და გეოდეზიის საფუძვლები	
45	ინფრასტრუქტურის განვითარება	
46	სოციალური დაცვის და ჯანდაცვის საკითხები	
47	სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების ობიექტების მართვა	
48	საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის დაცვის მართვა	
49	ახალგაზრდობის საკითხთა პოლიტიკა	
50	რეკრეაციის (სპორტი, გართობა, დასვენება) მართვა	
51	მოსახლეობის სოციალური დაცვის ორგანიზება	
52	ადგილობრივი მნიშვნელობის ბუნებრივი რესურსების მართვა	
53	მყარი ნარჩენების მართვა	
54	ადმინისტრაციული საქმისწარმოება	
55	ელექტრონული საქმისწარმოება	
56	საზოგადოებასთან ურთიერთობა	
57	ვებ-გვერდის ადმინისტრირება	
58	საზოგადოებასთან/ მოქალაქეებთან ურთიერთობა, სტრატეგია და ტაქტიკა	
59	მედიასთან კომუნიკაციის მენეჯმენტი	
60	მოქალაქეთა მიღების ორგანიზება	



61	ლონისძიებათა დაგეგმვა და მენეჯმენტი	
62	საჯარო განხილვების ორგანიზება	
63	საზოგადოებრივი აზრის შესწავლა	
64	ადამიანური რესურსების მართვა	
65	პერსონალის მართვის სტრატეგია	
66	პერსონალის შემადგენლობის, მოძრაობის და მართვის ანალიზი	
67	მოხელეთა სამუშაო ადნერილობის შედგენის მეთოდ- დიკა	
68	ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემის მართვის მინიმალური სტანდარტი	
69	პერსონალის შერჩევა (პერსონალის აყვანის მიზნო- ბრიობის და საჭიროებების განსაზღვრა, განაცხადის გაკეთება, სტრუქტურირებული ინტერვიუს ჩატარება)	
70	ანგარიშგება და სამუშაოს შეფასება	
71	ადამიანური რესურსების განვითარება (სწავლის საჭ- იროებების გამოკვეთა და თანამშრომლების კვალი- ფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა)	
72	შრომითი მოტივაციის ამაღლება	
73	ტურიზმისგანვითარების ხელშეწყობა	
74	საჯარო მმართველობის ღიაობა	
75	ადგილობრივი თვითმმართველობის მოსამსახურე- თა ზოგადი უნარები	
76	საქმიანი მიმონერა	
77	ზოგადი მენეჯმენტი	
78	პროექტების/პროგრამების მენეჯმენტი	
79	დროის მენეჯმენტი	
80	გუნდური მუშაობა	
81	სტრესის მართვა	
82	კონფლიქტის მართვა	
83	ეფექტური მომსახურების ტექნოლოგიები	

84	ეფექტური კომუნიკაცია	
85	ლიდერობა და მართვა	
86	მოტივაცია და მოტივაციის ამაღლების მეთოდები და საშუალებები	
87	პრეზენტაციების ჩატარება	
88	პროექტების შედგენა	
89	Microsoft -ის საოფისეპროგრამები (Word, Excell, Power Point)	
	სხვა (ჩანერეთ)	კოდი (90-დან ზევით)
	სხვა (ჩანერეთ)	კოდი (90-დან ზევით)
	სხვა (ჩანერეთ)	კოდი (90-დან ზევით)
	სხვა (ჩანერეთ)	კოდი (90-დან ზევით)
	სხვა (ჩანერეთ)	კოდი (90-დან ზევით)

მადლობა!

N	მუნიციპალიტეტი	რესპონდენტის სახელი და გვარი	სამსახურის დასახელება	განყოფილების დასახელება
1	მესტია	რესპონდენტი 1	ადმინისტრაციული	საქმისწარმოების განყოფილება
2	მესტია	რესპონდენტი 2	ადმინისტრაციული	მედიასთან ურთიერთობის
3	მესტია	რესპონდენტი 3	ადმინისტრაციული	საზოგადოებასთან ურთიერთობის
4	მესტია	რესპონდენტი 4	ადმინისტრაციული	საბუღალტრო აღრიცხვის
5	მესტია	რესპონდენტი 5	ადმინისტრაციული	სტრუქტურულ და ტერიტორიულ ერთეულებთან ურთიერთობის განყოფილება
6	მესტია	რესპონდენტი 6	ადმინისტრაციული	იურიდიული

1	1	2	2	1	1	25	2	33	25
2	1	2	2	1	2	2	11	34	11
3	1	1	1	1	1	35	19	35	35
3	1	3	3	1	2	1	20	1	1
1	1	2	1	1	1	37	21	37	37
2	2	1	2	1	2	38	22	38	38

რესპონდენტის თანამდებობა (სამსახურის უფროსი-1/ განყოფილების უფროსი-2 / მთავარი სპეციალისტი-3 / სპეციალისტი-4, გამგებლის თანამდებობა)

ბავშვობა თუ არა კვალიფიკაციის ამბლებს ტრენინგი (დიახ-1/ არა-2)

ამბლდა თუ არა თქვენი კვალიფიკაცია ტრენინგის გავლის შემდეგ? (საგრძობლად-1/ შედარებით-2 / არა-3)

გესაჩირობათ თუ არა ტრენინგის გავლა/კვალიფიკაციის ამბლებ-ბა? (ძალიან-1/ საშუალოდ-2/ არ შესაჩირობა-3)

ტრენინგის ორგანიზების შემთხვევაში შემთხვევაში დაესწრებით თუ არა ტრენინგს? (დიახ-1/ არა-2)

თქვენის აზრით გაუმჯობესდება თუ არა თქვენი მუშაობის ხარისხი ტრენინგების გავლის შემდეგ? (საგრძობლად-1/ შედარებით-2 / არა-3)

ყველაზე საჩირო ტრენინგი თანამშრომლის მოსაზრებით (ჩანერეთ ტრენინგის კოდი)

საჩირო ტრენინგი (ჩანერეთ ტრენინგის კოდი)

შედარებით ნაკლებად საჩირო ტრენინგი (ჩანერეთ ტრენინგის კოდი)

სამსახურის/განყოფილების უფროსის მოსაზრება (ჩანერეთ ტრენინგის კოდი, რომელიც აირჩია უფროსმა)

ანკეტის დამუშავების მაგალითები

რაოდენობრივი მონაცემების დამუშავებისას ტრენინგ - საჭიროებების ანალიზისთვის ჩვენ დაგვჭირდება შემდეგი მიმართულებების იდენტიფიკაცია:

1. რამდენი რესპონდენტის მიერ იყო დაფიქსირებული ესა თუ ის პასუხი,
2. რესპონდენტების რა პროცენტის მიერ იყო დაფიქსირებული ესა თუ ის პასუხი,
3. რომელმა და რამდენმა (ან რა პროცენტმა) დააფიქსირა ესა თუ ის პასუხი გარკვეულ კითხვასთან მიმართებაში,
4. რომელი ტრენინგ-თემები აირჩიეს სამსახურის / განყოფილების უფროსებმა საკუთარი თანამშრომლებისთვის.

ცხრილი2. სიხშირის ცხრილის მაგალითი

		თანამშრომლების მიერ არჩეული ტრენინგები		სამსახურის უფროსების მიერ საკუთარი თანამშრომლებისთვის არჩეული ტრენინგები	
№	ტრენინგების ჩამონათვალი	რაოდენობა	%	რაოდენობა	%
1	კანონმდებლობა ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ; საკანონმდებლო სიახლეები	13	76.5%	5	35.7%
2	Microsoft -ის საოფისეპროგრამები(Word, Excell, Power Point)	13	76.5%	-	0.0
3	საბიუჯეტო კანონმდებლობა	11	64.7%	3	21.4%
4	ბიუჯეტის შედგენა/პროგრამული ბიუჯეტი	10	58.8%	-	0.0
5	ეკონომიკური განვითარების მუნიციპალური პროგრამების მომზადება	10	58.8%	-	0.0
6	სახელმწიფო შესყიდვები	9	52.9%	-	0.0

7	მშენებლობის ნებართვა და მასთან დაკავშირებული დოკუმენტების მომზადება	8	47.1%	-	0.0
8	მშენებლობის კოორდინაცია და ზედამხედველობა	8	47.1%	-	0.0
9	საბუღალტრო აღრიცხვა/ საბუღალტრო აღრიცხვის და სახაზინო პროგრამების განხილვა/შესაბამისი კანონმდებლობა	8	47.1%	-	0.0
10	ადგილობრივი თვითმმართველობის პრიორიტეტული დოკუმენტების შემუშავება	7	41.2%	-	0.0
11	ეფექტური მომსახურება(რიგით მოქალაქეებთან, მათ შორის მიზნობრივ ჯგუფებთან, სოციალურად დაუცველი და ა.შ.)	7	41.2%	2	14.3%
12	მუნიციპალური ქონების მართვა და განკარგვა	7	41.2%	-	0.0
13	პროექტის შედგენა; საგრანტო პროექტების მომზადება და ფონდების მოძიება	6	35.3%	-	0.0
14	პროექტების შემუშავება, მართვა და მონიტორინგი (PMC)	5	29.4%	-	0.0
15	მენეჯმენტის საფუძვლები	5	29.4%	1	7.1%
16	ადამიანური რესურსების მართვა	4	23.5%	-	0.0
17	სოციალური დაცვის და ჯანდაცვის სახელმწიფო პროგრამების საკანონმდებლო სიახლეები	4	23.5%	1	7.1%
18	საზოგადობასთან ურთიერთობა	4	23.5%	-	0.0
19	ვებგვერდისმართვა	3	17.6%	-	0.0
20	ადმინისტრაციული საქმისწარმოება	3	17.6%	-	0.0
21	გუნდური მუშაობა	3	17.6%	-	0.0

ქითხვარი მხოლოდ სამსახურის უფროსებისთვის

სამსახურის დასახელება	
რესპონდენტის პოზიცია	
სახელი გვარი	

1. ახლა ჩამოგივლით ქვენი სამსახურის თანამშრომლების მიერ გაკეთებულ თვითშეფასებას ტრენინგების საჭიროების მიმართულებით, გთხოვთ შეაფასოთ თითოეული მათგანის მიერ არჩეული ტრენინგი რამდენად შეესაბამება რეალურ საჭიროებას.

№	სახელი გვარი	ტრენინგის თემა 1	ტრენინგის თემა 2	ტრენინგის თემა 3	აირჩიეთ ტრენინგის თემატიკა, რომელიც ესაჭიროება ჩანერეთ ტრენინგის კოდი	
1	გიორგი გიორგაშვილი	ბიუჯეტის შედგენა / პროგრამული ბიუჯეტი/ საბიუჯეტო კანონმდებლობა	ეკონომიკური განვითარების მუნიციპალური პროგრამების მომზადება	კომპიუტერული პროგრამები (საოფისე და სხვა)	ეკონომიკური განვითარების მუნიციპალური პროგრამების მომზადება	5
2	ნიკოლოზ ნიკოლოზიშვილი	მენეჯმენტის საფუძვლები	კანონმდებლობა, ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ, საკანონმდებლო სიახლეები	ეკონომიკური განვითარების მუნიციპალური პროგრამების მომზადება	მენეჯმენტის საფუძვლები	15
3						
4						

მადლობა!