

მოხელის მენეჯერული უნარების პროგრამა

ანალიზი	
მიზანი	ახლადდანიშნული საჯარო მოხელის გათვითცნობიერება საჯარო სამსახურისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებში და მისი საბაზისო მენეჯერული უნარების განვითარება
ამოცანები	ტრენინგის მონაწილეთათვის: • კომუნიკაციის უნარების განვითარება • საჯარო სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურის და პროცესების გაგნობა • ცვლილებების მართვის საკითხებში ცნობიერების ამაღლება • საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის საკითხებში ცნობიერების ამაღლება • საჯარო სამსახურში დამკვიდრებული ღირებულებების გაგნობა
სასწავლო მოდულის შესწავლის და დაშვების წინაპირობები	საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილების გათვალისწინებით, საბაზისო პროგრამას გადის პირი, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნუდან ერთი წლის ვადაში. საბაზისო პროგრამა შესაძლოა გაიარონ საჯარო დაწესებულების სხვა მოხელეებმაც, თუ არსებული საჭიროებიდან გამომდინარე შესაბამის გადაწყვეტილებას მიიღებს უფლებამოსილი პირი. სასწავლო მოდული საბაზისოა, ამდენად შესწავლის წინაპირობები არ გააჩნია. რეკომენდებულია მონაწილეს გავლილი ჰქონდეს ადმინისტრაციული წარმოებისა და საჯარო სამსახურის ეთიკის საბაზისო კურსები/მოდულები.
სწავლების ფორმა	საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილების გათვალისწინებით, სწავლების ფორმად შერჩეულია: • ელექტრონული სწავლება, რაც გულისხმობს ტრენერის თანდასწრებით ონლაინ მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში; • სწავლა კეთებით, რაც გულისხმობს პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლებას;
ტრენინგის ფორმატი	სასწავლო პროცესი ითვალისწინებს ზრდასრულთა განათლების (ანდრაგოგიკა) პრინციპებს. სწავლების პროცესი ინტერაქტიულია და მოითხოვს მონაწილეების მაქსიმალურ ჩართულობას. კურსი გაჯერებულია თანამედროვე სწავლების მეთოდებით და ორიენტირებულია მონაწილეებში ტრანსფერული უნარ- ჩვევების გამომუშავებასა და მათი გამოყენების პროცესში მოტივაციის ამაღლებაზე. შენიშვნა: პროგრამის შემუშავებისას/განხორციელებისას გასათვალისწინებელია: ა) სწავლების ონლაინ მეცადინეობის მეთოდით/ ფორმით განხორციელების შემთხვევაში, ერთი ნაკადის მსმენელთა რაოდენობა არ აღემატება 20 ადამიანს; ბ) მსმენელის დატვირთვა არ აღემატება სამუშაო დღეებში 4 საკონტაქტო საათს, თუ მსმენელი იმავე დღეს ასრულებს სამსახურებრივ მოვალეობებსაც, ხოლო თუ მსმენელი სამუშაო დღეს განთავისუფლებულია სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისაგან ან დატვირთვა გათვალისწინებულია არასამუშაო დღეებში – 6 საკონტაქტო საათს.
ტრენერები	• კომუნიკაცია (6 სთ) ეკატერინე გოგელაშვილი გიორგი რაზმაძე თამარ კანაშვილი ანა დოლიძე ამირან კილაძე გიული ჭკუასელი სალომე ფუტკარაძე ეთერ ჩაჩანიძე • ორგანიზაციის მართვა, ოპტიმიზაცია: (9 სთ) ირინა ალაპიშვილი ეთერ ჩაჩანიძე ანა დოლიძე ამირან კილაძე გიორგი რაზმაძე ეკატერინე გოგელაშვილი გიული ჭკუასელი

	● ცვლილებების მართვა (6 სთ) თამარ გურეშიძე ეთერ ჩაჩანიძე ირინა ალაპიშვილი გიული ჭკუასელი გიორგი რაზმაძე ● ადამიანური რესურსების მართვა (6 სთ) ფიქრია თათარაშვილი ანა დოლიძე ● ღირებულებები საჯარო სამსახურში (6 სთ) კახა ურიადმოყფელი ფიქრია თათარაშვილი ირინა ალაპიშვილი
მსმენელები და მათი შესაძლებლობები	მსმენელები არიან საჯარო სამსახურში მენეჯერულ პოზიციაზე ახლადდანიშნული პირველი და მეორე რანგის საჯარო მოხელეები
ხელმისაწვდომი რესურსები	ინტერნეტში ჩართული ლეპტოპი ვებ-კამერა მიკროფონი დინამიკი ან ყურსასმენი ონლაინ შეხვედრების აპლიკაცია (zoom, teams)
დაგეგმარება	
მეთოდика	1. პრეზენტაცია 2. მუშაობა მცირე ჯგუფებში 3. მუშაობა წყვილებად 4. გონებრივი იერიში 5. მეთოდი „მართული აღმოჩენა“ 6. მეთოდი „ დიქტოგლოსი“ 7. მეთოდი „ჯიგსო“
მასალა თითოეული საკითხისთვის	1. კომუნიკაცია - (6 სთ) 1.1. ეფექტური კომუნიკაცია (ვერბალური, არავერბალური) (60 წთ) ● პრეზენტაცია: გონებრივი იერიში. 1.2. კომუნიკაციის მოდელები და სტილი (60წთ) ● მართული აღმოჩენა, პრეზენტაცია. 1.3. კომუნიკაციის ტექნიკები და უნარები (90წთ) 1.3.1. რთული საუბრების წარმართვა და კონფლიქტების მართვა 1.3.2. აქტიური მოსმენა 1.3.3. დავალების მიცემა/დელეგირება 1.3.4. კითხვის დასმის ტექნიკა ● ჯიგსო, მზა მასალები ჯგუფებში გადასანაწილებლად. გონებრივი იერიში 1.4. კომუნიკაცია როგორც მართვის ინსტრუმენტი (90 წთ) 1.4.1. რთული საუბრების წარმართვა და კონფლიქტების მართვა 1.4.2. აქტიური მოსმენა 1.4.3. დავალების მიცემა/დელეგირება 1.4.4. კითხვის დასმის ტექნიკა ● პრეზენტაცია, კონტროლირებული პრაქტიკა, ნახევრად თავისუფალი პრაქტიკა 1.5. უკუკავშირი (60წთ) ● გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია

2. ორგანიზაციის მართვა, ოპტიმიზაცია (9 სთ)

2.1. სტრატეგიული მართვა და დაგეგმარება 4.5 (სთ)

2.1.1. ქვეყნის პოლიტიკური კურსი და დარგობლივი პოლიტიკა

- პრეზენტაცია, ჯგუფური მუშაობა, ჯგუფური მუშაობა.

2.1.2. ორგანიზაციის ხედვა და მისია

- მართული აღმოჩენა, მზა მასალა, საპრეზენტაციო მასალა, წყვილებში მუშაობა

2.1.3. ანალიზი, მიზნები და ამოცანები

- დიექტოგლოსი, მცირე ჯგუფებში მუშაობა, კონტროლირებული პრაქტიკა

2.1.4. ოპტიმალური დაგეგმვა

- გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი

2.1.5. კოორდინაცია, ხარისხის მართვა

- პრეზენტაცია, გონებრივი იერიში, ჯგუფური მსჯელობა

2.2. მენეჯერი და ლიდერი (2.5 სთ)

2.2.1. გადაწყვეტილების მიღება

2.2.2. გუნდის მართვა

2.2.3. დელეგირება

2.2.4. მოტივაცია

- ჯიგსო, გონებრივი იერიში, აქტივობათა შესაბამისი სათამაშო მასალები

2.3. პროცესების ოპტიმიზაცია (30 წთ)

- პრეზენტაცია

2.4. თანამედროვე ორგანიზაცია (90წთ)

2.4.1. ინოვაციები

2.4.2. ელექტრონული მმართველობა

2.4.3. ეფექტიანობა

- დიექტოგლოსი, მართული აღმოჩენა, პრეზენტაცია,

3. ცვლილებების მართვა (6 სთ)

3.1. ცვლილებების განმაპირობებელი ფაქტორები (2სთ)

- გონებრივი იერიში, პრეზენტაცია, კონტროლირებული პრაქტიკა, ნახევრად კონტროლირებული პრაქტიკა

3.2. ცვლილებების მართვა (2სთ)

3.2.1. ანალიზი

3.2.2. კომუკაციის სტრატეგია (შიდა და გარე)

3.2.3. დაგეგმვა

3.2.4. განხორციელება და მონიტორინგი

3.2.5. რისკების მართვა

- ჯიგსო, მართული აღმოჩენა, გონებრივი იერიში, თავისუფალი პრაქტიკა, ჯგუფური მუშაობა პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ

3.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება (2სთ)

- პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა, პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ.

4. ადამიანური რესურსების მართვა (6 სთ)

4.1. მართვისა და განვითარების სტრატეგიის მნიშვნელობა (2სთ)

4.1.1. გუნდის განვითარება

4.1.2. მოტივაცია

4.1.3. ვაკანსიის შევსების დაგეგმვა (გადაყვანა, კონკურსი)

4.1.4. გასაუბრება

- პრეზენტაცია, მართული აღმოჩენა, დემონტირება, როლური თამაში.

4.2. შეფასება და პროფესიული განვითარება (2სთ)

- ჯიგსო, პრეზენტაცია, გონებრივი იერიში, სადისკუსიო კლუბი

4.3. გუნდის მართვა, დროის მართვა და თვით მართვა (2სთ)

- პრეზენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა, პრეზენტაციის მომზადება მსმენელების მიერ.

	5. ღირებულებები საჯარო სამსახურში (6 სთ) 5.1. საჯარო სამსახურის პრინციპები და ღირებულებები (60 წთ) - პრევენტაცია, სადისკუსიო კლუბი 5.2. ანტიკორუფციული პოლიტიკა (60წთ) - მართული აღმოჩენა, სადისკუსიო კლუბი 5.3. საჯარო სამსახურის ეთიკა (60წთ) - ჯიგსო, კონტროლირებული პრაქტიკა 5.4. გენდერი (60 წთ) - გონებრივი იერიში, პრევენტაცია, სადისკუსიო კლუბი. 5.5. სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა (60 წთ) - პრევენტაცია, სადისკუსიო კლუბი, ჯგუფებში მუშაობა 5.6. ინტერესთა შეუთავსებლობა (60 წთ) - პრევენტაცია, სადისკუსიო კლუბი ორგანიზაციული კულტურა
შეფასების მეთოდები: კურსის და სწავლების შედეგების შეფასების კრიტერიუმები / გეგმა	ტრენინგის სრული ხანგრძლივობა: -33 საათი დონე 1: რეაქციის შეფასება - მონაწილეთა სუბიექტური შეფასება, მათი დამოკიდებულება ტრენინგის ხარისხსა და სარგებლიანობის შესახებ (უკუკავშირის კითხვარი); უკუკავშირის ფორმა მოიცავს შემდეგ ბლოკებს: - კურსით ზოგადი კმაყოფილების შეფასება - ტრენინგის გარემოს შეფასება - ტრენინგის შეფასება - ტრენინგის პროცესის შეფასება - ტრენინგის შინაარსის შეფასება დონე 2: სწავლის შედეგების შეფასება - კაზუსი და ტესტირება შეფასების მეთოდიკის შესახებ დამტებითი ინფორმაცია იხილეთ ცხრილი N1-ში.
მოდულის სწავლის შედეგები და კომპეტენციები (დარგობრივი და ზოგადი)	- სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვის უნარი; - ცვლილებების/ სიახლეების ინიცირებისა და მართვის უნარი; - თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვის უნარი; - მოხელის პროფესიული განვითარების, შეფასებისა და მოტივირების უნარი; - გუნდის განვითარების უნარი; - პრობლემის გადაჭრისა და კონფლიქტების მართვის უნარი; - ეფექტური კომუნიკაცია და მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი; - საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლობის უნარი; - სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნების უნარი;
სამუშაო დისციპლინა, სერტიფიკატის გაცემის პირობები	პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის დებულების, „კ“ პუნქტის შესაბამისად, მოდულის ჩაითვლება გავლილად არანაკლებ 80%-იანი დასწრების მაჩვენებლის შემთხვევაში (საკონტაქტო საათების მიხედვით). პროგრამით გათვალისწინებული შეფასების მეთოდების შესაბამისად, სერტიფიკატი გაცივმა სრული პროგრამის წარმატებით დასრულების დამადასტურებელი შეფასების შემდეგ. გამონაკლისი: ა) საპატიო მიზეზით ტრენინგ(ებ)ის, გაცდენა დადასტურებული უნდა იქნეს უფლებამოსილი პირის მიერ კანონმდებლობის შესაბამისად შექმნილი და დამოწმებული დოკუმენტით (ცნობა ჯანმრთელობის შესახებ, ფორმა 100, საავადმყოფო ფურცელი და სხვა). ბ) საპატიო გაცდენა არ უნდა აღემატებოდეს საკონტაქტო საათების 20%.

ლიტერატურა	• საქართველოს კონსტიტუცია • საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი • „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი • „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონი • „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება • საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსი • საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი • ტურავა პ., ზოგადი ადმინისტრაციული სამართალი, თბილისი, 2016 • ადეიშვილი ზ., ვარდიაშვილი ქ., იზორია ლ., კალანდაძე ნ., კოპალეიშვილი მ., სხირტლაძე ნ., ტურავა პ., ქიტოშვილი დ., ზოგადი ადმინისტრაციული სამართლის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2005 წელი • ალაპიშვილი ი., ცოცხალაშვილი თ., ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში, GIZ, 2015 • ადმინისტრაციული სამართალი - სამეცნიერო-პოპულარული ჟურნალი, თბილისი, 1/2013, 2/2016 • საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ - კომენტარები, თბილისი, GIZ, 2018 • ალაპიშვილი ი., ზესელია გ., ცუხიშვილი ნ., „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება - კომენტარები, თბილისი, GIZ, 2018 • მაკალათია ე., ინტერესთა შეუთავსებლობა საჯარო სამსახურში, გზამკვლევი • იზორია ლ., თანამედროვე სახელმწიფო თანამედროვე ადმინისტრაცია, თბილისი, 2009 • ბუროუსი გ., აბაშიძე ზ., მუხიგული ქ., დუნდუა ს., ქარაია თ., დემოკრატია და მოქალაქეობა, USAID/IFES/CELA, თბილისი, 2017 • ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოები, საჯარო სამსახურის ბიურო; • „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
პილოტირება	არ საჭიროებს

ცხრილი N 1

მოხელის მენეჯერული უნარების პროგრამა შეფასების მეთოდიკა

კრიტერიუმი და ინდიკატორი	სამიზნე ნიშნული	შეფასების მეთოდი
1. ტესტირებების/შეფასებების და კაზუსი/შეფასებების ანალიზი აჩვენებს ჯგუფის ცოდნას	60%	60 ქულიანი გამოცდა, რომელსაც მონაწილეები აცხებენ, სწავლების შედეგის გაზომვის მიზნით.