

վերլուծության մեթոդաբանություն և զեկույց
երկու խոշորացված համայնքներում
ուսուցման/վերապատրաստման
կարիքների փորձնական գնահատումներից ստաց
ված հիմնական արդյունքների և
առաջադրությունների մասին

Տեղական ինքնակառավարման ծրագիր

Հարավային Կովկաս՝ Հայաստան

Գործարքի համար՝ 81208272

Ձևակերպման համար՝ 16.2174.7-009-00

(նախկին՝ 12.2144.9-017.00)

7 հուլիսի, 2017 թ.



PAi

Մույն զեկույցը կազմել են Ուլլե Փուրգան և Տիգրան Գրիգորյանը՝ երկուսն էլ որպես խորհրդատու ներգրավվելով «Փարլիք Ադմինիստրեյշըն Ինթերնեյշընըլ Լիմիթիդ» (Փի - Այ-Ի) ընկերության կողմից, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (Ջի-Այ-Ջեթ) հետ պայմանագրի շրջանակում: Արտահայտված տեսակետները ներգրավված փորձագետներինն են և պարտադիր չէ, որ արտացոլեն Փի-Այ-Ի ընկերության կամ Ջի-Այ-Ջեթ-ի կարծիքները:

Բովանդակություն

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ՎԵՐԱՊԵՐՄԱՆ
 ԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԱՆՑԿԱՑՆԵԼՈՒ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ 4

Ներածություն..... 4

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման մոտեցումը 5

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման կազմակերպումը
 ռազմավարական (համայնքային ծառայության) մակարդակով..... 7

Համայնքապետարանների մակարդակով վերապատրաստման
 կարիքների գնահատման գործընթացի կազմակերպումը և կառավարումը8

Համայնքապետարանի վերապատրաստման կարիքների գնահատման
 հաշվետվության կառուցվածքն ու բովանդակությունը 10

Վերապատրաստման կարիքների համապարփակ գնահատում 11

ՎԵՐԱՊԵՐՄԱՆ ԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ..... 11

Ընդհանուր տեղեկություններ 11

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման կազմակերպումը
 պիլոտային երկու համայնքներում 11

Ընդհանուր տվյալների ամփոփում 12

Տեղեկություններ անցած
 վերապատրաստման արդյունքների վերաբերյալ..... 16

Արդյունավետ աշխատանքի համար հմտությունների և գիտելիքների
 ոլորտների կարևորության վերլուծություն՝ ըստ բոլոր հարցվածների
 պատասխանների..... 20

Բոլոր հարցվածների պատասխանների հիման վրա գիտելիքների և
 հմտությունների ներկա մակարդակի վերլուծությունը 29

Վերապատրաստման առաջնահերթ կարիքները. Հմտությունների և
 գիտելիքների կարևորության գնահատման և ներկա մակարդակի
 համեմատությունը 43

Որակական վերլուծություն՝ ըստ հարցազրույցներից ստացված
 տեղեկությունների 44

Հավելված 1. Ուղղորդող հարցեր նոր քաղաքականություն, իրավական
 ակտեր և ընթացակարգեր մշակող մարմինների հետ վերապատրաստման
 կարիքների շուրջ հարցազրույցների համար..... 48

Հավելված 2. Ինքնագնահատման հարցաշար 49

Հավելված 3. Վերահսկվող աշխատակազմի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հարցաշար	50
Հավելված 4. Ղեկավարների հարցազրույցների համար ուղեցույց-հարցաշար	53
Հավելված 5. Ինքնագնահատման հարցաշար	- 0 -

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ Ծ ԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ Կ ԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԱՆՑԿԱՑՆԵԼՈՒ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Ներածություն

Տարածքային կառավարման կարգազման նախարարությունը (այսուհետ՝ ՏԿԶՆ) նպատակադրել է բարելավել համայնքային ծառայության վերապատրաստման նման ազդեցական կարգազման գործընթացի արդյունավետությունը և արդյունավորությունը:

Այսուհետև յոթամսյա ընթացքում վերապատրաստման կարիքների համակարգված գնահատման ներդրումն է համայնքային ծառայության վերապատրաստման նման ազդեցական կարգազման միջոցառումների առաջնահերթությունների, բովանդակության թիրախային խմբերի աստիճանական համար:

Ընթացիկ մեթոդաբանության հիմնական նպատակն է օգնել համայնքային ծառայողների վերապատրաստման համար պատասխանատու պաշտոնատար անձանց համակարգված ձևով վերապատրաստման կարիքների վերահանման և վերապատրաստման պլաններին շնչավանդումներ և վերապատրաստման դասընթացներին ախազման համար վերապատրաստման կարիքների գնահատման արդյունքն օգտագործելու հարցում՝ ինչպես համայնքային ծառայության, այնպես էլ համայնքապետարանների մակարդակով կարողություններում վերահանված բացերը վերացնելու համար:

Մեթոդաբանության համաձայն՝ ակնկալվում է, որ վերապատրաստման կարիքների գնահատումը կիրականացնվի երկու՝ ռազմավարական (համայնքային ծառայության) և համայնքապետարանների մակարդակով:

Համապատասխանաբար, մեթոդաբանության բնութագրվում են երկու մակարդակներով վերապատրաստման կարգազման ռազմավարական կարիքների վերլուծության եղանակի վերաբերյալ առաջարկություններ: Համայնքներում իրականացվելիք ՎԿԳ գործընթացը նախագծված է այնպես, որ հնարավորինս քիչ բարդություններ ունենա: Այն նախատեսված է յուրաքանչյուր տարի իրականացվելու համար՝ հաջորդ տարվա վերապատրաստման առաջնահերթ ծրագրերը նպլանները սահմանելու նպատակով:

Մեթոդաբանությունն ուղեցույց է համայնքներում վերապատրաստման տարեկան կարիքների վերահանման գործընթացի համար: Այն սահմանում է այս գործընթացում համայնքային ծառայողների պարտականությունները, ինչպես նաև ներկայացնում է հստակ քայլեր՝ դրական ավարման համար: Մեթոդաբանությանը կցվում են բոլոր հարցաշարերի անհրաժեշտ ձևերը, որոնք պետք է լրացվեն համայնքային աշխատողներին նրանց վերադասների կողմից: Այնուամենայնիվ, որոշակի ժամանակամիջոցի ցիտո (4-5 տարի հետո կամ համայնքների ուսկություններին շնչական կալիփոփոխությունների ցիտո) խորհրդատուներն առաջարկում են իրականացնել վելի համապարփակ ՎԿԳ: Մեթոդաբանության և առաջարկություններն հարցաշար են ներկայացվում դրահամար:

Քանի որ վերապատրաստման կարիքների վերաբերյալ տվյալների վերլուծությունն ու եզրակացությունները հանգումը կարիքների վերահսկման գործընթացի հիմնական քայլն է, մեթոդաբանության մեթոդները կայացվում են վերլուծական աղյուսակների ձևանմուշներ: Ուստի, սույն մեթոդաբանությունը նախատեսված է վերապատրաստման կարիքների արդյունավետ գնահատում իրականացնելու հարցում համայնքային վերապատրաստման համակարգի շահագրգիռ կողմերին աջակցելու համար, որպեսզի վերապատրաստմանը և զարգացմանն ուղղված ներդրումները հասնեն ցանկալի արդյունքների:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման մոտեցումը

Վերապատրաստման արդյունավետությունը և ձեռքբերումները բարելավելու նպատակով վերապատրաստման, ուսումնառության նպատակները և բովանդակությունը պետք է համապատասխանեցվեն համայնքային ծառայողների, համայնքների և ամբողջությամբ վերցրած համայնքային ծառայության կատարողականին ներկայացվող պահանջներին: Ուստի առաջարկվող մոտեցման նպատակն է ՎԿԳ-ի իրականացումը համակարգված գործընթացի միջոցով, որին իրենց նպաստը կբերեն տարբեր մակարդակները և տեսանկյունները՝ առկա կարողությունների և կարողությունների բացերի վերաբերյալ ամբողջական պատկերացում կազմելու համար: Վերապատրաստման կարիքների գնահատումը նախատեսված է համայնքապետարանների հիմնական գործառնություններն իրականացնող համայնքային բոլոր աշխատակիցներին ներգրավելու համար:

Համայնքային վերապատրաստման տարբեր մակարդակների շահագրգիռ կողմերի միջև երկխոսությունը, ինչպես նաև վերնից ներքև և ներքևից վերև մոտեցումների համակցումը նախատեսված է տվյալների համապատասխանությունն ու որակը բարձրացնելու, ինչպես նաև վերապատրաստման հետագա գործընթացի արդյունավետությունն ու արդյունավորությունն ապահովելու համար:

Առաջարկվող մեթոդաբանության համաձայն՝ ՏԿԶԼ-ն կանոնակարգում, համակարգում, կազմակերպում և մշտադիտարկում է վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացը՝ համագործակցելով համայնքների հետ:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվում է երկու մակարդակով.

- ա. ռազմավարական (համայնքային ծառայություն) ազգային մակարդակ.
- բ. համայնքապետարանի մակարդակ:

Ռազմավարական (համայնքային ծառայության) ազգային մակարդակ

Տեղական ինքնակառավարման ոլորտի բարեփոխումները, նոր քաղաքականությունների, իրավական ակտերի և ընթացակարգերի ներդրումը հավանական է, որ ուղեկցվի համայնքային ծառայողների գործառնությունների և աշխատանքի հանձնարարությունների փոփոխություններով: Կարող են ստեղծվել նոր կառուցվածքներ և պաշտոններ և նոր ունակություններ, գործառնություններ և խնդիրներ ավելացվել համայնքապետարանների, դրանց կառուցվածքային ստորաբաժանումների և որոշակի պաշտոնների համար: Համապատասխանաբար, աշխատանքային ընթացակարգերը և պահանջվող հմտությունները/գիտելիքները կարող են փոխվել: Այդ դեպքերում անհրաժեշտ է ողջ երկրում համայնքային ծառայողներին վերապատրաստել, որպեսզի նրանք կարողանան նոր

պայմաններում արդյունավետորեն աշխատել: Ռազմավարական զարգացման ծրագրերը, ինչպես նաև քաղաքականությունները և օրենսդրության փոփոխությունները, որոնք ազդեցություն են ունենում համայնքային ծառայողների աշխատանքի վրա, մշակվում են Կառավարության մակարդակով տարբեր մարմինների կողմից: Ուստի, վերապատրաստման հարակից կարիքների վերհանումը պարտադիր պետք է իրականացվի նաև ամենաբարձր վարչական մակարդակով: Օրինակ՝ հանրային ֆինանսների կառավարման բարեփոխումները սովորաբար մշակվում են Ֆինանսների նախարարության կողմից: Հետևաբար, համայնքների ֆինանսական կառավարման ուղղությամբ սպասվող փոփոխությունների վերաբերյալ տեղեկությունների տրամադրման և այդ փոփոխությունների իրականացման համար պահանջվող հմտություններն ու գիտելիքները սահմանելու համար լավագույն մարմինը Ֆինանսների նախարարությունը կլինի:

Ուստի, ռազմավարական մակարդակով վերապատրաստման կարիքների կանոնավոր գնահատում պետք է իրականացվի ՏԿԶՆ-ի համապատասխան ստորաբաժանման կողմից՝ համայնքային ծառայության աշխատանքի վրա ազդող բարեփոխումների և օրենսդրության մշակման մեջ ներգրավված հիմնական մարմինների հետ համագործակցությամբ: ՏԿԶՆ պարտադիր պետք է խորհրդակցի համայնքային ծառայության վրա անդրադարձող քաղաքականության մշակման համար պատասխանատու հիմնական պետական մարմինների հետ, ինչպես նաև օգուվի հիմնական ռազմավարական փաստաթղթերից (ընդհանուր և ոլորտային ռազմավարություններ և քաղաքականություններ, ՀՀ Կառավարության ծրագիր և այլն) և սահմանի կենտրոնացված վերապատրաստման հիմնական ուղղությունները և թիրախային խմբերը: Վերապատրաստման վերհանված կարիքներն անհրաժեշտ է դասակարգել ըստ առաջնահերթության՝ ելնելով Կառավարության ռազմավարական և քաղաքականության նպատակներից: Ավելին, անհրաժեշտ է վերլուծել համայնքներից վերապատրաստման կարիքների գնահատման մասին ստացված տեղեկությունները: Երկու աղբյուրների տեղեկությունների վերլուծության արդյունքում անհրաժեշտ է ձևակերպել վերապատրաստման առաջնահերթությունները (օրինակ՝ ոլորտները, թեմաները և թիրախային խմբերը), որոնց անդրադարձ է կատարվելու կենտրոնացված վերապատրաստման միջոցով:

Համայնքապետարանների մակարդակ

Համայնքապետարանի մակարդակով վերապատրաստման կարիքների գնահատումը պետք է ապահովի, որ վեր հանվեն հմտությունների կամ գիտելիքների կատարելագործման կարիքները՝ համայնքապետարանների զարգացման նպատակների իրագործման համար: Համայնքային ծառայողների վերապատրաստումը նրանց պետք է ապահովի անհրաժեշտ գիտելիքներով ու հմտություններով՝ նախատեսվող բոլոր փոփոխություններին դիմակայելու համար: Վերապատրաստման կարիքները սահմանելիս՝ անհրաժեշտ է հաշվի առնել համայնքապետարանի աշխատանքային ծրագրերը, ինչպես նաև համայնքապետարաններում ներդրման համար նախատեսվող կազմակերպական փոփոխությունները (խոշորացումը և կառուցվածքային համապատասխան փոփոխությունները, նոր գործառույթները, աշխատանքային միջավայրի փոփոխությունները, նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը և այլն):

Բացի այդ, համայնքապետարանի մակարդակով վերապատրաստման կարիքների վերհանումը պետք է կենտրոնանա նաև համայնքապետարանի և իր աշխատակազմի կատարողականի թերությունների (բացերի) վրա: Այսպես, վերապատրաստման կարիքների գնահատում կատարելու ժամանակ անհրաժեշտ է

սահմանել այն ոլորտները, որտեղ համայնքային ծառայողները ունեն հմտությունների և գիտելիքների պակաս՝ իրենց աշխատանքային ամենօրյա գործառնությունները և խնդիրներն իրականացնելու համար: Կատարողականի բացերի ու վերապատրաստման հարակից կարիքների վերհանման իդեալական տարբերակը աշխատանքի գնահատման գործընթացի ընթացքում դրա իրականացումն է: Քանի դեռ աշխատանքի գնահատումը լիարժեք չի գործում կամ չի ներառում այս տարրը, խորհրդատուներն առաջարկում են այն կառավարել հարցաշարի կիրառմամբ, որը կլրացվի կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների կողմից՝ իրենց վերահսկողության ներքո աշխատողների հետ սերտ համագործակցությամբ: Անհրաժեշտության դեպքում՝ վերադասը կարող է վերահսկվող անձնակազմին խնդրել ինքնագնահատում կատարել (նույն հարցաշարի կիրառմամբ), ինչն էլ ավելի ուշ կքննարկվի և կօգտագործվի վերադասի կարծիքը ձևակերպելու համար: Կարիքների գնահատման արդյունքները պետք է հիմք ծառայեն համայնքային ծառայողների համար անհրաժեշտ վերապատրաստման բովանդակությունը սահմանելիս և համայնքապետարանի տարեկան ծրագիրը մշակելիս:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման կազմակերպումը ռազմավարական (համայնքային ծառայության) մակարդակով

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացում գլխավոր և համակարգող դեր ստանձնող հիմնական մարմինը ՏԿԶՆ է՝ որպես համայնքային ծառայության զարգացմամբ շահագրգիռ կենտրոնական մարմին:

Բացի այդ, ՏԿԶՆ նաև իրականացնում վերապատրաստման ռազմավարական կարիքների գնահատում պետական կառավարման և համայնքային ծառայության մակարդակով և սահմանում է ռազմավարական առաջնահերթության ոլորտները և թիրախային խմբերը՝ հետևյալ ձևով.

1. ՏԿԶՆ օգտվում է հիմնական ռազմավարությունների (օրինակ՝ Ազգային ռազմավարական զարգացման ծրագիր կամ Տարածքային զարգացման ռազմավարություն և դրանց իրականացման ծրագրեր), ինչպես նաև Կառավարության գործունեության ծրագրից և առանձնացնում հիմնական ուղղությունները, որոնցում ծրագրվող նոր քաղաքականությունների, օրենսդրության և ընթացակարգերի իրականացումը հնարավոր է, որ ազդի համայնքների աշխատանքի վրա և պահանջի համայնքապետարանների անձնակազմի կողմից նոր ունակությունների ձեռքբերում:¹

2. ՏԶԿՆ-ը հարցազրույցներ է անցկացնում համայնքապետարանների աշխատանքի վրա նշանակալի ազդեցություն ունեցող՝ վերհանված քաղաքականությունների, օրենսդրության կամ ընթացակարգերի նախագծման համար պատասխանատու պետական մարմինների համապատասխան պաշտոնատար անձանց հետ և սահմանում.

(ա) Արդյո՞ք համայնքային ծառայողներին անհրաժեշտ է ստանալ ցուցումներ, պարզաբանումներ և կամ այլ գիտելիքներ ու հմտություններ որոշակի (նոր) քաղաքականության/օրենսդրության/ընթացակարգի իրականացման համար:

¹ Եթե խորհրդատվական մարմինը ստեղծվի խորհրդատուների առաջարկած տարբերակով, այդ դեպքում խորհրդատվական մարմինը պետք է ակտիվորեն մասնակցի վերապատրաստման ռազմավարական կարիքների սահմանմանը:

(բ) Ովքե՞ր պետք է լինեն թիրախային խմբում. Համայնքային ծառայողների ո՞ր խմբերին է անհրաժեշտ գիտելիքներ և հմտություններ ձեռք բերել՝ որոշակի քաղաքականության/օրենսդրության/ընթացակարգի իրականացմանն ուղղված վերապատրաստման թիրախային ունկնդիրը լինեն:

(գ) Ո՞ր հիմնական ունակություններին պետք է անդրադարձ կատարվի վերապատրաստման միջոցով (ի՞նչ գիտելիքներ ու հմտություններ պետք է թիրախային համայնքային ծառայողները ձեռք բերեն):

Վերապատրաստման կարիքների հարցազրույցի ուղղորդող հարցերը ներկայացվում են կից՝ Հավելված 1-ում:

3. ՏԿԶՆ-ը վերլուծում է հավաքած տեղեկությունները և գնահատում վերապատրաստման պահանջարկը (որոշում է վերահանված ռազմավարական ոլորտներում վերապատրաստում պահանջող համայնքային ծառայողների թիվը և գնահատում է պահանջվող վերապատրաստման տևողությունը):

4. ՏԿԶՆ-ը հավաքում և ամփոփում է համայնքապետարանների վերհանած վերապատրաստման կարիքների վերաբերյալ տեղեկությունները և գնահատում է վերապատրաստման պահանջարկը (համայնքային ծառայողների թիվը, ում համար համայնքապետարանների կողմից որպես առաջնահերթություն նշած ոլորտներում պահանջվում է վերապատրաստում):

5. ՏԿԶՆ-ը որոշում է վերապատրաստման առաջնահերթությունները, որոնք ներառվելու են հաջորդ տարվա վերապատրաստման ծրագրում (վերապատրաստման կենտրոնացված բաղադրիչ)՝ համայնքների հետ համագործակցությամբ² և գնահատում է առաջնահերթ վերապատրաստումների ֆինանսավորման կարիքները:

6. ՏԿԶՆ-ը մշակում է կենտրոնացված վերապատրաստումների տարեկան վերապատրաստման պլան, այդ թվում՝ սահմանելով վերապատրաստման միջոցառումների տեսակները (ծրագրեր, սեմինարներ, աշխատաժողովներ և վերապատրաստման այլ միջոցառումներ), ուսուցման նպատակները և բովանդակությունը վերապատրաստման յուրաքանչյուր միջոցառման համար, ինչպես նաև մի շարք վերապատրաստման միջոցառումներ, որոնք պետք է իրականացվեն վերապատրաստման առաջնահերթ բոլոր կարիքներին արձագանքելու նպատակով:

7. Համայնքապետարանները մշակում են իրենց աշխատակազմի վերապատրաստման պլանները՝ սահմանելով, թե կենտրոնացված կարգով կազմակերպված ո՞ր դասընթացներին է պետք մասնակցել, ինչպես նաև, թե մյուս ո՞ր աղբյուրները կարելի է օգտագործել համայնքապետարանի կարիքների գնահատման գործընթացում սահմանված՝ վերապատրաստման բոլոր առաջնահերթ կարիքներին արձագանքելու համար:

Համայնքապետարանների մակարդակով
վերապատրաստման կարիքների գնահատման
գործընթացի կազմակերպումը և կառավարումը

²Առաջնահերթության սահմանման վերաբերյալ խորհրդատվությունը կլինի խորհրդատվական մարմնի ամենակարևոր դերերից մեկը:

Համայնքապետարաններն իրենց աշխատակազմում իրականացնում են վերապատրաստման կարիքների գնահատում, հավաքում, վերլուծում և ամփոփում են տեղեկությունները, վերապատրաստման վերհանված առաջնահերթ կարիքների ամփոփագիրը ներկայացնում են ՏԿԶՆ-ին, ինչպես նաև մշակում են համայնքային աշխատակազմի վերապատրաստման միջոցառումների պլան (ռազմավարական առաջնահերթ ոլորտներում կենտրոնական վերապատրաստումների համար ՏԶԿՆ կողմից մշակված վերապատրաստման պլանին համահունչ):

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացում ներգրավված համայնքապետարանների պարտականությունները

Համայնքային ծառայողները և աշխատողները.

- Իրականացնում են ինքնագնահատում և/կամ ձևակերպում են իրենց վերապատրաստման և զարգացման անձնական կարիքները և սպասումները: Ինքնագնահատման հարցաշարը ներկայացվում է կից Հավելված 2-ում:
- Ապահովում են, որ վերապատրաստման ժամանակ իրենց ձեռքբերած գիտելիքներն ու հմտությունները կիրառվեն աշխատանքի վայրում և կարծիք ներկայացնեն իրենց հաճախած վերապատրաստման արդյունավետության վերաբերյալ:

Անմիջական վերադասները.

- Քննարկում են կատարողականի բացերը և վերապատրաստման հարակից կարիքները վերահսկվող աշխատակազմի հետ և լրացնում ու ներկայացնում են վերապատրաստման կարիքների գնահատման ձևը (հարցաշարը) աշխատակազմի ղեկավարին (կամ անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանմանը/մասնագետին, եթե կիրառելի է): Գնահատման գործընթացում վերահսկվող աշխատողի կողմից կատարված ինքնագնահատումը քննարկվում է (ինքնագնահատման ձևաթերթի օգտագործմամբ), որպեսզի վերադասը կարողանա հաշվի առնել աշխատակցի կարծիքները և ձգտումները՝ իր գնահատումը ձևակերպելու ժամանակ: Վերահսկվող աշխատակազմի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հարցաշարը ներկայացվում է կից Հավելված 3-ում:
- Գնահատում են վերապատրաստման արդյունքները՝ վերլուծելով, թե վերահսկվող համայնքային ծառայողներն ինչպես են ձեռքբերած գիտելիքներն ու հմտությունները կիրառում աշխատանքի վայրում: Առաջարկություններ են անում համայնքային ծառայության վերապատրաստման գործընթացի և վերապատրաստման ծրագրերի բարելավման վերաբերյալ (կիրառելով վերապատրաստման կարիքների գնահատման ձևաթերթերը):

Աշխատակազմի քարտուղարը (կամ անձնակազմի կառավարման վարչությունը կամ անձնակազմի կառավարման մասնագետը)

- Մահմանում է պլան ու վերջնաժամկետ վերապատրաստման կարիքների գնահատման տարեկան գործընթացի համար.
- Ցուցումներ է տալիս և ուղղորդում է համապատասխան աշխատակազմին՝ վերապատրաստման կարիքների գնահատման ողջ գործընթացի ընթացքում և նրանց տրամադրում է գնահատման ձևաթերթեր (հարցաշարեր).

- Վերադասներից հավաքում է վերապատրաստման կարիքների գնահատման ձևաթերթերը, վերլուծում և մշակում է համայնքապետարանի համար համախմբված հաշվետվությունը.
- Մոնիտորինգ է իրականացնում և գնահատում է վերապատրաստման արդյունքները և անում է բարելավման առաջարկություններ:

Բարձրագույն ղեկավարությունը/համայնքի ղեկավարը և համայնքի ղեկավարի տեղակալը (և աշխատակազմի քարտուղարը՝ անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումներ/մասնագետներ ունեցող համայնքներում):

- Համայնքային որոշ աշխատակիցների վերադասի դերում՝ քննարկում է կատարողականի բացերը և վերապատրաստման հարակից կարիքները վերահսկվող անձնակազմի հետ և լրացնում ու ներկայացնում է վերապատրաստման կարիքների գնահատման ձևաթերթը (հարցաշար) աշխատակազմի քարտուղարին (կամ անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումներ/մասնագետին, եթե կիրառելի).
- Ղեկավարի դերում՝ վերապատրաստման կարիքների գնահատման գործընթացը մոնիտորինգի է ենթարկում, ինչպես նաև գնահատում է վերապատրաստման և զարգացման գործընթացի արդյունքները:

Համայնքապետարանի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հաշվետվության կառուցվածքն ու բովանդակությունը

Համայնքապետարանի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հաշվետվությունը կազմվում է վերապատրաստման կարիքների գնահատման ձևաթերթերի հիման վրա, որոնք լրացվում են վերադասների կողմից: Հաշվետվության մեջ պետք է ներկայացվեն հետևյալի վերաբերյալ ամփոփ տեղեկություններ.

- Վերադասների կողմից նախորդ վերապատրաստման արդյունքների գնահատման մասին համառոտ ակնարկ.
- Համայնքապետարանում միտումների և նախատեսվող նոր նախաձեռնությունների համառոտ նկարագրություն, որոնց ուղղությամբ անհրաժեշտ է թարմացնել աշխատակազմի հմտությունները և գիտելիքները.
- Վերադասների կողմից վերհանված կատարողականի բացերի համառոտ ամփոփում, որոնց անհրաժեշտ է վերապատրաստմամբ թիրախավորել:
- Հարցաշարերից վերապատրաստման առաջնահերթ ոլորտները սահմանող տվյալների ամփոփում:

Վերապատրաստման առաջնահերթ ոլորտներ	Բացատրություն, թե ինչու է վերապատրաստման տվյալ ոլորտն առաջնահերթ	Վերապատրաստման մեջ ներառվելիքիմ նական թեմաների վերաբերյալ առաջարկություններ	Թիրախային խումբ (խմբեր) (որ պաշտոնները և քանի աշխատակից այս ոլորտում գիտելիքների ու հմտությունների կատարելագործ-
(Ըստ կարևորության դասավորված. առաջինը նշելով առավել կարևորը /առավել հաճախ	(խնդիրները, որոնց այս ոլորտում նախատեսվող վերապատրաստումն		

պահանջվողը)	անդրադառնալու է՝ կապված համայնքապետարանի գործառնությունների հետ)		ման կարիք ունի)

- Վերադասների կողմից համայնքային վերապատրաստման համակարգի բարելավման վերաբերյալ արված առաջարկությունների և մեկնաբանությունների ամփոփում (նախընտրված վերապատրաստողներ, վերապատրաստման տևողություն, ձևաչափ և այլն):

Վերապատրաստման կարիքների համապարփակ գնահատում

Քանի որ համայնքային վերապատրաստման համակարգն իր զարգացման առաջին փուլում է գտնվում և համայնքների մեծ մասն ունի ՄՌԿ խիստ սահմանափակ կարողություններ, խորհրդատուներն առաջարկում են յուրաքանչյուր տարի կիրառել վերապատրաստման առաջնահերթ կարիքների վերհանման համեմատաբար պարզ մոտեցում: Սակայն որոշակի ժամանակամիջոցից հետո (4-5 տարի կամ համայնքապետարանների ունակությունների նշանակալի փոփոխություններից հետո) խորհրդատուները կառաջարկեին իրականացնել վերապատրաստման կարիքների ավելի համապարփակ գնահատում: Դրա համար, մշակվել է ավելի համակողմանի հարցաշար, որը փորձարկվել և փոփոխվել է խորհրդատուների կողմից վերապատրաստման կարիքների փորձնական գնահատման ժամանակ: Հարցաշարի վերանայված տարբերակը կցվում է Հավելված 5-ում: Հաջորդ պարբերություններում ներկայացվում էնշված համապարփակ հարցաշարի միջոցով հավաքված տեղեկությունների վերլուծության և օգտագործման ձևի օրինակ:

ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ

Ընդհանուր տեղեկություններ

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման կազմակերպումը պիլոտային երկու համայնքներում

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվել է երկու խոշորացված համայնքներում՝ Դիլիջանում և Տեղում: Վերապատրաստման կարիքների գնահատման համար կիրառվել են երկու տարբեր հարցաշարեր: Հարցաշարերից մեկն օգտագործվել է երկու համայնքների բոլոր համայնքային ծառայողների ինքնագնահատման համար. երկրորդ հարցաշարն օգտագործվել է համայնքների ղեկավարության հարցազրույցների համար (այդ թվում՝ համայնքների ղեկավարների և համայնքների ղեկավարների տեղակալների): Քանակական տվյալները հավաքվել են ինքնագնահատման հարցաշարերի միջոցով

(Հավելված 4), իսկ որակական տվյալները՝ համայնքապետարանների ղեկավարության հետ անցկացված հարցազրույցների միջոցով (Հավելված 5):

Համայնքների ընտրությունն առաջնորդվել էՏարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության և «Տեղական ինքնակառավարման ծրագրի» Հայաստանի թիմի կողմից: Համայնքների ընտրության ժամանակ հաշվի են առնվել հետևյալ սկզբունքները.

- Համայնքները պետք է պարտադիր լինեն խոշորացված.
- Ներառեն քաղաքային և գյուղական համայնքներ.
- Ներառեն զարգացման և պակաս զարգացած համայնքներ:

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումն իրականացվեց ծրագրի խորհրդատուների կողմից տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության ներկայացուցչի ուղեկցությամբ: ՎԿԳ ժամանակ իրականացվեցին հետևյալ աշխատանքները.

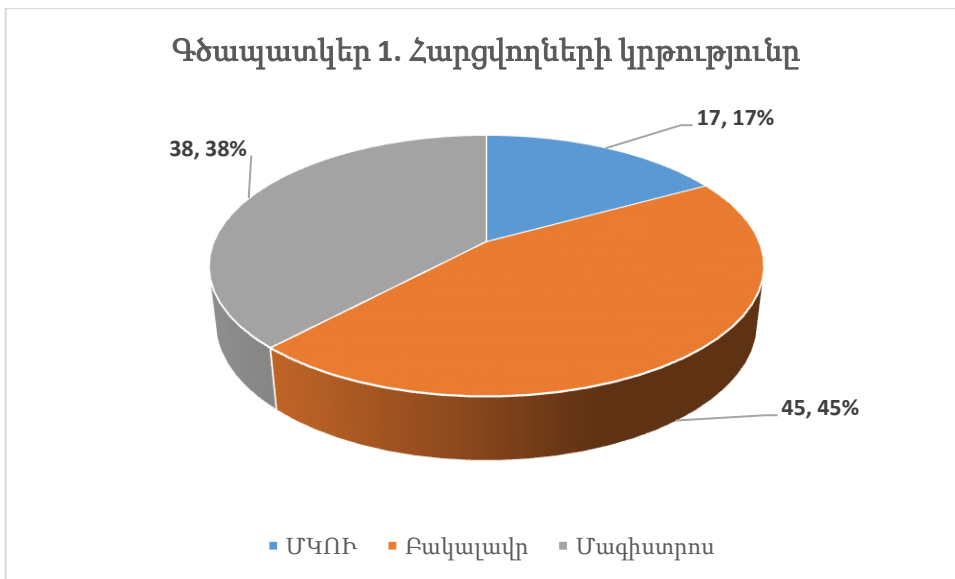
- Համայնքային ծառայողներին բացատրվեց ինքնագնահատման հարցաշարերի լրացման կարգը.
- Ուղղություն ցույց տրվեց ինքնագնահատման հարցաշարերի լրացման ժամանակ.
- Ստուգվեցին լրացված հարցաշարերը.
- Կառուցեց տվյալների բազա.
- Տվյալներիբազան լրացվեց, տվյալների բազան ստուգվեց.
- Տվյալները վերլուծվեցին և մշակվեց ՎԿԳ հաշվետվությունը:

Ինքնագնահատմամբ հարցվածների թիվը 42 է, իսկ ղեկավարների հետ անցկացված հարցազրույցներինը՝ 8: Ակնհայտ է, որ հարցվածների թիվը բավականաչափ մեծ չէ ամբողջական և շատ խորը ընդհանրացումներ և եզրակացություններ անելու համար, ուստի վերլուծությունը ընդհանուր է և ներկայացվում են ընդհանրական եզրակացություններ և առաջարկություններ: Այն համապատասխանում է տեխնիկական առաջադրանքին, քանի որ կոնկրետ այս ՎԿԳ-ն ավելի շատ ուղղված էր մեթոդաբանության և մոտեցումների փորձարկմանը: Պիլոտային փորձարկումն ապացուցեց, որ մեթոդաբանությունը ճիշտ է կարելի է ապագայում օգտագործել որպես համայնքային ծառայողների վերապատրաստման կարիքների գնահատման հիմնական գործիք: Ավելին, ծրագրի խորհրդատուները փոփոխեցին մեթոդաբանությունը և առաջարկեցին ՎԿԳ ավելի պարզեցված մոտեցում՝ համայնքային մակարդակով իրականացվելու համար, հաշվի առնելով մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոչ բավարար կարողությունների փաստը:

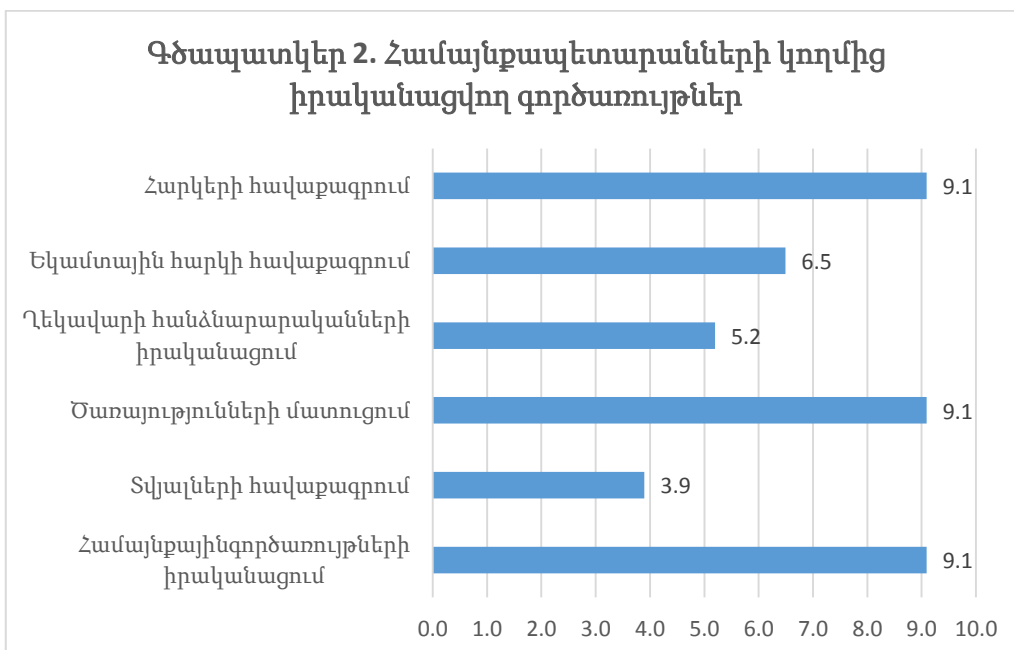
Ընդհանուր տվյալների ամփոփում

Ինչպես նշվել է վերևի բաժնում, հարցվածների ընդհանուր թիվը 50 էր՝ 42-ը լրացրեցին ինքնագնահատման հարցաշարերը և 8 –ի հետ հարցազրույց անցկացվեց: Դիլիջանի համայնքապետարանում ինքնագնահատման հարցաշարերը լրացրեցին 32 հարցվածներ և Տեղի համայնքապետարանում՝ 10 հարցվածներ: Դիլիջանի համայնքապետարանում հարցազրույց անցկացվեց 5 ղեկավարի հետ և Տեղի համայնքապետարանում՝ 3: Համայնքային բոլոր ծառայողները և բնակավայրերի ներկայացուցիչները երկու համայնքներում էլ լրացրեցին ինքնագնահատման հարցաշարերը, երկու համայնքապետարաններում էլ անցկացվեցին համայնքի ղեկավարի, համայնքի ղեկավարի տեղակալի, աշխատակազմի քատուղարներին կառուցվածքային ստորաբաժանումների ղեկավարների հարցազրույցներ:

Հարցվածների 40,5 տոկոսը կանայք էին, 59,5 տոկոսը՝ տղամարդիկ: Ստորև գծապատկերում ցույց է տրվում (ինքնագնահատման հարցաշարերի) բոլոր հարցվածների կրթական մակարդակը: Ըստ արդյունքների՝ երկու համայնքապետարաններում բոլոր համայնքային ծառայողներն ունեն միջին մասնագիտական կամ բարձրագույն կրթություն: Չկան նախնական կրթությամբ կամ գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճան ունեցող ծառայողներ: Ուստի, կցանկանայինք շեշտել, որ համայնքային ծառայողների կրթական մակարդակը բավականաչափ բարձր է ընդ որում երկու պիլոտային համայնքներում բարձրագույն կրթությամբ համայնքային ծառայողների ընդհանուր ցուցանիշը գրեթե 84 տոկոս է կազմում:



Համայնքային ծառայողների գործառնությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ որոշ գործառնություններ հիմնականում ընդհանուր են, իսկ մի շարք այլ գործառնություններ համայնքային ծառայողների ոչ: 2-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս գերակշռող հիմնական գործառնությունները:



Ինչպես երևում է 2-րդ գծապատկերից, հիմնական գործառնությունները կապված են հարկերի հավաքագրման, ինչպես նաև ծառայությունների մատուցման հետ, ինչն ընդհանուր առմամբ համահունչ է համայնքապետարանների գործառնություններին: Նշված գործառնությունները բնութագրված են փոքրաթիվ են այն գործառնությունները, որոնք կապված են զարգացման ծրագրերի մշակման, բյուջետավարման, ծրագրերի կառավարման և այլնի հետ (այդ գործառնություններից յուրաքանչյուրն ունի նշված բոլոր գործառնություններից շուրջ 1,3 տոկոսը): Այսպիսի իրավիճակներում կարելի է եզրակացնել, որ համայնքապետարաններն իրենց ջանքերը կենտրոնացնում են առօրյա խնդիրների իրականացման վրա և չեն դիտարկում համայնքի զարգացումը որպես գործունեության առաջնահերթություն:

Հարցվածներն իրենց կարծիքն են ներկայացրել երկու շատ կարևոր հարցերի վերաբերյալ. 1) Նշեք Ձեր կառուցվածքային ստորաբաժանման երեք հիմնական գործառնությունները, որոնք կարող են բարելավվել վերապատրաստման միջոցով և 2) Նշեք այն երեք հիմնական առաջնահերթությունները, որոնք կառաջարկեք իբրև վերապատրաստման թեմա³: Նշված երկու հիմնական գործառնությունները, որոնք կարող են վերապատրաստումների միջոցով բարելավվել, հետևյալն էին՝ 1) համակարգչային հմտությունները (բոլոր պատասխանների 6,1 տոկոսը) և 2) խնամակալությունը (բոլոր պատասխանների 6,1 տոկոսը): Մնացած պատասխանները բաշխվել էին հավասարապես և առավել հետաքրքիր գործառնությունները, որոնք կարելի է բարելավել, հետևյալն էին.

- Հաշվապահական հաշվառման վերապատրաստում
- Եկամուտների հավաքագրում, տեղական հարկեր
- Տարածական պլանավորում, գույքի կառավարում
- Գյուղատնտեսություն, անասնաբուծություն, սննդի վերամշակում, այգեգործություն
- Գնումների կազմակերպում
- Զբոսաշրջություն
- Տարհանման համար մոբիլիզացման պլան
- Նոր ծրագրերի համար վերապատրաստումներ
- Իրավական ակտերի իմացություն
- Բյուջե և ֆինանսներ
- Վարչարարություն և կառավարում
- Տեղական ծրագրերի մշակում
- Տնտեսություն և համայնքային զարգացում
- Բնակարանային նորմեր
- Քաղաքաշինական փաստաթղթերի կազմում

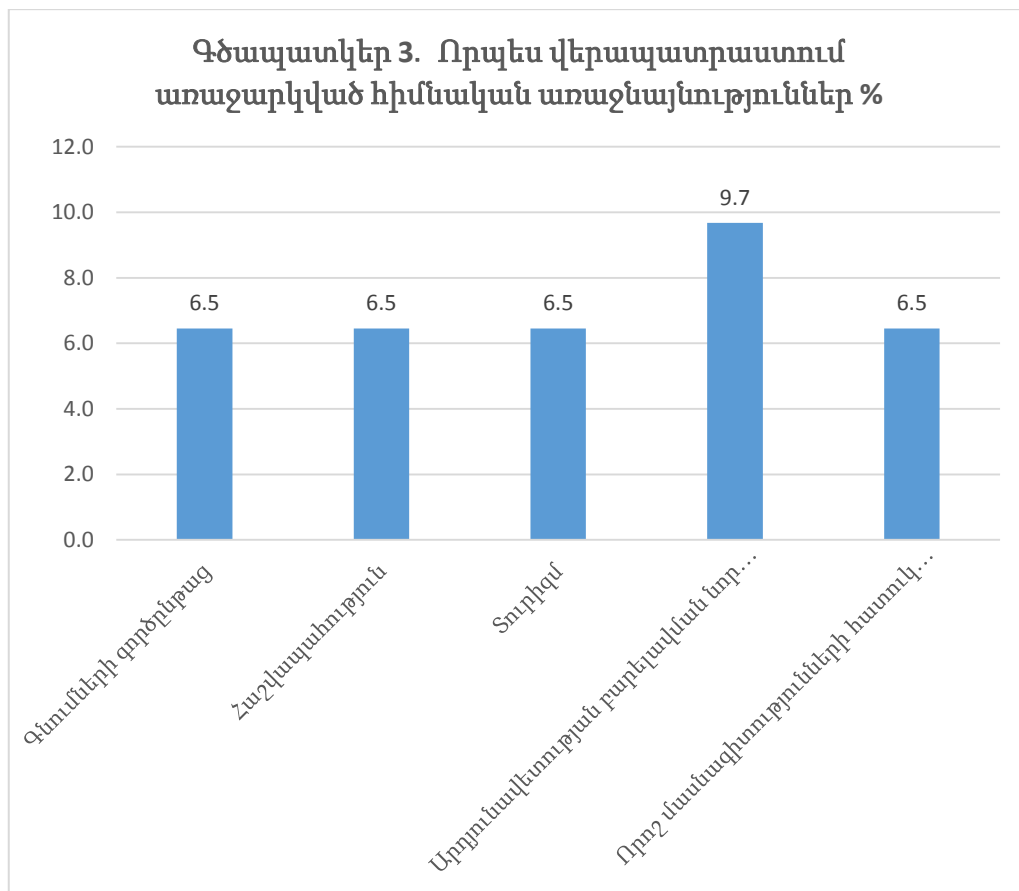
Երեք հիմնական առաջնահերթ վերապատրաստումների պատկերը զգալիորեն տարբերվում է այն գործառնություններից, որոնք հակորոշվել են որպես զարգացման ներուժ ունեցող գործառնություններ (տե՛ս 3-րդ գծապատկերը): Երեք ոլորտները, որոնք

³Պատասխանողների փոքր թվով պայմանավորված՝ այդ հարցերի պատասխանները չէին կարող համարվել չափազանց տեղեկատու և հուսալի:

բավականաչափ հստակ են և բացատրության կարիք չեն զգում՝ *գնումները, հաշվապահական հաշվառումը և զբոսաշրջության զարգացումն են*: Մյուս երկու թեմաները պարզաբանման կարիք ունեն: Ծրագրի փորձագետները ենթադրում են, որ

«Աշխատանքի բարելավման համար նոր հմտություններ կորոշակի մասնագիտություններին հատուկ վերապատրաստումներ» վերապատրաստման թեմաները կապված են կատարողականի բարելավման համար հարողակացության և շփման հմտություններին ձեռք բերման հետ: Մյուս ենթադրությունն այն է,

որ համայնքային ծառայողները լիարժեքորեն չեն պատկերացում մի քանի վերապատրաստման կարիքները, և իրենց կարծիքները ձևակերպում են ընդհանուր պնդումներին ձևով, սակայն այս իրավիճակը տարեցտարի կբարելավվի:



4-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս վերապատրաստման համար առաջնահերթ հիմնական թեմաները,

որոնց փոփոխման պետք է տարանջատել որոնք կարող են բարելավվել:

Կան վերապատրաստման մի քանի թեմաներ, որոնք կարելի է միավորել,

օրինակ՝ ՏՀՏ հարցեր, իրավական հարցեր,

քաղաքաշինություն և հողաշինարարություն: Նկատենք նաև, որ երբ հարցվածները

պատասխանում են համայնքապետարանի այն ոլորտներին, որոնք հարցին, որոնք

կարող են բարելավվել վերապատրաստումներին միջոցով,

նրանց պատկերացումները բավականին անորոշ են, ավելի կոնկրետ է:

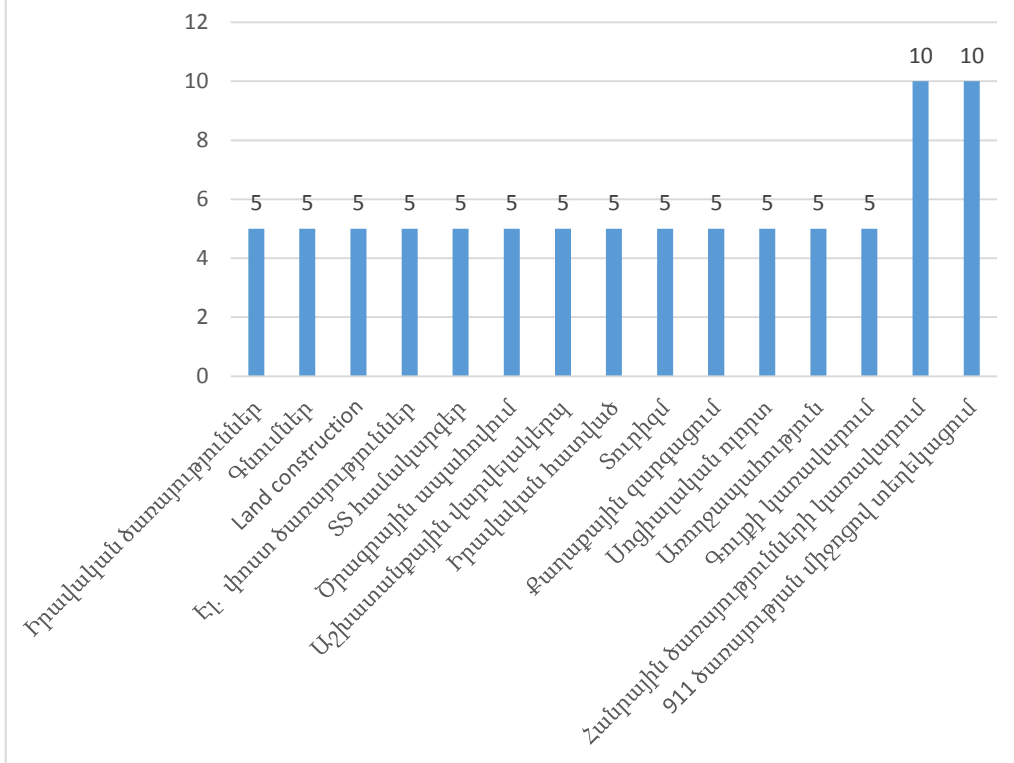
Կան որոշ ոլորտներ և վերապատրաստման թեմաներ, որոնք համընկնում են՝ 1)

գնումներ և 2) *զբոսաշրջություն*: Համապատասխանաբար,

վերապատրաստման առաջիկա շրջափուլերում

նշված երկու թեմաներն անհրաժեշտ է լրջորեն ընդհանրացնել որպես վերապատրաստման թեմաներ:

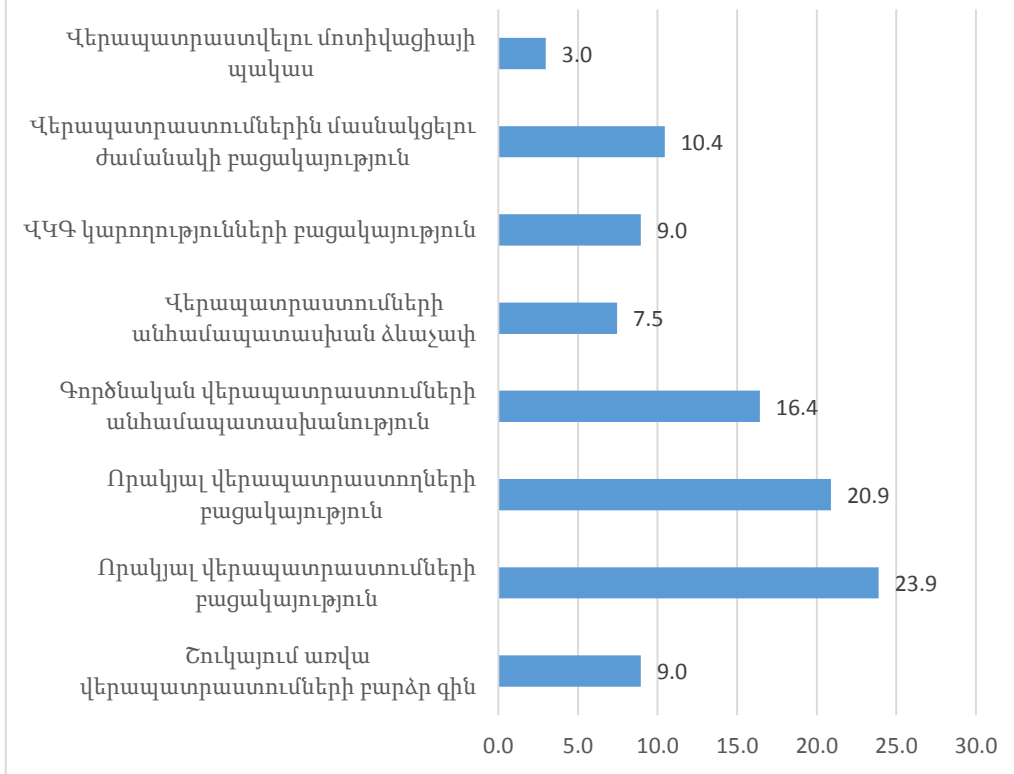
Գրապատկեր 4. Համայնքապետարանների համար առաջնային վերապատրաստումներ %



Տեղեկություններանցած վերապատրաստմանարդյունքներիվերաբերյալ

Վերապատրաստման կարիքների գնահատումների ժամանակ շատ կարևոր է նախկին վերապատրաստումների որակի վերաբերյալ տեղեկությունների հավաքումը, ինչպես նաև հարցվածների կարծիքի ըմբռնումը՝ կապված լավ որակի վերապատրաստումներ ստանալու խոչընդոտների հետ: 5-րդ գծանկարում ամփոփ տեղեկություններ են ներկայացվում համայնքային մակարդակով բարձրորակ վերապատրաստումներ ստանալու հետ կապված հիմնական խոչընդոտների վերաբերյալ: Հարցվածների 24 տոկոսը պատասխանել է, որ հիմնական խոչընդոտներից մեկը համայնքային ծառայողներին առաջարկվող որակյալ վերապատրաստումների պակասն է, գրեթե 21 տոկոսը պատասխանել է, որ հիմնական խոչընդոտը լավ վերապատրաստում իրականացնողների բացակայությունն է (ենթադրվում է վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունների և վերապատրաստողների): Երրորդ հիմնական խոչընդոտը իրականացվող գործառույթներին վերապատրաստման գործնական անհամապատասխանությունն է, որին բաժին է ընկնում ընդհանուր պատասխանների 16,4 տոկոսը: Բացահայտված երեք հիմնական խոչընդոտներն ապացուցում են, որ Հայաստանի համայնքային ծառայողների համար թիրախավորված, գործնական վերապատրաստումների մատչելիության խնդիր կա: Խնդիրն անհրաժեշտ է լրջորեն հաշվի առնել՝ Հայաստանի համայնքային վերապատրաստման համակարգը բարեփոխելու ընթացքում:

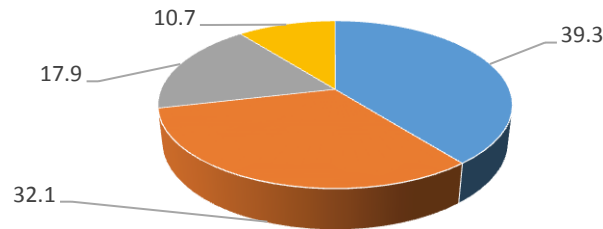
Գծապատկեր 5. Համայնքապետարանների որակյալ վերապատրաստումների հիմնական խոչընդոտներ %



Պիլոտային համայնքապետարաններում հարցվածների շրջանում 2017 թ.ին վերապատրաստումներին մասնակցության ցուցանիշը բավականաչափ ցածր էր՝ վերապատրաստումներին մասնակցել էր բոլոր հարցվածների ընդամենը 12 տոկոսը, իսկ հարցվածների 88 տոկոսը 2017 թ. որևէ վերապատրաստման չէր մասնակցել: Միննույն ժամանակ պետք է նշել, որ ՎԿԳ իրականացվել է մայիսին և ենթադրվում է, որ որոշ համայնքային ծառայողներ 2017 թ. ընթացքում կմասնակցեն վերապատրաստումների:

6-րդ գծապատկերում ցույց է տրվում, թե հարցվածներն ինչպես են գնահատում նախկին վերապատրաստումների որակը և հատկապես՝ նրանց կատարողականի վրա վերապատրաստումների ազդեցությունը: 39 տոկոսը պատասխանել է, որ վերապատրաստումներն ապահովել են հմտություններ և գիտելիքներ և նշանակալիորեն բարելավել են կատարողականը/արդյունավետությունը: 32 տոկոսը պատասխանել է, որ վերապատրաստումները չափավոր ազդեցություն են ունեցել կատարողականի վրա: Մնացած հարցվողները (շուրջ 28 տոկոս) պնդել են, որ վերապատրաստումները շատ քիչ կամ անգամ որևէ ազդեցություն չեն ունեցել կատարողականի վրա:

Գծապատկեր 6. Նախկին վերապատրաստումների ազդեցությունը արդյունավետության վրա



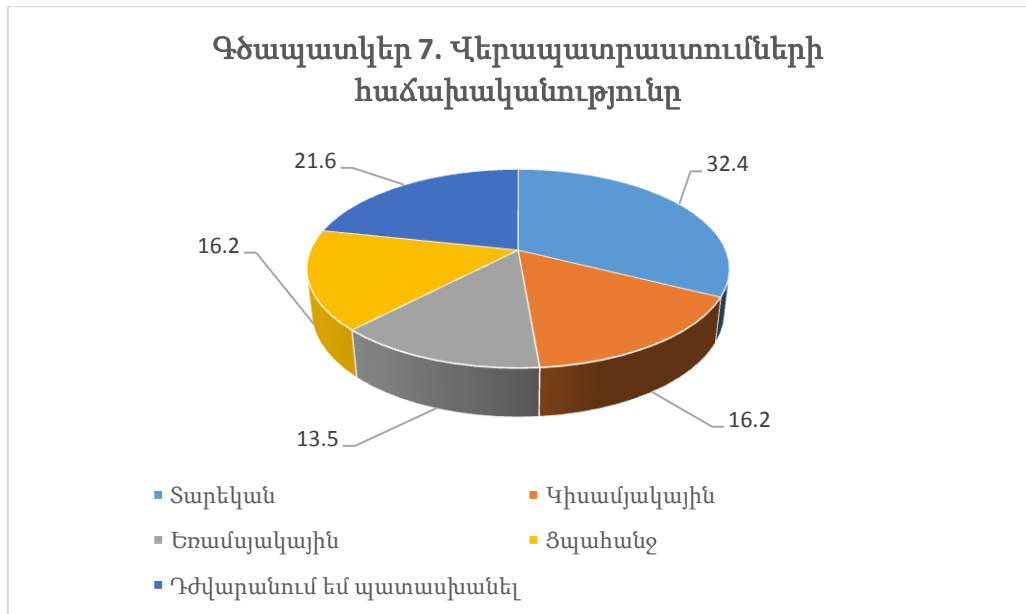
- Վերապատրաստումները տվեցին աշխատանքս կատարելու համար գիտելիք և հմտություն/շատ արդյունավետ
- Վերապատրաստումները մասամբ էին վերաբերվում աշխատանքիս/միջին արդյունավետություն
- Վերապատրաստումները քիչ էին վերաբերվում իմ աշխատանքին և շատ քիչ օգնեցին
- Վերապատրաստումները չեն տրամադրել գիտելիք և հմտություն, արդյունավետությունը չի բարձրացել

5-րդ և 6-րդ գծապատկերներում ներկայացված արդյունքները հակասական են. մերկողմից հարցվածները նշել են, որ բարձրորակ վերապատրաստումների և լավ վերապատրաստում իրականացնողների խնդիր կա և միևնույն ժամանակ նրանք նշել են, որ բազմաթիվ են այն վերապատրաստումները, որոնք բավականին նշանակալի ազդեցություն են ունեցել իրենց կատարողականի վրա: Այս իրավիճակում կարելի է անել որոշ եզրակացություններ.

- 1) Մեր կողմից հարցվածների հմտություններն ու գիտելիքները բավականին ցածր մակարդակի վրա էին, և այդ վերապատրաստումներն ապահովել են մեծ ազդեցություն.
- 2) Հարցվածները չեն ցանկացել բացասական կարծիք ներկայացնել նախկին վերապատրաստումների վերաբերյալ.
- 3) Հարցվածները լիարժեք չեն հասկացել ՎԿԳ կարևորությունը և պարզապես պատասխանել են:

Շատ հետաքրքիր է նաև հարցվածների կարծիքների վերլուծությունը համայնքային ծառայողների վերապատրաստումների պարբերականության վերաբերյալ (տե՛ս 7-րդ գծապատկերը): Գրեթե 32,5 տոկոսը պատասխանել է, որ նախընտրելի է տարեկան կտրվածքով վերապատրաստում անցնելը, ինչը կարելի է բացատրել այն հանգամանքով, որ մարդիկ փոփոխություններ չեն սիրում և ինչ-որ կերպ դիմադրում են փոփոխություններին: Միևնույն ժամանակ հարցվածների 16,2 տոկոսի պատասխանները ցույց են տալիս, որ նրանք նախընտրում են վերապատրաստում անցնել կիսամյակային կտրվածքով, մինչդեռ 16,2 տոկոսի պատասխաններում նշվում է, որ վերապատրաստումների առավել նախընտրելի ժամկետը ցպահանջն է: Հարցվածների 13,5%-ը նշում է, որ վերապատրաստումների առավել իրագործելի ժամկետը եռամյակային պարբերականությունն է: Պատասխանների 21,6%-ով նշվում է, որ չգիտեն, թե վերապատրաստումների որպարբերականությունն է ընտրության լավագույն տարբերակը: Ծրագրի խորհրդատուները ենթադրում են, որ այս պատկերը մի քանի պատճառ ունի.

- Համայնքային ծառայողները փոփոխություններ չեն ցանկանում, ուստի նրանց դիրքորոշումը վերապատրաստման համակարգը չփոխելն է և տարեկան կտրվածքով վերապատրաստումներ ստանալն է.
- Ջգալի մեծ թվով համայնքային ծառայողներ լիարժեք չեն պատկերացնում վերապատրաստման համակարգը և նրանց դիրքորոշումն անորոշ պատասխաններ տալն է.
- Համայնքային ծառայողների մյուս մեծ հատվածն ընդունում է վերապատրաստման համակարգի բարեփոխման անհրաժեշտությունը և նրանք տեսնում են, որ վերապատրաստումները պետք է լինեն ավելի հաճախակի կամ ցպահանջ:

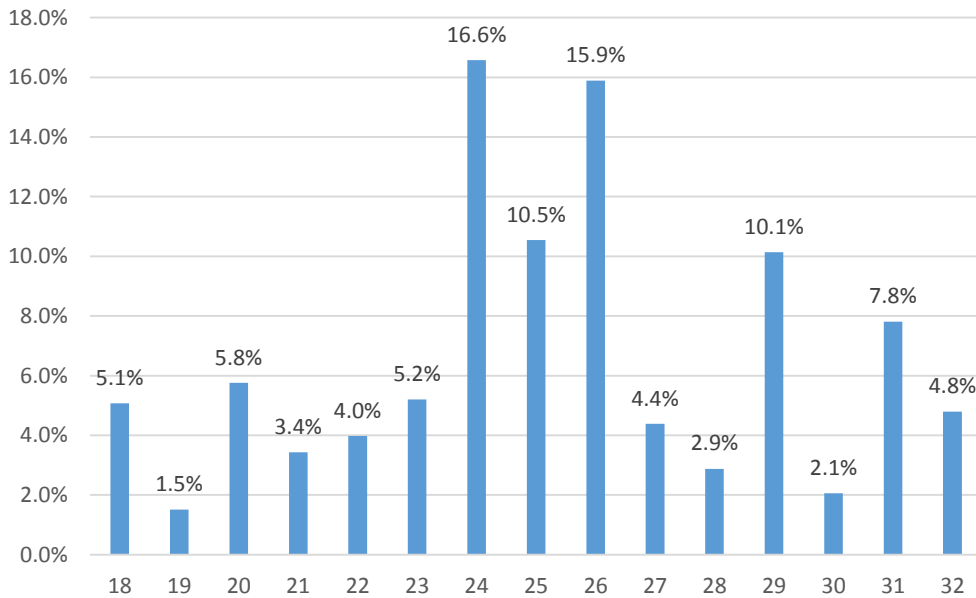


Արդյունավետ աշխատանքի համար հմտությունների և գիտելիքների ոլորտների կարևորության վերլուծություն՝ ըստ բոլոր հարցվածների պատասխանների

Վերապատրաստման կարիքների վերհանման համար տեղեկատվության հիմնական աղբյուրներից մեկը համայնքապետարանի գործառույթների կարևորության վերաբերյալ հարցվածների ընկալումն է, ինչպես նաև նրանց գիտելիքների կամ հմտությունների մակարդակը հարցաշարով նախապես սահմանված ոլորտներում: 9-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս, թե հարցվածներն ինչպես են ընկալում հարցաշարով նախապես սահմանված ոլորտների կամ թեմատիկ ուղղությունների կարևորությունն իրենց աշխատանքում: Այս գծապատկերում հաշվի են առնվել միայն «առաջնահերթություն» պատասխանները: Տրամաբանական է պատասխանների խմբավորումը երեք՝ բարձր, միջին և ցածր ցուցանիշներով խմբերում: Պատասխանների ամենաբարձր ցուցանիշը ձևավորվել է երկու թեմատիկ ոլորտներում՝ բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ (16,6%) և ընդհանուր վարչարարություն (15,9%): Սա բավականին տրամաբանական է, քանի որ ծրագրային բյուջետավարման նոր համակարգը գտնվում է ներդրման փուլում և համայնքային ծառայողներն ընդունել են, որ այն իրենց աշխատանքի համար առաջնահերթություն է: Ընդհանուր վարչարարությունը համայնքային ծառայության ամենաթույլ կետերից է, և սա ևս կանխատեսելի արդյունք է: Միջին գնահատված թեմատիկ ոլորտները ներառում են տնտեսությունը և համայնքային զարգացումը (10,5%),

տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և համայնքային էլեկտրոնային ծառայությունները (10,1%) և կառավարումը (7,8%): Այդ պատասխանների բաշխվածությունը նույնպես տրամաբանական է և համահունչ է տեղական ինքնակառավարման զարգացման ընդհանուր ռազմավարական շրջանակին. ա) բարեփոխումների շրջանակում նախատեսվում է պլանավորման նոր համակարգ, որը համայնքային զարգացման մաս է կազմում, բ) ՏՏ տեխնոլոգիաները բավականաչափ արագ են ներթափանցում համայնքային ծառայություն, գ) ռեսուրսների և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը համայնքային ծառայությունում ևս ավելի է կարևորվում:

Գծապատկեր 8. Կարևորությունը արդյունավետ աշխատանքի համար (բոլոր թեմատիկ ոլորտներից) (միայն "Առաջնային է" պատասխանը)



- 18 Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում
- 19 Կոմունալ ծառայություններ և բնակարանային տնտեսություն, տրանսպորտ
- 20 Բնապահպանություն և քաղաքացիական պաշտպանություն
- 21 Սոցիալական պաշտպանություն, սոցիալական ապահովում, առողջապահություն և քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցում
- 22 Կրթություն, մշակույթ, սպորտ և երիտասարդություն
- 23 Գյուղատնտեսություն
- 24 Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ
- 25 Տնտեսություն և համայնքային զարգացում
- 26 Ընդհանուր վարչարարություն
- 27 Տեղական ժողովրդավարություն
- 28 Էթիկա և հակակոռուպցիոն միջոցառումներ
- 29 Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլեկտրոնային ծառայություններ
- 30 Միջազգային համագործակցություն
- 31 Կառավարում
- 32 Կադրերի կառավարում

Աղյուսակ 1. Հարցաշարերի արդյունքները տարբեր հմտությունների և գիտելիքների կարևորությունը աշխատանքում Բյուջեի, ֆինանսների և գնումների թեմատիկ ոլորտում «Առաջնահերթություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները(%)

Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ	ԿՆ մեթոդ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Մտախնայողություն է	Լրիվապես ոչ ուսումնական

24.1 Բյուջե և ֆինանսներ						
24.1.1	Բնագավառի իրավական և կանոնակարգող դաշտ	2,4	19,5	31,7	31,7	14,6
24.1.2	Համայնքի եկամուտների աղբյուրներ (իրավական դաշտ, հատկացումներ, եկամուտների տեսակներ, նպատակներ)	2,4	12,2	39,39	34,1	12,2
24.1.3	Տեղական հարկերի հավաքագրում և վարչարարություն	2,4	4,9	39,39	43,9	9,8
24.1.4	Ֆինանսավորման այլ գործիքներ	4,9	24,4	26,8	19,5	24,4
24.1.5	Ծրագրային բյուջեի մշակում, կատարում և հաշվետվություններ	9,8	17,1	29,3	29,3	14,6
24.1.6	Ներքին առդիտ	14,6	17,1	26,8	14,6	26,8
24.1.7	Ֆինանսական ռեսուրսների և ծախսերի կառավարում	9,8	17,1	36,6	24,4	12,2
24.1.8	Կապիտալ ներդրումների պլանավորում և կառավարում	9,8	24,4	31,7	17,1	17,1
24.1.9	Համայնքային ակտիվների կառավարում	9,8	22	34,1	14,6	19,5
24.1.10	Հաշվապահական հաշվառման ծրագրային ապահովում	17,1	7,3	36,6	24,4	14,6
24.2 Գնումներ						
24.2.1	Իրավական դաշտ և սկզբունքներ	14,6	19,5	24,4	22	19,5
24.2.2	Գնումների մեթոդներ, գնումների կազմակերպում, գնումների ընթացակարգեր, այդ թվում էլ-գնումներ	17,1	14,6	24,4	19,5	24,4

Հարցվածների պատասխանների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ հարցաշարերում նշված թեմաների մեծ մասը զգալի թվով հարցվածների կողմից գնահատվել են որպես «կարևոր» և «առաջնահերթություն»: Մակայն բյուջետավարումը, ֆինանսները և ֆինանսների կառավարումը, ինչպես նաև գնումները համայնքապետարանների աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման համար գնահատվում են որպես առավել կարևոր թեմատիկ ոլորտներ: Ուստի, այդ թեմաները պետք է հաշվի առնվեն հետագա տարիներին համայնքային ծառայության վերապատրաստումը պլանավորելիս:

Մյուս առաջնահերթ թեմատիկ ոլորտն ընդհանուր վարչարարությունն է, որը «Առաջնահերթություն է» պատասխանների ցուցանիշով ամենաբարձրն է: 2-րդ աղյուսակը ցույց է տալիս ընդհանուր վարչարարություն թեմատիկ ոլորտի բոլոր թեմաների պատասխանների արդյունքները:

Աղյուսակ 2. Հարցաշարերի արդյունքները տարբեր հմտությունների և գիտելիքների կարևորությունը աշխատանքում՝ ընդհանուր վարչարարություն թեմատիկ ոլորտում «Առաջնահերթություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Ընդհանուր վարչարարություն		Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Չեմ կարող նշել	Խլորտում պատասխանել
26.1	Ընդհանուր իրավական դաշտ					
26.1	Սահմանադրական հիմունքներ	2.4	4.9	53.7	12.2	26.8
26.1	ՀՀ հանրային կառավարման համակարգ	2.4	9.8	61.0	7.3	19.5
26.1	Վարչական իրավունք և վարչական վեճեր	2.4	17.1	48.8	4.9	26.8
26.1	Զբաղվածության ոլորտում հարաբերություններ	7.3	12.2	51.2	0.0	29.3
26.2	Տեղական ինքնակառավարման իրավական դաշտ					
26.2	ՀՀ ՏԻԿԳՐՈՆՔՆԵՐ	2.4	7.3	53.7	17.1	19.5
26.3	Իրավական հարցեր					
26.3	Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա	2.4	9.8	48.8	14.6	24.4
26.3	Իրավական նդատական ներկայացուցչություն	14.6	17.1	34.1	12.2	22.0
26.4	Աշխատանքի ակտիվության հետ					
26.4	Հաճախորդամետ ծառայություններ և հաղորդակցություն հաճախորդների (քաղաքացիների) հետ	7.3	7.3	41.5	29.3	14.6
26.4	Սթրեսի, կոնֆլիկտների կառավարում	14.6	9.8	41.5	29.3	19.5
26.5	Գրասենյակի կառավարում					
26.5	Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգերի կարգեր	7.3	9.8	46.3	12.2	24.4
26.5	Փաստաթղթաշրջանառության կառավարման էլ. համակարգեր	2.4	9.8	43.9	24.4	19.5
26.6	Ավագանու և հանձնաժողովների ինստրուկտիվ աշխատանք					
26.6	Ավագանու ինստրուկտիվ ընթացակարգերի նախապատրաստում	19.5	4.9	39.0	17.1	26.8
26.6	Ավագանու և հանձնաժողովների ինստրուկտիվ կազմակերպումն վարում	14.6	17.1	29.3	17.1	22.0
26.6	Ավագանու և հանձնաժողովների իրոշումների կատարում	14.6	12.2	36.6	17.1	19.5

26.6 .4	Ավագանու և հանձնաժողովների ընտրությունների կատարման մոնիթորինգի գնահատում	17 .1	9. 8	36 .6	14 .6	22 .0
26.7	Տեխնիկական և վարչական աշխատանք					
26.7 .1	Մեղմագրերի, նամակների, հաշվետվությունների, նշումների, հանդիպումների արձանագրությունների մշակում	7. 3	17 .1	36 .6	4. 9	34 .1
26.7 .2	Հեռախոսով հաղորդակցում	7. 3	14 .6	36 .6	4. 9	36 .6
26.7 .3	Աշխատանք հաճախորդների հետ	7. 3	7. 3	34 .1	19 .5	31 .7

Հարցաշարում նշված թեմաների առյուծի բաժինը գնահատվել է որպես «Կարևոր» և «Առաջնահերթություն»՝ պատասխանների մյուս տարբերակները նշելուց ցուցանիշը բավականաչափ ցածր է: Հարկ է նշել, որ Ընդհանուր կառավարման առաջնահերթության ոլորտում երկու համայնքապետարաններում էլ համայնքային ծառայողների աշխատանքում բոլոր թեմաները որպես կարևոր և առաջնահերթ են նշվել, ինչը ցույց է տալիս, որ հարցվածները հասկանում են, որ ընդհանուր կառավարումը շատ անհրաժեշտ է իրենց գործառույթների արդյունավետ իրականացման համար:

Ինչպես ցույց է տրվում 9-րդ գծապատկերում, կան երկու այլ առաջնահերթ ոլորտներ, որոնք համայնքային աշխատանքի համար գնահատվել են որպես առաջնահերթություն՝ Տնտեսություն և համայնքային զարգացում և տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլեկտրոնային ծառայություններ:

Աղյուսակ 3. Հարցաշարերի արդյունքները. տարբեր հմտությունների և գիտելիքների կարևորությունը աշխատանքում՝ տնտեսություն և համայնքային զարգացում թեմատիկ ոլորտում «Առաջնահերթություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Տնտեսություն և համայնքային զարգացում		Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Չգնահատված	Լրիվ խոտորի պատասխանել
25.1	Պլանավորում և համայնքային զարգացման քաղաքականության իրականացում					
25.1.1	Բնագավառի իրավական և կանոնակարգման դաշտ	7.3	17	46. 3	12. 2	17
25.1.2	Տեղական զարգացման ծրագրերի կարիքների գնահատում	7.3	7.3	51. 2	19. 5	14. 6
25.1.3	Տեղական զարգացման ծրագրերի, քաղաքականությունների և գործողությունների պլանների մշակում	9.8	14. 6	41. 5	19. 5	14. 6

25.1.4	Տեղական զարգացման քաղաքականություններին ազդեցություն ունեցող միջոցառումներին մասնակցային մշակում	9.8	17	41.5	12.2	19.5
25.1.5	Տեղական զարգացման ազդեցություն ունեցող իրականացում (ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդել)	12.2	17	41.5	14.6	14.6
25.1.6	Տեղական զարգացման ազդեցություն ունեցող արտաքին հարաբերականացման մոնիտորինգի գնահատում	9.8	24.4	46.3	4.8	14.6
25.1.7	Ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մոնիտորինգի գնահատում	9.8	21.9	39.0	9.7	19.5
25.1.8	Պետական-մասնավոր համագործակցության ծրագրերի պլանավորումն իրականացում	7.3	19.5	39.0	12.2	21.2
25.2	Ձեռներեցության զարգացման միջավայրն տեղական տնտեսության զարգացում					
25.2.1	Համայնքի վարչական նշանակության զարգացման բնագավառի տեսանկյունից (մեկ պատուհան, տեղական հարկային քաղաքականություն, հողա-կառավարչական քաղաքականություն և կանոնակարգում, բիզնեսի կանոնակարգում, թույլ տվյալներ և այլն)	2.44	17.1	46.3	9.76	24.4
25.2.2	Համայնքի կողմից տեղական զարգացման խթանող և սանձադրող իրականացում (կապիտալի ծախսեր, տնտեսական ակտիվներ, ինտերնետային տեսուրսների կիրառում, լոբինգ, վերապատրաստումներ և այլն)	2.44	14.6	43.9	12.2	26.8
25.2.3	Տեղական զարգացման տեսանկյունից համայնքային ենթակառուցվածքներ (էներգետիկա, ճանապարհային տնտեսություն և կոմունալ ենթակառուցվածքներ, բիզնես գոտիներ, ինկուբատորներ և այլն)	0.00	17.1	43.9	17.1	24.4
25.2.4	Տեղական զարգացման համար ֆինանսական միջոցների հայթայթումը (զարգացման ֆոնդեր, սուբսիդիաներ, կոնցեսիաներ, և այլն)	0.00	14.6	48.8	17.1	19.5
25.2.5	Համագործակցությունը տեղական զարգացման ոլորտում (հանրային-մասնավոր, միջհամայնքային/շրջանային և այլն)	2.44	19.5	46.3	7.3	24.4
25.2.6	Բիզնես և ախձեռնություններին ֆինանսական և գործարարական ավորում	2.44	17.1	48.8	4.9	26.8
25.2.7	Զբոսաշրջության կենտրոնների կառավարման ծրագրերի պլանավորումն իրականացում	2.44	4.9	53.7	14.6	24.4

Ինչպես նախորդ թեմատիկ յուրտներում, տնտեսությունն համայնքային զարգացում յուրտներում պատասխանների առյուծ իբաժնով թեմաները գնահատել է որպես «կարևոր»և «առաջնահերթություն»:

Տեղական տնտեսության զարգացումը համայնքապետարանների հիմնական գործառույթներից մեկն է, և համայնքային ծառայողները գիտակցում են այդ փաստը:

Կանոն շեմաներ, որոնց պատասխանների ցուցանիշն ամենաբարձրն է, օրինակ՝ պլանավորումը, և զբոսաշրջության կենտրոնների կառավարման ծրագրերի պլանավորումը և իրականացումը, տեղական զարգացման ծրագրերի կարիքների գնահատումը, ֆինանսների մատչելիության ու օժանդակությունը նայլն: Սացույց է տալիս, որ հարցվածները մեծուշաղրություն են նդարձնում զարգացման ծրագրերի հետ կապված հարցերին, որոնք կարող են ամուրի հիմք լինել համայնքապետարաններում ազմավարական պլանավորման վարքագծի հետագա զարգացման համար:

Աղյուսակ 4. Հարցաշարերի արդյունքները. տարբեր հմտությունների կիտելիքների կարևորությունն աշխատանքում՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և համայնքային էլ.-ծառայությունների թեմատիկ ոլորտում «Առաջնահերթություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և համայնքային էլ.-ծառայություններ		Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Չեմ կարևոր է	Կարևոր չէ
29.1	Գրասենյակային համակարգչա-ծրագրային ապահովում					
29.1.1	Էլ-փոստ և համացանց/ներքին էլ-ցանց	0.0	7.3	46.3	34.1	12.2
29.1.2	MS Office տարրական մոդուլներ (Word, Excel, Power Point)	0.0	14.6	41.5	31.7	12.2
29.1.3	MS Office բարդ մոդուլներ (Access, Project management)	0.0	24.4	43.9	12.2	19.5
29.1.4	Փաստաթղթերի և տեղեկատվության կառավարման համակարգերի գործածում	0.0	12.2	53.7	17.1	17.1
29.1.5	AUTOCAD, ARCHICAD	9.7	19.5	36.6	4.9	29.2
29.2	Էլ-կապ էլ-ծառայություններ					
29.2.1	Համայնքային կայքի մշակում և վարում	7.3	22.0	31.7	7.3	31.7
29.2.2	Էլ-կապ քաղաքացիների հետ (տեղեկատվության տրամադրում, համայնքի կայք որպես էլեկտրոնային փաստաթղթերի հասանելիությունը քաղաքացիների համար ապահովելու գործիք, դիմումների իրնթացակարգեր և ձևաչափեր, քաղաքացիների դիմումների կրող քննարկի իրնթացքի և հետևելու համակարգ,	2.4	7.3	51.2	17	21.2

	քաղաքացիների առաջարկությունների կարծիքների հավաքագրում)					
29.2.3	Էլ. ծառայությունների մատուցում	2.4	12.2	56.1	9.8	19.5
29.3	Տեղեկատվական համակարգեր					
29.3.1	Էլ-փաստաթղթերի կառավարում	4.9	14.6	51.2	12.2	17.1
29.3.2	Ինտեգրված բյուջե, հաշվապահություն և ֆինանսական կառավարում – համակարգչային ծրագրերի սովյալների բազա	4.9	19.5	36.6	17.1	22.0
29.3.3	Կադրերի կառավարում - համակարգչային ծրագրերի սովյալների բազա	12.2	14.6	31.7	17.1	24.4

Կարևորվող մյուս լոբիերի տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և համայնքների էլ-ծառայություններն են:

ՏՀՏ լուծումներն արագ են բացառապես փանցում են համայնքային ծառայություն և հարցվածները համարում են,

որպես լուծումներ իր օգտագործումը շատ կարևոր է համայնքային ծառայության գործառույթների հարդյունավետ տիրականացման համար: Որպես եզրակացություն կարելի է նշել, որ հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի համայնքային ծառայողների՝ ՏՏ տարբեր գործիքների և ծրագրերի կիրառման հմտությունների ձևավորմանը:

Վերը ներկայացված աղյուսակները ցույց են տալիս լոբիերի կառավարման հետ կապված ծառայության սահմանումը՝ համայնքապետարանների ընդհանուր գործառույթների հետ միասին: Ստորև ներկայացվում է լոբիերի կառավարման փոփոխական գիրքը,

որոնք առավել հաճախ գնահատվում են որպես «կարևոր» և «առաջնահերթություն»:

Այն կարող է որպես հիմք ծառայել համայնքային ծառայողների հիմնական տրակավորումն ապահովող վերապատրաստման առանցքային ծրագրերի համար վերապատրաստման թեմաների հետագա հատկորոշման համար:

Բյուջե և ֆինանսներ
Բնագավառի իրավական և կանոնակարգող դաշտ
Համայնքի եկամուտների աղբյուրներ (իրավական դաշտ, հատկացումներ, եկամուտների տեսակներ, նպատակներ)
Տեղական հարկերի հավաքագրում և վարչարարություն
Ֆինանսական տեսության ներկայացում
Համայնքային ակտիվների կառավարում
Հաշվապահական հաշվառման ծրագրային ապահովում
Կապիտալ ներդրումների պլանավորում և կառավարում
Ընդհանուր իրավական դաշտ
Մահմանադրական հիմունքներ
ՀՀ հանրային կառավարման համակարգ
Վարչական իրավունք և վարչական վեճեր

Զբաղվածության տրոստում հարաբերություններ
Տեղական ինքնակառավարման իրավական դաշտը
ՀՀ ՏԻ սկզբունքներ
Իրավական հարցեր
Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա
Իրավական նդատական ներկայացուցչություն
Աշխատանքային կառավարման հետ
Հաճախորդամետառայություններ և հաղորդակցություն հաճախորդների (քաղաքացիների) հետ
Սթրեսի, կոնֆլիկտների կառավարում
Գրասենյակի կառավարում
Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգեր և կարգեր
Փաստաթղթաշրջանառության կառավարման էլ. համակարգեր
Պլանավորում և համայնքային զարգացման քաղաքականության իրականացում
Տեղական զարգացման ծրագրերի կարիքների գնահատում
Տեղական զարգացման ծրագրերի, քաղաքականությունների և գործողությունների պլանների մշակում և նախագծում
Տեղական զարգացման նախագծավարության իրականացում (ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդելներ)
Տեղական զարգացման նախագծավարության իրականացում (ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդել)
Պետական-մասնավոր համագործակցության ծրագրերի պլանավորում և իրականացում
Ձեռներեցության զարգացման միջավայրն տեղական տնտեսության զարգացում
Համայնքի վարչական դաշտ տեղական զարգացման բնագավառի տեսանկյունից (մեկ պատուհան, տեղական հարկային քաղաքականություն, հողա-և քաղաքականություն և կանոնակարգում, բիզնեսի կանոնակարգում, թույլ տվյալություններն այլն)
Տեղական զարգացման համար ֆինանսական միջոցներ հայթայթելու և ուղղված համայնքի աջակցությունը (զարգացման ֆոնդեր, սուբսիդիաներ, կոնցեսիաներ և այլն)
Տեղական զարգացման տեսանկյունից համայնքային ենթակառուցվածքներ (էներգետիկա, ճանապարհային տնտեսություն և կոմունալ ենթակառուցվածքներ, բիզնես գոտիներ, ինկուբատորներ և այլն)
Համագործակցությունը տեղական զարգացման տրոստում (հանրային-մասնավոր, միջհամայնքային/շրջանային համագործակցությունն այլն)
Բիզնես նախաձեռնությունների ֆինանսական և գործարար պլանավորում
Զբոսաշրջության կենտրոնների կառավարման ծրագրերի պլանավորում և իրականացում
Գրասենյակային համակարգչա-ծրագրային ապահովում
Էլ-փոստ և համացանց/ներքին էլ-ցանց
MS Office տարրական մոդուլներ (Word, Excel, Power Point)
MS Office բարդ մոդուլներ (Access, Project management)
Փաստաթղթերի և տեղեկատվության կառավարման համակարգերի գործածում

Էլ-կապն էլ-ծառայություններ
Էլ-կապ քաղաքացիների հետ (տեղեկատվության տրամադրում, համայնքի կայք՝ որպես էլեկտրոնային փաստաթղթերի հասանելիությունը քաղաքացիների համար պահովելու գործիք, դիմումների ընթացակարգերն ձևաչափեր, քաղաքացիների դիմումների կրթությունների ընթացքի հետևելու համակարգ, քաղաքացիների առաջարկությունների կարծիքների հավաքագրում)
Էլ-ծառայությունների մատուցում
Տեղեկատվական համակարգեր
Էլ-փաստաթղթերի կառավարում

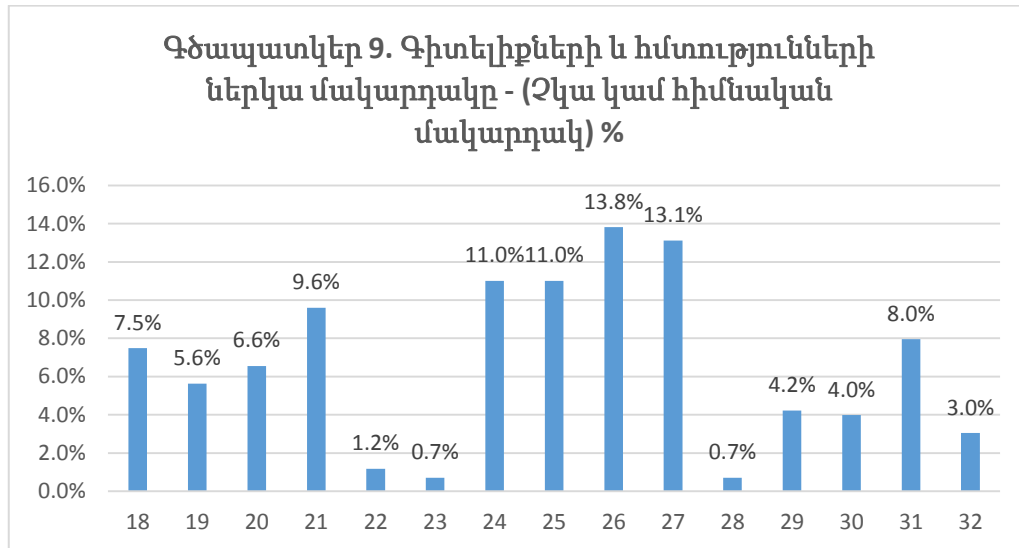
Վերը նշված աղյուսակում ներկայացված տեղեկությունների հիման վրա կարելի է մի շարք հետաքրքիր դիտարկումներ անել, մասնավորապես՝

- Վերջին տարիների նդասավանդվել են մի քանի թեմաներ, որոնք կապված են *Ընդհանուր իրավական դաշտի* հետ, սակայն դեռևս հարցվողների կարծիքով այդ թեմաները շատ կարևոր են իրենց աշխատանքի համար.
- *Բյուջեի և ֆինանսների հետ* կապված մի շարք թեմաներ համայնքային աշխատանքում որպես շատ կարևոր են գնահատվել. հետևաբար այդ թեմաներն անհրաժեշտ է մեծ ուշադրությամբ դիտարկել վերապատրաստման պլանների մշակման և վերապատրաստումների նախագծման ժամանակ.
- ՎԿԳ հարցաշարերի միջոցով ներդրված որոշ նոր առարկաներ, հատկապես կապված *բնակչության հետ աշխատանքի հետ*, կարևորվել են համայնքային գործառույթների արդյունավետ իրականացման համար: Այն ցույց է տալիս, որ համայնքային ծառայողներն ընդունում են հաճախորդների սպասարկմանը վերաբերող հմտությունների և գիտելիքների կարևորությունը համայնքային գործառույթների արդյունավետ իրականացման համար:
- Կան բազմաթիվ նշաններ, որ համայնքային ծառայողները հատուկ ուշադրություն են դարձնում ռազմավարական պլանավորման հարցերին, ինչպես նաև ֆինանսական պլանավորման, ծրագրերի կառավարման, բիզնեսի պլանավորման առարկաներին:
- ՏՀՏ-ն ևս առաջնահերթ հարցերից մեկն է, որը կարևորվում է համայնքային աշխատանքում: Այս առումով, ամենամեծ կարևորությունը տրվում է համակարգչային հիմնական հմտություններին (որը կարող է ճիշտ լինել գյուղական համայնքների դեպքում), ինչպես նաև էլեկտրոնային կապի գործիքներին, քաղաքացիների հետ էլեկտրոնային կապին և էլեկտրոնային ծառայությունների մատուցմանը:

Բոլոր հարցվածների պատասխանների հիման վրա գիտելիքների և հմտությունների ներկա մակարդակի վերլուծությունը

Բացի հմտությունների և գիտելիքի կարևորությունն ըմբռնելուց, ՎԿԳ ընթացակարգով գնահատվեց համայնքային ծառայողների գիտելիքի և

հմտությունների ներկա մակարդակը: Այն մեզ կտա հմտությունների և գիտելիքների ցածր մակարդակով ոլորտների շեշտադրման և բարելավման համար թեմաների բացահայտման հնարավորություն: 9-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս հարցվածների պատասխանների բաշխվածությունը «չկա կամ հիմնական գիտելիքներ/հմտություններ» գնահատված թեմատիկ ոլորտների միջև:



- 18 Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում
- 19 Կոմունալ ծառայություններ և բնակարանային տնտեսություն, տրանսպորտ
- 20 Բնապահպանություն և քաղաքացիական պաշտպանություն
- 21 Սոցիալական պաշտպանություն, սոցիալական ապահովություն, առողջապահություն և քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցում
- 22 Կրթություն, մշակույթ, սպորտ և երիտասարդություն
- 23 Գյուղատնտեսություն
- 24 Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ
- 25 Տնտեսություն և տեղական զարգացում
- 26 Ընդհանուր վարչարարություն
- 27 Տեղական ժողովրդավարություն
- 28 Էթիկա և քաղաքացիական պաշտպանություն
- 29 Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլ.-ծառայություններ
- 30 Միջազգային համագործակցություն
- 31 Կառավարում
- 32 Կադրերի կառավարում

Պատասխանները կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբի: Առաջին խմբում են այն ոլորտները, որտեղ հարցվածներն իրենց գիտելիքներ/հմտությունների մակարդակը գնահատել են որպես ամենացածրը. *ընդհանուր վարչարարությանը* բաժին է ընկել ընդհանուր պատասխանների 13,8 տոկոսը և *Տեղական ժողովրդավարության* ցուցանիշը հասել է 13,1 տոկոսի: Երկրորդ խմբում են *Բյուջե, ֆինանսներ և գնումները*՝ 11 տոկոս և *Տնտեսությունը և համայնքային զարգացումը*՝ նույն 11 տոկոսը, ինչպես նաև *սոցիալական պաշտպանությունը, սոցիալական ապահովությունը, առողջապահությունը և քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցումը*՝ ընդամենը 9,6 տոկոս: Երրորդ խմբում են այն ոլորտները, որտեղ գիտելիքի/հմտությունների բացակայության մասին նշող հարցվածների թիվն ավելի ցածր էր՝ առաջին երկու խմբերի համեմատ, սակայն դեռևս նշանակալի է

վերապատրաստման ծրագրերում դրանց ներառումը դիտարկելու համար. *Կառավարում՝ 8 տոկոս* և *Տարածքային պլանավորում, գողեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում՝ 7,5 տոկոս*: Ընդհանուր առմամբ պատասխանների նման բաշխվածությունը բավականին տրամաբանական է և կարելի է բացատրել հետևյալ փաստերով.

- Ընդհանուր վարչարարությունը համայնքային ծառայության թույլ կողմերից է, և հարցվածներն ընդունեցին, որ բարելավման կարիք կա.
- Տեղական ժողովրդավարությունը նոր առարկա է, որ ներդրվել է ՎՊԳ հարցաշարով և այս առումով հարցվածներն ընդունում են, որ իրենց հմտությունների կամ գիտելիքի մակարդակը բավարար չէ.
- Ինչպես ավելի վաղ նշվել է, անցում է կատարվում ծրագրային բյուջետավարման, ինչպես նաև համայնքներին որոշ նոր գործառույթների պատվիրակման և հետևաբար այդ բնագավառներում գիտելիքները թերի են.
- Համայնքներն անցնում են բազմամյա ռազմավարական պլանավորման, որը նրանց համար նոր մոտեցում է, և նրանք ընդունում են, որ այս ոլորտում իրենց անհրաժեշտ է հմտությունների և գիտելիքների բարելավում:

Աղյուսակ 5. Հարցաշարերի արդյունքները. Ընդհանուր վարչարարության թեմատիկ ոլորտում հմտությունների և գիտելիքների ներկա մակարդակի՝ «Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ և հմտություններ» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Ընդհանուր վարչարարություն		Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ / հմտություններ	Սահմանափակ պատկերացում / օժանդակության կարիք համապատասխանում
26.1	Ընդհանուր իրավական դաշտ		
26.1.1	Սահմանադրական հիմունքներ	7.3	19
26.1.2	ՀՀ հանրային կառավարման համակարգ	7.3	9
26.1.3	Վարչական իրավունք և վարչական վեճեր	9.8	14
26.1.4	Զբաղվածության ոլորտում հարաբերություններ	4.9	22
26.2	Տեղական ինքնակառավարման իրավական դաշտ		
26.2.1	ՀՀ ՏԻ սկզբունքներ	7.3	4
26.3	Իրավական հարցեր		
26.3.1	Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա	9.8	9

26.3.2	Իրավականնդատականներկայացուցչություն	12.2	19
26.4	Աշխատանքնակչությանհետ		
26.4.1	Հաճախորդամետծառայություններ և հաղորդակցությունհաճախորդների (քաղաքացիների) հետ	2.4	4
26.4.2	Սթրեսի, կոնֆլիկտների կառավարում	12.2	12
26.5	Գրասենյակիկառավարում		
26.5.1	Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգերևկարգեր	2.4	7
26.5.2	Փաստաթղթաշրջանառությանկառավարման էլ. համակարգեր	2.4	7
26.6	Ավագանուևհանձնաժողովներիևխտերումաշխատանք		
26.6.1	Ավագանուևխտերիընթացակարգերևնախապատրաստում	4.9	9
26.6.2	Ավագանուևհանձնաժողովներիևխտերիկազմակերպումևկարում	7.3	12
26.6.3	Ավագանուևհանձնաժողովներիորոշումներիկատարում	7.3	12
26.6.4	Ավագանուևհանձնաժողովներիորոշումներիկատարմանմոնիտորինգևգնահատում	7.3	12
26.7	Տեխնիկական և վարչական աշխատանք		
26.7.1	Սեղմագրերի, նամակների, հաշվետվությունների, նշումների, հանդիպումների արձանագրությունների մշակում	7.3	12
26.7.2	Հեռախոսով հաղորդակցում	2.4	9
26.7.3	Աշխատանք հաճախորդների հետ	4.9	7

5-րդ աղյուսակը ցույց է տալիս համայնքային ծառայողների գիտելիքների ու հմտությունների ինքնագնահատումը և շատ հետաքրքիր է տեսնել «Դժվարանում եմ պատասխանել» պատասխանի մեծ մասնաբաժինը: Այն ցույց է տալիս, որ հարցվածները չեն կարող ճիշտ գնահատել իրենց գիտելիքները և նախընտրում են պատասխանի «Դժվարանում եմ պատասխանել» տարբերակը: Խորհրդատուները ենթադրում են, որ այս պատասխանները կարող են համարվել հարցվածների՝ նման գիտելիքներ և հմտություններ չունենալու նշան: «Սահմանափակ գիտելիքներ և հմտություններ» պատասխանների դեպքում ևս բարելավման կարիք կա:

Աղյուսակ 6. Հարցաշարիարդյունքները. Տեղական ժողովրդավարություններին ներկայացված հարցաշարի և գիտելիքների ներկա մակարդակի՝ «Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ և հմտություններ» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Տեղական ժողովրդավարություն		Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ / հմտություններ	Սահմանափակ պատկերացում / օժանդակության կարիք համապատասխան գործառույթի համար	Ընդհանուր պատկերացում / որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք համապատասխան գործառույթի կատարման համար	Լավ պատկերացում և ուրիշներին սովորեցնելու կարողություն	Դժվարանում են պատասխանել
27.1	Մարդու իրավունքների և ազատությունների պահպանման պաշտպանություն					
27.1.1	Մարդու հիմնական իրավունքների և ազատությունների և դրանց պաշտպանության ապահովման գործիքներ	7.3	14.6	46.3	2.4	29.3
27.2	Տեղական ժողովրդավարությունն տեղական ինքնակառավարում					
27.2.1	Քաղաքացիների ուղղակի մասնակցություն (հանրային լուսմներ, հանրաքվե, քաղաքացիական նախաձեռնություններ և այլն)	4.9	19.5	41.5	4.9	29.3
27.2.2	Ընտրված ներկայացուցիչներ միջոցով քաղաքացիների մասնակցություն	2.4	29.3	24.4	9.8	34.1
27.2.3	Հանրության հետ տեղական համայնքների աշխատանք	7.3	17.1	39.0	7.3	29.3
27.2.4	Ոչ կառավարական կազմակերպությունների հետ աշխատանք	2.4	22.0	31.7	4.9	39.0
27.2.5	Կարիքների գնահատումն համայնքի կամ թիրախային խմբերի առաջնահերթությունների սահմանում (գործընթացն գործիքներ)	7.3	14.6	31.7	2.4	43.9
27.3	Հանրային կապեր					
27.3.1	Որոշումների ընդունման գործընթացի թափանցիկություն	7.3	12.2	29.3	9.8	41.5
27.3.2	Տեղեկատվության անխոչընդոտ	9.8	22.0	29.3	7.3	31.7

	հասանելիություն					
27.3.3	Հանրային կապերի ռազմավարության մշակումն իրականացում	14.6	9.8	34.1	7.3	34.1
27.3.4	ԶԼՄ հետաշխատանքի կազմակերպումն կառավարում	7.3	22.0	26.8	0.0	43.9
27.3.5	Հանրության տեղեկացվածության ապահովում, համայնքային քաղաքականությունների, ռազմավարությունների և միջոցառումների առաջ մղում	12.2	17.1	29.3	29.3	31.7
27.3.6	Համայնքապետարանի անունի ցլոբինգ (օր. շրջանային, կազմակերպության կամ պետական քաղաքականությունների, ռազմավարությունների և միջոցառումների փոփոխություններ)	14.6	14.6	24.4	2.4	43.9
27.3.7	Քաղաքացիների շրջանում հետազոտությունների անցկացում	12.2	12.2	29.3	7.3	39.0
27.3.8	Հանրային ելույթների կայացումների անցկացում, պրեզենտացիաներ անելու հմտություններ	12.2	14.6	26.8	7.3	39.0
27.3.9	Սոցիալական մեդիայի միջոցով մարքեթինգ	14.6	9.8	26.8	9.8	39.0

Նմանատիպ միտումներ են հանդիպում Տեղական ժողովրդավարության ոլորտի պատասխաններում: 6-րդ աղյուսակում ներկայացված տվյալների վերլուծությունից ակնհայտ է, որ կան մի շարք թեմաներ, որոնք պետք է դիտարկվեն որպես վերապատրաստման թեմաներ (թեմաներ, որոնց պատասխաններում բարձր է «Չկա կամ հիմնական գիտելիքներն հմտություններ», «Մահմանափակ պատկերացում» և «Դժվարանում եմ պատասխանել» պատասխաններ իցուցանիչը):

Հաշվի առնելով, որ տեղական ժողովրդավարությունը Հայաստանի համայնքային ծառայության համար բավականին նոր ոլորտ է, ակնկալվում է, որ «Դժվարանում եմ պատասխանել» պատասխանը մեծ մասով կազմի:

Մեկ այլ տեսանկյունից՝ նմանատիպ նոր թեմաները համայնքային ծառայողներին ստիպում են նմտաձել գիտելիքների այլ բնագավառների վերաբերյալ, որոնք նրանց անհրաժեշտ է ձեռք բերել նախնաբար հաշվի առնել նաև այլ ոլորտներում բարելավման անհրաժեշտությունը:

Այդ տեսանկյունից ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանների թվում ներառված են.

- Սոցիալական մեդիայի գործիքների միջոցով մարքեթինգը.
- Հանրային ելույթների կայացումների անցկացումը, պրեզենտացիաներ անելու հմտությունները.
- Քաղաքացիների շրջանում հետազոտությունների անցկացումը.

- Համայնքապետարանի անունից լոգոփնզը (օր. շրջանային, կազմակերպության կամ պետական քաղաքականությունների, ռազմավարությունների և միջոցառումների փոփոխությունները)։
- Հանրային կապերի ռազմավարությունների մշակումը և իրականացումը։
- Կարիքների գնահատումը և համայնքի կամ թիրախային խմբերի առաջնահերթությունների սահմանումը (գործընթացն գործիքներ)։

Աղյուսակ

7.

Հարցաշարերի արդյունքները. Տնտեսություն և համայնքային զարգացում թեմատիկ ոլորտում հմտությունների և գիտելիքների ներկա մակարդակի՝ «Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ և հմտություններ» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով պատասխանները (%)

Տնտեսություն և համայնքային զարգացում		Չկա կամ հիմնական գիտելիքներ / հմտություններ	Սահմանափակ պատկերացում / օժանդակությունների և ինֆորմացիայի անբավարարություններ	Ընդհանուր պատկերացում / որոշույթներում օժանդակություն կալիբիան պատասխան գործառնություն կլի և տարվան համար	Լավ պատկերացում նուրի շնորհիվ և փորձն էլ ու կարողություն	Դժվարանում է մ պատասխանել
25.1	Պլանավորում և համայնքային զարգացման քաղաքականության իրականացում					
25.1.1	Բնագավառի իրավական նորազմավարական դաշտ	7,3	24.4	39.0	0.0	29.3
25.1.2	Տեղական զարգացման ծրագրերի կարիքների գնահատում	7.3	22.0	36.6	9.8	24.4
25.1.3	Տեղական զարգացման ծրագրերի քաղաքականությունների կողմնորոշումները և իրականացումը	7.3	22.0	36.6	7.3	26.8
25.1.4	Տեղական զարգացման քաղաքականությունների կողմնորոշումը և իրականացումը	9.8	22.0	36.6	2.4	29.3
25.1.5	Տեղական զարգացման ռազմավարության իրականացում	9.8	19.5	34.1	2.4	34.1

	(ծրագրային ցիկլիկատավարում, ծրագրեր մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդելներ)					
25.1.6	Տեղական զարգացման նախագիծերի և ծրագրերի միջոցով անցանց գործընթացի մոնիտորինգ և գնահատում	12.2	14.6	36.6	0.0	36.6
25.1.7	Ծրագրային ցիկլիկատավարում, ծրագրերի մոնիտորինգ և գնահատում	12.2	19.5	31.7	0.0	36.6
25.1.8	Պետական-մասնավոր համագործակցության ծրագրերի պլանավորում և իրականացում	14.6	14.6	39.0	0.0	31.7
25.2	Տեղեկատվական համակարգեր					
25.2.1	Համայնքի վարչական աշտտեղական զարգացման բնագավառի տեսանկյունից (մեկ պատուհան, տեղական հարկային քաղաքականություն, հողա-և քաղաքականություն, ներդրում, բիզնեսի կանոնակարգում, թույլտվություններ և այլն)	4.9	12.2	43.9	0.0	39.0
25.2.2	Համայնքի կողմից տեղական զարգացման խրախուսման գործառնությունների և անցում (կապի հանրության հետ, տոնավաճառներ, ինտերնետային տեսուրսների կիրառում, լրբինգ, վերապատրաստումներ և այլն)	2.4	24.4	39.0	0.0	34.1
25.2.3	Տեղական զարգացման տեսանկյունից համայնքային ենթ	2.4	24.4	31.7	2.4	39.0

	ակառուցվածքներ (էներգետիկա, ճանապարհային տնտեսություններ, սուկառույցներ, բիզնեսգոտիներ, ինկուբատորներ և այլն)					
25.2.4	Տեղական զարգացման համար ֆինանսական միջոցների այթայթելու նուղղված համայնքի աջակցությունը (զարգացման ֆոնդեր, սուբսիդիաներ, կոնցեսիաներ, և այլն)	4.9	17.1	36.6	7.3	34.1
25.2.5	Համագործակցությունը տեղական զարգացման ոլորտում (հանրային-մասնավոր, միջհամայնքային/շրջանային և այլն)	7.3	22.0	34.1	0.0	36.6
25.2.6	Բիզնես նախաձեռնությունների ֆինանսական և գործարարական ավորում	4.9	24.4	29.3	2.4	39.0
25.2.7	Զբոսաշրջության կենտրոնների կառավարման ծրագրերի պլանավորում և իրականացում	7.3	14.6	39.0	2.4	36.6

Տնտեսության և համայնքային զարգացման ոլորտում, որը ներկայացված է 7-րդ Աղյուսակում, կարելի է տեսնել գրեթե նույն պատկերը, ինչպես նախորդ թեմաների դեպքում. զգալի է «Դժվարանում և մեկտատասխանել» պատասխանների մասնաբաժինը, և թե այդ պատասխանները համակցենք «Մահմանական գիտելիքներ» և «Հիմնական գիտելիքներ» պատասխանների հետ, ստացվում են միջարքառաջնահերթ թեմաներ, որոնց ուղղությամբ համայնքային ծառայողների գիտելիքների կամ մտությունների կատարելագործումն անհրաժեշտ: Առանձին թեմաների շարքում հետևյալները կարելի է դիտարկել առաջիկա վերապատրաստումների համար:

- Տեղական զարգացման քաղաքականությունների կազմավորությունների մասնակցային մշակում.

- Տեղական զարգացման ռազմավարության իրականացում (ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդելներ)։
- Տեղական զարգացման ռազմավարության նդրա իրականացման գործընթացի մոնիտորինգն ընդհանուր առմամբ։
- Ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մոնիտորինգն ընդհանուր առմամբ։
- Պետական-մասնավոր համագործակցության ծրագրերի պլանավորումն իրականացում։

Աղյուսակ 8. «Լավ գիտելիքներ և սովորեցնելու կարողություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով ոլորտների և թեմաների ցանկ. Բյուջե, ֆինանսները գումարներ (%)

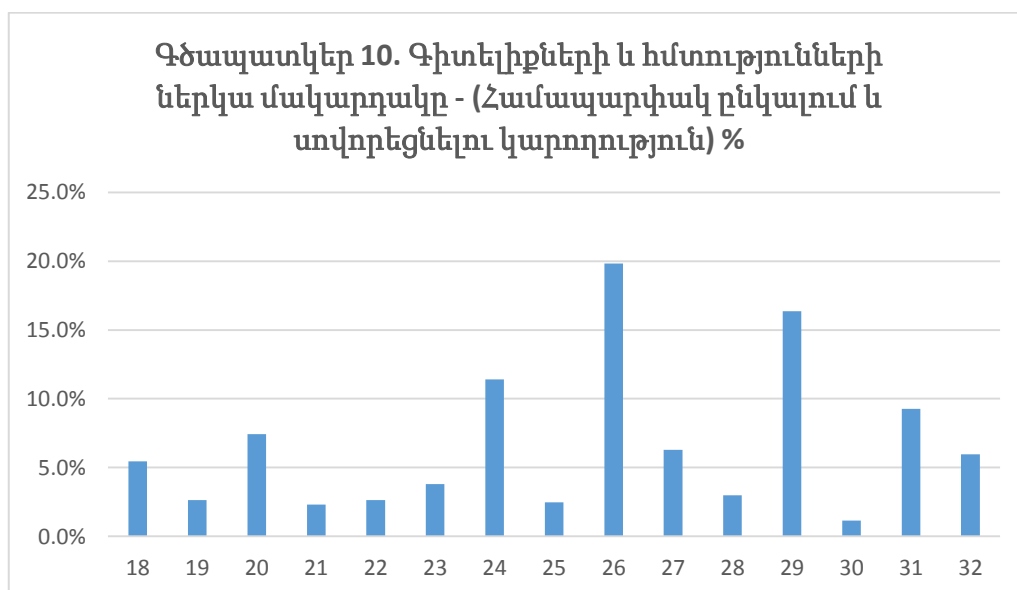
Բյուջե, ֆինանսներ և գումարներ		Չկապակցված ֆինանսներ / հետադարձություններ	Մասնավոր կապակցվածություն / օժանդակություն / լիարժեք հարմարություն / իրականացում / կատարման համար	Լսողների ակտիվություն / օժանդակություն / լիարժեք հարմարություն / իրականացում / կատարման համար	Լավ կապակցվածություն / մոնիտորինգ / սովորեցնելու կարողություն	Դժվարատեսակ պատասխաններ
24.1	Այլ ֆինանսական գործիքներ					
24.1.1	Բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ	4.9	14.6	34.1	17.1	29.3
24.1.2	Համայնքի եկամուտների հաղթանակներ (իրավական դաշտ, հատկացումներ, եկամուտների տեսակներ, նպատակներ)	0.0	17.1	31.7	29.3	22.0
24.1.3	Տեղական հարկերի հավաքագրում և վարչարարություն	2.4	4.9	39.0	31.7	22.0
24.1.4	Ֆինանսավորման այլ գործիքներ	4.9	9.8	31.7	12.2	41.5
24.1.5	Ծրագրային բյուջեի մշակում, կատարում և հաշվետվություններ	7.3	14.6	34.1	9.8	34.1
24.1.6	Ներքին աուդիտ	14.6	14.6	24.4	9.8	36.6
24.1.7	Ֆինանսական տեսուրսների և ծախսերի կառավարում	9.8	26.8	24.4	14.6	24.4
24.1.8	Կապիտալ ներդրումների պլանավորում և կառավարում	12.2	22.0	29.3	7.3	29.3
24.1.9	Համայնքային ակտիվների կառավարում	12.2	24.4	29.3	7.3	26.8
24.1.10	Հաշվապահական հաշվառման ծրագրային ապահովում	12.2	12.2	36.6	9.8	29.3
24.2	Էլ.-կապ և Էլ.-ծառայություններ					

24.2.1	Իրավական դաշտ և սկզբունքներ	19.5	14.6	26.8	7.3	31.7
24.2.2	Գնումների մեթոդներ, գնումների կազմակերպում, գնումների ընթացակարգեր, այդ թվում՝ էլ. գնումներ	14.6	19.5	19.5	12.2	34.1

8-րդ աղյուսակը ցույց է տալիս հարցվածների հմտությունների և գիտելիքների սեփական ընկալումը՝ «բյուջե, ֆինանսեր և գնումներ» առաջնահերթության ոլորտում: Պետք է նկատել, որ բուն ոլորտը համայնքային ծառայողների համար նորույթ չէ, և նրանք իրականացնում են ֆինանսական կառավարման հետ կապված գործառնություններ: Մակայն միևնույն ժամանակ կան մի շարք առանձին թեմաներ, որոնք համայնքային ծառայողների գնահատմամբ ունեն բարելավման կարիք: Այդ թեմաների թվում են.

- Ներքին աուդիտը.
- Ֆինանսական ռեսուրսների և ծախսերի կառավարումը.
- Կապիտալ ներդրումների պլանավորում և կառավարումը.
- Համայնքային ակտիվների կառավարումը.
- Գնումների մեթոդները, գնումների կազմակերպումը, գնումների ընթացակարգերը, այդ թվում՝ էլ. գնումները:

Ավելի համապարփակ պատկեր ստանալու համար կարևոր է հմտությունների և գիտելիքի այն ոլորտների բացահայտումը, որտեղ համայնքային ծառայողների գնահատմամբ իրենք լավ գիտելիքներ կամ հմտություններ ունեն: 10-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս այն ոլորտները, որտեղ հարցվածներն իրենց գիտելիքներին և հմտություններին լավագույն գնահատական են տվել:



- 18 Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում
- 19 Կոմունալ ծառայություններ և բնակարանային տնտեսություն, տրանսպորտ
- 20 Բնապահպանություն և քաղաքացիական պաշտպանություն
- 21 Սոցիալական պաշտպանություն, սոցիալական ապահովում, առողջապահություն և

- 22 քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցում
- 23 Կրթություն, մշակույթ, սպորտ և երիտասարդություն
- 24 Գյուղատնտեսություն
- 25 Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ
- 26 Տնտեսություն և տեղական զարգացում
- 27 Ընդհանուր վարչարարություն
- 28 Տեղական ժողովրդավարություն
- 29 Էթիկա և հակակոռուպցիոն միջոցառումներ
- 30 Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլեկտրոնային ծառայություններ
- 31 Միջազգային համագործակցություն
- 32 Կառավարում
- 33 Կառավարում

Ինչպես երևում է 10-րդ գծապատկերից, գիտելիքների ամենաբարձր մակարդակը բաշխվում է մի քանի առաջնահերթ ոլորտներում, որոնք են Ընդհանուր վարչարարությունը՝ ընդամենը 19,8 %, ապա՝ Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և Համայնքային էլ.-ծառայությունները, ընդամենը՝ 16,4% և Բյուջե, ֆինանսներ և գնումները, ընդամենը՝ 11,4%: Այս առաջնահերթ ոլորտներից բացի, կարելի է դիտարկել մյուս խումբը, որը ներառում է հետևյալ առաջնահերթ ոլորտները. Կառավարում՝ 9,3%, բնապահպանություն և քաղաքացիական պաշտպանություն՝ 7,4%, Կադրերի կառավարում՝ 6% և Տարածքային կառավարում, գեոդեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում՝ 5,5%:

Պատկերն ամբողջացնելու համար անհրաժեշտ է սահմանել նաև այն թեմաները, որոնց պատասխաններում ամենաբարձր ցուցանիշը բաժին է ընկնում «Լավ պատկերացում և ուրիշներին սովորեցնելու ունակություն» պատասխանին:

Աղյուսակ 9 «Լավգիտելիքներ և սովորեցնելու կարողություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով ոլորտների և թեմաների ցանկ. Ընդհանուր վարչարարություն

Ընդհանուր իրավական դաշտ
Մահմանադրական հիմունքներ
Տեղական ինքնակառավարման իրավական դաշտ
ՀՀ ՏԻ սկզբունքները
Իրավական հարցեր
Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա
Աշխատանք բնակչության հետ
Հաճախորդամետառայություններ և հաղորդակցություն հաճախորդների (քաղաքացիների) հետ
Սթրեսի և կոնֆլիկտի կառավարում
Գրասենյակի կառավարում
Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգերի կարգեր
Փաստաթղթաշրջանառության կառավարման էլ. համակարգեր
Ավագանու և հանձնաժողովների նիստերում աշխատանք
Ավագանու և հանձնաժողովների որոշումների կատարման մոնիտորինգի գնահատում
Տեխնիկական և վարչական աշխատանք
Մեղմագրերի, նամակների, հաշվետվությունների, նշումների, հանդիպումների արձանագրությունների մշակում

Հեռախոսով հաղորդակցում
Աշխատանք հաճախորդների հետ

9-րդ աղյուսակում կանոնադրված լավ գիտելիքներ գնահատված մի շարք թեմաների վերաբերող հմտություններ և գիտելիքներ, որոնք արտացոլում են իրական իրավիճակը, քանի որ այդ գործառնություններն իրականացվում են համայնքապետարանների և համայնքային ծառայողների կողմից, ովքեր այդ ոլորտներում մի շարք վերապատրաստումներ են անցել: Դրանց թվում նշված են հետևյալ թեմաները.

- Սահմանադրական հիմունքներ,
- ՀՀ ՏԻ սկզբունքներ,
- Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգերնկարգեր,
- Փաստաթղթաշրջանառության կառավարման էլ. համակարգեր,
- Ավագանու և հանձնաժողովների նիստերում աշխատանք,
- Ավագանու և հանձնաժողովների որոշումների կատարման մոնիտորինգի գնահատում:

Միևնույն ժամանակ կան մի շարք թեմաներ, որոնք համայնքային ծառայողների վերապատրաստման ներկա ուսումնական պլանում ներառված չեն, սակայն գնահատվել են որպես «Լավ գիտելիքներ և հմտություններ»:

- Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա.
- Հաճախորդամետ ծառայություններ և հաղորդակցություն հաճախորդների (քաղաքացիների) հետ.
- Սթրեսի, կոնֆլիկտի կառավարում.
- Սեղմագրերի, նամակների, հաշվետվությունների, նշումների, հանդիպումների արձանագրությունների մշակում:

Աղյուսակ 10. «Լավ գիտելիքներ և սովորեցնելու կարողություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով ոլորտների և թեմաների ցանկ. «Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլ. ծառայություններ»

Գրասենյակային համակարգչա-ծրագրային ապահովում
Էլ.-փոստ և համացանց/ներքին էլ.-ցանց
MS Office տարրական մոդուլներ (Word, Excel, Power Point)
Փաստաթղթերի և տեղեկատվության կառավարման համակարգերի գործածում
Էլ.-կապ և էլ.-ծառայություններ
Համայնքային կայքի մշակում և վարում
Էլ.-կապ քաղաքացիների հետ (տեղեկատվության տրամադրում) համայնքի կայք՝ որպես էլեկտրոնային փաստաթղթերի հասանելիությունը քաղաքացիների համար ապահովելու ղիմումների ընթացակարգեր և ձևաչափեր, քաղաքացիների ղիմումների և բողոքների ընթացքի հետևելու և ավարտի քաղաքացիների առաջարկությունների և կարծիքների հավաքագրում)
Էլ.-ծառայությունների մատուցում
Տեղեկատվական համակարգեր
Էլ.-փաստաթղթերի կառավարում
Ինտեգրված բյուջե, հաշվապահություն և ֆինանսական կառավարում – համակարգչային ծրագրեր և սովորելու մեթոդներ
Կադրերի կառավարում՝ համակարգչային ծրագրեր և սովորելու մեթոդներ

Առաջնահերթության այս ոլորտում ևս, ինչպես նախորդի դեպքում, մենք առերեսվել ենք նույն իրավիճակին. կան մի շարք թեմաներ, որոնք տրամաբանորեն գնահատվել են որպես «լավ գիտելիքներ և հմտություններ», սակայն այնուամենայնիվ կան նաև մի շարք այլ թեմաներ, որոնք հնարավոր է, որ իրականությունը չեն արտացոլում, օրինակ՝ ինտեգրված բյուջե, հաշվապահական հաշվառում, համակարգչային ծրագիր և տվյալների բազաներ, էլ-ծառայությունների մատուցում, կադրերի կառավարում՝ համակարգչային ծրագիր և տվյալների բազաներ և այլն:

Աղյուսակ 11. «Լավ գիտելիքներ և սովորեցնելու կարողություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով ոլորտների և թեմաների ցանկ. «Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ»

Այլ ֆինանսական գործիքներ
Բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ
Համայնքային եկամտի աղբյուրները (իրավական դաշտ, հատկացումներ, եկամուտների տեսակներ, նպատակներ)
Տեղական հարկերի հավաքագրում և վարչարարություն
Ֆինանսավորման այլ գործիքներ
Ֆինանսական տեսության հիմնական սկզբունքներ
Էլ. կապ և էլ. ծառայություններ
Գնումների մեթոդներ, գնումների կազմակերպում, գնումների ընթացակարգեր, այդ թվում՝ էլ. գնումներ

«Բյուջե, ֆինանսների և գնումներ» բաժնում «լավ գիտելիքներ և հմտություններ» պատասխանների բաշխվածությունը բավականին տրամաբանական է, քանի որ դրանք համայնքապետարանների հիմնական գործառնություններից են, և համայնքային ծառայողներն այս ոլորտներում պետության կամ նվիրատու համայնքի կողմից կազմակերպված մի շարք վերապատրաստումներ են անցել:

Աղյուսակ 12. «Լավ գիտելիքներ և սովորեցնելու կարողություն» պատասխանի ամենաբարձր ցուցանիշով ոլորտների և թեմաների ցանկ. կառավարում

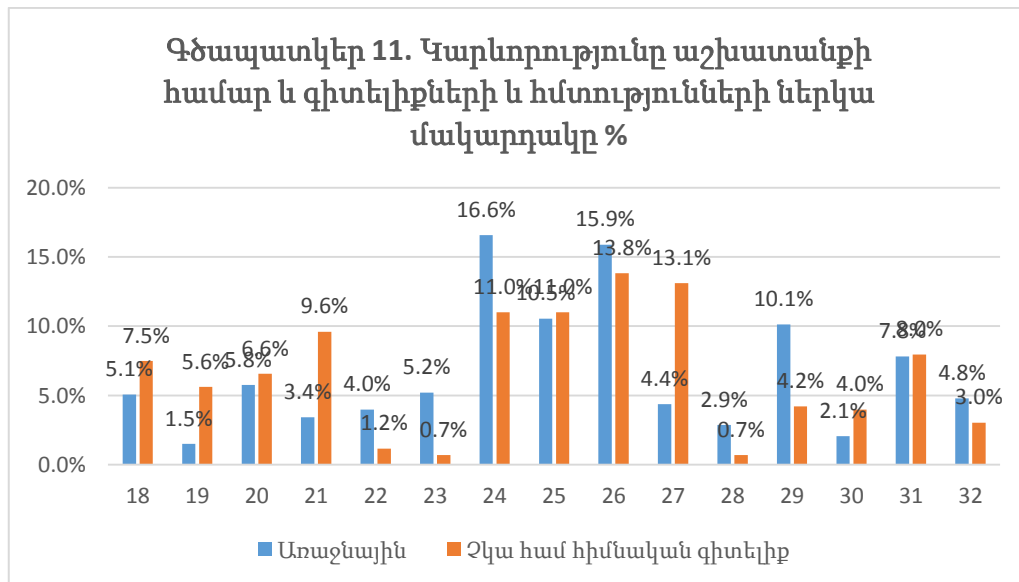
Կազմակերպության կառավարում
Անձնակազմի կառավարում
Առաջադրանքների պլանավորում, պատվիրակում և բաշխում
Կազմակերպության ուժեղ կողմերի կողմերի բնութագրում
Ժամանակի արդյունավետ կառավարում
Թիմային աշխատանք
Աշխատողների խրախուսում
Աշխատանքային վեճերի կարգավորում
Բանակցային հմտություններ

12-րդ աղյուսակը ցույց է տալիս համայնքային ծառայողների ընկալումները (հիմնականում ղեկավար անձնակազմի)՝ կառավարման ոլորտում իրենց

հմտությունների և գիտելիքների վերաբերյալ, որտեղ նրանց կարծիքով իրենք ունեն համապարփակ գիտելիքներ և հմտություններ: Այդ հմտություններից որոշները ներառվել էին պետության կողմից կազմակերպված՝ համայնքային ծառայողների վերապատրաստումներում և ենթադրվում է, որ ղեկավարների կողմից որոշ հմտություններ ձեռք էին բերվել իրենց աշխատանքի ընթացքում (սովորել էին՝ անելով): Խորհրդատուները ենթադրում են, որ այս պատկերն արտացոլում է իրականությունը, սակայն միևնույն ժամանակ այդ հմտությունների և գիտելիքների ոլորտներն անհրաժեշտ է էլ ավելի բարելավել:

Վերապատրաստման առաջնահերթ կարիքները. Հմտությունների և գիտելիքների կարևորության գնահատման և ներկա մակարդակի համեմատությունը

Վերապատրաստման կարիքների ավելի համակողմանի և ամբողջական ըմբռնման համար անհրաժեշտ է համեմատել այն բնագավառները, որտեղ հարցվածները նշել են գիտելիքների /հմտությունների բացերի առկայության մասին և միևնույն ժամանակ այդ ոլորտներում գիտելիքներն ու հմտություններն ունենալը կարևոր է գնահատվել: Այն մեզ կտա վերապատրաստման առավել հրատապ կարիքներն ըմբռնելու հնարավորություն.



- 18 Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստր և գույքի կառավարում
- 19 Կոմունալ ծառայություններ և բնակարանային տնտեսություն, տրանսպորտ
- 20 Բնապահպանություն և քաղաքացիական պաշտպանություն
- 21 Սոցիալական պաշտպանություն, սոցիալական ապահովում, առողջապահություն և քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցում
- 22 Կրթություն, մշակույթ, սպորտ և երիտասարդություն
- 23 Գյուղատնտեսություն
- 24 Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ
- 25 Տնտեսություն և տեղական զարգացում
- 26 Ընդհանուր վարչարարություն
- 27 Տեղական ժողովրդավարություն
- 28 Էթիկա և հակակոռուպցիոն միջոցառումներ
- 29 Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլեկտրոնային ծառայություններ

- 30 Միջազգային համագործակցություն
- 31 Կառավարում
- 32 Կադրերի կառավարում

Առավել հրատապ վերապատրաստման կարիքների վերհանման տրամաբանությունը հետևյալն է. Թեմատիկ առաջնահերթության այն ոլորտներում, որտեղ որպես «առաջնահերթություն» նշված հմտությունների և գիտելիքների և «չկա կամ հիմնական գիտելիքներ» նշված հմտությունների և գիտելիքների միջև տարբերությունն ամենամեծն է, պետք է համարվեն վերապատրաստման առավել կարևոր կամ առավել հրատապ թեմաներ: Համեմատության ընթացքում պետք է հաշվի առնվի, որ առաջնահերթությունն ավելի բարձր պետք է լինի, քան գիտելիքների և հմտությունների մակարդակը: 11-րդ գծապատկերը ցույց է տալիս այդ տարբերությունները, և վերապատրաստման համար որպես առաջնահերթություն պետք է դիտարկել հետևյալ թեմատիկ ոլորտները.

- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և համայնքային էլեկտրոնային ծառայություններ՝ 5,9 տոկոսի տարբերություն.
- Բյուջե, ֆինանսներ և գնումներ՝ 5,6 տոկոսի տարբերություն.
- Գյուղատնտեսություն՝ 4,5 տոկոսի տարբերություն.
- Կրթություն, մշակույթ, երիտասարդություն և սպորտ՝ 2,8 տոկոսի տարբերություն.
- Էթիկա և հակակոռուպցիոն միջոցառումներ՝ 2,2 տոկոսի տարբերություն:

Որակական վերլուծություն՝ ըստ հարցազրույցներից ստացված տեղեկությունների

Վերապատրաստման կարիքների գնահատման ամենակարևոր մասերից մեկը որակական տեղեկություններն են, որոնք հավաքվել են Դիլիջանի և Տեղի համայնքապետարանների բարձրագույն և միջին օղակի ղեկավարությունից: Տեղեկությունները ստացվել են խորացված կիսակառուցվածքային հարցազրույցների միջոցով՝ ուղեցույց-հարցաշարի հիման վրա: Չմշակված տեղեկությունները խմբավորվում են ըստ հինգ թեմաների և ներկայացվում են ստորև:

Թեմա	Վերլուծված տվյալներ
Նախորդ վերապատրաստման գնահատում	<p>Բոլոր հարցվածներն ընդունում էին, որ կենտրոնացված կարգով մատուցվող պարտադիր վերապատրաստումների որակը բավականին ցածր է: Վերջին տարիներին դասավանդվել են գրեթե նույն թեմաները՝ նույն բովանդակությամբ և շատ դեպքերում նույն համայնքային ծառայողը նույն վերապատրաստման դասընթացին մասնակցել է մի քանի անգամ: Պարտադիր վերապատրաստումները հիմնականում տեսական են և գործնական հմտություններ և գիտելիքներ չեն ապահովում: Վերապատրաստման դասընթացները տարբերթիրախային խմբերի համար չեն տարբերակվում, ինչը ևս խնդիր է: Վերապատրաստումներով հաշվի չեն առնվում տարբեր թիրախային խմբերի իրական կարիքները, այլ տրամադրվում են ընդհանուր տեղեկություններ: Այդ վերապատրաստումները կարող են օգտակար լինել նոր համայնքային ծառայողների համար, սակայն</p>

	<p>այնուհետև անհրաժեշտ են ավելի մասնագիտացված և թիրախավորված վերապատրաստումներ: Մինևույն ժամանակ հարցվածներն ընդունում էին, որ եղել էին մի շարք օգտակար վերապատրաստումներ և վերապատրաստողները փոխանցել էին գործնական գիտելիքներ և հմտություններ: Դրանք հիմնականում մատուցվել են տարբեր նվիրատու կազմակերպությունների ֆինանսավորմամբ տեխնիկական աջակցության նախաձեռնությունների շրջանակում: Այդ վերապատրաստումները մատուցվել են ԳՄՀԸ, Համայնքային ֆինանսիստների միության, իրավաբանների միության կողմից: Վերապատրաստումների թեմաներն էին՝ ֆինանսական կառավարումը, բյուջետավարումը, ՏՏ լուծումների կիրառումը և այլն: Վերապատրաստումների արդյունավետության հիմնական պատճառներն այն էին, որ նշված վերապատրաստումները լավ թիրախավորված էին (վերապատրաստման կարիքների հիման վրա) և ապահովում էին գործնական գիտելիքներ և հմտություններ:</p>
<p>Վերապատրաստման համակարգում առաջարկվող փոփոխությունները</p>	<p>Բոլոր հարցվածները նշել են գրեթե նույն խնդիրները, որոնք անհրաժեշտ բարելավել է համայնքային ծառայության վերապատրաստումներում, ինչը մեզ հնարավորություն է տալիս եզրակացնելու, որ այդ խնդիրներն ընդհանուր են և կարելի է տարածել ողջ համակարգի վրա:</p> <p>1) Վերապատրաստումներն պետք է նպատակաուղղվեն տարբեր թիրախային խմբերի, 2) վերապատրաստումները պետք է հիմնված լինեն վերապատրաստման իրական կարիքների վրա, 3) վերապատրաստումները պետք է մասնակիցներին ապահովեն գործնական գիտելիքներով և հմտություններով, 4) վերապատրաստումները պետք է կազմակերպվեն ցպահանջ և ոչ թե որպես պարտադիր վերապատրաստումներ, 5) վերապատրաստողները պետք է գործնական աշխատանքով զբաղվեն:</p> <p>Վերոնշյալն ամփոփելով նշենք, որ կարելի է եզրակացնել, որ համայնքային ծառայողների վերապատրաստումները պետք է հիմնված լինեն վերապատրաստման իրական կարիքների վրա, տարբերակվեն ըստ թիրախային խմբերի և ապահովեն գործնական հմտություններ:</p>
<p>Կատարողականի հիմնական խնդիրները, որոնք կարելի է բարելավել վերապատրաստման միջոցով</p>	<p>Բոլոր վերապատրաստողները նշեցին, որ կատարողականի ամենակարևոր խնդիրները, որոնք կարելի է լուծել վերապատրաստումների միջոցով համապատասխան օրենսդրության գործնական կիրառումն է, համայնքային ծառայողների որոշակի հմտությունների բարելավումը, աշխատանքի վայրում ավելի լավ կատարողականի համար անհրաժեշտ հմտությունների և գիտելիքների ձեռքբերումը: Հարկ է նշել նաև, որ զարգացած և պակաս զարգացած համայնքապետարաններում, ինչպես նաև քաղաքային և գյուղական համայնքապետարաններում կատարողականի խնդիրների ընկալումների տարբերություններ կան: Գյուղական համայնքապետարաններում խնդիրները հիմնականում առնչվում են առօրյա աշխատանքներին. քաղաքային համայնքներում խնդիրները կապված են համայնքի զարգացմանը նպատակաուղղված միջոցառումների հետ:</p>
<p>Վերապատրաստման առաջնա</p>	<p>Վերապատրաստման առաջնահերթությունները կարելի է տարբերակել ըստ քաղաքային և գյուղական համայնքների, քանի որ զարգացման մակարդակը տարբեր է: Ինչպես նշվել է վերևի բաժնում,</p>

<p>հերթ ոլորտներ (այդ թվում՝ հնարավորություն և դեպքում՝ թեմաներ) թիրախային խմբեր և հիմնավորում, թե ինչու</p>	<p>քաղաքային համայնքներում մանհրաժեշտ է զարգացնել այն հմտությունները, որոնք նպաստում են քաղաքային համայնքների զարգացմանը, զարգացմանն որոշաբար երիտրականացմանը, ծառայությունների զարգացմանը, մինչդեռ գյուղական և պակաս զարգացած համայնքապետարաններում մանհրաժեշտ է զարգացնել համայնքների սովորական գործառնությունների երիտրականացման համար մանհրաժեշտ գիտելիքներն ու հմտությունները:</p> <p>1) Քաղաքային զարգացած համայնքապետարաններում դեկավարների կողմից ընդգծվել են մի շարք թեմաներ՝ զբոսաշրջություն և զբոսաշրջության ծրագրերի կառավարման հմտություններ, ներքին աուդիտ, եկամուտների հավաքագրում, կոմունալ ծառայությունների մատուցում, հաճախորդների սպասարկում:</p> <p>2) Գյուղական և պակաս զարգացած համայնքապետարաններում վերապատրաստման առաջնահերթություններն ու թեմաները տարբեր են՝ համակարգչային հմտություններ, Excel և AUTOCAD ծրագրերով աշխատանք, շինարարություն (թույլտվություններ), հողօգտագործում, իրավական հմտություններ և գիտելիքներ:</p>
<p>Վերապատրաստումների կազմակերպման հետ կապված նախընտրություններ (վերապատրաստողներ, տնօրոշյուն, վայր)</p>	<p>Երկու համայնքապետարաններում էլ բարձրագույն և միջին օղակի դեկավարությունն արտահայտել է վերապատրաստումների կազմակերպման և մատուցման հետ կապված իրենց նախընտրությունը: Առավել կարևոր տեղեկություններից մեկ այն է, որ երկու համայնքներն էլ պատրաստ են վերապատրաստումները ֆինանսավորել իրենց բյուջեներից, սակայն միայն այն դեպքերում, երբ վերապատրաստումները թիրախավորված են և համահունչ իրենց կարիքներին, ինչպես նաև ապահովում են գործնական գիտելիքներ և հմտություններ: Համայնքների որոշ ներկայացուցիչներ նույնիսկ նշել են վերապատրաստումների հնարավոր գինը, որը մեկ մասնակցի համար 3-5-օրյա վերապատրաստման դեպքում կազմում է շուրջ 30000-ից 60000 ՀՀ դրամ (առանց տրանսպորտային և կեցության ծախսերի): Հարցվածները նշել են, որ նախընտրում են մարզերում կազմակերպել վերապատրաստումները, ինչը նրանց կտա տրանսպորտի և կեցության վրա լրացուցիչ ֆինանսական միջոցներ չծախսելու հնարավորություն:</p>

Վերապատրաստման առաջարկվող թեմաներն՝ ըստ հարցաշարերից և հարցազրույցներից ստացված տեղեկությունների

Աշխատակիցների կարծիքը (ըստ ինքնագնահատման հարցաշարերի)	Ղեկավարների կարծիքը՝ (ըստ հարցազրույցների)
Ֆինանսներ	Ծրագրերի կառավարման հմտություններ
Կառավարում և վարչարարություն	Զբոսաշրջության կառավարում
Բնապահպանական ոլորտ	Ներքին աուդիտ
Իրավական ոլորտի իմացություն	Եկամուտների հավաքագրում
ՀՀ օրենքների և իրավական ակտերի վերաբերյալ պարզաբանումներ և ծանուցումներ	Կոմունալ ծառայությունների մատուցում
Քաղաքաշինություն	Հաճախորդների սպասարկում
Զբոսաշրջության ոլորտ	Համակարգիչներից օգտվելու հմտություններ

Օտար լեզվի իմացություն	Excel
Համակարգչային ծրագրեր	AUTOCAD
	Շինարարություն, թույլտվություններ
	Հողօգտագործում
	Իրավական գիտելիքներ և հմտություններ

Հավելված 1. Ուղղորդող հարցեր նոր քաղաքականություն, իրավական ակտեր և ընթացակարգեր մշակող մարմինների հետ վերապատրաստման կարիքների շուրջ հարցազրույցների համար

1. Ձեր ոլորտում կամ պետական մարմնում մշակվող ընտրությունները (նոր քաղաքականություն, օրենսդրություն, ընթացակարգեր և այլն) կազմեն համայնքապետարանների (և համայնքային աշխատակիցների) աշխատանքի վրա հաջորդեք տարիներին:
2. Համայնքապետարանների/համայնքային ծառայողների մոտ այդ նոր քաղաքականության, օրենսդրության կամ ընթացակարգի իրականացման (կիրառման) համար նոր գիտելիքների և հմտությունների զարգացման կարիքը մե՞ծ է, չափավո՞ր, թե՞ փոքր:
3. Այդ նոր քաղաքականության, օրենսդրության կամ ընթացակարգի իրականացման համար համայնքային ծառայողների կողմից նոր գիտելիքների և հմտությունների ձեռքբերման կարիքը չափավո՞ր է, թե՞ մեծ.
 - ա. Ի՞նչ նոր ունակություններ պետք է քաղաքացիական ծառայողները ձեռք բերեն նոր քաղաքականությունների/օրենսդրության/ընթացակարգերի բարեհաջող իրականացման համար (բովանդակության հետ կապված բանալի բառերի ցուցակ և վերապատրաստման համար անհրաժեշտ սպասվող տևողության մասին կարծիք):
 - բ. Համայնքային ծառայողների ո՞ր խմբերը (պաշտոնները) անհրաժեշտ կլինի վերապատրաստել:
 - գ. Համապատասխան վերապատրաստումների իրականացման համար լավագույն վերապատրաստողներ ովքե՞ր կլինեն:

Հավելված 2. Ինքնագնահատման հարցաշար

Ինքնագնահատման հարցաշար
(պետք է լրացվի աշխատակցի կողմից)

Աշխատակցի ԱՆՈՒՆ, ԱԶԳԱՆՈՒՆԸ

1. Որքանով է վերջին երեք տարիների ընթացքում Ձեր աշխատակիցների մասնակցությունը վերապատրաստումներին Ձեզօգնել Ձեր աշխատանքի կատարողականի բարելավմանը հարցում՝

- օշատ է օգնել,
- օչափավոր է օգնել
- օքիչ է օգնել
- օբոլորովին չի օգնել
- օ Ես որևէ վերապատրաստման չեմ մասնակցել:

Խնդրում ենք պարզաբանել Ձեր կարծիքը:

(լրացնել վերապատրաստման մասնակցած լինելու դեպքում)

.....
.....

2. Խնդրում ենք բերել հատկապես օգտակար վերապատրաստումների մի քանի օրինակ, որոնց մասնակցել էք վերջին երեք տարիների ընթացքում (Խնդրում ենք նշել վերապատրաստում իրականացնողներին և վերապատրաստման առարկաները և բացատրել, թե ինչու են այդ վերապատրաստումներն ավելի օգտակար եղել, քան մյուսները: Եթե վերապատրաստումների հետ կապված ունեցել եք որոշակի բացասական փորձ, խնդրում ենք դրա նկարագրությունը ևս ներկայացնել այստեղ:

.....
.....

3. Ձեր հիմնական գործառնություններից և խնդիրներից որո՞նք կարող են բարելավվել վերապատրաստման օգնությամբ: (Խնդրում ենք թվարկել մինչև հինգ գործառնություն և դրանք դասավորել ըստ կարևորության նախ նշելով ամենակարևորը)

Հիմնական գործառնություն/խնդիրը, որի ուղղությամբ վերապատրաստման կարիք կունենաք Ձեր աշխատանքը (ավելի լավ) կատարելու համար	Ձեզ ի՞նչ գիտելիքներ և հմտություններ անհրաժեշտ կլինեն այդ գործառնության/խնդրի կատարումը բարելավելու համար

Շնորհակալություն՝ ն Ձեր ժամանակի և ջանքերի համար:

Հավելված 3.Վերահսկվող աշխատակազմի վերապատրաստման կարիքների գնահատման հարցաշար

Վերահսկվող աշխատակազմի գնահատման հարցաշար

ՄԱՍ I. Հարցեր Ձեր աշխատակցի վերապատրաստման կարիքների մասին (պետք է լրացվի վերահսկվող յուրաքանչյուր աշխատակցի համար)

Ձեր աշխատակցի ՊԱՇՏՈՆԸ և անուն, ազգանունը

.....

1. Որքանով է վերջին երեք տարիների ընթացքում Ձեր աշխատակցի մասնակցությունը վերապատրաստման (վերապատրաստումների) օգնել նրան բարելավելու աշխատանքի կատարողականը

- o շատ է օգնել,
- o չափավոր է օգնել
- o քիչ է օգնել
- o բոլորովին չի օգնել
- o նա որևէ վերապատրաստման չի մասնակցել:

Խնդրում ենք պարզաբանել Ձեր կարծիքը:

(լրացնել վերապատրաստման մասնակցած լինելու դեպքում)

.....

2. Կարո՞ղ եք բերել հատկապես օգտակար վերապատրաստումների օրինակներ, որոնց Ձեր աշխատակիցը մասնակցել է (Խնդրում ենք նշել վերապատրաստում իրականացնողներին և վերապատրաստման առարկաները և բացատրել, թե ինչու են այդ վերապատրաստումներն ավելի օգտակար եղել, քան մյուսները: Եթե Ձեր աշխատակիցը վերապատրաստումների հետ կապվածորոշակի բացասական փորձ է ունեցել, խնդրում ենք դրա նկարագրությունը ևս ներկայացնել այստեղ:

.....

4. Ձեր կողմից վերահսկվող աշխատակիցն իր հիմնական գործառնություններից և խնդիրներից որո՞նք կարող է ավելի լավ կատարել վերապատրաստման օգնությամբ: (Խնդրում ենք թվարկել մինչև հինգ գործառնություններ և դրանք դասավորել ըստ կարևորության՝ նախ նշելով ամենակարևորը).

Հիմնական գործառնություն/խնդիրը, որի ուղղությամբ Ձեր աշխատակիցը վերապատրաստման կարիք կունենա իր աշխատանքը (ավելի լավ) կատարելու համար	Խնդրում ենք նշել, թե ինչ գիտելիքներ և հմտություններ նրան անհրաժեշտ կլինեն այս գործառնությի /խնդրի իրականացումը բարելավելու համար
.....

ՄԱՍ II. Ընդհանուր հարցեր դեկավարների համար

(Պետք է լրացվի բոլոր դեկավար պաշտոնյաների կողմից, եթե շատ աշխատողների էք վերահսկում, խնդրում ենք հետևյալ հարցերին միայն մեկ անգամ պատասխանել)

5. Համայնքային ծառայողների վերապատրաստման գործող համակարգում ի՞նչը կառաջարկեիք փոփոխել:

.....

.....

.....

6. Ձեր ստորաբաժանման կատարողականի բարելավման համար, Ձեր կառուցվածքային ստորաբաժանման ո՞ր աշխատակիցներին է վերապատրաստումն ամենաանհրաժեշտը (պետք է պատասխանեն կառուցվածքային ստորաբաժանումների դեկավարները): Խնդրում ենք նշել, թե որ ոլորտներում նրանք ունեն գիտելիքները կամ հմտությունները կատարելագործելու կարիք (խնդրում ենք նշել մինչև երեք պաշտոն և դրանք դասավորել ըստ կարևորության՝ նախ նշելով ամենակարևորը)

Պաշտոնը/աշխատողը, որն ունի վերապատրաստման կարիք	Հմտությունների և գիտելիքների ոլորտները, որտեղ նա բարելավման կարիք ունի

7. Համայնքապետարանի կատարողականը հաջորդ 2-3 տարիներին բարելավելու համար Ձեր համայնքապետարանում ու՞մ համար է վերապատրաստումն ամենաանհրաժեշտը (պետք է պատասխանեն համայնքների դեկավարները, դեկավարների տեղակալները և աշխատակազմի դեկավարները): Խնդրում ենք նշել, թե որ ոլորտներում նրանք ունեն գիտելիքների կամ հմտությունների կատարելագործման կարիք: (Խնդրում ենք նշել մինչև հինգ պաշտոն և դրանք դասավորել ըստ կարևորության՝ նախ նշելով ամենակարևորները):

Վերապատրաստման կարիք ունեցող պաշտոնները/աշխատակիցները (եթե մեկից ավելի աշխատող ունի այս ոլորտում վերապատրաստման կարիք, խնդրում ենք ավելացնել նրանց թիվը)	Հմտությունների և գիտելիքների ոլորտները, որը նրանց անհրաժեշտ է իրենց կատարողականի բարելավման համար

8. Ունե՞ք համայնքային անձնակազմի վերապատրաստման հետ կապված այլ մտքեր, որոնց կցանականայիք մեզ հաղորդակից դարձնել:

.....

.....

.....

Շնորհակալություն՝ ն Ձեր ժամանակի և ջանքերի համար:

Հավելված 4. Ղեկավարների հարցազրույցների համար ուղեցույց-հարցաշար

Հարցազրույցի ուղեցույց

Հարցվողի ՊԱՇՏՈՆԸ

Ներկայացրեք ՎԿԳ հարցազրույցի ամփոփ նկարագիրը (շեշտադրելով, որ այն փորձնական է իրականացվում)

9. Որքանով է վերջին 1-2 տարիների ընթացքում Ձեր աշխատակիցների մասնակցությունը վերապատրաստման (վերապատրաստումների) օգնել նրանց բարելավելու աշխատանքի կատարողականը (օ շատ է օգնել, օ չափավոր է օգնել, օ քիչ է օգնել կամ օ բոլորովին չի օգնել): Խնդրում ենք օրինակներ բերել, թե ինչու՞ եք այդ կարծիքին:

(Հարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

10. Կարո՞ղ եք բերել հատկապես օգտակար վերապատրաստումների օրինակներ, որոնց Ձեր աշխատակիցները մասնակցել են (նշեք իրականացնողներին և ոլորտները): Ինչու՞ էին այդ վերապատրաստումներն ավելի օգտակար, քան մյուսները: Կա՞ վերապատրաստումների հետ կապված որոշակի բացասական փորձ:

(Հարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

11. Ի՞նչը կառաջարկեիք փոխել համայնքային ծառայողների վերապատրաստման գործող համակարգում:

(Հարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

12. Որո՞նք են տվյալ պահին Ձեր համայնքապետարանում (կամ Ձեր կառուցվածքային ստորաբաժանումում՝ միջին օղակի ղեկավարների դեպքում) կատարողականի հետ կապված հիմնական խնդիրները, որոնք կարելի է բարելավել համայնքային համապատասխան աշխատակիցների վերապատրաստման ապահովելու միջոցով:

Կատարողականի խնդիր	Համայնքային ծառայության թիրախավորված պաշտոններ

13. Ձեր համայնքապետարանում (կամ Ձեր կառուցվածքային ստորաբաժանում՝ միջին օղակի ղեկավարների դեպքում) ո՞վ ամենաշատն ունի վերապատրաստման կարիք հաջորդ 2-3 տարիներին համայնքապետարանի կատարողականը բարելավելու համար (նշեք 3-5 առաջնահերթ գործառնական ոլորտներ և պաշտոններ)

Առաջնահերթ ոլորտ	Համայնքային ծառայության թիրախային պաշտոններ

14. ԻՆՉՈՒՐ (.....գրեք բացատրությունները կամ հիմնավորումները՝ գեկույցներում որպես մեջբերում օգտագործելու համար)

-
-
-
-

15. Խնդրում ենք նշել վերապատրաստման թեմաները, որոնք Ձեր կարծիքով պետք է նշված առաջնահերթ վերապատրաստումների մաս կազմեն

Վերապատրաստման ոլորտ	Վերապատրաստման թեմաներ

16. Ո՞վ ավելի լավ վերապատրաստում իրականացնող կլինի Ձեր կողմից որպես առաջնահերթություն ընտրված այս վերապատրաստումների համար : Ինչու՞ :

.....

 (շարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

17. Ի՞նչ պարբերականությամբ և ի՞նչ տևողությամբ կնախընտրեք, որ Ձեր աշխատակիցները մասնակցեին վերապատրաստումների:

.....

 (շարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

18. Վերապատրաստման հետ կապված ունե՞ք որևէ այլ միտք, որին կցանկանայինք մեզ հաղորդակից դարձնել:

.....

.....
(շարադրել ամփոփումը և մեջբերումների համար ընտրել պատասխաններ)

Շնորհակալություն Ձեր ժամանակի և ջանքերի համար:

5. Ինքնագնահատման հարցաշար

ՄԱՍ I – Անձնական տվյալները ներդրումը հանրությունը և եկատվություն

1. Համայնք

.....

2. Մեռ Ի Ա

3. Տարիք < 25 25 - 35 35 - 45 45 - 55 > 55

Բ

4. Կրթություն

Կրտսեր դպրոց Միջնակարգ Միջին մասնագիտական Բակալավր

Մագիստրոս ԳԹ

5. Ներկա պաշտոնը, ստորաբաժանումը

.....
.....

6. Խնդրում ենք թվարկել Ձեր կողմից իրականացվող հիմնական մինչև 5 գործառույթներ՝

7. Տվյալ, ինչպես նաև մինչև խոշորացված համայնքին միանալն, համայնքապետարանում աշխատանքի տեղադրություն

..... տարի

8. Ներկապաշտոնում աշխատանքի տեղադրությունը

..... տարի

9. Օտարլեզուների հիմնացություն

- Չեմ տիրապետում չմիօտարլեզվի
- Տիրապետում եմ հետևյալ օտարլեզուների
- Անգլերեն Գերմաներեն Ռուսերեն Ֆրանսերեն
- Այլ (հատկորոշել)

.....

10. Համակարգչի հիմնացություն

- Word
- Excel
- Power Point
- Այլ (հասկո՞րո՞շել)
- Համակարգիչի օգտագործում

11. Նշեք Ձեր ստորաբաժանման այն երեք գործառույթները, որոնք կարող են բարելավվել վերապատրաստման միջոցով

.....
.....
.....

Նշեք այն երեք առաջնահերթությունները, որոնք կառաջարկեք իբրև վերապատրաստման թեմա

.....
.....
.....

12. Որո՞նք են Ձեր համայնքապետարանի գործունեության երեք բնագավառները, որոնք կարելի է բարելավել վերապատրաստման միջոցով

.....
.....
.....

Նշեք այն երեք առաջնահերթությունները, որոնք կառաջարկեք իբրև վերապատրաստման թեմա

.....
.....
.....

13. Համայնքային մակարդակում որակյալ վերապատրաստման բնագավառումի՞նչ ներքին տարկում որպես խոչընդոտ (ընտրել քմինչև երեք ամենակարևորները)

- Առկա վերապատրաստումների բարձր գները
- Որակյալ վերապատրաստումների առաջարկի բացակայությունը
- Որակյալ վերապատրաստում մատուցող կազմակերպությունների բացակայությունը
- Վերապատրաստման գործնական կիրառելիության բացակայությունը
- Վերապատրաստումների ձևափերի անհարմարությունը
- Վերապատրաստման կարիքները գնահատելու/սահմանելու կարողության բացակայությունը
- Վերապատրաստումների նհաճախելու համար ժամանակի պակասը
- Անձնակազմի՝ վերապատրաստվելու խթանների բացակայությունը
- Այլ

.....

14. Այս տարի արդյո՞ք մասնակցել եք վերապատրաստումների: Եթե այո՝ հատկորոշեք (նշեք ոչ ավելի, քան երեքը)

- ԱՅՈ (նշել վերապատրաստումները)

.....
.....
.....

- ՈՉ

15. Որքանո՞վ են վերջին երեք տարիներին վերապատրաստումներն օգնել ձեզ բարելավելու կատարողականը

- Ապահովել են հմտություններն զիտելիք, որոնք անհրաժեշտ են իմաշխատանքումն էլ ապես օգնել են բարելավելու արդյունավետությունը/կատարողականը
- Միայն մասամբ են կապված աշխատանքի սիստեմի սահմանափակ զգուցողություն են կրել կատարողականի սվրա
- Գրեթե կապված չեն աշխատանքի սիստեմի սահմանափակ զգուցողություն չեն ունեցել կատարողականի սվրա
- Չեն սովել հմտություններն զիտելիք, որոնք անհրաժեշտ են իմաշխատանքումն չեն բարելավել կատարողականս

16. Ո՞րն էր Ձեր աշխատանքի տեսանկյունից հատկապես օգտակար վերապատրաստումը (թվեք կոնկրետ վերապատրաստման անվանումը, ինչպես նաև վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունը): Ոչեք, թե ինչո՞ւ է ինդրանց հատկապես օգտակար

.....
.....
.....
.....

Կարո՞ղեք նշել վերապատրաստումներ, որոնք չատքի օգտակարությունն ունեցել ձեր աշխատանքի համար (թվեք կոնկրետ վերապատրաստումներ, ինչպես նաև վերապատրաստում իրականացնող կազմակերպությունը):

.....
.....
.....

17. Ի՞նչ հաճախակաությամբ պետք է կազմակերպվեն վերապատրաստումները

Տարեկան

Կիսամյակային

Եռամյակային

Ցպահանջ

Դժվարանում եմ պատասխանել

ՄԱՍ II – Համայնքային ծառայության պաշտոնին հատուկ հմտություններն զիտելիքներ

Լրացրեք միայն Ձեր աշխատանքին վերաբերող հարցերի պատասխանները 17-21

համարներում:

Օրինակ՝ եթե Ձեր աշխատանքը տարածական պլանավորման բնագավառում է, Եթե գտնում եք, ապա լրացրեք համապատասխան համարներում արձանագրված հարցերի պատասխանները

ապամի՛ լրացրեք սոցիալական պաշտպանությանը վերաբերող հատվածը: որ Ձեր աշխատանքը առնչվում է ավելի քան մեկ բնագավառին,

18. Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստրն զույլ թիվ կառավարման իրավական հարցեր

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտություններին զիտելիքի մակարդակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնահերթություն է	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մահմանափակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում / ուրիշներին սովորեցնելու կարողություն	
Տարածական պլանավորում, գեոդեզիա, կադաստր										
Բնագավառի իրավական նկատմամբ կարգող դատ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Տարածական քաղաքաշինականներ (նախագծում և կատարում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքային կառավարող օրգանի կազմակերպչական գործունեության ծրագրեր	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխարհագրական տեղեկատվական համակարգ (GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հողաշինարարական աշխատանքներ (սահմանում, կարգավորում և կառավարում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հանրային տարածքներ (սահմանում, կարգավորում և կառավարում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Շինաշխատանքների կարգավորում (թույլ տվյալներ, վերահսկողություն և այլն)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հողի և նախաձեռնող օրգանների կազմում, կիրառում, վարում և կատարելագործում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Թվային գեոդեզիական (DGP) (կազմում և վարում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքի կառավարող օրգան	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Գույքի կառավարման իրավական հարցեր										
Գույքի կառավարման իրավական և կանոնակարգող գործառնություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հողաշինարարության ոլորտում սեփականության իրավունքի և առնչվող վարչական կարգավորումներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ԿՈՍՈՒՆԱԼԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՆԲՆԱԿԱՐԱՆԱՅԻՆՏՆԵՍՈՒԹՅՈՒՆ, ՏՐԱՆՍՊՈՐՏ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների հիտելիքի մակարդակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնահերթություն է	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մահմանափակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/որիշներին սովորեցնելու կարողություն	
Կոմունալ ծառայություններ										
Կոմունալ ծառայությունների բնագավառի իրավական նկատակարարող աշխատանքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքային ենթակառուցվածքներ (կառավարում, շահագործում և պահպանում, մոնիտորինգ և ֆինանսավորում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կոմունալ ծառայություններ (կառավարում, շահագործում և պահպանում, մոնիտորինգ և ֆինանսավորում)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կոմունալ ծառայություններ մատուցողներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

(կազմավորում, կառավարում, ֆինանսավորում և պատվիրակում մեքսիկացիներով)										
Կոմունալ ենթակառուցվածքների ծառայությունների կատարման վերահսկողություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Մասնավորին ծառայությունների մատուցման պատվիրակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Բնակարանային տնտեսություն										
Բնակարանային տնտեսության բանագավառի հրավակյան նկատմամբ կարգող դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքային բնակարանային նարտադրական ֆոնդի կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տրանսպորտ										
Համապատասխան իրավական դաշտը, տրանսպորտային ծառայություն մատուցող կազմակերպությունների մոնիտորինգ և վերահսկողություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. ԲՆԱՊԱՀՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ և ՔԱՂՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների կիրառելիքի մակարդակ				Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել
	Կարևոր է	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնա- հեր թություն է	Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մահմանա փակ պատկերա ցում/օժան դակության կարիք	Ընդհանուր պատկերա ցում/որոշ դեպքերում օժանդակո ւթյան կարիք	Լավ պատկե րացում/ ուրիշնե րին սովորե ցնելու կարողո ւթյուն	
Բնապահպանություն										
Բնապահպանության բնագավառի իրավական և կանոնակարգող դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի բնապահպանական գործողությունների պլանի. մշակում և իրականացում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Բնապահպանման հիտորիան գործադրում (արձանագրություններ, վերլուծություններ և հաշվետվություններ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Իրազեկման միջոցառումներ բնապահպանության ոլորտում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Էներգաարդյունավետություն և վերականգնվող էներգիա	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Անտառտառային ռեսուրսների պահպանություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Զբային ռեսուրսների պահպանություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքաշտպանություն										
Քաղաքաշտպանության բանագավառի հրավական և կանոնակարգող դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքաշտպանության կառավարում (մշակում, կազմակերպում, պլանավորում և հաշվետվական համակարգ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Փրկարարական և պաշտպանության նպատակով խոցելիության, համայնքի ռեսուրսների վնասների գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Բնական և այլն աղետների նդիմակայելու փրկարարական և պաշտպանության գործառնական պլանների մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքաշտպանության բզբադվող աշխատակիցների վերապատրաստման պլանավորում և կազմակերպում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Արտակարգի րավիճակների կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ, ԱՊԱՀՈՎՈՒԹՅՈՒՆ, ԱՌՈՂՋԱՊԱՀՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՔԿԱԳ

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտություններին գիտելիքի մակարդակ				Դժվարա- նում եմ պատաս- խա-նել
	Կարևորչե	Մասամբ կարևորե	Կարևորե	Առաջնա- հեր թություն է	Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մահմանա փակ պատկերա ցում/օժան դակության կարիք	Ընդհանուր պատկերա ցում/որոշ դեպքերում օժանդակո ւթյան կարիք	Լավ պատկե րացում/ ուրիշնե րին սովորե ցնելու կարողո ւթյուն	
Սոցիալական պաշտպանություն և ապահովություն										
Սոցիալական պաշտպանության և ապահովության բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի սոցիալական պաշտպանության քաղաքական ություն (մշակում, իրականացում և մոնիտորինգ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Սոցիալական պաշտպանության իրավունքներ (ճանաչում, շահառուներին վարչարարությունների վազորու թյուն)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Սոցիալական աշխատանք	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Պետական սոցիալական ապահովության ծրագրերի իրականացում և մոնիտորինգ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Սոցիալական ապահովման ֆինանսական և ոչ-ֆինանսական աջակցության գործիքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Առողջապահություն										
Առողջապահական բնագավառը կարգավորող իրավական դաշտը	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Պետական առողջապահական ծրագրերի իրականացում և մոնիտորինգ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Առողջապահական հաստատությունների և առողջապահական գործունեության աջակցություն, մոնիտորինգ և վերահսկում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Պետական հիգիենիկ և համաճարակային ծառայություններ /վերահսկում, աջակցում/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցում										
ՔԿԱԳ բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ՔԿԱԳ ծառայությունների մատուցում քաղաքացիներին	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ԿՐԹՈՒԹՅՈՒՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹ, ՄՊՈՐՏԵՐԻՏԱՍԱՐԴՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

	Կարևորությունը շխատանքում					Հմտությունների և գիտելիքի մակարդակ				Դժվարա նում եմ պատաս խա-նել
	Կարևորչե	Մասամբ կ արևորե	Կարևորե	Առաջնա հեր թությունե	Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ	Մասնաճա նակ պատկերա ցում/օժան դակության կարիք	Ընդհանուր պատկերա ցում/որոշ դեպքերում օժանդակո ւթյան կարիք	Լավ պատկե րացում/ ուրիշնե րին սովորե ցնելու կարողո ւթյուն	
Կրթություն										
Կրթության բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի քաղաքականությունը և վերահսկողությունը նախադպրոցական և արտադպրոցական կրթության բնագավառում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Մշակույթ, սպորտ, երիտասարդություն										
Մշակույթի, սպորտի և երիտասարդության բնագավառի իրավական և կանոնակարգող դաշ տ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի քաղաքականությունը մշակույթի և սպ որտի ոլորտում և կառույցների կառավարումը (մշակում, ֆինանսավորում, աջակցություն և մոնիտորինգ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Համայնքի քաղաքականությունը րիտասարդության յոլորտում (ֆինանսավորում, աջակցություն նմոնիտորինգ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

23. ԳՅՈՒՂԱՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հնտությունների կցիտելիքի մակարդակ				Դժվարա նում եմ պատաս խա-նել
	Կարևորչե	Մասամբ կ արևորե	Կարևորե	Առաջնա հեր թություն է	Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. /հմտ	Մահման ափակ պատկեր ացում/օժ անդակու թյան կարիք	Շնդհանուր պատկերաց ում/որոշ դեպքերում օժանդակու թյան կարիք	Լավ պատկե րացում/ որիշնե րին սովորեց նելու կարողո ւթյուն	
Գյուղատնտեսություն										
Հողային օրենսգիրք և այլ համապատասխան իրավական բազա	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հողօգտագործում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ոռոգման համակարգերի շահագործում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Անասնաբուժություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հողագործություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Գյուղատնտեսական զարգացման ծրագրեր /մշակում, իրականացում, մոնիտորինգ/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՄԱՍ III – Ընդհանուր բնույթի հմտություններն զիտելիքներ

Լրացրեք հետևյալ յոթ բաժինները (23, 24, 25, 26, 27, 28, 29)՝ գնահատելով թեմաների համապատասխանությունը Ձեր աշխատանքին և տվյալ բնագավառներում Ձեր զիտելիքները

24. ԲՅՈՒՋԵ, ՖԻՆԱՆՍՆԵՐ և ԳՆՈՒՄՆԵՐ

Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների զիտելիքի մակարդակ			
Կարևորչե	Մասամբկ	Կարևոր		Դժվարա- նում եմ	Չկա կամ հիմնական	Սահման ափակ	Ընդհանուր պատկերաց	Լավ պատկեր

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

		արևորե	է	Առաջնա հեր թություն	պատաս- խանել	գիտ. /հմտ	պատկեր ացում/օժ անդակու թյան կարիք	ուս/որոշ դեպքերում օժանդակու թյան կարիք	ացում/ու րիշների ն սովորեց նելու կարողու թյուն	Դժվար անում են պատա սխա- նել
Բյուջենֆինանսներ										
Բնագավառը կանոնակարգող իրավական դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի եկամուտների հաղթուրներ (իրավական դաշտ, հատկացումներ, եկամուտների տեսակներ, նպատակներ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական հարկերի հավաքագրումն ավարչարար ություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ֆինանսավորման այլ գործիքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծրագրային բյուջեի մշակում, կատարումն հաշվետվություններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ներքին ատղիտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ֆինանսական տեսուրսների և ծախսերի կառավ արում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կապիտալ ներդրումների պլանավորումն կառա վարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքային ակտիվների կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հաշվապահական հաշվառման ծրագրային ապահովում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Գնումներ										
Իրավական դաշտնակցություններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Գնումներ իմեթողներ, կազմակերպում, ընթացակարգեր, այդ թվում՝ էլ-գնումներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. ՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆԵՆ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՅՈՒՄ										
	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների կիրառելի քիմակարգակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնահերթություն է	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մահմանափակ պատկերացում/ օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/ որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/ որոշակի և սովորեցնելու կարողություն	
Պլանավորումն համայնքային զարգացման քաղաքականության իրականացում										
Բնագավառի իրավական նորազմավարական դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական զարգացման կարիքների գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական զարգացման ծրագրերի, քաղաքականությունների կոորդինացիայի պլանների մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Տեղական զարգացման քաղաքականությունների նախազգացման վարությունների մասնակցային մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական զարգացման նախազգացման վարության իրականացում (ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մշակելու և իրականացնելու կազմակերպչական մոդել)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական զարգացման նախազգացման վարության ներքին իրականացման մոնիտորինգն զննահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծրագրային ցիկլի կառավարում, ծրագրերի մոնիտորինգն զննահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Պետական- մասնավոր համագործակցության ծրագրերի պլանավորումն իրականացում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ձեռներեցության զարգացման միջավայրն ՏՏԶ										
Համայնքի վարչական ղառառուցական զարգացման բնագավառի տեսանկյունից (մեկ պատուհան, տեղական հարկային քաղաքականություն, հողա- կառավարչական քաղաքականությունն սկանդինավյան մոդելի, բիզնեսի կանոնակարգումն այլն)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքի կողմից տեղական զարգացման խրախուսման գործառնությունների անցում (կապի հանրության հետ, տոնավաճառներ,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

ինտերնետային տեսուրսների կիրառում, լոբբինգ, վերապատրաստումներ (այլն)										
Տեղական զարգացման տեսանկյունից համայնքային ենթա- կառուցվածքներ (էներգետիկա, ճանապարհային տնտեսություն, կոմունալ ենթ- ակառուցյուններ, բիզնես գոտիներ, ինկուբատորներ (այլն))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական զարգացման համար ֆինանսական միջոցների ա- յթայթ ելուն ուղղված համայնքի աջակցությունը (զարգացման ֆոնդեր, սուբսիդիաներ, կոնցեսիաներ, դոտացիաներ (այլն))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համագործակցությունը տեղական զարգացման լոբբիում (հանրային-մասնավոր, միջհամայնքային/շրջանային (այլն))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Բիզնես նախաձեռնությունների ֆինանսական և գործարարական ավորում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Զբոսաշրջության կենտրոնների կառավարման ծրագրերի պլանավորում և իրակ- ականացում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների և գիտելիքի մակարդակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր է	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Մոտջնա հերթություն է	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Սահմանափակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/որոշ դեպքերում սովորեցնելու կարողություն	
Իրավական և կանոնակարգողաշտ										
Սահմանադրական հիմունքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ՀՀ հանրային կառավարման համակարգ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Վարչական իրավունք և վարչական վեճեր	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Զբաղվածության լոբրոտում հարաբերություններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեխնիկական աշտ										
ՀՀ ՏԻ սկզբունքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Իրավական հարցեր										
Իրավաբանական բնույթի փաստաթղթերի կազմման տեխնիկա	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Իրավական նդատական ներկայացուցչություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխատանքի մեթոդական հետ										

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Հաճախորդամեծառայություններ և հաղորդակցություն հաճախորդների (քաղաքացիների) հետ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Սթրեսի, կոնֆլիկտների կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Գրասենյակի կառավարում										
Գրասենյակի կառավարման հետ կապված ընթացակարգեր և կարգեր	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Փաստաթղթաշրջանառության կառավարման էլ. համակարգեր	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ավագանու և հանձնաժողովների նիստերում աշխատանք										
Ավագանու նիստերի ընթացակարգեր և նախապատրաստում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ավագանու և հանձնաժողովների նիստերի կազմակերպում և վարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ավագանու և հանձնաժողովների որոշումների կատարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ավագանու և հանձնաժողովների որոշումների կատարման մոնիտորինգ և գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեխնիկական և վարչական աշխատանք										
Սեղմագրերի, նամակների, հաշվետվությունների, նշումների, հանդիպումների արձանագրությունների մշակում										
Հեռախոսով հաղորդակցում										

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Աշխատանք հաճախորդների հետ										
Լեզվական գիտելիքներ										
Անգլերեն լեզվի իմացություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ռուսաց լեզվի իմացություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*Այլ օտար լեզվի իմացություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Այլ օտար լեզվի իմացություն պատասխանը ընտրելու դեպքում հստակեցնել լեզուն _____

27. ՏԵՂԱԿԱՆԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների կիրառման կարգակ				Դժվարանում են պատասխանել
Կարևորչե	Մասամբ կարևորե	Կարևորե	Առաջնահերթություն է	Դժվարանում են պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Մասնաճիճակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/ուրիշներին սովորեցնելու կարողություն	

Մարդու իրավունքների և գաղափարների ապահովումն աշտպանություն										
Մարդու իրավունքներն ազատություններն դրանց աշտպանության գործիքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղական ժողովրդավարությունն տեղական ինքնակառավարում										
Ուղղակի մասնակցություն (հանրային կտումներ, Հանրաքվե, քաղաքացիական նախաձեռնություններն այլն)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ընտրովիներ կայացուցիչներին ինքնուրույն քաղաքացիներին մասնակցություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքների հանրության հետ աշխատանք	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ոչ-կառավարական կազմակերպությունների հետ աշխատանք	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կարիքների գնահատումը իրախային խմբերի առաջնահերթություններին սահմանում (գործընթացն գործիքներ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հանրային կապեր										
Որոշումները ընդունելու գործընթացի թափանցիկություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղեկատվության անխոչընդոտ հասանելիություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հանրային կապերի ռազմավարության մշակումն իրականացում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ԶԼՄ հետ աշխատանքի կազմակերպումն կառավ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

արում										
Հանրության տեղեկացվածության ապահովում, համայնքային քաղաքականությունների, ռազմավարությունների և միջոցառումների առաջ մղում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքապետարանի անունից լոբբինգ (օր. շրջանային, կազմակերպության կամ պետական քաղաքակա նությունների, ռազմավարությունների և միջոցառումների փո փոխություններ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքացիների շրջանում հետազոտություններ ընդունելու	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հանրային ելույթներ իրենց կայացումների անց կացում, պրեզենտացիաներ և ներկայացումներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Սոցիալական մեդիայի միջոցով մարքեթինգ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. ԷԹԻԿԱԼ ՀԱԿԱԿՈՌՈՒՊՏԻՈՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտություններին գիտելիքի մակարդակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր չէ	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնահերթություն է	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ.	Սահմանափակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/ ուրիշներին սովորեցնելու կարողություն	
Հակակոռուպցիոն գործունեություն										
Իրավական դաշտ, էթիկայի, ինչպես նաև աշխերի բախման հարցերը կանոնակարգող դաշտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Համայնքային ծառայողի վարքագծի կանոններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐԿԷԿԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆԷԼ-ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտություններին գիտելիքի մակարդակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
Կարևորչե	Մասամբ կարևորե	Կարևորե	Առաջնահերթություն	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ./հմտ	Մահմանափակ պատկերա	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում	Լավ պատկերացում/	

				է			ցում/օժան դակության կարիք	օժանդակո ւթյան կարիք	ուրիշնե րին սովորե ցնելու կարողո ւթյուն	
Գրասենյակային համակարգչա-ծրագրային ապահովում										
Էլ-փոստ և համացանց/ներքին էլ-ցանց	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MS Office տարրական մոդուլներ (Word, Excel, Power Point)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MS Office բարդ մոդուլներ (Access, Project management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Փաստաթղթերի և տեղեկատվության կառավարման համակարգերի գործածում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUTOCAD, ARCHICAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Էլ-կապն էլ-ծառայություններ										
Համայնքային կայքի մշակում և վարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Էլ-կապ քաղաքացիներին հետ (տեղեկատվության տրամադրում, համայնքի կայք՝ որպես էլեկտրոնային փաստաթղթերի հասանելիություն ը քաղաքացիներին համար ապահովելու գործիք, դիմումների ընթացակարգեր և ձևաչափեր, քաղաքացիների դիմումների կրող քննարկումները, քինհետևելու համակարգ, քաղաքացիների առաջարկությունների և կարծի	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

քների հավաքագրում)										
Էլ-ծառայությունների մատուցում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Տեղեկատվական համակարգեր										
Էլ-փաստաթղթերի կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ինտեգրված բյուջե, հաշվապահություն և ֆինանսական կառավարում – համակարգչային ծրագրեր և տվյալների բազա	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կադրերի կառավարում - համակարգչային ծրագրեր և տվյալների բազա	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. ՄԻԶԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

	Կարևորությունը շխատանքում				
	Կարևորչե	Մասամբ կարևորե	Կարևորե	Առաջնահերթությունե	Դժվարանում եմ պատասխանել

ՎԿԳ հարցաշար. ՀՀ համայնքներ

Մարզային զարգացում, անդրսահմանային համագործակցություն, միջազգային կազմակերպությունների հետ համագործակցություն	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ՀՀ-ում գործող խոշոր դոմորներին ներգրային առաջարկների պատրաստում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ՀՀ-ում գործող խոշոր դոմորներին կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերում կիրառվող մրցային ընթացակարգեր	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Միջազգային համագործակցության ծրագրերի կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ՄԱՍ IV – Կառավարչական հմտություններ և գիտելիքներ

Ստորև ներկայացված դաշտերը լրացվում են այն դեպքում, եթե Դուք գրադեցնում եք ղեկավար պաշտոն /նույնիսկ ժամանակավոր/, կամ եթե Դուք պատասխանատու եք մարդկային ռեսուրսների կառավարման համար:

31. ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

	Կարևորությունը առաջատանքում					Հմտությունների հեղինակավորակ				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևոր է	Մասամբ կարևոր է	Կարևոր է	Առաջնահերթություն	Դժվարանում եմ պատասխանել	Չկա կամ հիմնական գիտ./հմտ.	Մահմանափակ պատկերացում/օժանդակության կարիք	Ընդհանուր պատկերացում/որոշ դեպքերում օժանդակության կարիք	Լավ պատկերացում/ուրիշներին սովորեցնելու կարողություն	
Պլանավորում										
Ռազմավարական պլանավորում (ռազմավարական պլանների մշակման գործընթաց)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Տարեկան, կիսամյակային և ամսական պլաններին մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կազմակերպության կառավարում										
Առաջնորդելու հմտություններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Անձնակազմի կառավարում										
Առաջադրանքների պլանավորում, պատվիրակում և բաշխում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Կազմակերպության ու ժեղաբույլ կողմերի բնութագրում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Քաղաքականությունների և ընթացակարգերի մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ժամանակի արդյունավետ կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Թիմային աշխատանք	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխատողների խրախուսում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխատանքային վեճերի կարգավորում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Հաղորդակցման հմտություններ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծրագրային ցիկլի կառավարում										
Ծրագրային ցիկլի կառավարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծրագրային փաստաթղթերի պատրաստում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ծրագրերի իրականացման մոնիտորինգի գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծառայությունների մատուցման կառավարում										
Ծառայությունների կարիքների գնահատման գործընթացներ կգործիքներ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ծառայությունների մատուցելու համար անհրաժեշտ տեսուրսների գնահատման գործընթացներ կգործիքներ (մարդկային, նյութական և ֆինանսական)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Որակի ստանդարտների և ծառայությունների ցուցանիշային համակարգի մշակում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Մատուցվող/վաճճ ծառայությունների մոնիտորինգի գնահատումը և ամրապահող ստացված տեղեկատվության գործածումը ծառայությունների մատուցումը բարելավելու նպատակով	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Որակի հսկողություն										
Որակի հսկողության համակարգ (ISO, CAF, այլ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ներքին հսկողության համակարգ, ներքին աուդիտ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ԿԱԴՐԵՐԻԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

	Կարևորությունը աշխատանքում					Հմտությունների կիրառելի փնտրում				Դժվարանում եմ պատասխանել
	Կարևորչե	Մասամբ կարևորե	Կարևորե	Առաջնա- հեր ությունե	Դժվարա- նում եմ պատաս- խանել	Չկա կամ հիմնական գիտ. / հմտ	Սահմանա- փակ պատկերա- ցում/օժան դակության կարիք	Ընդհանուր պատկերա- ցում/որոշ դեպքերում օժանդակո ւթյան կարիք	Լավ պատկե րացում/ ուրիշնե րին սովորե ցնելու կարողո ւթյուն	
ԿԿիրավականոյաշտ										
Օրենքներ, որոշումներ և կանոնակարգող այլ ակտեր, որոնք կարգավորում են համայնքային և այլ ծա ռայողների կարգավիճակը և աշխատանքայի	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

նփոխհարաբերությունները											
Փոխհարաբերությունները կանոնակարգողի րավական դաշտ աշխատանքային	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ներքին կառուցվածքն առաջադրանքների համակարգում											
Ֆունկցիոնալ վերլուծություններ, աշխատանքային նկարագրերի կազմում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխատանքի ընդունելը											
Պաշտոնի անձնագրերի մշակում, պլանավորում նախափորձերը համալրելու համար մրցույթների հայտարարում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Աշխատանքի ընդունելը. Համայնքային ծառայողի նախնական կազմի ընտրությունների հարցազրույց	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Նշանակում նախորդ աշխատանքի	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ստաժորների կամավորների աշխատանքի ընդունելը	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Գատարողական իգնահատում											
Գնահատման մշակում նախնական պլանավորում, գնահատում, արդյունքների հաղորդակցում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Վերապատրաստում նախնական զարգացում											

Վերապատրաստման կարիքների գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Վերապատրաստման տարեկան պլանի մշակում և իրականացում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Վերապատրաստման արդյունքների մոնիտորինգի գնահատում	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Խնդրում ենք ընտրել վերապատրաստում պահանջող 3-5 առաջնային լոբիստայն բոլոր դաշտերից, որոնք նշել եք որպես «առաջնային» կամ «կարևոր»: Խնդրում ենք նշել ինչու եք այդպես կարծում:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

34. Ձեր կարծիքով վաճառվող վերապատրաստման կարիքուն ի համայնքապետարանում: Խնդրում ենք նշել պաշտոնը նթեմաները:

.....

.....

