

**მუნიციპალიტეტებში უკუკავშირის  
მართვის სახელმძღვანელო**

2022



სახელმძღვანელო მომზადებულია GIZ-ის (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) მხარდაჭერით და გერმანიის ეკონომიკური განვითარებისა და თანამშრომლობის ფედერალური სამინისტროს (BMZ) დაკვეთით, პროგრამის „კარგი მმართველობა ადგილობრივი განვითარებისთვის სამხრეთ კავკასიაში“ (GGLD) ფარგლებში.

GIZ არ იღებს პასუხისმგებლობას სახელმძღვანელოს შინაარსობრივი მხარის სისწორესა და ავტორთა მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე.

The document is prepared with the support of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) commissioned by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) within the frames of the programme – Good Governance for Local Development South Caucasus (GGLD).

The content and views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect the views of GIZ.

დოკუმენტი შემუშავებულია კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ.

## სარჩევი

I ნაწილი - სახელმძღვანელოს კონცეფცია, მიზანი და სტრუქტურა.....	2
1.1 მომსახურების ხარისხი.....	2
1.2 მუნიციპალური მომსახურების ხარისხი.....	2
1.3 მომხმარებელთან უკუკავშირი.....	3
1.4 სახელმძღვანელოს მიზანი და სტრუქტურა.....	5
ნაწილი II - მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მომხმარებელთან უკუკავშირის მოდელი.....	5
2.1 მოდელის აღწერა.....	5
2.2 მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვა - უკუკავშირის მართვის შიდა პროცესის აღწერა და რეკომენდაციები.....	8
1. მუნიციპალიტეტის მერის გადანყვეტილება და თანამშრომელთა მოტივაცია.....	8
2. პრიორიტეტული მუნიციპალური მომსახურებების შერჩევა.....	8
3. უკუკავშირზე პასუხისმგებელი სუბიექტების განსაზღვრა.....	9
4. უკუკავშირის მართვის პროცედურების განერა.....	9
5. უკუკავშირის პროცესის დაგეგმვა.....	10
6. უკუკავშირის მიღების საშუალებების და წყაროების შერჩევა.....	10
7. უკუკავშირის დამუშავების შესაძლებლობების გაზრდა და პერსონალური მონაცემების დაცვა.....	14
8. უკუკავშირის ანალიზი, ანგარიშგება და ხარისხის გაუმჯობესების პროცესის ინიცირება.....	14
9. უკუკავშირის მოქალაქეთა კმაყოფილების შესწავლის მიზნით გამოყენება.....	15
10. ადამიანური რესურსების და ადმინისტრაციული შესაძლებლობების განვითარება.....	16
2.2 მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვა - უკუკავშირის მართვის გარე პროცესის აღწერა და რეკომენდაციები.....	18
1. უკუკავშირის საინფორმაციო მხარდაჭერა.....	18
2. უკუკავშირის მომხმარებელთა საჭიროებებთან ადაპტირება.....	19
3. შედეგების დემონსტრირება.....	20
4. მუნიციპალური მომსახურების სტანდარტების დადგენა.....	20
დანართი 1. უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმის ნიმუში.....	22
დანართი 2 - შინმოვლის მუნიციპალური პროგრამის მაგალითზე მოდელის ფუნქციონირების ნიმუში.....	23

## მოკლე ინფორმაცია

მუნიციპალიტეტებში უკუკავშირის მართვის სახელმძღვანელოს მიდგომები და რეკომენდაციები გამომდინარეობს 2021 წელს კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ შემუშავებული „მოქალაქეთა უკუკავშირისა და ადმინისტრაციული საჩივრის მექანიზმის განვითარების კონცეფციის“ ხედვიდან. სახელმძღვანელოზე მუშაობის პროცესში გათვალისწინებული იქნა 2020 წელს (GGLD) პროგრამის დაკვეთით ინოვაციებისა და რეფორმების ცენტრის (IRC) მიერ მომზადებული კვლევით ანგარიშის<sup>1</sup> და 2021 წელს კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ განხორციელებული კვლევითი ანგარიშის ვალიდაციის შედეგები. აგრეთვე, სახელმძღვანელოზე მუშაობის პროცესში დამატებით შესწავლილ იქნა საქართველოს რვა მუნიციპალიტეტის პრაქტიკა.<sup>2</sup> სახელმძღვანელო ჯამში ეფუძნება ცამეტი მუნიციპალიტეტის პრაქტიკის ანალიზის განზოგადებულ შედეგებს.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია საქართველოს მუნიციპალიტეტების მერიებისთვის მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით უკუკავშირის გამოყენების ხელშეწყობისათვის.

---

<sup>1</sup> კვლევითი ანგარიში - მუნიციპალიტეტებში მოქალაქეთა უკუკავშირისა და ადმინისტრაციული საჩივრის მექანიზმების შესწავლის ანგარიში, 2021.

<sup>2</sup> შესწავლილ იქნა: ფოთის, რუსთავის, ბათუმის, ხაშურის, ბოლნისის, ქედის, ლაგოდეხის, ლანჩხუთის მუნიციპალიტეტის პრაქტიკა.

## I ნაწილი - სახელმძღვანელოს კონცეფცია, მიზანი და სტრუქტურა

### 1.1 მომსახურების ხარისხი

საჯარო მართვის თეორიაში მომსახურების ხარისხი მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილებასა და გადაჭარბებით შესრულებასთან ასოცირდება, რაც მომხმარებლების კმაყოფილებით განისაზღვრება. საჯარო დაწესებულებამ მომსახურების მინოდება შეიძლება განახორციელოს კანონმდებლობის სრული დაცვით, დახარჯოს მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსი, დრო და ძალისხმევა, თუმცა თუ მომხმარებელი კმაყოფილი არ არის მომსახურება ხარისხიანად არ ჩაითვლება.

მომსახურების ხარისხის მართვა კომპლექსური და მიზანმიმართული პროცესია, რომელიც მომსახურების მინოდების ყველა ეტაპზე (დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და განვითარება/გაუმჯობესება) ხარისხზე ორიენტაციას გულისხმობს. უფრო მარტივად, ხარისხის მართვა ხარისხზე ორიენტირებულ და ციკლურად განმეორებად ხუთ მოქმედებაში გამოიხატება: დაგეგმე, გააკეთე, გადაამოწმე, იმოქმედე (გააუმჯობესე), გაანალიზე. ხარისხის მართვაში ორგანიზებულად ჩართულია დაწესებულების ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები.<sup>3</sup>

### 1.2 მუნიციპალური მომსახურების ხარისხი

მუნიციპალიტეტი კანონმდებლობით განსაზღვრული ფუნქციების განხორციელებისას მუნიციპალური მომსახურების მინოდებას უზრუნველყოფს. მუნიციპალური მომსახურების მომხმარებელი კი ფიზიკური და იურიდიული პირებია (**შემდგომში, მომხმარებელი**) - ადგილობრივი მოსახლეობა, ტურისტები, ბიზნესი, არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის შემფასებლებს წარმოადგენენ.

მუნიციპალური მომსახურებით მომხმარებლების კმაყოფილების უზრუნველყოფა ადგილობრივი ხელისუფლების მიმართ ნდობის გაჩენის და წარმატებული ადგილობრივი თვითმმართველობის წინაპირობაა.

მუნიციპალიტეტში ხარისხის მართვა ხარისხის უზრუნველყოფის კომპლექსური პროცესის წარმართვას უკავშირდება, რომელიც თავდაპირველად ხარისხის უზრუნველყოფის ადგილობრივი პოლიტიკის პრიორიტეტად აღიარებით იწყება. მუნიციპალიტეტში ხარისხის მართვა მოიცავს ხარისხის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულ წინასწარ დაგეგმილ და მიზანმიმართულ ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელიც საჯარო პროდუქტების, მომსახურების, შიდა და გარე პროცესების, ადმინისტრაციული გარემოს და ადამიანური რესურსების მუდმივი გაუმჯობესების პროცესში გამოიხატება<sup>4</sup> (იხ. დიაგრამა 1).

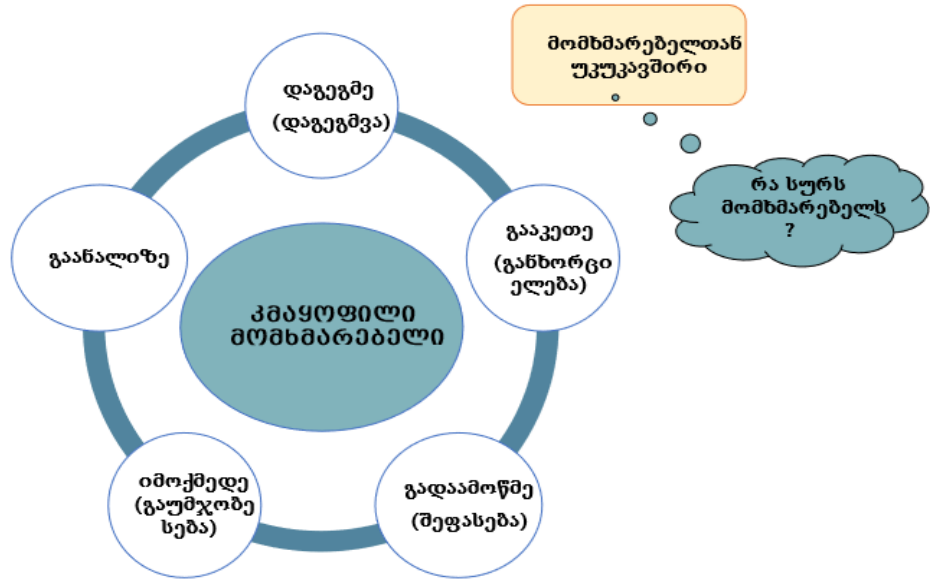
<sup>3</sup> David L. Goetsch Stanley Davis, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Seventh Edition, Pearson Education Limited, 2014, 1-19.

<sup>4</sup> საჯარო პროდუქტები - გზა, სკვერი, სპორტული მოედანი და სხვა, მომსახურება - ნარჩენების გატანა, მშენებლობის ნებართვის გაცემა, სოციალური დახმარების პროგრამების განხორციელება და სხვა, შიდა და გარე პროცესები - მომხმარებელთან კომუნიკაცია, კანონის და შიდა ინსტრუქციების დაცვის უზრუნველყოფა,

საქართველოს მუნიციპალიტეტებში მომსახურების ხარისხზე ორიენტაცია კომპლექსურ პროცესად არ განიხილება. არ არსებობს ხარისხის უზრუნველყოფის მდგრადი პოლიტიკა, რომელიც მომსახურების მიწოდების სხვადასხვა ეტაპზე მნიშვნელოვან აქცენტს ხარისხის უზრუნველყოფაზე გააკეთებდა.

**დიაგრამა 1**

**ხარისხის მართვა**



**1.3 მომხმარებელთან უკუკავშირი**

როგორც აღინიშნა, ხარისხის მართვის ძირითადი მიზანი კმაყოფილი მომხმარებელია. შესაბამისად, ცოდნა, თუ რა სურს მომხმარებელს და როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს ან გადაჭარბებით შესრულდეს მისი მოლოდინები, ხარისხის მართვის კრიტიკულად აუცილებელი პირობაა.<sup>5</sup> აღნიშნული ცოდნის მიღების ძირითადი ინსტრუმენტი მომხმარებელთან უკუკავშირია, რომელიც სხვადასხვა კომუნიკაციის საშუალებით და წყაროებით მომსახურების თაობაზე მომხმარებლისგან მიღებულ ინფორმაციას წარმოადგენს.

მოტივირებული თანამშრომლების არსებობა, მუნიციპალური სამსახურების და ორგანიზაციების კოორდინირებული საქმიანობა და სხვა, **ადმინისტრაციული გარემო** - მომხმარებელთა მისაღებად კეთილმოწყობილი შენობა და კეთილგანწყობილი თანამშრომლები და **ადამიანური რესურსები** - მომსახურების ხარისხზე ორიენტირებული, კვალიფიციური მოსამსახურეები.

<sup>5</sup> მაგალითად, მომხმარებელს მოლოდინი აქვს, რომ მშენებლობის ნებართვას დაპირებულ დროში მიიღებს (მოლოდინის დაკმაყოფილება), თუმცა აღმოაჩენს, რომ მშენებლობის ნებართვა უკვე სახლიდან გაუსვლელად ელექტრონული ფორმითაც ხელმისაწვდომია, რაც მომხმარებლისთვის სასურველი იყო თუმცა ეს ადრე შესაძლებელი არ იყო (გადაჭარბებული შესრულება).

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მომხმარებლების უკუკავშირის მიღების მდგრადი და კოორდინირებული მექანიზმის გარეშე მომსახურების ხარისხის მართვა ვერ განხორციელდება. ამავ დროს, მომხმარებელთან უკუკავშირის ეფექტური მექანიზმი მნიშვნელოვანი პირობაა მომხმარებლის ნდობის მოპოვების და სამართლებრივი დავების თავიდან ასაცილებლად.

მუნიციპალიტეტში უკუკავშირის მართვა გულისხმობს, მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით, უკუკავშირის დაგეგმვის, მიღების, ანალიზის, ანგარიშგების და შედეგების დემონსტრირების კოორდინირებული და მდგრადი პროცესის არსებობას.

მომხმარებელთან უკუკავშირი სხვადასხვა სახის შეიძლება იყოს:

- შეტყობინებები (მაგალითად: წყალმა ამოხეთქა, ნათურა გადაიწვა, საბავშვო ბაღში რეგისტრაციის საიტი ცუდად მუშაობს - დაგვეხმარეთ);
- წინადადებები (მაგალითად: გთხოვთ ბიუჯეტში გავითვალისწინოთ ახალგაზრდების დასაქმების ხელშეწყობის პროგრამა, იქნებ ჩვენს დასახლებაშიც მოგვიწყობთ სკვერი);
- შეფასებები (პოზიტიური და ნეგატიური) (მაგალითად: ნარჩენების ყუთები არასაკმარისი რაოდენობისაა, სკვერში დამონტაჟებული საბავშვო ატრაქციონები უხარისხოა, ჩვენს სოფელში ძალიან კარგი სპორტული მოედანი მოეწყო);
- შეკითხვები პროექტებისა და მომსახურების შესახებ (მაგალითად: მშენებლობის ნებართვა ან მუნიციპალური სოციალური დახმარება როგორ ავიღო?)

მუნიციპალიტეტში მომხმარებელთან უკუკავშირს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მდგრადი და კოორდინირებული პროცესის სახე არ გააჩნია. კომუნიკაციის ინტენსივობა შესაბამისი მოხელეების ინდივიდუალურ აქტიურობაზეა დამოკიდებული და ძირითადად საზოგადოების ინფორმირების ან ინდივიდუალურ შემთხვევებზე სპონტანური რეაგირების ფორმა აქვს.

მაგალითად, უკუკავშირის საშუალებით მომხმარებელი მუნიციპალიტეტისგან იღებს ინფორმაციას თუ როდის დაიწყება ან დასრულდება ესა თუ ის ინფრასტრუქტურული პროექტი, ვის უნდა მიმართოს სოციალური დახმარების მისაღებად ანდა მუნიციპალიტეტი მომხმარებლისგან იღებს ინფორმაციას დაზიანებული გარე განათების, მიუსაფარი შინაური ცხოველების და სხვა საკითხების შესახებ, რომელსაც შეიძლება მოჰყვეს რეაგირება და აშ.

მუნიციპალიტეტებში უკუკავშირის მოქმედი მექანიზმები არ აღიქმება როგორც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების საშუალება და შემოსული ინფორმაციის დამუშავება, ანალიზი და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გამოყენება არ ხდება.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> კვლევებზე მითითება.

მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით, უკუკავშირის მექანიზმმა მუნიციპალიტეტს უნდა გასცეს პასუხი კითხვაზე: რა სურს მომხმარებელს? ამ კითხვაზე პასუხი იძლევა მინიშნებას თუ რა, როგორ და რატომ უნდა განხორციელდეს მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოლოდინების შესახებ ადეკვატური ცოდნის არსებობის გარეშე ხარისხზე ორიენტაციის შესაძლებლობები მცირდება.

#### **1.4 სახელმძღვანელოს მიზანი და სტრუქტურა**

სახელმძღვანელოს მიზანია, საქართველოს მუნიციპალიტეტებში ხელი შეუწყოს მომხმარებელთა უკუკავშირის მიღების კოორდინირებული და მდგრადი პროცესის ჩამოყალიბებას, რომელიც მიმართულია მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

სახელმძღვანელო შედგება ორი ნაწილისგან. პირველი ნაწილი განსაზღვრავს სახელმძღვანელოში განვითარებული უკუკავშირის ზოგად კონცეფციას, მომსახურების ხარისხის და უკუკავშირის განმარტებას, აგრეთვე სახელმძღვანელოს ძირითად მიზანს და სტრუქტურას. სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილი წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მომხმარებელთან უკუკავშირის მოდელის აღწერას და იმ პროცესების განმარტებას, რომელიც უზრუნველყოფს მოდელის დანერგვას და ეფექტურად ფუნქციონირებას.

### **ნაწილი II - მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მომხმარებელთან უკუკავშირის მოდელი**

#### **2.1 მოდელის აღწერა**

სახელმძღვანელოში წარმოდგენილი მომხმარებლებთან უკუკავშირის მოდელი (შემდგომში, მოდელი) უკუკავშირის მართვას განიხილავს როგორც შესაძლებლობას „რეალურად მოუსმინოს“ მომხმარებელს და მიღებული ინფორმაცია აეციოს ცოდნად, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

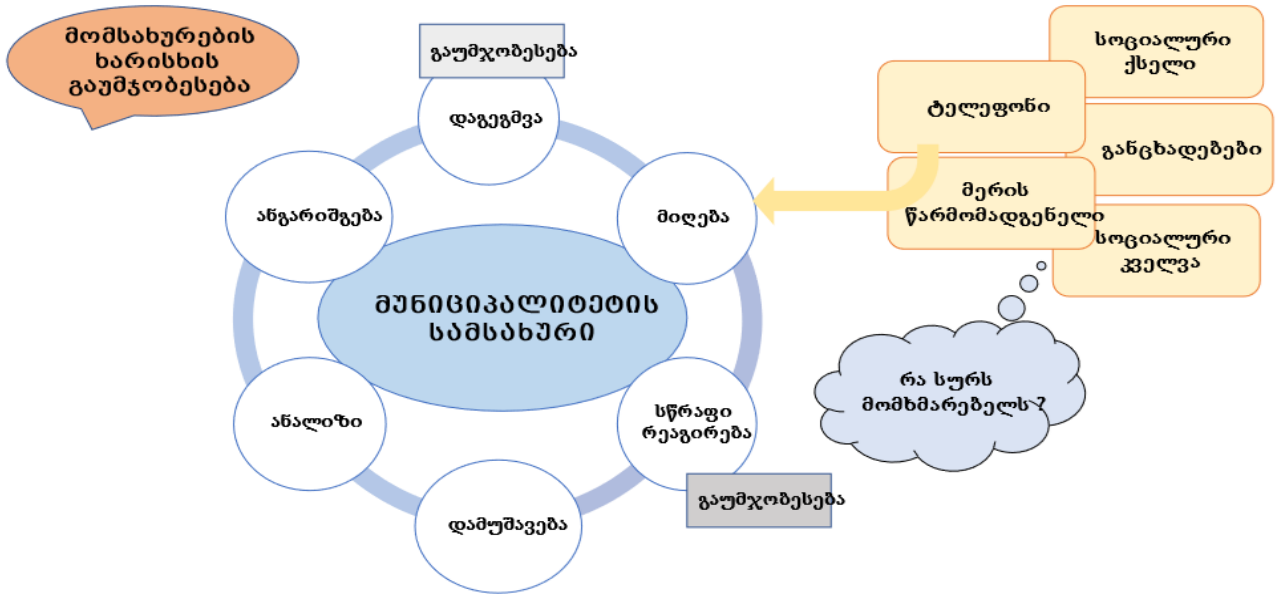
მოდელი ადაპტირებულია საქართველოს მუნიციპალიტეტების ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, გამოწვევებთან და დანერგვის სასტარტო შესაძლებლობებთან. მოდელი შესაძლებლობას მისცემს მუნიციპალიტეტებს განახორციელონ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული პოლიტიკა, რომელიც მომავალში საფუძველს შექმნის მომსახურების ხარისხის მართვის კომპლექსური პროცესის დანერგვის დასაწყებად.

მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვა წინასწარ დაგეგმილი და კოორდინირებული პროცესია, რომელსაც მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, წარმართავს მუნიციპალური მომსახურების შესაბამის



დიაგრამა 2

## უკუკავშირის მოდელის აღწერა

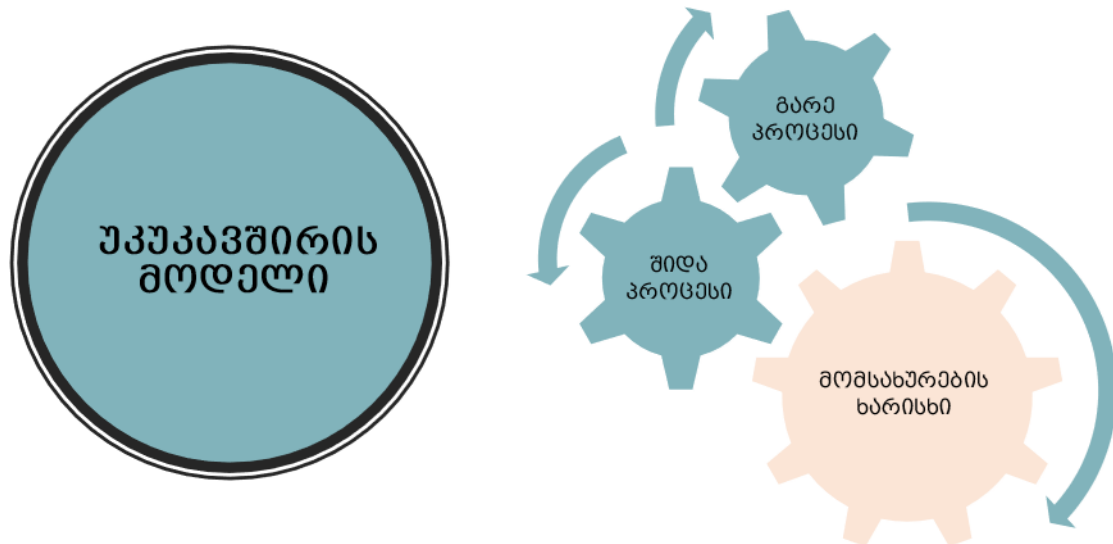


მოდელის მიხედვით, მომხმარებელთა უკუკავშირის მართვა ორი პარალელური პროცესის არსებობას საჭიროებს იხ. დიაგრამა 3.

პირველი - „შიდა პროცესი“ ფორმირდება მუნიციპალიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურების შიგნით და მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით უკუკავშირის მართვის ადმინისტრაციული შესაძლებლობებისა და შიდა პროცედურების განვითარებას გულისხმობს.

მეორე - „გარე პროცესი“ ვითარდება მუნიციპალიტეტსა და მომხმარებელს შორის კომუნიკაციის დროს და მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით უკუკავშირის მიღების ხელშეწყობის და მასზე რეაგირების ეფექტური პროცედურების ჩამოყალიბებაში გამოიხატება.

### დიაგრამა 3



მოდელის შესაბამისად, მუნიციპალიტეტში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული უკუკავშირის მართვის შიდა პროცესი მოიცავს:

- მუნიციპალიტეტის მერის გადაწყვეტილება და თანამშრომელთა მოტივაცია
- მოდელის დასაწერად პრიორიტეტული მომსახურებების შერჩევას
- უკუკავშირის მიღებაზე და მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტების განსაზღვრას
- უკუკავშირის მართვის პროცედურების გაწერას
- უკუკავშირის პროცესის დაგეგმვას
- უკუკავშირის მიღების საშუალებების და წყაროების შერჩევას
- უკუკავშირის დამუშავების ტექნიკური შესაძლებლობების გაზრდა და პერსონალური მონაცემების დაცვა
- უკუკავშირის ანალიზს, ანგარიშგებას და ხარისხის გაუმჯობესების პროცესის ინიცირებას
- უკუკავშირის მომხმარებლის კმაყოფილების შესწავლის მიზნით გამოყენებას
- ადამიანური რესურსების განვითარებას და ადმინისტრაციული შესაძლებლობების მობილიზებას

მოდელის შესაბამისად, მუნიციპალიტეტში მომსახურების გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მომხმარებელთან კომუნიკაციის გარე პროცესი მოიცავს:

- ადმინისტრაციული გარემოს გაუმჯობესება და მომხმარებლის ნდობის მოპოვებას
- უკუკავშირის საინფორმაციო მხარდაჭერას
- შედეგების დემონსტრირებას
- მუნიციპალური მომსახურების სტანდარტების დადგენას

მოდელის ფუნქციონირების ნიმუში კონკრეტული მუნიციპალური მომსახურების მაგალითზე **იხ. დანართ 2-ში.**

## **2.2 მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვა - უკუკავშირის მართვის შიდა პროცესის აღწერა და რეკომენდაციები**

### **1. მუნიციპალიტეტის მერის გადანყვეტილება და თანამშრომელთა მოტივაცია**

მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული უკუკავშირის განვითარების უპირველს წინაპირობას პროცესის მიმართ მუნიციპალიტეტის მერის მხარდაჭერა წარმოადგენს.

მუნიციპალიტეტის მერმა უნდა უზრუნველყოს, რომ მუნიციპალიტეტის მერიის თანამდებობის პირების და თანამშრომლების მიერ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება აღიქმებოდეს, როგორც მათი საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა, რამაც უნდა უზრუნველყოს ყოველდღიურ საქმიანობაში მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის მაღალი მოტივაცია.

უკუკავშირის მართვის პროცესში მიღებული ყველა გადანყვეტილება ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდის უზრუნველსაყოფად.

### **2. პრიორიტეტული მუნიციპალური მომსახურებების შერჩევა**

მოდელის დანერგვისას მუნიციპალიტეტი არ უნდა ეცადოს ყველა მუნიციპალურ მომსახურებაზე ერთდროულ კონცენტრირებას. უკეთესი შედეგის მისაღებად, რეკომენდირებულია რამდენიმე პრიორიტეტული მომსახურების იდენტიფიცირება და ძალისხმევის ფოკუსირება. მოდელის გავრცელება ეტაპობრივად უნდა მოხდეს.

უკუკავშირის მოდელის დასანერგად მუნიციპალური მომსახურებების შერჩევისას შეიძლება გათვალისწინებულ იქნას შესაბამისი მომსახურების ბენეფიციარების რაოდენობა, დანერგვისთვის აუცილებელი ხარჯების ოდენობა და მომსახურების მიმართ უკვე ჩამოყალიბებული უკუკავშირის პრაქტიკა.

მოდელის დასაწერად შესაბამისი მუნიციპალური მომსახურებების შერჩევის შესახებ საბოლოო პოლიტიკურ გადაწყვეტილებას, მუნიციპალიტეტის მერიის თანამდებობის პირებთან კონსულტაციით, მუნიციპალიტეტის მერი იღებს.

### **3. უკუკავშირზე პასუხისმგებელი სუბიექტების განსაზღვრა**

მუნიციპალიტეტში განსაზღვრული უნდა იყოს უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტი/სუბიექტები (შემდგომში, პასუხისმგებელი სუბიექტი).

პასუხისმგებელ სუბიექტი შეიძლება იყოს მუნიციპალიტეტის მერიის სტრუქტურული ერთეული/ერთეულები. მერიის სტრუქტურული ერთეულის/ერთეულების შერჩევა უნდა განხორციელდეს დარგობრივი უფლებამოსილების შესაბამისად, რომლის გაუმჯობესების მიზნით ხორციელდება მოდელის დანერგვა.

გამონაკლისია შემთხვევა, როცა მუნიციპალიტეტში არსებობს მომსახურების ხარისხის მართვაზე პასუხისმგებელი მუნიციპალიტეტის სპეციალური სტრუქტურული ერთეული.<sup>7</sup>

პასუხისმგებელი სუბიექტი კოორდინაციას უწევს შესაბამისი მომსახურების სფეროში უკუკავშირის მართვას.

### **4. უკუკავშირის მართვის პროცედურების განწერა**

მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვის მიზნით მერის ბრძანებით, უნდა დამტკიცდეს უკუკავშირის მართვის ინსტრუქცია (შემდგომში, ინსტრუქცია). ინსტრუქცია განსაზღვრავს უკუკავშირის მართვასთან დაკავშირებულ წესებს, რომელიც მართვის პროცესის განჭვრეტადობას და პროცესში ჩართული სუბიექტების კოორდინაციას უზრუნველყოფს.

რეკომენდირებულია ინსტრუქციამ დაარეგულიროს:

- უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტის უფლება-მოვალეობები
- უკუკავშირის მიღების, სწრაფი რეაგირების, დამუშავების, ანალიზის და ანგარიშგების წესები და ფორმები
- უკუკავშირის მართვის პროცესში ჩართული მუნიციპალიტეტის მერიის და დაწესებულებების სხვა თანამშრომლების (მაგალითად, მერიის საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლები, ცხელი ხაზის ოპერატორები, მერის წარმომადგენლები, ადმინისტრაციული საჩივრების განხილვაზე პასუხისმგებელი პირები, ააიპების თანამშრომლები) ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები.<sup>8</sup>
- აგრეთვე, საჭიროებისას, სხვა საკითხები.

<sup>7</sup> საქართველოს მუნიციპალიტეტების მერიების ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლის შედეგად მომსახურების ხარისხის მართვაზე (იგულისხმება სახელმძღვანელოში განმარტებული ხარისხის მართვა) პასუხისმგებელი ერთეული არცერთ მუნიციპალიტეტში გამოვლენილა.

<sup>8</sup> ინსტრუქციის რეგულირების სფეროში შემავალი ზოგიერთი საკითხი უფრო დეტალურად განსაზღვრულია უკუკავშირის მართვის პროცესის აღწერის სხვა ნაწილებში.

## 5. უკუკავშირის პროცესის დაგეგმვა

მოდელის შესაბამისად, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული უკუკავშირი წინასწარ დაგეგმილი პროცესია. უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელმა სუბიექტმა ყოველწლიურად უნდა შეიმუშავოს უკუკავშირის გეგმა, თუ უკუკავშირის მართვაზე რამდენიმე პასუხისმგებელი სუბიექტია უკუკავშირის გეგმა შეიძლება შემუშავდეს ერთობლივად.

გეგმა უნდა განსაზღვრავდეს წლის განმავლობაში კონკრეტული მუნიციპალური მომსახურების გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვან საკითხებზე უკუკავშირის მიღების წყაროებს, უკუკავშირის მიღების პერიოდულობას და ვადებს, მიღებული უკუკავშირის ანალიზისა და ანგარიშგების ვადებს, აგრეთვე უკუკავშირის შედეგების დემონსტრირების ფორმებს, ვადებს და გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ სუბიექტებს.

უკუკავშირის გეგმას უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტის/სუბიექტების წარდგენით ამტკიცებს მუნიციპალიტეტის მერი.

## 6. უკუკავშირის მიღების საშუალებების და წყაროების შერჩევა

მომხმარებლებისგან უკუკავშირის მიღება ხორციელდება სხვადასხვა საშუალებით. კერძოდ, ელექტრონული საშუალებებით (მეილი, სოციალური ქსელი, ვებგვერდი და აშ.), ტელეფონით, ინფორმაციის გამოთხოვით (საჩივრების, განცხადებების, ოქმების და აშ.) და მოსახლეობასთან უშუალო კომუნიკაციით.

მომხმარებლებისგან უკუკავშირის მიღება შესაძლებელია, როგორც ფორმალური წყაროების (კანონმდებლობით რეგულირებული) გამოყენებით (მაგალითად: ადმინისტრაციული საჩივრების, განცხადებების, პეტიციების ანალიზის შედეგად; საერთო კრებებისა და მერის საკონსულტაციო საბჭოს სხდომების გამოყენებით და სხდომის ოქმების ანალიზით), აგრეთვე არაფორმალური წყაროების დახმარებით (სოციალური ქსელი, სატელეფონო ცხელი ხაზი, საზოგადოებრივი აზრის კვლევა და აშ.).

სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული უკუკავშირი შეიძლება იყოს პირდაპირი და არაპირდაპირი.

პირდაპირი უკუკავშირის მიღება ხორციელდება მოქალაქეებთან უშუალო კომუნიკაციის პროცესში, პირდაპირი უკუკავშირის მიღების წყარო შეიძლება იყოს მაგალითად, ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით განსაზღვრული მოქალაქეთა მონაწილეობის ცალკეული ფორმები - დასახლების საერთო კრება, მერის მრჩეველთა საბჭო, საკრებულოს სხდომებში მოქალაქეთა მონაწილეობა. პირდაპირი უკუკავშირის მიღების წყაროა აგრეთვე: ფოკუს ჯგუფი, მოქალაქეთა/მომხმარებელთა პანელები, მოქალაქეთა გამოკითხვები და აშ.

პირდაპირი უკუკავშირის მთავარი ძლიერი მხარე მოსახლეობასთან უშუალო კომუნიკაციის ფორმით მათი ნდობის მოპოვების შესაძლებლობა და მუნიციპალიტეტის მაღალი ანგარიშვალდებულების განვითარებაა. ამასთან, ის საშუალებას იძლევა სწრაფად შეგროვდეს სხვადასხვა სახის ინფორმაცია,

რომელიც კონკრეტული მომსახურების გაუმჯობესებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

პირდაპირი უკუკავშირის გამონვევა მისი გამოყენების სირთულეა. პირდაპირი უკუკავშირის მიღების ეფექტურობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია თანამშრომლების პროფესიულ უნარებზე, ამასთან, ზოგიერთი წყაროს გამოყენება შეიძლება დაკავშირებული იყოს შედარებით მაღალ ფინანსურ ხარჯებთან და დროსთან. მაგალითად მომხმარებელთა პანელები, მომხმარებელთა გამოკითხვა - სოციალური კვლევები.

არაპირდაპირი უკუკავშირის შეგროვება არ ეფუძნება მოქალაქესთან უშუალო კომუნიკაციას. მაგალითად, მუნიციპალიტეტში შემოსული ოფიციალური კორესპონდენციის ანალიზი, წერილების ყუთის გამოყენებით შეგროვებული ინფორმაციის დამუშავება, თანამშრომელთა და არჩეულ თანამდებობის პირთა გამოკითხვა, ელექტრონული სივრცეში მოქალაქეთა შენიშვნებისა და კომენტარების ანალიზი, მისტიური მომხმარებელი და აშ.

აღნიშნული უკუკავშირის განხორციელების ძლიერი მხარე ინფორმაციის მოპოვების სიმარტივე და ნაკლები დანახარჯებია, თუმცა გამონვევას წარმოადგენს უშუალო კონტაქტის არასებობის პირობებში ინფორმაციის ვიწრო შინაარსი და რაოდენობა.

ქვემოთ მოცემულია პირდაპირი და არაპირდაპირ უკუკავშირის მიღების რამდენიმე მნიშვნელოვანი წყაროს აღწერა, რომელიც არ არის განსაზღვრული ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით.

#### პირდაპირი უკუკავშირის წყაროები

- *ფოკუს ჯგუფი* - არის კონკრეტულ საკითხებზე უკუკავშირის მიღების მიზნით გარკვეული ნიშნით (ასაკი, სქესი, მებღუდული შესაძლებლობები, ეთნიკური უმცირესობები, საქმიანობის სფერო და აშ.) და მიზნით შერჩეული მოქალაქეების ჯგუფი, რომელიც იკრიბება ერთი ან რამდენიმე დღით უკუკავშირის მიღების მიზნით. ფოკუს ჯგუფს ორგანიზატორი დანესებულება აწვდის ინფორმაციას მათი რეაქციისა და შეხედულებების იდენტიფიცირებისათვის. ფოკუს ჯგუფის წევრებთან კომუნიკაცია შეიძლება განხორციელდეს ჯგუფური განხილვების და წერილობით ან ბეჭირი გამოკითხვის ფორმით.
- *მომხმარებელთა პანელები* - წარმოადგენს სპეციალურად შერჩეულ მოქალაქეთა ჯგუფს, რომელიც ნებაყოფლობით იღებს მონაწილეობას კვლევისა და კონსულტაციის პროცესში. ჯგუფი მცირე მასშტაბში განასახიერებს მომსახურების მიმღებ მოსახლეობას. მომხმარებელთა პანელისგან ორგანიზაცია პერიოდულად სხვადასხვა ფორმით იღებს უკუკავშირის მომსახურების მიღების პროცესში მათი გამოცდილების და შეფასების შესახებ. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ მომხმარებელთა პანელში შესაბამისი პროპორციით წარმოდგენილი იყოს ყველა ის სოციალური ჯგუფი, რომელიც მომსახურებით სარგებლობს. ამასთან, პანელი პერიოდულად ექვემდებარება განახლებას ვინაიდან უკუკავშირი

ორგანიზატორთან ხანგრძლივი ურთიერთობის პროცესში ჰანელის წევრები იძენენ გამოცდილებას და თანდათან სცილდებიან ჩვეულებრივი მომხმარებლის მდგომარეობას, რაც მიღებულ შედეგების ნამდვილობაზე უარყოფითად მოქმედებს.

- *მოქალაქეთა გამოკითხვები* - მოქალაქეთა გამოკითხვების დროს მოქალაქეები პასუხს სცემენ წინასწარ მომზადებულ კითხვებს, რომელზე გაცემული პასუხებიც ანალიზს და შემდგომ განზოგადებას ექვემდებარება. აღნიშნულ შემთხვევაში რეალური სურათის მისაღებად მიზანშეწონილია გამოკითხვისთვის შერჩეული მოსახლეობის სოციალური სტრუქტურა მაქსიმალურად ემთხვეოდეს მუნიციპალიტეტის მოსახლეობის რეალურ სოციალურ სტრუქტურას. გამოკითხვები შეიძლება განხორციელდეს როგორც დახურული კითხვარის გამოყენებით, როდესაც კითხვაზე სავარაუდო პასუხები წინასწარვე განსაზღვრული და მოქალაქე სასურველ პასუხს ირჩევს, აგრეთვე ღია კითხვების ფორმით, როცა მოქალაქე პასუხის გაცემისას თავისუფლად იძლევა საკუთარ პოზიციას.

#### *არაპირდაპირი უკუკავშირის წყაროები*

- *წერილების ყუთი* - წარმოადგენს არაპირდაპირი უკუკავშირის წყაროს, რომელიც ძირითადად არაფორმალური უკუკავშირის მიზნით გამოიყენება. წერილების ყუთი განკუთვნილია მოქალაქეების მიერ საკუთარი წინადადებებისა და შეფასებების წარსადგენად, აგრეთვე შენიშვნების დასაფიქსირებლად. წერილების ყუთი შეიძლება განთავსებულ იქნას ადმინისტრაციულ შენობაში ან სხვა საჯარო სივრცეში ანდა გამოყენებულ იქნას ელექტრონული ფორმა. მოქალაქეს შეუძლია წერილების ყუთის გამოყენება მოახდინოს ანონიმური ფორმით. აღნიშნული ფორმით მიღებული ინფორმაცია როგორც წესი არ მოითხოვს პასუხს და მხოლოდ მისი აღრიცხვა, შეფასება და რეაგირება ხორციელდება.
- *თანამშრომლების გამოკითხვა* - წარმოადგენს არაპირდაპირი უკუკავშირის მიღების ერთ-ერთ არხს, რომელიც ხორციელდება მოქალაქეებთან უშუალო შეხების მექანე თანამშრომლების გამოკითხვის ფორმით. აღნიშნული საშუალებით შესაძლებელია თანამშრომლებისგან ინფორმაციის მიღება თუ რა პრეტენზიები, წინადადებები, შეფასებები აქვს მოქალაქეებს ცალკეული საკითხების მიმართ. მაგალითად, მუნიციპალიტეტში აღნიშნული ინფორმაციის მნიშვნელოვანი წყარო შეიძლება იყოს მერის წარმომადგენელი.
- *არჩეულ თანამდებობის პირთა გამოკითხვა* - აღნიშნული ფორმით შესაძლებელია არაპირდაპირი უკუკავშირის მიღება იმ საჭიროებების შესახებ, რომელსაც მოქალაქეები სხვადასხვა ფორმალური თუ არაფორმალური კომუნიკაციის საფუძველზე სვამენ არჩეულ თანამდებობის პირებთან.
- *ელექტრონული სივრცეში მოქალაქეთა შენიშვნებისა და კომენტარების ანალიზი* - უკუკავშირის აღნიშნული საშუალება გულისხმობს სოციალურ ქსელებში ანდა მუნიციპალიტეტის ვებ-გვერდზე მოქალაქეების მიერ

გამოთქმული მოთხოვნების, შენიშვნების, შეფასებების, წინადადებების პერიოდულ ანალიზს და შედეგების განზოგადებას. მნიშვნელოვანია, მუნიციპალიტეტის შესაბამის თანამშრომელს ჰქონდეს ცოდნა გამოიყენოს როგორც თავად სოციალური ქსელების, ასევე სხვადასხვა ანალიტიკური პლატფორმების შესაძლებლობები ელექტრონულ სივრცეში მიღებული ინფორმაციის გაანალიზებისთვის<sup>9</sup>.

- *მისტიური მომხმარებელი* - ამ ფორმის გამოყენებით მუნიციპალიტეტი იღებს ინფორმაციას, თუ რეალურად რა გზას გადის მომხმარებელი მომსახურების მისაღებად, კერძოდ, რა ბარიერებს და გამონვევებს ხვდება. „მისტიური მომხმარებელს“ მუნიციპალიტეტის მიერ წინასწარ შერჩეული მოქალაქე წარმოადგენს, რომელიც მუნიციპალიტეტს მიმართავს კონკრეტული მომსახურების მისაღებად. მისი ვინაობა მუნიციპალიტეტის სხვა თანამშრომლებისთვის უცნობია.
- *ოფიციალური კორესპონდენციის ანალიზი* - გულისხმობს მუნიციპალიტეტში და მის დაწესებულებებში შემოსული განცხადებების, საჩივრების, პეტიციების ანალიზს. აღნიშნული წყარო ერთ-ერთი ყველაზე იაფი და ეფექტური საშუალებაა მუნიციპალურ მომსახურების სფეროში მოსახლეობის საჭიროებებისა და პრობლემების იდენტიფიცირებისათვის.

უკუკავშირის მიღების წყაროებისა და ტექნიკური საშუალებების შერჩევას მუნიციპალიტეტმა მხედველობაში უნდა მიიღოს მომსახურების სპეციფიკა, ბენეფიციარების ასაკი, სქესი, საცხოვრებელი ადგილი, შემზღვეული შესაძლებლობები, რაოდენობა, გამოყენებული ტექნიკური საშუალების და უკუკავშირის წყაროს ინკლუზიურობის ხარისხი, უკვე არსებული პრაქტიკა, მომხმარებლისთვის ცნობადობა, ფინანსური ხელმისაწვდომობა და აშ.

მაგალითად: თუ მუნიციპალიტეტი მომხმარებელთან კომუნიკაციას იყენებს ფეისბუქის სოციალურ ქსელს უმჯობესია ელექტრონული საშუალების შერჩევას სწორედ მასზე გამახვილდეს ყურადღება;

მშენებლობის ნებართვის მიღების მომსახურებაზე უკუკავშირის მისაღებად შეიძლება ეფექტური იყოს მისტიური მომხმარებლის ფორმის გამოყენება. მშენებლობის ნებართვის გაცემა მკაცრად კანონით რეგლამენტირებული პროცესია, შესაბამისად ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია შესწავლილ იქნეს მომსახურების მიღებისას წარმოშობილი პრაქტიკული გამონვევები და მუნიციპალიტეტთან კომუნიკაციის თავისებურებები;

სოციალური პროგრამების ანალიზისთვის საინტერესო უნდა იყოს ფოკუს ჯგუფების გამოყენება, რომელიც არსებული სოციალური პროგრამების შესახებ შესაბამისი სოციალური ჯგუფის წარმომადგენელთა (შემზღვეული შესაძლებლობის მქონე პირები, პენსიონერები, ახალგაზრდები და აშ.) შეფასებებისა და შენიშვნების მიღების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა.

<sup>9</sup> ასეთი შეიძლება იყოს Google Analytics, Meta Business Suite, Ads Manager, Events Manager და სხვადასხვა მკვლევარი საიტები: როგორც სხვების მიერ მართული, ასევე საკუთარი არხების (ვებ. გვერდები, მობილური აპლიკაციები, სოც. ქსელები და სხვა) ანალიზისათვის



## **7. უკუკავშირის დამუშავების შესაძლებლობების გაზრდა და პერსონალური მონაცემების დაცვა**

უკუკავშირის ანალიზისთვის მნიშვნელოვანია უკუკავშირით მიღებული ინფორმაციის სისტემატიზებული ფორმით აღრიცხვა. მუნიციპალიტეტს უნდა გააჩნდეს გარკვეული კრიტერიუმების საფუძველზე შემუშავებული უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმები, რომელიც უკუკავშირის სხვადასხვა წყაროს და საშუალებით შემოსული ინფორმაციის სტატისტიკური დამუშავებას გაადვილებს. ამასთან, ინფორმაციის აღრიცხვის ფორმები მარტივად შესავსები უნდა იყოს და შესაბამისი თანამშრომლების სამუშაო ტვირთს მნიშვნელოვან ზრდას არ იწვევდეს.

ინფორმაციის დამუშავებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებულ იქნეს პერსონალური მონაცემების დაცვის შესახებ საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნები.

ინფორმაციის აღრიცხვის ფორმის შევსება ძირითადად უნდა განხორციელდეს ალტერნატიული პასუხების მონიშვნის და მარტივი ინფორმაციის შეყვანის სახით. მაგალითად, ფორმის შევსება შესაძლებელი უნდა იყოს მომსახურების სფეროების, საკითხების, უკუკავშირის სახეების, ადგილის, მომხმარებლის მონაცემების (სქესი, ასაკი, საცხოვრებელი ადგილი) მონიშვნის სახით, ხოლო უკუკავშირის ძირითადი შინაარსი შესაძლებელია მითითებულ იქნეს ერთი ან ორი წინადადებით. სამაგალითო ფორმა იხილეთ დანართ N1-ში.

## **8. უკუკავშირის ანალიზი, ანგარიშგება და ხარისხის გაუმჯობესების პროცესის ინიცირება**

უკუკავშირის სახით მიღებული ინფორმაციის ანალიზი ხორციელდება მომხმარებელთა უკუკავშირის შედეგების განზოგადების და სტატისტიკური დამუშავების ფორმით. უკუკავშირის სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზს, საჭიროებისას დაუყონებლივ რეაგირებას და ანგარიშის მომზადებას უზრუნველყოფს უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტი.

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება აქტიურად უნდა მიმდინარეობდეს მომსახურების როგორც დაგეგმვის, აგრეთვე განხორციელების ეტაპზე. შესაბამისად, უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტი მომსახურების მიწოდების პროცესში უკუკავშირის მიღების შედეგად გამოვლენილი ხარვეზების გამოსწორებას და მომსახურების გაუმჯობესებას, შესაძლებლობის შემთხვევაში, დაუყონებლივ უნდა ახდენდეს.

მაგალითად, თუ უკუკავშირის შედეგად გამოვლინდა, რომ ერთ-ერთ დაბაში ნარჩენების შეგროვების ყუთების რაოდენობა არასაკმარისია ხარისხის მართვაზე პასუხისმგებელი სუბიექტმა სასურველია დაუყონებლივ უზრუნველყოს შესაბამისი მუნიციპალური ააიპ-ის მიერ ყუთების დამატება.<sup>10</sup> თუ ყუთების მარაგი არ არსებობს უკუკავშირის შედეგი აისახება უკუკავშირის ანგარიშში დამატებითი ყუთების შესყიდვის წინადადების სახით.

<sup>10</sup> ამ შემთხვევაში დაუყონებლივ უზრუნველყოფა შეიძლება გამოიხატოს მერის ან კურატორი მერისადმი რეაგირებისთვის მიმართვაშიც.

უკუკავშირზე ანგარიშგება ორი ფორმით ხორციელდება, კერძოდ: შუალედური ანგარიშების მომზადების და წლიური ანგარიშის მომზადების სახით.

უკუკავშირის შუალედური ანგარიში შეიძლება მომზადდეს უკუკავშირის სუბიექტის მიერ წინასწარ დაგეგმილ დროს კონკრეტული უკუკავშირის წყაროდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე. მაგალითად, დასრულდა მუნიციპალიტეტის სოციალური მომსახურებებით მომხმარებელთა კმაყოფილების შესწავლის სოციალური კვლევა. კვლევის შედეგებს და ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებებს პასუხისმგებელი სუბიექტი ასახავს შუალედურ ანგარიში, რომელიც წარედგინება მუნიციპალიტეტის მერს.

უკუკავშირის ყოველწლიური ანგარიში მზადდება საბიუჯეტო წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 1 თვის ვადაში. ყოველწლიურ ანგარიშს, უნდა აისახოს როგორც უკუკავშირის მართვის პროცესში განეული საქმიანობა, გამოვლენილი გამოწვევები და უკუკავშირის გაუმჯობესების წინადადებები, აგრეთვე უკუკავშირის მიღებისა და ანალიზის დროს გამოვლენილი მუნიციპალური მომსახურების ხარვეზები, უკუკავშირზე რეაგირების შედეგები, ტენდენციები, დასკვნები და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებები.

უკუკავშირის ანგარიშის საფუძველზე მუნიციპალიტეტის მერმა შეიძლება გამოსცეს ბრძანება, რომელიც უზრუნველყოფს უკუკავშირის ანგარიშით წარმოდგენილი მომხმარებელთან უკუკავშირის და მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებების განხორციელებას.

### **9. უკუკავშირის მოქალაქეთა კმაყოფილების შესწავლის მიზნით გამოყენება**

მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის შემფასებელი მომხმარებელია. ამდენად, მუნიციპალიტეტში მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების პოლიტიკის შედეგების გასაზომად აუცილებელია მომხმარებლის კმაყოფილების პერიოდული შესწავლა.

როგორც იტყვიან, “თუ შენ შედეგებს არ აფასებ, მაშინ წარმატებას წარუმატებლობისაგან ვერ განარჩევ; თუ წარმატებას ვერ ხედავ, შენ მას ვერ ახალისებ; თუ წარმატების ნახალისება არ შეგიძლია, ალბათ, ამით წარუმატებლობას ახალისებ; თუ წარმატებას ვერ ხედავ, შენ მისგან ვერ სწავლობ; თუ წარუმატებლობას ვერ ამჩნევ, მაშინ მისი გამოსწორება არ შეგიძლია; თუ შედეგების დემონსტრირება შეგიძლია, შენ მოიპოვებ საზოგადოების მხარდაჭერას.”<sup>11</sup>

კონკრეტული მუნიციპალური მომსახურებით მომხმარებლების კმაყოფილების კვლევის მიზნით შეიძლება გამოყენებულ იქნას უკუკავშირის როგორც მარტივი და იაფი საშუალებები, როგორცაა მაგალითად, სოციალური ქსელებით, ტელეფონით ან სმს-ით მომხმარებლების გამოკითხვა, ისე შედარებით რთული წყაროები, რომელიც მეტ დროს, ცოდნას და ხარჯებს მოითხოვს, თუმცა უფრო სიღრმისეული და სანდო ინფორმაციის მიღების საშუალებას იძლევა. მაგალითად,

<sup>11</sup> Osborne D., Gaebler T., Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York, 1993, 146-166.

მომხმარებლების პანელები, ფოკუს ჯგუფი, კმაყოფილების სოციალური კვლევა და სხვა.

რეკომენდირებულია მუნიციპალიტეტმა განახორციელოს მომხმარებლების კმაყოფილების შესწავლა კონკრეტული მუნიციპალური მომსახურებების მიხედვით. მაგალითად კმაყოფილია თუ არა მომხმარებელი ნარჩენების გატანის, სკოლამდელი აღზრდის, დასუფთავების, გარე განათების, რეკრეაციის, სოციალური დახმარების მუნიციპალური პროგრამებით. მომხმარებლების კმაყოფილების ზოგადი კვლევა არ იძლევა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას, უფრო მეტიც, მსგავსი კვლევა, ხშირად კონკრეტული პოლიტიკური თანამდებობის პირების მიმართ მომხმარებლის დამოკიდებულებას უფრო აჩვენებს ვიდრე მომსახურებით მომხმარებლის კმაყოფილების სურათს.

მოსახლეობის კმაყოფილების შესწავლის ფორმები და პერიოდულობა უნდა განისაზღვროს უკუკავშირის გეგმით.

#### **10. ადამიანური რესურსების და ადმინისტრაციული შესაძლებლობების განვითარება**

მოდელის დანერგვა საჭიროებს ადამიანური და ადმინისტრაციული რესურსების მობილიზებას და ეფექტურ განვითარებას. ამ მიმართულებით მუნიციპალიტეტმა, ერთი მხრივ, უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა პროფესიული უნარების განვითარება, ხოლო მეორე მხრივ, სრულად გამოიყენოს უკვე არსებული ადმინისტრაციული შესაძლებლობები.

უკუკავშირის მართვის მიზნით მნიშვნელოვანია უკუკავშირის მიღებაზე და მართვაზე პასუხისმგებელი პირების პროფესიული უნარების განვითარება და ტრენინგი. განსაკუთრებით, უკუკავშირის სხვადასხვა ტექნიკური საშუალებების ეფექტური გამოყენების უნარების გასავითარებლად, აგრეთვე სოციალური კვლევის საბაზისო უნარების მისაღებად. ამასთან, მოდელის დანერგვამდე პასუხისმგებელმა სუბიექტმა უნდა უზრუნველყოს უკუკავშირის მართვაში ჩართული მუნიციპალიტეტის მერიისა და სხვა დაწესებულებების თანამშრომლებისთვის მოდელის გაცნობა და ტრენინგი.

ადმინისტრაციული რესურსების სრული გამოყენების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია მერის წარმომადგენლების, მუნიციპალიტეტის იურიდიული პირების და სახელმწიფო შესყიდვების საფუძველზე მომსახურების მიმწოდებელი იურიდიული პირების რესურსის ეფექტური გამოყენება.

#### **მერის წარმომადგენლის ადმინისტრაციული რესურსის გამოყენება**

მუნიციპალიტეტში მერის წარმომადგენელი არის შუალედურ რგოლი მუნიციპალიტეტის მერიასა და მოსახლეობას შორის კომუნიკაციის პროცესში, განსაკუთრებით სასოფლო ტიპის დასახლებებში, სადაც მოსახლეობას მუნიციპალიტეტთან შეხება ძირითადად სწორედ მერის წარმომადგენლთან ურთიერთობის სახით უხდება.

მერის წარმომადგენლებისგან მიღებული უკუკავშირის ერთ-ერთი უპირატესობას მუნიციპალური მომსახურების შესახებ ინფორმაციის გეოგრაფიული ნიშნით დამუშავების შესაძლებლობა წარმოადგენს. მაგალითად, მუნიციპალური

მომსახურება მუნიციპალიტეტის დასახლებების უმრავლესობაში შეიძლება ეფექტურად ხორციელდებოდეს, თუმცა ზოგიერთ დასახლებაში პრობლემები ვლინდება. მსგავსი სახის ინფორმაციის მიღება მერის წარმომადგენელს შეუძლია.

არსებული პრაქტიკით, მერის წარმომადგენლები ადგილობრივი მოსახლეობის ეხმარებიან წერილობით დაფიქსირებული პრობლემების მუნიციპალიტეტის კანცელარიაში რეგისტრაციაში, ან წარმოშობილი პრობლემების შესახებ ატყობინებენ მერიას (დაზიანდა ნარჩენების ყუთი, გარე განათების ნათურა ან მოსახლეობა ითხოვს სკვერის მოწყობას და აშ.), თუმცა მათ მიერ უკუკავშირის მიღების პროცესი სპონტანურად და წინასწარი დაგეგმვის გარეშე მიმდინარეობს და მიღებული ინფორმაციის დამუშავება და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გამოყენება არ ხდება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელმა პირმა უკუკავშირის გეგმით განსაზღვრული პერიოდულობით უნდა უზრუნველყოს მერის წარმომადგენლებისგან მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული ინფორმაციის შეგროვება და მისი დამუშავება, მაგალითად მერის წარმომადგენლის პერიოდული ინტერვიუების ჩატარების ფორმით, მომხმარებლების გამოკითხვის სტანდარტიზებული კითხვარების ადგილზე მომხმარებელთა მიერ შევსების უზრუნველყოფის სახით და აშ.

აღნიშნული პროცედურა უნდა რეგულირდებოდეს მუნიციპალიტეტში უკუკავშირის მართვის ინსტრუქციით, სადაც განვიხილავთ იქნება მერის წარმომადგენელსა და უკუკავშირზე პასუხისმგებელი პირის ურთიერთობის საკითხები.

მაგალითად, თუ მოქალაქემ მერის წარმომადგენელს ტელეფონით შეატყობინა აგრესიული მიუსაფარი ძაღლის შესახებ, ინსტრუქცია უნდა განსაზღვრავდეს მერის წარმომადგენლის უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტთან დაკავშირების ფორმას, ვადას და წესს.

### **მუნიციპალური მომსახურების მიწოდებელი იურიდიული პირების ადმინისტრაციული რესურსის გამოყენება**

მუნიციპალური მომსახურების მნიშვნელოვანი ნაწილი ადგილობრივ მოსახლეობას მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებული იურიდიული პირების ან კერძო კომპანიების მიერ სახელმწიფო შესყიდვების ან ნებართვების საფუძველზე მიწოდდება. მუნიციპალიტეტმა უნდა უზრუნველყოს ზემოთ აღნიშნული ფორმით მიწოდებული მომსახურების სფეროებში მომხმარებელთა უკუკავშირის მართვისთვის ეფექტური მექანიზმების განვითარება.

მუნიციპალიტეტის იურიდიულ პირებში უნდა განსაზღვრული იყოს უკუკავშირის მიღებაზე პასუხისმგებელი სუბიექტი, რომელიც უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტთან კოორდინაციით უზრუნველყოფს უკუკავშირის მიღებას, საჭიროებებისას, სწრაფ რეაგირებას და მიღებული უკუკავშირის დამუშავებას.

კერძო კომპანიების მიერ მუნიციპალური მომსახურების მიწოდების პროცესში სახელმწიფო შესყიდვების ხელშეკრულების და ნებართვის პირობები უნდა ითვალისწინებდეს მექანიზმებს მომხმარებელთან უკუკავშირის მიღების და

საჭიროებისას, სწრაფი რეაგირების უზრუნველყოფის მიზნით. მაგალითად, კომპანიას ხელშეკრულებით შეიძლება განესაზღვროს მომხმარებლებისგან უკუკავშირის მიღების და მასზე სწრაფი რეაგირების ვალდებულება ან/და უკუკავშირის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტთან თანამშრომლობის პასუხისმგებლობა. აღნიშნული პირობები და მისი განხორციელების ფარგლები უნდა განისაზღვროს მომსახურების სპეციფიკის შესაბამისად.

## **2.2 მოდელის შესაბამისად უკუკავშირის მართვა - უკუკავშირის მართვის გარე პროცესის აღწერა და რეკომენდაციები**

### **1. უკუკავშირის საინფორმაციო მხარდაჭერა**

მომსახურების ხარისხზე გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული უკუკავშირის მართვა საჭიროებს უკუკავშირის ინტენსივობის გაზრდას. რამდენიმე აქტიური მომხმარებლისგან მიღებული უკუკავშირი ხარისხზე ორიენტაციის შესაძლებლობას ვერ უზრუნველყოფს.

გასათვალისწინებელია, რომ უკუკავშირის მოცულობა პირდაპირ პროპორციულია მუნიციპალიტეტის საინფორმაციო აქტიურობის, მხოლოდ ინფორმირებული მომხმარებელი არის აქტიური უკუკავშირის გამცემი.

უკუკავშირის მიღების უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია, რომ მუნიციპალიტეტი მისი საქმიანობის შესახებ რეგულარულ და სრულყოფილ ინფორმაციას აწვდიდეს მოსახლეობას. მოსახლეობამ უნდა იცოდეს უკუკავშირის რა საშუალებების, წყაროების, რა სახით და პერიოდულობით შეუძლია მუნიციპალიტეტისგან ინფორმაციის მიღება. ეფექტური უკუკავშირი შესაძლებელია მხოლოდ ინფორმირებული მომხმარებლის არსებობის შემთხვევაში.

მუნიციპალიტეტი პერიოდულად უნდა ახორციელებდეს ღონისძიებებს უკუკავშირის კონკრეტული ტექნიკური საშუალებების (მუნიციპალიტეტის მეილის, სოციალური გვერდის, ვებგვერდის, ცხელი ხაზის ნომრის და აშ.) ცნობადობის გასაზრდელად. მუნიციპალიტეტი აგრეთვე უნდა უზრუნველყოფდეს უკუკავშირის მიღების პროვოცირებას სოციალურ ქსელში ახალი ინფორმაციის განთავსების, კონკრეტულ პრობლემებზე და საჭიროებებზე დისკუსიის ინიცირების, მომხმარებელთა აქტიურობის წახალისების ფორმით მაგალითად, აქტიური მომხმარებლის სიმბოლური დასაჩუქრება, მადლობის სიგელის გადაცემა და აშ.

ამასთან, მუნიციპალიტეტმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ უკუკავშირის ინტენსივობის ზრდა პარალელურად გულისხმობს ნეგატიური უკუკავშირის ზრდას, რომლის მიმართ მუნიციპალიტეტს უნდა ჰქონდეს მაღალი მიმღებლობა. უფრო მეტიც, ხშირად სწორედ ნეგატიური უკუკავშირი წარმოადგენს მომსახურების ხარვეზების იდენტიფიცირების წყაროს, შესაბამისად ნეგატიური უკუკავშირი ხარისხის გაუმჯობესების ყველაზე „ღირებული“ შესაძლებლობაა.

## 2. უკუკავშირის მომხმარებელთა საჭიროებებთან ადაპტირება

უკუკავშირის მართვის პროცესი მომხმარებელთა მოთხოვნებთან ადაპტირებას საჭიროებს. ადმინისტრაციულ ორგანოსთან უკუკავშირის საშუალებები და წყაროები ადვილად ხელმისაწვდომი, შედეგზე ორიენტირებული, ნდობაზე დაფუძნებული და მომხმარებლის საუკეთესო ინტერესებზე მორგებული უნდა იყოს.

ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უკუკავშირის არაფორმალური საშუალებების განვითარება, რა დროსაც მუნიციპალიტეტი კანონმდებლობის „ჩარჩოებით“ ნაკლებად არის შეზღუდული. მაგალითად სოციალური ქსელები, ცხელი ხაზი, შესაბამისი ელექტრონული პლატფორმები. მაგალითად, უკუკავშირის მიზნისთვის მუნიციპალიტეტმა უფრო მეტად უნდა გამოიყენოს სმარტ ფონების აპლიკაციებით უკუკავშირის შესაძლებლობები, რომელთან წვდომაც მოსახლეობის საკმაოდ დიდ ნაწილს გააჩნია.

ჩვეულებრივ, მომხმარებელი მუნიციპალიტეტთან კომუნიკაციას იწყებს, როდესაც მას რაიმე პრობლემა ექმნება ანდა ინფორმაციის მიღების საჭიროება აქვს. მომხმარებელს უნდა შეეძლოს მარტივად არაფორმალური საშუალებების გამოყენებით მუნიციპალიტეტისთვის შეტყობინების დატოვება (მაგალითად, მუნიციპალიტეტის ფეისბუქ გვერდზე, ვებგვერდზე, ცხელ ხაზზე და აშ.) და საჭიროებისას, პასუხის მიღებაც. მაგალითად ისეთ საკითხებზე როგორცაა: წყლის მილის დაზიანება, გარე განათების ნათურის გადანვა, სპორტული მოედნის დაზიანება, სკვერის დანაგვიანება. ამავე საშუალებებით მომხმარებელს აგრეთვე უნდა შეეძლოს ინფორმაციის მიღება მაგალითად საბავშვო ბაღში რეგისტრაციის პროცედურის ან სოციალური დახმარების მისაღებად წარსადგენი საბუთების შესახებ.

არაფორმალური საშუალებებით მიღებულ უკუკავშირზე ხშირად შესაძლებელია იმწუთიერი რეაგირება (მაგალითად, არ არის საჭირო ბიუროკრატიული საქმისწარმოების პროცედურების დაცვა წერილის მომზადება და ფოსტით გაშვება და აშ.) და მომხმარებლის საჭიროებების დაკმაყოფილება, რაც მუნიციპალიტეტისთვის მომხმარებლების ნდობის მოპოვებისა და კმაყოფილების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან შესაძლებლობაა. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ამ დროს არასათანადო რეაგირება იმედგაცრუების და უკმაყოფილების გამოწვევის სერიოზული საფრთხეცაა. აღნიშნულიდან გამომდინარე მსგავსი სახის უკუკავშირზე რეაგირება მხოლოდ თანამშრომლების პირად აქტიურობაზე და ინიციატივაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული.

რეკომენდირებულია მუნიციპალიტეტს ინსტრუქციით განსაზღვრული ჰქონდეს არაფორმალური საშუალებებით მიღებულ უკუკავშირზე სწრაფი რეაგირების პროცესი, რომელიც თანამშრომლებისთვის სავალდებულო იქნება. კერძოდ, შემოსულ ინფორმაციაზე პასუხის მოცდის დრო, შეტყობინებებზე მუნიციპალიტეტის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის რეაგირების პროცედურა, ვადები, ფორმა და აშ.

მაგალითად თუ უკუკავშირი ეხება დაზიანებული ნათურის შესახებ შეტყობინებას, უკუკავშირზე პასუხისმგებელი პირმა უნდა უზრუნველყოს პრობლემის შესახებ შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის (აიპ-ის თანამშრომელი, სახელმწიფო

შესყიდვებში გამარჯვებული კომპანია) ინფორმირება და მომხმარებლისთვის შესაბამისი განმარტების მიწოდება, მაგალითად გადამწვარი ნათურის შესახებ თქვენი შეტყობინება დაფიქსირებულია და ნათურა გამოიცვლება 48 საათში.

მუნიციპალიტეტს აგრეთვე შემუშავებული უნდა ჰქონდეს მომხმარებელთან კომუნიკაციის სტანდარტები. კომუნიკაციის სტანდარტები მოიცავს მომხმარებელთან სხვადასხვა საშუალებით კომუნიკაციისას თანამშრომლების ქცევის წესებს მაგალითად: მისაღმების და დამშვიდობების ფორმა, შეურაცხყოფელი მიმართვისას თანამშრომლის ქცევის წესი, დასმულ კითხვაზე პასუხის დრო და ა.შ.

ამასთან, მომხმარებელი მუნიციპალიტეტის მიერ წინასწარ უნდა იყოს ინფორმირებული თანამშრომლის მიერ არასათანადო მოპყრობის შემთხვევაში პრეტენზიის წარდგენის შესაძლებლობის და პროცედურის შესახებ.

### **3. შედეგების დემონსტრირება**

ეფექტური უკუკავშირის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია მოსახლეობას ჰქონდეს ინფორმაცია და განცდა, რომ მათ აქტიურობას და პოზიციას აზრი აქვს, წინააღმდეგ შემთხვევაში უკუკავშირის ხარისხი და ინტენსივობა შემცირდება. ამდენად, მნიშვნელოვანია რომ მუნიციპალიტეტმა მოსახლეობას პერიოდულად მიაწოდოს ინფორმაცია უკუკავშირის შედეგად მუნიციპალური მომსახურების მიღების სფეროში განხორციელებული ცვლილებების შესახებ.

უკუკავშირის პროცესში მომხმარებლის გამოთქმულ შენიშვნებზე და პრეტენზიებზე სწრაფი რეაგირების შემთხვევაში სასურველია მომხმარებლის სათანადო ინფორმირება. მაგალითად, თუ მოქალაქემ სოციალურ ქსელით მუნიციპალიტეტს შეატყობინა რომელიმე სკვერის დანაგვიანების შესახებ და მუნიციპალიტეტმა სკვერი დაასუფთავა, მიზანშეწონილია მუნიციპალიტეტი მოქალაქეს მოგვიანებით დაუკავშირდეს და პერსონალურად აცნობოს მიღებული ზომების თაობაზე, აგრეთვე აქტიურობისთვის გადასცეს მუნიციპალიტეტის მერის მადლობა.

აღნიშნულ კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი პირობაა ნდობის მოპოვებისა და თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად.

### **4. მუნიციპალური მომსახურების სტანდარტების დადგენა**

მუნიციპალიტეტმა უნდა განავითაროს მექანიზმები, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლებას და მუნიციპალიტეტთან მომხმარებლის აქტიურ კომუნიკაციას. მუნიციპალური მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება შეუძლებელია მდგრადი და ფართო ჩართულობის უკუკავშირის გარეშე.

პასიური მომხმარებელი არ გულისხმობს კმაყოფილ მომხმარებელს. მუნიციპალიტეტმა მომხმარებლის აქტიურობის უზრუნველსაყოფად მიზანშეწონილია მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოლოდინების შესაბამისად თავად განსაზღვროს მუნიციპალური მომსახურების სტანდარტები, უზრუნველყოს მომხმარებლის ინფორმირება და შექმნას მექანიზმი მომსახურების სტანდარტის დაცვის უზრუნველსაყოფად.

მაგალითად, აღნიშნული მიზნის მიღწევს კარგ ინსტრუმენტს მუნიციპალური მომსახურების სამოქალაქო ქარტიის მიღება წარმოადგენს. მუნიციპალური მომსახურების სამოქალაქო ქარტია არის მუნიციპალიტეტის მერის საჯარო განაცხადი - დაპირება უზრუნველყოს მომხმარებლების მოთხოვნებისა და მოლოდინების შესაბამისი ხარისხის მუნიციპალური მომსახურების მიწოდება.

ქარტიით შეიძლება განისაზღვროს გარე განათების, დასუფთავების, სოციალური პროგრამების განხორციელების სტანდარტები, როგორცაა მომსახურების მიწოდების დრო, ადგილი, პერიოდულობა, მოსახლეობის პრეტენზიებზე რეაგირების მექანიზმი და აშ.

მაგალითად, სამოქალაქო ქარტია შეიძლება შეიცავდეს შემდეგი შინაარსის დებულებებს: სკვერების დასუფთავება ხორციელდება ყოველდღიურად 6-დან 7 საათამდე პერიოდში, დაზიანებული გზის საფარი შეკეთდება შეტყობინებიდან 10 სამუშაო დღის განმავლობაში, გადამწვარი გარე განათების ნათურა გამოიცვლება შეტყობინებიდან 48 საათში და აშ. ამასთან, ქარტია შეიცავს მომხმარებლებისთვის მითითებას, თუ ვის და რა ფორმით შეიძლება დაუკავშირდნენ მუნიციპალიტეტს სტანდარტის დარღვევის შემთხვევაში და მას რა რეაგირება მოჰყვება.



## დანართი 1. უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმის ნიმუში

(ექსელის დოკუმენტი)

უკუკავშირის თემატური კლასიფიკაცია	უკუკავშირის კატეგორია	უკუკავშირის შინაარსი (ტექსტი)	საჭიროებს მყისიერ რეაგირებას	მოხდა თუ არა მყისიერი რეაგირება	უკუკავშირის წყარო	უკუკავშირის თარიღი	მომხარებლის ლოკაცია	სქესი	ასაკი	შენიშვნა
1 მომსახურების მიღების თაობაზე მიმართვის პროცედურა	ნეგატიური შეფასება	წარსადგენი დოკუმენტების რაოდენობა ძალიან დიდა და რთული მოსაპოვებელია	არა	არა	სატელეფონო შეტყობინება	მარტი	სოფ. ყარაჯალა	მდედ		
2 ბენეფიციარის შერჩევის პროცედურა	ნეგატიური შეფასება	გაუგებარია რატომ მეტევა შინმოვლის მომსახურებაზე უარი, როცა იგივე პირობებში მყოფ ჩემი ნაცნობის დიდისხანა მის პროგრამაში	არა	არა	სოც. ქსელის შეტყობინება	ივნისი	სოფ. სანიორე	მამრ		
4 მომვლელები	ნეგატიური შეფასება	ჩემი მომვლელი ხშირად იგვიანებს	დიახ	დიახ	სატელეფონო შეტყობინება	სექტემბერი	სოფ. შალაური	მდედ		
5 მომვლელები	პოზიტიური შეფასება	გავიგე რომ შეიძლება მომვლელები შეიცვალოს, გთხოვთ ჩემი მომვლელი დატოვოთ ჩემთან, ძალიან კარგი ადამიანია	არა	არა	განცხადება	სექტემბერი	სოფ. შალაური	მდედ		
6 მომსახურება	რეკომენდაცია	კარგი იქნება, თუ შინმოვლის მომსახურებაში პროდუქტის მობანაც შევა	არა	არა	ბენეფიციარებთან ინტერვიუ	ოქტომბერი				
7 სხვა არაკლასიფიცირებული თემები										

## დანართი 2 - შინმოვლის მუნიციპალური პროგრამის მაგალითზე მოდელის ფუნქციონირების ნიმუში <sup>12</sup>

### პროგრამის აღწერა

შინმოვლის მუნიციპალური პროგრამა (შემდგომში, პროგრამა) ითვალისწინებს დაუძღვრებულ ან/და ლოგინს მიჯაჭვული ბენეფიციარებისათვის მომვლელების (ექთანი) დახმარებით სოციალური და სამედიცინო მომსახურების განვას მათ საცხოვრებელ ადგილზე.

პროგრამა მოიცავს მედიკამენტების მიღებაში დახმარებას, წნევის კონტროლს და პირად ჰიგიენას. ბენეფიციარებს მომვლელები მომსახურებას უწევენ 11-დან 14 საათამდე კვირაში ორჯერ.

მომსახურებას მიწოდებას უზრუნველყოფს ააიპი „მუნიციპალიტეტის სოციალური მხარდაჭერის სააგენტოს“ (შემდგომში, სააგენტო). სოციალურ სფეროში მუნიციპალური პოლიტიკის შემუშავებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელია მუნიციპალიტეტის სოციალური სამსახური (შემდგომში, სამსახური), იხ. დიაგრამა N4

### უკუკავშირის პროცედურა

მუნიციპალიტეტის მერის ბრძანებით დამტკიცებულია უკუკავშირის პროცედურა. უკუკავშირის პროცედურის შესაბამისად უკუკავშირის მართვაზე და პროცესის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელია სამსახური.

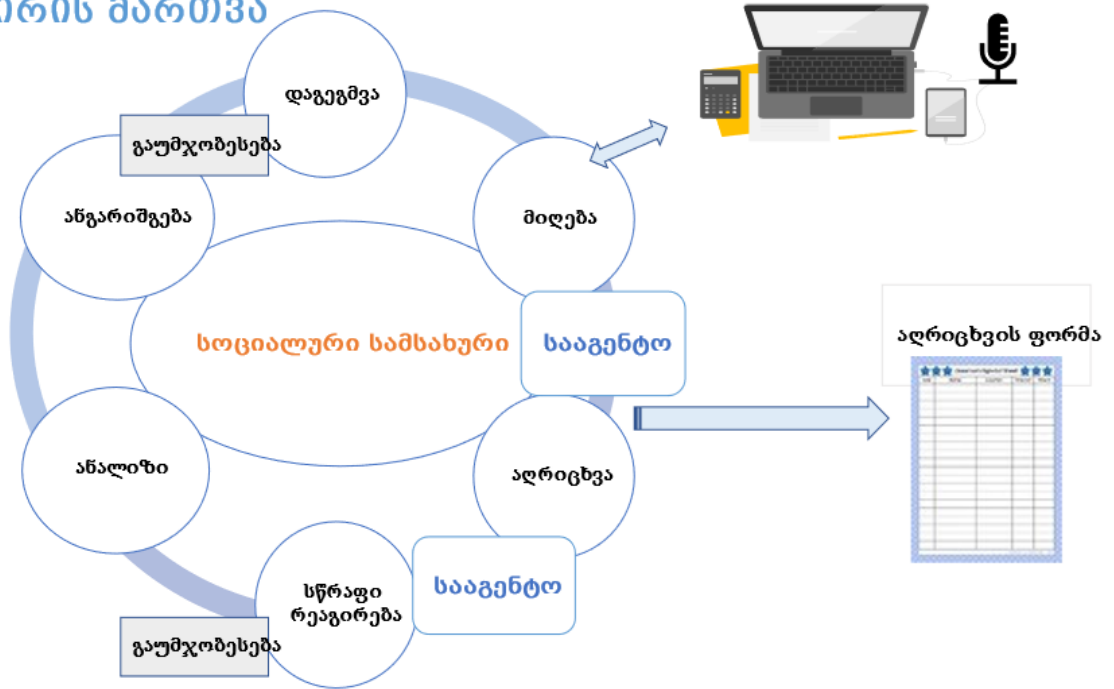
უკუკავშირის პროცედურით დამტკიცებულია უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმა (შემდგომში, აღრიცხვის ფორმა) და რეგულირებულია უკუკავშირის კოორდინირებული მართვის უზრუნველყოფისთვის აუცილებელი საკითხები. აღრიცხვის ფორმა ელექტრონულად გაზიარებულია და ხელმისაწვდომია „Google Docs“-ის ელექტრონული პლატფორმის გამოყენებით.

უკუკავშირის პროცედურის თანახმად, უკუკავშირის აღრიცხვას აღრიცხვის ფორმაში შესაბამისი ინფორმაციის შეტანის სახით უზრუნველყოფს სამსახურის პასუხისმგებელი თანამშრომელი და სააგენტოს პასუხისმგებელი თანამშრომელი (შემდგომში, სააგენტოს თანამშრომელი). ფორმა ელექტრონულად ხელმისაწვდომია აგრეთვე სამსახურის უფროსისთვის და ააიპ-ის დირექტორისთვის.

<sup>12</sup> ნიმუში წარმოადგენს მოდელის ფუნქციონირების ზოგადი ჩარჩოს აღწერას, რომელიც შემუშავებულია მოდელის უკეთესი აღქმადობისთვის. მოდელის პრაქტიკული იმპლემენტაცია მოითხოვს სახელმძღვანელოს შესაბამისად უფრო კომპლექსური და მიზანმიმართული გადანაცვტილებების მიღებას და ღონისძიებების განხორციელებას, მათ შორის, შესაბამისი მუნიციპალური მომსახურების სფეროს სპეციალისტების მოსაზრებების გათვალისწინებას.

## დიაგრამა 4

### უკუკავშირის მართვა



უკუკავშირის პროცედურით აგრეთვე განერილია შემოსულ უკუკავშირზე სწრაფი რეაგირების უზრუნველყოფის პროცესი.

### უკუკავშირის დაგეგმვა

სამსახურს შემუშავებული აქვს შინმოვლის მომსახურებაზე უკუკავშირის მართვის გეგმა (შემდგომში, გეგმა). გეგმის შესაბამისად განისაზღვრა პროგრამის შესახებ უკუკავშირის მიღების წყაროები და უკუკავშირის მიღების პერიოდი, კერძოდ გეგმის შესაბამისად:

უკუკავშირის წყაროები	განხორციელების პერიოდი	პასუხისმგებელი პირი
1 მუნიციპალიტეტის გვერდი	ფეისბუქ მუდმივად	სამსახურის პასუხისმგებელი თანამშრომელი
2 ტელეფონით შემოსული ინფორმაცია	მუდმივად	სამსახურის პასუხისმგებელი თანამშრომელი
		სააგენტოს თანამშრომელი

3	შემოსული განცხადებები/საჩივრები	წელიწადში ორჯერ: აპრილი, სექტემბერი	სამსახურის ჰასუხისმგებელი თანამშრომელი  სააგენტოს თანამშრომელი
4	ბენეფიციარების სატელეფონო/ადგილზე ინტერვიუ	01/05/22 – 01/07/22	სამსახური <sup>13</sup>
5	მომსახურების მიმწოდებელი თანამშრომლების ინტერვიუ  უკუკავშირის ანგარიში	01/05/22 – 01/07/22	სამსახური
6	უკუკავშირის წლიური ანგარიში მომზადება  უკუკავშირის შედეგების დემონსტრირება	01/12/22 – 15/12/22	სამსახურის ჰასუხისმგებელი თანამშრომელი  სამსახურის უფროსი
7	უკუკავშირის საფუძველზე პროგრამაში შესული ცვლილებების შესახებ ბენეფიციარების ინფორმირება	01/12/22 – 15/12/22	საზოგადებასთან ურთიერთობის განყოფილება  მერის წარმომადგენლები
8	უკუკავშირის საფუძველზე პროგრამაში შესული ცვლილებების შესახებ სიახლეების მუნიციპალიტეტის სოციალურ ქსელში და ვებგვერდზე განთავსების უზრუნველყოფა	01/12/22 – 15/12/22	საზოგადებასთან ურთიერთობის განყოფილება

<sup>13</sup> მუნიციპალიტეტის გადაწყვეტილებით სოციალური კვლევა შეიძლება განახორციელოს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე მუნიციპალიტეტის სხვა სამსახურმა ან სოციალური კვლევის ჩატარების მიზნით განხორციელდეს სახელმწიფო შესყიდვა.

## უკუკავშირის დამუშავება და სწრაფი რეაგირება

სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული უკუკავშირის აღრიცხვა ხორციელდება აღრიცხვის ფორმაში. უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმა იძლევა ინფორმაციის დამუშავების და სისტემატიზებული სახით აღრიცხვის შესაძლებლობას იხ. დანართი 1.

უკუკავშირის აღრიცხვის ფორმა ელექტრონულად ხელმისაწვდომია, რომელშიც სამსახურის და ააიპ-ის პასუხისმგებელ თანამშრომელს, გეგმის შესაბამისად, მუდმივ რეჟიმში შეყავთ სხვადასხვა წყაროებიდან შემოსული ინფორმაცია.

უკუკავშირის პროცედურის შესაბამისად აღრიცხვის ფორმაში დაფიქსირებულ ინფორმაციაზე განსაზღვრულ შემთხვევებში შესაძლებელია განხორციელდეს სწრაფი რეაგირება. სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობის შემთხვევაში შესაბამისი აღნიშვნა კეთდება აღრიცხვის ფორმაში.

სწრაფ რეაგირებაზე პასუხისმგებელია სააგენტო. სააგენტოს მიერ უკუკავშირის პროცედურით განსაზღვრული სწრაფი რეაგირების დროის გაშვების შემთხვევაში სწრაფი რეაგირების განხორციელების უზრუნველყოფას ახდენს სამსახური.

მაგალითად, ტელეფონით სამსახურის პასუხისმგებელ თანამშრომელთან შემოვიდა ინფორმაცია მომვლელის ხშირი დაგვიანების შესახებ, რომელიც დაფიქსირდა აღრიცხვის ფორმაში. სააგენტოს თანამშრომელი დაფიქსირებული ინფორმაციის საფუძველზე უზრუნველყოფს სწრაფ რეაგირებას სააგენტოს შესაბამისი თანამშრომლების (მათ შორის, საჭიროებისას, სააგენტოს დირექტორის) ინფორმირების ფორმით. რეაგირების შემდეგ აღრიცხვის ფორმაში ხორციელდება შესაბამისი აღნიშვნა.

## უკუკავშირის ანალიზი და ანგარიშგება

უკუკავშირის პროცედურის შესაბამისად, პერიოდულად ხორციელდება უკუკავშირის სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზი და უკუკავშირის ანგარიშის მომზადება.

უკუკავშირის სახით შემოსული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გამოიკვეთოს პროგრამის ხარისხის გაუმჯობესების უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

მაგალითად, უკუკავშირის სხვადასხვა წყაროებით შემოსული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება მიღებულ იქნეს შემდეგი სახის დასკვნები:

- ინტერვიუს შედეგებით ბენეფიციარების 80 პროცენტი 10 ბალიან შკალაზე შინმოვლის მომსახურებას აფასებს 7 ბალით.
- პროგრამის ბენეფიციარები უკმაყოფილო არიან მომსახურების მიწოდების დროით და დილის ნაცვლად მოითხოვენ მომსახურების მიწოდებას საღამოს საათებში.

- მოქალაქეები ხშირად გამოთქვამენ უკმაყოფილობას პროგრამის ბენეფიციარების შერჩევის წესთან დაკავშირებით, ვინაიდან ბუნდოვანია შერჩევის პროცედურა და კრიტერიუმები.
- პროგრამის ბენეფიციარები გამოთქვამენ სურვილს (რეკომენდაციას), რომ შინმოვლის მომსახურებაში შეტანილ იქნეს ბენეფიციარებისთვის მედიკამენტებისა და პროდუქტების სახლში მიტანის მომსახურებაც.

აღნიშნული ანალიზის შედეგები და მასზე რეაგირების ფორმები (თუ რეაგირება უკვე განხორციელდა) აისახება უკუკავშირის წლიურ ანგარიშში. თუ მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით განსახორციელებელი ღონისძიებების უზრუნველყოფა მოითხოვს მერის გადანყვეტილებას ანგარიში ასახული იქნება შესაბამისი რეკომენდაციებიც.

რეკომენდაციების შემუშავებას უზრუნველყოფს სამსახურის უფროსი სააგენტოსთან კონსულტაციით.