საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტ სეუ-ს

მართვისა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია

მართვისა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგია

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუს მართვის სისტემის განვითარება უნივერსიტეტის სტრატეგიულ ამოცანას წარმოადგენს და მიზნად ისახავს მართვის ინსტიტუციონალიზაციას, მართვის ეფექტურობის ამაღლებას, სტრატეგიული ანგარიშგების სისტემის ეფექტურად განხორციელებასა და უნივერსიტეტის როგორც ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის უწყვეტ განვითარებას.
2. უნივერსიტეტის მართვის სისტემა გამომდინარეობს უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან, გრძელვადიანი და სამოქმედო გეგმებიდან, ადამიანური რესურსების მართვს პოლიტიკიდან და უნივერსიტეტის გრძელვადიანი მიზნებისა და საქმიანობის წესის განმსაზღვრელი სხვა დოკუმენტებიდან.

მუხლი 2. სტერატეგიის მიზნები და ამოცანები

1. წინამდებარე დოკუმენტის მიზანია განსაზღვროს უნივერსიტეტისა და მისი დასაქმებული პერსონალის მართვის მიმართულებები, შემადგენელი კომპონენტები და მართვის მექანიზმები, გამოკვეთოს სასურველი შედეგისა და წარმატების ინდიკატორები და სისტემის დანერგვის გზები.
2. დოკუმენტი მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს უნივერსიტეტში დასაქმებული პერსონალისა ინფორმირებას და მართვისა და ანგარიშგების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობას, მათი გამოცდილების, საუკეთესო მიდგომებისა და შეხედულებების გათვალისწინებისთვის.

მუხლი 3. ორგანიზაციის მმართველობითი რგოლები

1. ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ფუნქციონირების ნაწილში მმართველობითი რგოლებია:
   ა). უმაღლესი რგოლი - უნივერსიტეტის რექტორი - ორგანიზაციის ფუნქციონირების უმთავრეს საკვანძო საკითხებში;
   ბ). ზედა რგოლი - უნივერსიტეტის ვიცე-რექტორი, ფინანსური დირექტორი, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი - ორგანიზაციის საქმიანობის განმსაზღვრელ მიმართულებებზე (აკადემიური და სტრატეგიული განვითარება, ფინანსური ეფექტიანობა, ორგანიზაციული ეფექტიანობა);

გ). საშუალო რგოლი - შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები - ერთეულის უფლებამოსილებას მიკუთვნებული ფუნქციების დამოუკიდებლად მენეჯმენტის ნაწილში;

დ). ქვედა რგოლი - კონკრეტული ფუნქციის დამოუკიდებლად შემსრულებელი სპეციალისტები/მენეჯერები ამ ფუნქციის ადმინისტრირების ნაწილში.

მუხლი 4. სტრატეგიული მმართველობითი ამოცანების ფორმულირების წესი

1. სტრატეგიული ამოცანები ესაა სრული აღწერა იმისა, რასაც უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ დროის განსაზღვრულ შუალედში.
2. სტრატეგიული ამოცანები აღიწერება უნივერსიტეტის საერთო გრძელ და საშუალოვადიანი სტრატეგიის დოკუმენტებში და შეიძლება დაკონკრეტდეს კონკრეტული მმართველი რგოლის/სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებში.
3. სტრატეგიული ამოცანის შეფასების SMART კრიტერიუმებია:
   - იყოს კონკრეტული;
   - ექვემდებარებოდეს შეფასებას;
   - იყოს სიტუაციის შესაბამისი;
   - იყოს რეალისტური;
   - ჰქონდეს შესრულების დროითი საზღვრები.

მუხლი 5. მმართველობითი ფუნქციები

1. უნივერსიტეტის მმართველობითი საქმიანობის ანალიზი 6 ძირითადი მიმართულებით

ა) პროგნოზირება - მომავლის ხედვა, განვითარების შესაძლო გზებისა და გადაწყვეტილებათა შედეგების შეფასება

ბ). დაგეგმვა - ქმედებათა მიმდევრობის შემუშავება, რომელიც იძლევა სასურველის მიღწევის შესაძლებლობას. დაგეგმვაში მოიაზრება სტრატეგიული დაგეგმვა - ორიენტირებული წარმატების პოტენციალის მოძიების, აგების დაშენარჩუნების გზით და ოპერატიული დაგეგმვა – სამოქმედო გეგმების ფორმირება, რომლებიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის

განვითარების მოკლე- და საშუალოვადიან პერსპექტივას სტრატეგიული მიზნების ბაზაზე.

გ). ორგანიზება - ხდება შესასრულებელი ამოცანების შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის/ერთეულებისთვის გადაკისრებით, მათი ადამიანური და საინფორმაციო რესურსიდან და პოტენციალიდან გამომდინარე, სხვა მიმდინარე შესასრულებელ ამოცანათა რაოდენობისა და სირთულის გათვალისიწნებით.

დ). ხელმძღვანელობა - გულისხმობს საკვანძო საკითხებზე გადაწყვეტილებათა ოპერატიულად მიღებას და ამოცანის შესრულების გზების სიმრავლიდან ოპტიმალური გადაწყვეტილების მირებასა და თანამშრომლამდე დაყვანას.

ე). კოორდინირება - გულისხმობს სამუშაო პროცესის მიმდინარეობაში ინფორმაციის გაცვლას, როგორც ზემოდან ქვემოთ - სამოქმედო მიზნების ცვლილებასთან დაკავშირებით, ასევე ქვევიდან ზემოთ - ამოცანის შესრულების მიმდინარეობაზე და წარმოჩენილ პრობლემებზე ანგარიშგების ფორმით.

ვ). კონტროლი - გულისხმობს როგორც დასახული გეგმის მიღწევადობის კონტროლს, ასევე მის მოდიფიცირებას ცვალებად გარემოში, სხვადასხვა ინსტრუმენტის გამოყენებით.

მუხლი 6. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ეტაპები

1. სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად აუცილებელ ეტაპს და საუნივერსიტეტო მმართველობითი საქმიანობის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რომელიც განხორციელდეს მისაღწევ მიზნებთან მიმართებით ჩატარებული სწორი ორგანიზაციული ანალიზის შედეგად.

2. უნივერსიტეტის ორგანიზაციული ანალიზი მოიცავს:

ა). უნივერსიტეტის მიზნებისა და სტრატეგიული ამოცანების იდენტიფიცირება სამოქმედო სტრატეგიულ გეგმასთან მიმართებით

ბ). საქმიანობის ძირითადი სფეროების იდენტიფიცირება შესაბამისი კვლევებისა და ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით

გ). დამოუკიდებელი და ერთობლივი საქმიანობის სფეროების იდენტიფიცირება – დადგენა, თუ რომელ სფეროში არის საჭირო ცალკეული სტრუქტურული ერთეული და რომელთა დაჯგუფება არის შესაძლებელი;

დ). თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციის ანალიზი არსებულ და ახალ ამოცანების შესრულების პოტენციალთან მიმართებით

ე). შესასრულებელი ამოცანების, პროცესებისა და სამუშაოს მოცულობის დადგენა;

ვ). სამუშაო პროცესის ეტაპების განსაზღვრა უნივერსიტეტის საქმიანობის მომწესრიგებელ სამართლებრივ აქტებში

ზ). პერსონალის რაოდენობისა და თანამდებობრივი იერარქიის განსაზღვრა;

თ). სტრუქტურული ერთეულების ორგანიზაციული ან/და თანამდებობრივი აღწერების შემუშავება.

ი). ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა;

კ). კომპეტენციების განსაზღვრა.

მუხლი 7. პროცესების კოორდინირებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები

1. ანალიზის პროცესს გეგმავს და ახორციელებს უნივერსიტეტის სტრატეგიულ და განვითარებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები - რექტორი, რექტორის მოადგილე, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების სამსახური.
2. პროცესი ხორციელდება თითოეული სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან ან/და პასუხისმგებელ პირებთან მჭიდრო თანამშრომლობით.

მუხლი 8. სამუშაო აღწერილობა:

1. სტრუქტურული ერთეულების წარმატებული საქმიანობისათვის თითოეულ პოზიციისთვის განისაზღვრება ფუნქცია-მოვალეობები და კონკრეტული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად აუცილებელი მოთხოვნები, ძირითადი შესასრულებელი სამუშაოს ტიპი და შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ძირითადი და დამატებითი ფუნქცია- მოვალეობები, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კომპეტენციები, უნარები, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების მაჩვენებლები და სხვა პარამეტრები.
2. სამუშაოს აღწერა, როგორც მექანიზმი, ემსახურება სტრუქტურული ერთეულის, მისი ხელმძღვანელი სტრუქტურებისა და უნივერსიტეტის მმართველობით რგოლს შორის სამსახურებრივი ურთიერთობების რეგულირებას კონკრეტული დავალების გაცემის უფლებამოსილებისა და შესრულების ვალდებულებისა და შესრულების ანგარიშგების თვალსაზრისით.
3. სტრატეგიული მიზნების ცვლილებებიდან და სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებიდან გამომდინარე ხდება შესაბამისი ერთეულის სამუშაო აღწერილობის შეცვლა-მოდიფიცირება.

მუხლი 9. თანამშრომლების რეკრუტირების პროცესი

1. რეკრუტირების პროცესი წარმოადგენს უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას. კონკრეტული სამუშაოს სპეციფიკიდან და მისაღწევი მიზნის ვადებიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტი იყენებს პერსონალის რეკრუტირების სხვადასხვა ფორმას.
2. უნივერსიტეტის თანამშრომელთა რეკრუტირების ფორმებია:
   ა). შიდა შერჩევა - გულისხმობს არსებული თანამშრომლების სამსახურის შეცვლას, დაწინარეობას ან ახლად შექმნილ სტრუქტურულ ერთეულში გადაყვანას.
   ბ). მოზიდვა - გულისხმობს შრომის ბაზარზე არსებული ვითარების შესახებ კომპეტენტური წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის სისტემატიური ანალიზის და

უნივერსიტეტის მიერ შექმნილი კადრების მონაცემტა ბაზის ანალიზს, დასაქმების კანდიდატთან პირდაპირი კავშირის დასამყარებლად.

გ). ღია კონკურსი - გულისხმობს თანაბარი შესაძლებლობების, ობიექტურობისა და გამჭვირვალეობის პრინციპების დაცვით თანამშრომელთა მიღებას მათ შორის პროფესიული კონკურენციის პირობებში. ღია კონკურსი მოიცავს განაცხადების მიღებისა და გასაუბრების ეტაპებს, ასევე შესაძლებელია მოიცვას კონკრეტული პროფესიული უნარების ტესტირება.

დ). სტაჟირება - გულისხმობს დასაქმების მსურველ პირთათვის პროფესიული გამოცდილების შეძენის შესაძლებლობის შექმნას, პირველ რიგში სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულებისათვის პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავების საშუალების მიცემასა და მათი სამომავლო დასაქმების პერსპექტივების შეფასებას. სტაჟირების ხანგრძლივობა დამოკიდებულია სტაჟიორის სურვილსა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებზე.

3. აკადემიური და ლექტორთა ვაკანსიებთან მიმართებით, ამ წესის პარელელურად, გამოიყენება უნივერსიტეტში აკადემიურ თანამდებობათა დაკავების წესის სპეციალიზებული მოთხოვნები

4. ახლად შექმნილ სტრუქტურულ ერთეულზე/საგანმანათლებლო პროგრამულ მიმართულებაზე უნივერსიტეტი მეტწილად იყენებს კანდიდატის 6 თვიანი გამოსაცდელი ვადით დანიშვნის ოფციას. გამოსაცდელი ვადის პერიოდში ხდება თანამშრომლის საქმიანი და გუნდური მუშაობის უანრებზე სამუშაო გარემოში დაკვირვება, რის შედეგადაც, გამოსაცდელი ვადის პერიოდში მიიღება გადაწყვეტილება საქმიანი ურთიერთობის გაგრძელების ან მისი შეწყვეტის შესახებ.

მუხლი 10. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა

1. უნივერსიტეტის მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება წარმოადგენს, რისთვისაც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესი.

2. სამუშაოს ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტები უნდა იყოს გამჭვირვალე და ობიექტური, შეესაბამებოდეს შესაბამის სამუშაო აღწერილობასა და უნივერსიტეტის სამართლებრივი აქტებით დაკისრებულ უფლება-მოვალეობებს, შეფასების სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოხელეთა შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოვლენასა და მათ შემდგომ განვითარებას. შენიშვნა: შეფასების სისტემის სრულყოფისათვის ბიუროში შეიქმნება შეფასების სისტემის სახელმძღვანელო.

მუხლი 11. პროფესიული განვითარების პოლიტიკა და კარიერის მართვა

1. პროფესიული განვითარება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც მიზნად ისახავს მოხელის პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაღრმავებასა და გაუმჯობესებას.
2. პროფესიული განვითარება გულისხმობს უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელთა მოთხოვნების იდენტიფიცირებას სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, სამსახურებრივი აღწერილობის მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე;
3. იდენტიფიცირების შემდეგ უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების სამსახური შეიმუშავებს უნივერსიტეტის ან მისი კონკრეტული რგოლის კატეგორიის/სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროგრამას.
4. აკადემიური და მოწვეული პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამა შეიმუშავება უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის, კვლევების განვითარების რგოლებთან და ძირითად საგანმანათლებლო ერთეულების წარმომადგენლებთან ერთობლივად.
5. პროფესიული განვითარების აქტივობათა შედეგები გამოიყენება უნივერსიტეტის პერსონალის მართვის საერთო პოლიტიკაში.
6. კარიერული განვითარების გზა განისაზღვრება უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში ვერტიკალური და ჰორიზონტალური მოძრაობის შესაძლებლობების გათვალისწინებით.
7. პერსონალის მოძრაობა ჰორიზონტალურად შესაძლებელია პოზიციებზე როტაციის ან ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, პრიორიტეტულ მიმართულებებზე ადამიანური რესურსის დეფიციტის შევსების საჭიროებით.
8. პერსონალის მოძრაობა ვერტიკალურად შესაძლებელია იქნება ორგანიზაციული იერარქიის საწყის პოზიციებიდან თანმიმდევრული საკარიერო განვითარების შედეგით.
9. თანამდებობრივი დაქვეითება და სამსახურიდან განთავისუფლება ხდება ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულებითა და უნივერსიტეტის შინაგანწესით დადგენილი პროცედურების დაცვით.

მუხლი 12. მოტივაცია და წახალისება

1. უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ პრიორიტეტს წარმოადგენს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული გარემოს, ორგანიზაციული კულტურისა და მართვის მექანიზმების სამართლიანობის და ობიექტურობისადმი ნდობის განვითარება.
2. ორგანიზაციული კლიმატისა და თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის პრიორიტეტს წარმოადგენს წახალისების სისტემის ინტეგრირება პერსონალის მართვის პოლიტიკაში

3. წახალისების ღონისძიებები განხორციელდება როგორც ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე, ასევე საყოველთაო წახალისების გზით, პრემირებისა თუ კონკრეტულ აქტივობაში კოლექტივის ჩართულობის დაფინანსებით.
4. დამატებითი წახალისების სისტემა ითვალისწინებს ორგანიზაციისგან დახმარების მიღების უფლებას საკუთარი და ოჯახის წევრების ჯანმრთელობასა და სოციალურ რეალიზაციაში, თანამშრომლების ოჯახის წევრების უნივერსიტეტში სწავლისთვის განსაკუთრებული პირობების (ნაწილობრივი ან სრული დაფინანსება) შეთავაზებით, თანამშრომლების აკადემიურ და სამეცნიერო გარემოში ჩართვაზე მოტივაციით.
5. უნივერსიტეტი ხელს უწყობს მისი ადმინისტრაციული პერსონალის ჩართულობას საგანმანათლებლო პროცესში, როგორც შესაბამისი მიმართულების სამაგისტრო პროგრამებზე სწავლის, ასევე სწავლების პროცესში ჩართულობის თვალსაზრისით.
6. სწავლის პროცესი უნივერსიტეტში მისი თანამშრომლებისთვის უფასოა. სწავლა-სწავლების პერიოდი ჩაითვლება სამუშაო დროში.

მუხლი 13. პერსონალის მართვის ელექტრონული სისტემა

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, შემუშავებული და დანერგილი იქნება პერსონალის მართვის ელექტრონული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სათანადო ფორმით გენერირებას, კვლევებისა და ანგარიშებისთვის საინფორმაციო რესურსით მოთხოვნილი ფორმით დამუშავებას.