



საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
GEORGIAN NATIONAL UNIVERSITY SEU

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს
პერსონალის მართვის პოლიტიკა

დამტკიცებულია

რექტორის 2020 წლის 1 სექტემბრის №487 ბრძანებით

თბილისი
2020

1. შესავალი

შპს საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს (შემდგომში - უნივერსიტეტი) პერსონალის მართვის პოლიტიკა (შემდგომში - პოლიტიკა) შემუშავებულია უნივერსიტეტის მისიის აღსრულებისა და სტრატეგიული გეგმის იმპლემენტაციის უზრუნველსაყოფად.

პოლიტიკის წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს უნივერსიტეტში პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის, დასაქმებისა და შენარჩუნების არსებით საფუძველს, რომელიც ემსახურება უნივერსიტეტში შექმნილ სამუშაო გარემოში პერსონალის ეფექტიანად მართვასა და განვითარებას.

პოლიტიკის რეალიზების მექანიზმს წარმოადგენს პერსონალის მართვის გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემის დანერგვა, რომელიც ორიენტირებული იქნება:

- ❖ მაღალი პოტენციალის, სათანადოდ მოტივირებული პროფესიონალების მოზიდვაზე;
- ❖ პერსონალის სასურველი მიმართულებით განვითარების პოტენციალის ანალიზზე;
- ❖ სამუშაოს შესრულების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად პერსონალის მუდმივ განვითარებასა და მათი პოტენციალის მიზნობრივ რეალიზაციაზე;
- ❖ პროფესიონალი პერსონალის შენარჩუნებისა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზაციაზე და ეფექტურ მართვაზე;
- ❖ სათანადო სამუშაო პირობებისა და გარემოს შექმნაზე;
- ❖ ორგანიზაციული ინტერესების გათვალისწინებით, პერსონალის შრომის მოტივირებისა და შენარჩუნების მიზნით, ადეკვატური საკომპენსაციო სისტემითა და სხვა სარგებლით უზრუნველყოფაზე.

პოლიტიკის ძირითად საფუძვლებს აყალიბებს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა, ხოლო მის განხორციელებას კოორდინაციას უწევს პერსონალის მართვის სამსახური, რომელიც, ასევე, ვალდებულია უზრუნველყოს დოკუმენტის ხელმისაწვდომობა.

2. პოლიტიკის მიზანი

პოლიტიკის მიზანია უნივერსიტეტის მისიის მისაღწევად შექმნას პერსონალის მართვის გამჭვირვალე და სამართლიანი სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოზიდვას, მათი შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენებასა და პერსონალის პროფესიულ განვითარებას.

პოლიტიკის მიზნების შესაბამისად უნდა განისაზღვროს უნივერსიტეტის პერსონალის

მართვის სისტემის მიმართულებები, შემადგენელი კომპონენტები და მართვის მექანიზმები, სასურველი შედეგისა და წარმატების ინდიკატორები, სისტემის დანერგვის გზები.

3. პოლიტიკის გავრცელების არეალი

პოლიტიკის დოკუმენტი ვრცელდება უნივერსიტეტის პერსონალზე. უნივერსიტეტის პერსონალი მოიცავს ადმინისტრაციულ, აკადემიურ, მათ შორის, აფილირებულ, მოწვეულ და დამხმარე თანამდებობებზე დასაქმებულ პირებს.

უნივერსიტეტის პერსონალთან შრომითი ურთიერთობები ეფუძნება პოლიტიკის დოკუმენტით განსაზღვრულ პრინციპებს, ამასთანავე, შესაძლებელია განსხვავებული ან შემავსებელი პირობები განისაზღვროს პერსონალის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, პერსონალთან გაფორმებული ხელშეკრულებით და/ან უნივერსიტეტის სამართლებრივი აქტებით.

4. პოლიტიკის შემუშავება

უნივერსიტეტის სტრატეგიული გეგმის რეალიზებისათვის და მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად აუცილებელია პერსონალის მართვის სწორი პოლიტიკის შემუშავება და ამისათვის ოპტიმალური პროცესის განსაზღვრა, რომელიც გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

- ა] ორგანიზაციის სტრატეგიიდან გამომდინარე, ადამიანურ რესურსზე მოთხოვნათა იდენტიფიკაცია;
- ბ] ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და არსებული ადამიანური რესურსის შესაბამისობის ანალიზი, საჭიროებათა განსაზღვრის მიზნით;
- გ] პერსონალის საჭიროებათა უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციის შესაძლებლობების (ფინანსური, ინფრასტრუქტურული და მატერიალური-ტექნიკური) ანალიზი და შეფასება, რის საფუძველზეც მოხდება ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა (მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი) შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით:
 - ორგანიზაციის სტრუქტურის განვითარება;
 - მოზიდვა და შერჩევა;
 - პერსონალის განვითარება;
 - შენარჩუნება.

პერსონალის მართვის პოლიტიკის განხორციელების თითოეულ ეტაპზე ჩატარდება შედეგების ანალიზი და შეფასება. საჭიროებიდან გამომდინარე, მოხდება განსაზღვრული პოლიტიკის კორექტირება.

4.1. ორგანიზაციის სტრუქტურის განვითარება

ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას ემსახურება ორგანიზაციული ანალიზის კომპლექსური ეტაპობრივი პროცესის განხორციელება, რომელიც ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებსა და საფეხურებს:

- ❖ ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ანალიზი;
- ❖ ორგანიზაციის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, საქმიანობის ძირითადი სფეროების იდენტიფიცირება;
- ❖ თითოეული სფეროს ანალიზი, რათა დადგინდეს, რომელ სფეროში არის საჭირო ცალკეული სტრუქტურული ერთეული და რომელთა დაჯგუფება არის შესაძლებელი;
- ❖ სტრუქტურული ერთეულის ანალიზი, საქმიანობის მიმართულებების იდენტიფიცირების მიზნით;
- ❖ თითოეული მიმართულების ანალიზი, ძირითადი ფუნქციების იდენტიფიცირების მიზნით.

4.2. სტრუქტურული ერთეულების ტიპებისა და იერარქიის განსაზღვრა:

- ❖ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციის ანალიზი ძირითადი ამოცანების, პროცესებისა და სამუშაოს მოცულობის დასადგენად;
- ❖ სტრუქტურული ერთეულის ტიპის, სამუშაო პროცესის ეტაპებისა და მოცულობის მიხედვით პერსონალის რაოდენობისა და თანამდებობრივი იერარქიის განსაზღვრა;
- ❖ სტრუქტურული ერთეულების ამოცანების შემუშავება;
- ❖ სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის სფეროების ანალიზი შინაარსისა და პასუხისმგებლობის დონეების მიხედვით, რათა განისაზღვროს ორგანიზაციის სტრუქტურა, რომელშიც ასევე სტრუქტურული ერთეულები ოპტიმალურად გადანაწილდებიან.

4.3. პერსონალის შემადგენლობა და მოთხოვნები ორგანიზაციულ დონეზე:

- ❖ პერსონალის რიცხოვნობის განსაზღვრა, სპეციალობებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით;
- ❖ კვალიფიკაციის აღწერა საქმიანობის სპეციფიკის მიხედვით;
- ❖ სამუშაოს აღწერა;
- ❖ ფუნქციების განსაზღვრა;
- ❖ ძირითადი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა.

4.4. სამუშაოს ანალიზი და აღწერა

სტრუქტურული ერთეულების წარმატებული საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია, თითოეულ პოზიციაზე ნათლად იყოს განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობები და კონკრეტული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად აუცილებელი მოთხოვნები. აღნიშნულისათვის საჭიროა სამუშაოს აღწერის პროცესის სწორად წარმართვა, რაც, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია ცალკეული სამუშაო პროცესის კომპლექსურ ანალიზთან.

სამუშაოს ანალიზის პროცესში სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციიდან გამომდინარე, განისაზღვრება შესასრულებელი სამუშაოს ტიპი და შემდეგ, სამუშაო პროცესი, რომელთა ანალიზის საფუძველზე კონკრეტული პოზიციისათვის დგინდება ფუნქცია-მოვალეობები, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები: საჭირო განათლება და გამოცდილება, კომპეტენციები, უნარები, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების მაჩვენებლები და სხვა პარამეტრები.

სამუშაოს აღწერა, როგორც მექანიზმი, ასევე ემსახურება თანამშრომელსა და მის ხელმძღვანელს შორის სამსახურებრივი ურთიერთობების რეგულირებას კონკრეტული დავალების გაცემის უფლებამოსილებისა და შესრულების ვალდებულების თვალსაზრისით.

4.5. კომპეტენციების მართვა

თანამედროვე გაგებით, კომპეტენცია წარმოადგენს ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების ერთობლიობას, რომელიც ვლინდება ინდივიდის კონკრეტულ ქცევაში. ჩვეულებრივ, სამუშაოს აღწერაში ითვალისწინებენ კონკრეტულ ცოდნას, გამოცდილებას და უნარ-ჩვევებს, რომელთა განხილვა ხდება სამუშაოსთან მიმართებაში თითოეულის მნიშვნელობის მიხედვით. თუმცა, მსოფლიო გამოცდილებამ აჩვენა, რომ სამუშაოს მოთხოვნებთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია ამ ელემენტების კონკრეტულ ქცევაში გამოხატული კომპეტენციის სახით შეფასება (მაგ. ხედვა, სიღრმისეული ანალიზი, სხვათა დარწმუნება, ცვლილებებისადმი ადაპტაცია, ანალიტიკური აზროვნება, ცვლილებების მართვა, ლიდერობა და ა.შ).

უნივერსიტეტში კომპეტენციები განისაზღვრება ორგანიზაციის, პასუხისმგებლობის დონეების, სამუშაოს კატეგორიებისა და კონკრეტული სამუშაოს დონეზე. კომპეტენციების მართვის სისტემის მიზანია სისტემაში დასაქმებული პერსონალის განვითარება მათი ინდივიდუალური კომპეტენციების მოთხოვნასთან მაქსიმალური შესაბამისობის მიღწევის მიზნით.

კომპეტენციების მართვის კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს

პიროვნული მახასიათებლების ანალიზი ინდივიდის ბუნებრივი და შექმნილი პოტენციალის კუთხით, რადგან, მოთხოვნის შესაბამისი კომპეტენციის ფლობასთან ერთად, აუცილებელია განსახორციელებელი სამუშაოს სპეციფიკის შესაბამისი პოტენციალის დადგენა, რაც უზრუნველყოფს კომპეტენციათა სრულფასოვან მართვას.

4.6. თანამშრომლების შერჩევის ეტაპები და აყვანის წესი

პერსონალის ეფექტური მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას კარგად გათვლილი მექანიზმების გამოყენებით დაგეგმილი და ორგანიზებული მოზიდვისა და შერჩევის პროცესი წარმოადგენს, რომელიც არსებული და მომავალი ვაკანსიების, სამუშაოთა აღწერილობებით განსაზღვრული მოთხოვნების შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომელთა მიერ დასაკომპლექტებლად ხორციელდება.

❖ შიდა შერჩევა

კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნებისა და მათი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, უნივერსიტეტში არსებულ ვაკანსიაზე კანდიდატის გარე წყაროებიდან მოძიებისა და მოზიდვის პროცესის დაწყებამდე, შესაძლებელია უნივერსიტეტის შიდა კადრის გადაყვანა ან დაწინაურება შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების, სამუშაო აღწერილობისა და გამოცდილების გათვალისწინებით. აღნიშნულის თაობაზე, წარდგინებას აკეთებს შესაბამისი სამსახურის უფროსი და პერსონალის მართვის სამსახური.

❖ მოზიდვა

მოზიდვის ეფექტიანი პროცესის უზრუნველყოფის მიზნით, განხორციელდება შრომის ბაზარზე არსებული ვითარების შესახებ კომპეტენტური წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის სისტემატური ანალიზი, რათა მოზიდვის პროცესი განხორციელდეს გეგმაზომიერად, საინფორმაციო საშუალებების შერჩევა მოხდეს ადეკვატურად, ხოლო რესურსების გამოყენება ოპტიმალურად.

პერსონალის მოსაზიდად გამოიყენება სხვადასხვა წყაროები:

- ❖ უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი;
- ❖ ვაკანსიების სამიუზ ვებპორტალები;
- ❖ სოციალური ქსელები.

❖ აკადემიური პერსონალის შერჩევა

უნივერსიტეტში აკადემიური პერსონალის შერჩევა ხორციელდება ღია კონკურსის წესით, საქართველოს კანონმდებლობისა და უნივერსიტეტში აკადემიური თანამდებობის დაკავების მარეგულირებელი აქტის შესაბამისად. კონკურსი

მიმდინარეობს თანაბარი შესაძლებლობების, ობიექტურობისა და გამჭვირვალების პრინციპების დაცვით. ღია კონკურსი სტანდარტულად სამი ეტაპისაგან შედგება:

- ❖ განაცხადების მიღება და გადარჩევა;
- ❖ ტესტირება;
- ❖ გასაუბრება.

რიგ შემთხვევაში, შესაძლოა, ტესტირება არ იყოს საჭირო და პროცესი განხორციელდეს ორ ეტაპად. გასაუბრება მიმართულია კანდიდატის კომპეტენციების გამოვლენასა და შეფასებაზე, სადაც ტექნიკური ცოდნის გარდა, მნიშვნელოვანია კომპეტენციების (უნარები, მიდგომები და ქცევები) შეფასება, დადგენილი შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების გათვალისწინებით. აკადემიური და მოწვეული პერსონალის გასაუბრების პროცესი შესაძლოა მოიცავდეს საჩვენებელი ლექციის ჩატარებას.

❖ სამსახურში მიღება

უნივერსიტეტში ადმინისტრაციული და მოწვეული პერსონალი მიიღება რექტორის გადაწყვეტილების საფუძველზე.

უნივერსიტეტის მიერ აკადემიური პერსონალის დანიშნვა ხდება საკონკურსო კომისიის წარდგინების საფუძველზე, რექტორის ბრძანებით. კანდიდატის შერჩევა არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ შერჩეული თანამშრომელი შეძლებს მასზე დაკისრებული მოვალეობების სათანადო ხარისხით ან კეთილსინდისიერად შესრულებას, ახალ სამუშაო გარემოსთან ადაპტირებას, ორგანიზაციული კულტურის გაზიარებას და ა.შ., ამიტომ, შერჩეული თანამშრომლები დაინიშნებიან გამოსაცდელი ვადით 6 თვემდე. გამოსაცდელი ვადის წარმატებით ან წარუმატებლად გავლის განმსაზღვრელი სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება იქნება. შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება ხორციელდება გამოსაცდელი ვადის წარმატებით დასრულების შემდგომ.

❖ სტაჟირება

სეუ-ში ადამიანური რესურსების რეზერვის შექმნის, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მომზადების, სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულთათვის პროფესიული და პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებისა და სრულყოფის მიზნით აქტიურად ხორციელდება სტაჟირების პროგრამა. სტაჟირების პროგრამის მიზანს წარმოადგენს წინასწარ განსაზღვრულ პერიოდში, სტაჟიორმა ეფექტურად და სწრაფად შეიძინოს სამუშაოს განხორციელებისათვის საჭირო ცოდნა, გამოცდილება და უნარ-ჩვევები. სტაჟირების საჭიროების შემთხვევაში სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი მოხსენებითი ბარათით მიმართავს პერსონალის მართვის სამსახურს.

სტაჟირების პროგრამაში მონაწილეობის მიღება შეუძლიათ საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს სტუდენტებსა და კურსდამთავრებულებს.

სტაჟიორთა შერჩევა ხორციელდება:

- ❖ კონკურსის საფუძველზე;
- ❖ პროგრამის ხელმძღვანელის/ფაკულტეტის დეკანის რეკომენდაციის საფუძველზე.

სტაჟირების პროცესი ანაზღაურებადია და გრძელდება 1 თვიდან - 3 თვემდე პერიოდი. სტაჟირების პროგრამის დასრულების შემდგომ ხორციელდება სტაჟიორთა შეფასება. სტრუქტურულ ერთეულში ვაკანსიის არსებობის შემთხვევაში განიხილება იმ სტაჟიორთა კანდიდატურა, რომლებმაც პროგრამა წარმატებით გაიარეს.

❖ ადაპტაცია

ახალი თანამშრომლის შერჩევის საბოლოო ეტაპი არის ადაპტაციის პროცესის მართვა, როდესაც ხდება ახალი თანამშრომლის მაქსიმალური ინფორმირება და ჩართვა უნივერსიტეტის საქმიანობასა და ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ადაპტაციის და საორიენტაციო პროცედურების მიზანია ახალი თანამშრომლისთვის სასიამოვნო, კომფორტული გარემოს შექმნა, რაც დაეხმარება სტრესის მართვაში და ახალ გარემოსთან სწრაფად ადაპტირებაში.

უნივერსიტეტში ახალი თანამშრომლის ადაპტაციას უზრუნველყოფს და ხელს უწყობს პერსონალის მართვის სამსახური, უშუალო უფროსი და კოლეგები.

უშუალო ხელმძღვანელი და კოლეგები მაქსიმალურად ხელს უწყობენ ახალი თანამშრომლისთვის კომფორტული გარემოს შექმნას, მისი ახალ გარემოში ადაპტაციის უზრუნველსაყოფად.

ახალი თანამშრომელი პერსონალის მართვის სამსახურში წარადგენს შემდეგ დოკუმენტებს:

- ❖ განცხადება რექტორის სახელზე;
- ❖ პირადობის მოწმობის ასლი;
- ❖ რეზიუმე/ ანკეტა;
- ❖ უმაღლესი განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტი/დოკუმენტების ასლი;
- ❖ ინფორმაცია გამოქვეყნებული სამეცნიერო პუბლიკაციების შესახებ (აკადემიური და მოწვეული პერსონალისთვის)
- ❖ ცნობა სამუშაო გამოცდილების შესახებ (საჭიროების შემთხვევაში);

- ❖ უმაღლესი განათლების კანონის შესაბამისად აუცილებელ სხვა დოკუმენტები.

პერსონალის მართვის სამსახური უზრუნველყოფს:

აკადემიური და მოწვეული პერსონალისთვის:

- ყოველსემესტრული საორიენტაციო შეხვედრის ჩატარებას, რომლის მიზანია ლექტორები გაეცნონ უნივერსიტეტის სხვადასხვა სამსახურების მუშაობის სპეციფიკას და მიიღონ ინფორმაცია მათთვის მნიშვნელოვან საკითხებზე;
- უნივერსიტეტის შინაგანაწესისა და სამსახურის დებულების დოკუმენტების გაზიარებას;
- კორპორატიული ელექტრონული ფოსტის მომზადებას;
- შესაბამის ბაზებში რეგისტრაციას;
- ორგანიზაციული კულტურისა და სერვისების გაცნობას;
- თანამშრომლისათვის სამუშაო აღწერილობის გაცნობას;
- კონსულტირებას სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით.

ადმინისტრაციული თანამშრომლისათვის:

- სამუშაო სივრცის ორგანიზების მხარდაჭერას;
- სამსახურის ხელმძღვანელების გაცნობას;
- უნივერსიტეტის შინაგანაწესისა და სამსახურის დებულების დოკუმენტების გაზიარებას;
- კორპორატიული ელექტრონული ფოსტის მომზადებას;
- ორგანიზაციული კულტურისა და სერვისების გაცნობას;
- თანამშრომლისათვის სამუშაო აღწერილობის გაცნობას;
- კონსულტირებას სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით.

5. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა

5.1. შეფასების მნიშვნელობა

პერსონალის მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება წარმოადგენს, რისთვისაც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესი. აღნიშნული პროცესი ემსახურება თანამშრომელთა განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას, შესაძლებელს ხდის თანამშრომელთა კვალიფიციურობის ანალიზს სამუშაოს ძირითად მოთხოვნებთან, დასახულ მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებაში, ავლენს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განმაპირობებელ გარემოებებს, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების დამატებით საჭიროებებს და კარიერის

დაგეგმვის მიზნით განვითარების შესაძლებლობებს.

სეუ-სთვის მნიშვნელოვანია მენეჯერებსა და თანამშრომლებს განუვითარდეთ პოზიტიური დამოკიდებულება შეფასების მიმართ. მათ ეს უნდა გაითვალისწინონ, რათა უზრუნველყონ დამატებითი ღირებულებები და გაიაზრონ, თუ რამდენად შრომატევადია ეს საქმე. მხოლოდ ამ დამოკიდებულების საშუალებით შეიძლება შეფასდეს მისი სრული პოტენციალი.

სამუშაოს შესრულების ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაცია, რომელიც არსებითად არის დამოკიდებული თუ რამდენად ადეკვატურად ფასდება მის მიერ შესრულებული სამუშაო. მაშინ, როდესაც სამუშაოს ხარისხი საჭიროებს გაუმჯობესებას, შეფასების პროცესი იქნება ინფორმაციის საუკეთესო წყარო, თუ რა მიმართულებით და გზებით უნდა შეძლოს თანამშრომელმა პროგრესის მიღწევა.

5.2. შეფასების კრიტერიუმები და ხარისხის ინდიკატორები

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესი იყოს სრულფასოვანი, თანამშრომლის შეფასება ხდება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით, სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციებისა და კომპეტენციების გათვალისწინებით და დასახული მიზნების მიღწევისა და ამოცანების შესრულების ხარისხის მიხედვით. ყოველი წლის დასაწყისში, თითოეული თანამშრომლისათვის განისაზღვრება შეფასების კომპონენტები და მათი წარმატებით მიღწევის ინდიკატორები.

5.3. შეფასების მეთოდი

ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება ხდება კომბინირებული კომბინირებული მეთოდის გამოყენებით - მიზნების მიხედვით მართვა (MBO) და ქცევითი კომპეტენციების შეფასების (BARS) მეთოდი. სტრატეგიული განვითარების გეგმისა და სამოქმედო გეგმის საფუძველზე განისაზღვრება სტრუქტურული ერთეულების მიზნები და შემუშავდება დეპარტამენტის / სამსახურის წლიური გეგმა, რომელიც ემყარება სტრატეგიულ და უწყებრივ პრიორიტეტებს და ითვალისწინებს წლიურ პრიორიტეტებს. იგი ადგენს შესაბამის პროგრამას თითოეული პრიორიტეტისთვის, რომელიც მოიცავს საქმიანობას, ვადებს და საჭირო ბიუჯეტებს. იგი ასევე ითვალისწინებს დეპარტამენტის ან სამსახურისთვის შესაბამის ინსტიტუციურ KPI-ს, როგორც წარმატების გაზომვას. პირველ რიგში, იწერება დეპარტამენტის წლიური გეგმა და შემდეგ, მენეჯერები უნაწილებენ თავიანთი გუნდის წევრებს მიზნების მისაღწევად საჭირო საქმიანობებს. მიზნის სპეციფიკიდან გამომდინარე, თითოეული მიზანი უნდა აკმაყოფილებდეს SMART კრიტერიუმებს. შეფასების პროცედურა შედგება სამი ძირითადი ეტაპისგან: მიზნების დასახვა წლის დასაწყისში, შუალედური შეხვედრა წლის შუა პერიოდში და შეფასება წლის ბოლოს.

სეუ, შეფასების მიზნით იყენებს საქართველოში უკვე მიღებულ ოთხდონიან სისტემას.

აკადემიური, აფილირებული აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შეფასება ხდება შემდეგ სფეროებში:

აფილირებული აკადემიური პერსონალი:

- აკადემიური საქმიანობა;
- კვლევითი საქმიანობა;
- ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი;
- საზოგადოებრივი საქმიანობა

აკადემიური პერსონალი:

- აკადემიური საქმიანობა;
- ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი;
- საზოგადოებრივი საქმიანობა

მოწვეული პერსონალი:

- აკადემიური საქმიანობა;
- ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი

შეფასების თითოეული სფერო ინდივიდუალურად ფასდება, შესრულების შესაბამისი კრიტერიუმების და სხვადასხვა წყაროდან მიღებული მონაცემების საფუძველზე. საერთო შედეგების შემაჯამებელი შეფასება არის საბოლოო შეფასების შედეგი, რომელიც ეფუძნება შეფასების სხვადასხვა სფეროებში არსებულ შედეგებს.

5.4. შეფასების შედეგები

შეფასების პროცესის დასრულების შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელი თანამშრომლისთვის შეიმუშავებს პერსონალური განვითარების გეგმას. ეს გეგმა თანამშრომელმა და მისმა უშუალო ხელმძღვანელმა ერთობლივად უნდა შეიმუშაონ. იგი შეიძლება შედგებოდეს განვითარების აქტივობებისაგან, რომელთა განხორციელება შეუძლია თავად თანამშრომელს და შეიძლება მოითხოვდეს გარე შესაძლებლობების განვითარებას ორგანიზებული პროფესიული განვითარების ღონისძიებების სახით.

შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, შესაძლოა განხორციელდეს შემდეგი სახის აქტივობები:

- ❖ თანამშრომლის წახალისება (მატერიალური ან/და არამატერიალური წახალისების მეთოდების გამოყენებით);
- ❖ პროფესიული განვითარება (თანამშრომლის შემდგომი პროფესიული ან/და კარიერული განვითარების მიზნით, თანამშრომლის სუსტი და ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირების შემდგომ საჭირო განმავითარებელი აქტივობების დაგეგმვის მიზნით);

- ❖ თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა.

6. მოტივაცია და წახალისება

უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ პრიორიტეტს წარმოადგენს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული გარემოს, ორგანიზაციული კულტურისა და მართვის მექანიზმების სამართლიანობის და ობიექტურობისადმი ნდობის განვითარება. ორგანიზაციული კლიმატისა და თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის პრიორიტეტს წარმოადგენს წახალისების სისტემის ინტეგრირება პერსონალის მართვის პოლიტიკაში. მოტივირებული თანამშრომელი დარწმუნებულია მისი მიზნის მიღწევის სისწორეში. სეუ-ს შეუძლია უზრუნველყოს ის ატმოსფერო, როცა შესაძლებელია მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულის, წახალისების, სწავლის, შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით.

სეუ-ში მოქმედი ავილირების წესი წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის კომპონენტს, რომელიც ორიენტირებულია აკადემიური პერსონალის მოზიდვა, მოტივაციასა და შენარჩუნებაზე. აღნიშნული წესის მოთხოვნები და პროცედურები უზრუნველყოფენ პროცესის გამჭვირვალობას, ღიაობას, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას და მიმართულია კონკურენტული გარემოს ფორმირებაზე სეუ-ში.

მაგალითად, ავილირებულ პირებს სეუ სრულად ან ნაწილობრივ უფინანსებს:

- ❖ სეუ-ს სახელით მომზადებულ სახელმძღვანელოს, მონოგრაფიას, მეთოდურ, სასწავლო თუ კვლევით მასალას;
- ❖ სეუ-ს სახელით მონაწილეობას საერთაშორისო კონფერენციებში, სემინარებში და ა.შ.;
- ❖ სეუ-ს სახელით სტატიის გამოქვეყნებას მაღალრეიტინგულ სამეცნიერო გამოცემებში (მაღალრეიტინგული ჟურნალების სარეკომენდაციო ჩამონათვალი, ყოველწლიურად, ზუსტდება სეუ-ს ადმინისტრაციის მიერ);
- ❖ კვლევით საქმიანობასა და აქტივობებს;
- ❖ შეუზღუდავ წვდომას, აკადემიური პირის კვლევის სფეროსთან დაკავშირებულ სეუ-ს ელექტრონულ ბაზებზე;
- ❖ შიდასაუნივერსიტეტო თუ შიდასაფაკულტეტო საგრანტო პროექტებს, რომლებიც შესაბამისობაშია სეუ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმის პრიორიტეტებთან.

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. 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. უნივერსიტეტი ხელს უწყობს მისი ადმინისტრაციული პერსონალის ჩართულობას საგანმანათლებლო პროცესში, როგორც შესაბამისი მიმართულების სამაგისტრო პროგრამებზე სწავლის, ასევე სწავლების პროცესში ჩართულობის თვალსაზრისით. სწავლის პროცესი უნივერსიტეტში მისი თანამშრომლებისთვის უფასოა. სწავლა-სწავლების პერიოდი ჩაითვლება სამუშაო დროში.

სეუ-სთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ორგანიზაციული ჩართულობა, აღნიშნული ხელს უწყობს როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციულ კეთილდღეობას. ჩართულობის მაღალი დონე იწვევს პერსონალის მიერ სამუშაოს ენთუზიაზმით შესრულებას, პირადი და გუნდის მიღწევებით კმაყოფილებას, ავითარებს თვითშეფასებასა და სიამაყის გრძნობას; თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას და ითავისებენ სამსახურეობრივი დატვირთვის შედეგად მიღწეულ წარმატებებს. თანამშრომელთა ჩართულობის დონის განსასაზღვრად უნივერსიტეტში ყოველწლიურად ტარდება კვლევა როგორც ადმინისტრაციულ, ასევე აკადემიურ და მოწვეულ პერსონალს შორის. კვლევის შედეგები გამოიყენება აკადემიური, ადმინისტრაციული და მოწვეული პერსონალის კმაყოფილების და ჩართულობის დონის დასადგენად, მოტივაციის და დემოტივაციის ფაქტორების განსასაზღვრად, რათა მოხდეს შესაბამისი რეაგირება და გაიზომოს ის სფეროები, სადაც უნდა გაუმჯობესდეს მოტივაციის პრაქტიკა.

❖ თიმბილდინგი

ორგანიზაციას განვითარების ყველა ეტაპზე სჭირდება მოტივირებული თანამშრომლები, ამის ერთ-ერთი მეთოდია გუნდის შეკვრის ე.წ. თიმბილდინგის პრაქტიკა. სეუ-ს სტრატეგიული მიზნების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ თანამშრომელთა შეკრული გუნდით, რომლებსაც ერთიანი ძალებით შეუძლია მიაღწიონ ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებს. თიმბილდინგი შეკრული გუნდის ჩამოყალიბების თანამედროვე მეთოდია, რომლის დროსაც ხდება თანამშრომელთა შესაძლებლობების და ნიჭის გამოვლენა, ის აძლევს თანამშრომლებს არაფორმალური ურთიერთობის საშუალებას, ამყარებს კორპორატიულ ურთიერთობებს, ავლენს თანამშრომელთა ნიჭს და ლიდერულ შესაძლებლობებს, არის საშუალება ეფექტური დასვენებისთვის და სტრესის დაძლევისთვის. არსებობს თიმბილდინგის საჭიროების იდენტიფიცირების რამდენიმე ინდიკატორი, ესენია: პროდუქტიულობის დაბალი

მაჩვენებელი, კონფლიქტები, აპათია და ჩართულობის დაბალი მაჩვენებელი, კომუნიკაციის სირთულეები, ინოვაციებისა და ინიციატივების ნაკლებობა, მომსახურების ხარისხის შესახებ საჩივრები, თანამშრომელთა გადინების მაღალი მაჩვენებელი, შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის დაბალი დონე, სირთულეები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

სეუ-ში პერიოდულად ჩატარდება თიმბილდინგის აქტივობები, როგორც საერთო ორგანიზაციულ დონეზე, ასევე დეპარტამენტების დონეზე. თიმბილდინგის აქტივობებს გეგმავს პერსონალის მართვის სამსახური.

7. ელექტრონული საინფორმაციო სისტემა

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს პერსონალთან დაკავშირებული მრავალმხრივი მონაცემების სწორი მართვა და ანალიზი. მონაცემთა მართვა განხორციელდება საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს სპეციფიურ მოთხოვნებზე მორგებული პერსონალის მართვის ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. სისტემა შესაძლებელს გახდის ახლო, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში პერსონალის დაგეგმვისა და მართვის სწორი პოლიტიკის გასატარებლად, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის სათანადო ფორმით გენერირებას.

პერსონალის მართვის მოცემული სტრატეგიის განხორციელებისა და დანერგვისათვის მნიშვნელოვანია შეიქმნას შესაბამისი პროცედურები, რომლებიც დამტკიცდება უნივერსიტეტის რექტორის მიერ. დამტკიცებული პროცედურები გაეცნობა და ხელმისაწვდომი იქნება სეუ-ს ყველა თანამშრომლისთვის. მსგავსი აქტივობები უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით გამჭვირვალე, ეფექტიანი და თანმიმდევრული პოლიტიკის გატარებას.