

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
ქუთაისის უნივერსიტეტი

ვამტკიცებ

შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის
დირექტორი *ნ. ხაზარაძე* ნ. ხაზარაძე

14.03.2017



ინსტრუქცია

შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის
სახელმძღვანელო

შინაარსი

კარი I. ორგანიზაციული სტრუქტურა. თანამშრომლები, მათი ფუნქციები	5
თავი I. ზოგადი დებულებები	5
თავი II. ტერმინთა განმარტება	7
თავი III. საზოგადოების თანამშრომლები.....	8
თავი IV. საზოგადოების ორგანიზაციული სტრუქტურა	10
თავი V. თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობები. სამუშაოს აღწერილობა.....	10
თავი VI. სამუშაოს აღწერილობის მომზადების მეთოდოლოგია.....	14
კარი II. თანამშრომლების სამუშაოდ მიღება.....	15
თავი VII. კადრების მოზიდვა	15
თავი VIII. თანამშრომლების შერჩევის წესი	20
თავი IX. თანამშრომლების შერჩევის პროცედურების დაგეგმვა	25
თავი X. თანამშრომლების სამუშაოდ მიღების წესი	30
თავი XI. თანამშრომლის სოციალიზაცია.....	33
კარი III. თანამშრომლების შეფასება	35
თავი XII. თანამშრომელთა შეფასების სქემა.....	35
თავი XIII. მონიტორინგი.....	38
თავი XIV. თანამშრომელთა შეფასების მეთოდები.....	45
თავი XV. თანამშრომელთა შეფასების წესი.....	48
კარი V. თანამშრომლების მოტივირება.....	52
თავი XVI. მოტივაცია. თანამშრომელთა მოტივირების მექანიზმები.....	52
თავი XVII. თანამშრომელთა შინაგანი მოტივირების პრაქტიკული ინსტრუმენტები	55
თავი XVIII. თანამშრომელთა მოტივირების ღონისძიებათა განხორციელება წესი	56
კარი VI. თანამშრომლების პროფესიული განვითარება.....	63
თავი XIX. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროცესი	63
თავი XX. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის მეთოდოლოგია	63
თავი XXI. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მეთოდები.....	64
თავი XXII. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების შედეგების შეფასების მეთოდოლოგია.....	66
თავი XXIII. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენისა და განხორციელების წესი	67
კარი VII. თანამშრომლების დათხოვნა	70
თავი XXIV. თანამშრომელთა დათხოვნის ფორმები	70
თავი XXV. თანამშრომელთა დათხოვნა კადრების შემცირების გამო.....	70
თავი XXVI. დათხოვნა, როგორც დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა.....	73
თავი XXVII. თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციიდან საკუთარი სურვილით.....	74

თავი XXVIII. პენსიაზე გასვლა	76
თავი XXIX. საზოგადოების თანამშრომელთა დათხოვნის წესი.....	77
კარი VIII. შრომის პირობები.....	80
თავი XXX. თანამშრომელთა სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა	80
თავი XXXI. მუშაობის რეჟიმი, შვებულება, შრომითი ურთიერთობების შეჩერება.....	81
თავი XXXII. სამუშაოს შესრულების ადგილი. მივლინება	86
თავი XXXIII. შრომის ანაზღაურება. კომპენსაციები	88
დანართი №1	90
დანართი №2	91
დანართი №3	95

კარი I. ორგანიზაციული სტრუქტურა. თანამშრომლები, მათი ფუნქციები

თავი I. ზოგადი დებულებები

1.1. წინამდებარე ინსტრუქცია - შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო (ქვემოთ - „სახელმძღვანელო“) - წარმოადგენს მეთოდურ, ნორმატიული ხასიათის დოკუმენტს, რომელიც აღწერს ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდებსა და მათი რეალიზაციის მექანიზმებს, განსაზღვრავს შპს ქუთაისის უნივერსიტეტში (შემდგომში - „საზოგადოება“) ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკას და ამკვიდრებს შესაბამის პროცედურებს.

1.2. სახელმძღვანელო შედგენილია საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“, „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონისა და საზოგადოების წესდების საფუძველზე. სახელმძღვანელოში გამოყენებულია პორტუგალიის NP 4427 2004 ნორმატივის (სტანდარტის) – „პერსონალის მართვის სისტემები: მოთხოვნები“ დებულებები, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონმდებლობას. სახელმძღვანელოს მომზადებისას გამოყენებულია აგრეთვე საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოცემული „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“ (ნაწილი I: თბ., 2013; ნაწილი II: თბ., 2014; ნაწილი III: თბ., 2015). სახელმძღვანელო მომზადებულია ევროკავშირის მხარდაჭერით TEMPUS პროგრამის №543657-TEMPUS-1-2013-1-KZ-TEMPUS-JPGR პროექტის - „საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ხელშეწყობა ადამიანური რესურსების მეშვეობით“ - ფარგლებში.

1.3. ადამიანური რესურსი წარმოადგენს საზოგადოებაში დასაქმებულ პირთა (თანამშრომელთა) ერთობლიობას - ადამიანებს, რომლებიც ინდივიდუალურად და/ან ჯგუფურად მუშაობენ საზოგადოების წინაშე მდგარი სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის. ამასთანავე ეს ერთობლიობა თანამშრომელთა მარტივი ჯამი კი არ არის, არამედ მათი ისეთი თვისებების და ღირსებების გაერთიანება საზოგადოების მიზნების მისაღწევად, როგორცაა ცოდნა, პროფესიული გამოცდილება, პიროვნული თვისებები, ინდივიდუალური მიზნები, ინტერესები, მისწრაფებები და ა.შ.

1.4. ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ადამიანური რესურსის თვისებათა და ღირსებათა წარმართვასა და გამოყენებას საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად. წარმატების მისაღწევად საზოგადოებისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის და მისი მისწრაფებების დაკავშირება კორპორატიულ ინტერესებთან. ადამიანური რესურსების მართვა დამაკავშირებელი ხიდია საზოგადოებასა და მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შორის. მისი მიზანია, შექმნას იმგვარი გარემო, სადაც თითოეულ თანამშრომელს ეძლევა საკუთარი პოტენციალის და მისწრაფებების რეალიზების შესაძლებლობა საზოგადოების სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესში.

1.5. საზოგადოების სტრატეგიული მიზნები, გამომდინარე მისი მისიიდან, ასახულია სტრატეგიული განვითარების გეგმაში. სტრატეგიული განვითარების გეგმის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა მოცემულია საზოგადოების წესდებაში, ხოლო სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფუნქციები - შინაგანაწესსა და დებულებებში.

1.6. წინამდებარე სახელმძღვანელო ადგენს პროცედურებს, რომელთა საშუალებითაც ხორციელდება ადამიანური რესურსების მართვა ხელმძღვანელებისა და სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ შინაგანაწესითა და დებულებებით განსაზღვრული ამოცანების ეფექტური გადაწყვეტის მიზნით, რამაც, თავის მხრივ, უნდა უზრუნველყოს საზოგადოების სტრატეგიული მიზნების მიღწევა.

1.7. საზოგადოების ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ პროცედურებს:

- ა) ადამიანური რესურსების საჭიროებათა დაგეგმვას;
- ბ) კადრების მოზიდვას;
- გ) თანამშრომელთა შერჩევას;
- დ) თანამშრომელთა სოციალიზაციას;
- ე) თანამშრომელთა შეფასებას;
- ვ) თანამშრომელთა მოტივაციას;
- ზ) თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას;
- თ) თანამშრომელთა დათხოვნას.

1.8. ადამიანური რესურსების საჭიროება აისახება სამტატო ნუსხაში, რომელსაც, საზოგადოების მატერიალურ და ფინანსურ შესაძლებლობათა გათვალისწინებით, გეგმავენ ხელმძღვანელები და ამტკიცებს პარტნიორთა კრება. ადამიანური რესურსების მართვის დანარჩენი პროცედურები დგინდება წინამდებარე სახელმძღვანელოთი, საზოგადოების წესდებითა და შინაგანაწესით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი აქტებით.

1.9. საზოგადოების ადამიანური რესურსების მართვის თითოეული პროცედურა ეფუძნება საქართველოს და საერთაშორისო კანონმდებლობით დადგენილ, ქვემოთ წარმოდგენილ პრინციპებს:

პრინციპი	მისი ასახვა პრაქტიკაში
დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა	საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ.) ხდება თანამშრომლის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, საზოგადოების წინაშე მისი დამსახურებების გათვალისწინებით.
სამართლიანობა	ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღმა არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.
დივერსიფიკაცია	კოლექტივი მრავალფეროვანია. იგი ირეკლავს სოციუმის სურათს ეთნიკური, სოციალური, რელიგიური, გენდერული თუ სხვა ფაქტორების მხრივ.
თანასწორობა	ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთნაირი მიდგომა. გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით განსხვავებული თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება ერთნაირი და მიუკერძოებელია.

მიზანშეწონილობა	საზოგადოების ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად, ღრმა ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მიზანშეწონილი გადაწყვეტილების მიღება.
გამჭვირვალობა	საზოგადოება იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ფუნქციის დაგეგმვისა და განხორციელებისას. მართვის პროცედურები ღიად არის გაწერილი და მათი შესრულების მონიტორინგი შეუძლია შესაბამისი უფლების მქონე ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს.
საზოგადოებრივი და კერძო ინტერესების დაბალანსება	ყველა პროცესი, ნებისმიერი გადაწყვეტილება ორიენტირებულია საზოგადოებისათვის მაქსიმალურად მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებაზე. ამავდროულად პროცესების ორგანიზება ხდება იმგვარად, რომ ინვესტირებული კაპიტალი გამოიყენებოდეს პროდუქტიულად და მაქსიმალური უკუგებით.

თავი II. ტერმინთა განმარტება

წინამდებარე სახელმძღვანელოში ტერმინები გამოიყენება შემდეგი მნიშვნელობით:

საზოგადოება - შპს ქუთაისის უნივერსიტეტი;

უნივერსიტეტი - საზოგადოების ძირითადი სტრუქტურული ქვედანაყოფი;

პარტნიორი - საზოგადოების პარტნიორი;

დირექტორი - საზოგადოების დირექტორი;

რექტორი - უნივერსიტეტის რექტორი;

ხელმძღვანელები - დირექტორი და რექტორი;

სტრუქტურული ქვედანაყოფი - საზოგადოების სტრუქტურული ქვედანაყოფები, გარდა ძირითადი სტრუქტურული ქვედანაყოფის - უნივერსიტეტისა, ძირითადი სტრუქტურული ქვედანაყოფის - უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულები, გარდა უნივერსიტეტის ძირითადი სტრუქტურული ერთეულის - ფაკულტეტისა, ფაკულტეტის დეკანის ოფისი, დეპარტამენტები და სხვა სტრუქტურული ერთეულები;

კოლეგიური ორგანო - საზოგადოების, უნივერსიტეტის, ფაკულტეტის მმართველი კოლეგიური ორგანოები, მუდმივმოქმედი და დროებითი კომისიები, აკადემიური უმაღლესი განათლებისა და სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების კომიტეტები;

თანამშრომელი - ფიზიკური პირი, რომელიც დასაქმებულია საზოგადოებაში ერთი ან რამოდენიმე შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე;

ადამიანური რესურსი - თანამშრომელთა ერთობლიობა;

პროცედურა - ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში კონკრეტული მიზნის/ამოცანის შესასრულებლად და/ან რისამე განსახილველად საჭირო მოქმედებათა ან/და ღონისძიებათა თანამიმდევრული ერთობლიობა;

პოლიტიკა - ადამიანური რესურსის მართვის სისტემა, რომელიც მოიცავს პროცედურებს და მიმართულია საზოგადოების სტრატეგიული განვითარების გეგმით დასახული მიზნების მიღწევაზე;

სამუშაოს აღწერილობა – თანამშრომლის სახელმძღვანელო დოკუმენტი, რომელშიც განსაზღვრულია მისი თანამდებობისათვის დადგენილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ფუნქციები და პასუხისმგებლობა.

თავი III. საზოგადოების თანამშრომლები

3.1. საზოგადოების თანამშრომელი შეიძლება იყოს ქმედუნარიანი, 16 წლის ასაკს მიღწეული ფიზიკური პირი, რომელსაც უნარი შესწევს, თავისი შრომით (შესაბამისი სპეციალობითა და კვალიფიკაციით) მონაწილეობა მიიღოს საზოგადოების სამეურნეო, აკადემიური ან სამეცნიერო საქმიანობის განხორციელებაში.

3.2. თანამშრომლები, ფუნქციებისა და საზოგადოებასთან შრომითი ურთიერთობის ხასიათის მიხედვით, მიეკუთვნებიან ერთ-ერთს შემდეგი კატეგორიებიდან:

- ა) ადმინისტრაციული პერსონალი,
- ბ) აკადემიური პერსონალი,
- გ) მასწავლებელთა პერსონალი,
- დ) მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალი,
- ე) სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა პერსონალი,
- ვ) მეცნიერთა და მკვლევართა პერსონალი,
- ზ) დამხმარე პერსონალი.

3.3. ადმინისტრაციულ პერსონალს შეადგენენ დირექტორი, რექტორი, ფაკულტეტის დეკანი და სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები.

3.4. აკადემიურ პერსონალს შეადგენენ:

- პროფესორები,
- ასოცირებული პროფესორები,
- ასისტენტ-პროფესორები,
- ასისტენტები.

3.5. პროფესორი უძღვება უნივერსიტეტის აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამებით სწავლების პროცესს და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას. ასოცირებული პროფესორი მონაწილეობს უნივერსიტეტის აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამებით სწავლების პროცესში და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას. ასისტენტ-პროფესორი, თავისი კომპეტენციის შესაბამისად, მონაწილეობს უნივერსიტეტის აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამებით სწავლების და სამეცნიერო-კვლევით პროცესში. ასისტენტი უნივერსიტეტის აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამებით სწავლების პროცესის ფარგლებში ახორციელებს სასემინარო და კვლევით

სამუშაოებს პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორის ხელმძღვანელობით.

3.6. მასწავლებელთა პერსონალს შეადგენენ:

- უფროსი მასწავლებლები,
- მასწავლებლები.

3.7. უფროსი მასწავლებლები და მასწავლებლები უძღვებიან უნივერსიტეტის აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამების სასწავლო კურსების პრაქტიკულ და ლაბორატორიულ სამუშაოებს (პრაქტიკუმებს).

3.8. მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალს შეადგენენ მოწვეული პროფესორები და მასწავლებლები. მოწვეული პროფესორის ფუნქციები იგივეა, რაც პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორისა ამ თავის 3.5 პუნქტის მიხედვით. მოწვეული მასწავლებლის ფუნქციები იგივეა, რაც უფროსი მასწავლებლების ან მასწავლებლებისა ამ თავის 3.7 პუნქტის მიხედვით. მოწვეულ პროფესორად ან მასწავლებლად ინიშნება პირი, რომლის ძირითადი სამუშაო ადგილი სხვა დაწესებულებაა.

3.9. სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა პერსონალს შეადგენენ მასწავლებლები, რომლებიც უძღვებიან ერთი ან რამოდენიმე სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამის ერთი ან რამოდენიმე საგნის ლექციებს ან/და პრაქტიკუმებს.

3.10. მეცნიერთა და მკვლევართა პერსონალს შეადგენენ სამეცნიერო და კვლევითი პროექტების/პროგრამების ხელმძღვანელები და მკვლევარები.

3.11. დამხმარე პერსონალს შეადგენენ თანამშრომლები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ამ თავის 3.2 პუნქტის „ა“-„ვ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებულ პერსონალს.

3.12. საზოგადოების ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის თანამდებობათა ნუსხას, გარდა უნივერსიტეტის და მისი სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისა, ამტკიცებს პარტნიორთა კრება დირექტორის წარდგინების საფუძველზე.

3.13. აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა, მეცნიერთა და მკვლევართა, სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა, აგრეთვე უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის თანამდებობათა ნუსხას ამტკიცებს პარტნიორთა კრება რექტორის წარდგინების საფუძველზე.

3.14. პარტნიორთა კრება უფლებამოსილია, ამ თავის 3.12-3.13 პუნქტების დებულებათა დაცვის გარეშე, დირექტორის ან რექტორის წარდგინებით, შემოიღოს დროებითი თანამდებობები, თუ ეს საჭიროა ერთჯერადი ან დროებითი სამუშაოს შესასრულებლად იმ პირობით, რომ ამ სამუშაოს შესრულება არ ევალება თანამდებობათა ნუსხით გათვალისწინებულ თანამდებობებზე დასაქმებულ არცერთ თანამშრომელს და მის შესასრულებლად საჭირო დრო არ აღემატება 12 თვეს.

3.15. საზოგადოებაში ერთ პირს შეიძლება ერთდროულად ეკავოს რამოდენიმე თანამდებობა (თანამდებობათა შეთავსება).

3.16. ფაკულტეტის დეკანის და ფაკულტეტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს მხოლოდ უნივერსიტეტის პროფესორმა ან ასოცირებულმა პროფესორმა.

3.17. თანამდებობათა შეთავსებაზე ვრცელდება შემდეგი შეზღუდვები:

- ა) დაუშვებელია 2 ან მეტი ადმინისტრაციული თანამდებობის შეთავსება;
- ბ) ადმინისტრაციული პერსონალის თანამშრომელი არ შეიძლება ითავსებდეს დამხმარე პერსონალის თანამდებობას;
- გ) დაუშვებელია 2 ან მეტი აკადემიური თანამდებობის შეთავსება;
- დ) დაუშვებელია მასწავლებელთა პერსონალის 2 ან მეტი თანამდებობის შეთავსება;
- ე) დაუშვებელია აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის თანამდებობათა შეთავსება;
- ვ) დაუშვებელია სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების პროფესორ-მასწავლებელთა 2 ან მეტი თანამდებობის შეთავსება;
- ზ) აკადემიური ან მასწავლებელთა პერსონალის თანამშრომელი არ შეიძლება ითავსებდეს მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის თანამდებობას;
- თ) ერთი პირი არ შეიძლება ერთდროულად იყოს 2-ზე მეტი სამეცნიერო ან/და გამოყენებითი კვლევითი პროგრამის/პროექტის ხელმძღვანელი ან/და მკვლევარი.

3.18. თანამშრომელთა საქმიანობა იმ კოლეგიურ ორგანოებში, რომლებშიც ისინი არიან არჩეული/დანიშნული, არ ითვლება თანამდებობათა შეთავსებად. თანამდებობათა შეთავსებად არ ითვლება აგრეთვე აკადემიური თანამდებობის პირის საქმიანობა ფაკულტეტის დეკანის და ფაკულტეტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის თანამდებობებზე.

3.19. თანამდებობათა შეთავსება დასაშვებია იმ პირობით, რომ შემთავსებელი თანამშრომლის ჯამური სამუშაო დრო საზოგადოებაში არ აღემატებოდეს 40 საათს კვირაში.

თავი IV. საზოგადოების ორგანიზაციული სტრუქტურა

4.1. საზოგადოების სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომლები, გარდა ხელმძღვანელების, ფაკულტეტის დეკანის და III თავის 3.14 პუნქტით გათვალისწინებულ თანამდებობებზე დასაქმებული თანამშრომლებისა, ერთიანდებიან სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში.

4.2. სტრუქტურული ქვედანაყოფები, მმართველ კოლეგიურ ორგანოებთან და ხელმძღვანელებთან ერთად, ქმნიან საზოგადოების ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

4.3. ორგანიზაციული სტრუქტურა განისაზღვრება საზოგადოების წესდებით, რომელსაც ამტკიცებს პარტნიორთა კრება.

4.4. სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიზნებსა და ფუნქციებს, საზოგადოების სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან შესაბამისობაში, განსაზღვრავენ პარტნიორები. ეს მიზნები და ფუნქციები აისახება საზოგადოების წესდენასა და შინაგანაწესში, რომლებსაც ამტკიცებს პარტნიორთა კრება.

4.5. საზოგადოების ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრულია წესდებითა და შინაგანაწესით, სქემატურად წარმოდგენილია №1 დანართზე.

თავი V. თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობები. სამუშაოს აღწერილობა

5.1. საზოგადოების თითოეული თანამდებობის ფუნქცია-მოვალეობები განისაზღვრება ამ თანამდებობაზე დასაქმებული პირის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს აღწერის დოკუმენტით - სამუშაოს აღწერილობით.

5.2. სამუშაოს აღწერილობის მომზადებას წინ უსწრებს კონკრეტული პოზიციის დეტალური ანალიზი - შესწავლა იმისა, თუ რა მოლოდინები არსებობს მოცემულ პოზიციაზე დანიშნული პირის მიმართ, რა უნდა აკეთოს ადამიანი ამ პოზიციაზე, როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო და რა მიმართებაშია ეს პოზიცია საზოგადოებაში არსებულ სხვა თანამდებობებთან. ამ საკითხების შესწავლისას მარტო ის კი არ უნდა გაკონტროლდეს, თუ როგორ აისახება საზოგადოების მიზნები/საქმიანობა კონკრეტული თანამშრომლების სამუშაოში, არამედ უნდა შეიქმნას თანამშრომლებთან ურთიერთობის, მათი საქმიანობის შეფასებისა და მართვის სტანდარტი.

5.3. სამუშაოს აღწერილობაში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:

- ა) პოზიციის დასახელება, აღებული საზოგადოების საშტატო ნუსხიდან;
- ბ) სტრუქტურული ქვედანაყოფის დასახელება, რომლის ფარგლებშიცაა მოქცეული კონკრეტული პოზიცია.
- გ) პოზიციის კატეგორია ამ სახელმძღვანელოს 3.2 პუნქტის მიხედვით;
- დ) პოზიციის უნიკალური კოდი, აღებული საშტატო ნუსხიდან (კოდი წარმოადგენს ხუთნიშნა რიცხვს, რომლის პირველი სამი ციფრი სტრუქტურული ქვედანაყოფის რიცხვითი აღნიშვნაა შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის საკანცელარიო და საარქივო საქმისწარმოების ინსტრუქციის მიხედვით, ხოლო ბოლო ორი ციფრი - მოცემული პოზიციის რიგითი ნომერი საშტატო ნუსხის შესაბამის განყოფილებაში);
- ე) შრომის ანაზღაურება - ყოველთვიური ხელფასის ან საათური ანაზღაურების ზედა და ქვედა ზღვრები (პოზიციაზე დანიშნული კონკრეტული პირის ანაზღაურება მოცემული ზღვრების ფარგლებში დგინდება შრომითი ხელშეკრულებით).
- ვ) სამუშაოს აღწერილობის შედგენისა და ცვლილებათა შეტანის თარიღები;
- ზ) სამუშაოს აღწერილობის შემდგენის ვინაობა - თანამდებობა, სახელი და გვარი;
- თ) შეთანხმების ვიზები - ადამიანური რესურსების სამსახურის, შესაბამისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელების და, თუ პოზიცია ფაკულტეტის სტრუქტურული ერთეულის ფარგლებშია მოქცეული - ფაკულტეტის დეკანის;
- ი) პოზიციის დანიშნულება, მისი მისია - მოკლე ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას ემსახურება კონკრეტული პოზიცია, რა არის მისი ზოგადი დანიშნულება და სარგებელი;
- კ) ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობების აღწერა - დოკუმენტის ყველაზე ვრცელი ნაწილი, რომელშიც აღწერილია საშტატო ერთეულით გათვალისწინებული თანამდებობის ძირითადი მოვალეობები; იმის გამო, რომ შეუძლებელია სამუშაო აღწერილობით ყველა ფუნქცია-მოვალეობის, პასუხისმგებლობებისა და ანგარიშვალდებულებების აღწერა, მოცემული იყოს ის ძირითადი და ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვალეობები, რომლებიც განსაზღვრავენ საშტატო ერთეულის იერარქიულ ადგილს საზოგადოებაში; ჩამონათვალში მოვალეობების რიგითობა უნდა განისაზღვროს მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე და, თუ შესაძლებელია, დაჯგუფდეს ძირითადი ფუნქციების მიხედვით;
- ლ) ფიზიკური მოთხოვნები - სქესი, ასაკი და ა.შ., მხოლოდ იმ პოზიციებისთვის, რომლებიც ითვალისწინებენ სამუშაოს შესრულებას თანამშრომლის ფიზიკური ძალის ინტენსიური გამოყენებით;
- მ) საჭირო განათლება/კვალიფიკაცია - ყველა ის მოთხოვნა, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს პოზიციაზე დანიშნულ პირი ფორმალური განათლების თუ მიღებული კვალიფიკაციის კუთხით; უნდა იყოს წარმოდგენილი მხოლოდ საკვანძო მოთხოვნები, რომელთა გარეშეც სამუშაოს ხარისხიანად შესრულება შეუძლებელია;

ნ) პროფესიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები - მითითებული უნდა იყოს ყოველივე ის, თუ რისი ცოდნა უნდა ჰქონდეს და რისი გაკეთება უნდა შეეძლოს პოზიციაზე დანიშნულ პირს - დარგის ცოდნა, კანონმდებლობის ცოდნა, კომპიუტერთან მუშაობის უნარ-ჩვევები, უცხო ენების ცოდნა და ა.შ.

ო) კომპეტენციები - ცოდნის, უნარების, ჩვევების კომბინაცია, რომელიც ეფექტიანს ხდის ინდივიდს სამუშაო კონტექსტში ანუ ცოდნის, უნარ-ჩვევების ან გამოცდილების კომბინაცია, რომელიც გამოარჩევს ინდივიდებს ერთმანეთისაგან და არსებით გავლენას ახდენს მათ შრომით პროდუქტიულობაზე (№2 დანართში წარმოდგენილია კომპეტენციების სანიმუშო ნუსხა, რომელიც სარეკომენდაციო ხასიათისაა);

პ) დამატებითი მოთხოვნები - სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე მოთხოვნები, რომლებიც არ ხვდება სამუშაოს აღწერილობის ზემოთ ხსენებულ არცერთ კატეგორიაში: ავტომობილის მართვის მოწმობის ქონა, დამოკიდებულება სამხედრო სამსახურთან, სპეციფიკური მოთხოვნები საცხოვრებელ ადგილთან დაკავშირებით და ა.შ.

5.4. აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის თანამდებობებისათვის კანონმდებლობით, საზოგადოების წესდებითა და სხვა სამართლებრივი აქტებით დადგენილია შემდეგი აუცილებელი განათლება/კვალიფიკაცია (პუნქტი 5.3, ქვეპუნქტი „მ“):

ა) პროფესორის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს პირმა, რომელსაც აქვს დოქტორის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხი და სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 6 წლის გამოცდილება;

ბ) ასოცირებული პროფესორის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 3 წლის გამოცდილების მქონე პირმა, რომელსაც აქვს:

ბ.ა) დოქტორის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხი;

ბ.ბ) მაგისტრის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხი და შესაბამის სფეროში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღებ თანამდებობებზე მუშაობის არანაკლებ 3 წლის გამოცდილება ან ბოლო 10 წლის განმავლობაში გამოქვეყნებული აქვს არანაკლებ 2 ისეთი პუბლიკაცია რეფერირებად სამეცნიერო ან სამეცნიერო-პრაქტიკულ ჟურნალში, რომელიც შეეხება მოცემული სფეროს აქტუალურ პრობლემებს;

გ) ასისტენტ-პროფესორის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს პირმა, რომელსაც აქვს:

გ.ა) დოქტორის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხი;

გ.ბ) მაგისტრის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხი და შესაბამის სფეროში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღებ თანამდებობებზე მუშაობის არანაკლებ 1 წლის გამოცდილება ან ბოლო 10 წლის განმავლობაში გამოქვეყნებული აქვს არანაკლებ 1 ისეთი პუბლიკაცია რეფერირებად სამეცნიერო ან სამეცნიერო-პრაქტიკულ ჟურნალში, რომელიც შეეხება მოცემული სფეროს აქტუალურ პრობლემებს;

დ) ასისტენტის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს დოქტორანტმა;

ე) უფროსი მასწავლებლის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს დოქტორის (მასთან გათანაბრებული) ან მაგისტრის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხის მქონე პირმა;

ვ) მასწავლებლის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს მაგისტრის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხის მქონე პირმა ან დოქტორანტმა;

გ) მოწვეული პროფესორის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს დოქტორის (მასთან გათანაბრებული) ან მაგისტრის (მასთან გათანაბრებული) აკადემიური ხარისხის მქონე პირმა, რომელიც აკმაყოფილებს საზოგადოების წესდებით პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორისათვის დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, აგრეთვე - უნივერსიტეტის ან სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ემერიტუსმა, სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, მათ შორის უცხო ქვეყნის კანონმდებლობით აღიარებული, ამავე ქვეყნის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პროფესორმა, ასოცირებულმა პროფესორმა, ასისტენტ-პროფესორმა ან მათთან გათანაბრებული აკადემიური თანამდებობის პირმა, რომელიც თავის ძირითად სამუშაო ადგილზე უძღვება/ასწავლის აკადემიური უმაღლესი განათლების იგივე ან მონათესავე სასწავლო კურსს, რომელსაც უნდა გაუძღვეს/ასწავლოს უნივერსიტეტში;

დ) მოწვეული მასწავლებლის თანამდებობა შეიძლება დაიკავოს პირმა, რომელიც აკმაყოფილებს უფროსი მასწავლებლის ან მასწავლებლისათვის ამ პუნქტის „ე“-„ვ“ ქვეპუნქტებით დადგენილ მოთხოვნებს, აგრეთვე - უნივერსიტეტის ან სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ემერიტუსმა, სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, მათ შორის უცხო ქვეყნის კანონმდებლობით აღიარებული, ამავე ქვეყნის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების აკადემიური ან მასწავლებელთა პერსონალის თანამდებობის პირმა, რომელიც თავის ძირითად სამუშაო ადგილზე ასწავლის აკადემიური უმაღლესი განათლების იგივე ან მონათესავე სასწავლო კურსს, რომელიც უნდა ასწავლოს უნივერსიტეტში.

5.5. სამუშაოს აღწერილობის ფორმა წარმოდგენილია №3 დანართით.

5.6. სამუშაოს აღწერილობებს ადგენენ საზოგადოების სათანადო კომპეტენციების ან/და გამოცდილების მქონე თანამშრომლები: პოზიციებისათვის, რომლებიც შედის უნივერსიტეტის სტრუქტურული ქვედანაყოფების შემადგენლობაში (მათ შორის აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა, მეცნიერთა და მკვლევართა, სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა მთელი პერსონალისათვის) - რექტორის დავალებით, დანარჩენი პერსონალისათვის - დირექტორის დავალებით. თუ საზოგადოების თანამშრომლებს არ აქვთ სათანადო კომპეტენცია/გამოცდილება ან შესასრულებელია დიდი მოცულობის სამუშაო, სამუშაოთა აღწერილობები შეიძლება მომზადდეს შესაბამისი მომსახურების შესყიდვის გზით.

5.7. სამუშაოს აღწერილობა ექვემდებარება სისტემატურად გადახედვას იმისათვის, რათა მასში წარმოდგენილი ინფორმაცია პოზიციით განსაზღვრული მოთხოვნების შესატყვისი რჩებოდეს, არ ძველდებოდეს.

5.8. სამუშაოს აღწერილობა შინაარსობრივად თანხმდება შესაბამისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელთან, ხოლო ფორმით - ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელთან (იხ. პუნქტი 5.3, ქვეპუნქტი „თ“). ფაკულტეტის სტრუქტურული ერთეულების პოზიციების სამუშაოთა აღწერილობები თანხმდება აგრეთვე ფაკულტეტის დეკანთან.

5.9. უნივერსიტეტის სტრუქტურული ქვედანაყოფების პოზიციების სამუშაოთა აღწერილობებს ამტკიცებს რექტორი, დანარჩენი პოზიციებისას - დირექტორი.

თავი VI. სამუშაოს აღწერილობის მომზადების მეთოდოლოგია

6.1. ამ თავის დებულებები სარეკომენდაციო ხასიათისაა. სამუშაოს აღწერილობის მომზადებისას შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერი მეთოდოლოგია, თუ იგი უზრუნველყოფს აღწერილობის სრულ შესაბამისობას სახელმძღვანელოს V თავით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან.

6.2. სამუშაოს აღწერილობის შემუშავება ხდება პოზიციის სიღრმისეული ანალიზის შედეგად. იმისათვის, რომ საბოლოო პროდუქტი ხარისხიანი და ამომწურავი იყოს, მნიშვნელოვანია ანალიზის პროცესის კარგად გააზრება, დაგეგმვა და განხორციელება. ქვემოთ წარმოდგენილია სამუშაოს ანალიზის და პოზიციის აღწერის მომზადების პროცესის ძირითადი ეტაპები.

6.3. ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა კომპლექსური პროცესი, სამუშაოს ანალიზი და პოზიციის სამუშაოს აღწერილობის მომზადება დაგეგმვით იწყება. ანალიზის პროცესი კარგად უნდა იქნეს გააზრებული და ნაბიჯ-ნაბიჯ გაიწეროს დროში. უნდა მოხდეს თითოეულ ეტაპზე პასუხისმგებელი პირების იდენტიფიცირება, საჭირო რესურსების მოძიება, საზოგადოების მომზადება ამ პროცესისთვის და სხვა დეტალების მოგვარება, რათა შემდგომში რაც შეიძლება ნაკლებმა სირთულემ იჩინოს თავი.

6.4. სამუშაოს/პოზიციის შესახებ ინფორმაციის მოძიებისთვის, როგორც წესი, რამდენიმე წყაროს მიმართავენ. მათგან ყველაზე გავრცელებულია:

- საზოგადოების შინაგანაწესი, სტრუქტურული ქვედანაყოფის დებულება და/ან სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტები;
- საზოგადოების სტრატეგიული გეგმა და მისგან გამომდინარე დამატებითი დოკუმენტები;
- პროფესიის მარეგულირებელი სტანდარტები, ნორმატიული აქტები;
- პროფესიული ლიტერატურა;
- დარგის ექსპერტები, საკითხის შესახებ თეორიული და/ან პრაქტიკული ცოდნის მქონე პირები;
- პოზიციის უშუალო ხელმძღვანელი;
- სამუშაო პროცესზე უშუალოდ დაკვირვება.

6.5. ინფორმაციის მიღება 6.4 პუნქტში ჩამოთვლილი წყაროებიდან, როგორც წესი, შემდეგი თანმიმდევრობით ხორციელდება:

ა) დოკუმენტების ანალიზი: პოზიციის შესწავლის პროცესი იწყება დოკუმენტების ანალიზით და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც სამუშაოს შესახებ მეტ-ნაკლებად მკაფიო წარმოდგენა ყალიბდება, მკვლევარი გადადის შეხვედრებზე დარგის ექსპერტებთან; დოკუმენტების ანალიზი გულისხმობს მათ გაცნობასა და იმ ძირითადი ფუნქციებისა და მოვალეობების ამოწერას, რომლებიც კონკრეტულ პოზიციასთან კავშირში იკვეთება;

ბ) გასაუბრება ექსპერტებთან: დოკუმენტების ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის გადამოწმება შესაძლებელია დარგის ექსპერტებთან/პირებთან, ვინც კარგად იცნობს შესასწავლ პოზიციას; ამისათვის შეიძლება მომზადდეს სპეციალურ კითხვარები ან სტანდარტულ ფორმები, რომლებშიც საგანგებოდ არის გამახვილებული ყურადღება სამუშაოს იმ ასპექტებზე, რომლებიც განსაკუთრებით საინტერესოა და/ან რომლის შესახებაც არასაკმარისი ინფორმაცია იყო მოძიებული

დოკუმენტების ანალიზის ეტაპზე; სტანდარტული კითხვარი, როგორც წესი, შემდეგ კითხვებს მოიცავს:

ბ.ა) რა ფუნქციებს და პასუხისმგებლობებს ითვალისწინებს პოზიცია? როგორ ხორციელდება მათი შესრულება?

ბ.ბ) რა კომპეტენციებია დელეგირებული მოცემული პოზიციისთვის? როგორ ხორციელდება მათი შესრულება?

ბ.გ) რა სახის ანგარიშვალდებულებას ითვალისწინებს პოზიცია? როგორ ხორციელდება მისი შესრულება?

ბ.დ) როგორია საკვალიფიკაციო და სამუშაოს შესრულებისადმი წაყენებული მოთხოვნები?

გ) დაკვირვება სამუშაო პროცესზე: თუ სამუშაოს სპეციფიკა ამის შესაძლებლობას იძლევა, დაკვირვება სამუშაოს ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე ინფორმაციული და სასარგებლო წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს; დაკვირვება შეიძლება განხორციელდეს უშუალოდ თანამშრომელთან გვერდით ყოფნისას სამუშაო პროცესის მიმდინარეობის დროს ან პროცესის მიმდინარეობის თვალყურისდევნება ვიდეო კამერისა და სხვა ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით; ნებისმიერ შემთხვევაში დაკვირვება თანამშრომლის ინფორმირების, მისგან თანხმობის მიღების შემდეგ უნდა ხორციელდებოდეს ამ მიმართულებით არსებული ეთიკური ნორმებისა და სტანდარტების სრული დაცვით.

6.6. შესასწავლი პოზიციის შესახებ საკმარისი ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ საჭიროა მისი დამუშავება, სამუშაოს აღწერილობის ფორმაში მოყვანა და შეგროვებული ინფორმაციის სიზუსტის გადამოწმება.

6.7. ინფორმაციის გაერთიანების შემდეგ დოკუმენტის პირველადი ვერსია გასაცნობად გადაეცემა დარგის ექსპერტებს, პოზიციის ხელმძღვანელებს და სამუშაოს მცოდნე სხვა პირებს (მათ შორის იმათ, ვინც გამოყენებული იყო ინფორმაციის მოძიების პროცესში) შენიშვნებისთვის და მოსაზრებებისთვის.

6.8. სამუშაოს აღწერილობის პირველად ვერსიასთან დაკავშირებით მიღებული შენიშვნების/კომენტარების გათვალისწინების შედეგად ყალიბდება დოკუმენტის საბოლოო ვარიანტი, რომელიც, 5.8 პუნქტით გათვალისწინებული ვიზირების შემდეგ, დასამტკიცებლად წარედგინება დირექტორს ან რექტორს.

6.9. საზოგადოებას გარკვეული პერიოდულობით მოუწევს მიუბრუნდეს თითოეულ აღწერილობას და ასახოს მასში საზოგადოების კონკრეტული სამსახურის პოზიციის ფარგლებში განხორციელებული ცვლილებები. სამუშაოთა აღწერილობების გადახედვის სიხშირე დამოკიდებულია საზოგადოების განვითარების დინამიკასა და ახალი პროექტების რაოდენობაზე. სწრაფი განვითარების პირობებში გადახედვა ყოველწლიურად ან ორ წელიწადში ერთხელ ხორციელდება. გადახედვის არსი, რეალურად, ისაა, რომ მოხდეს სამუშაოს აღწერილობაში მოცემული ინფორმაციის სიზუსტისა და მისი რეალობასთან შესაბამისობის შემოწმება.

კარი II. თანამშრომლების სამუშაოდ მიღება

თავი VII. კადრების მოზიდვა

7.1. ახალი კადრების შერჩევის პროცედურის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოახერხებს საზოგადოება საინტერესო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ

ინფორმაციის მიწოდებას, მათ დაინტერესებას და მოზიდვას კონკურსში ჩასართავად. ამ პროცესს რეკრუტირებას ეწოდება.

7.2. სასურველი კადრების მოძიება შესაძლებელია საზოგადოების მიღმაც და მის შიგნითაც.

7.3. გარე მოძიება მიმართულია ადამიანებზე, რომლებიც საზოგადოების თანამშრომლები არ არიან, მაგრამ საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით საინტერესო შეიძლება იყვნენ საზოგადოებისათვის.

7.4. შიდა მოძიება ორიენტირებულია საზოგადოების არსებულ თანამშრომლებზე, მათგან ისეთის გამოვლენაზე, რომელიც საკუთარი ცოდნით თუ გამოცდილებით შეიძლება იყოს განხილული გამონათვისუფლებულ ვაკანსიაზე.

7.5. რეკრუტირებას ორივე წესს თავისი ნაკლოვანებები და დადებითი მხარეები გააჩნია.

7.6. შიდა წყაროებიდან კადრების რეკრუტირების პრაქტიკის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ ორგანიზაციაში საერთოდ ვერ ხვდება ე.წ. „ახალი სისხლი“. ამის გამო დაბალია შემოქმედებითობის და სიახლეების დანერგვის დონე, რაკი თანამშრომელთა უმეტესობა უკვე გამოცდილი, ტრადიციული მეთოდებით ასრულებს სამუშაოს.

7.7. გარე რესურსებიდან კადრების მოზიდვას ახლავს გარკვეული რისკი იმისა, რომ რეკრუტირებული კანდიდატი ვერ მოერგება საზოგადოების კულტურას, ვერ გაართმევს თავს დაკისრებულ მოვალეობებს ან რაიმე სხვა ფორმით შეუქმნის პრობლემებს საზოგადოებას.

7.8. გარე წყაროებით რეკრუტირებისას უფრო მეტი კანდიდატის დაინტერესება ხდება, შესაბამისად უფრო მეტი კანდიდატიდან უწევს ორგანიზაციას მომავალი თანამშრომლის არჩევა.

7.9. თუკი კონკრეტულ სიტუაციაში საზოგადოებას არ აქვს ფართომასშტაბიანი შერჩევის პროცედურის წარმართვის დრო ან ფინანსური რესურსი, შიდა წყაროებიდან რეკრუტირება უფრო გონივრული გადაწყვეტილება იქნება. იმ შემთხვევაში კი, თუკი საზოგადოების ინტერესებში შედის „ახალი სისხლის“ დამატება და შერჩევის ჩატარებისთვის საჭირო დრო და სხვა რესურსებიც გააჩნია, უპირატესობა გარე წყაროებიდან რეკრუტირებას უნდა მიენიჭოს.

7.10. გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ საიდან მოხდება ახალი კადრების რეკრუტირება (შიდა თუ გარე წყაროებიდან) არსებითად განაპირობებს იმ მეთოდებს, რომლებსაც საზოგადოება მიმართავს სასურველი კანდიდატების რეკრუტირებისთვის. გარე რეკრუტირებისას, ტრადიციულად, ოფიციალურად ცხადდება ვაკანსია, შიდა რეკრუტირების შემთხვევაში კი ხდება თანამშრომელთა პირადი საქმეების, მათი შეფასებების და მათ სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვა დოკუმენტების ანალიზი.

7.11. რეკრუტირების გარე თუ შიდა წყაროს ან მათი კომბინაციის გამოყენება დამოკიდებულია კონკრეტულ ვითარებაზე. დასაბუთებულ გადაწყვეტილებას, რომელი წყარო უნდა იქნეს გამოყენებული წარმოქმნილ ვაკანსიაზე კადრის მოსაზიდად, იღებენ ხელმძღვანელები კონკრეტული პოზიციის მოთხოვნებიდან და არსებული შესაძლებლობებიდან გამომდინარე. გადაწყვეტილების მიღებამდე, ყველა შემთხვევაში, უნდა ჩატარდეს შიდა რესურსების ანალიზი და გარე წყაროდან მოზიდვის გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნეს იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს ერთი ან რამოდენიმე გარემოება შემდეგი ჩამონათვალიდან:

ა) კანონმდებლობის ან საზოგადოების სამართლებრივი აქტების მიხედვით მოცემულ ვაკანსიაზე თანამშრომლის შერჩევა დასაშვებია მხოლოდ ღია კონკურსით;

ბ) საზოგადოების არცერთ თანამშრომელს არ გააჩნია მოცემული ვაკანსიისათვის სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული კვალიფიკაცია/გამოცდილება ან/და უნარები;

გ) საზოგადოების ერთ ან რამოდენიმე თანამშრომელს გააჩნია მოცემული ვაკანსიისათვის სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული კვალიფიკაცია/გამოცდილება ან/და უნარები, მაგრამ ამ ვაკანსიაზე დასაქმება იქნება მათი თანამდებობრივად დაქვეითება ან შემცირდება შრომის ანაზღაურება;

დ) საზოგადოების ერთ ან რამოდენიმე თანამშრომელს გააჩნია მოცემული ვაკანსიისათვის სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული კვალიფიკაცია/გამოცდილება ან/და უნარები, მაგრამ საჭიროა სამუშაოთა შესრულების დამკვიდრებული მეთოდების შეცვლა, სიახლეების დანერგვა, შემოქმედებითობის ამაღლება და ამაზე მოცემულ ვაკანსიაზე გარედან მოსულ კადრს მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია.

7.12. რეკრუტირება აერთიანებს ყველა იმ პროცედურას, პროგრამას თუ ინიციატივას, რომელსაც საზოგადოებამ შეიძლება მიმართოს მისთვის საინტერესო კადრების მოზიდვისთვის, არსებული ვაკანსიებით მათი დაინტერესებისთვის.

7.13. კადრების მოზიდვისთვის დასაშვებია კანონმდებლობით ნებადართული ნებისმიერი აქტიურობა. ამ პუნქტში მოცემულია ძირითადი, ფართოდ გავრცელებული აქტიურობები. ესენია:

ა) მოქმედ თანამშრომელთაგან რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი პირის/პირების გამოყოფა და მათი ფუნქციების განსაზღვრა;

ბ) რეკრუტირების გეგმის შემუშავება - ჩვეულებრივ, გეგმა ერთი წლისთვის მზადდება, თუმცა, საჭიროებებიდან გამომდინარე, იგი უფრო ხანგრძლივ პერიოდზეც შეიძლება იყოს გათვლილი; რეკრუტირების გეგმაში სისტემატიზებული სახით უნდა იქნეს წარმოდგენილი ის საჭიროებები, რომლებიც საზოგადოებას აქვს და პოტენციურად შეექმნება ახალი კადრების მოზიდვის კუთხით; გეგმაში აგრეთვე წარმოდგენილ უნდა იქნეს ამ საჭიროებებზე რეაგირებისთვის აუცილებელი რესურსები (დრო, ფინანსები, ადამიანები და ა.შ.); გეგმა უნდა გამომდინარეობდეს ადამიანური რესურსების მართვისა და საზოგადოების ზოგადი სტრატეგიული გეგმიდან და უნდა ემსახურობდეს ხსენებული ორი გეგმის შესრულებას (მათში დასახული მიზნების მიღწევას) ახალი კადრების მოზიდვის გზით; რეკრუტირების გეგმა მოიცავს:

ბ.ა) მოკლე ინფორმაციას საზოგადოების პოლიტიკის შესახებ რეკრუტირების მიმართულებით;

ბ.ბ) საზოგადოების ხანმოკლე და ხანგრძლივ მიზნებს ახალი კადრების მოზიდვის მიმართულებით;

ბ.გ) დასახული მიზნების მიღწევის სტრატეგიის დეტალურ აღწერას – აქტიურობებს, ფინანსურ და არაფინანსურ რესურსებს და ა.შ.

გ) რეკრუტირების მიზნით კონკრეტული ღონისძიებების განხორციელება - დასაშვებია კანონმდებლობით ნებადართული ნებისმიერი ღონისძიების, მიდგომისა და მათი კომბინაციის ისეთი შერჩევა, რომელიც კონკრეტულ მომენტში ყველაზე მეტად ემსახურება საზოგადოების მიზნებსა და ამოცანებს; ამ ქვეპუნქტში წარმოდგენილია რეკრუტირების ყველაზე პოპულარული ღონისძიებები/აქტივობები:

გ.ა) განცხადების განთავსება - ინფორმაცია არსებული ვაკანსიების შესახებ შეიძლება გამოქვეყნდეს გაზეთში, საზოგადოების ოფიციალურ ვებ-გვერდზე, ვაკანსიების საძიებელ პორტალებზე, სოციალურ ქსელებში; რეკრუტირების ნებისმიერი ღონისძიების შემთხვევაში, განსაკუთრებით კი განცხადების მომზადება/განთავსების პროცესში, მნიშვნელოვანია საზოგადოებამ ნათლად წარმოიდგინოს იდეალური კანდიდატი, რომლის მიღებაც სურს სამსახურში და უკვე ამ წარმოდგენაზე დაფუძნებით განსაზღვროს როგორ/სად/რა გზით შეიძლება ასეთი კანდიდატისთვის ხმის მიწვდენა, მისი დაინტერესება არსებული ვაკანსიით; რაც შეეხება განცხადების შინაარსს, იგი არსებითად უნდა იყოს ნაკარნახევი პოზიციის სამუშაოს აღწერილობით; მეტი ინფორმაციულობისთვის განცხადებას შეიძლება დაემატოს მოკლე ცნობები საზოგადოების შესახებ (სიდიდე, მისი ადგილი კონკურენტებს შორის და ა.შ.), რათა ვაკანსია კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდეს პოტენციური კანდიდატებისთვის;

გ.ბ) ღია კარის დღის ორგანიზება - ამ ღონისძიების ფარგლებში ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შესაძლებლობა აქვს მოვიდეს ორგანიზაციაში, გაესაუბროს მის წარმომადგენლებს, გაიგოს მეტი საზოგადოების, მისი გეგმებისა და თანამშრომლებისთვის არსებული შეთავაზებების შესახებ;

გ.გ) რეკრუტირების სააგენტოების დაქირავება - მომსახურების შესყიდვა სპეციალიზებული სააგენტოსაგან, რომელიც დაინტერესებულ ორგანიზაციებს სთავაზობს რეკრუტირების სერვისს; ამგვარი სააგენტოების ძირითადი დანიშნულებაა ორგანიზაციის საჭიროებების გარკვევა და შესაბამისი პირის მოძიება/დაინტერესება ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებული ვაკანსიით; სააგენტოები ხშირად უკვე დასაქმებულ პირებსაც მიმართავენ მათი სხვა ორგანიზაციაში გადაბირების მიზნით;

გ.დ) სტაჟირება - როგორც წესი, გამოიყენება უფრო ახალგაზრდა, გამოუცდელი კადრების მოზიდვისთვის; ნაკლებად სავარაუდოა, რომ გამოცდილი პროფესიონალი დათანხმდება ორგანიზაციაში მუშაობას სტაჟირის პოზიციასა და პირობებზე, ამიტომ, თუკი საზოგადოება გამოცდილ თანამშრომელს ეძებს, სტაჟირება არ იქნება სწორი არჩევანი;

გ.ე) სარეკლამო კამპანია - არ იგულისხმება რადიო- ან ტელერგოლები, რომლებშიც წარმოდგენილია ინფორმაცია ამა თუ იმ პოზიციაზე კონკურსის გამოცხადების შესახებ; კვლევებით დადგენილია, რომ ყველაზე შესაფერისი კადრების მოზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია საკმარისად ბევრ დროს და რესურსს უთმობს საკუთარი ღირებულებების და დანიშნულების შესახებ საზოგადოების ინფორმირებას; ანაზღაურება არ არის პროფესიული გადაწყვეტილებების ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი; ბუნებრივია, მას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციით/პოზიციით დაინტერესების პროცესში, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის საჯარო იმიჯი, ის ღირებულებები, რომლებსაც ორგანიზაცია ემსახურება - ადამიანები ხშირად მზად არიან ემსახურონ ორგანიზაციას, ჩაებან დამატებით აქტიურობებში, აიღონ ზედმეტი პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი იზიარებენ ამ კონკრეტული ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს, სწამთ იმ საქმის, რომელსაც ემსახურებიან; აქედან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ საზოგადოება სათანადო დროსა და ყურადღებას უთმობდეს ადეკვატური/მიმზიდველი საჯარო იმიჯის შექმნას, თამამად საუბრობდეს იმ ღირებულებებსა და ხედვებზე, რომლებიც მას აქვს;

დ) რეკრუტირების ღონისძიებების შეფასება - მეთოდთა სიმრავლის ფონზე მნიშვნელოვანია, ზუსტად განსაზღვროს, თუ რომელი მეთოდი/მიდგომა არის ყველაზე ეფექტიანი საზოგადოების მიზნებისთვის, რომელს მოაქვს ყველაზე მეტი პოზიტიური შედეგი; ეს ინფორმაცია დაეხმარება საზოგადოებას კადრების მოზიდვის პრაქტიკის დახვეწაში, ორგანიზაციული რესურსების გონივრულ გამოყენებაში; პროცესის თავისებურებიდან გამომდინარე, მისი

ეფექტურობის შეფასება ვერ მოხდება უშუალოდ პროცესის შემდეგ - ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობაზე მსჯელობა მხოლოდ გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ არის შესაძლებელი, მას მერე, რაც რეკრუტირების შედეგები უკვე აისახება თანამშრომელთა სამუშაო პროცესზე/მის ხარისხზე; რეკრუტირების წარმატების, მისი ეფექტიანობის შეფასებისათვის ძირითადად მიმართავენ შემდეგ სტრატეგიებს:

დ.ა) კადრების დენადობის ანალიზი - კადრების დენადობაში იგულისხმება თანამშრომელთა მიერ ორგანიზაციის დატოვების ფაქტების სიმრავლე; მიიჩნევა, რომ არასწორად მოზიდული და შემდგომში შერჩეული კადრი/თანამშრომელი, რომელიც რაიმე მიზეზის გამო სრულიად ამოვარდნილია ორგანიზაციის კულტურიდან, მისი სამუშაო რიტმიდან, როგორც წესი, ტოვებს ორგანიზაციას, სხვა, უფრო კომფორტული სამუშაოს ძიებაში; შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია კადრების დენადობის მაჩვენებელი, მით უფრო აშკარაა, რომ გარკვეულ პრობლემებს აქვს ადგილი კადრების მოზიდვის/შერჩევის ეტაპზე; წარუმატებელი, არაეფექტიანი რეკრუტირების პროცედურა არ არის კადრების დენადობის ერთადერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი; თანამშრომლები ხშირად მიდიან ოჯახური მდგომარეობის, სამსახურში წარმოქმნილი პრობლემების და სხვა მიზეზთა გამოც, თუმცა რეკრუტირების და შემდგომში კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმების გამოყენებას უდიდესი პოზიტიური გავლენა აქვს კადრების დენადობაზე; ამდენად, ამ პარამეტრის თვალყურის დევნება რეკრუტირების პროცედურის ხარისხთან დაკავშირებით დასკვნების გამოტანის კარგი საშუალებაა;

დ.ბ) შესრულებული სამუშაოს შეფასების ანგარიშების ანალიზი - ერთ-ერთი ყველაზე ლოგიკური და ინტუიციური გზაა იმისათვის, რომ შეფასდეს რეკრუტირების პროცესის ეფექტიანობა; გულისხმობა ახლად შერჩეული თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების ანალიზს; რეკრუტირები ვერ ჩაითვლება სამუშაოს დაბალი ხარისხის განმსაზღვრელ ერთადერთ ფაქტორად, თუმცა თავისი წვლილი მასაც აქვს - თანამშრომლის მიერ სისტემატურად ნეგატიური შეფასებების მიღება შეიძლება იყოს ინდიკატორი იმისა, რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის ეტაპზე არსებითი ხარვეზები იყო დაშვებული.

დ.გ) გამოკითხვის ჩატარება - რეკრუტირების ეფექტიანობის შესახებ დასკვნების გამოტანისათვის კარგი საშუალებაა ახლად შერჩეული თანამშრომლების გამოკითხვა, ვინაიდან ამ ადამიანებმა საკუთარ თავზე გამოცადეს საზოგადოების მიერ გამოყენებული რეკრუტირების მეთოდები და მათთვის ადვილი უნდა იყოს იმაზე მსჯელობა, თუ რამდენად ეფექტიანი იყო თითოეული მათგანი. ტრადიციულად, ორგანიზაციები მოკლე კითხვარს სთავაზობენ ახლად შერჩეულ კანდიდატებს ან აწყობენ გასაუბრებებს/შეხვედრებს მათ მიერ განვლილ რეკრუტირების პროცესთან დაკავშირებით; არანაკლებ ხშირია ე.წ. ონლაინგანაცხადების ფორმაშივე ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყაროს მოთხოვნაც; ამ გზით ორგანიზაციას სურს, გაიგოს რეკრუტირების გამოყენებული მეთოდებიდან რომელმა გაამართლა ყველაზე მეტად; ახლად აყვანილი თანამშრომლების აზრი ვერ იქნება სრულად ობიექტური და იმთავითვე გასათვალისწინებელი, თუმცა ბევრი კანდიდატის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია საზოგადოებას დაეხმარება ძირითადი პრობლემის გამოკვეთაში.

7.14. რეკრუტირება ანუ ახალი კადრების მოზიდვის ფუნქცია დიდ სივრცეს აძლევს საზოგადოებას შემოქმედებითი მიდგომების შემუშავებისთვის. ამოსავალი წერტილი, ნებისმიერ შემთხვევაში, უნდა იყოს „იდეალური კანდიდატის“ ყურადღების მოპყრობა, მისი დაინტერესება პოზიციით. ნებისმიერი მეთოდი, რომელიც დაეხმარება საზოგადოებას ამ მიზნების მიღწევაში თამამად შეიძლება ჩაითვალოს რეკრუტირების წარმატებულ სტრატეგიად.

თავი VIII. თანამშრომლების შერჩევის წესი

8.1. თანამშრომლების შერჩევა, გარდა ამ თავის 8.2-8.8 პუნქტებით გათვალისწინებული განსაკუთრებული შემთხვევებისა, დასაშვებია როგორც კონკუსით, ასევე მის გარეშე.

8.2. აკადემიური პერსონალის თანამშრომლების შერჩევა დასაშვებია მხოლოდ კონკურსით.

8.3. მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის თანამშრომლები შეირჩევიან კონკურსის გარეშე.

8.4. უნივერსიტეტის სამეცნიერო და გამოყენებითი კვლევითი სამუშაოების განმახორციელებელი ჯგუფების თანამშრომელთა შერჩევის წესები დგინდება საზოგადოების სპეციალური სამართლებრივი აქტებით. ამ თავის დებულებები ასეთ თანამშრომელთა შერჩევაზე არ ვრცელდება.

8.5. თუ წარმოქმნილ ვაკანსიაზე (გარდა აკადემიური პერსონალის ვაკანსიისა) შესაძლებელია საზოგადოების თანამშრომლის დაწინაურება კვალიფიკაციისა და საზოგადოების წინაშე დამსახურების გათვალისწინებით, იგი უნდა დაინიშნოს კონკურსის გარეშე.

8.6. დაწინაურებად ითვლება რომელიმე ქვემოთ ჩამოთვლილ შემთხვევათაგან, თუ ამას თან არ ახლავს თანამშრომლის შრომის ანაზღაურების შემცირება:

ა) გადაყვანა დამხმარე პერსონალის კატეგორიიდან ადმინისტრაციული პერსონალის კატეგორიაში;

ბ) მასწავლებლის დანიშვნა უფროს მასწავლებლად;

გ) მოწვეული მასწავლებლის დანიშვნა მოწვეულ პროფესორად.

8.7. დაწინაურებად ითვლება აგრეთვე თანამშრომლის გადაყვანა სხვა თანამდებობაზე იგივე კატეგორიის ფარგლებში, თუ ამას თან ახლავს შრომის ანაზღაურების გაზრდა.

8.8. საზოგადოების საჭიროებათა გათვალისწინებით დასაშვებია თანამშრომლის კონკურსის გარეშე გადაყვანა სხვა თანამდებობაზე ერთიდაიგივე კატეგორიის ფარგლებში, თუ ეს არ იწვევს მისი შრომის ანაზღაურების შემცირებას.

8.9. უნივერსიტეტისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამდებობაზე წარმოქმნილ ვაკანსიაზე საზოგადოების თანამშრომლის დაწინაურებაზე ან გადაყვანაზე დირექტორს მიმართავს რექტორი დასაბუთებული შუამდგომლობით.

8.10. დასაბუთებულ გადაწყვეტილებას ისეთ ვაკანსიაზე თანამშრომლის დაწინაურებაზე ან გადაყვანაზე, რომელიც არ განეკუთვნება უნივერსიტეტის და მისი სტრუქტურული ერთეულების თანამდებობებს, იღებს დირექტორი.

8.11. რექტორის შუამდგომლობა ან დირექტორის გადაწყვეტილება თანამშრომლის დაწინაურებაზე ან სხვა თანამდებობაზე გადაყვანაზე შეთანხმებული უნდა იყოს ამ თანამშრომელთან.

8.12. თანამდებობაზე უკონკურსოდ დასანიშნი პირის კვალიფიკაცია, ცოდნა და გამოცდილება სრულად უნდა აკმაყოფილებდეს შესაბამისი სამუშაოს აღწერილობის მოთხოვნებს.

8.13. უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის თანამდებობაზე თანამშრომლის დაწინაურების/გადაყვანის შემთხვევაში, თუ შესრულებულია ამ თავის 8.11-8.12 პუნქტის პირობები, დირექტორი ვალდებულია, დააკმაყოფილოს რექტორის შუამდგომლობა.

8.14. გადაწყვეტილებას კონკურსის გარეშე თანამდებობაზე დასანიშნი პირის შერჩევაზე გარე რეკრუტირების მექანიზმის გამოყენებით, ამ სახელმძღვანელოს 7.11 პუნქტის პირობათა გათვალისწინებით, შესაბამისი ბრძანების გამოცემის გზით იღებს რექტორი, თუ შესარჩევია უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი და დირექტორი - დანარჩენ შემთხვევებში. ამ ბრძანებითვე განისაზღვრება რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი თანამშრომელი/თანამშრომლები, რეკრუტირების ღონისძიებები და პასუხისმგებელი თანამშრომლის ფუნქციები, გამომდინარე ამ ღონისძიებებიდან.

8.15. ამ თავის 8.14 პუნქტით გათვალისწინებული ბრძანების გამომცემ პირს რეკრუტირებაზე პასუხისმგებელი პირი წარუდგენს გარე რეკრუტირების მექანიზმის გამოყენებით შერჩეულ ერთ ან რამოდენიმე კანდიდატურას ბრძანების შესაბამისად. თუ წარდგენილია რამოდენიმე კანდიდატი, მათგან ერთს შეარჩევს რექტორი/დირექტორი ამ თავის 8.9-8.10 პუნქტებით გათვალისწინებული წესით.

8.16. გადაწყვეტილებას თანამშრომელთა კონკურსით შერჩევის თაობაზე, გარდა 8.2 პუნქტით გათვალისწინებული შემთხვევებისა, იღებს პარტნიორთა კრება:

ა) რექტორის წერილობითი წარდგინებით, თუ კონკურსით უნდა შეირჩეს უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი;

ბ) დირექტორის წერილობით წარდგინებით, თუ შესარჩევი არაა უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი.

8.17. ვაკანტურ თანამდებობებზე დასანიშნ (ასარჩევ) პირთათვის წასაყენებელი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები განისაზღვრება სამუშაოთა აღწერილობებით (იხ. თავი V).

8.18. სამუშაოს აღწერილობით დადგენილი კვალიფიკაციის შეფასების კრიტერიუმებსა და შეფასების წესს და კომპეტენციის მინიმალურ ზღვარს თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით ბრძანებით ამტკიცებს:

ა) რექტორი - უნივერსიტეტისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების თანამდებობებისათვის;

ბ) დირექტორი - თანამდებობებისათვის, რომლებიც არ მიეკუთვნება უნივერსიტეტსა და მის სტრუქტურულ ერთეულებს.

8.19. თანამშრომლის კონკურსით შერჩევის შემთხვევაში კონკურსი ცხადდება დირექტორის ბრძანებით. კონკურსანტთა მიერ წარმოსადგენი საბუთების ზუსტ ნუსხას და საზოგადოების დირექტორის ბრძანების პროექტს კონკურსის გამოცხადებაზე ადგენს ადამიანური რესურსების სამსახური. ნუსხა და ბრძანების პროექტი უნდა შეთანხმდეს უნივერსიტეტის რექტორთან, თუ კონკურსის გამარჯვებული უნდა დაინიშნოს უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლად.

8.20. კონკურსის გამოცხადების შესახებ დირექტორის ბრძანების გამოცემიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში კომპიუტერული და საინფორმაციო ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფის სამსახური აქვეყნებს შესაბამის განცხადებას უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე და ვაკანსიების საძიებელ იმ პორტალებზე, რომლებიც მითითებულია კონკურსის გამოცხადების შესახებ დირექტორის

ბრძანებაში. ბრძანებაში მითითებული პორტალებიდან ერთ-ერთი, ქართულენოვანი, არის ძირითადი. უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე განცხადება უნდა გამოქვეყნდეს ძირითად პორტალზე გამოქვეყნების დღეს. იმავე დღეს კანცელარიამ კონკურსის გამოცხადების შესახებ დირექტორის ბრძანების დამოწმებული ქსეროასლი უნდა განათავსოს საინფორმაციო დაფაზე უნივერსიტეტის შენობაში.

8.21. აკადემიური პერსონალის თანამშრომლის შესარჩევი კონკურსის მონაწილეთა შეფასების წესი განსაზღვრულია საზოგადოების წესდებით.

8.22. უნივერსიტეტის და მისი სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლების (გარდა აკადემიური პერსონალისა) შესარჩევი კონკურსის მონაწილეთა შეფასების წესს ბრძანებით განსაზღვრავს რექტორი.

8.23. იმ თანამდებობის დასაკავებელი კონკურსის მონაწილეთა შეფასების წესს, რომელიც არ მიეკუთვნება უნივერსიტეტსა და მის სტრუქტურულ ერთეულებს, ბრძანებით განსაზღვრავს დირექტორი.

8.24. კონკურსის მონაწილეებს აფასებს და გამარჯვებულს გამოავლენს საკონკურსო კომისია. თუ კონკურსის გამარჯვებული უნდა დაინიშნოს უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლად, საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარედ ინიშნება რექტორი ან უნივერსიტეტის მის მიერ შერჩეული სხვა თანამშრომელი. სხვა შემთხვევაში კომისიის თავმჯდომარედ ინიშნება დირექტორი ან საზოგადოების მის მიერ შერჩეული სხვა თანამშრომელი. კომისიის წევრებად ინიშნება თავმჯდომარის მიერ შერჩეული 4 პირი. კომისიის წევრებად შეიძლება დაინიშნონ საზოგადოების თანამშრომლები ან შესაბამისი კვალიფიკაციის ან/და გამოცდილების მქონე სხვა პირები. საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე და წევრები ინიშნებიან დირექტორის ბრძანებით კონკურსის გამოცხადებიდან 2 კვირის ვადაში. ბრძანების პროექტს ადგენს ადამიანური რესურსების სამსახური.

8.25. საკონკურსო კომისია გადაწყვეტილებებს იღებს სხდომებზე ღია კენჭისყრით. სხდომებს იწვევს კომისიის თავმჯდომარე სხდომის გამართვამდე, სულ ცოტა, 2 სამუშაო დღით ადრე კომისიის ყველა წევრის სატელეფონო ან SMS შეტყობინებით გაფრთხილების გზით. სხდომა უფლებამოსილია, მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ ესწრება კომისიის თავმჯდომარე და კომისიის სხვა წევრთა ნახევარი ან მეტი. გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა კომისიის დამსწრე წევრთა ხმების უმრავლესობა. თუ მომხრეთა და მოწინააღმდეგეთა ხმების რაოდენობა თანაბარია, გადამწყვეტია კომისიის თავმჯდომარის ხმა.

8.26. საკონკურსო კომისიის მუშაობას ორგანიზაციულად უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სამსახური. ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი ვალდებულია, დაესწროს საკონკურსო კომისიის ყველა სხდომას, აწარმოოს და შეინახოს სხდომების ოქმები. სხდომის ოქმს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი ადგენს სხდომის გამართვის დღესვე. კომისიის ყველა წევრი, რომელიც ესწრებოდა სხდომას, ვალდებულია, ხელი მოაწეროს სხდომის ოქმს მისი შედგენისთანავე. კომისიის წევრი, რომელიც კენჭისყრისას უმცირესობაში დარჩა, უფლებამოსილია, ოქმს წერილობით დაურთოს თავისი მოსაზრებები. ასეთი დანართი ოქმის შემადგენელი ნაწილია.

8.27. კონკურსის მონაწილეთა საბუთების მიღება და შემოწმება ხდება შემდეგი წესით:

ა) კონკურსანტთა საბუთების მიღება არ უნდა დაიწყოს 1 თვეზე ადრე საკონკურსო განცხადების პროაქტიური გამოქვეყნების დღიდან და მათი წარდგენის ვადა არ უნდა იყოს 1 კვირაზე ნაკლები საბუთების/მასალების მიღების დაწყების დღიდან;

ბ) საბუთები/მასალები, თუ მათი წარმოდგენა გათვალისწინებულია მატერიალური სახით, კონკურსანტმა უნდა წარუდგინოს კანცელარიას უშუალოდ ან საფოსტო გზავნილით, დედნებთან ერთად წარმოდგენილ უნდა იქნას ყველა საბუთის თითო ქსეროასლი და 1 CD დისკი, რომელზეც ჩაწერილი უნდა იყოს ყველა წარმოდგენილი საბუთის ელექტრონული ასლი .pdf ფორმატში; თუ გათვალისწინებულია საბუთების წარმოდგენა ელექტრონულად, საკონკურსო განცხადებაში მითითებულ ელექტრონულ მისამართზე ელექტრონული ფოსტით უნდა გაიგზავნოს .pdf ფორმატის ერთი ფაილი, რომელიც მოიცავს ყველა წარმოსადგენი საბუთის ელექტრონულ (დასკანერებულ) ასლს;

გ) კანცელარია, თუ საბუთები/მასალები წარმოდგენილია მატერიალური სახით, დაუყოვნებლივ ამოწმებს თითოეული საბუთის ნამდვილობას და დედნებს (გარდა განცხადების, პროფესიული ბიოგრაფიის და ფოტოსურათებისა) უბრუნებს კონკურსანტს, თუ საბუთები/მასალები წარმოდგენილია უშუალოდ მის მიერ (თუ საბუთები/მასალები მიღებულია საფოსტო გზავნილით, დედნები ინახება კანცელარიაში მოკითხვამდე);

დ) მიღებული განცხადების დამოწმებულ ასლსა და სხვა საბუთების ელექტრონულ ასლებს კანცელარია დაუყოვნებლივ გადასცემს ადამიანური რესურსების სამსახურს; თუ საბუთები მიღებულია ელექტრონულად, კანცელარია ამობეჭდავს და თავისთან იტოვებს ყოველი საბუთის თითო პირს, ხოლო ადამიანური რესურსების სამსახურს საბუთებს უგზავნის ელექტრონული ფოსტით;

ე) ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი აწარმოებს კონკურსანტთა და მათ მიერ წარმოდგენილი მასალების რეესტრს; რეესტრსა და მიღებულ მასალებს იგი ამრავლებს ისე, რომ თითო პირი შეხვდეს საკონკურსო კომისიის ყველა წევრს;

ვ) კონკურსანტთა საბუთების წარდგენის ვადის ამოწურვის მომდევნო სამუშაო დღეს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი კონკურსანტების მიერ წარმოდგენილი საბუთების/მასალებისა და რეესტრის ქსეროასლებს გადასცემს საკონკურსო კომისიის ყველა წევრს; რეესტრთან ერთად ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი კომისიის წევრებს გადასცემს თავის დასკვნას წარმოდგენილი საბუთების/მასალების ნამდვილობაზე, მათი ჩამონათვალისა და პრეტენდენტის კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების შესაბამისობაზე დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან.

ზ) კონკურსანტთა და წარმოდგენილი საბუთების რეესტრის მიღებიდან ერთი კვირის ვადაში საკონკურსო კომისია იღებს გადაწყვეტილებას იმ კონკურსანტთა დისკვალიფიკაციის შესახებ, რომელთა კვალიფიკაცია ან/და წარმოდგენილი საბუთები/მასალები არ აკმაყოფილებს საკონკურსო განცხადების მოთხოვნებს და ამის გათვალისწინებით ადგენს და ამტკიცებს კონკურსანტთა საბოლოო რეესტრს.

8.28. კონკურსის პირველ ეტაპზე, კონკურსანტთა საბოლოო რეესტრის დამტკიცებიდან ერთი კვირის ვადაში, კომისიის თითოეული წევრი დამოუკიდებლად აფასებს რეესტრში შეტანილი თითოეული კონკურსანტის კვალიფიკაციას წარმოდგენილი საბუთების მიხედვით, ავსებს და კომისიის თავმჯდომარეს გადასცემს კონკურსანტთა შეფასების უწყისს.

8.29. კონკურსანტთა საბოლოო რეესტრის დამტკიცებიდან ორი კვირის ვადაში კომისიის თავმჯდომარემ უნდა შეადგინოს კონკურსიდან მოხსნილთა და კონკურსანტთა რეიტინგული სიები და მოიწვიოს კომისიის სხდომა მათ დასამტკიცებლად.

8.30. კონკურსანტთა რეიტინგული სიის შესადგენად კომისიის თავმჯდომარე:

ა) გამოთვლის კვალიფიკაციის შეფასების თითოეული კრიტერიუმის საშუალო ქულას ყოველი კონკურსანტისათვის, რისთვისაც კრებს თითოეული კრიტერიუმის შეფასების ქულებს ყველა უწყისიდან, ჯამს ყოფს უწყისების რაოდენობაზე და განაყოფს არითმეტიკული წესით ამრგვალებს მთელ რიცხვამდე, რომელიც არის კონკურსანტის კომპეტენციის მაჩვენებელი ამ კრიტერიუმის მიხედვით;

ბ) ის კონკურსანტები, რომელთა კომპეტენციის მაჩვენებელი რომელიმე კრიტერიუმის მიხედვით ნაკლებია ამ კრიტერიუმის მიხედვით კომპეტენციის მინიმალურ ზღვარზე, შეყავს კონკურსიდან მოხსნილთა სიაში, დანარჩენები - რეიტინგულ სიაში;

გ) თითოეული კონკურსანტისათვის, რომელიც არაა შეყვანილი კონკურსიდან მოხსნილთა სიაში, ყველა კრიტერიუმის მიხედვით მისი კომპეტენციის მაჩვენებლების ჯამის საფუძველზე, გამოთვლის კვალიფიკაციის რეიტინგული შეფასების მაჩვენებელს, რისთვისაც კომპეტენციის მაჩვენებლების ყველაზე მაღალი ჯამის მქონე კონკურსანტს ეწერება მაქსიმალური ბალი, რომელიც ტოლია კონკურსანტთა დარჩენილი რაოდენობისა, მომდევნო ყველაზე მაღალი მაჩვენებლის მქონე კონკურსანტის შეფასება მცირდება 1 ბალით და ა.შ.;

დ) კონკურსანტთა რეიტინგულ სიაში კონკურსანტები ლაგდებიან რეიტინგული შეფასების მაჩვენებლის კლებადობის პრინციპით - პირველ ნომრად იწერება ყველაზე მაღალი მაჩვენებლის მქონე კონკურსანტი, ბოლო ნომრად - ყველაზე დაბალი მაჩვენებლის მქონე;

ე) თუ ორი ან რამოდენიმე კონკურსანტის კვალიფიკაციის რეიტინგული შეფასება ერთნაირია, სიაში წინ იწერება ის კონკურსანტი, რომელსაც შრომითი საქმიანობის უფრო ხანგრძლივი გამოცდილება აქვს.

8.31. კომისიის წევრების მიერ თავმჯდომარისათვის წარდგენილი შეფასების უწყისები რეიტინგული სიის შემადგენელი ნაწილია.

8.32. კონკურსიდან მოხსნილთა და რეიტინგული სიების ასლები დამტკიცებისთანავე გადაეცემა ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს, რომელიც ვალდებულია, მაშინვე დაუგზავნოს შესაბამისი შეტყობინებები ყველა კონკურსანტს ტელეფონითა და ელექტრონული ფოსტით.

8.33. კონკურსის დამატებითი ეტაპი გასაუბრების სახით ეწყობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს პირდაპირაა გათვალისწინებული კონკურსანტთა შეფასების წესით. თუ დამატებითი ეტაპი გათვალისწინებული არაა, კომისია კონკურსის გამარჯვებულად ადგენს რეიტინგულ სიაში პირველი ნომრით ჩაწერილ კონკურსანტს.

8.34. კონკურსის დამატებით ეტაპზე კომისიის წევრებს უფლება აქვთ, დაუსვან შეკითხვები კონკურსანტებს მხოლოდ მათ საბუთებში მითითებული კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების შესამოწმებლად. ამავე მიზნით კომისიას შეუძლია, კონკურსანტებს მოსთხოვოს დავალების წერილობით შესრულებაც. დავალება უნდა იყოს ერთნაირი ყველა კონკურსანტისათვის და უნდა შესრულდეს ერთდროულად ყველა კონკურსანტის მიერ საკონკურსო კომისიის სხდომის მსვლელობისას;

8.35. დამატებით ეტაპზე კომისიის თითოეული წევრი დამოუკიდებლად აფასებს კონკურსანტს და შეფასება შეაქვს დამატებით უწყისში, რომელსაც შევსებისთანავე გადასცემს კომისიის თავმჯდომარეს. თავმჯდომარე კომისიის თითოეული წევრის დამატებით უწყისს აერთიანებს პირველი ეტაპის მისივე უწყისთან და ადგენს საბოლოო რეიტინგულ სიას ამ თავის 8.30 პუნქტით გათვალისწინებული წესით. შეფასების დამატებითი უწყისები საბოლოო რეიტინგული სიის შემადგენელი ნაწილია. კონკურსანტთა საბოლოო რეიტინგული სიის დამტკიცებისთანავე კომისია კონკურსის გამარჯვებულად ადგენს ამ სიაში პირველ ნომრად ჩაწერილ კონკურსანტს.

8.36. კონკურსის გამარჯვებულის დადგენისთანავე ადამიანური რესურსების სამსახური ტელეფონისა და ელექტრონული ფოსტის საშუალებით აცნობებს ამის შესახებ დამატებითი ეტაპის ყველა მონაწილეს. იმავე ან მომდევნო სამუშაო დღეს ინფორმაციას კონკურსის გამარჯვებულის გამოვლენისა და გამარჯვებულის ვინაობის შესახებ ადამიანური რესურსების სამსახური განათავსებს საინფორმაციო დაფაზე უნივერსიტეტის შენობაში, ხოლო კომპიუტერული ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფის სამსახური - უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

8.37. კონკურსის ნებისმიერ მონაწილეს უფლება აქვს, გაასაჩივროს საკონკურსო კომისიის ნებისმიერი გადაწყვეტილება ქუთაისის საქალაქო სასამართლოში ამ გადაწყვეტილების მიღებიდან 30 დღის ვადაში. ადამიანური რესურსების სამსახური ვალდებულია, წერილობითი მოთხოვნის წარმოდგენიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში მისცეს კონკურსის მონაწილეს ან მის კანონიერ წარმომადგენელს შესაბამისი კონკურსის გამოცხადებასა და საკონკურსო კომისიის წევრების დანიშვნის თაობაზე გამოცემული ბრძანებების და საკონკურსო კომისიის ოქმის (ოქმების) დამოწმებული ასლები.

თავი IX. თანამშრომლების შერჩევის პროცედურების დაგეგმვა

9.1. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი კონკურსის ან გარე რეკრუტირების მექანიზმით ორ ან სამ საფეხურიანია და მოიცავს კანდიდატთა განაცხადების მიღება/დახარისხებას, შერჩეულ კანდიდატთა ტესტირებას ან/და გასაუბრებას.

9.2. საბუთების მიღება/გადარჩევა ხორციელდება ადამიანური რესურსების სამსახურის მიერ. სამსახურის თანამშრომლები ამოწმებენ, აკმაყოფილებს თუ არა კანდიდატი ყველა საკვალიფიკაციო მოთხოვნას, შეესაბამება თუ არა მისი ცოდნა და გამოცდილება საზოგადოების საჭიროებებს.

9.3. საბუთების მიღება/გადარჩევის საფეხურზე განაცხადის ფორმა კანდიდატისათვის ერთადერთი შესაძლებლობაა მოახდინოს პოზიტიური პირველი შთაბეჭდილება ორგანიზაციაზე, ამიტომ ხშირად იგი განაცხადში ახვედრებს გადამეტებულად დეტალიზებულ, არარელევანტურ, გამოცხადებული ვაკანსიისათვის არსებითი მნიშვნელობის არმქონე ინფორმაციას. ამ პრობლემის მოგვარება შეიძლება აპლიკანტებისთვის განაცხადის სტანდარტული ფორმის წინასწარ მიწოდებით. სააპლიკაციო ფორმა შეიძლება იყოს სტანდარტული ან წონიანი.

9.4. სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმის პირობებში კანდიდატისათვის შეუძლებელი ხდება მისი შეხედულებისამებრ ინფორმაციის ჩამატება/განაცხადის მოცულობის გაზრდა. აქცენტები კეთდება სწორედ იმ ინფორმაციაზე, რომელიც აინტერესებს საზოგადოებას და შემოსული განაცხადების ანალიზი/კანდიდატების შედარება მარტივდება სტანდარტიზაციის ხარჯზე. სტანდარტულ ფორმასთან ერთად საზოგადოებას შეუძლია დამატებითი დოკუმენტების (დიპლომის ასლები, სარეკომენდაციო და სამოტივაციო წერილები და ა.შ.) მოთხოვნაც. თუმცა

ხაზგასასმელია, რომ დოკუმენტების რაოდენობის ზრდა არსებითად ზრდის მათ დამუშავებაზე საჭირო დროსაც, შესაბამისად ფრთხილი და გონივრული მიდგომაა საჭირო საბუთების მოთხოვნისას. კვლევებით გამოვლენილია, რომ დამატებითი საბუთების რაოდენობა არსებითად არ აუმჯობესებს შერჩევის ხარისხს.

9.5. წონიანი სააპლიკაციო ფორმის გამოყენებისას საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვან მახასიათებლებს (გამოცდილებას, განათლებას და ა.შ.) სპეციალური რიცხობრივი მნიშვნელობა ენიჭება, რაც აადვილებს ამ მახასიათებლების მიხედვით კანდიდატების შეფასებას/მათ ურთიერთშედარებას ანუ წონიანი ფორმის გამოყენების შემთხვევაში თვისებრივი ინფორმაცია (ტექსტი) პირობითად გარდაიქმნება რაოდენობრივ ერთეულებში (ენიჭება რიცხვითი მნიშვნელობები), რაც ძალიან ამარტივებს ამ ინფორმაციის დამუშავების და კანდიდატების ერთმანეთთან შედარების ამოცანას.

9.6. სააპლიკაციო ფორმებსა და მათ მიღმა მდგარ კანდიდატებს შორის ზოგჯერ არსებითი განსხვავებაა. მსგავსი გაუგებრობების თავიდან აცილების მიზნით საბუთების მიღება/გადარჩევის საფეხურზე სასარგებლო შეიძლება იყოს წონების სისტემით გამოვლენილ ან თუნდაც ყველა კანდიდატთან მოკლე, გაცნობითი ხასიათის გასაუბრების ორგანიზება. ამგვარი გასაუბრება შესაძლებლობას მისცემს საზოგადოებას, უშუალოდ გაეცნოს კანდიდატს, დააზუსტოს მასთან სააპლიკაციო ფორმაში მოწოდებული ინფორმაცია, გამოავლინოს რამდენად შესატყვისია ეს პირი საზოგადოებისათვის არა მხოლოდ ბიოგრაფიული მონაცემებით, არამედ პიროვნული თვისებებითაც. გასაუბრება შეიძლება ჩანაცვლდეს სპეციალიზებული კითხვარის ფორმით, რომელშიც წარმოდგენილია დამატებითი შეკითხვები კანდიდატის შესახებ. განურჩევლად იმისა გასაუბრებას მიმართავს საზოგადოება თუ კითხვარს, მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველყოფა, რომ დასმული შეკითხვები იყოს არადისკრიმინაციული და თითოეული მათგანი უკავშირდებოდეს სამუშაოს ამა თუ იმ ასპექტს.

9.7. ტესტირების (წერიტი გამოცდის) ეტაპზე ხორციელდება კანდიდატის კვალიფიკაციის შესაბამისობის განსაზღვრა პოზიციით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან სპეციალიზებული ტესტების/წერიტი გამოცდის გამოყენებით. იმისდა მიხედვით, თუ რას მოითხოვს პოზიცია კანდიდატისაგან შეფასება შეიძლება განსხვავებული მიმართულებით წარიმართოს. ასე, მაგალითად, შეიძლება შეფასდეს ადამიანის პიროვნული თვისებები (სავარაუდოდ, აქცენტი გაკეთდება იმ თვისებებზე, რომლებიც ყველაზე მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან), კონკრეტული უნარები (პროფესიულ წარმატებასთან დაკავშირებული ისეთი უნარები, როგორცაა ანალიტიკური აზროვნება, კრიტიკული აზროვნება, ზოგადი უნარები და ა.შ.), ცოდნა (კონკრეტული მიმართულებით/დარგში დაგროვილი ცოდნა) და ფიზიკური შესაძლებლობები. ტესტირების თანამედროვე ინსტრუმენტების მრავალფეროვნების პირობებში დიდია ყველა მათგანის გამოყენებისა და აპლიკანტის ყოველმხრივი შეფასების ცდუნება, თუმცა, როგორც ყველაფერში, ზომიერება შერჩევის ამ ეტაპზეც ძალიან მნიშვნელოვანია. ტესტების რაოდენობის ზრდა პირდაპირ კავშირშია შერჩევის პროცესის სტრესულობასთან, მის სიმძიმესთან კანდიდატებისთვის. რაც უფრო დამთრგუნველი და რთული აღმოჩნდება კანდიდატებისთვის შერჩევა მით უფრო ნაკლებია ალბათობა იმისა, რომ ისინი შეძლებენ სრულად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები. გარდა ამისა, ყოველი ტესტის გამოყენება გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ტესტად შეიძლება იწოდოს მხოლოდ ის ინსტრუმენტი, რომელიც დარგის სპეციალისტების მიერ არის მომზადებული და აკმაყოფილებს ტესტისთვის წაყენებულ მინიმალურ მოთხოვნებს. რაც უფრო მეტი ტესტის გამოყენება ხდება, მით უფრო იზრდება ხარჯები, ამიტომ

ძალიან კარგად გააზრებული მიდგომაა საჭირო იმასთან, თუ რისი შეფასება უნდა მოხდეს. შესაფასებელი პარამეტრების არჩევისას „რაც მეტი, მით უკეთესის“ ნაცვლად, საჭიროა „ყველაზე კრიტიკული“ მიდგომის გამოყენება, ანუ მხოლოდ იმ ცოდნის, უნარების თუ თვისებების გაზომვა, რომლებსაც კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის. ტესტირებამ შეიძლება სრულად დაამახინჯოს შერჩევის პროცესი, თუკი მისი გამოყენება გაუაზრებლად, მხოლოდ ტესტირების ჩატარებისა და კონკურსანტთა რაოდენობის შემცირებისთვის ხდება.

9.8. კარგი ტესტი აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს რამდენიმე პირობას/მოთხოვნას. ქვემოთ წარმოდგენილია მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი/საკვანძო:

ა) **ვალიდობა** - ტესტი უნდა ზომავდეს იმას, რისი გაზომვაც გვსურს; ბევრი ტესტი, განსაკუთრებით ისეთი, რომელიც არაპროფესიონალთა მიერ მზადდება და/ან არ არის მორგებული იმ პოპულაციაზე, რომელთანაც გამოიყენება, ვერ აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნას: ზომავს იმისგან განსხვავებულ უნარს/თვისებას, რისთვისაცაა მოწოდებული, მაგალითად, ენის ტესტი შეიძლება ადამიანისაგან დარგობრივ/სპეციფიკურ ცოდნას მოითხოვდეს, რის გამოც, ფაქტობრივად, ვერ აფასებდეს მის ენობრივ კომპეტენციას;

ბ) **სანდობა** - ტესტის ხარისხის მახასიათებელია; ასახავს, თუ რამდენად კარგად ზომავს ტესტი იმას, რისი გაზომვისთვისაც არის შექმნილი, ანუ რამდენად ზუსტად ახერხებს იგი საინტერესო პარამეტრის შეფასებას; ტესტი, რომელიც ერთსა და იმავე ადამიანთან მრავალჯერადი გამოყენების შემთხვევაში განსხვავებულ შედეგებს აჩვენებს არასანდო ტესტად მიიჩნევა;

გ) **ობიექტურობა** - ტესტი ობიექტურად ითვლება მაშინ, როდესაც, ერთი მხრივ, იგი სანდო და ვალიდურია და, მეორე მხრივ, განურჩევლად იმისა, თუ ვინ აფასებს კანდიდატის ნაშრომს, შედეგები ერთნაირი და/ან ძალიან მსგავსია.

დ) **სრულფასოვნება** - კარგი ტესტი, როგორც წესი, რომელიმე კონკრეტულ უნარს ან თვისებას აფასებს, თუმცა ვინაიდან ადამიანი საკმაოდ კომპლექსური არსებაა, მისი უნარები/თვისებები ასევე კომპლექსური და მრავალკომპონენტურია; იმისათვის, რომ ნათელი წარმოდგენა ჩამოყალიბდეს კანდიდატის ამა თუ იმ უნარსა თუ თვისებაზე, მნიშვნელოვანია, რომ ტესტი, რომელსაც შეძლებისდაგვარად სრულად ფარავდეს გასაზომ პარამეტრს, მაგალითად, თუკი მიზანია კანდიდატის ენობრივი კომპეტენციის შეფასება (რამდენად კარგად ფლობს ქართულ ენას) მნიშვნელოვანია, რომ გამოყენებული ტესტი აფასებდეს ენობრივი კომპეტენციის ყველა ან თითქმის ყველა კომპონენტს (ლექსიკა, გრამატიკა, მართლწერა, მორფოლოგია და ა.შ.) და არა მხოლოდ რომელიმე ერთს; არაპროფესიონალურად მომზადებული ტესტები ხშირად შესასწავლი უნარის/თვისების/კომპეტენციის რომელიმე ერთ კომპონენტზე ახდენენ ფოკუსირებას, რის გამოც არაზუსტ ინფორმაციას აწვდიან გამომცდელებს კანდიდატის შესაძლებლობების შესახებ.

9.9. არაა აუცილებელი ტესტის შექმნა დამოუკიდებლად, მხოლოდ საზოგადოების ძალებით. დასაშვებია ტესტების და/ან ტესტირების სერვისის შესყიდვა შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ორგანიზაციებისაგან.

9.10. გასაუბრება, როგორც წესი, შერჩევის პროცესის ბოლო საფეხურია, რომელზეც ხდება კანდიდატის შესახებ მოძიებული ინფორმაციის გაერთიანება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს კანდიდატთან პირადად შეხვედრისას, ტელეფონით ან ვიდეოჩანაწერის მეშვეობით.

9.11. გასაუბრების ჩატარებას ორი მიზანი აქვს:

ა) იმის დადგენა, აქვს თუ არა კანდიდატს შესაბამისი კვალიფიკაცია, გამოცდილება, რეპრეზენტაბელურობა და სხვა უნარ-ჩვევები პოზიციით გათვალისწინებული სამუშაოს შესასრულებლად;

ბ) საშუალება მიეცეს კანდიდატს, გაეცნოს საზოგადოებას და თავად გადაწყვიტოს, სურს თუ არა აქ მუშაობა.

9.12. იმის მიხედვით, თუ რა სახე ეძლევა ინტერვიუს მსვლელობას, ერთმანეთისაგან განასხვავებენ მის ორ ფორმას:

ა) არაფორმალური, არასტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელიც ბუნებრივად, წინასწარი გეგმის გარეშე მიმდინარეობს: გამსაუბრებელი უბრალოდ „დინებას მიჰყვება“, თავისუფალ რეჟიმში წარმართავს საუბარს;

ბ) საერთო წესებით მიმდინარე, სტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელიც შედარებით უფრო ფორმალიზებული და დაგეგმილია: ყველა კანდიდატს ერთი და იგივე შეკითხვები ესმით იმავე ან მსგავსი თანმიმდევრობით, რაც აადვილებს მათი პასუხების შედარებას.

9.13. ხშირად შეინიშნება გასაუბრების მეთოდის შესაძლებლობების დაკნინების ან პირიქით, გადამეტებული მნიშვნელობის მინიჭების ტენდენცია. პირველ კატეგორიაში შემავალი ადამიანების აზრით, გასაუბრება შერჩევის მხოლოდ ფორმალური ეტაპია, რომლითაც არსებითად ვერაფერს ვგებულობთ კანდიდატის შესახებ: ცუდად წარმართული გასაუბრების შემდეგ დაახლოებით იგივე შთაბეჭდილება ექმნება ზოგიერთ კანდიდატსაც. ამის საწინააღმდეგოდ ზოგჯერ გადამეტებული მნიშვნელობა ენიჭება შერჩევის ამ მეთოდს - მიიჩნევა, რომ მისი დახმარებით შესაძლებელია კანდიდატის მრავალმხრივი და ამომწურავი შეფასება, ამიტომ შერჩევის სხვა მეთოდების გამოყენების საჭიროება არ არსებობს. სინამდვილეში ორივე ეს პოზიცია უკიდურესობას წარმოადგენს. გასაუბრება ნამდვილად არის შერჩევის საკმაოდ ეფექტიანი მეთოდი, თუმცა მას არსებითი სისუსტეები/შეზღუდვებიც ახლავს, რის გამოც მხოლოდ გასაუბრებით კადრების შერჩევა შეიძლება არ იყოს ყოველთვის გამართლებული. მეთოდის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტიკა მის სუბიექტურობას შეეხება. რაოდენ სტრუქტურირებული და ფორმალიზებულიც გინდა იყოს გასაუბრება, იგი ყოველთვის შეინარჩუნებს სუბიექტურობის საკმაოდ მაღალ ხარისხს, რაკი საბოლოო შეფასება ეფუძნება გამსაუბრებელთა სუბიექტურ მოსაზრებებს და არა რაიმე ობიექტურად არსებულ კრიტერიუმებს.

9.14. ქვემოთ მოცემულია გასაუბრებასთან დაკავშირებით ყველაზე ხშირად დასმული შეკითხვები პასუხებით.

9.15. როგორ უნდა მომზადდეს გასაუბრების პროცესი? გასაუბრების პროცესისთვის მზადება, როგორც წესი, ადამიანური რესურსების სამსახურის სპეციალისტების მოვალეობაა, ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მათ იცოდნენ, თუ რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება გასაუბრების მომზადებისას. ამ მხრივ, უპირველეს ყოვლისა, აღსანიშნავია შესაბამისი გარემოს შექმნის საჭიროება. აღნიშნულში იგულისხმება როგორც ფიზიკურად ისე ფსიქოლოგიურად კომფორტული გარემოს შექმნაზე ზრუნვა. გასაუბრებაზე შემოსულმა კანდიდატმა არ უნდა იგრძნოს თავი შეზღუდულად ან უხერხულად. მისი სკამის განლაგება, ოთახის ტემპერატურა, გამსაუბრებელთა ქცევა, სახის გამომეტყველება თუ სხვა ფიზიკური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ საერთო ჯამში პოზიტიური და მეგობრული ატმოსფერო იქმნებოდეს. გასაუბრების წარმატებისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმ შეკითხვებს, რომლებიც ესმით

კანდიდატებს. განურჩევლად იმისა სტრუქტურირებული იქნება თქვენი ინტერვიუ თუ არა, მნიშვნელოვანია, რომ კითხვები მონახაზის დონეზე მაინც წინასწარ იყოს გააზრებული. სტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში ყველა კითხვა წინასწარ უნდა იყოს შემუშავებული და გადანაწილებული გამსაუბრებლებს შორის. იმისათვის, რომ კანდიდატები ნამდვილად თანაბარ მდგომარეობაში იყვნენ, სტრუქტურირებული ინტერვიუს ფორმატში ყველა კანდიდატთან შეკითხვები მეტ-ნაკლებად ერთნაირად, ერთი და იმავე ფორმით უნდა იყოს დასმული. არასტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში საჭიროა ე.წ. შესავალი კითხვების მომზადება, რომლითაც მოხდება გასაუბრების გახსნა, კანდიდატის ერთგვარი მომზადება შემდგომი გასაუბრებისთვის. კიდევ ერთი კომპონენტი, რომელზეც აუცილებლად უნდა გამახვილდეს ყურადღება გასაუბრების ფარგლებში, არის შეფასების სქემა. გასაუბრების საბოლოო მიზანი კანდიდატების შედარებაა ერთმანეთთან და ამ გზით საუკეთესოს არჩევა. თუკი გამსაუბრებლებს არ ექნებათ კანდიდატების შეფასების, თითოეულ მათგანზე გარკვეული ჩანაწერების გაკეთების ქმედითი ინსტრუმენტი, ისედაც საკმაოდ სუბიექტური მეთოდი შეიძლება ბევრად უფრო ხარვეზიანი გახდეს. ამ რისკის თავიდან აცილების მიზნით მიზანშეწონილია, გამოყენებულ იქნეს ე.წ. სტანდარტული შეფასების ფორმა, რომელიც თითოეულ გამსაუბრებელს ურიგდება შესავსებად და მოკლედ, ხშირად რაოდენობრივი ერთეულებით, აჯამებს მათ შთაბეჭდილებებს ამა თუ იმ აპლიკანტის შესახებ. გასაუბრებისთვის მომზადების პროცესი აუცილებლად მოიცავს თითოეული შემფასებლისთვის კანდიდატების შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდებას. ამისათვის ადამიანური რესურსების სამსახურმა შეიძლება მოამზადოს მოკლე ანკეტები თითოეულ კანდიდატზე. ანკეტაში წარმოდგენილია ინფორმაცია კანდიდატის განათლებსა და გამოცდილებაზე, აგრეთვე შერჩევის წინა საფეხურებზე მის მიერ მიღებულ შეფასებებზე. სურათის სისრულისთვის ანკეტაში აგრეთვე იდება იმ პოზიციის აღწერა, რომლისთვისაც ხდება კანდიდატის განხილვა. ამ ინფორმაციის თავმოყრა ერთ სივრცეში უფრო მეტად მომზადებულს და ობიექტურს ხდის გამსაუბრებელს, შესაბამისად, ზრდის გასაუბრების ეფექტიანობასაც.

9.16. რამდენ ხანს უნდა გრძელდებოდეს გასაუბრება? გასაუბრების ხანგრძლივობაზე გავლენას ახდენს პოზიციის სპეციფიკა, გამსაუბრებელთა რაოდენობა და სხვა მრავალი ფაქტორი. მიუხედავად ამისა, 30 წუთზე მოკლე გასაუბრება არ იქნება ეფექტიანი არცერთ შემთხვევაში, ერთ საათზე უფრო გრძელი გასაუბრება კი უაღრესად დამღლეი და სტრესული იქნება კანდიდატისთვის. ექსპერტთა შეფასებით 45 წუთი გასაუბრებისთვის ყველაზე ოპტიმალური დროა.

9.17. რა კითხვა შეიძლება/არ შეიძლება დაესვას კანდიდატს გასაუბრებაზე? ნებისმიერი შეკითხვა, რომელიც დაესმება კანდიდატს, აუცილებლად უნდა უკავშირდებოდეს სამუშაოს, იმ ვაკანსიას, რომელზეც მას აქვს გაკეთებული განაცხადი. კითხვები, რომლებიც არ უკავშირდება სამუშაოს, შეიძლება ჩაითვალოს არარელევანტურად და ხანდახან დისკრიმინაციულადაც. დაუშვებელია აპლიკანტთან მისი მრწამსის, პოლიტიკური შეხედულებების და სხვა სენსიტიური თემების განხილვა. საპირისპიროდ, კითხვები, რომლებიც მისი პროფესიონალიზმის, დარგის ცოდნისა თუ კომპეტენციების გამოვლენას უკავშირდება, მისასალმებელი და კარგია. სასურველია, რომ ინტერვიუ დაიწყოს მარტივი, ე.წ. კომფორტული შეკითხვებით და მხოლოდ შემდეგ დაესვას კანდიდატს შედარებით რთული, სიღრმისეული კითხვები. ამგვარად გასაუბრება ნაკლებად სტრესული იქნება მისთვის.

9.18. რამდენი შეკითხვა უნდა დაესვას კანდიდატს? გავრცელებული მოსაზრების თანახმად 3-4 შეკითხვა ძალიან ცოტაა და კანდიდატს უკმაყოფილების, დაუსრულებლობის განცდას

უტოვებს, 10-ზე მეტი შეკითხვის დასმა კი, სავარაუდოდ, ზედმეტ დამაბულებას გამოიწვევს და დამლელი იქნება როგორც კანდიდატისთვის, ისე გამსაუბრებლებისთვის. 7-10 შეკითხვა, სავარაუდოდ, სრულიად საკმარისი უნდა იყოს კანდიდატის შესახებ მეტ-ნაკლებად ზუსტი წარმოდგენის შექმნისთვის.

9.19. როგორ უნდა დასრულდეს გასაუბრება? არსებობს საპირისპირო მოსაზრებები იმის თაობაზე, საჭიროა თუ არა კანდიდატისთვის ინფორმაციის მიწოდება მის მიერ მოხდენილი შთაბეჭდილების შესახებ. ზოგის აზრით ეს აუცილებელია, რათა კანდიდატმა არ დატოვოს გასაუბრება მცდარი წარმოდგენებით, რაც შემდგომში მტკივნეულსა და გაუგებარს გახდის მისთვის მიღებულ გადაწყვეტილებას. ამის საწინააღმდეგოდ სხვები მიიჩნევენ, რომ გასაუბრება უნდა დასრულდეს კანდიდატის ინფორმირებით იმის თაობაზე, თუ როგორ და რა ფორმით შეიტყობს გასაუბრების შედეგს. გაცემული პასუხების სისწორისა და ზოგადი შთაბეჭდილებების შესახებ პოლემიკაში შესვლა გასაუბრების პროცესში, მათი აზრით, ნეგატიურ კვალს დატოვებს კანდიდატზე, არასწორ დინამიკას შეიტანს გასაუბრების მსვლელობაში. სწორი პოზიცია, ალბათ, ამ უკიდურესობებს შორისაა მოქცეული. ბუნებრივია, წარუმატებელ კანდიდატს არ უნდა შეექმნას უსაფუძვლო ილუზიები გადამეტებული კეთილგანწყობით თუ პასუხების სისწორის დასტურით. სასურველია, რომ გასაუბრება ნეიტრალურ ფონზე მიმდინარეობდეს, შეფასება კი კანდიდატებს გასაუბრების შემდეგ, წერილობით ეცნობოს. კარგი იქნება, თუ გამსაუბრებლები ერთნაირად პოზიტიურ დამოკიდებულებას გამოავლენენ ყველა კანდიდატის მიმართ და თავს აარიდებენ შეფასებების გაკეთებას, თუმცა, თუ საჭიროდ ჩათვლიან, მიუთითებენ კანდიდატს დაშვებულ შეცდომაზე და დასმული შეკითხვის ხელახლა გააზრების შესაძლებლობას დაუტოვებენ.

9.20. როგორ უნდა გაფორმდეს გასაუბრების შედეგები? გასაუბრების შეფასების წესი თანამშრომელთა კონკურსით შერჩევისას მოცემულია სახელმძღვანელოს 8.36 პუნქტში. თუ კონკურსის გარეშე შერჩევისას გასაუბრებას ატარებს კომისია, შედეგები ფორმდება გასაუბრების ოქმით, რომელიც დგება სტანდარტული ოქმის ფორმით და რომელშიც მოკლედ არის შეჯამებული დღის განმავლობაში გასაუბრებაზე გამოსულ კანდიდატთა მიმართ გამოთქმული შეფასებები, კომისიის წევრების შთაბეჭდილებები და მიღებული გადაწყვეტილებები.

თავი X. თანამშრომლების სამუშაოდ მიღების წესი

10.1. თანამშრომლები საზოგადოებაში სამუშაოდ მიიღებიან წერილობითი შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე.

10.2. ყველა თანამშრომელთან იდება ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულება. თუ ერთიდაიგივე პირი ითავსებს საზოგადოების რამოდენიმე თანამდებობას, თითოეულ თანამდებობაზე დანიშნვისას მასთან ფორმდება ცალკე ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულება.

10.3. შრომითი ხელშეკრულება შეიძლება იყოს ვადიანი ან უვადო. პროფესორის ვადიანი ხელშეკრულების ხანგრძლივობა (გარდა იმ შემთხვევისა, როცა პირი, მისი განსაკუთრებული პროფესიული ან/და სამეცნიერო მიღწევების გამო, პროფესორად არჩეულია უვადოდ) განისაზღვრება საზოგადოების წესდებით. ასისტენტ-პროფესორისა და ასისტენტის ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობაა 4 წელი. სხვა თანამშრომლების ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 30 თვეს.

10.4. შრომითი ხელშეკრულებით რეგულირდება შრომითი ურთიერთობები საზოგადოებასა და თანამშრომელს შორის. სამუშაოს აღწერილობა და საზოგადოების შინაგანაწესი შრომითი ხელშეკრულების შემადგენელი ნაწილებია.

10.5. შრომითი ხელშეკრულება აუცილებლად უნდა შეიცავდეს შემდეგ არსებით პირობებს:

- ა) მუშაობის დაწყების თარიღსა და შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობას;
- ბ) სამუშაო და დასვენების დროს;
- გ) სამუშაო ადგილს;
- დ) თანამდებობასა და შესასრულებელი სამუშაოს სახეს;
- ე) შრომის ანაზღაურების ოდენობასა და გადახდის წესს;
- ვ) ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურების წესს;
- ზ) ანაზღაურებადი და ანაზღაურების გარეშე შვებულებების ხანგრძლივობას და შვებულების მიცემის წესს.

10.6. პირთან (დასანიშნ კანდიდატთან) შრომითი ხელშეკრულება იდება, თუ იგი:

- ა) არის საზოგადოების თანამშრომელი და ახალ თანამდებობაზე ინიშნება დაწინაურებით ან გადაყვანით (იხ. პუნქტები 8.5-8.8);
- ბ) შერჩეულია თანამდებობაზე დასანიშნად კონკურსის გარეშე (იხ. პუნქტები 8.14-8.15);
- გ) არის თანამშრომელთა შესარჩევი კონკურსის გამარჯვებული (იხ. პუნქტები 8.16-8.36).

10.7. დასანიშნი კანდიდატი, თუ იგი არაა საზოგადოების თანამშრომელი, ვალდებულია, გამოცხადდეს საზოგადოების კანცელარიაში ადამიანური რესურსების სამსახურის უფროსის მიერ განსაზღვრულ ვადაში და წარმოადგინოს სამუშაოზე მისაღებად აუცილებელი ყველა საბუთის დედანი.

10.8. თუ დასანიშნი კანდიდატი თანამშრომელთა შესარჩევი კონკურსის გამარჯვებულია და არ შეასრულებს ან არაჯეროვნად შეასრულებს 9.7 პუნქტით გათვალისწინებულ ვალდებულებას - არ გამოცხადდება საზოგადოებაში დათქმულ ვადაში, არ წარმოადგენს ყველა საბუთს ან რომელიმე წარმოდგენილი საბუთი ყალბი აღმოჩნდება, მასთან შრომითი ხელშეკრულება აღარ დაიდება. ამ ფაქტის შესახებ ადამიანური რესურსების სამსახურის უფროსი დაუყოვნებლივ წერილობით აცნობებს დირექტორს, ის კი, თავის მხრივ - საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს. ამ შემთხვევაში საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე დაუყოვნებლივ იწვევს კომისიის სხდომას, რომელიც ახდენს გამარჯვებული კონკურსანტის დისკვალიფიკაციას. კომისიის ეს სხდომა უფლებამოსილია, კონკურსის გამარჯვებულად გამოაცხადოს რეიტინგულ სიაში / საბოლოო რეიტინგულ სიაში მეორე ნომრით ჩაწერილი კონკურსანტი. თუ კომისია არ გამოიყენებს თავის ამ უფლებამოსილებას ან თუ მეორე კანდიდატიც არ დაინიშნება თანამდებობაზე ამ პუნქტით გათვალისწინებული ვითარების გამო, კონკურსი ჩაითვლება უარყოფითი შედეგით დასრულებულად.

10.9. თუ დასანიშნი კანდიდატი, შერჩეული გარე რეკრუტინგის მექანიზმით, არ შეასრულებს ან არაჯეროვნად შეასრულებს 10.7 პუნქტით გათვალისწინებულ ვალდებულებას - არ გამოცხადდება საზოგადოებაში დათქმულ ვადაში, არ წარმოადგენს ყველა საბუთს ან რომელიმე წარმოდგენილი საბუთი ყალბი აღმოჩნდება, მასთან შრომითი ხელშეკრულება აღარ დაიდება.

10.10. შრომითი ხელშეკრულების დადებამდე დასანიშნმა კანდიდატმა კანცელარიაში უნდა წარადგინოს შესაბამისი განცხადება საზოგადოების დირექტორისადმი იმ თანამდებობის მითითებით, რომელზეც სურს დაინიშნოს, პროფესიული ბიოგრაფია (CV), ორი ფერადი

ფოტოსურათი ზომით 3x4 სმ ნაბეჭდი სახით და ელექტრონული ფორმით CD დისკზე .jpg ან .bmp ფორმატით, მოქმედი პირადობის მოწმობა (საქართველოს მოქალაქეებმა) ან მისი ძალის მქონე სხვა დოკუმენტები (უცხოელმა მოქალაქეებმა და მოქალაქეობის არმქონე პირებმა), კვალიფიკაციის ან/და აკადემიური ხარისხის დამადასტურებელი საბუთები, დამატებითი კვალიფიკაციის და კვალიფიკაციის ამაღლების დამადასტურებელი საბუთები (თუ ასეთები არსებობს), წინა პერიოდში შრომითი საქმიანობის დამადასტურებელი საბუთები (თუ ასეთები არსებობს). საბუთები, გარდა განცხადების და ფოტოსურათებისა, წარმოდგენილ უნდა იქნას დედნისა და 2-2 ქსეროასლის სახით. კონკურსში გამარჯვებულმა დამატებით უნდა წარმოადგინოს ყველა იმ საბუთის დედანი, რომელიც კონკურსში მონაწილეობისას წარმოადგინა ქსეროასლის სახით ან ელექტრონული ფორმით.

10.11. კანცელარია მიიღებს განცხადებასა და სხვა დოკუმენტებს, დაამოწმებს საბუთების ქსეროასლებს და დედნებს (გარდა განცხადების, პროფესიული ბიოგრაფიის და ფოტოსურათებისა) უბრუნებს პრეტენდენტს. მიღებული განცხადებისა და სხვა საბუთების თითო დამოწმებულ პირს კანცელარია დაუყოვნებლივ გადასცემს ადამიანური რესურსების სამსახურს.

10.12. ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი განცხადებისა და სხვა საბუთების ასლების მიღებიდან სამი სამუშაო დღის ვადაში ამზადებს და წარუდგენს საზოგადოების დირექტორს წერილობით დასკვნას წარმოდგენილი საბუთების ნამდვილობასა და მათი ჩამონათვალის 10.10 პუნქტის პირობებთან შესაბამისობაზე.

10.13. თუ ამ თავის 10.12 პუნქტით განსაზღვრული დასკვნა დადებითია, დირექტორი რეზოლუციით ავალეს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს პრეტენდენტის თანამდებობაზე დანიშვნის ბრძანებისა და შრომითი ხელშეკრულების პროექტების მომზადებას. თუ პირი ინიშნება უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლად, მისი დანიშვნის ბრძანებისა და შრომითი ხელშეკრულების პროექტები უნდა შეთანხმდეს რექტორთან.

10.14. თუ დასანიშნი კანდიდატი თანამდებობაზე დანიშვნამდე არ მუშობდა საზოგადოებაში, შრომითი ხელშეკრულება მასთან დაიდება გამოსაცდელი ვადით არაუმეტეს 6 თვისა, თუ ეს მითითებულია საკონკურსო განცხადებაში ან რექტორის შუამდგომლობაში. თუ დასანიშნი კანდიდატი არც თანამშრომელთა შესარჩევი კონკურსის გამარჯვებულია და არც რექტორის შუამდგომლობა მოეთხოვება, მასთან შრომითი ხელშეკრულების გამოსაცდელი ვადით დადების საკითხს ერპიროვნულად წყვეტს დირექტორი.

10.15. გამოსაცდელი ვადით მუშაობის პერიოდში შრომის ანაზღაურების ოდენობა და გადახდის წესი განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით. საზოგადოებას უფლება აქვს, გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ნებისმიერ დროს დადოს თანამშრომელთან შრომითი ხელშეკრულება ან შეწყვიტოს მასთან გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულება მოტივაციის გარეშე.

10.16. თუ ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს დაევალა თანამდებობაზე დანიშვნის ბრძანებისა და შრომითი ხელშეკრულების პროექტების მომზადება, იგი ამ საბუთებს ამზადებს და ხელმოსაწერად წარუდგენს დირექტორს დავალების მიღების მომდევნო 3 სამუშაო დღის ვადაში და ათანხმებს მასთან ამ საბუთების გაცნობისა და ხელმოწერის დროს.

10.17. დირექტორი ხელს აწერს შრომით ხელშეკრულებას მისთვის პროექტის წარდგენის დღესვე.

10.18. დასანიშნი კანდიდატი ვალდებულია, გამოცხადდეს საზოგადოებაში ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელთან შეთანხმებულ დროს, გაეცნოს დანიშვნის ბრძანების პროექტს, შრომით ხელშეკრულებას, სამუშაოს აღწერილობას და შინაგანაწესს, ხელი მოაწეროს შრომით ხელშეკრულებას, მიიღოს მისი ერთი პირი და ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს დაუტოვოს ხელწერილი აღნიშნული საბუთების მიღებისა და შინაგანაწესის გაცნობის შესახებ. თუ დანიშნული პირი არ გააკეთებს ამას დათქმულ დროს ან მომდევნო 5 სამუშაო დღის განმავლობაში ისე, რომ არ აცნობებს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს გამოუცხადებლობის მიზეზს ან ვერ დაასაბუთებს, რომ არსებობდა ასეთი საპატიო მიზეზი, დირექტორი უფლებამოსილია, გააუქმოს შრომითი ხელშეკრულება.

10.19. არაუგვიანეს დასანიშნი კანდიდატის მიერ შრომითი ხელშეკრულების ხელმოწერის მომდევნო სამუშაო დღისა დირექტორი გამოსცემს ბრძანებას მისი თანამდებობაზე დანიშვნის შესახებ. დასანიშნი კანდიდატი თანამდებობაზე დანიშნულად ითვლება ამ ბრძანების გამოცემის დღიდან. ბრძანების დამოწმებულ ასლს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი გადასცემს თანამშრომელს მისი სამუშაო ადგილზე გამოცხადებისთანავე.

თავი XI. თანამშრომლის სოციალიზაცია

11.1. იმისათვის, რომ ახლად დანიშნულმა თანამშრომელმა შეძლოს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა, მნიშვნელოვანია, წარმატებით გაიაროს საზოგადოებასთან ადაპტაციის პროცესი და უცხო/გერეშე პირიდან გადაიქცეს საზოგადოების სრულუფლებიან წევრად.

11.2. ახალ ორგანიზაციაში მოსვლა ყოველთვის გარკვეულ სტრესსა და შინაგან შფოთვისთან არის დაკავშირებული, მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი საკმარისად თავდაჯერებული და გამოცდილია. თუკი ახალი თანამშრომელი ვერ ახერხებს ამ სტრესის დაძლევას მუშაობის დაწყებიდან მოკლე დროში, მისი ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობა რისკის ქვეშ ექცევა. ასეთ პირობებში არსებითად კლებულობს შრომითი მოტივაცია და, შესაბამისად, თანამშრომლის პროდუქტიულობაც.

11.3. სოციალიზაციის პროცესი - ახალი თანამშრომლის სოციალიზაცია, საზოგადოებისადმი ადაპტაცია ეტაპობრივად ხორციელდება.

11.4. ადაპტაციის პროცესი რეალურად იწყება ჯერ კიდევ თანამდებობაზე დანიშვნამდე. შერჩევის გავლის პროცესში კანდიდატს უყალიბდება გარკვეული მოლოდინები და წარმოდგენები ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც საფუძვლად ედება შემდგომი ადაპტაციის პროცესს.

11.5. მომდევნო საფეხურზე, საზოგადოებაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი ორი-სამი თვის განმავლობაში, ადგილი აქვს თანამშრომლის მოლოდინების და წარმოდგენების გადახედვას/კორექტირებას. როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს გადამეტებულად პოზიტიური მოლოდინები აქვს, შესაბამისად, პირველი რამდენიმე თვე მტკივნეულად მიმდინარეობს, რადგან ჩამოყალიბებული მოლოდინები „ეჯახება“ რეალობას. რაც უფრო ზუსტ და დეტალიზებულ ინფორმაციას გაავრცელებს საზოგადოება ახალი კადრების რეკრუტირების და შერჩევის ეტაპებზე, მით უფრო ადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები უყალიბდება მომავალ თანამშრომელს და მით უფრო უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს ადაპტაციის პროცესი. პირიქით, არასაკმარისი ინფორმირებულობის გამო, კანდიდატს შესაძლოა იმდენად არაადეკვატური მოლოდინები და წარმოდგენები შეექმნას, რომ მუშაობის დაწყებიდან პირველ რამდენიმე თვეში გადაწყვიტოს

საზოგადოების მიტოვება სრული იმედგაცრუების ფონზე. სოციალიზაციის ამ ეტაპის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში თანამშრომელი იპოვის საკუთარ ადგილს საზოგადოების შიგნით და დროთა განმავლობაში თავს გუნდის სრულუფლებიან წევრად იგრძნობს.

11.6. ახალი თანამშრომლების სოციალიზაციის ხელშეწყობისათვის შესაძლებელია ერთი ან რამოდენიმე მეთოდის გამოყენება ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან:

ა) პირველი შეხვედრა ორგანიზაციასთან - ახალი თანამშრომლის პირველ სამუშაო დღეს საზოგადოების მიერ განსახორციელებელ აქტიურობათა ერთობლიობა; პირველ შთაბეჭდილებებს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს სოციალიზაციის პროცესის შემდგომი მიმდინარეობისთვის, ამიტომ საზოგადოებამ უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ეს დღე პოზიტიური და კომფორტული იყოს ახალი თანამშრომლისთვის; სასურველია, საზოგადოებაში პირველი სამუშაო დღე ხელმძღვანელთან (დირექტორთან/რექტორთან) შეხვედრით დაიწყოს; მოკლე შეხვედრის ფარგლებში ხელმძღვანელი ესაუბრება თანამშრომელს საზოგადოებაზე, მასში დამკვიდრებულ წეს-ჩვეულებებზე, კულტურის საკვანძო ღირებულებებსა და სხვა ზოგად თემებზე;

ბ) ექსკურსია - არსებითად მოიცავს საზოგადოების ინფრასტრუქტურის გაცნობას ახალი თანამშრომლისთვის; იმისათვის, რომ თანამშრომელმა ყოველდღიურად არ იგრძნოს თავი „ახლად“ მისთვის საჭირო ოთახების ძიებისას, ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენელი მოკლე ექსკურსიას უწყობს საზოგადოების შენობაში - აჩვენებს მის სამსახურებრივ მოვალეობებთან ყველაზე მჭიდროდ დაკავშირებული სტრუქტურული ქვედანაყოფების სამუშაო სივრცეს, სასადილოს, საპირფარეშოების და სხვა მნიშვნელოვანი ადგილების მდებარეობას;

გ) თანამშრომლების გაცნობა - ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენელი საგანგებოდ აწყობს შეხვედრას ან რაიმე სხვა ფორმით წარუდგენს ახალ თანამშრომელს საზოგადოების კოლექტივს; გაცნობისას ახალი თანამშრომელი არა მხოლოდ პიროვნებებს ეცნობა, არამედ იმ ფუნქციების შესახებაც იღებს ინფორმაციას, რომელთა შესრულებასაც ემსახურება თითოეული თანამშრომელი, რაც მომავალში მნიშვნელოვნად უმსუბუქებს სოციალიზაციის პროცესს; აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა, მეცნიერთა და მკვლევართა პერსონალის ახლად დანიშნულ თანამშრომელს რექტორი წარუდგენს აკადემიურ საბჭოს თანამშრომლის დანიშნიდან უახლოეს სხდომაზე;

დ) მენტორი თანამშრომლის გამოყოფა - სოციალიზაციის ხელშეწყობის ეფექტიანი სტრატეგიაა; მენტორში იგულისხმება საზოგადოების გამოცდილი თანამშრომელი, რომელიც რამდენიმე თვის განმავლობაში ყოველმხრივ ეხმარება ახალ თანამშრომელს ადაპტაციის პროცესში, პასუხობს მის შეკითხვებს, აცნობს მნიშვნელოვან დოკუმენტებს, ეხმარება სამუშაო პროცესის ორგანიზებაში და ა.შ.;

ე) ტრენინგი შიდა ნორმებსა და რეგულაციებზე - გულისხმობს ფორმალური საგანმანათლებლო/საინფორმაციო ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელთა ფარგლებშიც ახალი თანამშრომელი ეცნობა საზოგადოების შიგნით დამკვიდრებულ ნორმებსა და რეგულაციებს; ტრენინგის მოდულის შემუშავება უშუალოდ საზოგადოების მიერ ხდება ადამიანური რესურსების სამსახურის კოორდინაციით და მისი ხანგრძლივობა 1-3 დღეს უნდა შეადგენდეს; მსგავსი ტრენინგები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი პოზიციებისათვის, რომლებზეც ნორმების და რეგულაციების დარღვევას/იგნორირებას ფინანსურად თუ სამართლებრივად მძიმე შედეგები შეიძლება მოჰყვეს;

ვ) საკონტროლო შეხვედრა - სოციალიზაციის მეთოდია, რომელსაც, ჩვეულებრივ, თანამშრომლის დასაქმებიდან 3-4 თვეში მიმართავენ; მეთოდის არსი მარტივია – ახალი თანამშრომელი ხვდება საზოგადოების ხელმძღვანელს ან საზოგადოებისა და უშუალო ხელმძღვანელს ერთად და მათთან ერთად განიხილავს ორგანიზაციაში მუშაობის განვლილ პერიოდს; მსჯელობა მიმდინარეობს იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელთაც თანამშრომელი წააწყდა, პროგრესზე, რომელიც მას ჰქონდა გასული თვეების განმავლობაში, იმ მოლოდინებზე, რომლებიც მას ჩამოუყალიბდა ხელმძღვანელის მიმართ და ა.შ.; საკონტროლო შეხვედრის ეფექტიანობა არსებითად არის დამოკიდებული მისი ფორმალურობის ხარისხზე: რაც უფრო ფორმალიზებულია შეხვედრა, მით უფრო ნაკლებად ეფექტიანია იგი და პირიქით, რაც უფრო ღია და მეგობრულია შეხვედრის გარემო, მით უფრო მეტად უწყობს იგი ხელს სოციალიზაციას; ახალი თანამშრომლებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული კითხვა ყოველთვის არის ის, თუ რას ფიქრობს მასზე ხელმძღვანელი; ამგვარი უკუკავშირის არარსებობა ზრდის ადამიანის შფოთიანობას და აბრკოლებს სოციალიზაციას; მოკლე, 30 წუთიანი შეხვედრით ხელმძღვანელს შეუძლია, არსებითად შეამციროს ეს შფოთვა და დიდი წვლილი შეიტანოს ადამიანის შრომითი მოტივაციისა და პროდუქტიულობის ზრდაში.

11.7. კონკრეტული თანამშრომლის სოციალიზაციის ღონისძიებებს გეგმავენ ადამიანური რესურსების სამსახურისა და იმ სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები, რომელშიც საქმდება თანამშრომელი. გეგმა თანხმდება რექტორთან, თუ პირი ინიშნება უნივერსიტეტის/მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლად ან დირექტორთან - სხვა შემთხვევებში. გეგმითვე გამოიყოფა სოციალიზაციის პროცედურების განმახორციელებელი პირი და მენტორი, თუ ღონისძიება ითვალისწინებს მის გამოყოფასაც.

კარი III. თანამშრომლების შეფასება

თავი XII. თანამშრომელთა შეფასების სქემა

12.1. თანამშრომელთა სისტემატური შეფასება, მათ სამუშაოში არსებული ხარვეზების, სისუსტეების იდენტიფიცირება მათი შემდგომი გამოსწორების მიზნით აუცილებელია საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობისა და სიჯანსაღის შენარჩუნებისთვის.

12.2. თანამშრომელი, როგორც წესი, ფასდება მის მიერ შესრულებული სამუშაოთი. შესრულებული სამუშაოს შეფასება არის პროცესი, რომლითაც ორგანიზაცია „ზომავს“ თითოეული თანამშრომლის მიერ მის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს. შესრულებული სამუშაოს შეფასება, თანამშრომლების შრომითი ნაყოფიერების მონიტორინგის გარდა, კიდევ რამდენიმე მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის იმას, თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში, რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით. შეფასების პროცესის ფარგლებში არსებითად უმჯობესდება კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების სამსახურსა და საზოგადოების ხელმძღვანელებს შორის. კარგად დაგეგმილ და წარმართულ შეფასების პროცედურას უაღრესად დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. როდესაც ადამიანი ხედავს, რომ მის მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილის გაზომვა/შეფასება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, მისთვის უფრო საინტერესო ხდება დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულება.

12.3. ზემოთ ჩამოთვლილი უპირატესობები თავს იჩენენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი შესრულებული სამუშაოს შეფასება მიზნად ისახავს საზოგადოებაში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებას მათი შემდგომი გამოსწორების და არა თანამშრომლების დასჯის მიზნით.

12.4. შეფასება შეიძლება იყოს ფორმალური ან არაფორმალური.

12.5. ფორმალური შეფასებისას დადგენილი სიხშირით, სპეციალურად მომზადებული პროცედურის მიხედვით ხდება კონკრეტული თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება, შეფასების შედეგების დეტალური ანალიზი და შენახვა თანამშრომლის პირად საქმეში.

12.6. არაფორმალური შეფასება, უმეტესწილად, ნაკლებად ფორმალიზებულ პროცესებს მოიცავს. მათი მიზანი საქმიანობაში არსებული ხარვეზების სწრაფად იდენტიფიცირება და გამოსწორებაა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ხელშეწყობისთვის. ამ პროცესის ფარგლებში განხორციელებული შეხვედრები თუ შეფასებები არ ინახება პირად საქმეში და არ წარმოადგენს თანამშრომლის მიმართ საკადრო გადაწყვეტილებების მიღების სამართლებრივ საფუძველს.

12.7. ფორმალური და არაფორმალური შეფასების პროცესები ერთმანეთის შემავსებელია - არაფორმალური მონიტორინგი ამზადებს თანამშრომელს ფორმალური შეფასებისთვის, ხელს უწყობს შეფასებისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას.

12.8. შესრულებული სამუშაოს ფორმალური შეფასება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) საზოგადოება საკუთარი სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით აყალიბებს იმ ძირითად პროგრამასა და მიმართულებებს, რომლებზეც წლის განმავლობაში უნდა მოხდეს ფოკუსირება; იდენტიფიცირდება წლის სამუშაო პრიორიტეტები, რაც სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლებისთვის კონკრეტული სამუშაოს განსაზღვრის საფუძველს წარმოადგენს;

ბ) ხელმძღვანელები, საზოგადოების მიზნებისა და პრიორიტეტების საფუძველზე, ადგენენ სტრუქტურული ქვედანაყოფის გეგმებსა და ამოცანებს - იქმნება ქვედანაყოფის წლიური სამოქმედო გეგმა;

გ) სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივად საზღვრავენ ამ უკანასკნელის ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას; ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთობლივი ძალისხმევით ადგენენ როგორც კონკრეტულ ამოცანებსა და მიზნებს, ისე მათი შესრულებისთვის საჭირო რესურსებსა და პროგრესის შეფასების ინდიკატორებს;

დ) ტარდება 6 თვის პროგრესის მონიტორინგი;

ე) მონიტორინგის შედეგები განიხილება თანამშრომელთან - იგეგმება მაკორექტირებელი აქტიურობები; შეფასების შედეგები მიეწოდება თანამშრომელს, ხდება მათი განხილვა და გამოვლენილი ხარვეზების/სისუსტეების დაძლევის კონკრეტული სტრატეგიების დასახვა;

ვ) წლის ბოლოს ტარდება ფორმალური, შემაჯამებელი შეფასება, რომლის ფარგლებშიც თანამშრომლები იღებენ დეტალურ ინფორმაციას არა მხოლოდ დასახული მიზნების მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის, არამედ წლის განმავლობაში გამოვლენილი პროფესიული ქცევების შესახებ; შეფასების შედეგები ფორმდება დოკუმენტურად და ინახება თანამშრომლის პირად საქმეში.

12.9. მიუხედავად იმისა, შეფასების რომელი მეთოდი იქნება არჩეული (იხ. თავი XIV), წლის ბოლო, შემაჯამებელი შეფასება ერთსა და იმავე, ქვემოთ აღწერილ ექვს საფეხურს მოიცავს.

12.10. პირველი საფეხური - შეფასების მიზნების ფორმულირება. შეფასების გლობალური მიზანია თითოეული თანამშრომლის მიერ საზოგადოების საქმიანობაში შეტანილი წვლილის განსაზღვრა. თუმცა ყოველი კონკრეტული შეფასება, შესაძლოა საკუთარი, უფრო ვიწრო მიზნით/მიზნებით იყოს წარმართული, მაგალითად, შეფასება შეიძლება ხორციელდებოდეს თანამშრომელთა დაწინაურების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად, კადრების შერჩევის და/ან პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასებისთვის. შეფასების მიზნის ფორმულირება აადვილებს მეთოდების შერჩევასა და მთლიანად პროცესის სწორად დაგეგმვას.

12.11. მეორე საფეხური - შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება. შეფასების კრიტერიუმები ის მახასიათებლებია, რომელთა მიხედვითაც შემდგომში მოხდება თანამშრომლების შეფასება. ამგვარ მახასიათებლებად შეიძლება გამოდგეს თანამშრომლის სამუშაო აღწერილობაში მითითებული ინფორმაცია, აგრეთვე მასზე გადანაწილებული მიზნების/ამოცანების სია და ა.შ. კრიტერიუმებად გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ ის მახასიათებლები, რომლებიც მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებასთან. დაუშვებელია არარელევანტური კრიტერიუმების შემოღება ხელმძღვანელის ან ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენლის ინდივიდუალური შეხედულებების შესაბამისად.

12.12. მესამე საფეხური - შეფასების სტანდარტების აღწერა. მხოლოდ კრიტერიუმების ცოდნა არაა საკმარისი თანამშრომელთა შეფასებისთვის. მაგალითად, იმის დადგენა, რომ უცხო ენის საშუალო დონეზე ცოდნა საჭიროა კონკრეტული პოზიციისთვის, არ კმარა იმის „გასაზომად“, რამდენად ადეკვატურია კონკრეტული თანამშრომლის კომპეტენცია ამ მხრივ. შეფასების ობიექტურობისთვის აუცილებელია, რომ თითოეული კრიტერიუმი აღწერილი იყოს მაქსიმალურად ზუსტად, დეტალურად, რათა განურჩევლად იმისა, თუ ვინ აფასებს თანამშრომელს და რა მნიშვნელობას დებს კონკრეტულ კრიტერიუმში, ყველა ერთსა და იმავე განმარტებას ეყრდნობოდეს. თანამშრომლებს უნდა ესმოდეთ, თუ რომელი კრიტერიუმით როგორ ფასდებიან ისინი. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ საკმაოდ დაბალი ნდობა ექნებათ შეფასების პროცესის და შემფასებლების მიმართ. კარგი სტანდარტი არის ძალიან კონკრეტული, გაზომვადი, ერთაზროვანი და რეალისტური.

12.13. მეოთხე საფეხური - მონაცემების შეგროვება. მას შემდეგ, რაც შემფასებლებისა და შესაფასებლებისათვის ნათელი და გასაგებია შეფასების კრიტერიუმები, შეიძლება ამ კრიტერიუმების გამოყენებით თითოეული თანამშრომლის შეფასება სხვადასხვა მეთოდებით. მეთოდის (მეთოდების) შერჩევა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში დამოკიდებულია შეფასების მიზანსა და საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომ რესურსებზე. ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელისგან, მისი კოლეგებისგან, დაქვემდებარებული პირებისაგან, საზოგადოების გარეთ არსებული პარტნიორებისგან, სტუდენტებისაგან. სასარგებლოა უშუალოდ თანამშრომლების გამოკითხვაც. რაც უფრო მეტია ინფორმაციის წყაროები, მით უფრო სანდოა მიღებული შედეგები. თუმცა მნიშვნელოვანია ზომიერების დაცვა: ახალი წყაროების დამატებას აზრი აქვს მხოლოდ მაშინ, თუკი ამ გზით თანამშრომლის შესახებ ახალი ინფორმაციის მიღება, მისი საქმიანობის ახალი რაკურსით დანახვა არის შესაძლებელი. მიღებული შედეგების დამუშავებისთვის საჭირო დროის გათვალისწინებით არ არის რეკომენდებული ინფორმაციის წყაროების და/ან შეფასების მეთოდების რაოდენობის ხელოვნურად გაზრდა.

12.14. მეხუთე საფეხური - შეგროვებული მონაცემების დამუშავება. თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შესახებ ადეკვატური დასკვნების გამოტანისთვის საჭიროა მის შესახებ მიღებული ინფორმაციის დამუშავება - სტრუქტურირება ისე, რომ მკაფიოდ ჩანდეს რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს და რა მიმართულებით არის საჭირო რეაგირება. შეგროვებული ინფორმაციის არასწორად დამუშავება/ინტერპრეტაცია შეფასების პროცესს დროისა და ენერჯის ფუჭ ხარჯვად აქცევს. მონაცემების დამუშავება უნდა მოხდეს ინფორმაციის სრული კონფიდენციალობის დაცვით. დაუშვებელია თანამშრომლის შედეგების გასაჯაროვება, მათი განხილვა მესამე პირებთან. დაუშვებელია აგრეთვე ინფორმაციის კონკრეტული წყაროების იდენტიფიცირება/დასახელება. შესაფასებელმა არ უნდა იცოდეს, როგორ იქნა ის შეფასებული კონკრეტული თანამშრომლის თუ შეფასებაში მონაწილე სხვა პირების მიერ. მის ხელში მხოლოდ შემაჯამებელი ანგარიში უნდა მოხვდეს.

12.15. მეექვსე საფეხური - შეფასების შედეგების მართვა. შეფასების მიღებული შედეგები საფუძვლად უნდა დაედოს გარკვეულ ღონისძიებებს, მაგალითად, პროფესიული განვითარების საჭიროებების გეგმის კორექტირებას, დამკვიდრებული სამუშაო პროცედურების დახვეწას, თანამშრომლების დაწინაურებას, სხვა სამუშაოზე გადაყვანას, წახალისებას და ა.შ. დაუშვებელია შეფასების შედეგების პირდაპირ დაკავშირება თანამშრომელთა დასჯასთან, მათ დათხოვნასთან სამსახურიდან; ეს შეიძლება იყოს მხოლოდ უკიდურესი ზომა, რომელსაც საზოგადოება მიმართავს გამონაკლის შემთხვევებში, იმ თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც, მათ განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციების მიუხედავად, ვერ აუმჯობესებენ სამუშაოს ხარისხს შეფასების რამდენიმე ციკლის განმავლობაში.

12.16. შეფასების ეფექტიანობისთვის, საზოგადოების კულტურის და მასში მიმდინარე პროცესების გაჯანსაღებისთვის საჭიროა, შეფასება სისტემატურად, ყოველწლიურად მიმდინარე პროცესი იყოს და არა ერთჯერადი ღონისძიება.

თავი XIII. მონიტორინგი

13.1. მონიტორინგი გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობაზე დაკვირვებას და დაკვირვების შედეგების შესახებ თანამშრომლების სისტემატურ, ხშირ ინფორმირებას. საქმიანობაზე დაკვირვება, თავის მხრივ, გულისხმობს იმის შეფასებას, თუ რამდენად მიიწვევს ორგანიზაცია წინ დასახული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით.

13.2. მონიტორინგის საშუალებით ორგანიზაცია სამ უმნიშვნელოვანეს მიზანს აღწევს:

ა) ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმიდან არსებული გადახვევების დროულად აღმოჩენა და მათი გამოსწორება - მთლიანად ორგანიზაციაში, მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისა თუ თანამშრომლის საქმიანობაში პრობლემების ადრეულ ეტაპზე აღმოჩენა მათი შედარებით უმტკივნეულოდ (ნაკლები დროის, ფინანსების და სხვა რესურსების ხარჯვით) გამოსწორების საშუალებას იძლევა;

ბ) თანამშრომელთა ინფორმირება მათ სამუშაოში არსებული პრობლემების, შესაბამისად, განვითარების და გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ - კარგად აწყობილი მონიტორინგის სისტემა ორგანიზაციული რუტინის განუყოფელი ნაწილი ხდება და მუდმივად უზიდავს თანამშრომლებს საკუთარი სამუშაოს ანალიზისაკენ, დასახული მიზნების მიღწევის გზაზე პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებისაკენ; მონიტორინგის პროცესი ვერ ანაცვლებს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმალურ პროცედურას, თუმცა

მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს შეფასების მიმართ კოლექტივში დადებითი, მშვიდი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებასა და მუშაობის მაღალი სტანდარტების დანერგვას, ეხმარება თანამშრომლებს საკუთარი სისუსტეების აღმოჩენასა და გამოსწორებაში და ამ გზით ფორმალური შეფასებებისთვის უკეთესად მომზადებაში;

გ) ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის (ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ნორმების, ღირებულებების და მისი ისტორიის ერთობლიობა) ჩამოყალიბება - გაუზარებელი მართვის შემთხვევაში ორგანიზაციის კულტურაში ინერგება ქცევის ისეთი ნორმები და არაფორმალური წესები, რომლებიც ხელს უშლის დასახული მიზნების მიღწევას და უკარგავს ორგანიზაციას წარმატების შესაძლებლობას; მონიტორინგი ეხმარება ინდივიდუალურად თანამშრომლებს და ზოგადად ორგანიზაციას, ამოაგდოს ორგანიზაციის კულტურიდან ის ნორმები თუ პრაქტიკა, რომლებიც ხელს არ უწყობს დასახული მიზნების მიღწევას.

13.3. მონიტორინგის პროცესი 3 საფეხურს მოიცავს:

- ა) ვითარების შეფასებას;
- ბ) პრობლემის ანალიზს;
- გ) კორექციას.

13.4. მონიტორინგის პროცესის პირველ საფეხურს არსებული ვითარების შეფასება წარმოადგენს. დაგეგმილი და რეალური სურათების შედარების გზით ორგანიზაციისთვის მარტივია წამოჭრილი პრობლემებისა თუ გეგმიდან გადახვევების იდენტიფიცირება. ამ საფეხურზე მნიშვნელოვანია ე.წ. კრიტიკული ამოცანების გამოყოფა და მათზე ფოკუსირება, რადგანაც სტრატეგიული გეგმის ყოველი ამოცანის ინდივიდუალური მონიტორინგი, მათი მრავალრიცხოვნების გამო, პრინციპულად შეუძლებელია. ამოცანები კრიტიკულია, თუ მათ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვთ სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის და თუ მათი შეუსრულებლობა და/ან ხარვეზიანად, დაგვიანებით შესრულება რისკის ქვეშ დააყენებს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმების მიღწევას. მონიტორინგის პროცესში მხოლოდ კრიტიკულ ამოცანებზე ფოკუსირება ზოგავს ორგანიზაციის რესურსებს. მონიტორინგის პროცესის ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ამოცანების შესრულებაში ჩართული ყველა მხარე ინფორმირებული იყოს, თუ რომელი მათგანია კრიტიკული. ეს ხელს უწყობს თანამშრომლების მომზადებას მომავალი შეფასებისათვის - როდესაც პერსონალმა იცის, თუ რა კრიტერიუმებით მოხდება მათი სამუშაოს ხარისხის შეფასება, მონიტორინგის პროცესში მიღებული უკუკავშირი უფრო მეტად გასაგები და მისაღები იქნება.

13.5. მონიტორინგის პროცესის მე-2, პრობლემების ანალიზის საფეხურზე ხდება იმის დადგენა, თუ რას შეეძლო პრობლემის გამოწვევა, რა სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზებით ბრკოლდება დაგეგმილი პროცესები. იმის ცოდნა, რომ არსებული რეალობა არ შეესაბამება დაგეგმილს, არაფრის მომცემია, თუკი არ მოხდა წარმოქმნილი გადახვევების ანალიზი. გავრცელებული პრაქტიკით გადახვევები ხშირად კონკრეტულ თანამშრომლებს, მათ არაკომპეტენტურობას თუ გულგრილობას ბრალდება. სინამდვილეში კი, ასეთი მოსაზრება მხოლოდ იშვიათადაა სწორი. პრობლემების საფუძვლიანი ანალიზი საკმაოდ ხშირად უფრო სიღრმისეულ, კომპლექსურ ფაქტორებს გამოაჩენს, რომლებიც ხელს უშლიან თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების პროცესში. ორგანიზაციაში არსებითი პრობლემების შექმნა ერთი ადამიანის არაკომპეტენტურობით თუ გულგრილობით იშვიათად არის შესაძლებელი. შესაბამისად, ერთი ადამიანის შეცვლით თუ დასჯით, მათი აღმოფხვრა და პრობლემის მოგვარება ნაკლებად სავარაუდოა. თუკი ორგანიზაცია არ უთმობს საკმარის დროს გამოვლენილი პრობლემების

ანალიზს და საკითხის მოგვარებას მხოლოდ ზედაპირულად, კონკრეტული თანამშრომლების დონეზე ცდილობს, ეს არა მხოლოდ უაზროს ხდის მონიტორინგის პროცესს, არამედ არსებით პრობლემებს შექმნის ორგანიზაციის შიდა ფსიქოლოგიურ კლიმატში - აუცილებლად გაიზრდება თანამშრომელთა უკმაყოფილება, კონფლიქტების რაოდენობა და პროფესიული სტრესის დონე. ამ დამატებითი პრობლემების ფონზე საწყისი, მინიტორინგით გამოვლენილი პრობლემა კვლავაც განაგრძობს ნეგატიურ ზემოქმედებას და დააბრკოლებს ორგანიზაციის სწრაფვას პრიორიტეტული მიმართულებებით. მონიტორინგი არ უნდა იქცეს დამნაშავეების გამოხშირვის ინსტრუმენტად. იგი არ უნდა აშინებდეს თანამშრომლებს და არ უნდა ემსახურებოდეს დასასჯელი ინდივიდების იდენტიფიცირებას. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგი თანამშრომლების აქტიური ჩართულობით ემსახურებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებას. გადახვევების მიზეზების ძიება არ უნდა ხდებოდეს მხოლოდ ხელმძღვანელობის დონეზე. კონკრეტულ ამოცანასთან დაკავშირებული თითოეული თანამშრომელი უნდა ფიქრობდეს, თუ რას შეეძლო გადახვევის გამოწვევა და არ უნდა ეშინოდეს ამ მიზეზების გამჟღავნება, მათი განხილვა ხელმძღვანელ პირებთან მოსალოდნელი სასჯელის გამო.

13.6. მონიტორინგის პროცესის მე-3 საფეხურია კორექცია - კონკრეტული აქტიურობების განხორციელება შექმნილი ვითარების გამოსწორების მიზნით მას შემდეგ, რაც აღმოჩენილია გადახვევები გეგმიდან და დადგინდება მათი გამომწვევი მიზეზები. ამ საფეხურის ეფექტიანობისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ყველა რელევანტური თანამშრომლის აქტიური ჩართულობა, ვინაიდან სწორედ სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელმა პირებმა იციან უკეთ, თუ როგორ შეიძლება გამოვლენილი ხარვეზების გამოსწორება.

13.7. მონიტორინგი, პირობითად, სამ - თანამშრომელთა, სტრუქტურულის ქვედანაყოფების და მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე ხორციელდება. მონიტორინგი ამ დონეებზე პრაქტიკაში შესაბამისი ინსტრუმენტების გამოყენებით ხორციელდება. ბუნებრივია, ყველა დონის ინსტრუმენტი საბოლოოდ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას ემსახურება. ქვემოთ მოკლედ იქნება მიმოხილული მონიტორინგის თითოეული დონის რამდენიმე მეთოდი. მოცემული ჩამონათვალის არ ზრუდავს საზოგადოებას, მონიტორინგის მიზნებისათვის გამოიყენოს სხვა დამატებითი პრაქტიკული ინსტრუმენტები.

13.8. ორგანიზაციის დონეზე მონიტორინგისათვის გამოყენებადი, ფართოდ გავრცელებული ინსტრუმენტებია:

- ა) მონიტორინგის სამსახურისა და პროცესის ორგანიზება;
- ბ) შეცდომების მიმართ ტოლერანტობის განვითარება;
- გ) სტრატეგიული მიმართულებით მიღწეული მცირე მიღწევების აღნიშვნა.

13.9. მონიტორინგის სამსახურის ძირითადი მიზანია იმის შეფასება, თუ როგორ მიიწევს წინ ორგანიზაცია სტრატეგიული მიმართულებებით, სრულდება თუ არა ყველაფერი ის, რაც დაგეგმილი იყო კონკრეტული პერიოდისთვის და რა მიმართულებით ვლინდება გადახვევები. საზოგადოებაში ამ ფუნქციას ასრულებს, ძირითადად, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, თუმცა მონიტორინგის ფუნქციები აქვთ სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებსაც, პირველ რიგში - ადამიანური რესურსების სამსახურს.

13.10. **მონიტორინგის სამსახურისა და პროცესის ორგანიზება** - მონიტორინგის პროცესი ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ სრულდებოდეს შემდეგი პირობები:

ა) მონიტორინგის განხორციელების პროცესში სტრუქტურული ქვედანაყოფები დაცული უნდა იყოს შიდაორგანიზაციული გავლენისაგან - მათ საქმიანობაში არ უნდა ერეოდნენ არც ხელმძღვანელები და არც უფრო დაბალი დონის სხვა მენეჯერები, მათი ქვემდებარე და ანგარიშვალდებულების სისტემა ისე უნდა იყოს აწყობილი, რომ დაინტერესებულ პირებს არ ეძლეოდეთ მოკვლეული ინფორმაციით მანიპულირების, მისი დამახინჯების, რეალური სურათის შერბილების, თუ პირიქით, გაზვიადების შესაძლებლობა; ქვედანაყოფი უნდა ექვემდებარებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, ხოლო პროცედურები ისე უნდა იყოს გაწერილი, რომ მასაც კი არ ჰქონდეს ინფორმაციის მოპოვებისათვის ხელის შეშლის ან რაიმე სხვა ფორმით ინფორმაციით მანიპულირების შესაძლებლობა;

ბ) სტრუქტურული ქვედანაყოფის მიერ მოპოვებული ინფორმაცია/შეფასებები სერიოზულად უნდა იყოს აღქმული ორგანიზაციის მიერ; ამ მხრივ განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ხელმძღვანელების როლი - ისინი და მთელი ადმინისტრაციული პერსონალი თავის საქმიანობაში ყოველთვის სათანადო ყურადღებას უნდა უთმობდნენ მონიტორინგის ფუნქციის მნიშვნელობას, სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების გათვალისწინების სავალდებულო ხასიათს;

გ) მონიტორინგის სამსახურის არსებობა არ ნიშნავს სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების გათავისუფლებას მონიტორინგის ფუნქციებისაგან - სამსახური შექმნილია არა იმისთვის, რომ ეს ფუნქცია სრულად ჩამოშორდეს სხვა ერთეულებს, არამედ იმისთვის, რომ პროცესის ორგანიზებულობა, მისი სისტემატიზაცია და ამ გზით უფრო მაღალი ეფექტიანობა უზრუნველყოს - ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ თანამშრომელს, თითოეულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს გარკვეული საკუთრების და ერთეულების განცდა ჰქონდეს მასზე გადნაწილებული მიზნებისადმი; მონიტორინგის სამსახური მათ ხელში უბრალოდ ინსტრუმენტს უნდა წარმოადგენდეს ინფორმაციის სისტემატიზაციისა და არსებული ვითარების შესახებ უფრო სრული სურათის შექმნისთვის; მონიტორინგის სამსახურის წარმომადგენლებსაც უნდა ესმოდეთ თანამშრომლების ჩართულობის მნიშვნელობა და მონიტორინგის მიზნით ინსტრუმენტებს ირჩევდნენ/იმუშავებდნენ მათი აქტიური მონაწილეობით.

13.11. შეცდომების მიმართ ტოლერანტობის განვითარება - ადამიანური ბუნებისთვის სრულიად ნორმალურია შეცდომების დაშვება, თუმცა პრაქტიკაში საკმაოდ ნეგატიური დამოკიდებულებაა შეცდომების, უფრო მეტად კი შემცდარი ადამიანების მიმართ. შეცდომას არ უშვებს მხოლოდ ის, ვინც არაფერს აკეთებს. შეცდომების მიმართ ტოლერანტული მიდგომა ხანგრძლივ პერსპექტივაში ბევრად უფრო ეფექტიანია, ვიდრე დამნაშავეს ძიებისა და დასჯის ტრადიციული ტენდენცია. გულუბრყვილოა იმის მოლოდინი, რომ დამნაშავეს დასჯის გზით ორგანიზაცია აღზრდის შეუცდომელ თანამშრომლებს. უფრო სავარაუდოა, რომ თანამშრომლები გაიწაფებიან საკუთარი შეცდომების დამალვასა და ერთმანეთზე გადაბრალებაში, არ გამოვლინდება ორგანიზაციაში არსებული სისტემური პრობლემები, შესაბამისად, არ მოხდება მათზე დროული რეაგირება. ალტერნატივა ისაა, რომ ორგანიზაცია ტოლერანტული იყოს შეცდომების მიმართ: თითოეული შეცდომა უნდა იყოს მიღებული, როგორც კარგი შემთხვევა სასარგებლო გაკვეთილის მისაღებად, რომელიც უფრო ეფექტიანს გახდის ორგანიზაციას ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ბუნებრივია, აქ არ იგულისხმება ტოლერანტობა იმგვარი შეცდომების მიმართ, რომლებიც დაშვებული იყო თანამშრომელთა დაუდევრობით თუ სამუშაოსადმი გულგრილი, უპასუხისმგებლო დამოკიდებულებით, არამედ მხოლოდ ისეთებზე, რომლებიც დაშვებულ იქნა ახალი მიმართულებების დანერგვის, ორგანიზაციის, სტრუქტურული ქვედანაყოფის თუ კონკრეტული თანამშრომლის საქმიანობის დახვეწის მცდელობისას. ეფექტიანი მონიტორინგის განხორციელება შეუძლებელია, თუკი ადამიანები ისწრაფვიან სამუშაოში

არსებული ხარვეზების დამალვისაკენ, თუკი მათ აქვთ ამ ხარვეზების გამოვლენის შიში. მონიტორინგის სამსახურის არსებობა ვერ მოიტანს ვერანაირ შედეგებს, თუკი თანამშრომლებს არ სურთ პრობლემებზე საუბარი, გეგმიდან გადახვევის შემთხვევების გამოვლენა/ანალიზი.

13.12. სტრატეგიული მიმართულებით მცირე მიღწევების აღნიშვნა - პრაქტიკაში ორგანიზაციების უმეტესობა ხშირად ყურადღებას ამახვილებს საბოლოო შედეგზე, რა დროსაც ფაქტობრივად იგნორირებული რჩება მცირე წარმატებები, რომლებიც აახლოებენ მას ამ შედეგთან. იმისათვის, რომ ორგანიზაციას დაგეგმილი შედეგის მიღწევის შანსი ჰქონდეს, მნიშვნელოვანია, რომ იგი მუდმივად ზრუნავდეს თანამშრომლების ჩართულობის, მათი მოტივაციის შენარჩუნებაზე. ძალიან ადვილია დაკარგო საქმისადმი ინტერესი და ენთუზიაზმი, თუკი შედეგი არ დგება/არც კი ივარაუდება, რომ დადგება უახლოესი პერიოდის განმავლობაში. სწორედ ამისთვისაა საჭირო საბოლოო მიზანთან მისასვლელ გზაზე ნებისმიერი მცირე წარმატების ხაზგასმა და აღნიშვნა. ეს იქნება თანამშრომლებისთვის ერთგვარი სიგნალი იმისა, რომ ისინი სწორი მიმართულებით მიდიან და, რომ სასურველი შედეგი აუცილებლად დადგება თავის დროზე. მცირე წარმატებების აღნიშვნაში მოიაზრება როგორც ფინანსური და არაფინანსური წახალისებების გამოყენება, ისე კორპორაციული დღესასწაულების მოწყობა კრიტიკული ამოცანების დაძლევის აღსანიშნავად. ორგანიზაცია თავისუფალია წარმატებების აღნიშვნის ფორმის შერჩევის კუთხით, არსებული რესურსებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. საკვანძო ელემენტი არის ის, რომ მცირე წარმატებების აღნიშვნა უნდა ხდებოდეს რაიმე ფორმით - თანამშრომლებისთვის უნდა იყოს ცნობილი, რა არსებით პროგრესს აღწევნ სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე. ასე ორგანიზაცია შეძლებს თანამშრომლების მოტივაციის, ჩართულობის შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროით და მონიტორინგის პროცესის მიმართ კონსტრუქციული, პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას.

13.13. სტრუქტურული ქვედანაყოფების დონეზე მონიტორინგისათვის გამოყენებადი ინსტრუმენტებია:

- ა) სისტემატური თათბირების ჩატარება;
- ბ) ინდივიდუალური საუბრები სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან;
- გ) თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა.

13.14. სისტემატური თათბირების ჩატარება გავრცელებული პრაქტიკაა ყველა, მეტ-ნაკლებად მსხვილ ორგანიზაციაში. თათბირებზე სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომლები ხელმძღვანელთან ერთად განიხილავენ მომავალი კვირის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტიურობებსა და დასახული მიზნების მიღწევის კუთხით არსებულ სირთულეებს. თათბირი არა მხოლოდ მონიტორინგის კარგი ინსტრუმენტია, არამედ სტრუქტურული ქვედანაყოფის ფარგლებში გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, მიმდინარე პროცესების შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირებულობის ამაღლებასა და ქვედანაყოფის სტრატეგიული მიმართულებების გაგება/შეთვისებას უწყობს ხელს. საჭიროა, თათბირი ჩატარდეს ორგანიზებულად: დაიწყოს ზუსტად დანიშნულ დროს (სასურველია, სამუშაო დღის ბოლოსაკენ) წინასწარ გამოცხადებული დღის წესრიგით და წარიმართოს ისე, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი „გადახვევები“ განსახილველი საკითხებიდან, თუმცა არც ისე, რომ შეხვედრები ძალიან მშრალ და არაბუნებრივად ცივ გარემოში მიმდინარეობდეს. თათბირი არ უნდა გაგრძელდეს 1 საათზე მეტ ხანს. აუცილებელია, შედგეს თათბირის ოქმი. ოქმები მონიტორინგის მნიშვნელოვანი და სასარგებლო ინსტრუმენტია, რომლითაც ჩაინიშნება, რა შეთანხმებები იყო მიღწეული, ვის რა დაევა და რა გეგმები დაისახა მომდევნო პერიოდისთვის. ოქმი თათბირის შემდეგ გადაეგზავნება

ყველა მონაწილეს. მისი მეშვეობით შესაძლებელი იქნება პროგრესის შეფასება შემდგომი თათბირების ფარგლებში. ამგვარი ოქმის გარეშე თათბირი კარგავს მონიტორინგის ფუნქციას. თათბირები, ისევე როგორც მონიტორინგის ნებისმიერი სხვა ინსტრუმენტი, ეფექტიანი მხოლოდ მაშინაა, როდესაც მათი გამოყენება ხდება არა დამნაშავეს გამოვლენის, არამედ პრობლემების იდენტიფიცირების და მათი აღმოფხვრის გზების დასახვის მიზნით. თათბირს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებისთვის, რაკი მასში მონაწილეობენ ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ ასრულებენ სამუშაოს და, როგორც დარგის ექსპერტები, უკეთ ხედავენ სამუშაო პროცესში წარმოქმნილ პრობლემებსა და მათი დაძლევის ეფექტიან სტრატეგიებს.

13.15. ინდივიდუალური საუბრები სტრუქტურული ქვედანაყოფის თანამშრომლებთან - პრობლემის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი და გამოსწორების შესაძლო გზების ძიება ხშირად ხელმძღვანელობასთან ინდივიდუალური საუბრის ფარგლებში ხდება. შეხვედრის ფორმატი მარტივია - ხელმძღვანელი და თანამშრომელი ერთად განიხილავენ იმ მიზეზებს, რომლებიც დასახული იყო კონკრეტული პერიოდისთვის, აფასებენ რამდენად მოხდა ამ მიზეზების მიღწევა თანამშრომლის მიერ და, დასახული კურსიდან გადახვევის შემთხვევაში, მსჯელობენ პრობლემების წყაროებსა და მათი დაძლევის გზებზე. ამგვარი შეხვედრები, გარდა იმისა, რომ მათი დახმარებით შესაძლებელი ხდება თითოეული თანამშრომლის პროგრესის შეფასება, მისი საქმიანობის მონიტორინგი და ამ გზით მუშაობის ხარისხის მუდმივ ზრდაზე ზრუნვა, ხელს უწყობს რეგულარულ კომუნიკაციას ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის. ინდივიდუალური შეხვედრები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მხრიდან სამუშაოს მაღალი სტანდარტებისა და ორგანიზაციული პრიორიტეტებისადმი ერთგულების გამოვლენის ერთ-ერთი ყველაზე კარგი ფორმაა. იგი თანამშრომლებს უბიძგებს პროფესიული განვითარებისაკენ, საკუთარი ცოდნისა და უნარების დახვეწისაკენ. გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს საუბრები, უნდა იყოს უაღრესად კომფორტული, ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო, კოლეგიალური და კონსტრუქციული. საუბრის დროს მხარეები უნდა იქცეოდნენ, როგორც თანასწორი პარტნიორები.

13.16. თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა - კომპიუტერული პროგრამები მონიტორინგის პროცესშიც ინერგება. არსებობს უამრავი ძალიან პრაქტიკული და კომფორტული ინსტრუმენტი, რომელიც ინდივიდუალურ თანამშრომელს, სტრუქტურული ქვედანაყოფის თუ მთლიანად ორგანიზაციის ხელმძღვანელს აძლევს დაგეგმილი აქტიურობების შესრულების მონიტორინგის შესაძლებლობას კომპიუტერის ან თუნდაც მობილური ტელეფონების გამოყენებით.

13.17. მონიტორინგის ფუნქციის წარმატებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ იგი თანამშრომლების მხრიდან არ იყოს აღქმული ხელმძღვანელობის მიერ თავს მოხვეულ კონტროლის პროცესად. საჭიროა, რომ თითოეული თანამშრომელი დაკვირვების ობიექტად კი არა, ამ პროცესის აქტიურ მოქმედ პირად გრძნობდეს თავს. ამ სულისკვეთებით უნდა იყოს გამსჭვალული და ამ პრინციპით უნდა იყოს აგებული მონიტორინგის მექანიზმები ყველა, პირველ რიგში, ინდივიდუალურ დონეზე. აღნიშნულში იგულისხმება თანამშრომლის აღჭურვა ისეთი ინსტრუმენტებით, რომლებიც მას საკუთარი სამუშაოს ეფექტიანი მონიტორინგის შესაძლებლობას მისცემს. დამატებით, ეს აგრეთვე მოიცავს თვითმონიტორინგისადმი ინტერესის, ამ პროცესში ჩართვის მოტივაციის გაღრმავებასაც. ორგანიზაციის მუშაობის სპეციფიკა და არსებული რესურსები, როგორც წესი, კარნახობს მას, თუ კონკრეტულად რა ინსტრუმენტების გამოყენება არის შესაძლებელი ამ მიმართულებით. ყველაზე გავრცელებული სტრატეგიები მოიცავს შემდეგი ინსტრუმენტებს:

ა) ინდივიდუალური დღიურების წარმოებას, რომელშიც თანამშრომელი საკუთარი საქმიანობის ანალიზს აწარმოებს;

ბ) კოლეგებისათვის ერთმანეთის სწავლების/გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობების მიცემას (კოლეგებთან თანამშრომლობა);

გ) თანამშრომელთა განვითარებისთვის სივრცის (მონიტორინგის სივრცის) გამოყოფას.

13.18. ინდივიდუალური დღიურის წარმოება მეთოდია, რომელსაც ბევრი თანამშრომელი ორგანიზაციის მხრიდან რაიმე მითითების გარეშე მიმართავს. პროფესიული დღიურები ფოკუსირებულია სამსახურებრივ საქმიანობაზე, იმის ანალიზზე, თუ რა სირთულეებს ამჩნევს თანამშრომელი საკუთარ სამუშაოში და რა მიმართულებით თვლის, რომ საჭიროებს დახმარებას. ბუნებრივია, ხელმძღვანელი არ უნდა კითხულობდეს ამ დღიურებს და არ ამოწმებდეს, რა პრობლემები ასახა თანამშრომელმა მასში. ეს არის ინსტრუმენტი მხოლოდ თანამშრომლისთვის, მისი პირადი გამოყენებისთვის, საკუთარი თავისა და საქმიანობის უკეთესი მონიტორინგისთვის. გარეშე პირების ჩარევა ამ პროცესში არაგულწრფელი ჩანაწერებისა და ზერელე ანალიზის მიზეზი შეიძლება გახდეს, ამიტომაც მკაცრად უნდა იყოს აკრძალული. ინდივიდუალური დღიურების წარმოება შრომატევადი პროცესია, რომელიც თანამშრომლისაგან შესაბამის დისციპლინას, დროსა და დაინტერესებას მოითხოვს. თუმცა მისი დადებითი ეფექტი სრულად ანაზღაურებს ყველა ამ სირთულეს და მიმზიდველს ხდის მეთოდის გამოყენებას ორგანიზაციის კონტექსტში. დღიურების სისტემის დანერგვით ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, ეუბნება თანამშრომელს, რომ მას ანდობს საკუთარი საქმიანობის მონიტორინგს, რომ თანამშრომელს იგი აღიქვამს არა სულელ არსებად, რომელსაც მუდმივი კონტროლი და მონიტორინგი სჭირდება, არამედ თვითრეგულირებად, რაციონალურ პირად, რომელსაც შესწევს უნარი, თვითონ იზრუნოს საკუთარი პროდუქტიულობის ამაღლებაზე. როდესაც თანამშრომელი გრძნობს ასეთ ნდობას, იგი უფრო მეტადაა მონდომებული, გაამართლოს ხელმძღვანელობის მოლოდინი და, რაც მთავარია, მისთვის სრულიად გასაგები ხდება, რომ მონიტორინგი ხორციელდება არა დასჯის, არამედ მისი და სრულიად ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით.

13.19. კოლეგებთან თანამშრომლობა გულისხმობს თანამშრომლებს შორის გამოცდილების გაზიარების პროცესის ხელშეწყობას. კოლეგები ისედაც ერთად ატარებენ მთელ დღეებს და, ერთი შეხედვით, საკმარისზე მეტი დრო აქვთ სამსახურებრივ პრობლემებზე საუბრისთვის თუ გამოცდილების გაზიარებისთვის. რეალობაში ყოველდღიური რუტინა ფაქტობრივად არ ტოვებს შინაარსობრივი განხილვებისა და გამოცდილების გაზიარების არანაირ შესაძლებლობას: დღის განმავლობაში თანამშრომლები კონცენტრირებული არიან სამუშაოს შესრულებაზე, სადამოებით შინ მიიჩქარიან, ამ მომენტებს შორის სტიქიურად წარმოქმნილ პაუზებს კი იყენებენ არაფორმალური, არასამსახურებრივი თემების განსახილველად. კოლეგებთან ერთად გამოცდილების გაზიარების ინსტრუმენტის დანერგვა არსებითად გულისხმობს ცოდნის გაცვლისთვის ფორმალური პირობების (კომფორტული გარემო, შესაბამისი დროის გამოთავისუფლება და ა.შ.) შექმნას. პროცესის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ან სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობა არ ერეოდეს ამ პროცესში, არ ესწრებოდეს შეხვედრებს. ისევე როგორც ინდივიდუალური დღიურების შემთხვევაში, თანამშრომლები უნდა მიანდონ საკუთარ თავს, მისცენ მათ შესაძლებლობა, მოახდინონ პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი დაძლევის სტრატეგიებზე მსჯელობა, ხელმძღვანელობას კი უბრალოდ აცნობონ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და განხილული საკითხების შესახებ. ასეთი პროცესი ეხმარება თანამშრომლებს ერთმანეთის უკეთ გაცნობაში. იგი აგრეთვე

უზრუნველყოფს სტრუქტურული ქვედანაყოფის შიგნით და მის გარეთ სამუშაო პროცესების, მათი დინების უკეთ გააზრებასა და მათში საკუთარი ადგილის მოძიებას, რეალურად უწყობს ხელს საქმიანობაში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირებასა და მათი დაძლევის სტრატეგიების შინაარსობრივ, საქმიან განხილვას. დასახული მიზნების მიღწევა ხშირად თანამშრომელთა არაკოორდინირებული ქმედების გამო ფერხდება. მსგავსი პრობლემა აღმოიფხვრება გამოცდილების გაზიარების მიზნით შეხვედრების დანერგვის შემდეგ. შეხვედრების სიხშირე და მათი ფორმატი ნაკარნახევი უნდა იყოს პრობლემატიკის სპეციფიკით. მთავარი და კრიტიკული არის ის, რომ ამ შეხვედრებზე თანამშრომლები კომფორტულად გრძნობდნენ თავს (როგორც ფსიქოლოგიურად ისე ფიზიკურად) და თამამად გამოთქვამდნენ საკუთარ მოსაზრებებს ხელმძღვანელობის მხრიდან რაიმე არასასურველი შედეგის მოლოდინის გარეშე.

13.20. მონიტორინგის სივრცის გამოყოფის არსი მარტივია - ორგანიზაცია გარკვეული სისტემატურობით აძლევს თანამშრომელს ფიზიკურ და დროით სივრცეს იმისათვის, რომ იმუშაოს პრობლემებზე, რომლებიც პირადად მას მიაჩნია მნიშვნელოვნად - კვირაში ან თვეში ერთხელ თანამშრომლებს ათავისუფლებენ ვალდებულებებისგან, არ აძლევენ დავალებებს და არ იბარებენ შეხვედრებზე. მთელი დღის განმავლობაში თანამშრომელი მინდობილია საკუთარ თავს, თვითონ წყვეტს რას გააკეთებს, როგორ და რა ფორმით. ერთადერთი ვალდებულება, რომელიც მას აქვს, არის დღის ბოლოსთვის ხელმძღვანელისთვის (ხანდახან კი კოლეგებისთვისაც) საკუთარი მუშაობის პროდუქტის წარდგენა. ეს ერთგვარი კონტროლის მექანიზმია ორგანიზაციისთვის იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სამუშაო დღე ფუჭად, არასამსახურებრივ საქმეებზე არ იხარჯება. მეთოდის წარმატებას განაპირობებს ნდობა, რომელსაც ორგანიზაცია ავლენს თანამშრომლის მიმართ და ავტონომიურობის მაღალი ხარისხი, რომელიც მას ახლავს. საკუთარ თავს მინდობილი თანამშრომლები კრიტიკულად უყურებენ საკუთარ სამუშაოს, არჩევენ პრობლემებს, რომლებიც ხელს უშლის მათ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებაში და ცდილობენ მათი მოგვარების სტრატეგიების მოფიქრებას. ხშირად პრობლემები, რომლებსაც პოულობენ და ასწორებენ თანამშრომლები ამ სტრატეგიის ფარგლებში, შეუმჩნეველია ხელმძღვანელობისთვის და რთულად აღმოსაჩენი ტრადიციული მონიტორინგის ფორმატში. მეთოდის დადებითი ეფექტი გაძლიერებულია მიღებული შედეგების საჯაროდ პრეზენტაციის ვალდებულებით. თანამშრომლები სწავლობენ ერთმანეთისაგან, იყენებენ ერთმანეთის მიგნებებს საკუთარი სირთულეების დასაძლევად. სამუშაო პროცესის ამგვარი გახალისება და გამრავალფეროვნება, აგრეთვე დადებითად აისახება თანამშრომელთა შრომით მოტივაციასა და კმაყოფილებაზე. შედეგად, სტანდარტულ სამუშაო დღეებშიც კი, ისინი უჩვეულო ხალისით და ინტერესით ასრულებენ საკუთარ მოვალეობებს.

თავი XIV. თანამშრომელთა შეფასების მეთოდები

14.1. არსებობს თანამშრომელთა შეფასების ბევრი მეთოდი. ამ თავში წარმოდგენილია რამოდენიმე, ყველაზე ხშირად გამოყენებადი. მეთოდები სარეკომენდაციოა: საზოგადოება არ იზღუდება მხოლოდ მათი გამოყენების ვალდებულებით. ყველა ამ მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია ინდივიდუალურად ან გარკვეული კომბინაციით. ის, თუ რა მეთოდი იქნება შერჩეული, დამოკიდებულია კონკრეტული შეფასების პროცესის მიზნებზე და საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომ რესურსებზე (დრო, ადამიანური რესურსი, ფინანსები) შეფასების მოცემული პროცესის განხორციელების დროს.

14.2. რანგირება. შეფასების სისტემის დანერგვისას ხშირადაა პრობლემატური ის გარემოება, რომ სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები ცდილობენ დაახლოებით ერთნაირად, თანაბრად (საშუალოდ ან კარგად) შეაფასონ ყველა თანამშრომელი. ასეთ პირობებში შეფასება, ფაქტობრივად, კარგავს აზრს, რაკი არ იძლევა თანამშრომლების მუშაობის ხარისხში არსებული სხვაობების, ხარვეზების თუ ძლიერი მხარეების დანახვის შესაძლებლობას. რანგირების მეთოდი საკმაოდ ეფექტიანია ამ პრობლემის დაძლევისათვის. იგი აიძულებს ხელმძღვანელს განსხვავებული შეფასებები მისცეს თითოეულ თანამშრომელს. მეთოდის არსი მარტივია - შემფასებელს ეძლევა შესაფასებელ თანამშრომელთა სია და მოეთხოვება მათი სახელებისა და გვარების დაწყობა საუკეთესოდან უარესამდე. რანგირების შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმია თანამშრომლის ზოგადი ეფექტიანობა და არა რაიმე კონკრეტული კრიტერიუმი. მეთოდის ნაკლოვანებებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი უუნარობა, აჩვენოს, თუ რამდენად დიდია სხვაობა ორი თანამშრომლის შრომით ნაყოფიერებას შორის. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ხარვეზი ისაა, რომ მეთოდი არ არის ინფორმაციული თანამშრომლებისთვის - თანამშრომლისათვის უცნობია, რატომ მოხვდა სიის კონკრეტულ ადგილას, რით არის უკეთესი სიის უფრო მაღალ პოზიციაზე მდგომი პირი. მეთოდი უფრო ზოგადი სურათის შეფასებისთვის გამოდგება, ვიდრე თითოეული თანამშრომლის მიერ სამუშაო პროცესში შეტანილი კონკრეტული წვლილის გასაზომად. შესაბამისად, იგი ვერ უწყობს ხელს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარების საჭიროების დადგენას.

14.3. წყვილების შედარების მეთოდი. ეს მეთოდი რანგირების მეთოდს ჰგავს - მისი საბოლოო პროდუქტიც თანამშრომელთა რანგირებული სიაა. თუმცა თანამშრომელთა უკეთესიდან უარესამდე მარტივად გადანაწილების მაგივრად ხელმძღვანელს აქ მოეთხოვება თითოეულის შედარება მთლიან კოლექტივთან სტრუქტურული ქვედანაყოფის ფარგლებში. შედარება ხორციელდება ეტაპობრივად, თითოეული თანამშრომლის მის ერთ კოლეგასთან შეფასების გზით პოზიტიური შედეგი წყვილში ფასდება 1 ქულით, ნეგატიური - 0 ქულით. თანამშრომლისათვის მინიჭებული ქულები იკრიბება და ქულათა ჯამის მიხედვით დგება რანგირებული სია. წყვილების შედარება უფრო ზუსტი შედეგების მიღების შესაძლებლობას იძლევა, ვიდრე რანგირება. თუმცა ისიც არაფერს ამბობს თანამშრომლების სამუშაოში არსებული რეალური სხვაობის შესახებ. ამ მეთოდსაც შეფასების სისტემის დანერგვის საწყის საფეხურებზე მიმართავენ, უპირატესად თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებში შეფასების მიმართ ტოლერანტობის ჩამოყალიბებისათვის.

14.4. რუბრიკა. რუბრიკის ფორმა წარმოადგენს ერთგვარ ცხრილს, რომლის ვერტიკალურ ნაწილში მოქცეულია შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმები/ქვეკრიტერიუმები, ხოლო ჰორიზონტალურ ნაწილში წარმოდგენილია თითოეული კრიტერიუმის სტანდარტი მისი საუკეთესო და უარესი აღწერით. იმის მიხედვით, როგორია თანამშრომლის ქცევა ყოველ კონკრეტულ კრიტერიუმთან მიმართებით, მან შეიძლება დაიმსახუროს 3, 2 ან 1 ქულა. საბოლოო შეფასება მიღებული იქნება ყველა კრიტერიუმის ფარგლებში მინიჭებული ქულების ჯამით. შეფასების რუბრიკას, როგორც წესი, ავსებს თანამშრომელი თვითონ და მისი ხელმძღვანელი. შემდეგ ისინი ერთად განიხილავენ მიღებულ შედეგებს, მათ შორის შეფასებებში არსებულ სხვაობებს. რუბრიკის ძირითადი ღირსება მისი ინფორმაციულობაა - თითოეული ქულის მიღმა აქ წარმოდგენილია დეტალური აღწერა ქცევისა, რაც აადვილებს ქცევის კორექტირებას თუ სასურველი ქცევის შენარჩუნებას. ამ მხრივ შეფასების რუბრიკა თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია. იგი უზრუნველყოფს აგრეთვე შეფასების პროცესის გამჭვირვალედ წარმართვას - თანამშრომლის უშუალო ჩართულობა

შეფასებაში, მისი შეფასების კრიტერიუმის სიცხადე და აგრეთვე მიღებული შედეგების ხელმძღვანელთან განხილვის შესაძლებლობა ჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატისა და შეფასებისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. მეთოდის ძირითადი ნაკლი მისი სირთულეა - ხარისხიანი რუბრიკის შემუშავებისთვის საჭიროა კრიტერიუმებისა და სტანდარტების კარგად გაანალიზება; ყველაზე მარტივი პოზიციის შემთხვევაშიც კი, რუბრიკა შეიძლება მოიცავდეს ათზე მეტ კრიტერიუმს, რომლებიც დეტალურად უნდა გაიწეროს ქულების მიხედვით; მომზადებული რუბრიკა, საბოლოო სახით ჩამოყალიბებამდე, აუცილებლად უნდა შეთანხმდეს თანამშრომლებთან. შესაბამისად, ერთი პოზიციისთვის რუბრიკის მომზადებას, შესაძლოა ინტენსიური მუშაობის ერთ თვეზე მეტი დასჭირდეს.

14.5. კითხვარი - შეფასების მიზნით მუშავდება სპეციალური კითხვარის ფორმა, რომელშიც მოცემულია კითხვები სამუშაოსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების შესახებ. შემფასებელს ევალება, ყურადღებით გაეცნოს თითოეულ შეკითხვას და მონიშნოს/ან ჩაწეროს საკუთარი პასუხი. თითოეულ პასუხს მინიჭებული აქვს გარკვეული რიცხვითი მნიშვნელობა (ქულა). შესაბამისად, თანამშრომლის საბოლოო შეფასების მიღებისთვის საკმარისია ქულების დაჯამება. ზოგჯერ კითხვარი, შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით, პირობითად იყოფა რამდენიმე თემატურ ნაწილად - თითოეულ ნაწილში მოქცეულია შეკითხვები ერთი კონკრეტული კრიტერიუმის ან ახლომდგომ კრიტერიუმთა ჯგუფის შესახებ. ამით შესაძლებელი ხდება არა მხოლოდ თანამშრომლის ზოგადი შეფასება, არამედ იმის გამოვლენაც, თუ რა მიმართულებით საჭიროებს იგი განვითარებას. კითხვარის მთავარი უპირატესობა ისაა, რომ მისი ფორმატი ნათელი და გასაგებია ყველასათვის - მისი შევსება შედარებით ადვილი და კომფორტულია შემფასებლებისთვის. მეთოდის ძირითადი ნაკლია შემფასებლის გამოცდილების საჭიროება - ნაკლებად გამოცდილ შემფასებლებს, როგორც წესი, უჭნდებათ ბუნებრივი ტენდენცია, ერთნაირად შეაფასონ ყველა თანამშრომელი ან ერთნაირად (პოზიტიურად) შეაფასონ კონკრეტული თანამშრომელი ყველა კრიტერიუმის მიხედვით. მეთოდის ნაკლია ასევე სუბიექტურობის მაღალი ხარისხი - ერთი და იმავე თანამშრომლის შეფასება შეიძლება განსხვავდებოდეს იმის მიხედვით, თუ ვინ რა აზრს დებს, როგორ იგებს დასმულ შეკითხვას. რუბრიკისგან განსხვავებით, კითხვარში არაა წარმოდგენილი თითოეული კრიტერიუმის/შეკითხვის განმარტება. შესაბამისად დიდია ალბათობა იმისა, რომ ყოველი კონკრეტული შემფასებელი საკუთარ ინტერპრეტირებას მისცემს ყოველ შეკითხვას.

14.6. მართვა მიზნების მიხედვით. მეთოდის უნიკალურობა ისაა, რომ პროცესის მაგივრად იგი მთელ ყურადღებას შედეგებს უთმობს - მისი გამოყენებისას შემფასებელს აინტერესებს, რა შედეგებს მიაღწია თანამშრომელმა შესაფასებელ პერიოდში და არა ის, თუ რას აკეთებდა, როგორ იქცეოდა, რა პროცედურებს მიჰყვებოდა. მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლისთვის კონკრეტული მიზნების დასახვას და შესაფასებელი პერიოდის ამოწურვის შემდეგ ამ მიზნების მიღწევის კუთხით მისი პროგრესის შეფასებას. მეთოდის დანერგვისთვის აუცილებელია, დაცული იყოს შემდეგი პრინციპები: თანამშრომლის წინაშე დასახული მიზნები და ამოცანები უნდა გამომდინარეობდეს საზოგადოების სტრატეგიული გეგმიდან; თითოეული თანამშრომლის ამოცანები მორგებული უნდა იყოს საზოგადოების მისიასა და სტრატეგიულ გეგმას; მკაცრად უნდა იყოს განსაზღვრული თანამშრომლის დაშვებული და დაუშვებელი ქცევა. შედეგზე ყურადღების აქცენტირება ხშირად არაჯანსაღ კონკურენციას აღვივებს თანამშრომლებში და ხელს უწყობს არასასურველი ქცევების განვითარებას. ამიტომ უაღრესად მნიშვნელოვანია, თავიდანვე მკაცრად განისაზღვროს

დაშვებულის საზღვრები და ყურადღება გამახვილდეს იმაზე, რომ ეთიკის ნორმების დაცვა არ შეიძლება შეეწიროს მიზნების მიღწევას.

14.7. **360 გრადუსიანი შეფასება.** მეთოდი არ იძლევა თანამშრომლის წვლილის გაზომვის კონკრეტულ მეთოდიკას. მისი არსი ინფორმაციის მოპოვების წყაროების შერჩევაა. 360 გრადუსიანი შეფასება გულისხმობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელისგან, არამედ მისი კოლეგების, დაქვემდებარებული პირების, სტუდენტების, საზოგადოების გარეთ მყოფი პარტნიორების და მის ირგვლის არსებული სხვა პირებისაგან. ინფორმაციის მოპოვება სხვადასხვა წყაროდან ერთგვარად ანეიტრალებს ერთი კონკრეტული წყაროს შესაძლო ტენდენციურობას და თანამშრომლის შესახებ უფრო ამომწურავი, სანდო ინფორმაციის მოპოვებას უზრუნველყოფს. 360 გრადუსიანი შეფასებისას შემფასებლები უფრო ნაკლებად გრძნობენ შეფასებასთან დაკავშირებულ სიმძიმეს, რაკი ხვდებიან, რომ მათი პასუხები განხილული იქნება სხვების პასუხებთან ერთად. შესაფასებლებიც უფრო მეტად ენდობიან შედეგებს, რაკი იციან, რომ ხელმძღვანელის თუ კოლეგის სუბიექტური მოსაზრებები არსებითად ვერ შეცვლის მათ საერთო, ობიექტურ შეფასებას. მეთოდის ძირითადი ნაკლი ისაა, რომ იგი დიდადაა დამოკიდებული შესაფასებლის და შემფასებლის თანამშრომლობის სტაჟზე. ყველაზე სანდო და ობიექტურია შეფასება იმ შემთხვევაში, თუკი მხარეები ერთმანეთს მინიმუმ 3 წელი მაინც იცნობენ/თანამშრომლობენ. რაც უფრო მცირეა თანამშრომლობის გამოცდილება, მით უფრო ტენდენციური, არასანდო ხდება 360 გრადუსიანი შეფასების ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია.

14.8. მიუხედავად იმისა, რომელი მეთოდია შერჩეული შეფასებისათვის, პროცესს აუცილებლად უნდა მოსდევდეს მიღებული შედეგების ანალიზის, მათი თანამშრომლებთან განხილვის პროცედურა. ამისათვის შეფასების შემდეგ, როგორც წესი, ინიშნება სპეციალური შეხვედრა, ე.წ. ინტერვიუ, რომლის ფარგლებშიც, ერთი მხრივ, ხელმძღვანელს ეძლევა შესაძლებლობა, განმარტოს/ახსნას შეფასების შედეგები, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომელს შეუძლია გამოხატოს საკუთარი პოზიცია შეფასების მიმართ. გარემო, რომელშიც მიმდინარეობს საუბარი, უნდა იყოს მშვიდი, პოზიტიური, კონსტრუქციული. თანამშრომელს არ უნდა უყალიბდებოდეს თავდაცვით პოზიციაში ჩადგომის სურვილი. ეს, ბუნებრივია, არ გულისხმობს ხელმძღვანელის ვალდებულებას, დამალოს ის სისუსტეები, რომლებსაც ხედავს თანამშრომლის მუშაობაში. ორივე მხარისთვის ნათელი უნდა იყოს, რომ შეხვედრის მიზანი ვინმეს გაკიცხვა ან წახალისება კი არაა, არამედ შეფასების გამოვლენილი საკითხების ანალიზი და სამომავლო გეგმების დასახვა. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი რამდენიმე ნეგატიური შეფასების მიუხედავად თანამშრომელი ვერ აუმჯობესებს სამუშაოს ხარისხს, ვერ იყენებს იმ დახმარებას, რომელსაც საზოგადოება უწევს გამოსწორებისთვის, შეიძლება დადგეს მისი ფორმალურად „დასჯის“ აუცილებლობა.

თავი XV. თანამშრომელთა შეფასების წესი

15.1. საზოგადოების თანამშრომელთა შეფასება ხორციელდება ყოველწლიურად. პროცესი ციკლური ხასიათისაა - მიმდინარე წლის ღონისძიებათა დაგეგმვა იწყება წინა წელს ამავე წლის მონაცემების ანალიზის საფუძველზე და ხორციელდება მიმდინარე წელს.

15.2. საზოგადოების აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის თანამშრომლები ფასდებიან „უნივერსიტეტის აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის შეფასების ინსტრუქციით“, რომელსაც

ამტკიცებს უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭო. დანარჩენი კატეგორიის თანამშრომელთა შეფასება ხორციელდება ამ თავით დადგენილი წესით.

15.3. წლის ბოლოს, ოქტომბერ-ნოემბერში, საზოგადოების პარტნიორები გადახედავენ განვითარების სტრატეგიულ გეგმას და, საჭიროების შემთხვევაში, შეიტანენ მასში ცვლილებებს.

15.4. ნოემბერ-დეკემბერში, კორექტირებული სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე, დირექტორი და რექტორი აყალიბებენ და ერთობლივად ამტკიცებენ საზოგადოების მომავალი წლის ძირითად სამოქმედო გეგმას, რომლითაც იდენტიფიცირდება მომავალი წლის პრიორიტეტები და კრიტიკული ამოცანები.

15.5. დეკემბერში, საზოგადოების მომავალი წლის სამოქმედო გეგმის საფუძველზე, დირექტორი და რექტორი, სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ერთად, აყალიბებენ და ამტკიცებენ სტრუქტურული ქვედანაყოფების სამოქმედო გეგმებს. რექტორი ამტკიცებს სამეცნიერო ანალიტიკური ცენტრის, სასწავლო პროცესის მონიტორინგის სამსახურის, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის, საერთაშორისო ურთიერთობებისა და განვითარების სამსახურის, უწყვეტი სწავლების ცენტრისა და ბიბლიოთეკის წლიურ სამოქმედო გეგმებს. იგი ითანხმებს ფაკულტეტის წლიური სამოქმედო გეგმის პროექტს, რომელსაც წარუდგენს ფაკულტეტის დეკანი და რომელშიც გაწერილია ფაკულტეტის საბჭოს, ფაკულტეტის დეკანის ოფისის, ფაკულტეტის დეპარტამენტებისა და აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამების კომიტეტების წლიური სამოქმედო გეგმები. რექტორი ამზადებს აგრეთვე აკადემიური საბჭოს წლიური სამოქმედო გეგმის პროექტს. წლის ბოლომდე აკადემიური საბჭო და ფაკულტეტის საბჭო განიხილავენ და ამტკიცებენ თავიანთ წლიურ სამოქმედო გეგმებს. დირექტორი ამტკიცებს ადამიანური რესურსების სამსახურის, კანცელარიის, სამეურნეო სამსახურის, კომპიუტერული და საინფორმაციო ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფის სამსახურის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის წლიურ სამოქმედო გეგმებს.

15.6. ახალი წლის იანვარში სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, თანამშრომლებთან ერთობლივად, ადგენენ საკუთარ და თანამშრომელთა წლიურ ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმებს, რომლებსაც ათანხმებენ თანამშრომლებთან და დასამტკიცებლად წარუდგენენ, დაქვემდებარების შესაბამისად, დირექტორს ან რექტორს. აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის და აკადემიური საბჭოს წევრთა წლიურ ინდივიდუალურ სამუშაო გეგმებში უნდა აისახოს ფაკულტეტის დეპარტამენტების, აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამების კომიტეტების, აკადემიური საბჭოს წლიური სამოქმედო გეგმებით გათვალისწინებული ამოცანები. ეს გეგმები დამატებით უნდა შეთანხმდეს ფაკულტეტის დეპარტამენტების/პროგრამების კომიტეტების ხელმძღვანელებთან. დირექტორი და რექტორი ამტკიცებენ თანამშრომელთა ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმებს იანვრის ბოლომდე.

15.7. თანამშრომელთა ინდივიდუალური სამუშაო გეგმების დამტკიცებისთანავე მათი ასლები, სტრუქტურული ქვედანაყოფების წლიური სამოქმედო გეგმის ასლებთან ერთად, გადაეცემა ადამიანური რესურსებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებს.

15.8. ადამიანური რესურსების და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები 15.7 პუნქტით გათვალისწინებული დოკუმენტების ანალიზის საფუძველზე, მიმდინარე წლის თებერვლის ბოლომდე ერთობლივად აყალიბებენ თანამშრომელთა შეფასების პროგრამას, რომელიც მოიცავს შეფასების მიზანს, კრიტერიუმებს, სტანდარტებს კრიტერიუმების მიხედვით, მონიტორინგისა და

შეფასების მეთოდებს და პროცედურათა განხორციელების კალენდარულ გეგმას. პროგრამა თანხმდება რექტორთან და მტკიცდება დირექტორის მიერ.

15.9. შეფასების პროგრამა ხორცილდება ადამიანური რესურსების სამსახურის კოორდინაციითა და კონტროლით. პროგრამის განხორციელებაში მონაწილეობენ სტრუქტურული ქვედანაყოფები და ცალკეული თანამშრომლები დამტკიცებული გეგმის შესაბამისად.

15.10. პროგრამის დამტკიცების შემდეგ, კალენდარული გეგმის მიხედვით, პროგრამით გათვალისწინებული მეთოდების გამოყენებით, ხორციელდება მონაცემების შეგროვება თანამშრომელთა შესახებ.

15.11. როდესაც მონიტორინგის/შეფასების გამოსაყენებელი მეთოდი ითვალისწინებს თანამშრომლის შეფასებას უშუალო ხელმძღვანელის მიერ, თანამშრომლის შემფასებელია:

ა) ფაკულტეტის დეკანის და უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებისა - რექტორი;

ბ) ფაკულტეტის დეპარტამენტების ხელმძღვანელების, პროგრამების კომიტეტების თავმჯდომარეებისა და ფაკულტეტის დეკანის ოფისის მენეჯერისა - ფაკულტეტის დეკანი;

გ) აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალისა - ფაკულტეტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და პროგრამის კომიტეტის თავმჯდომარე;

დ) ფაკულტეტის დეკანის ოფისის თანამშრომლებისა - დეკანის ოფისის მენეჯერი;

ე) სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა პერსონალისა - უწყვეტი სწავლების ცენტრის ხელმძღვანელი;

ვ) მეცნიერთა და მკვლევართა პერსონალისა - სამეცნიერო ანალიტიკური ცენტრის/საერთაშორისო ურთიერთობათა და განვითარების სამსახურის ხელმძღვანელი;

ზ) უნივერსიტეტის სხვა თანამშრომლებისა (გარდა ამ პუნქტის „ა“-„ვ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებულისა) - უნივერსიტეტის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი ან, როცა თანამშრომელი არ ირიცხება არცერთ სტრუქტურულ ერთეულში - უნივერსიტეტის რექტორი;

თ) საზოგადოების სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების (გარდა უნივერსიტეტის და მისი სტრუქტურული ერთეულების) ხელმძღვანელებისა - დირექტორი;

ი) საზოგადოების სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების (გარდა უნივერსიტეტის და მისი სტრუქტურული ერთეულების) სხვა თანამშრომლებისა - შესაბამისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები ან, როცა თანამშრომელი არ ირიცხება არცერთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფში - დირექტორი.

15.12. აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შეფასებისას სავალდებულოა სტუდენტთა გამოკითხვის შედეგების გათვალისწინება კითხვარის (იხ. პუნქტი 14.5) ან 360 გრადუსიანი შეფასების (იხ. პუნქტი 14.7) მეთოდის ფარგლებში.

15.13. სტუდენტთა მიერ ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის იმ თანამშრომელთა შესაფასებელი კითხვარები, რომლებთანაც მათ უშუალო შეხება არ აქვთ, ისე უნდა შედგეს, რომ შეფასდნენ არა თანამშრომლები, არამედ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო.

15.14. თუ პროგრამა ითვალისწინებს მონიტორინგის/შეფასებისას კითხვარების გამოყენებას, კითხვარებს აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის

შესაფასებლად ადგენს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და, რექტორის წარდგინებით, ამტკიცებს აკადემიური საბჭო. მეცნიერთა და მკვლევართა, სერტიფიცირებადი პროგრამების მასწავლებელთა პერსონალის, უნივერსიტეტისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შესაფასებელ, აგრეთვე ამ თავის 15.13 პუნქტით გათვალისწინებულ კითხვარებს ადგენს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და ამტკიცებს რექტორი. დანარჩენ კითხვარებს ადგენს ადამიანური რესურსების სამსახური და ამტკიცებს დირექტორი.

15.15. მიმდინარე წლის ივლისში ტარდება წლის დასაწყისიდან განვლილ პერიოდში მიღწეული პროგრესის მონიტორინგი შეფასების გეგმით გათვალისწინებული მონიტორინგის მეთოდების გამოყენებით (იხ. თავი XIII). მონიტორინგის შედეგების ანალიზის საფუძველზე კორექტირდება როგორც საზოგადოების, სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და ცალკეული თანამშრომლების წლიური სამოქმედო გეგმები, ასევე თანამშრომელთა შეფასების გეგმა.

15.16. თანამშრომელთა შემაჯამებელი შეფასება ტარდება მიმდინარე წლის ნოემბერში.

15.17. შემაჯამებელი შეფასებისას, პირველ რიგში, გროვდება მონაცემები თითოეული თანამშრომლის შესახებ შეფასების პროგრამით გათვალისწინებული მეთოდების გამოყენებით. მთელი ინფორმაცია თავს იყრის ადამიანური რესურსების სამსახურში, რომელიც უზრუნველყოფს მის სისტემატიზაციას. ამის შემდეგ ადამიანური რესურსების სამსახური, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურთან ერთობლივად, კომპიუტერული და საინფორმაციო ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფის სამსახურის დახმარებით, დაამუშავებს შეგროვებულ მონაცემებს ისე, რომ თვალნათლივ გამოჩნდეს თითოეული თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეები. იმავდროულად მზადდება რეკომენდაციები დირექტორისა და რექტორისათვის გასატარებელ ღონისძიებათა შესახებ.

15.18. ინფორმაციის დამუშავებისა და რეკომენდაციებს მომზადების შემდეგ ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი ადგენს თანამშრომელთა წლიური შეფასების ანგარიშს, რომელსაც თან დაერთვის თითოეული თანამშრომლის შეფასების ფორმა და ამ თავის 15.17 პუნქტით გათვალისწინებული რეკომენდაციები. ანგარიშში, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელთან შეთანხმების შემდეგ, დასამტკიცებლად წარედგინება დირექტორსა და რექტორს.

15.19. თანამშრომელთა შეფასების წლიური ანგარიშის დირექტორისა და რექტორის მიერ დამტკიცების შემდეგ ადამიანური რესურსების სამსახური თითოეულ თანამშრომელს გააცნობს მხოლოდ მისი შეფასების ფორმას და გადასცემს მის დამოწმებულ ასლს, რასაც თანამშრომელი ადასტურებს ფორმის დედანზე ხელმოწერით. ამის შემდეგ შეფასების ფორმა ინახება თანამშრომლის პირად საქმეში.

15.20. თანამშრომელთა შეფასების წლიური ანგარიშის საფუძველზე დირექტორი და რექტორი გეგმავენ მომავალ წელს განსახორციელებელ ღონისძიებებს, რომლებმაც უნდა უზრუნველყოს იმ ნაკლოვანებათა აღმოფხვრა, რაც შეფასებამ გამოავლინა, მათ შორის მართვის მეთოდებისა და დამკვიდრებული სამუშაო პროცედურების დახვეწას, კონკრეტული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლებას, სხვა პოზიციაზე გადაყვანას და ა.შ. ეს ღონისძიებები აისახება საზოგადოების მომავალი წლის სამოქმედო გეგმაში.

კარი V. თანამშრომლების მოტივირება

თავი XVI. მოტივაცია. თანამშრომელთა მოტივირების მექანიზმები

16.1. მოტივაცია არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის განხორციელების სურვილი, ინტერესი. იგი უბიძგებს ადამიანს, გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს.

16.2. არსებობს შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია. პირველ შემთხვევაში მოქმედების განხორციელების მოტივი ადამიანისაგან მომდინარეობს, განპირობებულია მისი პირადი ინტერესით, ხოლო მეორე შემთხვევაში ქცევა პროვოცირებულია შედეგით - წახალისებით, რომელიც მიზნის მიღწევას მოჰყვება ან სასჯელის თავიდან არიდების სურვილით.

16.3. შრომით ეფექტიანობასთან მჭიდრო კავშირში უფრო მეტად შინაგანი მოტივაციაა. ხანგრძლივ პერსპექტივაში სწორად ის უზრუნველყოფს თანამშრომლის ინტერესის შენარჩუნებას საკუთარი მოვალეობებისადმი.

16.4. წახალისება (პრემიები, დანამატები, ბონუსები) თანამშრომელთა გარეგანი მოტივაციის ერთ-ერთი, ხშირად არც ისე ეფექტიანი, სტრატეგიაა. არსებობს მოტივირების ბევრი სხვა, უფრო ძლიერი სტრატეგიები. სასურველი ქცევისთვის ბონუსების მიცემა, ხოლო არასასურველი ქცევისთვის საყვედურის გამოცხადება ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ეფექტიანობას ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

16.5. წახალისება გულისხმობს ფინანსურ, არაფინანსურ და ფსიქოლოგიურ „ანაზღაურებას“, რომელსაც თანამშრომელი იღებს სანიმუშოდ შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ. წახალისების გამოყენება შეიძლება არა მხოლოდ მოტივაციის ზრდისთვის, არამედ ახალი, კვალიფიციური კადრების მოზიდვის, კადრების დენადობის ნორმალურ ჩარჩოებში შენარჩუნებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების გაღვივების მიზნით. წახალისების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმებია პრემია, მადლობის გამოცხადება, მატერიალური ჯილდო ან კომპენსაცია. წახალისების ეს ფორმები არ არის არაეფექტიანი ან უმნიშვნელო თანამშრომლებისთვის. თუმცა მოტივირების მხოლოდ ამ მექანიზმზე ფოკუსირება ორგანიზაციაში სერიოზულ პრობლემებსაც წარმოშობს, კერძოდ:

ა) ხდება შინაგანი მოტივაციის ჩანაცვლება გარეგანით - შინაგანად მოტივირებული თანამშრომელი ერთგვარად ეჩვევა წახალისებების მიღებას და ამ გზით კარგავს საქმისადმი პირვანდელ, შინაგან ინტერესს;

ბ) რაოდენ კეთილსინდისიერიც უნდა იყოს თანამშრომელი, წახალისების ხშირი გამოყენება აუცილებლად გამოიწვევს მის ფოკუსირებას სამუშაოს მხოლოდ იმ ასპექტებზე, რომლისთვისაც მას პოტენციურად შეუძლია წახალისების მიღება; წახალისების მეთოდების გამოყენებით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, ფაქტობრივად, ანიშნებს თანამშრომელს, თუ რას მიაწიოს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, შესაბამისად, არ უნდა იყოს გასაკვირი, რომ იგი ნაკლებ დროს დაუთმობს სხვა, ორგანიზაციისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვან აქტიურობებს;

გ) წახალისება შეიძლება გახდეს ორგანიზაციაში არაჯანსაღი კონკურენციის მასტიმულირებელი ფაქტორი; რაკი წახალისების საშუალებები ლიმიტირებულია, იგი ბუნებრივად აჩენს კონკურენციას თანამშრომლებს შორის - ყველას უნდა მიიღოს სპეციალური ბონუსი, ხელმძღვანელის მადლობა ან თუნდაც წლის საუკეთესო თანამშრომლის წოდება, შესაბამისად,

თანამშრომლები უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან საკუთარი თავის წარმოჩენაზე, ვიდრე კოლეგებთან თანამშრომლობაზე; განსაკუთრებით მწვავე შემთხვევებში საკუთარი თავის წარმოჩენა კოლეგების მიღწევების დაკნინების, ინტრიგების ხლართვისა და ორგანიზაციის ინტერესების პირდაპირი შელახვის გზითაც ხორციელდება;

დ) წახალისების მიღებისაკენ სწრაფვამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების გადაღლა - ისევე იქიდან გამომდინარე, რომ წახალისების მიღება ყველას უნდა, თანამშრომლები ხშირად არაადეკვატურად დიდ დატვირთვას იღებენ საკუთარ თავზე, თანხმდებიან უაღრესად რთული ან ბევრი დავალების შერულებას; ერთი შეხედვით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისთვის ასეთი ვითარება ხელსაყრელია, თუმცა სინამდვილეში ამგვარი შემთხვევები დაგვიანებული მოქმედების ნაღმებია, რომლებიც უზარმაზარ დარტყმას მიაყენებენ ორგანიზაციას არც ისე შორეულ პერსპექტივაში - რთული და დიდი რაოდენობის დავალებები აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომლის ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ გამოფიტვას, რაც აისახება მისი შრომითი ნაყოფიერების მკვეთრ ვარდნაში, მოტივაციის დაქვეითებასა და გაღიზიანებადობაში.

16.6. მოტივირებისათვის წახალისების მექანიზმს გამოყენებას ობიექტური ნაკლოვანებებიც გააჩნია:

ა) სუსტი ეფექტი - წახალისების ეფექტი ხანმოკლეა, ფინანსური თუ არაფინანსური ჯილდოს მიღება აუცილებლად ამაღლებს თანამშრომლის მოტივაციას, მის ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ, თუმცა კმაყოფილება ისევე მალე გაქრება, როგორც მოვიდა; ადამიანი არ განიცდის დაუსრულებელ კმაყოფილებას ერთი წლის წინ მიღებული პრემიის გამო, პირიქით, უკმაყოფილო იქნება, რომ პრემია ან მაღლობა მიმდინარე თუ წინა თვეშიც არ მიუღია; წახალისების ბუნება ობიექტურადაა ასეთი - იგი ვერ ინარჩუნებს თანამშრომლის კმაყოფილებას და მოტივაციას დიდი ხნის განმავლობაში, ორგანიზაციის მიზანი კი, როგორც წესი, მოტივაციის გაძლიერება სწორედ ხანგრძლივ პერსპექტივაშია;

ბ) უსამართლობის განცდა - პრაქტიკულად შეუძლებელია წახალისების ისეთ სისტემის შექმნა, რომელიც ერთნაირად მისაღები იქნება ყველასთვის; ყოველთვის მოიძებნება ფაქტორი, რომელიც არ იყო გათვალისწინებული და რომელიც გამოიწვევს ამა თუ იმ თანამშრომლის უკმაყოფილებას; ეს უკმაყოფილება, როგორც წესი, გადაიზრდება წახალისების მიმართ ნეგატიურ, სკეპტიკურ დამოკიდებულებაში როგორც თანამშრომლებში, ისე ხელმძღვანელებში;

გ) თანამშრომელთა დემოტივირება - პარადოქსია, მაგრამ ფაქტი, რომ ფინანსური თუ სხვა სახის წახალისებების დანერგვას ხშირად მოსალოდნელის საწინააღმდეგო ეფექტი აქვს: რაკი შეუძლებელია ყველასათვის მისაღები და სრულიად ობიექტური წახალისების სისტემის მოგონება და წახალისების საშუალებებიც ლიმიტირებულია, იგი მხოლოდ რამდენიმე თანამშრომელს მოიცავს ხოლმე; შედეგად, თანამშრომელთა უმრავლესობა - ყველა, ვინც არ მიიღო ბონუსი ან მიიღო მცირე მოცულობით, კარგავს ინტერესს, ადრინდელი მონდომებით შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები.

16.7. თანამშრომელთა **დასჯაც** გარეგანი მოტივაციის ზრდის ერთ-ერთი მექანიზმია. მისი მოტივაციის ზრდის მიზნით გამოყენება ეფუძნება მოსაზრებას, რომ „სასჯელის“ თავიდან არიდების მიზნით თანამშრომელი მაქსიმალურად მოინდომებს მასზე დაკისრებული მოვალეობების ჯეროვნად შესრულებას. დასჯის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმებია საყვედურის გამოცხადება, ხელფასის დაკავება/დაქვითვა და უკიდურეს შემთხვევაში,

სამსახურიდან დათხოვნა. ამ მიდგომას ხშირად მოჰყვება სასურველი შედეგი, თუმცა, ისევე როგორც წახალისების შემთხვევაში, მისი მოქმედება არ არის ხანგრძლივი და, საბოლოო ჯამში, არ ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას - სტრესულ, დასჯის მოლოდინის შემცველ სიტუაციაში თანამშრომლის ბუნებრივი რეაქციაა, განერიდოს ვითარებას, დატოვოს სამსახური ან აგრესიით ეცადოს თავის დაცვას, ხოლო თუ ესეც შეუძლებელია, თანამშრომელი, ფაქტობრივად, პარალიზდება, ვეღარ ახორციელებს დაკისრებულ მოვალეობებს, უვლინდება სხვადასხვა ფსიქოსომატური დაავადებები და ა.შ. შესაბამისად, დასჯით მოტივირება არ შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტიან სტრატეგიად. გარდა ამ მთავარი ნაკლისა, დასჯას თან ახლავს თითქმის ყველა ის პრობლემა, რაც დამახასიათებელია წახალისებისათვის.

16.8. არსებობს თანამშრომელთა მოტივირების თანამედროვე მეთოდები, რომლებიც არაა დაკავშირებული დასჯა-წახალისებასთან, მათგან სამია აღიარებული ყველაზე ძლიერ მოტივატორად. ესენია:

- ა) ავტონომიურობა;
- ბ) პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა;
- გ) საკუთარი დანიშნულებისა და მნიშვნელობის განცდა.

16.9. **ავტონომია.** ტრადიციულ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს, როგორც წესი, არ რჩებათ სივრცე ავტონომიურად ფუნქციონირებისთვის: ძირითადი გადაწყვეტილებებს იღებენ ხელმძღვანელების დონეზე, სამუშაოს შესრულების პროცესებიც ძირითადად დარეგულირებულია შიდა ნორმებებით. ამგვარ პირობებში ადამიანის სამუშაო, ფაქტობრივად, უტოლდება მექანიკურ რუტინას. მისგან ელიან მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული ვალდებულებების განსაზღვრული პროცედურების დაცვით შესრულებას. ასეთ ვითარებაში თანამშრომელთა უმეტესობა კარგავს მოტივაციას დასაქმებიდან ძალიან მოკლე დროში. ავტონომიის მინიჭებას შეუძლია აღნიშნული პრობლემის მოგვარება, ნაწილობრივ მაინც. დამოუკიდებელი აზროვნებისა თუ მოქმედებისთვის გარკვეული სივრცის შექმნით ხელმძღვანელი აჩვენებს თანამშრომელს, რომ ენდობა მას, მის კომპეტენციას, რითაც ქმნის სამუშაოს მაღალი სტანდარტებით შესრულებისათვის ხელსაყრელ გარემოს. ავტონომიის მინიჭება არ უნდა გაიგივდეს ორგანიზაციული იერარქიის დამხობასთან, ხელმძღვანელის როლის ამოვარდნასთან და მართვის სადავეების თანამშრომლების ხელში გადაცემასთან. ხელმძღვანელს კვლავაც მოეთხოვება თანამშრომლისთვის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა და თითოეული მიმართულების ფარგლებში მისი პროგრესის რეგულარულად შეფასება. ავტონომია ამ შემთხვევაში გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით, ანუ ავტონომიის მინიჭება გულისხმობს მიკრომენეჯმენტისაგან თავის შეკავებას - თანამშრომლისთვის მისი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვა/წარმართვის თავისუფლების მიცემას. თუ ხელმძღვანელი ვერ თმობს მიკრომენეჯმენტს, გამუდმებით ერევა თანამშრომლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, თანამშრომელს ეკარგება საკუთარი კომპეტენციის განცდა და უვითარდება უსუსურობის შეგრძნება. ნებისმიერ, ყველაზე მცირე დეტალზეც კი, იგი ხელმძღვანელის ნებართვასა და თანხმობას ითხოვს, რასაც საბოლოო ჯამში, ბევრი დრო და სამუშაოსადმი ინტერესი ეწირება.

16.10. **პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა** - იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის და არა კარიერული ზრდის პოტენციალი. თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი პოტენციალის, ნიჭისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზების თანდაყოლილი მისწრაფება. სამუშაო, რომელიც არაფერ ახალს არ სძენს თანამშრომელს, არ ამდიდრებს მის ცოდნას

და არ ეხმარება საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზებაში, ძალიან მალე ხდება მოსაბეზრებელი. ინტერესის შენარჩუნებას ხელოვნურად, ბონუსებისა და წახალისების სხვა ფორმების გამოყენებით, ხანმოკლე ეფექტი აქვს, ამიტომ ადრე თუ გვიან ინტერესის დაქვეითება და შრომითი მოტივაციის გაქრობა აუცილებლად იჩენს თავს.

16.11. საკუთარი დანიშნულებისა და მნიშვნელობის განცდა. თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. რთულია მოტივაციისა და ინტერესის შენარჩუნება, როდესაც შენი შრომის საბოლოო პროდუქტს, დანიშნულებას და ღირებულებას ვერ ხედავ. დანიშნულების გარეშე ნებისმიერი სამუშაო მექანიკურ აქტივობათა მარტივი ერთობაა და, ადრე თუ გვიან, მოსაბეზრებელი გახდება ყველაზე საშუალო შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლისთვისაც კი. ზოგიერთი სამუშაოს (მაგალითად, აკადემიური პერსონალის, ექიმის, დამლაგებლის) მნიშვნელობა და ღირებულება თავისთავად ნათელია და ხაზგასმას არ საჭიროებს. სხვების შემთხვევაში, ხელმძღვანელს ეკისრება სამუშაოს მნიშვნელობის განმარტებისა და ხაზგასმის საპასუხისმგებლო ფუნქცია.

თავი XVII. თანამშრომელთა შინაგანი მოტივირების პრაქტიკული ინსტრუმენტები

17.1. თანამშრომელთა მოტივირების XVI თავში აღწერილი მექანიზმების რეალიზაცია სხვადასხვა გზებითაა შესაძლებელი. ამ თავში განხილული ინსტრუმენტები სარეკომენდაციო ხასიათისაა. საზოგადოება თავისუფალია ამ და სხვა ინსტრუმენტების არჩევაში.

17.2. **თანამშრომელთა შეხვედრა** (ერთობლივი სადილი). წლის ბოლოს კორპორაციული სადამოების ჩატარება პოპულარული პრაქტიკაა. თანამშრომლების შეკრება და არაფორმალური ინტერაქცია რთული წლის შემდეგ ძალიან სასარგებლოა გუნდური სულისკვეთებისა და ორგანიზაციისადმი ერთგულების ჩამოყალიბების კუთხით. თუმცა ამგვარი შეკრების ეფექტის კიდევ უფრო გაზრდა შესაძლებელია სამუშაო საკითხებისადმი ერთი საათის მიძღვნით. ამ დროის ფარგლებში ხელმძღვანელმა უნდა ისაუბროს წლის დასაწყისში ორგანიზაციის წინაშე დასახულ მიზნებსა და მათი მიღწევის კუთხით არსებულ ზოგად პროგრესზე. აგრეთვე, შეეხოს შემდგომი წლის პრიორიტეტებს და საკვანძო თარიღებს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილის შემტანი სტრუქტურული ერთეულის ან თანამშრომლის გამოყოფა, მათი მიღწევების საჯაროდ აღნიშვნა. ფინანსური წახალისება უდავოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ადამიანისთვის, თუმცა ხშირად ამგვარ საჯარო აღიარებას ბევრად უფრო დიდი ეფექტი აქვს არა მხოლოდ კონკრეტული, წარმატებული თანამშრომლის მოტივაციის შენარჩუნებისთვის, არამედ ნაკლებად აქტიური თანამშრომლების დაინტერესებისთვის.

17.3. **შეხვედრების ორგანიზება სხვა დაწესებულებებთან.** თანამშრომლებისათვის ორგანიზაციისა და საკუთარი პიროვნების აღიარებას კიდევ უფრო დიდი ეფექტი აქვს მაშინ, როდესაც იგი ორგანიზაციის გარედან, მის მიღმა არსებული ავტორიტეტებისაგან მომდინარეობს. ყოველთვის არსებობს მოცემული დარგის ე.წ. ფლაგმანი ორგანიზაცია ან ორგანიზაციები, რომელთა გამოცდილების გაზიარება უაღრესად საინტერესო და სასარგებლოა დანარჩენებისთვის. გამოცდილების გაზიარების პროცესი ერთნაირად წამახალისებელია როგორც წარმატებული, ისე შედარებით ნაკლებად წარმატებული მხარისთვის. პირველისთვის ეს არის ერთგვარი აღიარების, კომპეტენტურობისა და შედეგების დაფასების მომენტი, მეორესთვის კი, ორიენტირი, რომლისკენაც უნდა ისწრაფვოდეს.

17.4. **თანამშრომლებისთვის თავისუფალი დროის მიცემა** - განხილულია სახელმძღვანელოს 13.20 პუნქტში. გამოიყენება, როგორც ავტონომიის მასტიმულირებელი ინსტრუმენტი. ავტონომია კი, თავის მხრივ, მოტივაციის გამაღვივებელი ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი ფაქტორია.

17.5. **თანამშრომლების მოსმენა.** ხშირად თანამშრომლები უჩივიან ხელმძღვანელისაგან ყურადღების ნაკლებობას. შეხვედრები იშვიათად, ისიც ხელმძღვანელის ინიციატივით, ინიშნება, საუბრები კი ცალმხრივად მიმდინარეობს: ხელმძღვანელი თითქოს უსმენს თანამშრომელს, მაგრამ რეალურად არ ესმის მისი. მოსმენის უნარი ეფექტიანი კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, ეს უკანასკნელი კი, ხელმძღვანელად მუშაობისათვის საჭირო აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. სამუშაო პროცესის მართვა არსებითად ეფუძნება ეფექტიან კომუნიკაციას. მოსმენის უნარის არქონა აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომელთა მოტივაციის დაქვეითებას. თუკი თანამშრომელი გრძნობს, რომ ხელმძღვანელი მას არ უსმენს, არ იღებს იმ მნიშვნელოვან ინფორმაციას, რომელსაც მას აწვდის, უჩნდება განცდა, რომ მას არ აფასებენ სათანადოდ, არ ენდობიან მის კომპეტენციას. ამიტომ, მოტივაციის გაღვივების სხვა მეთოდების გამოყენებამდე, უაღრესად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა, პირველ რიგში, იზრუნოს მოსმენის უნარის განვითარებაზე.

17.6. **თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.** იმისათვის, რომ თანამშრომელს ჰქონდეს მისი შრომისა და კომპეტენციის მნიშვნელობის განცდა, აუცილებელია იგი ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა საკვანძო პროცესის თანამონაწილე იყოს. ტრადიციულად, თანამშრომლები იგებენ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესახებ მხოლოდ მათი მიღების შემდეგ, როდესაც საჭიროა იმპლემენტაციაზე ზრუნვა. აღნიშნულ პირობებში ძალიან რთულია საკუთარი პროფესიული თვითშეფასებისა და სამუშაოსადმი ინტერესის შენარჩუნება. ბუნებრივია, ორგანიზაციისთვის შეუძლებელი თუ არა, ძალიან რთულია ყველა თანამშრომლის ჩართვა ყველა გადაწყვეტილების მიღებაში. ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, რა პროცესებში შეიძლება თანამშრომელთა ჩართვა და კონკრეტულად ვისი ჩართვა იქნება ყველაზე სასარგებლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დახვეწისთვის.

17.7. **თანამშრომელთა მიერ შეტანილი წვლილის სისტემატური შეფასება.** მონიტორინგის და შეფასების პროცესები განხილულია XII-XV თავებში. სისტემატური და ობიექტური შეფასება, შემდეგ კი შეფასების შედეგების საქმიანი, კონსტრუქციული განხილვა თანამშრომელთან, მნიშვნელოვნად ამაღლებს მის შრომით მოტივაციას.

თავი XVIII. თანამშრომელთა მოტივირების ღონისძიებათა განხორციელება წესი

18.1. თანამშრომელთა გარეგანი მოტივირების მიზნით საზოგადოება იყენებს წახალისებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომებს, რომელთა ჩამონათვალი დადგენილია შინაგანაწესით.

18.2. წახალისების ზომებია:

- ა) მადლობის გამოცხადება;
- ბ) ერთდროული ფულადი ჯილდო (პრემია);
- გ) ფასიანი საჩუქრით დაჯილდოება;
- დ) ხელფასის მომატება;
- ე) ემერიტუსის საპატიო წოდების მინიჭება (მხოლოდ უნივერსიტეტის პროფესორისათვის);
- ვ) ემერიტუსისათვის აკადემიური სტიპენდიის დანიშვნა.

18.3. წახალისების ესა თუ ის ზომა გამოიყენება თანამშრომლის მიერ:

- ა) განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის დავალების შესრულებისათვის;
- ბ) სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის;
- გ) ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისათვის.

18.4. შეიძლება, ერთდროულად იქნეს გამოყენებულ წახალისების რამდენიმე ზომა.

18.5. ვის მიმართ და როდის იქნას გამოყენებული წახალისების ესა თუ ის ზომა, როგორც წესი, წინასწარ არ იგეგმება, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა თანამშრომლის იუბილესთან ან პენსიაზე გასვლასთან დაკავშირებით წინასწარაა გათვალისწინებული წახალისების ზომა, განსაზღვრული 18.3 პუნქტის „გ“ ქვეპუნქტით.

18.6. ერთდროული ფულადი ჯილდო (პრემია) და ფასიანი საჩუქრები შეიძლება გაიცეს საპრემიო ფონდიდან და მის ფარგლებში, თუ ასეთი ფონდი გათვალისწინებულია საზოგადოების შემოსავლებისა და ხარჯების წლიური გეგმით.

18.7. წახალისების ზომები სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის (პუნქტი 18.3, ქვეპუნქტი „გ“) როგორც წესი, გამოიყენება წლის ბოლოს, ხოლო განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის დავალების შესრულებისათვის - დავალების შესრულების შემდეგ.

18.8. თანამშრომელს მადლობას, ბრძანების გამოცემით, უცხადებს საზოგადოების დირექტორი:

ა) უნივერსიტეტისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებს - შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის წერილობითი შუამდგომლობისა და უნივერსიტეტის რექტორის თანხმობის საფუძველზე ან უნივერსიტეტის რექტორის წერილობითი შუამდგომლობის საფუძველზე;

ბ) სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომლებს - ამ სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის წერილობითი შუამდგომლობის საფუძველზე ან თავისი ინიციატივით;

გ) უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს - უნივერსიტეტის რექტორის შუამდგომლობის საფუძველზე;

დ) სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს - თავისი ინიციატივით.

18.9. თანამშრომლის მატერიალური წახალისების თაობაზე ბრძანებას გამოსცემს საზოგადოების დირექტორი. ამავე ბრძანებით დგინდება წახალისების ფორმა, ოდენობა და გაცემის წესი.

18.10. თანამშრომელთა მატერიალური წახალისების თაობაზე ამ შინაგანაწესის 18.2 პუნქტის „ბ“, „გ“ ან „დ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული ფორმით საზოგადოების დირექტორის ბრძანების გამოცემის საფუძველია:

ა) უნივერსიტეტისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთათვის - შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის წერილობითი შუამდგომლობა და უნივერსიტეტის რექტორის თანხმობა;

ბ) სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომელთათვის - ამ სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის წერილობითი შუამდგომლობა;

გ) უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელთათვის - უნივერსიტეტის რექტორის შუამდგომლობა და პარტნიორთა კრების გადაწყვეტილება;

დ) სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთათვის - საზოგადოების დირექტორის შუამდგომლობა და პარტნიორთა კრების თანხმობა.

18.11. საბუთები, რომლებიც წარმოადგენს თანამშრომლის წახალისების საფუძველს ამ შინაგანაწესის 18.8 და 18.10 პუნქტების მიხედვით, წარედგინება კანცელარიას. კანცელარია ამ საბუთებს, საზოგადოების დირექტორის შესაბამისი რეზოლუციით, გადასცემს ადამიანური რესურსების სამსახურს, რომელიც ამზადებს ბრძანების პროექტს და წარუდგენს საზოგადოების დირექტორს კანცელარიიდან საბუთების მიღების ან მომდევნო სამუშაო დღეს. დირექტორი ხელს აწერს და გამოსცემს ბრძანებას მისთვის წარდგენის დღესვე.

18.12. ემერიტუსის საპატიო წოდება უნივერსიტეტის ღვაწლმოსილ პროფესორს, რომელსაც შეუსრულდა 70 წელი, შეიძლება მიენიჭოს უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს გადაწყვეტილებით, უნივერსიტეტის რექტორის წარდგინების საფუძველზე.

18.13. უნივერსიტეტის განვითარებაში შეტანილი წვლილისა და ნაყოფიერი სამეცნიერო მოღვაწეობისათვის ემერიტუსს შეიძლება დაენიშნოს აკადემიური სტიპენდია პარტნიორთა კრების გადაწყვეტილებით. სტიპენდიის ოდენობა და მისი გაცემის წესი დგინდება პარტნიორთა კრების ამავე გადაწყვეტილებით.

18.14. უნივერსიტეტის პროფესორს ემერიტუსის საპატიო წოდება ენიჭება უვადოდ. სტიპენდია ემერიტუსს ენიშნება უვადოდ იმ პირობით, რომ მისი გადახდა შეწყდება, თუ ემერიტუსი დაიკავებს აკადემიურ ან ადმინისტრაციულ თანამდებობას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში.

18.15. თანამშრომლის დისციპლინური პასუხისმგებლობა დგება მისი მხრიდან შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ ან/და ამ შინაგანაწესით დაკისრებულ მოვალეობათა დარღვევის შემდეგ შემთხვევებში:

- ა) მუშაობის რეჟიმის ბრალეული დარღვევის შემთხვევაში;
- ბ) შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა (გარდა მუშაობის რეჟიმის დარღვევისა) ბრალეული არაჯეროვანი შესრულების შემთხვევაში;
- გ) შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა (გარდა მუშაობის რეჟიმის დარღვევისა) ბრალეული შეუსრულებლობის შემთხვევაში;
- დ) თანამშრომელთა ქცევის წესების (ეთიკის კოდექსის) დარღვევების შემთხვევაში, განურჩევლად იმისა, საზოგადოების ტერიტორიაზე ჩადენილი თუ მის გარეთ;
- ე) ისეთი ბრალეული ქმედების შემთხვევაში, რომელიც წარმოშობს საზოგადოებისათვის ქონებრივი ზიანის მიყენების საშიშროებას;
- ვ) ისეთი ბრალეული ქმედების შემთხვევაში, რომელიც წარმოშობს მის მატერიალურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე.

18.16. თანამშრომლის მიერ მუშაობის რეჟიმის ბრალეული (არასაპატიო მიზეზით) დარღვევა:

- ა) სამუშაო დღის განმავლობაში სამუშაო ადგილზე გამოცხადების დაგვიანება, სამუშაოდან ადრე წასვლა ან სამუშაო ადგილზე არყოფნა 1 საათამდე დროით;

ბ) სამუშაო დღის განმავლობაში სამუშაო ადგილზე გამოცხადების დაგვიანება, სამუშაოდან ადრე წასვლა ან სამუშაო ადგილზე არყოფნა ამ პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ დროზე გადამეტებით;

გ) სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა 1 სამუშაო დღეს;

დ) სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა ზედიზედ 2 ან მეტ სამუშაო დღეს.

18.17. თანამშრომლის მიერ შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა უხეშ დარღვევას წარმოადგენს მისი შემდეგი ქმედებები:

ა) მუშაობის რეჟიმის დარღვევა ამ სახელმძღვანელოს 18.16 პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტის პირობით;

ბ) შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა (გარდა მუშაობის რეჟიმის დარღვევისა) ბრალეული შეუსრულებლობა;

გ) თანამშრომელთა ქცევის წესების (ეთიკის კოდექსის) ნორმების დარღვევა, თუ შინაგანაწესის მიხედვით ასეთი ქცევა ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა უხეშ დარღვევადაა მიჩნეული;

დ) ისეთი ბრალეული ქმედება, რომლის საფუძველზე წარმოშობილი ზიანის ღირებულება აჭარბებს თანამშრომლის 6 თვის ხელფასს ან, თუ თანამშრომელი მუშაობს გარკვეული მოცულობის სამუშაოს შესრულების ვადით - ამ სამუშაოს ღირებულებას;

ე) ისეთი ერთდროული ქმედება, რომელიც მოიცავს ამ სახელმძღვანელოს 18.15 პუნქტით განსაზღვრულ 2 ან მეტ შემთხვევას.

18.18. საზოგადოება უფლებამოსილია, თანამშრომლის მიერ შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრ მოვალეობათა დარღვევის შემთხვევაში მის მიმართ გამოიყენოს დისციპლინური პასუხისმგებლობის შემდეგი ზომები:

ა) გაფრთხილება;

ბ) ხელფასის შემცირება არაუმეტეს 30 პროცენტით, 3 თვემდე ვადით;

გ) ანაზღაურებს გარეშე შვებულებაში გაშვება (შრომითი ურთიერთობის შეჩერება) 3 თვემდე ვადით;

დ) შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა.

18.19. შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი ერთი მოვალეობის დარღვევისათვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას დისციპლინური პასუხისმგებლობის მხოლოდ ერთი ზომა.

18.20. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თანამშრომლის მხრიდან მხოლოდ ამ შინაგანაწესის 18.17 პუნქტით გათვალისწინებული რომელიმე ქმედების ან შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი მოვალეობების ამ თავით გათვალისწინებული ნებისმიერი დარღვევის შემთხვევაში, თუ მის მიმართ მანამდე, ბოლო 12 კალენდარული თვის განმავლობაში, გამოყენებული იყო დისციპლინური პასუხისმგებლობის ამ სახელმძღვანელოს 18.18 პუნქტის „ა“ - „გ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული, მოუხსნელი ზომა.

18.21. გადაწყვეტილება თანამშრომლისათვის დისციპლინური პასუხისმგებლობის დაკისრებაზე და პასუხისმგებლობის ზომის დადგენაზე მიიღება დისციპლინური წარმოების პროცესით.

18.22. თანამშრომლის მიმართ დისციპლინური წარმოება იწყება დირექტორის შესაბამისი ბრძანებით, რომლის საფუძველიც შეიძლება იყოს ადმინისტრაციული ორგანოს შეტყობინება ან საზოგადოების ნებისმიერი თანამშრომლის მოხსენებითი ბარათი თანამშრომლის მიერ ნაკისრი მოვალეობების ან ქცევის ნორმების დარღვევის თაობაზე. ამ ბრძანებით, თანამშრომლის ქმედების ხასიათის გათვალისწინებით, დირექტორს შეუძლია, ანაზღაურების გარეშე შვებულებაში გაუშვას თანამშრომელი ვადით დისციპლინური წარმოების დასრულებამდე, მაგრამ არაუმეტეს 1 თვისა. თუ დისციპლინური წარმოება დასრულდება ისე, რომ თანამშრომელს დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომა არ შეეფარდება ან სასამართლო გააუქმებს მისთვის დისციპლინური პასუხისმგებლობის შეფარდებას, ასეთ შვებულებაში ყოფნა ჩაითვლება თანამშრომლის იძულებით მოცდენად. ბრძანების პროექტს ადგენს ადამიანური რესურსების სამსახური.

18.23. თანამშრომლის მიმართ დისციპლინურ წარმოებას ახორციელებს თანამშრომელთა სადისციპლინო კომისია შინაგანაწესით განსაზღვრული წესით.

18.24. თანამშრომელთა სადისციპლინო კომისიაში შედიან მუდმივი და დროებითი წევრები. მუდმივი წევრებია: ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი და უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ თავის წევრთაგან არჩეული ორი პირი (ამ პირთა აკადემიური საბჭოს წევრობის უფლებამოსილების ვადით). დროებითი წევრია იმ სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელშიც მუშაობს დისციპლინური წარმოების ობიექტი და დირექტორის მიერ დანიშნული ერთი პირი. თუ დისციპლინური წარმოების ობიექტია კომისიის წევრი, მისი, როგორც კომისიის წევრის, უფლებამოსილება შეჩერდება მის მიმართ დისციპლინური წარმოების დასრულებამდე. კომისიის თავმჯდომარეა საზოგადოების ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი. კომისიის პირველ სხდომას იწვევს საზოგადოების დირექტორი ამ შინაგანაწესის 18.22 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანებით. ამავე ბრძანებით განისაზღვრება დისციპლინური წარმოების დასრულების ვადა. თუ დისციპლინური წარმოება ვერ დასრულდება ერთ სხდომაზე, მომდევნო სხდომის გამართვის დროსა და ადგილს განსაზღვრავს თვითონ კომისია მიმდინარე სხდომის დასრულებამდე.

18.25. თანამშრომელს, რომლის მიმართაც მიმდინარეობს დისციპლინური წარმოება, უფლება აქვს, დაესწროს თანამშრომელთა სადისციპლინო კომისიის ყველა სხდომას, რომლებზეც მისი საკითხი განიხილება. თუ ამას მოითხოვოს თანამშრომელი, მისი საკითხი კომისიამ უნდა განიხილოს საჯარო სხდომაზე. საჯარო სხდომის ჩატარების დროსა და ადგილს ბრძანებით განსაზღვრავს საზოგადოების დირექტორი სხდომის გამართვის დღემდე, სულ ცოტა, 1 კვირით ადრე. ბრძანება გამოცემისთანავე ქვეყნდება საკანცელარიო და საარქივო საქმისწარმოების ინსტრუქციით განსაზღვრული წესით. საჯარო სხდომის გამართვას ორგანიზაციულად უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების სამსახური. პირმა, რომელსაც სურს, დაესწროს კომისიის საჯარო სხდომას, წერილობით უნდა მიმართოს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს სხდომის გამართვის წინა დღემდე.

18.26. კომისია უფლებამოსილია, გამოჰკითხოს თანამშრომლები დისციპლინური წარმოების საკითხთან დაკავშირებით. თანამშრომლები ვალდებული არიან, მიაწოდონ კომისიას ობიექტური და უტყუარი ინფორმაცია, აგრეთვე - მათ ხელთ არსებული ნივთიერი მტკიცებულებები, რომლებითაც შეიძლება დადგინდეს განსახილველი შემთხვევის გარემოებები. კომისია უფლებამოსილია, კანონმდებლობით დადგენილი წესით თვითონ მოიპოვოს ინფორმაცია,

საბუთები და ნივთმტკიცებები განსახილველ შემთხვევასთან დაკავშირებით. კომისიის მიერ მიღებული და მოპოვებული მთელი ინფორმაცია კონფიდენციალურია და წარმოადგენს დისციპლინური წარმოების ობიექტის პერსონალურ მონაცემებს. მათი გასაჯაროება დასაშვებია მხოლოდ დისციპლინური წარმოების ობიექტის თანხმობით.

18.27. კომისია უფლებამოსილია, მიიღოს გადაწყვეტილებები, თუ სხდომის მუშაობაში მონაწილეობენ თავმჯდომარე და კომისიის სხვა წევრთა უმრავლესობა. კომისია გადაწყვეტილებას იღებს ღია კენჭისყრით, სხდომის მუშაობაში მონაწილეთა ხმების უმრავლესობით. კენჭისყრისას სხდომის ყველა მონაწილეს 1 ხმა აქვს. სხდომის მუშაობაში მონაწილეს არ აქვს უფლება, უარი თქვას კენჭისყრაში მონაწილეობაზე ან თავი შეიკავოს კენჭისყრისას თავისი პოზიციის დაფიქსირებისაგან. თუ კენჭისყრისას ხმები თანაბრად გაიყო, გადამწყვეტია კომისიის თავმჯდომარის ხმა.

18.28. კომისია უფლებამოსილია, თანამშრომელს დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომა შეუფარდოს მხოლოდ ამ თავის დებულებათა დაცვით.

18.29. კომისიის სხდომების ოქმებს აწარმოებს და ინახავს ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი. ოქმი უნდა შედგეს სხდომის დასრულებისთანავე. ოქმს ხელს აწერს სხდომის მონაწილე კომისიის ყველა წევრი. სხდომის მონაწილე კომისიის წევრს, რომელიც კენჭისყრისას უმცირესობაში დარჩა, შეუძლია, ოქმს დაურთოს თავისი განსაკუთრებული წერილობითი შენიშვნები და მოსაზრებები, რომლებიც ოქმის შემადგენელი ნაწილი ხდება. ოქმები ინახება ადამიანური რესურსების სამსახურში. ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელი ოქმის ხელმოწერისთანავე მის დამოწმებულ ასლს წარუდგენს საზოგადოების დირექტორს.

18.30. დისციპლინური წარმოების დასრულების შემდეგ საზოგადოების დირექტორი, თანამშრომელთა სადისციპლინო კომისიის გადაწყვეტილების საფუძველზე, გამოსცემს ბრძანებას თანამშრომლისათვის დისციპლინური პასუხისმგებლობის შესაბამისი ზომის შეფარდების ან დისციპლინური წარმოების შეწყვეტის შესახებ. ბრძანების პროექტს ამზადებს ადამიანური რესურსების სამსახური. კანცელარია ვალდებულია, არაუგვიანეს ბრძანების გამოცემის მომდევნო სამუშაო დღისა, თანამშრომელს გააცნოს ბრძანება და გადასცეს მისი დამოწმებული ასლი. თანამშრომელი (მისი კანონიერი წარმომადგენელი) უფლებამოსილია, გაასაჩივროს ბრძანება ქუთაისის საქალაქო სასამართლოში მისი გაცნობიდან 30 დღის განმავლობაში.

18.31. დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომის შეფარდება არ ათავისუფლებს თანამშრომელს საზოგადოებისათვის იმ ქმედების შედეგად მიყენებული ზიანის ანაზღაურების ვალდებულებისაგან, რომელიც გახდა დისციპლინური პასუხისმგებლობის ამ ზომის შეფარდების საფუძველი.

18.32. თანამშრომელს მოეხსნება დისციპლინური პასუხისმგებლობა:

ა) თუ დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომის შეფარდებიდან 12 კალენდარული თვის ვადაში არ შეეფარდა დისციპლინური პასუხისმგებლობის ახალი ზომა;

ბ) თანამშრომელთა სადისციპლინო კომისიის რეკომენდაციით, თუ დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომის შეფარდებიდან 12 კალენდარული თვის გასვლამდე თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელის წარდგინების საფუძველზე სადისციპლინო კომისია დაადგენს, რომ მან თავი გამოიჩინა, როგორც კეთილსინდისიერმა მოსამსახურემ;

გ) თუ დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომის შეფარდებიდან 12 კალენდარული თვის გასვლამდე საზოგადოება წაახალისებს ამ თანამშრომელს.

18.33. თანამშრომელს დისციპლინური პასუხისმგებლობა ეხსნება დირექტორის წერილობითი ბრძანებით. ბრძანების პროექტს ამზადებს ადამიანური რესურსების სამსახური ამ სახელმძღვანელოს 18.32 პუნქტით განსაზღვრული რომელიმე გარემოების დადგომის მომდევნო სამუშაო დღეს.

18.34. საზოგადოება უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შინაგანი მოტივაციის ზრდის სტიმულირებასაც.

18.35. საზოგადოების შემოსავლებისა და ხარჯების წლიურ გეგმაში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს წლის ბოლოს თანამშრომელთა შეხვედრის, ხოლო წლის განმავლობაში - სხვა დაწესებულებების, პირველ რიგში უმაღლესი საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულებების, აგრეთვე - უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციების მონაწილეობით შეხვედრებისა და კონფერენციების მოწყობის ხარჯები. ღონისძიებების პროექტსა და ხარჯთაღრიცხვას ამზადებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური საერთაშორისო ურთიერთობათა და განვითარების სამსახურის მონაწილეობით. ღონისძიებები უნდა დაიგეგმოს სახელმძღვანელოს 17.2-17.3 პუნქტების მოთხოვნათა გათვალისწინებით.

18.36. თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უზრუნველყოფილია შემდეგი ღონისძიებებით:

ა) აკადემიური უმაღლესი განათლების საგანმანათლებლო პროგრამებით სწავლებასა და სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე აკადემიური და ფაკულტეტის საბჭოთა ნორმატიული ხასიათის გადაწყვეტილებების პროექტები განიხილება ფაკულტეტის დეპარტამენტებისა და პროგრამების კომიტეტების სხდომებზე, რომელთა მუშაობაში მონაწილეობს აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა მთელი პერსონალი;

ბ) აკადემიური და ფაკულტეტის საბჭოთა სხდომები საჯაროა; რეკომენდებულია აკადემიური, მასწავლებელთა და მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა პერსონალის თანამშრომელთათვის, დაესწრონ სხდომებს და აქტიური მონაწილეობა მიიღონ საკითხთა განხილვაში;

გ) საკანცელარიო და საარქივო საქმისწარმოების ინსტრუქციის შესაბამისად დირექტორისა და რექტორის ნორმატიული ხასიათის სამართლებრივი აქტების პროექტები ექვემდებარება შეთანხმებას დაინტერესებული სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან; ხელმძღვანელები ვალდებული არიან, პროექტები შეთანხმებამდე განიხილონ თავიანთ თანამშრომლებთან.

18.37. თანამშრომლებისთვის თავისუფალი დროის მიცემის საკითხს, სახელმძღვანელოს 13.20 პუნქტის რეკომენდაციათა საფუძველზე, დირექტორი და რექტორი წყვეტენ ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის ცალკეული თანამშრომლებისათვის, მათი კვალიფიკაციის, უნარებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით. გადაწყვეტილება მიიღება შესაბამისი ბრძანების გამოცემით.

18.38. საზოგადოების პროგრესში თანამშრომელთა მიერ შეტანილი წვლილის სისტემატური შეფასება ხორციელდება სახელმძღვანელოს XV თავში აღწერილი პროცედურებით.

კარი VI. თანამშრომლების პროფესიული განვითარება

თავი XIX. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების პროცესი

19.1. განვითარება არის ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ იმ აქტივობათა და პროგრამათა ერთობლიობა, რომელიც კონკრეტული თანამშრომლების თუ მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაზრდაზეა ორიენტირებული.

19.2. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება ორგანიზაციის განვითარების უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. პროფესიული განვითარება კომპლექსური პროცესია, რომელიც ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული სამი საფეხურისაგან შედგება. ესენია:

- საჭიროებების დადგენა;
- პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების მომზადება;
- მიღებული შედეგების შეფასება.

19.3. წარმატებულ ორგანიზაციებში პროფესიული განვითარების ციკლი, ფაქტობრივად, უწყვეტად მიმდინარეობს, რითაც იქმნება მისი წარმატების მყარი საფუძველი.

თავი XX. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის მეთოდოლოგია

20.1. პროფესიული განვითარების ღონისძიებებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე პოზიტიური გავლენა აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარების პროცესში აქცენტი კეთდება ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან უნარებსა და ცოდნაზე, ამიტომ, კონკრეტული ღონისძიებების დაგეგმვამდე უაღრესად მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რა სფეროებში უნდა გაუმჯობესდეს ორგანიზაცია, რა კონკრეტული ცოდნა და უნარებია საჭირო ორგანიზაციის შიგნით მის წინაშე დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად მიღწევისთვის.

20.2. პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენისათვის აუცილებელი პირველი ელემენტი ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული გეგმაა. გემის დამტკიცებისას ორგანიზაციას, წესით, უნდა ჰქონდეს პირველადი ნუსხა იმ უნარებისა, რომელთა გაღრმავება ან შექმნა არის საჭირო სტრატეგიულ გეგმაში დასახული მიზნების მისაღწევად. მაგრამ სტრატეგიული გეგმა საჭიროებების დადგენის მხოლოდ ერთი კომპონენტია: მართო მის საფუძველზე რთული იქნება ორგანიზაციის წინაშე არსებული რეალური საჭიროებების დადგენა, რადგანაც იგი მხოლოდ იმას განსაზღვრავს, თანამშრომელთა რა უნარები და კომპეტენცია იქნება საჭირო სამომავლო მიზნების მისაღწევად, მაგრამ არ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კომპეტენციას დაგეგმვის მომენტში. ამიტომ პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენისათვის კიდევ ერთი აუცილებელი ელემენტი თანამშრომელთა რეგულარული შეფასებაა.

20.3. შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესაძლებლობას იძლევა, განისაზღვროს, რა კომპეტენციას ფლობს ორგანიზაცია, რა იციან და რა არა მისმა თანამშრომლებმა და, შესაბამისად, რა წვლილი შეაქვს თითოეულ მათგანს სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. ამ ინფორმაციის გაანალიზებით შეიძლება დადგინდეს, რამდენად შორსაა ორგანიზაცია კომპეტენციის კუთხით სასურველი მდგომარეობიდან და კონკრეტულად რა მიმართულებით არის საჭირო განვითარება

დასახული მიზნების მისაღწევად. ვითარების შეფასების ქმედითი ინსტრუმენტი აგრეთვე მონიტორინგი, განხილული სახელმძღვანელოს XIII თავში.

20.4. ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების / მონიტორინგის ანგარიშები სწორედ ის ელემენტებია, რომლებსაც აუცილებლად უნდა ეყრდნობოდეს პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენის პროცესი. ამ ორი ელემენტის ანალიზის გარეშე, თანამშრომელთა მარტივი გამოკითხვით, თუ პროფესიული განვითარების აქტივობების სტიქიურად დაგეგმვით, ორგანიზაცია ფუჭად დახარჯავს რესურსებს და მოაგდენს თანამშრომლებს დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისაგან.

20.5. ახალი ცოდნა ზედმეტი არასოდესაა და სტიქიურად ჩატარებული ტრენინგებიც სასარგებლო შეიძლება იყოს თანამშრომელთა განვითარებისთვის, რაც უდავოა. მაგრამ შეზღუდული რესურსების პირობებში მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, ისეთი კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. მხოლოდ ამის შემდეგ, თუკი ორგანიზაციას აქვს დრო და ფინანსური რესურსი, შესაძლებელია პროფესიული განვითარების პროგრამების დაგეგმვა თანამშრომლების შეხედულებებისა თუ სურვილების მიხედვით.

20.6. თუ რაიმე მიზეზის გამო ორგანიზაციისთვის შეუძლებელია კონკრეტულ მომენტში თანამშრომელთა შეფასება და მათი განვითარების საჭიროებების ამ გზით დადგენა, სასარგებლო შეიძლება აღმოჩნდეს პროფესიული განვითარების კუთხით არსებული საერთაშორისო გამოცდილება:

ა) ტრენინგი მენეჯერებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების გაგებასა და მისადაგებაზე ოპერატიულ დაგეგმარებასა და ფინანსური, ადამიანური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მართვაზე, აგრეთვე - სამენეჯმენტო ცვლილებებისა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კომუნიკაციის საკითხებზე;

ბ) ტრენინგი თანამშრომლებისთვის ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს პროფესიულ საკითხებზე; სწავლება უნდა მოიცავდეს გადაწყვეტილებათა ეფექტური შესრულებისთვის საჭირო კომპეტენციების ანალიზს, ტრენინგებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ანალიტიკური უნარ-ჩვევები, კრიტიკული აზროვნება და სამუშაო ნორმები.

თავი XXI. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მეთოდები

21.1. მას შემდეგ, რაც მოხდება ორგანიზაციაში არსებული საჭიროებების კვლევა/ანალიზი, შესაძლებელი იქნება პროფესიული განვითარების კონკრეტულ პროგრამებსა თუ აქტიურობებზე მუშაობა.

21.2. იდენტიფიცირებული საჭიროებები იძლევა ინფორმაციას არა მხოლოდ იმის შესახებ, თუ კონკრეტულად რა სფეროებშია საჭირო კომპეტენციის გაღრმავება და/ან ახალი ცოდნის შექმნა, არამედ იმის შესახებაც, კონკრეტულად რა მეთოდი/სტრატეგია შეიძლება იყოს ამისათვის ყველაზე ეფექტიანი. ქვემოთ მოკლედია მიმოხილული პროფესიული განვითარების დღეისათვის ყველაზე პოპულარული მექანიზმები მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების მოკლე ანალიზით.

21.3. **ტრენინგი.** საქართველოში ტრენინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია. ტრენინგი სხვადასხვა სახის არსებობს. მისი ტრადიციული ფორმატი ძალიან ჰგავს ჩვეულებრივ სალექციო შეხვედრას, სადაც წამყვანი (ტრენერი) აწვდის მსმენელებს

ინფორმაციას განსახილველი საკითხის შესახებ. როგორც წესი, ტრენინგები ტარდება სამუშაო ადგილიდან მოწყვეტით. ეს ორი გარემოება ართულებს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში, სამუშაო ადგილზე გამოყენებას. მეთოდის პოზიტიური მხარეებია ეკონომიურობა დროის თვალსაზრისით და გამოცდილების გაცვლის ხელშეწყობა. ერთი ტრენინგის ფარგლებში ხშირად რამდენიმე ათეული თანამშრომელი გადამზადდება დროის საკმაოდ მოკლე დროში, რაც ხელსაყრელია ორგანიზაციისთვის. გარდა ამისა, ბევრი თანამშრომლის ერთ სივრცეში თავმოყრა და მათთან ერთად სამსახურთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა ნაყოფიერ გარემოს ქმნის გამოცდილების გაზიარებისთვის, პრობლემური სფეროების იდენტიფიცირებისთვის და გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებისთვის. ამ უპირატესობების გამო ტრენინგებს ყველაზე ხშირად მიმართავენ ახლად მიღებული თანამშრომლების შემთხვევაში.

21.4. მენტორინგი - გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ძლიერი, კომპეტენტური კადრების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოყენებას ნაკლებად კომპეტენტურ კადრებთან სამუშაოდ. მენტორის და „მოსწავლის“ თანამშრომლობა შეიძლება მიმდინარეობდეს ჩვეულებრივ სამუშაო პირობებში, სამუშაოს შესრულების პროცესში და/ან ინდივიდუალური შეხვედრების ფარგლებში. მენტორი ერთგვარი მრჩეველია ახალბედა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლისთვის, რომელსაც სამუშაო ადგილზე რეალური, პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრაში ეხმარება. მენტორინგი პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი ინსტრუმენტია, თუმცა მისი წარმატებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მენტორების სწორად შერჩევას და მათ სამუშაო გრაფიკში მენტორობისთვის საჭირო დროის გამონთავისუფლებას, რაც, როგორც წესი, რთულია ორგანიზაციისთვის. მენტორობისთვის აუცილებელია, რომ ადამიანი არა მხოლოდ კარგად იცნობდეს საკუთარ საქმეს, იყოს იმის ექსპერტი, რასაც აკეთებს, არამედ ასევე შეეძლოს საკუთარი ცოდნის გადაცემა სხვებისთვის, კარგად ჰქონდეს განვითარებული კომუნიკაციისა და ადამიანებთან ურთიერთობების უნარები. მაშინაც კი, თუკი ორგანიზაცია შეძლებს ასეთი თანამშრომლის იდენტიფიცირებას, საკმაოდ მტკივნეული ხდება მისი განთავისუფლება ძირითადი სამუშაო მოვალეობებისაგან. ამის გარეშე კი თანამშრომელზე მენტორის ფუნქციის დაკისრება უსამართლო და არასწორია. მეთოდის ნაკლია ისიც, რომ იგი არ იძლევა ბევრი თანამშრომლის ერთდროულად გადამზადების შესაძლებლობას - ერთი მენტორი ერთდროულად მხოლოდ ერთ ან ორ თანამშრომელთან ასწრებს მუშაობას.

21.5. როტაცია - გულისხმობს თანამშრომლისთვის გარკვეული დროით ახალი ფუნქცია-მოვალეობების დაკისრებას. აღნიშნული ხორციელდება დროებით სხვა პოზიციაზე გადაყვანის ან მისი პოზიციისთვის ახალი ფუნქციების დამატების - სამუშაოს გამრავალფეროვნების გზით. სხვა პოზიციაზე გადაყვანისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის განათლება და გამოცდილება. როტაცია თანამშრომლის რადიკალურად განსხვავებულ პოზიციაზე გადაყვანას კი არ გულისხმობს, არამედ მის ძირითად მოვალეობებში მცირე კორექტივების შეტანას, რაც საკუთარი სამუშაოს ახლებული კუთხიდან დანახვასა და მისი უკეთ შესრულებისათვის საჭირო უნარების განვითარებას უწყობს ხელს.

21.6. კონფერენცია - თავს უყრის ერთ სფეროში და/ან ერთ საკითხზე მომუშავე ექსპერტებს გამოცდილების გაზიარებისა და პრობლემური თემების განხილვის მიზნით. საქართველოში ზოგადი დამოკიდებულება კონფერენციების მიმართ ნეგატიურია: უმეტესობისთვის მათში მონაწილეობა უფრო ფორმალური ვალდებულებაა, ვიდრე პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. კოლეგების, დარგის ექსპერტების ნახვის, მათთან დისკუსიაში ჩაბმისა და სამუშაო პროცესში არსებული სირთულეების განხილვის შესაძლებლობა, რომელსაც ქმნის კონფერენცია,

უდავოდ უწყობს ხელს პროფესიულ განვითარებას, რის გამოც ეს მეთოდი უაღრესად პოპულარულია მთელ მსოფლიოში. კონფერენციის ძირითადი ნაკლი მისი ღირებულებაა - დარგის ექსპერტების თავმოყრა ერთ შენობაში, მათი დისკუსიისთვის ნაყოფიერი პირობების შექმნა რთული და ძვირი სიამოვნებაა.

21.7. ხარისხის წრეები - კონფერენციის ნაკლებად ფორმალური და უფრო ეკონომიური ანალოგია. ეს არის თანამშრომელთა სისტემატური შეხვედრები და დისკუსიები სამუშაოსთვის მნიშვნელოვან თემებზე, ერთგვარი თათბირები, რომლებშიც ჩართულები არიან კონკრეტულ საკითხზე, თემაზე მომუშავე თანამშრომლები და ერთობლივად, მსჯელობის და საკუთარი გამოცდილების გაზიარების გზით ცდილობენ სამუშაო პროცესში შექმნილი სირთულეების დაძლევის ყველაზე ეფექტიანი გზების მოფიქრებას. მეთოდის უმთავრესი უპირატესობა, ეკონომიურობასთან ერთად, მისი ეფექტიანობაა: სისტემატურ დისკუსიებში მონაწილეობის გზით ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს ეძლევა პრობლემების ახლებურად დანახვის, კოლეგებისაგან სწავლის შესაძლებლობა. ასეთი შეხვედრები ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენას, განხილვას და მათ მოგვარებაზე კოლექტიურ ზრუნვას. მეთოდის ნეგატიური მხარე დროის არაეკონომიურობაა - ყოველდღიური სამუშაო დატვირთვის გათვალისწინებით შეუძლებელია ხოლმე თანამშრომლების თავმოყრა ერთი ან ორი საათით პრობლემებზე სასაუბროდ.

21.8. პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმა. პროფესიული განვითარება არის პროცესი, რომელშიც „განსავითარებელი“ სუბიექტი აქტიურ მონაწილეობას უნდა იღებდეს. დაუშვებელია, ორგანიზაცია აიძულებდეს ამა თუ იმ თანამშრომელს პროფესიული განვითარების კონკრეტულ აქტიურობაში ჩაბმას ამ პროცესის ღირებულებაში მისი დარწმუნების გარეშე. საჭიროა, თანამშრომელს თვითონ ესმოდეს სწავლის მნიშვნელობა და დაინტერესებული იყოს საკუთარი განვითარებით. ამის მისაღწევად ორგანიზაციების ფარგლებში სისტემატურად ეწყობა საინფორმაციო შეხვედრები, განხილვები, ხდება თანამშრომლების ჩართვა პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევის თუ პროფესიული განვითარების კონკრეტული პროგრამების შემუშავების პროცესში. ასე თანამშრომელი, ნაწილობრივ მაინც, საკუთარ თავზე იღებს ზრდისა და განვითარების პასუხისმგებლობას, რაც ამაღლებს ამ მიმართულებით განხორციელებული ნებისმიერი აქტიურობის ეფექტიანობას. განვითარების პროცესში თანამონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ერთ-ერთი ყველაზე მაპროვოცირებელი მეთოდი ინდივიდუალური გეგმაა. ეს არის დოკუმენტი, რომელშიც თანამშრომელი თვითონ, საკუთარი შეხედულებისამებრ აფასებს საკუთარ თავს, აყალიბებს იმ პრობლემებს, რომლებსაც აწყდება სამუშაო პროცესში. ამასთან, დოკუმენტში მითითებულია ის მიზნები, რომლებსაც თანამშრომელი ისახავს ხანმოკლე და ხანგრძლივ პერსპექტივაში და ის კონკრეტული აქტიურობები, რომელთა განხორციელებაც მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მისაღწევად. შემუშავებული დოკუმენტის განხილვა უშუალო ხელმძღვანელთან და, საბოლოო სახით ჩამოყალიბების შემდეგ, ხდება თანამშრომლის პროგრესის მონიტორინგის ინსტრუმენტი - როგორც უშუალოდ მისთვის, ისე მისი ხელმძღვანელისთვის.

თავი XXII. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების შედეგების შეფასების მეთოდოლოგია

22.1. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ბოლო საფეხურზე ხდება განხორციელებული პროგრამების/აქტიურობების ეფექტიანობის შეფასება და პროფესიული განვითარების მიმართულებით სამომავლო ნაბიჯების დაგეგმვა. ამ საფეხურზე უნდა გაირკვეს,

გაიზარდა თუ არა თანამშრომლის კომპეტენცია სასურველი მიმართულებით. საკითხის გასარკვევად ორგანიზაცია, როგორც წესი, სამ სტრატეგიას მიმართავს:

- ა) გადამზადებულ თანამშრომელთა გამოკითხვას;
- ბ) მიღებული ცოდნის შეფასებას;
- გ) პრაქტიკის შეფასებას.

22.2. გადამზადებულ თანამშრომელთა გამოკითხვა. ტრენინგის, კონფერენციის ან პროფესიული განვითარების რომელიმე სხვა ჯგუფური აქტიურობის ბოლოს, როგორც წესი, რიგდება შეფასების ფორმები, რომლებითაც არკვევენ, რამდენად კმაყოფილი არიან მონაწილეები ღონისძიებით ან მისი ამა თუ იმ ასპექტით. განვითარების პროგრამების შეფასების ეს სტრატეგია ნაკლებად სანდო და ღირებულება სამი მიზეზის გამო:

- ა) ადამიანები, როგორც წესი, არასერიოზულად ეკიდებიან შეფასებებს, უბრალოდ, მექანიკურად ხაზავენ პასუხებს;
- ბ) მონაწილეთა უმეტესობას არ სიამოვნებს ნეგატიურ მომენტებზე ყურადღების გამახვილება, არ უნდა ორგანიზატორების განაწყენება, მაღლობელია იმისთვის, რაც კარგი იყო;
- გ) შეიძლება ადამიანს გულწრფელად სჯეროდეს, რომ კონკრეტული აქტიურობა სასარგებლო და ეფექტიანი იყო, თუმცა რეალურად ეს შეიძლება სრულიადაც არ აუმჯობესებდეს მის პროფესიულ საქმიანობას თუ ქცევას.

22.3. მიღებული ცოდნის შეფასება. ამ სტრატეგიას ყველაზე ხშირად ტრენინგების შემდეგ მიმართავენ, თუმცა იგი სხვა მეთოდებთანაც შეიძლება იყოს გამოყენებული. არსი მდგომარეობს თანამშრომლის ცოდნის შეფასებაში პროფესიული განვითარების აქტიურობაში ჩართვამდე და მის შემდეგ. ტრენინგის შემთხვევაში იყენებენ ე.წ. პრე და პოსტ ტესტებს, რომლებიც აჩვენებს, როგორ შეიცვალა თანამშრომლის პასუხები (ცოდნა) პროფესიული განვითარების ღონისძიებაში მონაწილეების შემდეგ. სტრატეგია უფრო ეფექტიანია, ვიდრე თანამშრომელთა გამოკითხვა, თუმცა მასაც აქვს მნიშვნელოვანი ნაკლი: პროფესიული განვითარების ნებისმიერი ღონისძიება ორიენტირებულია თანამშრომლის ქცევის შეცვლაზე, მისი შრომითი ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ტესტი კი ვერ ზომავს ამას, ვერ განსაზღვრავს, შეძლებს თუ არა თანამშრომელი მიღებული ცოდნის ტრანსფორმაციას, მის გარდაქმნას პრაქტიკული ამოცანების დაძლევის სტრატეგიებში.

22.4. პრაქტიკის შეფასება - პროფესიული განვითარების ღონისძიების ეფექტიანობის შეფასების ყველაზე კარგი ინსტრუმენტი. რაკი პროფესიული განვითარება მიზნად ისახავს სამუშაო ქცევების დახვეწას, თანამშრომლის ეფექტიანობის გაზრდას, ბუნებრივია, რომ ტრენინგის თუ სხვა მეთოდის შედეგიანობის შეფასებისთვის სწორედ შესრულებული სამუშაოს ხარისხია ყველაზე მნიშვნელოვანი. დაკვირვებაში არ იგულისხმება თანამშრომლის გვერდით დგომა და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლი, არამედ შესრულებული სამუშაოს შეფასების და მონიტორინგის ანგარიშების ანალიზი, ანუ იმის თვალყურისდევნება, რამდენად უმჯობესდება თანამშრომლის საქმიანობა პროფესიული განვითარების ღონისძიებიდან 6 თვეში, ერთ წელიწადში თუ უფრო ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

თავი XXIII. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების გეგმის შედგენისა და განხორციელების წესი

23.1. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში თანამშრომელთა განვითარების საჭიროებები აღემატება მათზე რეაგირებისთვის საჭირო/არსებულ დროსა და რესურსებს. რესურსების ეფექტიანად გამოყენების მიზნით ორგანიზაცია, როგორც წესი, ადგენს თანამშრომელთა

გადამზადების გეგმას, რომელსაც საფუძვლად უდევს თანამშრომელთა შეფასების შედეგების ანალიზი. გეგმა დგება სტრატეგიული გეგმის მთელ პერიოდზე და აისახება მასში.

23.2. ამ თავის მიზნებისათვის ტერმინი „ტრენინგი“ გულისახმობს თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების ნებისმიერ მექანიზმს მათი ჩათვლით, რომლებიც აღწერილია სახელმძღვანელოს XXI თავში.

23.3. გადამზადების გეგმა განსაზღვრავს ამოცანებს, პრიორიტეტებს, რესურსების განაწილებას, უზრუნველყოფს განვითარებისთვის გამოყოფილი ფულადი სახსრების ეფექტურ ხარჯვას და აფასებს ტრენინგპროგრამების ეფექტურობას. გადამზადების გეგმის შემუშავებითა და დანერგვით საზოგადოება უზრუნველყოფს კომპეტენტური და კვალიფიციური სამუშაო ძალის ფორმირებას, გადამზადების ბიუჯეტის სწორად დაგეგმვას და არსებული და სამომავლო ტრენინგების საჭიროებების პროგნოზირებასა და ანალიზს.

23.4. გადამზადების გეგმის შესავალ ნაწილში აღიწერება საზოგადოების მისია და ხედვა და მომხმარებლების კონტინგენტი, რაც უზრუნველყოფს ტრენინგების საჭიროებების შესაბამისობას სტრატეგიულ ამოცანებსა და პრიორიტეტებთან.

23.5. გადამზადების გეგმის შემუშავებამდე განისაზღვრება საზოგადოების საოპერაციო მოთხოვნები სამუშაო ძალასა და ტრენინგების საჭიროებაზე, რათა მოხდეს პრიორიტეტული ტრენინგების იდენტიფიცირება. თუ საზოგადოებას აქვს ინდივიდუალური განვითარების გეგმები, საჭიროა ცალკე განისაზღვროს ტრენინგის საჭიროებები და პრიორიტეტები მათთან მიმართებით. ტრენინგების საჭიროებების შეფასება წარმოადგენს გადამზადების გეგმის შემუშავების საფუძველს და ხელს უწყობს შეფასების მოთხოვნებისა და ნაკლოვანებების განსაზღვრას. გეგმის ამ ნაწილში აღიწერება ინდივიდუალური განვითარების გეგმები, პროფესიული უნარ-ჩვევების საჭიროებების შეფასება, ორგანიზაციული საჭიროებების შეფასება, მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა და სხვა.

23.6. გადამზადების გეგმა უნდა მოიცავდეს ნაწილს, სადაც აღწერილი იქნება აუცილებელი ტრენინგსაჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილება ყველაზე ეფექტურად გააუმჯობესებს სამუშაო ძალისა და მთლიანად საზოგადოების საქმიანობის ხარისხს. ამ ნაწილში მოკლედ აღიწერება საზოგადოების აუცილებელი საჭიროებები. ტრენინგის საჭიროებას, ჩვეულებრივ, განაპირობებს ახალი პროგრამები/პროექტები, ორგანიზაციის პრიორიტეტების ცვლილება ან მიმდინარე წელს იდენტიფიცირებული საჭირო ტრენინგები, რომელთა ჩასატარებლად არ იყო საკმარისი ფინანსური რესურსი. ჩამოითვლება საჭირო ტრენინგები და მონაცემთა წყარო. აუცილებელი ტრენინგსაჭიროებები უნდა განისაზღვროს არა ინდივიდუალური შეხედულებისამებრ, არამედ საზოგადოების პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

23.7. გადამზადების გეგმის შემდეგ ნაწილში უნდა აღიწეროს საზოგადოების მიზნები, ამოცანები, შესრულების კრიტერიუმები და შედეგები. ტრენინგამოცანებმა შესაძლოა წლიდან წლამდე განიცადოს ცვლილება ან საერთოდ არ შეიცვალოს. მიზნები შესაძლოა დაემატოს ან შეიცვალოს წლიური გადახედვის შედეგად და თავიდან უნდა შეფასდეს იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებსაც ზეგავლენა ექნება საზოგადოების მისიასა და ფუნქციებზე ან/და მომხმარებლის საჭიროებებზე. ამ ნაწილში შესატანი ინფორმაცია შეიძლება მოცემული იყოს სტრატეგიულ გეგმებში. იმისათვის, რომ განისაზღვროს პროდუქტებისა და სერვისების

გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები, უნდა გაიზომოს ყველა მთავარი მიზნისა და ამოცანის შედეგები. ამ გზით შესაძლებელია ყველა იმ პროცესის იდენტიფიცირება, რომლის პროგრესი არაადაკმაყოფილებელია და საჭიროებს გამოსწორებას.

23.8. გადამზადების გეგმაში ცალკე გამოიყოფა ტრენინგის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად საჭირო ფინანსური რესურსები. საჭიროებების ინტეგრირება ბიუჯეტსა და რესურსების დაგეგმარებასთან უზრუნველყოფს ზუსტი ბიუჯეტის განსაზღვრას, რომელიც აკმაყოფილებს აღნიშნულ ტრენინგსაჭიროებებს. ასეთი მიდგომა გაზრდის მონაცემთა სანდოობის მაჩვენებელს და ხელს შეუწყობს ინვესტიციისგან მიღებული სარგებლის შეფასებას. ამ ნაწილში მიეთითება გადასამზადებელი პერსონალი, მისი მგზავრობის ხარჯები, ტრენინგების რაოდენობა, სახელები და პოზიციები, თანხა, რომელიც ესაჭიროებათ ტრენინგებს გადამზადების პროგრამის განსახორციელებლად და სხვ.

23.9. გადამზადების პროგრამაში უნდა აისახოს ტრენინგის მიწოდების პირობები, პროგრამები, პროექტები და სხვა მნიშვნელოვანი აქტიურობები.

23.10. გადამზადების გეგმა მოიცავს მისი გადახედვის გრაფიკსაც რომელშიც აისახება ინდივიდუალური განვითარების გეგმების გადახედვა, საჭიროებათა შეფასება, ტრენინგპროგრამის შეფასება, წლიური გადამზადების საბოლოო ანგარიშის მომზადება და მთლიანად გადამზადების გეგმის პერიოდული გადახედვა.

23.11. გეგმაში ცალკე გამოიყოფა სავალდებულო ტრენინგები, ანუ ისინი, რომელთა საჭიროება დადგენილია კანონმდებლობით.

23.12. სასურველია, გეგმა შეიცავდეს ნაწილს, სადაც მითითებულია მიზნობრივი ტრენინგები მენეჯერებისთვის და ყურადღება გამახვილებულია ლიდერობისა და მენეჯმენტის ისეთ საკითხებზე, როგორცაა სტრატეგიული დაგეგმარება, პოლიტიკის შემუშავება, კონფლიქტების მოგვარება, ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება.

23.13. გადამზადების გეგმის შედგენას კოორდინაციას უწევს ადამიანური რესურსების სამსახური. გეგმის მომზადებაში მონაწილეობს ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფი. ისინი აწვდიან ადამიანური რესურსების სამსახურს ინფორმაციას დასაგეგმ პერიოდში ტრენინგსაჭიროებათა შესახებ თავიანთი თანამშრომლებისათვის. ინფორმაცია, სტრუქტურული ქვედანაყოფის დაქვემდებარების მიხედვით, თანხმდება დირექტორთან ან რექტორთან.

23.14. ტრენინგების მომწოდებელთა მოძიებას აწარმოებს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური.

23.15. გადამზადების გეგმას, რექტორთან შეთანხმების შემდეგ, ამტკიცებს დირექტორი.

23.16. კონტროლს გადამზადების გეგმის შესრულებაზე ახორციელებს ადამიანური რესურსების სამსახური. ამ პროცესის ფარგლებში ყოველი ტრენინგის შემდეგ ფასდება მისი შედეგები სახელმძღვანელოს XXII თავში აღწერილი პროცედურებით. შედეგების შემფასებელი შეიძლება იყოს კონკრეტული თანამშრომელი ან კომისია. შეფასების პროცედურასა და შემფასებელს, ადამიანური რესურსების სამსახურის წინადადების საფუძველზე, ბრძანებით განსაზღვრავს დირექტორი.

23.17. ადამიანური რესურსების სამსახური აწარმოებს თანამშრომელთა მიერ საზოგადოებაში საქმიანობის პერიოდში გავლილი ტრენინგებისა და მათი შედეგების შეფასების აღრიცხვას. შესაბამისი ინფორმაცია ინახება თანამშრომელთა პირად საქმეებში.

კარი VII. თანამშრომლების დათხოვნა

თავი XXIV. თანამშრომელთა დათხოვნის ფორმები

24.1. გავრცელებული მოსაზრებით თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციიდან, თავისი ნებით თუ სხვა მიზეზების გამო, თავისთავად მიმდინარე პროცესია, რომლისვისაც მხოლოდ სამართლებრივი ნორმებისა და პროცედურების დაცვაც საკმარისია და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს ამ ეტაპზე ბევრი საფიქრალი და სამუშაო არ აქვს. ასეთი მოსაზრება არსებითად მცდარია: ის, თუ როგორ, რა ფორმითა და პროცედურებით ხდება თანამშრომლის გაცილება ორგანიზაციიდან, არსებით გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ორგანიზაციის იმიჯზე, არამედ თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და შრომით ეფექტიანობაზე. ამიტომ თანამშრომელთა დათხოვნასაც ისევე სჭირდება მართვა, როგორც სხვა პროცედურებს.

24.2. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ სამუშაოდან წასვლის ორ ფორმას - იძულებითს და ნებაყოფლობითს. პირველ შემთხვევაში თანამშრომელი იძულებულია, დატოვოს ორგანიზაცია ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების შესაბამისად, ხოლო მეორეში წასვლის გადაწყვეტილების ინიციატორად თვითონ გვევლინება. იძულებით წასვლისას შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტის ინიციატორია დამსაქმებელი (ორგანიზაცია). არსებობს ამის ორი მიზეზი - გარემო ფაქტორები, ძირითადად, ეკონომიკური და შეუთავსებლობა თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის.

24.3. გარემო ფაქტორებით გამოწვეული წასვლა ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია რეორგანიზაციასთან ან ლიკვიდაციასთან კადრების თანმდევი შემცირებით. შეუთავსებლობა კი - თანამშრომლის დაბალ შრომითი ეფექტიანობასთან და/ან მის კანონსაწინააღმდეგო ქმედებებთან. ზოგჯერ ამ კატეგორიაში აგრეთვე ხვდება კოლეგებთან, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებთან კონფლიქტური, არაკოლეგიალური ურთიერთობებიც, რაც სამუშაო პროცესის ნორმალურად წარმოებას შეუძლებელს ხდის.

თავი XXV. თანამშრომელთა დათხოვნა კადრების შემცირების გამო

25.1. ამ კარის მიზნებისათვის რეორგანიზაციაში იგულისხმება ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილება, რომელსაც თან ახლავს თანამშრომელთა არსებული პოზიციების შემცირება, ხოლო ლიკვიდაციაში - მთლიანად ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე სტრუქტურული ქვედანაყოფის გაუქმება.

25.2. ორგანიზაციის სტრუქტურა აუცილებლად უნდა გამომდინარეობდეს მისი მისიიდან და სტრატეგიული მიზნებიდან. შესაბამისად, ლოგიკურად, რეორგანიზაციის მიზეზი/საფუძველი, პირველ რიგში, შეიძლება გახდეს ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილება. სტრუქტურის ცვლილება შეიძლება ნაკარნახევი იყოს გარემო ფაქტორებითაც - ძირითადად პოლიტიკურით და ეკონომიკურით. სტრუქტურის ცვლილების მიზანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა და არსებული რესურსების მაქსიმალურად რაციონალურად გამოყენება. რესურსების დაზოგვა ზედმეტი, ნაკლებად პრიორიტეტული მიმართულებებისაგან ან თანამშრომლებისაგან

გათავისუფლების გზით მიიღწევა. თუმცა პრაქტიკაში ხშირია პროცესის დაუგეგმავად, კარგად გააზრების გარეშე წარმართვა, აგრეთვე - თანამშრომელთა ორგანიზაციიდან გაშვება პროცესის მართვის გარეშე. ასეთ დროს რეორგანიზაციას/ლიკვიდაციას სასურველი შედეგი ვერ მოაქვს.

25.3. ამ თავში მოცემულია რეკომენდაციები რეორგანიზაციით/ლიკვიდაციით გამოწვეული კადრების შემცირების პროცესის სამართავად.

25.4. პირველ რიგში საჭიროა რეორგანიზაციის პროცესის დაგეგმვა და კარგად გააზრება. ორგანიზაცია ცოცხალი ორგანიზაციაა. ნებისმიერ, ყველაზე მცირე ცვლილებასაც კი შეუძლია მისი ნორმალური ფუნქციონირების შერყევა. რაც უფრო კარგადაა გააზრებული ცვლილებების თანამდები პროცესები და მათზე ზემოქმედების პროცედურები, მით უფრო სწრაფად ხერხდება ამ ცვლილებებით გამოწვეული ეფექტიანობის ვარდნის დაძლევა.

25.5. თუ რეორგანიზაციას/ლიკვიდაციას თან სდევს კადრების შემცირება, დაგეგმვის ეტაპზევე აუცილებლად უნდა განისაზღვროს კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც განხორციელდება შემცირებები. კრიტერიუმის შერჩევასა და ძირითადი დასაყრდენი პირველ რიგში უნდა იყოს მოქმედი კანონმდებლობა - ორგანიზაციის შიდა რეგულაციები თუ რეორგანიზაციის ფარგლებში მიღებული კონკრეტული გადაწყვეტილებები უნდა ეფუძნებოდეს და გამომდინარეობდეს კანონებიდან. ქვემოთ წარმოდგენილია სამი კრიტერიუმი, რომლებსაც კადრების შემცირების დროს ყველაზე ხშირად მიმართავენ:

ა) თანამშრომელთა შემცირება ნამსახურები წლების საფუძველზე - სამსახურის დაკარგვის რისკის ქვეშ პირველ რიგში ხვდებიან თანამშრომლები, რომლებსაც ამ ორგანიზაციაში მუშაობის შედარებით ნაკლები გამოცდილება აქვთ; ამ გზით ორგანიზაცია ცდილობს გააღვივოს თანამშრომლებში ერთგულება და ნდობა ხელმძღვანელობის მიმართ; გამორიცხავს ფავორიტიზმს და სუბიექტურობას მენეჯერების მხრიდან, თუმცა ამ კრიტერიუმს რამდენიმე არსებითი ხარვეზიც გააჩნია: არ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კომპეტენციასა და შრომით ეფექტიანობას, ორგანიზაციიდან გამოიძევება ახალგაზრდა კადრები, რამაც შეძლება შეამციროს ინოვაციური პროექტების რაოდენობა;

ბ) შემცირება, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის საფუძველზე - ობიექტური კრიტერიუმია, თუმცა მისი უპირატესობები მხოლოდ იმ შემთხვევაში იჩენს თავს, თუ ორგანიზაციაში არსებობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების ობიექტური და გამჭვირვალე სისტემა; ამის გარეშე იგი შეიძლება უსამართლო გათავისუფლებების იარაღად იქცევა არაკეთილსინდისიერი ხელმძღვანელის ხელში;

გ) შემცირება პრიორიტეტული ჯგუფების შენარჩუნების ხარჯზე - გულისხმობს შემცირებისას უპირატესობის მინიჭებას სპეციალური მოწყვლადი კატეგორიებისადმი (ეთნიკური უმცირესობები, ქალები, მარტოხელა მშობლები, დევნილები, ომის ვეტერანები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და ა.შ.); კეთილშობილური აქტია, თუმცა ხშირად ამგვარი მიდგომა არ ტოვებს სივრცეს სამართლიანობისა და ობიექტურობისთვის; თუკი მოწყვლადი კატეგორიის წარმომადგენელი ეფექტიანი მუშაკია, ეს კრიტერიუმი საკმაოდ კარგად ეხმარება ორგანიზაციას რეორგანიზაციით დასახული მიზნების მიღწევაში, მაგრამ თუ პირიქითაა - მუშაკი არ არის ეფექტიანი, ამ კრიტერიუმზე დაყრდნობით განხორციელებული კადრების შემცირება დიდი ზიანის მომტანი იქნება ორგანიზაციისთვის ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

25.6. მიუხედავად იმისა, თუ რა კრიტერიუმს აირჩევს ორგანიზაცია რეორგანიზაციის თანხმობის შემცირების განხორციელებისთვის, აუცილებელია, იგი საჯარო და ნათელი იყოს ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლისთვის. მისი დამალვა, თანამშრომელთა ბუნებრივი ინტერესების იგნორირება აუცილებლად გამოიწვევს ძლიერ პროტესტს და არასასურველ დინამიკას შესძენს ისედაც მტკივნეულ რეორგანიზაციას/ლიკვიდაციას.

25.7. უაღრესად მნიშვნელოვანია თანამშრომლებთან კომუნიკაციის ხარისხიც, რაც ნაკლები იცინ თანამშრომლებმა მოახლოებული ცვლილების თაობაზე, მით მეტი სივრცე რჩებათ ვარაუდებისა და სპეკულაციებისთვის, მით უფრო რთული და უმართავი ხდება დათხოვნის პროცესი. თუ რეორგანიზაციას ან ლიკვიდაციას კადრების შემცირება მოჰყვება, აუცილებელია, ყველა ის ადამიანი, რომელიც პოტენციურად შეიძლება გათავისუფლდეს, რაც შეიძლება ადრე იყოს ინფორმირებული ამის თაობაზე. კომუნიკაცია საჭიროა არა მხოლოდ რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის მიმდინარეობისას, არამედ დაგეგმვის ეტაპზევე. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლებს ყოველთვის ექნებათ გაუმჭირვალეობის და არაობიექტურობის განცდა და პროტესტი მიმდინარე პროცესების მიმართ.

25.8. რეორგანიზაციის ფარგლებში შემცირებების შემთხვევაში ორგანიზაცია უნდა დაეხმაროს თანამშრომელს დასაქმებაში. აღნიშნულში მოიაზრება თუნდაც მარტივი სარეკომენდაციო წერილი ან შუამდგომლობა თანამშრომლისთვის სასურველი ორგანიზაციის წინაშე.

25.9. რეორგანიზაცია ვერ იქნება შედეგის მომტანი, თუ არ მოჰყვება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გადახალისება. თუ ცვლილების ფარგლებში სტრუქტურის გადახალისებისას ხელახლა არ იქნა გააზრებული მიმდინარე სამუშაო პროცესები და წასული თანამშრომლების მოვალეობები ავტომატურად გადაუნაწილა დარჩენილებს, რეორგანიზაცია, დიდი ალბათობით, ნეგატიურად აისახება მათ ეფექტიანობასა და შრომით კმაყოფილებაზე. რეორგანიზაციის შემდეგ ორგანიზაციებში ხშირად თავს იჩენს კადრების დენადობა. ამ ტენდენციის ერთ-ერთი მიზეზი უდაოდ არის სამუშაო პროცესების ძველი ყაიდით, ინერციით შესრულება, ორგანიზაციის უუნარობა, გადააწყოს სამუშაოები განახლებული სტრუქტურის შესაბამისად. საჭიროა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გადახალისება, მათი ხელახალი გააზრება ისე, რომ მაქსიმალურად იყოს დაცული შესრულების მაღალი ხარისხი და არ მოხდეს დარჩენილი კადრების გადატვირთვა და დემოტივაცია.

25.10. ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილების, მათ შორის, რეორგანიზაციის / ლიკვიდაციის წარმატება არსებითადაა დამოკიდებული პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობის ხარისხზე. რეორგანიზაცია უდიდეს დარტყმას აყენებს მთლიანად ორგანიზაციის და თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. ცვლილება მტკივნეულია და დროებით ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას საქმიანობის ახალ რეჟიმზე სრულად გადართვამდე. ეს ეტაპი კიდევ უფრო მძიმდება და ხანგრძლივდება იმის გამო, რომ თანამშრომლებში მატულობს შფოთვა სამუშაოს შესაძლო დაკარგვასთან დაკავშირებით, მცირდება ნდობა მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის მიმართ. რაც უფრო დაბალია თანამშრომელთა ჩართულობა ცვლილების პროცესში, მით უფრო მძიმეა მისი განხორციელება და მით უფრო დიდია არასასურველი შედეგების მიღების რისკი. თანამშრომელთა ჩართულობის მაქსიმალური უზრუნველყოფით, მათთან მუდმივი

კომუნიკაციით, პატივისცემისა და ზრუნვის გამოვლენით ორგანიზაცია არსებითად ამაღლებს დარჩენილი თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას.

თავი XXVI. დათხოვნა, როგორც დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა

26.1. ორგანიზაციიდან წასვლა ყოველთვის ემოციური და სენსიტიური მომენტია. მისი ემოციური ფონი განსაკუთრებით მძაფრდება, თუკი წასვლის მიზეზი დისციპლინური გადაცდომაა. როცა შრომითი ურთიერთობა წყდება თანამშრომლის ბრალეულობით, ეს გათავისუფლებული პირის მიერ პიროვნული ღირსებისა და თავმოყვარეობის შელახვასთან იგივედება. ამ თავში განხილულია გარემოებები, რომელთა დაცვა აუცილებელია პროცესის ნაკლებად მტკივნეულად განხორციელებისთვის და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შენარჩუნებისთვის.

26.2. პირველი და აუცილებელი პირობა დისციპლინური პროცედურების დეტალური გაწერა და გასაჯაროებაა. ეს პროცედურები აუცილებლად უნდა განემარტოს თითოეულ თანამშრომელს სამსახურში მიღებისთანავე, რაც ერთგვარი პრევენციული ზომა იქნება არასასურველი ქცევების საწინააღმდეგოდ. დისციპლინური ზომების არსებობას ორი დანიშნულება აქვს: პირველ რიგში, მათი გამოყენებით „ისჯება“ ორგანიზაციისთვის არასასურველი/ზიანის მომტანი ქმედებები, რაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში მისი ეფექტიანობის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს; მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიზანია დარჩენილი თანამშრომლებისთვის მესიჯის მიწოდება იმასთან დაკავშირებით, რომ ორგანიზაცია არ იქნება ტოლერანტული გადაცდომების მიმართ. პროცედურების დეტალურად გაწერის და გასაჯაროების გარეშე ორგანიზაცია საკუთარ თავს ამ ორი მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას ართმევს. ინფორმაციული ვაკუუმი არაკეთილსინდისიერ თანამშრომელს შესაძლებლობას აძლევს, გაავრცელოს არასასურველი მესიჯები მმართველი რგოლის შესახებ და ამით ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას.

26.3. პროცედურის არსებობა თავისთავად საკმარისი არ იქნება, თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დაჟინებული ერთგულებით არ მიჰვება მას. ყოველი დისციპლინური გადაცდომისას აუცილებელია, ხელმძღვანელობამ დაიცვას წინასწარ შეთანხმებული შიდა პროცედურები და კანონმდებლობის მოთხოვნები. წინააღმდეგ შემთხვევაში ზემოთ აღწერილი ყველა პრობლემა აუცილებლად იჩენს თავს. პროცედურებიდან გადახვევა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს საკუთარი პოზიციის დატოვების ფასადაც კი შეიძლება დაუჯდეს.

26.4. დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომით კადრების გათავისუფლებისას მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ დაიცვას პროპორციულობის პრინციპი. აღნიშნული გულისხმობს, რომ „სასჯელი“ თანამშრომლის მიერ ჩადენილი გადაცდომის ადეკვატური უნდა იყოს. ამ იდეის დამატებით განვითარებისთვის მიზანშეწონილია ე.წ. აკუმულირებული (განვითარებადი) სასჯელის პრინციპის გამოყენება. აღნიშნული გულისხმობს, რომ გამოწვევის შემთხვევების გარდა, თანამშრომლის მიმართ დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომების გამოყენება უნდა ხორციელდებოდეს ზრდადობის პრინციპით - მსუბუქიდან მძიმემდე. მაგალითად, პირველი გადაცდომისთვის თანამშრომელმა შესაძლოა მიიღოს მხოლოდ სიტყვიერი ან წერილობითი გაფრთხილება მის მიერ ჩადენილი საქციელის მიუღებლობის აღსანიშნავად. მსგავსი შემთხვევების ხელმეორედ აღმოცენებისას პასუხისმგებლობის ზომა შეიძლება დამძიმდეს და მხოლოდ ამის მერე მიმართოს ორგანიზაციამ „სასჯელის“ ყველაზე მძიმე ფორმას - სამსახურიდან დათხოვნას.

26.5. ისევე, როგორც რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელი აქტიურად იყოს ჩართული მისი საკითხის განხილვის პროცესში. ამით ორგანიზაცია თავს აარიდებს საქმის გასაჩივრებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. ორგანიზაციას დაწყებული დისციპლინური წარმოების შესახებ თანამშრომლის ინფორმირების კანონიერი ვალდებულებაც აქვს. შესაბამისად, ამ ელემენტის გამოტოვება, სხვა არასასურველ შედეგებთან ერთად, სამართლებრივი დავის საგანიც შეიძლება გახდეს.

26.7. დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომით თანამშრომლის ორგანიზაციიდან წასვლა აუცილებლად უნდა იყოს განხილული კადრების შერჩევის არსებული პრაქტიკის შეფასების კრილში. ორგანიზაციიდან იძულებით წასვლის ეს ფორმა შეიძლება მინიშნებდეს შერჩევის პროცესში არსებულ სისტემურ ხარვეზებზე, რომელთა დროული იდენტიფიცირება და ანალიზი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის ხანგრძლივ პერსპექტივაში. დისციპლინური ზომით ორგანიზაციიდან წასვლის თითოეული შემთხვევის ამგვარი ანალიზი დაეხმარება ორგანიზაციას შერჩევის პროცესის დახვეწაში და მომავალში დათხოვნის ამ არასასიამოვნო მექანიზმის გამოყენებისგან თავის არიდებაში.

26.8. ორგანიზაციიდან იძულებით წასვლის შემთხვევაში, მიუხედავად იმისა, თუ რა არის ამის მიზეზი, აუცილებელია, ყურადღება დაეთმოს დარჩენილი თანამშრომლების შრომითი მოტივაციას შენარჩუნებას. ვინმეს იძულებითი წასვლა სერიოზულ დარტმას აყენებს დარჩენილი თანამშრომლების განწყობას და მათ დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი: იზრდება პროფესიული სტრესი, ხშირია ფსიქოსომატური დაავადებები და მატულობს სამუშაოს გაცდენები. ეს ყველაფერი დარჩენილ თანამშრომელთა ერთგვარი დაცვითი მექანიზმია, მცდელობაა, განერიდონ სიტუაციას, რომელიც კოლეგის გათავისუფლებასთან დაკავშირებით მათში ძლიერ ნეგატიურ ემოციებს იწვევს. ყველასათვის ნათელი და გასაგები უნდა იყოს თითოეული წასული თანამშრომლის გათავისუფლების მიზეზი. ძალიან პოზიტიურია გუნდური სულისკვეთების გამაძლიერებელი აქტივობების (მაგ., არაფორმალური გასვლების მოწყობის) გავლენაც.

თავი XXVII. თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციიდან საკუთარი სურვილით

27.1. ითვლება, რომ საკუთარი სურვილით თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციის მხრიდან ყველაზე ნაკლები ყურადღების მომთხოვნი ფორმაა. სინამდვილეში თანამშრომელთა წასვლა ან, როგორც მას ხშირად უწოდებენ, კადრების გადინება შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში არსებული სერიოზული პრობლემის ინდიკატორი. თითოეული ასეთი შემთხვევა ყურადღების არეალში უნდა მოექცეს შემდგომი ანალიზისთვის.

27.2. საკუთარი განცხადების საფუძველზე წასვლა, როგორც წესი, ორი ფაქტორის გადაკვეთაზე იჩენს თავს - უკმაყოფილება არსებული სამუშაოთი და უფრო მომხიბვლელი ალტერნატივის არსებობა. არსებული სამუშაოთი უკმაყოფილებას ბევრი მიზეზით შეიძლება ჰქონდეს, მაგალითად, დაბალი ანაზღაურება ან რთული სამუშაო პირობები (ფიზიკური გარემო/გრაფიკი). არანაკლებ აქტუალურია კონფლიქტები კოლეგებთან, შეუთავსებლობა ან რთული ურთიერთობები ხელმძღვანელებთან, პროფესიული ზრდის შესაძლებლობის არარსებობა. იმავდროულად, რაც უფრო ბევრია სხვა მიმზიდველი ვარიანტების რაოდენობა, მით უფრო ძლიერი ხდება ზემოთ აღწერილი ფაქტორების გავლენა წასვლის შესახებ გადაწყვეტილებაზე.

27.3. საკუთარი სურვილით წასვლაც საჭიროებს ორგანიზაციის მხრიდან მართვას იმ მიზნით, რომ ამან უარყოფითად არ იმოქმედოს მის იმიჯსა და განვითარებაზე. ქვემოთ წარმოდგენილია ის აუცილებელი ღონისძიებები, რომელთა გამოყენებაც რეკომენდებულია ასეთი პროცესის სამართავად.

27.4. პირველი და აუცილებელი ნაბიჯია თანამშრომლის წასვლის მიზეზების დადგენა. ამ მიზნისთვის ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ ე.წ. გასვლით გასაუბრებას. აღნიშნულში იგულისხმება მოკლე შეხვედრა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ან ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტსა და თანამშრომელს შორის უკანასკნელის მიერ განცხადების დაწერასა და ორგანიზაციის ფაქტობრივად დატოვებას შორის არსებულ შუალედში. შეხვედრა, როგორც წესი, ნაკლებად ფორმალურ, მეგობრულ გარემოში მიმდინარეობს, რა დროსაც თანამშრომელს უსვამენ რამდენიმე წინასწარ მომზადებულ შეკითხვას წასვლის მიზეზებთან დაკავშირებით. შეკითხვების ფარგლებში მოკლედ ხდება მიმავალი თანამშრომლობის შეჯამება/შეფასება, ამ მხრივ არსებული პრობლემების განხილვა, აგრეთვე ორგანიზაციიდან წასვლის მიზეზების ანალიზი. ინტერვიუს ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის მასში არსებული პრობლემების დროული იდენტიფიცირების თვალსაზრისით. იგი უნდა დაეხმაროს ორგანიზაციას შერჩევის პროცედურის დახვეწაში და, ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის განვითარებაში. იმ ფაქტორების შეგროვებით, რომლებიც თანამშრომლებს სხვაგან გადასვლისკენ უბიძგებენ და შემდეგ ორგანიზაციაში კადრების შერჩევის თუ სამუშაოს მართვის პროცესში მათი დანერგვით შესაძლებელია მნიშვნელოვანი წვლილი შეტანა ორგანიზაციის წარმატებაში, მის განვითარებაში.

27.5. სტანდარტიზებული კითხვარი გასვლითი ინტერვიუს ერთგვარი ნაირსახეობაა. სხვაობა ამ ორ მეთოდს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ ეს უკანასკნელი ხორციელდება პირისპირ შეხვედრის გარეშე: წამსვლელ თანამშრომელს სთხოვენ მოკლე კითხვარის შევსებას ორგანიზაციიდან წასვლამდე. კითხვარი თანამშრომელს შეიძლება მიეწოდოს ბეჭდური ან ელექტრონული ფორმით.

27.6. პირადი გადაწყვეტილებით წასვლა აუცილებლად უნდა იყოს განხილული თანამშრომელთა სოციალიზაციის, ორგანიზაციისადმი მათი ადაპტაციის პროცესის შეფასების ჭრილშიც.

27.7. თანამშრომელთა პროფესიული წინსვლის მონიტორინგი კიდევ ერთი მექანიზმია, რომლითაც ორგანიზაციები ნებაყოფლობითი წასვლის პროცესის მართვას ცდილობენ. მეთოდის არსი მდგომარეობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მიღებაში ორგანიზაციიდან მისი წასვლის შემდეგაც. ამისათვის წამსვლელ თანამშრომელს თხოვენ ინფორმაციის პერიოდულ მოწოდებას მისი სამუშაო ადგილის შესახებ. მეთოდი სასარგებლოა იმის გამოსავლენად, თუ ყველაზე ხშირად სად მიდიან თანამშრომლები ორგანიზაციიდან. ამ კუთხით ტენდენციების გამოკვეთა არსებითად დაეხმარება ორგანიზაციას საკუთარი საკადრო პოლიტიკის დახვეწაში. წასულ თანამშრომლებთან კავშირების შენარჩუნება პოზიტიურ დამოკიდებულებას აყალიბებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიმართ. დარჩენილი თანამშრომლები თავს ღირებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ, რაც ბუნებრივია, პოზიტიურად აისახება მათ შრომით ეფექტიანობაზე.

27.8. საკუთარი ნებით წასვლის შემთხვევაშიც უაღრესად მნიშვნელოვანია დარჩენილ თანამშრომლებთან ჯანსაღი კომუნიკაციის დამყარება. საკუთარი ნებით ორგანიზაციიდან წასვლის თითოეული ფაქტი ერთგვარად აძლიერებს დარჩენილებში მსგავსი ქმედების სურვილს. ძლიერდება იმ ფაქტორების გავლენა, რომლებიც არსებული სამუშაო ადგილით უკმაყოფილებას უკავშირდება. ამ პრობლემების მოგვარებისთვის ბევრი ორგანიზაცია ავითარებს სპეციალურ პროგრამებს დარჩენილ თანამშრომლებისათვის. პროგრამების დიდი ნაწილი უკავშირდება კომუნიკაციის გაძლიერებას, რათა ყველასათვის გასაგები იყოს, თუ რამ გამოიწვია თანამშრომელთა წასვლა. იგეგმება სპეციალური, გუნდური სულისკვეთების გაძლიერებისკენ მიმართული ჭონისძიებები, რომელთა დახმარებით შესაძლებელი ხდება შიდა ორგანიზაციული კლიმატის გაჯანსაღება და თანამშრომლებში ორგანიზაციისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების გავლივა.

თავი XXVIII. პენსიაზე გასვლა

28.1. საკუთარი განცხადებით წასვლის მსგავსად პენსიაზე გასვლაც თანამშრომლის ინიციატივით ხდება. კანონი პირს აძლევს თავისუფლებას, თვითონ გადაწყვიტოს, სურს თუ არა გავიდეს პენსიაზე საპენსიო ასაკის მიღწევასთან დაკავშირებით. პენსიაზე გასვლა/არ გასვლის გადაწყვეტილება ძირითადად დამოკიდებულია იმ პერსპექტივაზე, რომელსაც თანამშრომელი ორგანიზაციიდან წასვლის შემდეგ ხედავს. საპენსიო ასაკს მიღწეული პირებისთვის აქტუალურია უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის მიღწევა, ამიტომ პენსიაზე გასვლის გადაწყვეტილებას ხშირად იღებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ხედავენ, რომ ამ ორი გარემოების მიღება შეეძლებათ სამსახურის გარეშეც.

28.2. ორგანიზაციებს, როგორც წესი, ამბივალენტური დამოკიდებულება აქვთ საპენსიო ასაკს მიღწეული კადრების მიმართ. ერთი მხრივ, საუბარია გამოცდილ, მაღალკვალიფიციურ პირებზე, რომლებმაც სიცოცხლის დიდი ნაწილი მიუძღვნეს ორგანიზაციის კეთილდღეობაზე ზრუნვას, რის გამოც ძვირფასი არიან კოლექტივისთვის, მეორე მხრივ, საპენსიო ასაკში ხშირად შრომითი ეფექტიანობა არსებითად იკლებს, რის გამოც ორგანიზაციისთვის სასურველი ხდება უფრო ახალგაზრდა, თუნდაც ნაკლებად გამოცდილი კადრების მოზიდვა.

28.3. საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომლებს განსაკუთრებული ფრთხილი მოპყრობა ჭირდებათ ორგანიზაციიდან წასვლის პროცესში. ის, თუ როგორ ემშვიდობება ორგანიზაცია საკუთარ ღვაწლმოსილ მუშაკებს, არსებითად განსაზღვრავს მის კულტურასა და ინდივიდუალობას.

28.4. ბევრი ორგანიზაცია, თუ საკუთარი ხარჯით აზღვევს თანამშრომლების ჯანმრთელობას, დაზღვევას უნარჩუნებს პენსიაზე გასულ თანამშრომელს ორგანიზაციიდან წასვლის შემდეგაც. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალურია საპენსიო ასაკს მიღწეული პირებისთვის ჯანდაცვის სისტემის მომსახურების მაღალი ფასების გათვალისწინებით.

28.5. ღვაწლმოსილი თანამშრომლების დამსახურების აღსანიშნავად ორგანიზაციები ხშირად აჯილდოვებენ მათ გამოსამშვიდობებელი ფასიანი საჩუქრით. ეს შეიძლება იყოს სიმბოლური დატვირთვის მქონე ან ფუნქციური დანიშნულების, არც ისე ძვირი ნივთი, მაგალითად, ტელევიზორი, კომპიუტერი ან მობილური ტელეფონი. თუ თანამშრომლის გაცილება და საჩუქრის გადაცემა საზეიმო გარემოში, სხვა თანამშრომლების თანდასწრებით მოხდება, ეს სასიამოვნო იქნება

არა მხოლოდ წამსვლელი თანამშრომლის, არამედ დარჩენილი კოლექტივისთვისაც, შექმნის თბილ და ჯანსაღ ორგანიზაციულ გარემოს.

28.6. ისევე როგორც თავისი ნებით წასული თანამშრომლების შემთხვევაში, კავშირის შენარჩუნება პენსიაზე გასულ თანამშრომლებთან პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. იგი ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ თანამშრომელი ორგანიზაციისათვის უბრალოდ ცვეთადი რესურსი კი არ არის, არამედ ღირებული პარტნიორია. ეს კი პოზიტიური სიგნალია სხვა თანამშრომლებისთვის, აგრეთვე - სამუშაოს მაძიებლებისთვის, რაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში აუცილებლად დადებით როლს ითამაშებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში.

თავი XXIX. საზოგადოების თანამშრომელთა დათხოვნის წესი

29.1. საზოგადოება თანამშრომელს დაითხოვს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტით.

29.2. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლებია:

ა) ეკონომიკური გარემოებები, ტექნოლოგიური ან ორგანიზაციული ცვლილებები (რეორგანიზაცია), რომლებიც აუცილებელს ხდის სამუშაო ძალის შემცირებას;

ბ) ვადიანი, მათ შორის გამოსაცდელი ვადით დადებული შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;

გ) გარკვეული მოცულობის სამუშაოს შესრულების პირობით დადებული შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება;

დ) თანამშრომლის მიერ თანამდებობის/სამუშაოს საკუთარი ნებით, წერილობითი განცხადების საფუძველზე დატოვება;

ე) საზოგადოებისა და თანამშრომლის წერილობითი შეთანხმება;

ვ) თანამშრომლის კვალიფიკაციის ან პროფესიული უნარ-ჩვევების შეუსაბამობა მის მიერ დაკავებულ თანამდებობასთან/შესასრულებელ სამუშაოსთან, თუ ეს დადგენილია მისი შეფასებით შეფასების ზედიზედ ორი ციკლის ფარგლებში ამ სახელმძღვანელოს XV თავით გათვალისწინებული წესით;

ზ) თანამშრომლის მიერ მისთვის შრომითი ხელშეკრულებით ან შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების უხეში დარღვევა, გათვალისწინებული ამ სახელმძღვანელოს 18.17 პუნქტით;

თ) თანამშრომლის მიერ მისთვის შრომითი ხელშეკრულებით ან შინაგანაწესით დაკისრებული ვალდებულების დარღვევა, თუ მის მიმართ ბოლო 12 კალენდარული თვის განმავლობაში უკვე გამოყენებულ იქნა ამ შინაგანაწესის 18.18 პუნქტის „ა“-„გ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული დისციპლინური პასუხისმგებლობის რომელიმე ზომა;

ი) თანამშრომლის ხანგრძლივი შრომისუუნარობა – თუკი შრომისუუნარობის ვადა აღემატება ზედიზედ 40 კალენდარულ დღეს ან 6 თვის განმავლობაში შრომისუუნარობის საერთო ვადა აღემატება 60 კალენდარულ დღეს და, ამასთანავე, დასაქმებულს გამოყენებული აქვს ამ სახელმძღვანელოს 31.3 და 31.6 პუნქტებით გათვალისწინებული შვებულებები;

კ) ისეთი სასამართლო განაჩენის კანონიერ ძალაში შესვლა, რომელიც თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს;

ლ) სასამართლოს მიერ უკანონოდ ცნობილ გაფიცვაში თანამშრომლის მონაწილეობა;

მ) თანამშრომლის გარდაცვალება;

ნ) საზოგადოების ლიკვიდაციის წარმოების დაწყება;

ო) სხვა ობიექტური გარემოება, რომელიც ამართლებს შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტას.

29.3. დაუშვებელია შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა:

ა) თანამშრომელ ქალთან მის მიერ თავისი ორსულობის შესახებ საზოგადოებისათვის შეტყობინებიდან იმ პერიოდის განმავლობაში, სანამ იგი სარგებლობს სახელმძღვანელოს 31.9-31.11 პუნქტებით გათვალისწინებული შვებულებებით, გარდა ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ბ“-„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა;

ბ) თანამშრომლის მიერ სამხედრო სავალდებულო ან სამხედრო სარეზერვო სამსახურის გავლის პერიოდში, გარდა ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ბ“-„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა;

გ) სასამართლოში თანამშრომლის ნაფიც მსაჯულად ყოფნის პერიოდში, გარდა ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ბ“-„ე“, „ზ“, „თ“, „კ“ და „მ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული საფუძვლებისა.

29.4. თუ შრომითი ხელშეკრულება უნდა შეწყდეს ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტის საფუძვლით, მაგრამ, სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე, მუშაობის დაუყოვნებლივ შეწყვეტა მნიშვნელოვან ზიანს გამოიწვევს და საფრთხეს შეუქმნის ადამიანის ჯანმრთელობას, თანამშრომელი ვალდებულია, გააგრძელოს მუშაობა ვადაგასული ხელშეკრულების პირობებით, სანამ ასეთი ვითარება არ დასრულდება, მაგრამ არაუმეტეს 30 კალენდარული დღისა შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლის დღიდან.

29.5. თუ შრომითი ხელშეკრულება წყდება თანამშრომლის ინიციატივით, ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტის საფუძვლით, თანამშრომელი ვალდებულია, ხელშეკრულების შეწყვეტამდე არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს დირექტორი ამის შესახებ წერილობითი შეტყობინებით, რომელიც უნდა ჩაბარდეს კანცელარიას ან გაეგზავნოს საზოგადოების დირექტორს საფოსტო გზავნილით. თუ თანამშრომელი ამას არ გააკეთებს, საზოგადოება უფლებამოსილია, არ შეწყვიტოს ხელშეკრულება თანამშრომლის მიერ წერილობითი განცხადების წარდგენიდან 30 კალენდარულ დღემდე ვადაში.

29.6. თუ საზოგადოება გეგმავს ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებული საფუძვლით 15 კალენდარული დღის განმავლობაში სულ მცირე 100 თანამშრომელთან შრომითი ხელშეკრულებების შეწყვეტას (მასობრივი დათხოვნა), კანცელარია ვალდებულია, მასობრივ დათხოვნამდე სულ მცირე 45 კალენდარული დღით ადრე საფოსტო გზავნილით დაუგზავნოს დირექტორის წერილობითი შეტყობინება საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრს და იმ თანამშრომლებს, რომელთაც უწყდებათ შრომითი ხელშეკრულებები.

29.7. საზოგადოების ინიციატივით ამ სახელმძღვანელოს 29.2 პუნქტის „ა“, „ვ“, „ი“ და „ო“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული რომელიმე საფუძვლით შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისას (გარდა ამ სახელმძღვანელოს 29.6 პუნქტით გათვალისწინებული შემთხვევისა) კანცელარია ვალდებულია, ხელშეკრულების შეწყვეტამდე 3 ან მეტი კალენდარული დღით ადრე გააფრთხილოს ამის შესახებ თანამშრომელი მისთვის დირექტორის შესაბამისი წერილობითი შეტყობინების გაგზავნით საფოსტო გზავნილის სახით. წერილობით შეტყობინებაში ზუსტად უნდა იყოს მითითებული და დასაბუთებული ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი.

29.8. შრომითი ხელშეკრულება წყდება დირექტორის ბრძანებით. ბრძანებაში ზუსტად უნდა იყოს მითითებული და დასაბუთებული ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი და თარიღი. თუ რამოდენიმე თანამშრომელთან შრომითი ხელშეკრულება წყდება ერთიდაიგივე საფუძველით და ერთსადაიმე ვე დღეს, დასაშვებია შესაბამისი ხელშეკრულებების ერთი ბრძანებით შეწყვეტა. კანცელარია ვალდებულია, გამოცემისთანავე გადასცეს ბრძანების დამოწმებული ასლი თანამშრომელს, თუ ეს შესაძლებელია და გაუგზავნოს მასვე საფოსტო გზავნილით. ბრძანება, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა შრომითი ხელშეკრულება წყდება ამ სახელმძღვანელოს 29.6 პუნქტის „მ“ ქვეპუნქტის საფუძველით, შეიძლება გასაჩივრდეს სასამართლოში მისი დამოწმებული ასლის საფოსტო გზავნილში მითითებულ მისამართზე ჩაბარებიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში.

29.9. ამ სახელმძღვანელოს 29.8 პუნქტით გათვალისწინებული ბრძანების ძალაში შესვლამდე, თუ შესაძლებელია თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე ყოფნა, თანამშრომელი ვალდებულია, საქმისწარმოება და საზოგადოებაში საქმიანობისას მის მიერ შექმნილი ნაბეჭდი ან ელექტრონული მასალები, რომლებიც მასთან ინახება, აგრეთვე საზოგადოებაში საქმიანობისას საზოგადოების მიერ მისთვის მინდობილი ქონება მიღება-ჩაბარების აქტით გადასცეს თავის უშუალო ხელმძღვანელს. თუ თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე ყოფნა შეუძლებელია, დირექტორის ბრძანების საფუძველზე საზოგადოების საინვენტარიზაციო კომისია ატარებს ამ თანამშრომელთან შენახული საქმისწარმოების, ნაბეჭდი და ელექტრონული მასალების, საზოგადოების მისთვის მინდობილი ქონებისა და მის სამუშაო ადგილზე შენახული სხვა ქონების ინვენტარიზაციასა და შედარებას ქონების თანამშრომლისათვის გადაცემის დამადასტურებელ საბუთებთან. ინვენტარიზაციის დასრულების შემდეგ საინვენტარიზაციო კომისია საზოგადოების საქმისწარმოებას, ნაბეჭდ და ელექტრონულ მასალებს და საზოგადოების ქონებას, რომელიც თანამშრომელთან ინახებოდა, მიღება-ჩაბარების აქტით გადასცემს თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელს. დანარჩენ მასალებსა და ქონებას, რომელიც შეიძლება აღმოჩნდეს თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე, საინვენტარიზაციო კომისია შეფუთავს ჩამონათვალთან ერთად, დალუქავს და მიღება-ჩაბარების აქტით გადასცემს სამეურნეო სამსახურის უფროსს, რომელიც ვალდებულია, შეინახოს ეს ქონება და მოკითხვისთანავე მიღება-ჩაბარების აქტით გადასცეს თანამშრომელს, მისი ოჯახის წევრს ან სხვა კანონიერ წარმომადგენელს.

29.10. თუ ამ სახელმძღვანელოს 29.9 პუნქტით გათვალისწინებული პროცედურების შედეგად გამოვლინდება საზოგადოების მიერ თანამშრომლისათვის მინდობილი ქონების დანაკლისი, თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი ან საინვენტარიზაციო კომისიის თავმჯდომარე დაუყოვნებლივ წარუდგენენ დირექტორს შესაბამის მოხსენებით ბარათს. დირექტორი ვალდებულია, თუ თანამშრომელი არაა გარდაცვლილი, დაუყოვნებლივ მოიწვიოს პარტნიორთა კრება საკითხის გადასაწყვეტად. პარტნიორთა კრება, თანამშრომლის პიროვნული თვისებებისა და საზოგადოების განვითარებაში მისი წვლილის გათვალისწინებით, იღებს ერთ-ერთ გადაწყვეტილებას:

- ა) დანაკლისის ზარალად ჩამოწერაზე,
- ბ) თანამშრომლისათვის ზიანის ანაზღაურების დაკისრებაზე.

29.11. თუ პარტნიორთა კრება მიიღებს ამ სახელმძღვანელოს 29.10 პუნქტის „ბ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ გადაწყვეტილებას, დირექტორი ვალდებულია, ბრძანებით დააკისროს თანამშრომელს საზოგადოებისათვის ზიანის ანაზღაურება შინაგანაწესით გათვალისწინებული პროცედურით. ზიანის ანაზღაურების წესი განისაზღვრება ამავე ბრძანებით.

29.12. შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტით ძალას კარგავს ამავე ხელშეკრულებითა და შინაგანაწესით განსაზღვრული ყველა ურთიერთვალდებულება საზოგადოებასა და თანამშრომელს შორის, გარდა შინაგანაწესით გათვალისწინებული ვადადამდგარი შეუსრულებელი ვალდებულებებისა, რომლებიც ძალაში რჩება მხარეთა მიერ მათ სრულად შესრულებამდე.

29.13. ამ თავით გათვალისწინებული ყველა შეტყობინებისა და ბრძანების პროექტს ამზადებს ადამიანური რესურსების სამსახური.

კარი VIII. შრომის პირობები

თავი XXX. თანამშრომელთა სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა

30.1. საზოგადოება ვალდებულია:

ა) უზრუნველყოს თანამშრომელი სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისათვის მაქსიმალურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი;

ბ) გონივრულ ვადაში მიაწოდოს თანამშრომელს მის ხელთ არსებული სრული, ობიექტური და გასაგები ინფორმაცია ყველა იმ ფაქტორის შესახებ, რომლებიც მოქმედებს მის სიცოცხლესა და ჯანმრთელობაზე ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებაზე;

გ) დანერგოს შრომის უსაფრთხოების უზრუნველყოფი პრევენციული სისტემა და დროულად მიაწოდოს თანამშრომელს სათანადო ინფორმაცია შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რისკებისა და მათი პრევენციის ზომების, აგრეთვე საფრთხის შემცველ აღჭურვილობასთან მოპყრობის წესების შესახებ, აუცილებლობის შემთხვევაში უზრუნველყოს დასაქმებული პერსონალური დამცავი აღჭურვილობით, სახიფათო მოწყობილობა ტექნოლოგიურ პროგრესთან ერთად დროულად შეცვალოს უსაფრთხოთი ან ნაკლებად სახიფათოთი, მიიღოს ყველა სხვა გონივრული ზომა თანამშრომლის უსაფრთხოებისათვის და მისი ჯანმრთელობის დასაცავად;

დ) მიიღოს ყველა გონივრული ზომა საწარმოო შემთხვევის შედეგების დროული ლოკალიზაციისა და ლიკვიდაციისათვის, პირველადი დახმარების აღმოჩენისა და ევაკუაციისათვის;

ე) უზრუნველყოს ორსული ქალის დაცვა ისეთი შრომისაგან, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის ან ნაყოფის კეთილდღეობას, ფიზიკურ და ფსიქიკურ ჯანმრთელობას.

30.2. საზოგადოება ვალდებულია, ყველა თანამშრომელი უზრუნველყოს:

ა) სამუშაოს აღწერილობის შესაბამისად მოწყობილი სამუშაო ადგილით;

ბ) შრომითი ხელშეკრულებითა და სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებულ სამუშაოთა შესასრულებლად საჭირო ყოველგვარი ინვენტარით, იარაღით, მასალითა და მეთოდური სახელმძღვანელოთი;

გ) საწარმო სანიტარიის, შრომის დაცვისა და უსაფრთხოების ტექნიკის ყველა საშუალებით;

დ) შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ შემთხვევებში – სპეციალური ფეხსაცმლითა და ტანსაცმლით;

ე) შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული შესასრულებელი სამუშაოთი.

30.3. თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შეუსრულებლობა საზოგადოების მხრიდან ამ სახელმძღვანელოს 30.2 პუნქტის პირობათა დარღვევის გამო განიხილება, როგორც საზოგადოების მიზეზით თანამშრომლის მოცდენა.

30.4. თანამშრომელს უფლება აქვს, უარი განაცხადოს იმ სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება კანონს ან, შრომის უსაფრთხოების პირობების დაუცველობის გამო, აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმნის მისი ან მესამე პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას, საკუთრებას ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას. თანამშრომელი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ შეატყობინოს თავის უშუალო ხელმძღვანელს იმ გარემოების შესახებ, რომლის გამოც იგი უარს ამბობს ასეთი სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე.

30.5. საზოგადოება ვალდებულია, რომელიმე სადაზღვევო კომპანიასთან (კომპანიებთან) ხელშეკრულების გაფორმების გზით უზრუნველყოს ნებისმიერი თანამშრომელი შესაძლებლობით, დააზღვიოს თავისი და ოჯახის წევრების ჯანმრთელობა.

თავი XXXI. მუშაობის რეჟიმი, შვებულება, შრომითი ურთიერთობების შეჩერება

31.1. თანამშრომელთა სტანდარტული სამუშაო რეჟიმი განსაზღვრულია შინაგანაწესით, რომელიც ადგენს:

- ა) სამუშაო დღეების რაოდენობას კვირაში;
- ბ) სამუშაო დღის (არაუმეტეს 8 საათისა) და სამუშაო კვირის (არაუმეტეს 40 საათისა) სტანდარტულ ხანგრძლივობას;
- გ) სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების სტანდარტულ დროს დღის განმავლობაში;
- დ) ყოველდღიური შესვენების დაწყებისა და დამთავრების სტანდარტულ დროს სამუშაო დღის განმავლობაში;
- დ) დასვენებისა და უქმე დღეებს;
- ე) მუშაობის რეჟიმის შეღავათიან პირობებს მოწყვლადი კატეგორიის თანამშრომლებისათვის.

31.2. მუშაობის რეჟიმი კონკრეტული თანამშრომლისათვის, შინაგანაწესით განსაზღვრული სტანდარტული რეჟიმის ფარგლებში, განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულებით.

31.3. ყველა თანამშრომელს, იმათ გარდა, ვინც დასაქმებულია 1 წლამდე ვადიანი ხელშეკრულებით, მისივე მოთხოვნით, ყოველწლიურად ეძლევა ანაზღაურებადი შვებულება 24 სამუშაო დღის ხანგრძლივობით და ანაზღაურების გარეშე შვებულება 15 კალენდარულ დღემდე ხანგრძლივობით.

31.4. თანამშრომელს უფლება აქვს, წლის განმავლობაში ანაზღაურებადი და ანაზღაურების გარეშე შვებულებები გამოიყენოს ერთიანად ან ნაწილ-ნაწილ.

31.5. თანამშრომელს 31.3 პუნქტით გათვალისწინებული შვებულებების მოთხოვნის უფლება აქვს მისი საზოგადოებაში სამუშაოდ მიღების დღიდან 11 თვის გავლის შემდეგ. დირექტორი უფლებამოსილია, თანამშრომელს, შესაბამისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის შუამდგომლობის საფუძველზე, ამ ვადის დაუცველად მისცეს 31.3 პუნქტით გათვალისწინებული ერთ-ერთი ან ორივე შვებულება.

31.6. ოჯახური ან სხვა საპატიო მიზეზების არსებობისას დირექტორი უფლებამოსილია, თანამშრომელს, მისივე თხოვნითა და უშუალო ხელმძღვანელის თანხმობით, მისცეს ანაზღაურების გარეშე შვებულება წლის განმავლობაში 15 კალენდარულ დღეზე მეტი ხანგრძლივობით.

31.7. თანამშრომელთათვის წლის განმავლობაში ანაზღაურებად შვებულებათა მიცემის რიგითობას, სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა წარდგინების საფუძველზე, ბრძანებით ადგენს დირექტორი. როგორც წესი, ანაზღაურებადი შვებულებები თანამშრომლებს ეძლევა ივლის-აგვისტოში.

31.8. თუ თანამშრომლისათვის მიმდინარე წელს ანაზღაურებადი შვებულების მიცემამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს სამუშაოს ნორმალურ მიმდინარეობაზე, თანამშრომლის თანხმობით დასაშვებია შვებულების გადატანა მომდევნო წლისათვის. აკრძალულია ამ წესის გამოყენება 18 წლის ასაკს მიუღწეველი თანამშრომლის მიმართ. აკრძალულია ანაზღაურებადი შვებულების გადატანა ზედიზედ 2 წლის განმავლობაში.

31.9. თანამშრომელს, თავისი მოთხოვნისა და სამედიცინო დაწესებულებიდან კანონმდებლობით გათვალისწინებული დოკუმენტის წარმოდგენის საფუძველზე, ეძლევა ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულება 730 კალენდარულ დღემდე ოდენობით. თანამშრომელს უფლება აქვს, გადაანაწილოს ეს შვებულება ორსულობისა და მშობიარობის შემდგომ პერიოდებზე.

31.10. თანამშრომელს, რომელმაც იშვილა ერთ წლამდე ასაკის ბავშვი, თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა ახალშობილის შვილად აყვანის გამო შვებულება ბავშვის დაბადებიდან 550 კალენდარულ დღემდე ოდენობით.

31.11. თანამშრომელს, რომელიც ფაქტობრივად უვლის ბავშვს, სანამ ბავშვს შეუსრულდება 5 წელი, თავისივე თხოვნით, უწყვეტად ან ნაწილ-ნაწილ, მაგრამ არანაკლებ წელიწადში 2 კვირისა, ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება ბავშვის მოვლის გამო სულ 12 კვირის ოდენობით.

31.12. თანამშრომელს, რომელიც პასიურად მონაწილეობს საქართველოს პრეზიდენტის, პარლამენტის, აჭარისა და აფხაზეთის უმაღლესი ორგანოების, ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი და აღმასრულებელი ორგანოების არჩევნებში, თავისივე თხოვნისა და შესაბამისი მოწმობის წარმოდგენის საფუძველზე ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება მოწმობის წარმოდგენის დღიდან შესაბამისი არჩევნების ხმის მიცემის ან მისი, როგორც საარჩევნო სუბიექტის რეგისტრაციის გაუქმების მომდევნო სამუშაო დღემდე.

31.13. თანამშრომელს, რომელიც არჩეულია/დანიშნულია საქართველოს ცენტრალური, საოლქო, საუბნო კომისიის, აჭარის ან აფხაზეთის უმაღლესი საარჩევნო კომისიის წევრად შესაბამისი არჩევნების ჩატარების ვადით, თავისივე თხოვნისა და შესაბამისი მოწმობის წარმოდგენის საფუძველზე ეძლევა ანაზღაურების გარეშე შვებულება მოწმობის წარმოდგენის დღიდან შესაბამისი არჩევნების შედეგების გამოცხადების ან ამ ვადის დადგომამდე მისი, როგორც კომისიის წევრის, უფლებამოსილების შეწყვეტის მომდევნო სამუშაო დღემდე.

31.14. ამ სახელმძღვანელოს 31.9-31.13 პუნქტებით განსაზღვრული შვებულებების გამოყენება არ ცვლის 31.3 პუნქტით განსაზღვრული შვებულებების გამოყენების პირობებსა და წესს, მათ შორის - ამ შვებულებათა ხანგრძლივობას.

31.15. ამ თავით გათვალისწინებული ყოველგვარი შვებულების მისაღებად თანამშრომელმა დირექტორისადმი განცხადება, ამავე თავში მითითებულ საბუთებთან (რომლებითაც დასტურდება 31.9-31.13 პუნქტებით გათვალისწინებული შვებულებებით სარგებლობის უფლება) ერთად უნდა წარუდგინოს კანცელარიას შვებულების დაწყებამდე, სულ ცოტა, 2 კვირით ადრე, გარდა იმ

შემთხვევისა, როდესაც ამ შუალედის დაცვა შეუძლებელია გადაუდებელი სამედიცინო ან ოჯახური პირობების გამო. კანცელარია განცხადებას თანდართული საბუთებით იმავე დღეს წარუდგენს საზოგადოების დირექტორს, რომელიც არაუგვიანეს მომდევნო სამუშაო დღისა რეზოლუციით ავალებს ადამიანური რესურსების სამსახურს თანამშრომლისათვის შვებულების მიცემის თაობაზე ბრძანების ან შვებულების მიცემაზე მოტივირებული წერილობითი უარის პროექტის მომზადებას. თუ განცხადება წარმოდგენილია უნივერსიტეტის ან მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომლის მიერ, დირექტორისათვის წარდგენამდე კანცელარია ამ განცხადებას რეზოლუციისათვის წერუდგენს რექტორს. ადამიანური რესურსების სამსახური, არაუგვიანეს დავალების მიღების მომდევნო სამუშაო დღისა, ადგენს და წარუდგენს დირექტორს თანამშრომლისათვის შვებულების მიცემის თაობაზე ბრძანების ან შვებულების მიცემაზე მოტივირებული წერილობითი უარის პროექტს. დირექტორი იმავე დღეს აწერს ხელს წარდგენილ პროექტს და გადასცემს კანცელარიის უფროსს. კანცელარია იმავე ან მომდევნო სამუშაო დღეს გააცნობს თანამშრომელს შვებულების მიცემაზე ბრძანებას ან, თუ თანამშრომელს უარი ეთქვა შვებულების მიცემაზე, გადასცემს მას წერილობით პასუხს.

31.16. დირექტორის უარი შვებულების მიცემაზე თანამშრომელმა ან მისმა კანონიერმა წარმომადგენელმა შეიძლება, გაასაჩივროს სასამართლოში „სამოქალაქო საპროცესო კოდექსით“ გათვალისწინებული წესით, შესაბამისი წერილობითი დოკუმენტის მიღებიდან 30 დღის ვადაში.

31.17. საშვებულებო ანაზღაურება თანამშრომლის ანაზღაურებად შვებულებაში ყოფნის პერიოდზე გაცემა შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან ანგარიშსწორების ინსტრუქციით დადგენილი წესითა და ოდენობით.

31.18. ამ თავით განსაზღვრულ შემთხვევებში, როცა შეუძლებელია თანამშრომლის მხრიდან შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი სამუშაოების შესრულება, საზოგადოება დროებით აჩერებს შრომით ურთიერთობებს ამ თანამშრომელთან. შრომითი ურთიერთობების შეჩერების პერიოდში არ მოქმედებს საზოგადოებისა და თანამშრომლის შრომითი ხელშეკრულებითა და შინაგანაწესით განსაზღვრული უფლებები და ვალდებულებები.

31.19. შრომითი ურთიერთობები შეჩერდება დირექტორის ბრძანებით, რომელიც გამოიცემა იმ დღესვე, როგორც კი საზოგადოებისათვის ცნობილი გახდა შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძვლის არსებობა ან ასეთი საფუძვლის მომავალში წარმოშობის თარიღი. ამ ბრძანებითვე განისაზღვრება შრომითი ურთიერთობების განახლების ზუსტი ან სავარაუდო თარიღი. ბრძანების პროექტს, დირექტორის დავალებით, ამზადებს ადამიანური რესურსების სამსახური, რომელსაც კანცელარია გადასცემს ბრძანების გამოცემის საფუძველ საბუთებს.

31.20. შრომითი ურთიერთობების შეჩერების საფუძველია:

- ა) გაფიცვა;
- ბ) ლოკაუტი;
- გ) თანამშრომლის მიერ აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება სხვა დასახლებულ პუნქტში;
- დ) თანამშრომლის საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება საქართველოს საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში, მათ შორის სასამართლო პროცესში ნაფიც მსაჯულად მონაწილეობა;
- ე) თანამშრომლის სამხედრო სავალდებულო სამსახურში გაწვევა;
- ვ) თანამშრომლის სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევა;

ზ) თანამშრომლის მოთავსება ოჯახში ძალადობის მსხვერპლის თავშესაფარში ან/და კრიზისულ ცენტრში, რა დროსაც შეუძლებელი ხდება მის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა შესრულება ვადით, არა უმეტეს 30 კალენდარული დღისა წელიწადში;

თ) თანამშრომლის დროებითი შრომისუუნარობა (თანამშრომლის დაავადებით ან დასახიჩრებით გამოწვეული შრომის უნარის დაკარგვა, თანამშრომლის მიერ მისი ოჯახის ავადმყოფი წევრის მოვლა, კარანტინი, თანამშრომლის პროთეზირება), თუ მისი ვადა არ აღემატება ზედიზედ 40 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა არ აღემატება 60 კალენდარულ დღეს (დროებითი შრომისუუნარობა არ იქნება შრომითი ურთიერთობების შეჩერების საფუძველი, თუ თანამშრომელმა ტრავმა მიიღო დანაშაულებრივი ქმედების ჩადენის დროს, იგი განზრახ აყენებს ზიანს თავის ჯანმრთელობას, არღვევს მკურნალი ექიმის მიერ დაწესებულ რეჟიმს, მისი დროებითი შრომისუუნარობა გამოწვეულია დაავადებით ან ტრავმით, რომლის უშუალო მიზეზია ალკოჰოლური, ნარკოტიკული ან/და სხვა ფსიქოაქტიური ნივთიერებით თრობა ან თუ დროებითი შრომისუუნარობა დადგა კანონით დადგენილი წესით სამსახურიდან ჩამოშორების, სასამართლოს გადაწყვეტილებით არანებაყოფლობითი სტაციონარული ფსიქიატრიული დახმარების ან სასამართლო-სამედიცინო ექსპერტიზაზე ყოფნის დროს);

ი) თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება ან სწავლა, რომლის ხანგრძლივობაც წელიწადში არ აღემატება 30 კალენდარულ დღეს;

კ) ამ თავით გათვალისწინებული ნებისმიერი შვებულება;

ლ) თანამშრომლის დაკავება/წინასწარ პატიმრობაში ყოფნა.

31.21. გაფიცვა არის საზოგადოებასა და თანამშრომელს შორის შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებული დავის შემთხვევაში თანამშრომლის დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე, ხოლო ლოკაუტი - ასეთივე დავის შემთხვევაში საზოგადოების დროებითი ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე. ლოკაუტი ცხადდება დირექტორის ბრძანებით, პარტნიორთა კრების თანხმობით. იგი არ შეიძლება გაგრძელდეს 90 კალენდარულ დღეზე მეტ ხანს.

31.22. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია გაფიცვა, შრომითი ურთიერთობა გაფიცვაში მონაწილე ყველა თანამშრომელთან დროებით ჩერდება ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ერთი ბრძანების გამოცემით, რომლის საფუძველია გაფიცვაში მონაწილე თანამშრომელთა მიერ წარმოადგენილი წერილობითი შეტყობინება. თუ გაფიცვა სასამართლოს მიერ მიჩნეულ იქნა უკანონოდ, მასში მონაწილე და ბრძანებაში მითითებულ ყველა თანამშრომელს სამუშაო ადგილზე არყოფნა ჩაეთვლება მუშაობის რეჟიმის დარღვევად.

31.23. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია ლოკაუტი, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემა საჭირო არაა.

31.24. თანამშრომლის მიერ აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება სხვა დასახლებულ პუნქტში შრომითი ურთიერთობების შეჩერების საფუძველია მხოლოდ შესაბამის არჩევნებში ხმის მიცემის დღით. არჩევნების დანარჩენ პერიოდზე თანამშრომელს შეუძლია, გამოიყენოს ანაზღაურების გარეშე შვებულება ამ თავის 31.12-31.13 პუნქტების პირობებით. ბრძანება შრომითი ურთიერთობის დროებით შეჩერებაზე გამოიცემა, თუ თანამშრომელი არაუგვიანეს ხმის მიცემის წინა სამუშაო დღისა კანცელარიაში წარმოადგენს

შესაბამის წერილობით განცხადებას. სხვა შემთხვევაში სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა განიხილება მუშაობის რეჟიმის დარღვევად.

31.25. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის საგამომიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში გამოცხადება (მათ შორის სასამართლო პროცესში ნაფიც მსაჯულად მონაწილეობა) საქართველოს საპროცესო კანონმდებლობით გათვალისწინებულ შემთხვევებში, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია თანამშრომლის შესაბამის დაწესებულებაში გამოძახების უწყება ან შესაბამისი ცნობა, რომელიც თანამშრომელმა მოხსენებით ბარათთან ერთად უნდა წარუდგინოს კანცელარიას გაცდენის (გაცდენების) შემდეგ სამუშაო ადგილზე გამოცხადების დღესვე. სხვა შემთხვევაში სამუშაო ადგილზე არყოფნა განიხილება მუშაობის რეჟიმის დარღვევად.

31.26. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის სამხედრო სავალდებულო ან სამხედრო სარეზერვო სამსახურში გაწვევა, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია უწყება სამხედრო შემკრებ პუნქტში/სამხედრო ბაზაში გამოცხადებაზე, რომელიც თანამშრომელმა უნდა წარუდგინოს კანცელარიას სამხედრო სამსახურში წასვლამდე.

31.27. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის მოთავსება ოჯახში ძალადობის მსხვერპლის თავშესაფარში ან კრიზისულ ცენტრში, რა დროსაც შეუძლებელი ხდება მის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა შესრულება, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია თანამშრომლის სატელეფონო შეტყობინება და შესაბამისი ადმინისტრაციული ორგანოს აქტი თანამშრომლის ოჯახში ძალადობის მსხვერპლის თავშესაფარში ან კრიზისულ ცენტრში შესახლებაზე, რომელიც უნდა წარუდგინოს კანცელარიას (დასაშვებია კურიერის მეშვეობით, ფაქსით ან ელექტრონული ფოსტით) მისი გამოცემიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში.

31.28. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის დროებითი შრომისუუნარობა, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია თანამშრომლის ხელმძღვანელის მოხსენებით ბარათი დირექტორისადმი თანამშრომლის ან მისი ოჯახის წევრის სატელეფონო შეტყობინების მიხედვით. თანამშრომელი ვალდებულია, სამუშაოზე გამოცხადებისთანავე წარუდგინოს კანცელარიას სამედიცინი დაწესებულების მიერ გაცემული, მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად შედგენილი საავადმყოფო ფურცელი. ამის გარეშე ან იმ შემთხვევაში, თუ საავადმყოფო ფურცლით დგინდება, რომ თანამშრომელმა ტრავმა მიიღო დანაშაულებრივი ქმედების ჩადენის დროს, მან განზრახ მიაყენა ზიანი თავის ჯანმრთელობას, დაარღვია მკურნალი ექიმის მიერ დაწესებულ რეჟიმი, მისი დროებითი შრომისუუნარობა გამოწვეულია დაავადებით ან ტრავმით, რომლის უშუალო მიზეზია ალკოჰოლური, ნარკოტიკული ან/და სხვა ფსიქოაქტიური ნივთიერებით თრობა ან თუ დროებითი შრომისუუნარობა დადგა სასამართლოს გადაწყვეტილებით არანებაყოფლობითი სტაციონარული ფსიქიატრიული დახმარების ან სასამართლო-სამედიცინო ექსპერტიზაზე ყოფნის დროს, ამ თავის 31.19 პუნქტის მიხედვით გამოცემული ბრძანება გაუქმდება და სამუშაო ადგილზე არყოფნა განიხილება მუშაობის რეჟიმის დარღვევად. ბრძანება გაუქმდება იმ შემთხვევაშიც, თუ თანამშრომელი საავადმყოფო ფურცელს წარმოადგენს მისი დახურვიდან 3 თვის გასვლის შემდეგ.

31.29. თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება ან სწავლა, მიუხედავად ხანგრძლივობისა, თუ ეს ხდება საზოგადოების ინიციატივით, არ არის შრომითი

ურთიერთობის შეჩერების საფუძველი. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის ინიციატივით მისი კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება ან სწავლა, რომლის ხანგრძლივობაც წელიწადში არ უნდა აღემატებოდეს 30 კალენდარულ დღეს. ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია თანამშრომლის განცხადება დირექტორისადმი, რომელიც მან უნდა წარუდგინოს კანცელარიას კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, პროფესიულად გადასამზადებლად ან სასწავლებლად წასვლამდე. განცხადებაში მითითებულ უნდა იყოს იმ დაწესებულების დასახელება, ადგილსამყოფელი და საკონტაქტო ინფორმაცია, სადაც თანამშრომელი ისწავლის/აიმაღლებს კვალიფიკაციას, სწავლის, კვალიფიკაციის ამაღლების ან პროფესიული გადამზადების დაწყებისა და დამთავრების თარიღები. განცხადებას უნდა დაერთოს საბუთი, რომელიც ადასტურებს ამ დაწესებულებაში ჩარიცხვას ან მიწვევას (გამომახებას).

31.30. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის შვებულებაში ყოფნა, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემა საჭირო არაა. შრომითი ურთიერთობების შეჩერების ვადები დგინდება დირექტორის ამ თავის 31.15 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანებით. თუ თანამშრომლის შვებულებაში ყოფნის პერიოდში გამოიცა საზოგადოების დირექტორის ამ თავის 31.28 პუნქტით გათვალისწინებული ბრძანება (ამ თანამშრომელთან შრომითი ურთიერთობების შეჩერებაზე მისი დროებითი შრომისუუნარობის გამო), ამავე ბრძანებით უნდა გადაიწიოს მიმდინარე შვებულების დასრულების და, შესაბამისად, შვებულების გამო შრომითი ურთიერთობების დროებით შეჩერების ვადამ, რომელიც განსაზღვრულია დირექტორის ამ თავის 31.15 პუნქტით გათვალისწინებული ბრძანებით.

31.31. თუ შრომითი ურთიერთობის შეჩერების საფუძველია თანამშრომლის დაკავება/წინასწარ პატიმრობაში ყოფნა, ამ თავის 31.19 პუნქტით განსაზღვრული ბრძანების გამოცემის საფუძველია გამომძიებლის/პროკურორის აქტი თანამშრომლის დაკავებაზე ან სასამართლოს გადაწყვეტილება ბრალდებული თანამშრომლისათვის წინასწარი პატიმრობის შეფარდებაზე, რომელიც კანცელარიას უნდა წარმოუდგინოს თანამშრომლის ოჯახის წევრმა ან ადვოკატმა ასეთი აქტის/გადაწყვეტილების მიღებიდან 1 კვირის ვადაში. მის გარეშე თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე გამოუცხადებლობა განიხილება მუშაობის რეჟიმის დარღვევად.

თავი XXXII. სამუშაოს შესრულების ადგილი. მივლინება

32.1. თანამშრომელმა სამუშაო უნდა შეასრულოს იმ ადგილზე, რომელიც მითითებულია შრომით ხელშეკრულებაში. სხვაგან სამუშაოს შესრულება დასაშვებია მხოლოდ დირექტორთან ან, თუ პირი უნივერსიტეტის თანამშრომელია, რექტორთან შეთანხმებით ან ამ პირთა დავალებით.

32.2. სამუშაოს ინტერესებიდან გამომდინარე, დირექტორი/რექტორი უფლებამოსილია, დაავალოს თანამშრომელს სამუშაოს შესრულება სხვა, შრომით ხელშეკრულებაში მითითებულისაგან განსხვავებულ ადგილზე. ასეთი დავალება ნიშნავს თანამშრომლის მივლინებას.

32.3. თანამშრომელი ვალდებულია, შეასრულოს 32.2 პუნქტით გათვალისწინებული დავალება, თუ მივლინებათა ჯამური ხანგრძლივობა წლის განმავლობაში არ აჭარბებს 75 კალენდარულ დღეს.

32.4. თუ მივლინებულმა თანამშრომელმა სამუშაო უნდა შეასრულოს შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებულისაგან განსხვავებულ დასახლებულ პუნქტში, მივლინება ფორმდება ფორმალურად - წერილობით.

32.5. სხვა დასახლებულ პუნქტში თანამშრომლის მივლინების ინიციატორი შეიძლება იყოს დირექტორი, რექტორი, ფაკულტეტის დეკანი, სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი ან თვითონ თანამშრომელი. ინიციატივა, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ინიციატორია დირექტორი ან რექტორი, ფორმდება მოხსენებითი ბარათის სახით. მოხსენებითი ბარათი უნდა შეიცავდეს:

- ა) მივლინების საჭიროების დასაბუთებასა და მიზანს,
- ბ) მივლინების ადგილსა და თანამშრომლის მიმღები ორგანიზაციის/პირის მონაცემებს,
- გ) მივლინების დაწყებისა და დამთავრების თარიღებს,
- დ) მითითებას, ვინ ანაზღაურებს მივლინების ხარჯებს,
- ე) ტრანსპორტის სახეობას (სახეობებს), რომლის მეშვეობითაც შეიძლება იგზავროს თანამშრომელმა მივლინების ადგილამდე და უკან,
- ვ) იმ სასტუმროს კლასს, რომელში ცხოვრების უფლებაც ეძლევა მივლინებულს ან მივლინების პერიოდში ბინის (სასტუმროს) ქირის ზღვრულ სიდიდეს,
- ზ) მივლინების ხარჯების ანაზღაურებს დროს (წინასწარ ან მივლინებიდან დაბრუნების შემდეგ).

32.6. მოხსენებითი ბარათი წარედგინება რექტორს, თუ მივლინებით იგზავნება უნივერსიტეტის/მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფის თანამშრომელი ან დირექტორს - სხვა შემთხვევაში.

32.7. მოხსენებითი ბარათის წარდგენის დღესვე დირექტორი/რექტორი რეზოლუციით უარს აცხადებს თანამშრომლის მივლინებაზე ან ავალებს ადამიანური რესურსების სამსახურს მივლინების ბრძანების პროექტის მომზადებას.

32.8. ადამიანური რესურსების სამსახური დავალების მიღების ან მომდევნო სამუშაო დღეს ამზადებს და წარუდგენს დირექტორს/რექტორს თანამშრომლის მივლინების ბრძანების პროექტსა (მოხსენებითი ბარათის ჩანაწერების შესაბამისად) და სამივლინებო მოწმობას. თუ დირექტორის ინიციატივით/ბრძანებით მივლინებაში იგზავნება უნივერსიტეტის/მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი, ბრძანების პროექტი უნდა შეთანხმდეს რექტორთან. თუ რექტორის ინიციატივით/ბრძანებით მივლინებაში იგზავნება პირი, რომელიც არ არის უნივერსიტეტის/მისი სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი, ბრძანების პროექტი უნდა შეთანხმდეს დირექტორთან. სამივლინებო მოწმობა დგება ქართულ ენაზე, თუ თანამშრომელი მივლინებულია დასახლებულ პუნქტში საქართველოს ფარგლებში. თუ თანამშრომელი მივლინებულია საქართველოს ფარგლებს გარეთ, სამივლინებო მოწმობა ითარგმნება ქართულიდან და ფორმდება ინგლისურ ენაზე. მოწმობა უნდა შეიცავდეს:

- ა) საბუთის ნომერსა და გაცემის თარიღს,
- ბ) მივლინებულ თანამშრომლის სახელს, გვარსა და თანამდებობას,
- გ) მივლინების დაწყებისა და დამთავრების თარიღებს,
- დ) მივლინების ადგილს, იმ ორგანიზაციის ან პირის მონაცემებს, ვისთანაცაა მივლინებული თანამშრომელი,
- ე) მივლინების ბრძანების ნომერსა და გამოცემის თარიღს,
- ვ) დირექტორის ხელმოწერასა და საზოგადოების ბეჭდის ანაბეჭდს,

ზ) სამუშაო ადგილიდან მივლინებაში გასვლის თარიღს.

32.9. დირექტორი/რექტორი პროექტის წარდგენის დღესვე აწერს ხელს ბრძანებასა და სამივლინებო მოწმობას და გადასცემს კანცელარიას. კანცელარია დაუყოვნებლივ გააცნობს ბრძანებას მივლინებულ თანამშრომელს და გადასცემს მას სამივლინებო მოწმობას.

32.10. თანამშრომელი სიტყვიერად უნდა იქნას გაფრთხილებული მოსალოდნელი მივლინების შესახებ ამ მივლინების დაწყებამდე, სულ ცოტა, 3 სამუშაო დღით ადრე, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა მივლინება აუცილებელი გახდა მოულოდნელად.

32.11. მივლინებული თანამშრომელი ვალდებულია:

ა) მივლინების ადგილზე ჩასვლისთანავე წარუდგინოს სამივლინებო მოწმობა მიმღებ ორგანიზაციას/პირს, მოსთხოვოს მას მოწმობაში მივლინების დასახლებულ პუნქტში ჩასვლისა და იქიდან წამოსვლის თარიღების ჩაწერა და დამოწმება მისი ხელმოწერით;

ბ) მივლინებიდან დაბრუნებისთანავე წარუდგინოს სამივლინებო მოწმობა და მივლინების პერიოდში გაწეული ხარჯების დამადასტურებელი საბუთები საფინანსო სამსახურს.

32.12. თუ მივლინებული თანამშრომელი სამივლინებო მოწმობაში მითითებულ ვადაში ვერ ასწრებს დავალებული სამუშაოს შერულებას, იგი ვალდებულია, გამოუგზავნოს თავის უშუალო ხელმძღვანელს შესაბამისი სამსახურებრივი ბარათი ფაქსით ან ელექტრონული ფოსტით. თუ ამის გაკეთება შეუძლებელია, მივლინებულმა შეტყობინება უნდა მიაწოდოს უშუალო ხელმძღვანელს სიტყვიერად, ტელეფონით. ხელმძღვანელი დაუყოვნებლივ ათანხმებს დირექტორთან/რექტორთან მივლინების შეწყვეტის ან გაგრძელების გადაწყვეტილებას და შედეგს აცნობებს მივლინებულს ტელეფონით. თუ მიღებულ იქნა მივლინების გაგრძელების გადაწყვეტილება, დირექტორმა/რექტორმა დაუყოვნებლივ უნდა გამოსცეს შესაბამისი ბრძანება ამ თავით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით. კანცელარიამ ბრძანება გამოცემისთანავე უნდა გადაუგზავნოს მივლინებულ თანამშრომელს ფაქსით ან ელექტრონული ფოსტით, თუ ამის გაკეთება შესაძლებელია.

თავი XXXIII. შრომის ანაზღაურება. კომპენსაციები

33.1. შრომითი ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდში თანამშრომელმა საზოგადოებისაგან შეიძლება მიიღოს შემდეგი ფულადი სახსრები:

- ა) ხელფასი;
- ბ) სახელფასო დანამატი ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულებისათვის;
- გ) სახელფასო დანამატი სხვა თანამშრომლის მოვალეობათა შესრულებისათვის;
- დ) სახელფასო დანამატი ფაკულტეტის დეკანის ან ფაკულტეტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოვალეობათა შესრულებისათვის;
- ე) სამივლინებო ხარჯები;
- ვ) საშვებულებო ანაზღაურება;
- ზ) ერთჯერადი ფულადი ჯილდო (პრემია);
- თ) დახმარება დროებითი შრომისუნარობისას;
- ი) კომპენსაცია იძულებით მოცდენისათვის;
- კ) კომპენსაცია შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტისათვის საზოგადოების ინიციატივით;
- ლ) კომპენსაცია საზოგადოების ბრალით თანამშრომლისათვის ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესებით მიყენებული ზიანისათვის;

- მ) აკადემიური სტიპენდია;
- ნ) პირგასამტეხლო გადახდის დაგვიანებისათვის.

33.2. ხელფასი არის თანამშრომლის შრომის საფასური, რომელიც მან უნდა მიიღოს საზოგადოებისაგან ფულადი თანხის სახით შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული ოდენობით, შრომითი ხელშეკრულებითა და შინაგანაწესით ნაკისრი მოვალეობების კეთილსინდისიერად შესრულების შემთხვევაში.

33.3. შრომითი ხელშეკრულებით შეიძლება ხელფასის სიდიდე განსაზღვრული იყოს:

- ა) ყოველთვიურად მისაცემ ფიქსირებულ თანხად;
- ბ) სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯულ ყოველ 1 საათზე მისაცემ ფიქსირებულ თანხად - თუ შრომითი ხელშეკრულება დადებულია მისი მოქმედების პერიოდში ერთგვაროვანი სამუშაოს საათობრივად შესრულების პირობით;
- გ) ყოველთვიურად მისაცემი ფიქსირებული თანხის და სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯულ ყოველ 1 საათზე მისაცემი თანხის ჯამად (აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის თანამშრომლებისათვის);
- დ) მთლიან ფიქსირებულ თანხად - თუ შრომითი ხელშეკრულება დადებულია კონკრეტული მოცულობის სამუშაოს შესრულების ვადით.

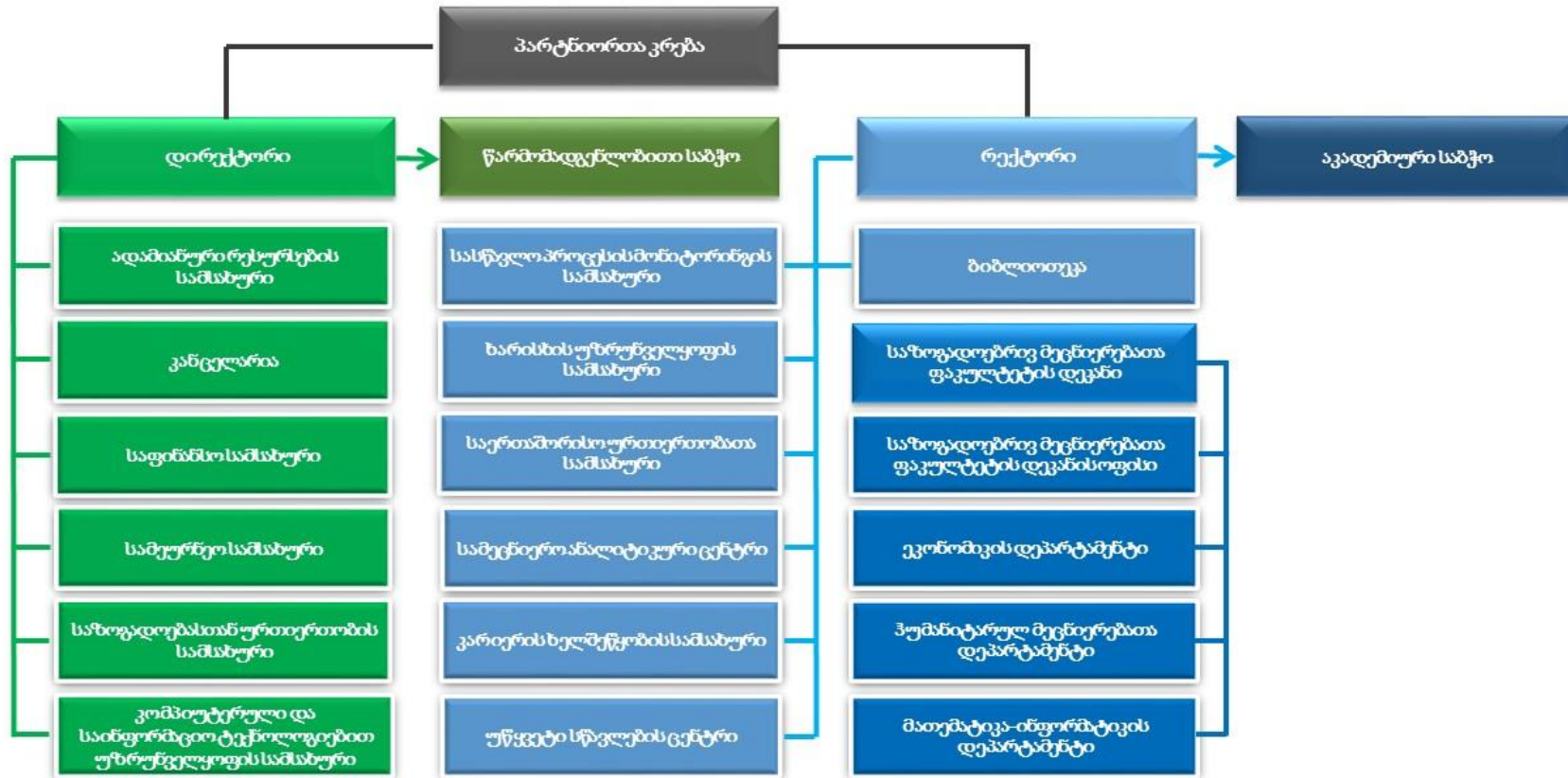
33.4. იმ პერიოდში, როცა თანამშრომელს დისციპლინური პასუხიმგებლობის ზომად შეფარდებული აქვს ხელფასის შემცირება ამ შინაგანაწესის შესაბამისად, ხელფასი მცირდება საზოგადოების დირექტორის შესაბამისი ბრძანებით განსაზღვრული ოდენობით.

33.5. ამ სახელმძღვანელოს 33.1 პუნქტის „ა“, „ბ“, „ნ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებული მისაცემლების ოდენობა განსაზღვრულია შრომითი ხელშეკრულებით. ერთჯერადი ფულადი ჯილდოს (პრემიის) ოდენობა განისაზღვრება დირექტორის ბრძანებით თანამშრომლის წახალისების თაობაზე. აკადემიური სტიპენდიის ოდენობა, რომელიც შეიძლება მიეცეს ემერიტუსს, განისაზღვრება პარტნიორთა კრების გადაწყვეტილებით. დანარჩენი მისაცემლების ოდენობის გაანგარიშების წესი დადგენილია შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან ანგარიშსწორების ინსტრუქციით.

33.6. მისაცემლების გაცემის ვადები დადგენილია შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან ანგარიშსწორების ინსტრუქციით.

შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოსი

შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა



შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო

თანამშრომლის კონპეტენციების სანიმუშო ნუსხა

კომუნიკაცია	მეტყველებს გამართულად და დამაჯერებლად; მკაფიოდ აყალიბებს მოსაზრებებს და მათ მხარდამჭერ არგუმენტებს. სწრაფად რეაგირებს აუდიტორიის საჭიროებებსა და უკუკავშირზე; წარმოადგენს ინფორმაციას მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, გასაგები სტრუქტურით. ამავდროულად ინფორმაციის სტრუქტურირებას არგებს კონკრეტული აუდიტორიის საჭიროებასა და ინტერესებს.
თანამშრომლობა	პატივისცემით ეკიდება სხვა ადამიანების შეხედულებებსა და მოსაზრებებს. კარგად აქვს განვითარებული ემპათიის (თანაგრძნობის) უნარი; უსმენს სხვებს და გულწრფელად ეხმარება შესაბამისი საჭიროების არსებობის შემთხვევაში. უზიარებს კოლეგებს საკუთარ ცოდნასა და გამოცდილებას; ზრუნავს გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებაზე; აგვარებს კონფლიქტებს და ადვილად ერგება გუნდურ მუშაობას.
ტოლერანტობა / ინკლუზიურობა	ერთნაირი პატივისცემითა და სიფრთხილით ექცევა სქესით, ეთნიკური წარმომავლობით, სოციალური წარმოშობით თუ რაიმე სხვა ნიშნით განსხვავებულ ადამიანებს. კრიტიკულად უდგება ამ მხრივ არსებულ სტერეოტიპებსა და ნეგატიურ შეხედულებებს. ახალისებს მრავალფეროვნებას ნებისმიერ კონტექსტში.
კეთილსინდისიერება	ხასიათდება ეთიკის მაღალი სტანდარტებითა და პრინციპულობით; მუდმივად ასრულებს დანაპირებს; ნეგატიურად რეაგირებს არაკეთილსინდისიერ, არაეთიკურ ქცევაზე, ბოროტად არ იყენებს ძალაუფლებასა და გავლენას.
ერთგულება	ავლენს ორგანიზაციისადმი, მისი მიზნებისადმი ერთგულებას; ყოველდღიურ საქმიანობაში ეყრდნობა ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებს და მოქმედებს დამკვიდრებული ნორმების შესაბამისად, არ გაურბის დამატებით პასუხისმგებლობებს და ფუნქციებს, გულწრფელად ემსახურება ორგანიზაციის მიზნებსა და ინტერესებს.

შედეგზე ორიენტაცია	საკუთარ თავს და სხვებს უწესებს საკმაოდ მაღალ სტანდარტებს. მუდმივად ზრუნავს სამუშაოს შედეგების ხარისხობრივ თუ რაოდენობრივ გაუმჯობესებაზე. სამუშაოს ორგანიზებულად და გეგმაზომიერად ასრულებს; როგორც წესი, აღწევს დასახულ მიზნებს; ფოკუსირებულია პარტნიორების საჭიროებებსა და მოთხოვნებზე; ენთუზიაზმით ეკიდება ახალ, რთულ ამოცანებს.
გადაწყვეტილებების მიღება	არ გაურბის გადაწყვეტილებების მიღებას და პასუხისმგებლობის აღებას. თამამად იღებს ინიციატივას საკუთარ თავზე და უძღვება პროექტებსა და ადამიანებს. მუდმივად ზრუნავს სასიკეთო ცვლილებების დანერგვაზე; სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებებს, არ ეშინია რთული არჩევნის გაკეთების.
გამდოლა და ხელმძღვანელობა	სხვა ადამიანებს ნათელ და გასაგებ ამოცანებს უსახავს; უქმნის ამ ამოცანების შესრულების მოტივაციას. სიფრთხილით არჩევს თანამშრომლებს და ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდა-განვითარებას. უწესებს კოლეგებს სამუშაოს შესრულების საკმაოდ მაღალ სტანდარტებს.
სოციალური კავშირების დამყარება	მარტივად ამყარებს ურთიერთობებს როგორც თანამშრომლებთან, ისე ორგანიზაციის მიღმა არსებულ პარტნიორებთან. აყალიბებს ფართო და ეფექტიან სოციალურ ქსელს; კარგად იყენებს იუმორის გრძნობას სოციალური კავშირების გაძლიერებისათვის.
დარწმუნება / გავლენის მოხდენა	საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია სხვების დარწმუნება საკუთარი პოზიციის სისწორეში; კარგად იყენებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს ადამიანებზე სასურველი გავლენის მოხდენის მიზნით; ძლიერ გავლენას ახდენს სხვა ადამიანებზე; მიზანმიმართულად (განზრახ) მართავს სხვათა შთაბეჭდილებებს.
დარგობრივი ცოდნის გამოყენება	წარმატებით იყენებს დარგობრივ ცოდნას; მუდმივად ზრუნავს საკუთარ პროფესიულ განვითარებაზე როგორც თეორიული მასალის შესწავლის, ისე პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვების გზით. კარგად ესმის ორგანიზაციაში მოქმედი სტრუქტურული ერთეულების ფუნქცია – მოვალეობები, მათი დანიშნულება.
ანალიზი	მარტივად აანალიზებს რაოდენობრივ მონაცემებს და გამოაქვს რელევანტური დასკვნები; ეძებს საკითხის შესახებ დამატებით ინფორმაციას უკეთ გარკვევის მიზნით; ხედავს მიმართებებს გლობალურ საკითხებსა და მათ შემადგენელ კომპონენტებს შორის.

კვლევა / სწავლა	სწრაფად ითვისებს სიახლეებს, მარტივად იგებს ახალ კონცეფციებს; ეძებს ახალ ინფორმაციას საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებისთვის.
ინოვაციურობა	უჩნდება ახალ იდეები, მიდგომები და მიგნებები; მუდმივად ზრუნავს დაკისრებული მოვალეობების შესრულების ახლებური, ორიგინალური და უფრო ეფექტიანი გზების მოძიებაზე; წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტის რამდენიმე ალტერნატივას იგონებს.
სტრატეგიების და კონცეფციების ფორმულირება	ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების უფრო წარმატებით მიღწევისათვის სტრატეგიულად (გეგმაზომიერად) უდგება საკუთარ მოვალეობებს. მრავალმხრივი ანალიზის საფუძველზე აყალიბებს ორგანიზაციის ხედვას და მისი მიღწევის დეტალურ სტრატეგიას.
დაგეგმვა / ორგანიზება	სახავს მკაფიო და კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებს; ყოველთვის წინასწარ გეგმავს სამუშაოს და ითვალისწინებს პოტენციურ რისკებს; ზრუნავს ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო რესურსების მობილიზებაზე, ეფექტიანად მართავს დროს და თითქმის ყოველთვის ახერხებს სამუშაოს შესრულებას დადგენილ ვადებში.
ინსტრუქციების და პროცედურების დაცვა	შესაბამისი საჭიროების არარსებობისას არ ეწინააღმდეგება ხელმძღვანელების მითითებებს. ზედმიწევნით მიჰყვება დადგენილ პროცედურებსა და რეგულაციებს; ცდილობს ყოველთვის „ჩაჯდეს“ ხელმძღვანელების მიერ დადგენილ ვადებში და ჩარჩოებში; ანგარიშს უწევს არსებულ საკანონმდებლო და სხვა ფორმალურ მოთხოვნებს.
ცვლილებისადმი შეგუებადობა	მარტივად ეგუება სიახლეებს, მათ შორის, მოულოდნელს და სწრაფად განხორციელებულსაც; არ აშინებს გაურკვევლობა, თამამად ცდის სიახლეებს, ახალ ინიციატივებს; მართავს თავის ქცევას ისე, რომ მოერგოს განსხვავებულ ადამიანებსა და სიტუაციებს; დაინტერესებულია ახალი გამოცდილების მიღებით.
სტრესის მიმართ გამძლეობა	პოზიტიურ განწყობას ინარჩუნებს სამსახურში, შეუძლია ნაყოფიერად მუშაობა დაძაბულ და სტრესულ გარემოში, შეუძლია საკუთარი ემოციების მოთოკვა/კონტროლი რთულ/კრიზისულ სიტუაციებში; უმტკივნეულოდ იღებს კრიტიკას და ცდილობს ისწავლოს/განვითარდეს მის საფუძველზე. ახერხებს სამუშაოს მოთხოვნებისა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებას.

საქმიანი აზროვნება

მუდმივად ეცნობა სიახლეებს თავის პროფესიულ სფეროში, ფიქრობს საკუთარი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე, ზრუნავს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე, ინფორმირებულია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე; ზრუნავს ორგანიზაციის სახსრების ეფექტიან ხარჯვაზე.

შპს ქუთაისის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოსი

სამუშაოს აღწერილობის ფორმა

სტრუქტურული ქვედანაყოფი/ერთეული: (სტრუქტურული ქვედანაყოფის / ერთეულის დასახელება)

თანამდებობა: (მიუთითეთ თანამდებობის დასახელება)

თანამდებობის კატეგორია: (ადმინისტრაციული, აკადემიური, მასწავლებელთა, მოწვეულ პროფესორ-მასწავლებელთა, მეცნიერთა და მკვლევართა, სერტიფიცირებადი საგანმანათლებლო პროგრამების მასწავლებელთა, დამხმარე)

შრომის ანაზღაურების ფორმა: (ყოველთვიური, საათური, კომბინირებული, სანარდო)

შრომის ანაზღაურების პერიოდულობა: (ყოველთვიური, ეტაპობრივი - შესრულებული სამუშაოს მიხედვით, ერთჯერადი)

შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) ოდენობა: (ყოველთვიურის, საათურის ან მთლიანის, შესრულებული სამუშაოს მიხედვით)

სამუშაო ადგილის ან სამუშაოს შესრულების ადგილის ადგილმდებარეობა: (მისამართი)

ხელმოწერები

ამ ხელმოწერით ვადასტურებთ, რომ წარდგენილი დოკუმენტი არის სწორი და სრული და, რომ ამ თანამდებობისთვის ჩამოთვლილი სამსახურებრივი უფლება-მოვალეობები შესატყვისი და აუცილებელია სტრუქტურული ქვედანაყოფის/ერთეულის სათანადო ფუნქციონისათვის.

სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი:

თანამდებობის დასახელება (პირადი ხელმოწერა) სახელი, გვარი

საზოგადოების ხელმძღვანელი:

დირექტორი/რექტორი (პირადი ხელმოწერა) სახელი, გვარი

შეესების თარიღი:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურა

ა) ანგარიშვალდებულება: (მიუთითეთ, ვის მიმართ არის ეს თანამდებობა ანგარიშვალდებულებული - თანამდებობის დასახელება და კატეგორია);

ბ) პასუხისმგებლობა სხვა თანამშრომლებზე: (მიუთითეთ თანამდებობის(ების) დასახელება და თანამშრომელთა რაოდენობა, რომელთა მუშაობაზეც ეს თანამდებობა არის პასუხისმგებელი);

გ) სტრუქტურა: (დამოკიდებულება უშუალო ხელმძღვანელთან, ქვეშევრდომებთან და სხვა თანამდებობებთან).

2. თანამდებობის დანიშნულება: (თანამდებობრივი მოვალეობების ზოგადი აღწერა, პასუხისმგებლობის განსაზღვრით)

3. ძირითადი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები: (რას და როგორ ასრულებს ეს თანამშრომელი. ჩამოთვალეთ მოვალეობები თვისებრივი მნიშვნელობის და სამსახურებრივი დატვირთვის მიხედვით. ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 10-12 ძირითად მოვალეობას)

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

4. სამუშაო პირობები: (მიუთითეთ, გულისხმობს თუ არა აღნიშნული თანამდებობა ხშირ მივლინებებს ან სამუშაოს განსაკუთრებულ პირობებს)

5. თანამდებობრივი გადაწყვეტილებები, რეკომენდაციები და რისკები:

ა) აღწერეთ, რა სახის გადაწყვეტილებების მიღება შეესაბამება ამ თანამდებობას და მათი მასშტაბურობა;

ბ) აღწერეთ, რა სახის რეკომენდაციებს გასცემს ეს თანამდებობა და რატომ არის ეს რეკომენდაციები მნიშვნელოვანი;

გ) აღწერეთ ის შესაძლო შეცდომები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციისთვის საზიანო შედეგები.

6. სამსახურებრივი უფლებამოსილება: (აღწერეთ იმ მითითებების სპექტრი, რომელსაც თანამშრომელი იღებს უშუალო ხელმძღვანელისგან და რა ტიპის გადაწყვეტილებებს იღებს დამოუკიდებლად. მაგალითად: თანამშრომელი, მინიმალური ზედამხედველობის პირობებში, ატარებს სხვა თანამშრომელთა ტრენინგს ამა თუ იმ მიმართულებით; აწარმოებს ანალიტიკურ კვლევას; ინიციატივას იღებს ამა თუ იმ პროექტის განხორციელებაში და ა.შ.)

7. შიდა სახელმძღვანელო პრინციპები: (მიუთითეთ, რა მარეგულირებელი დოკუმენტებით უნდა იხელმძღვანელოს თანამშრომელმა: ნორმატიული აქტები, შინაგანაწესი, დებულება, ინსტრუქციები, დირექტორის/რექტორის კონკრეტული ბრძანებები და ა.შ.)

8. სამსახურებრივი ურთიერთობები: (სამსახურებრივი მოვალეობების ეფექტური შესრულებისთვის მიუთითეთ, რა დონის თანამდებობის პირებთან და რა მიზნით ურთიერთობს თანამშრომელი შიდა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან და სხვა, მათ შორის უცხოურ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან)

ორგანიზაცია /
სტრუქტურული ქვედანაყოფი

დანიშნულება და სიხშირე

ა) შიდა

ბ) გარე

9. სამსახურებრივი მოვალეობის შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაცია და თანამდებობრივი კომპეტენციები:

ა) **განათლება:** (მიუთითეთ განათლების ხარისხი და სპეციალობა, აუცილებელი სამსახურებრივი მოვალეობის შესასრულებლად)

- აუცილებელი:
- სასურველი:

ბ) **სამუშაო გამოცდილება:** (მიუთითეთ, თუ რამდენხნისანი სამუშაო სტაჟი და რა სახის პრაქტიკული გამოცდილება შეესაბამება ამ თანამდებობას)

- აუცილებელი:
- სასურველი:

გ) **ენების ცოდნა:** (მიუთითეთ, რომელი ენის ცოდნას მოითხოვს ეს თანამდებობა)

დ) **კომპეტენციების წუსხა:** (მიუთითეთ, რა აუცილებელი კომპეტენციებია საჭირო ამ თანამდებობრივი მოვალეობის შესასრულებლად - იხ. დანართი №1)