

თბილისის თავისუფალი აკადემია



პერსონალის მართვის პოლიტიკა



## **მუხლი 1. პერსონალის მართვის არსი, მიზნები და ფუნქციები**

**1.1.** თბილისის თავისუფალი აკადემიის (შემდეგში - „აკადემია“) პერსონალის ეფექტური მართვის მიზანია უზრუნველყოს თანამშრომლების ერთობლივი წარმატებული მუშაობა და უკეთ გამოავლინოს მათი ძლიერი მხარეები. ამავ დროს ხელი შეუწყოს სუსტი მხარეების გამოსწორებას. აკადემიის ნებისმიერი წარმატება პირდაპირ კავშირშია პერსონალის სწორ მართვასთან. აკადემიის მიერ შემუშავებული პერსონალის მართვის პოლიტიკა შეესაბამება აკადემიის მისიას, ხედვასა და სტრატეგიული განვითარების გეგმას. პერსონალის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს აკადემიის სტრატეგიული მიზნების განხორციელების ეფექტურ საშუალებას, რომელიც ხელს უწყობს საერთო მიზნის გარშემო აკადემიის პერსონალის გაერთიანებას, უზრუნველყოფს აკადემიის თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებასა და მისი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენას, მკაფიოდ აყალიბებს თითოეული თანამშრომლის ფუნქციებს, უფლება - მოვალეობებსა და როლს აკადემიის განვითარებაში, ხელს უწყობს აკადემიის თანამშრომლების მიერ ინოვაციური იდეებისა და ინიციატივების განხორციელებას და ეფუძნება სამართლიანობის, გამჭვირვალობის, მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის პრინციპებს.

### **1.2. პერსონალის ეფექტური მართვისათვის აკადემიას გააჩნია:**

- ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ეფექტური დასაქმების პოლიტიკა;
- სამსახურში მიღებისა და გათავისუფლების სამართლიანი და მკაფიო პროცედურები;
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამა/პროგრამები;
- თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, მათ შორის თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგისა და მათი წახალისების მექანიზმები.

## **მუხლი 2. დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები**

**2.1.** აკადემიის თითოეული თანამშრომელი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სწავლებისა და კვლევის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაში. აკადემიის დასაქმების პოლიტიკის უმთავრესი პრინციპია კვალიფიციური და პროფესიონალი კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და მათი შესაძლებლობებისა და გამოცდილების მაქსიმალურად გამოყენება. აკადემიის მიერ შემუშავებული დასაქმების პოლიტიკა შესაბამისობაშია „უმადლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონთან, საქართველოს შრომის კანონმდებლობასთან და აკადემიაში მოქმედ სამართლებრივ რეგულაციებთან.

### **2.2. დასაქმების ეტაპები:**

- საშტატო ერთეულის ანალიზი;
- კანდიდატების მოზიდვა;
- კანდიდატების შერჩევა;
- და სხვა.

### **2.3. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი:**



აკადემიის ადმინისტრაცია ყოველი მომდევნო სასწავლო წლის დაგეგმვისას განსაზღვრავს ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროებებს. ახალი თანამშრომლების აყვანის საჭიროება შეიძლება სხვა მიზეზებითაც იყოს განპირობებული:

- ა. აკადემიის თანამშრომლის გათავისუფლება;
- ბ. არსებული თანამშრომლების მოთხოვნა დამატებითი ადამიანური რესურსების დახმარების შესახებ საკუთარი ფუნქციების ჯეროვნად შესასრულებლად;
- გ. ახალი სკოლების ან პროგრამების დამატება;
- დ. ახალი მომსახურების შეთავაზება და სხვა.

#### **2.4. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი**

აკადემიური და მოწვეული პერსონალის, ასევე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები და შერჩევის წესი განსაზღვრულია აკადემიის პერსონალის მართვის წესით.

### **მუხლი 3. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები**

**3.1.** პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზანია ხელი შეუწყოს თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში. ერთის მხრივ, ის საშუალებას აძლევს პერსონალს, შეიმუშაოს აკადემიის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები და ამოცანები, მეორეს მხრივ კი, უზრუნველყოფს აკადემიის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზნებია:

- ა. საშუალება მისცეს აკადემიის თანამშრომლებს, მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი ადმინისტრაციული და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების, სკოლების განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებაში;
- ბ. განსაზღვროს აკადემიის თანამშრომლების მიერ დასახული და აკადემიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები;
- გ. დროულად მოახდინოს პოტენციური სირთულეების იდენტიფიცირება აკადემიის პერსონალის პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში და განსაზღვროს მათი მოგვარების სტრატეგიები;
- დ. შეაფასოს აკადემიის პერსონალის საქმიანობა სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ/ორგანიზაციულ სფეროებში;
- ე. გამოავლინოს აკადემიის თანამშრომელთა შესაძლებლობები და ხელი შეუწყოს მათ შემდგომ განვითარებას;
- ვ. მოახდინოს აკადემიის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება;
- ზ. გამოავლინოს აკადემიის პერსონალის საქმიანობის სუსტი მხარეები და აღმოუჩინოს მათ სათანადო დახმარება.

**3.2.** აკადემიას შემუშავებული აქვს პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები როგორც აკადემიური/მოწვეული, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისათვის. შეფასების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში უშუალოდ ჩართულნი არიან აკადემიის თანამშრომლები, ხდება მათი წინადადებებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება. შეფასების პოლიტიკა შეესაბამება აკადემიის სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ქმნის მისი ეფექტური განხორციელების საფუძველს.

### **3.3. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები შემდეგ ძირითად პრინციპებს ემყარება:**

- ა. სამართლიანობა - აკადემიის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს შეფასების არადისკრიმინაციულობას, ობიექტურობას და მიუკერძოებლობას;
- ბ. თანაბარი შესაძლებლობები - აკადემიის ყველა თანამშრომელს აქვს თანაბარი შესაძლებლობები მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. აკადემიის პერსონალის შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანია, თუმცა ხდება პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემა;
- გ. მაღალი სტანდარტები - შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა აკადემიის საგანმანათლებლო მომსახურების სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობაა;
- დ. პროფესიული განვითარება - აკადემიის პერსონალის პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით ხდება აკადემიური/მოწვეული და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- ე. მონაწილეობა - აკადემიის ყველა თანამშრომელი ჩართული არიან შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

### **3.4. აკადემიური/მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ეტაპები**

აკადემიური/მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასების პროცესი ერთწლიანი ციკლია და მოიცავს როგორც აკადემიური, ისე მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასებას. შეფასების პროცესი შემდეგ ეტაპად ხორციელდება:

1. დაგეგმვა - აკადემიური/მოწვეული პერსონალის შეფასებისა და თვითშეფასების კითხვარების შემუშავება, გამოკითხვის პერიოდულობის განსაზღვრა.
2. განხილვა/შეფასება - ხარისხის მართვის სამსახური ამოწმებს აკადემიური/მოწვეული პერსონალის მიერ წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და წინასწარ განსაზღვრული ამოცანების შესრულებას. საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია მისი მიღწევებისა და წარუმატებლობების გამოვლენა, შემდგომი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. ანალიზებს შეფასებისა და თვითშეფასების შედეგებს და შეიმუშავებს დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.

აკადემიას შემუშავებული აქვს აკადემიური/მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთიანი პროცედურები და მექანიზმები, რომელიც ასახულია აკადემიის ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შეფასების სისტემაში და განსაზღვრავს შეფასების წესს და შემფასებელთა ფუნქციებს, შეფასების კრიტერიუმებს, აკადემიური/მოწვეული პერსონალის თვითშეფასების ფორმას, შეფასების ფორმას და ა.შ.

### **3.5. აკადემიის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასება**

აკადემიას შემუშავებული აქვს ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთიანი პროცედურები და მექანიზმები, რომელიც ასახულია აკადემიის მართვის ეფექტიანობის მონიტორინგის მექანიზმებსა და შეფასების სისტემაში.

### **3.6. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა**

არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს სუსტი მხარეების გამოვლენასა და აღმოფხვრას პერსონალის საქმიანობის პროცესში. პერსონალის საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში ხარისხის მართვის სამსახური შესაბამისი პერსონალის მონაწილეობით შეიმუშავებს პერსონალის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმას, რომელშიც აისახება შემდეგი ძირითადი საკითხები:

- ა. პერსონალის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- ბ. გამოვლენილი სუსტი მხარეების გამოსწორების გზები და აუცილებელი რესურსი;
- გ. კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც შეფასდება პერსონალის მიერ თავისი საქმიანობის გაუმჯობესება.

#### **მუხლი 4. პერსონალის მოზიდვა**

**4.1** კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის მიზნით აკადემია ახდენს ხელსაყრელი და ხელის შემშლელი ფაქტორების შესწავლას/გაანალიზებას. ამგვარი ანალიზი დაეხმარება აკადემიას შეიმუშაოს პერსონალის მოზიდვის სწორი პოლიტიკა. პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით ხელშემწყობ ფაქტორებს შესაძლოა წარმოადგენდეს: ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, სტუდენტთა რაოდენობა, აკადემიის იმიჯი და სხვა. ხელის შემშლელი გარემოებები შეიძლება იყოს პერსონალის განვითარების პროგრამების სიმცირე ან არარსებობა, შრომის დაბალი ანაზღაურება და სხვა.

**4.2.** პერსონალის მოზიდვის პრიორიტეტების შემუშავება - აკადემია სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე ადგენს პერსონალის მოზიდვის გრძელვადიან პრიორიტეტებს. ეს შესაძლებლობას აძლევს განსაზღვროს პერსონალის მოზიდვის სტრატეგიები და კონკრეტული სამიზნე ჯგუფები.

#### **მუხლი 5. პერსონალის შენარჩუნება**

**5.1.** კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნების მიზნით აკადემია ახორციელებს ქმედით მექანიზმებს, როგორცაა:

- პრემია;
- მატერიალური და არამატერიალური ჯილდოები;
- მადლობის გამოცხადება;
- ფასიანი საჩუქრით დაჯილდოვება;
- სხვა წახალისების სახეები.

**5.2.** აკადემიური პერსონალის გადინების შემცირების მიზნით აკადემია ახორციელებს გადინების მიზეზების გამოკვლევას, რომელიც შეიძლება იყოს:

- შრომის დაბალი ანაზღაურება;
- აკადემიის არაპრესტიჟულობა;
- არახელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა;
- არასახარბიელო სამუშაო გარემო;
- ხელმძღვანელობის კეთილგანწყობის, კვლევითი საქმიანობისათვის აუცილებელი ტექნიკური აღჭურვილობისა და რესურსების ნაკლებობა ან არარსებობა.

**5.3.** პერსონალის შენარჩუნების მიზნით აკადემიამ შესაძლებელია მიიღოს შემდეგი ზომები:



## **ა. შეფასებისა და წახალისების სამართლიანი და ობიექტური სისტემის შექმნა**

აკადემიის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის მიხედვით პერსონალის თითოეული წარმომადგენლის წლიური შეფასების სამართლიანი სისტემის შექმნას.

## **ბ. შეღავათიანი შრომითი დატვირთვა**

პერსონალის პროფესიული მიზნებისა ხელშესაწყობად აკადემიის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს, რომ პერსონალის შრომითი დატვირთვის განსაზღვრისას დაცული იყო ბალანსი ერთის მხრივ პერსონალის სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ - ორგანიზაციული ფუნქციების, ხოლო მეორეს მხრივ მისი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს შორის.

## **გ. შესაბამისი პირობების შექმნა სწავლებისა და კვლევისათვის**

აკადემიაში შექმნილია სწავლებისა და კვლევის პირობები და შესაძლებლობები, რასაც უზრუნველყოფს ისეთი მატერიალურ - ტექნიკური რესურსების არსებობით, როგორცაა თანამედროვე გამოცემებით მდიდარი ბიბლიოთეკა, კომპიუტერული ტექნიკით აღჭურვილი კომპიუტერული კლასი, კეთილმოწყობილი ინდივიდუალური სამუშაო ოთახები, საკონფერენციო დარბაზი და სხვა.

## **დ. ეფექტური კომუნიკაცია**

კომინუკაციის ეფექტურობის მიზნით აკადემიაში შექმნილია ისეთი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლასა და წარმატებული პრაქტიკების დანერგვას. არაეფექტური კომუნიკაციის აღმოსაფხვრელად აკადემიის სტრუქტურულ ერთეულებში რეგულარულად ხდება სამუშაო შეხვედრები სწავლებაში, კვლევაში და ორგანიზაციულ - ადმინისტრაციულ საქმიანობაში არსებული მიღწევებისა და პრობლემების გაზიარებისა და განხილვის მიზნით.

## **ე. სამუშაო გარემო**

კონფლიქტური და არაჯანსაღი სამუშაო გარემო არა მხოლოდ აკადემიური პერსონალის გადინების, არამედ ზოგადად ინსტიტუციის წარმატებული საგანმანათლებლო საქმიანობის ერთ - ერთი მთავარი მიზეზია. შესაბამისად, აკადემიის ხელმძღვანელობა მაქსიმალურად უწყობს ხელს თანამშრომლებს შორის ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, გუნდური მუშაობის პრაქტიკის დანერგვას. აკადემიის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტილებების მიღებამდე აქტიურად თანამშრომლობს პერსონალთან კონსულტაციებისა და მათი შეხედულებების გაზიარების მიზნით, რაც ხელს უწყობს პერსონალის მიერ საკუთარი წვლილის განცდას აკადემიის წარმატებებში და აძლიერებს მათ მოტივაციას უფრო აქტიური მონაწილეობა მიიღონ მართვაში.

## **მუხლი 6. პროფესიული განვითარების მექანიზმები**

**6.1.** პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა და პროფესიული განვითარების არსი მდგომარეობს პროფესიული ცოდნის გაღრმავებასა და უნარ - ჩვევების სრულყოფაში. პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემის დანერგვით აკადემია მუდმივად აუმჯობესებს თავის საქმიანობას და ახდენს ადაპტაციას ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში. პერსონალისათვის განკუთვნილი პროფესიული განვითარების პროგრამები მიზნად ისახავს პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას შემდეგ საკითხებში:

- განათლების სფეროში მოქმედი სამართლებრივი რეგულაციების გამოყენება;



- პერსონალის შეფასების სისტემები;
- სწავლება/სწავლის თანამედროვე მეთოდები;
- სწავლებისა და კვლევის პროცესში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება;
- საერთაშორისო ელექტრონული სერვისებით სარგებლობა;
- დანერგილი ელექტრონული სერვისებისა და სისტემების გამოყენება;
- ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და სხვა.

**6.2.** პროფესიული განვითარების ღონისძიებების დაგეგმვისას აკადემიის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს სისტემატური, უწყვეტი და შედეგზე ორიენტირებული პროფესიული განვითარების პროგრამებს. პროფესიული განვითარების პროგრამების ეფექტური განხორციელებისათვის გამოყოფს ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებს.

## **მუხლი 7. გარდამავალი დებულებები**

**7.1.** წინამდებარე წესი ამოქმედდეს ხელმოწერისთანავე;

**7.2.** წესში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა ხორციელდება სენატის მიერ;