



სდასუ

შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტი

შპს საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის

ადამიანური კაპიტალის მართვის პოლიტიკა

დამტკიცებულია საქართველოს დავით აღმაშენებლის
სახელობის უნივერსიტეტის წარმომადგენლობითი საბჭოს
გადაწყვეტილებით

საბჭოს სხდომის ოქმი №:2

თარიღი:08.06.2026

ქ.თბილისი
2026წ.



1. შესავალი

„ადამიანური კაპიტალის მართვის პოლიტიკა“ (შემდგომში – „პოლიტიკა“) შემუშავებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების „საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის“ (შემდგომში – „უნივერსიტეტი“) მისიის, ხედვის, სტრატეგიული მიზნების, განვითარების გეგმისა და ინსტიტუციური ღირებულებების საფუძველზე.

უნივერსიტეტი აღიარებს, რომ ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს მისი ინსტიტუციური განვითარების, საგანმანათლებლო და კვლევითი საქმიანობის ხარისხის, ინოვაციების, აკადემიური თავისუფლებისა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის განხორციელების უმნიშვნელოვანეს საფუძველს. შესაბამისად, უნივერსიტეტი ისწრაფვის შექმნას ისეთი სამუშაო და აკადემიური გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს კვალიფიციური, მოტივირებული და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული აკადემიური, მოწვეული, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის მოზიდვას, განვითარებას, შენარჩუნებასა და ეფექტურ მართვას.

პოლიტიკა ეფუძნება საქართველოს კანონმდებლობას, უმაღლესი განათლების სფეროში მოქმედ მარეგულირებელ აქტებს, უნივერსიტეტის შიდა ნორმატიულ დოკუმენტებს, აგრეთვე საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკას, მათ შორის ადამიანის უფლებების, შრომითი უფლებების, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიის (DEI) პრინციპებს, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის (UN) მდგრადი განვითარების მიზნებს (SDGs) და United Nations Global Compact-ის ათ პრინციპს ადამიანის უფლებების, შრომითი ურთიერთობების და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის მიმართულებით.

უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს ადამიანური კაპიტალის მართვის პროცესების განხორციელებას სამართლიანობის, გამჭვირვალობის, თანაბარი შესაძლებლობების, პროფესიული ეთიკის, ანგარიშვალდებულების, აკადემიური კეთილსინდისიერების, მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის, ღირსეული შრომის, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისა და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნის პრინციპებზე დაყრდნობით.

პოლიტიკა განსაზღვრავს ადამიანური კაპიტალის მართვის ძირითად მიმართულებებს, მათ შორის ადამიანური კაპიტალის დაგეგმვას, შერჩევასა და დასაქმებას, ადაპტაციას, საქმიანობის შეფასებას, პროფესიულ განვითარებას, კარიერულ წინსვლას, მოტივაციისა და კეთილდღეობის ხელშეწყობას, შრომითი ურთიერთობების მართვას, მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მხარდაჭერას, შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის უზრუნველყოფას.

2. მოქმედების სფერო

წინამდებარე პოლიტიკა ვრცელდება უნივერსიტეტის აკადემიურ, მოწვეულ, ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალზე, განურჩევლად მათი დასაქმების ფორმისა და შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობისა.

პოლიტიკა არეგულირებს ადამიანური კაპიტალის მართვასთან დაკავშირებულ ძირითად პროცესებს, მათ შორის:

- ა) ადამიანური კაპიტალის დაგეგმვასა და საჭიროებების განსაზღვრას;
- ბ) ვაკანსიების გამოცხადებას, კანდიდატთა შერჩევასა და დასაქმებას;
- გ) ახალ თანამშრომელთა ადაპტაციასა და ინტეგრაციას;



- დ) საქმიანობის შეფასებასა და შედეგების მართვას;
 - ე) პროფესიულ განვითარებას, გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას;
 - ვ) კარიერული განვითარების ხელშეწყობას;
 - ზ) თანამშრომელთა მოტივაციის, ჩართულობისა და კეთილდღეობის მხარდაჭერას;
 - თ) შრომითი ურთიერთობების მართვას;
 - ი) მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიის (DEI) პრინციპების დანერგვას;
 - კ) შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის ხელშეწყობას;
 - ლ) შრომითი ეთიკის, პროფესიული ქცევისა და ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას.
- 2.3. პოლიტიკის მოთხოვნები სავალდებულოა უნივერსიტეტის ყველა სტრუქტურული ერთეულისა და თანამშრომლისათვის.

3. ადამიანური კაპიტალის მართვის პრინციპები

უნივერსიტეტი ადამიანური კაპიტალის მართვის პროცესებში ხელმძღვანელობს შემდეგი პრინციპებით:

სამართლიანობა და თანაბარი შესაძლებლობები – უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს დასაქმების, შეფასების, განვითარების, დაწინაურებისა და ანაზღაურების პროცესებში ობიექტურ, სამართლიან და არადისკრიმინაციულ მიდგომას.

გამჭვირვალობა – ადამიანური კაპიტალის მართვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიიღება წინასწარ განსაზღვრული, მკაფიო და ხელმისაწვდომი პროცედურების საფუძველზე.

პროფესიონალიზმი და კომპეტენციებზე დაფუძნებული მართვა – პერსონალის შერჩევა, შეფასება და განვითარება ეფუძნება კვალიფიკაციას, კომპეტენციებს, საქმიანობის შედეგებსა და პროფესიულ ეთიკას.

მრავალფეროვნება, თანასწორობა და ინკლუზია (DEI) – უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს მრავალფეროვანი, ინკლუზიური და ურთიერთპატივისცემის დაფუძნებული სამუშაო გარემოს შექმნას.

ადამიანის უფლებებისა და ღირსეული შრომის პატივისცემა – უნივერსიტეტი იცავს ადამიანის ფუნდამენტურ უფლებებს, შრომით უფლებებს, პიროვნულ ღირსებასა და აკადემიურ თავისუფლებას.

პროფესიული განვითარებისა და უწყვეტი სწავლების მხარდაჭერა – უნივერსიტეტი ხელს უწყობს თანამშრომელთა ცოდნის, უნარებისა და კომპეტენციების უწყვეტ განვითარებას.

ჩართულობა და თანამშრომლობა – უნივერსიტეტი მხარს უჭერს თანამშრომელთა აქტიურ მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას.

აღნიშნული მოდელი გულისხმობს:

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა მაქსიმალურ ჩართულობას და მათ მიერ ორგანიზაციის წარმატებაზე პასუხისმგებლობის აღებას
- თანამშრომლებთან, როგორც პარტნიორებთან ურთიერთობას, რომელთა ინტერესებს პატივს სცემენ და ითვალისწინებენ
- სამუშაო გარემოს, სადაც მუდმივად არის დიალოგი მენეჯმენტსა და გუნდის წევრებს შორის უნივერსიტეტის მისიის, ფასეულობებისა და ამოცანების შესახებ

მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტისა და სტრატეგიულ პროექტებში თანამშრომლების ჩართულობის ზრდის მიზნით უნივერსიტეტი იყენებს შემდეგი მექანიზმებს:

ა) შიდა კვლევების ორგანიზება: თანამშრომელთა გამოკითხვა და მათი აზრის გათვალისწინება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;



ბ) თანამშრომლების ჩართვა მართვის სხვადასხვა ორგანოებში: შესარჩევი კომისიები, კომიტეტები და თემატური პროექტები.

უნივერსიტეტი აღიარებს, რომ თითოეული თანამშრომლის აზრი პატივსაცემია და ორგანიზაციის განვითარებაში შეტანილი წვლილი არის კოლექტიური და არა მხოლოდ რომელიმე ერთი, კონკრეტული თანამშრომლის დამსახურება.

კომუნიკაცია და უკუკავშირი - უნივერსიტეტში მენეჯერსა და დასაქმებულს შორის უკუკავშირის კულტურა ნდობა-აღიარებაზე დაფუძნებული თანამშრომლობის აუცილებელი ელემენტია. ამასთანავე, კონსტრუქციული უკუკავშირი ბიძგს აძლევს დადებით ცვლილებებს, ხელს უწყობს უზუსტობების, ნაკლოვანებების აღმოფხვრას და შესაძლო კონფლიქტების პრევენციას.

უკუკავშირის მისაღებად გარკვეული პერიოდულობით დაიგეგმება შეხვედრა/დისკუსიები მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის. მეტი ეფექტურობის მისაღწევად თითოეულ თანამშრომელს ექნება შესაძლებლობა თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევებში დააფიქსიროს საკუთარი მოსაზრებები და იდეები.

კეთილდღეობა, უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა – უნივერსიტეტში შექმნილია შრომის ისეთი პირობები, რომელიც შეესაბამება შრომის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სტანდარტებს. უნივერსიტეტი ადასტურებს თავის ვალდებულებას დაიცვას, როგორც საქართველოს შრომის უსაფრთხოების შესახებ ორგანული კანონი და სხვა საკანონმდებლო აქტები, ასევე აღიარებული უსაფრთხოების მოთხოვნები და მუდმივად იზრუნოს სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებისთვის. უნივერსიტეტი აღჭურვილია თანამედროვე ხანძარსა და სისხლის სამართლის სისტემით, ხოლო ყველა სართულზე, თვალსაჩინო ადგილზე გამოკრულია სავსაყვანილო გეგმა და ევაკუაციის პროცედურები.

ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური ხელს უწყობს დასაქმებულთათვის ტრენინგებისა და პრაქტიკული სწავლების ორგანიზებას შრომის უსაფრთხოებისა და პირველადი სამედიცინო დამხმარების მიმართულებით. ტრენინგების დაგეგმვა ხდება ყოველწლიურად.

მდგრადობა და სოციალური პასუხისმგებლობა – უნივერსიტეტი ადამიანური კაპიტალის მართვის პროცესებში იზიარებს გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებს (SDGs) და პრინციპებს.

4. სამუშაო ძალის დაგეგმვა უნივერსიტეტის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობაში

სამუშაო ძალის დაგეგმვის მიზანია უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების, საგანმანათლებლო პროგრამების, კვლევითი საქმიანობისა და ადმინისტრაციული პროცესების ეფექტური განხორციელებისათვის საჭირო ადამიანური კაპიტალის რაოდენობის, სტრუქტურისა და კომპეტენციების განსაზღვრა და უზრუნველყოფა.

ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან თანამშრომლობით ახორციელებს სამუშაო ძალის დაგეგმვას:

- სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობის გათვალისწინებით;
- აკადემიური და ადმინისტრაციული საჭიროებების გათვალისწინებით;
- რესურსების რაციონალური გამოყენების პრინციპით;
- თანასწორობის, მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პრინციპების დაცვით;
- ინსტიტუციური მდგრადობისა და განვითარების საჭიროებების გათვალისწინებით.

სტრუქტურული და საგანმანათლებლო ერთეულების ხელმძღვანელები, ყოველი აკადემიური წლის დაწყებამდე, ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურის ინიცირებით, განიხილავენ



სამუშაო ძალის დაგეგმვის საკითხს, რაც შეიძლება უკავშირდებოდეს როგორც ახალი პოზიციის დამატებას, ისე არსებული სინაარსობრივ ცვლილებას (საჭიროების შემთხვევაში).

სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესში:

- უნივერსიტეტის მენეჯმენტი განსაზღვრავს სტრატეგიულ მიმართულებებსა და პრიორიტეტებს;
- სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები აფასებენ საკუთარი ერთეულების საჭიროებებს და წარადგენენ შესაბამის მოთხოვნებს;
- ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური კოორდინაციას უწევს სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესს, აანალიზებს მონაცემებს და ამზადებს რეკომენდაციებს;
- ფინანსური სამსახური უზრუნველყოფს დაგეგმილი ადამიანური რესურსის ფინანსური მდგრადობის შეფასებას.

თუ შედეგები ცხადყოფს, რომ საჭიროა ცვლილებების შეტანა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და შესაბამისად, უნივერსიტეტის ბიუჯეტში, რექტორი ან ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს ამ საკითხის გატანას უნივერსიტეტის წარმომადგენლობითი საბჭოს სხდომაზე, რომელიც იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას განახლებული სტრუქტურის დამტკიცების თაობაზე. განახლებული საშტატო ნუსხის შესაბამისად, ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური ჩართულ მხარეებთან ერთად განსაზღვრავს ვაკანსიის რელევანტურობას დროის კონკრეტული მონაკვეთისთვის და აცხადებს კონკურსს.

5. პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა

უნივერსიტეტში ვაკანსია შეიძლება გაჩნდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმით გათვალისწინებული ისეთი მიზნების/ამოცანების/აქტივობების შესაბამისად, როგორებიცაა:

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება:

- ახალი პოზიციის/სტრუქტურული ერთეულის დამატება (ახალი ფაკულტეტის ან საგანმანათლებლო პროგრამის შექმნა);
- ახალი სერვისების/პროდუქტების განვითარება;
- ფუნქციების გადანაწილების ან ოპტიმიზაციის შედეგად წარმოქმნილი საჭიროება;
- სტუდენტთა გაზრდილი ნაკადის მიღება;

ან/და შრომითი ურთიერთობის ცვლილებები:

- არსებულ თანამშრომელთან შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტა;
- არსებული თანამშრომლის პოზიციის ცვლილება;
- თანამშრომლის დროებითი ჩანაცვლება.

ან/და ნებისმიერი სხვა საჭიროება რომელიც წარმოიშვება უნივერსიტეტის საქმიანობიდან.

ვაკანსიის არსებობის შემთხვევაში, შესაბამისი სტრუქტურული/საგანმანათლებლო ერთეულის ხელმძღვანელი ავსებს ვაკანსიის მოთხოვნის ფორმას (დანართი #1) რომელსაც ადასტურებს:

- ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური
- ფინანსური სამსახური
- ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი ან ფაკულტეტის დეკანი
- რექტორი

ვაკანსიის მოთხოვნის ფორმის დადასტურება ხდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- წარდგენილი ფორმის შესაბამისობა დადგენილ მოთხოვნებთან მიმართებით;
- წარდგენილი ფორმის შესაბამისობა უნივერსიტეტის სტრუქტურასთან მიმართებით;
- წარდგენილი ფორმის შესაბამისობა დამტკიცებულ საშტატო ნუსხასთან მიმართებით;



- ვაკანსიის მიზნობრიობა უნივერსიტეტის საჭიროებებთან მიმართებით;
- დაგეგმილ ბიუჯეტთან მიმართებით.

დამადასტურებელი პირი უფლებამოსილია შეაჩეროს შერჩევის პროცესის დაწყება არასრული ინფორმაციის წარდგენის, დაუსაბუთებელი მოთხოვნის ან/და ბიზნეს საჭიროებების გათვალისწინებით.

უნივერსიტეტში მოქმედებს გამჭვირვალე და შედეგზე ორიენტირებული შერჩევის პროცესი, რომლის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია:

პოზიციის მახასიათებლების დადგენა - პოზიციის მიმართ მოთხოვნები გაწერილია სრულყოფილად და დეტალურად, როგორც კანდიდატის სამუშაო გამოცდილებასთან მიმართებაში, ასევე უნარებთან და პიროვნულ თვისებებთან დაკავშირებით. აღნიშნული კრიტერიუმების ჩამოყალიბების პროცესში ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურთან ერთად ჩართულია პოზიციის უშუალო ხელმძღვანელი.

უნივერსიტეტი პერსონალის მოზიდვის მექანიზმებია:

ა) ღია და გამჭვირვალე საკონკურსო პროცედურები

- ვაკანტური პოზიციების საჯარო გამოცხადება;
- კანდიდატებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა;
- კონკურენტულ და ობიექტურ გარემოზე დაფუძნებული შერჩევის პროცესი.

ბ) ციფრული რეკრუტინგის არხები:

- უნივერსიტეტის ოფიციალური ვებგვერდი;
- დასაქმების ელექტრონული პლატფორმები;
- პროფესიული სოციალური ქსელები.

გ) აკადემიური და პროფესიული ქსელები:

- უნივერსიტეტებთან, კვლევით ინსტიტუტებთან და პროფესიულ ასოციაციებთან თანამშრომლობა;
- აკადემიურ და პროფესიულ ღონისძიებებში მონაწილეობა;
- კონფერენციების, ფორუმებისა და პროფესიული გაერთიანებების მეშვეობით ტალანტების იდენტიფიცირება.

დ) კურსდამთავრებულთა და სტუდენტთა ქსელები

- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულთა ბაზის გამოყენება;
- წარმატებული სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების კარიერული განვითარების მხარდაჭერა;
- სტაჟირებისა და პრაქტიკის პროგრამების მეშვეობით ტალანტების მოზიდვა.

ე) რეკომენდაციებზე დაფუძნებული მოზიდვა

- თანამშრომელთა რეკომენდაციების გათვალისწინება;
- პროფესიული რეპუტაციის მქონე კანდიდატების იდენტიფიცირება;
- მიზნობრივი რეკრუტინგის განხორციელება კრიტიკულ პოზიციებზე.

ვ) დამსაქმებლის ბრენდის განვითარება

- უნივერსიტეტის, როგორც სასურველი დამსაქმებლის პოზიციონირება;
- პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების წარმოჩენა;
- ინკლუზიური, ეთიკური და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურის პოპულარიზაცია;
- უნივერსიტეტის მიღწევებისა და წარმატებული პრაქტიკის კომუნიკაცია.

ზ) თანასწორობა და არადისკრიმინაციული მიდგომა

პერსონალის მოზიდვის პროცესში უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს:

- თანაბარ შესაძლებლობებს ყველა კანდიდატისთვის;
- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პრინციპების დაცვას;
- დისკრიმინაციის ნებისმიერი ფორმის დაუშვებლობას;



- კანდიდატთა პერსონალური მონაცემების კონფიდენციალურობის დაცვას.

აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს საკუთარი სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების კარიერულ და პროფესიულ განვითარებას, რის გამოც, პოზიციებზე ვაკანსიების არსებობისას, ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური აქტიურად თანამშრომლობს სტუდენტთა კარიერული განვითარებისა და მხარდაჭერის სამსახურთან, რომელთან ერთადაც განსაზღვრავს როგორც მოქმედი სტუდენტების, ისე კურსდამთავრებულების უნივერსიტეტის სტრუქტურულ/საგანმანათლებლო ერთეულებში სტაჟირებისა და დასაქმების შესაძლებლობებს.

ვაკანსიის საინფორმაციო არხებში განთავსების შემდეგ ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური ჩართულ სტრუქტურულ/საგანმანათლებლო ერთეულთან ერთად იწყებს პერსონალის შერჩევას.

აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შერჩევისა და დანიშვნის პირობები დარეგულირებულია უნივერსიტეტის „აკადემიური პერსონალის სამსახურში მიღების წესი“-თ, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შერჩევის პოლიტიკა კი რეგულირდება წინამდებარე დოკუმენტით.

უნივერსიტეტში ადმინისტრაციულ და დამხმარე თანამდებობებზე პირი შეიძლება დაინიშნოს რექტორის გადაწყვეტილებით ღია კონკურსის წესით ან კონკურსის გარეშე დანიშვნით.

კონკრეტული პოზიციებისათვის დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით, შერჩევის პროცესში შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ინტერვიუს სხვადასხვა ტექნიკები და მეთოდები, ან სპეციალური შერჩევის ინსტრუმენტები კანდიდატის ცოდნის, პიროვნული და პროფესიული უნარების შეფასების მიზნით.

საკონკურსო პროცედურა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) პირველადი გადარჩევა - რეზიუმეების პირველად სელექციას ახორციელებს ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური; გადარჩეულ რეზიუმეებს დამატებით განიხილავს შესაბამისი სამსახურის ხელმძღვანელი;

უნივერსიტეტი უფლებამოსილია მოიპოვოს კანდიდატის შესახებ მხოლოდ ის ინფორმაცია, რაც დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებასთან და შესაბამისი გადაწყვეტილების მისაღებად. ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური უფლებამოსილია შეამოწმოს კანდიდატის მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის სისწორე.

ბ) პროფესიული ტესტირება (საჭიროების შემთხვევაში) - ტესტირების ეტაპზე ხორციელდება თანამდებობისათვის სავალდებულო პროფესიული ცოდნის და უნარების შეფასება. პროფესიული ტესტების შემუშავებაზე პასუხისმგებელია ხელმძღვანელი. პირველადი სელექციის შემდეგ გადარჩეულ კანდიდატებთან ტარდება წერიტი ტესტირება, რომლის ადმინისტრირებასაც უზრუნველყოფს ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური; ამავე სამსახურის მიერ ხდება ტესტირების შედეგების შემოწმება და დამუშავება.

გ) გასაუბრება - გასაუბრების მიზანია კანდიდატის მოტივაციის და თანამდებობისათვის აუცილებელი პიროვნული უნარების შეფასება. ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური წინასწარ აზუსტებს კომისიის შემადგენლობას უშუალო ხელმძღვანელთან. კომისია მსჯელობს კანდიდატის შესახებ ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურის მიერ წინასწარ შემუშავებული „კანდიდატის შეფასების ფორმის“ მიხედვით, რომელშიც უნდა შეფასდეს კანდიდატის



კვალიფიკაცია, ვაკანსიისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები. კანდიდატის შეფასების კრიტერიუმები შემუშავდება ყოველ ჯერზე ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურის მიერ უშუალოდ პოზიციის მახასიათებლების შესაბამისად. (დანართი #3 - კანდიდატის შეფასების ფორმა)

კანდიდატის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს უშუალო ხელმძღვანელი, ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურის და კომისიის წევრების რეკომენდაციის გათვალისწინებით. გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს:

- პროფესიული კვალიფიკაცია;
- სამუშაო გამოცდილება;
- კომპეტენციები და უნარები;
- უნივერსიტეტის ღირებულებებთან შესაბამისობა.

კონკურსის დასრულების შემდეგ კომისიის გადაწყვეტილება ეცნობება ყველა კანდიდატს ვაკანსიის დახურვიდან 2 კვირის განმავლობაში. უარყოფითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში, კანდიდატის რეზიუმე, შეფასების შედეგების მიხედვით ინახება სარეზერვო ფონდში.

შერჩევის პროცესში ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური უზრუნველყოფს დისკრიმინაციული და შევიწროვების ნებისმიერი შესაძლო რისკის თავიდან აცილებას და ყველა კანდიდატისათვის გამჭვირვალე, მიუკერძოებელი შერჩევის პროცესის წარმართვას.

6. შრომითი ურთიერთობის მართვა

დასაქმების პირობები

უნივერსიტეტში დასაქმება ხორციელდება საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის, უნივერსიტეტის შიდა მარეგულირებელი აქტებისა და შესაბამისი შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე.

შრომითი ურთიერთობის დაწყებამდე კანდიდატს ეცნობა:

- სამუშაოს აღწერილობა;
- შრომითი ხელშეკრულების პირობები;
- უნივერსიტეტის შინაგანაწესი;
- ეთიკის კოდექსი;
- პერსონალური მონაცემების დაცვის, შრომის უსაფრთხოებისა და სხვა შესაბამისი პოლიტიკები.

დასაქმებულის დანიშვნისას იქმნება მისი პირადი საქმე, რომელიც ინახება ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურში. პირადი საქმე შედგება დასაქმებულის თაობაზე შემდეგი ინფორმაციისგან/დოკუმენტაციისგან:

- რეზიუმე;
- ფოტო სურათი (ელექტრონული ან ბეჭდური ვერსია);
- პირადობის მოწმობის ან/და პასპორტის ასლი;
- ცნობა სქესობრივი თავისუფლებისა და ხელშეუხებლობის წინააღმდეგ მიმართული დანაშაულის ჩადენისთვის ნასამართლობის შესახებ
- დიპლომის და სერტიფიკატების ასლები ან ელექტრონული ვერსიები;
- სხვა დამატებითი დოკუმენტაცია (ვაკანსიის სპეციფიკიდან გამომდინარე);
- საბანკო ანგარიშის რეკვიზიტები.

უნივერსიტეტში შრომით ურთიერთობა შესაძლოა დამყარდეს:

ადმინისტრაციული პერსონალისთვის:



- უვადო შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე
- ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე
- კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა ფორმით

აკადემიურ პერსონალთან ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება აკადემიურ თანამდებობაზე არჩევის ვადით.

დასაქმებულთან შრომითი ურთიერთობა ფორმდება წერილობითი შრომითი ხელშეკრულებით, რომელიც განსაზღვრავს:

- თანამდებობასა და ფუნქციებს;
- შრომის ანაზღაურებას;
- სამუშაო დროსა და დასვენების პერიოდებს;
- შრომითი ურთიერთობის ვადას (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- მხარეთა უფლებებსა და ვალდებულებებს;
- სხვა არსებით პირობებს.

ხელშეკრულების მომზადებას და მის გაფორმებას უზრუნველყოფს ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური. გაფორმებული ხელშეკრულების ერთი ეგზემპლარი გადაეცემა თანამშრომელს, ხოლო მეორე ეგზემპლარი ინახება პირად საქმეში.

დასაქმებულის თანხმობით უნივერსიტეტი უფლებამოსილია საჭიროებისამებრ შეაგროვოს და დაამუშავოს დასაქმებულის პერსონალური მონაცემები შრომითი ურთიერთობის ფარგლებში, მათ შორის, დასაქმების თაობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად, დასაქმებულის შრომითი უნარების და შესრულებული სამუშაოს შესაფასებლად, მხარეთა შრომითი ფუნქცია-ვალდებულებების შესასრულებლად და მათი მონიტორინგისთვის, დამსაქმებლის ან/და მესამე პირების ქონების და უსაფრთხოების დასაცავად, მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნების შესასრულებლად და სხვა ლეგიტიმური მიზნებით, რაც ემსახურება შრომითი ურთიერთობის ფარგლებში მხარეთა ურთიერთვალდებულებების შესრულებას.

ასეთი მონაცემები მოიცავს თუმცა არ შემოიფარგლება შემდეგი ინფორმაციით: დასაქმებულის ვინაობა, პირადობის მაიდენტიფიცირებელი მონაცემები და შესაბამისი დოკუმენტაცია, დაბადების თარიღი, სქესი, საკონტაქტო ინფორმაცია, ფოტოსურათი, მოქალაქეობის, განათლების, პროფესიული გამოცდილების, სხვადასხვა უნარების ფლობის, დაკავებული თანამდებობის, შრომის ანაზღაურების, ნამუშევარი დროის, საპენსიო სქემაში მონაწილეობის შესახებ ინფორმაცია. აღნიშნული, შესაძლოა, მოიცავდეს დასაქმებულის განსაკუთრებული კატეგორიის მონაცემებს (ჯანმრთელობის, ნასამართლობის ან/და ნარკოლოგიური შემოწმების შესახებ ინფორმაცია), როდესაც ეს აუცილებელია შრომითი ვალდებულებებისა და ურთიერთობის ხასიათიდან გამომდინარე ან/და კანონმდებლობით პირდაპირ გათვალისწინებულ შემთხვევებში; ასევე, აუდიო-ვიზუალურ მონაცემებს (მაგალითად, აუდიო ან/და ვიდეომონიტორინგის შედეგად).

დამსაქმებელი უფლებამოსილია, მოსთხოვოს დასაქმებულს სამედიცინო-ნარკოლოგიური შემოწმების ცნობა ან თავად შეამოწმოს ის, როდესაც ეს აუცილებელია შრომითი ვალდებულებებისა და ურთიერთობის ხასიათიდან გამომდინარე, დასაქმებულის ნარკოლოგიური/ალკოჰოლური თრობის მონიტორინგისთვის.

პერსონალური მონაცემების დამუშავების საფუძველია დასაქმებულის თანხმობა, მათ შორის, მონაცემების წარმოდგენის გზით გამოხატული; შრომითი სახელშეკრულებო ურთიერთობის დამყარების და ამგვარი ურთიერთობის ფარგლებში ნაკისრი ვალდებულების შესრულების მიზნით მონაცემების დამუშავების აუცილებლობა; კანონმდებლობით დამსაქმებლისათვის დაკისრებული მოვალეობების შესრულების მიზნით მონაცემების დამუშავების აუცილებლობა; დამსაქმებლის ან/და მესამე პირის მნიშვნელოვანი ინტერესების დასაცავად მონაცემების დამუშავების აუცილებლობა თუ არ არსებობს დასაქმებულის უფლებების დაცვის აღმატებული ინტერესი. (დანართი #2)

დანაშაულის თავიდან აცილების, მისი გამოვლენის, საზოგადოებრივი უსაფრთხოების უზრუნველყოფის; მესამე პირების (სტუდენტების, ვიზიტორების) და თანამშრომლების



უსაფრთხოების (მათ შორის, ჯანმრთელობის და ქონების უსაფრთხოების) უზრუნველყოფის და საკუთრების დაცვის; კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვის; უნივერსიტეტის შენობის დაცვის მიმდინარეობს ვიდეომონიტორინგი.

ვიდეომონიტორინგს ექვემდებარება შემდეგი სივრცეები: შენობა-ნაგებობების გარე პერიმეტრი, შესასვლელი/გასასვლელი, პარკინგი, საერთო სარგებლობის და ცირკულაციისთვის საჭირო სივრცეები. მონიტორინგს დაქვემდებარებულ სივრცეებში განთავსებულია შესაბამისი გამაფრთხილებელი ნიშნები.

დამსაქმებელი დასაქმებულის პერსონალურ მონაცემებს შეინახავს იმ ვადით, რაც აუცილებელია დამსაქმებლის ლეგიტიმური მიზნებისთვის, როგორცაა ბიზნეს ჩანაწერების შენახვა და არქივირება, სამართლებრივ და მარეგულირებელ ნორმებთან შესაბამისობა, მათ შორის, შრომითი, საგადასახადო და საბუღალტრო აღრიცხვის მიზნებისთვის. აღნიშნული ვადის ამოწურვის შემდგომ, ისინი წაიშლება ან შეინახება დეპერსონალიზებული ფორმით.

პერსონალურ მონაცემების გასწორების, განახლების, შევსების, დაბლოკვის, წაშლის, განადგურების ან დამუშავების შეწყვეტის მოთხოვნით თუ ისინი მცდარია, არაზუსტია, არასრულია, არ არის განახლებული ან თუ მათი შეგროვება და დამუშავება განხორციელდა კანონის საწინააღმდეგოდ; მის შესახებ მონაცემების დამუშავების თაობაზე ინფორმაციის გაცნობის; მის შესახებ უნივერსიტეტში დაცული მონაცემების გაცნობის და სხვა მსგავსი მოთხოვნის შემთხვევაში, დასაქმებულმა უნდა მიმართოს ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახურს: HR@sdsu.edu.ge

დამსაქმებელმა დასაქმებულის პერსონალური მონაცემები, შესაძლოა, გადასცეს მესამე პირებს იმ შემთხვევაში თუ ამის თაობაზე არსებობს დასაქმებულის თანხმობა, ეს გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, აუცილებელია შესაბამისი მომსახურების გასაწევად ან/და დამსაქმებლის ლეგიტიმური ინტერესების დასაცავად. ასეთი მესამე პირები შესაძლოა იყვნენ:

- კანონმდებლობით განსაზღვრული ორგანოები, მათ შორის, სახელმწიფო და მაკონტროლებელი სახელმწიფო ორგანოები, მაგალითად, სსიპ - შემოსავლების სამსახური, სსიპ - საპენსიო სააგენტო, სსიპ - სოციალური მომსახურების სააგენტო, სსიპ - შრომის ინსპექციის სამსახური, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო (შრომითი იმიგრანტების მონაცემთა ბაზაში აღრიცხვის მიზნით);
- კორპორატიული მომსახურების გამწვევი პირები, მაგალითად, სადაზღვევო კომპანია, მობილური/სატელეფონო სერვისების პროვაიდერი კომპანია, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი აქტივობების შეთავაზებების კომპანია და ა.შ.) - იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებული მოითხოვს/თანხმობას გამოხატავს ასეთი მომსახურებით სარგებლობაზე. აღსანიშნავია, რომ დასაქმებულს ნებისმიერ დროს შეუძლია უარი თქვას მისი მონაცემების ასეთი პირებისთვის გადაცემაზე. დასაქმებულის მითითების შესაბამისად, დამსაქმებელი უფლებამოსილია ასეთ პირებს გაუზიაროს დასაქმებულის ოჯახის წევრების შესახებ მონაცემებიც, შესაბამისი მომსახურების გაწევის მიზნით. ასეთ დროს დამსაქმებელია პასუხისმგებელი შესაბამისი ოჯახის წევრის ინფორმირებასა და თანხმობის მოპოვებაზე, ასევე, მონაცემების სისწორეზე;
- დამსაქმებლისთვის მომსახურების გამწვევი პირები, მათ შორის, იურიდიული, აუდიტორული, საგადასახადო კონსულტანტები, მრჩეველები, საკურიერო ან/და კვლევით ორგანიზაციები, IT სერვისის და ელექტრონული სისტემების/პროგრამების მომწოდებლები.

ორგანიზაციული ორიენტაცია

ორგანიზაციული ორიენტაციის (Onboarding) და ადაპტაციის პროცესის მიზანია ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია უნივერსიტეტის სამუშაო გარემოში, ორგანიზაციულ კულტურაში, ღირებულებებსა და საქმიანობის პროცესებში, რაც უზრუნველყოფს მისი პროფესიული პოტენციალის სრულად რეალიზებას და პროდუქტიულობის სწრაფად ზრდას.



სამსახურში მიღების შემდეგ ყველა თანამშრომელი გადის ორგანიზაციული ორიენტაციის პროცესს, რომლის ფარგლებში ეცნობა:

- უნივერსიტეტის მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს;
- ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მართვის სისტემას;
- უნივერსიტეტის სტრატეგიულ მიზნებსა და პრიორიტეტებს;
- შინაგანაწესს, ეთიკის კოდექსსა და სხვა შიდა მარეგულირებელ აქტებს;
- შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის მოთხოვნებს;
- პერსონალური მონაცემების დაცვისა და ინფორმაციული უსაფრთხოების წესებს;
- უნივერსიტეტში მოქმედ ძირითად პროცესებსა და სერვისებს;
- სამუშაო პოზიციის მიზნებს, ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებს.

ადაპტაციის პროცესში მონაწილეობენ:

- ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური;
- უშუალო ხელმძღვანელი;
- შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული;
- მენტორი.

ადაპტაციის პროცესის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური და უშუალო ხელმძღვანელი პერიოდულად აფასებენ:

- თანამშრომლის ინტეგრაციის ხარისხს;
- სამუშაოს შესრულების პროგრესს;
- დამატებითი მხარდაჭერის ან განვითარების საჭიროებებს;
- თანამშრომლის კმაყოფილებასა და ჩართულობას.

სამუშაო დრო, დატვირთვა და დასვენება

სამუშაო დრო, დასვენების დრო, და სხვა შრომითი პირობები განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობის, უნივერსიტეტის შინაგანაწესისა და შრომითი ხელშეკრულების შესაბამისად.

უნივერსიტეტში პერსონალის სამუშაო დატვირთვის განაწილებას ერთ-ერთი მთავარი როლი ენიჭება ორგანიზაციული მართვის სწორად დაგეგმვისთვის, ვინაიდან, პერსონალის სამუშაო დატვირთვა პირდაპირ გავლენას ახდენს მის კეთილდღეობაზე, პროდუქტიულობაზე და ზოგადად, უნივერსიტეტის სამუშაო ძალის საერთო ეფექტურობაზე. უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს სამუშაო დატვირთვის განაწილებას შემდეგი პრინციპების საფუძველზე:

- სამართლიანობა და თანასწორობა;
- პოზიციის ფუნქციებთან შესაბამისობა;
- ეფექტიანობა და შედეგზე ორიენტირებულობა;
- თანამშრომელთა კეთილდღეობისა და შრომითი ბალანსის დაცვა;
- აკადემიური და ადმინისტრაციული საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინება;
- რესურსების რაციონალური გამოყენება.

აკადემიური და მოწვეული პერსონალის სამუშაო დატვირთვა განისაზღვრება სასწავლო საქმიანობით, კვლევითი და სამეცნიერო საქმიანობით, სტუდენტთა კონსულტირებითა და აკადემიური მხარდაჭერით, უნივერსიტეტის მართვისა და კომიტეტების საქმიანობაში მონაწილეობით, პროფესიული და საზოგადოებრივი ჩართულობის აქტივობებით და სხვა აკადემიური ფუნქციებით.



აკადემიური დატვირთვის დაგეგმვისას უნივერსიტეტი ითვალისწინებს სწავლების ხარისხის, კვლევითი საქმიანობისა და აკადემიური განვითარების საჭიროებებს.

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის სამუშაო დატვირთვა განისაზღვრება:

- თანამდებობრივი ფუნქციებით;
- სტრუქტურული ერთეულის მიზნებითა და ამოცანებით;
- სამუშაო პროცესების მოცულობითა და სირთულით;
- მომსახურების ხარისხისა და ეფექტიანობის მოთხოვნებით.

დატვირთვის განაწილებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანამშრომლის კომპეტენციები, პასუხისმგებლობის დონე და არსებული სამუშაო რესურსები.

სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არიან სამუშაო დატვირთვის დაგეგმვაზე, ფუნქციების ეფექტურ განაწილებაზე, გადატვირთვის ან არასაკმარისი დატვირთვის რისკების იდენტიფიცირებაზე, საჭიროების შემთხვევაში სამუშაო პროცესების გადანაწილებაზე. ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური საჭიროების შემთხვევაში ახორციელებს სამუშაო დატვირთვის ანალიზს და ამზადებს რეკომენდაციებს პროცესების გაუმჯობესების მიზნით.

შრომის ანაზღაურების სისტემა

უნივერსიტეტის შრომის ანაზღაურების სისტემა ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

- სამართლიანობა და თანასწორობა;
- შიდა და გარე კონკურენტუნარიანობა;
- გამჭვირვალობა;
- კომპეტენციებსა და პასუხისმგებლობებზე დაფუძნებული ანაზღაურება;
- საქმიანობის შედეგებისა და შესრულების გათვალისწინება;
- არადისკრიმინაციული მიდგომა.

უნივერსიტეტში შრომის ანაზღაურება მოიცავს:

- საბაზო თანამდებობრივ ანაზღაურებას;
- დამატებით ანაზღაურებას კანონმდებლობით ან უნივერსიტეტის შიდა რეგულაციებით გათვალისწინებულ შემთხვევებში;
- პრემიას, ბონუსს;
- სხვა მატერიალურ ან არამატერიალურ სარგებელს.

შრომის ანაზღაურების განსაზღვრისას უნივერსიტეტი ითვალისწინებს პოზიციის სირთულესა და პასუხისმგებლობის დონეს, სამუშაოს შინაარსსა და მნიშვნელობას, საჭირო კვალიფიკაციასა და კომპეტენციებს, შრომის ბაზარზე არსებულ მდგომარეობას, პროფესიულ გამოცდილებას, საქმიანობის შედეგებს და უნივერსიტეტის ფინანსურ შესაძლებლობებს.

უნივერსიტეტში სახელფასო დიაპაზონის განსაზღვრის პროცესში ჩართულია ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, ფინანსური სამსახური და რექტორი. სახელფასო დიაპაზონი განისაზღვრება პერსონალის ორი ძირითადი კატეგორიისათვის:

- ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი
- აკადემიური და მოწვეული პერსონალი

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის გრეიდების სისტემა ეფუძნება უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, პოზიციის პასუხისმგებლობის დონეს, გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებას, კომპეტენციებსა და ფუნქციურ მნიშვნელობას.



გრეიდების სისტემა უზრუნველყოფს პოზიციების იერარქიულ განაწილებას და ქმნის კარიერული განვითარების მკაფიო შესაძლებლობებს როგორც ვერტიკალურად, ისე ჰორიზონტალურად. აკადემიური პერსონალის სახელფასო გრადაცია დაკავშირებულია აკადემიურ თანამდებობებთან:

- პროფესორი;
- ასოცირებული პროფესორი;
- ასისტენტ-პროფესორი;
- ასისტენტი.

აკადემიური და მოწვეული პერსონალის კატეგორიები მოიცავს:

- აფილირებულ აკადემიურ პერსონალს;
- აკადემიურ პერსონალს;
- მოწვეულ პერსონალს.

შრომის ბაზარზე არსებული ცვლილებების, ინფლაციის, უნივერსიტეტის ფინანსური შესაძლებლობების, სტრატეგიული მიზნებისა და შიდა სამართლიანობის პრინციპების გათვალისწინებით, სახელფასო დიაპაზონები გადაიხედება არანაკლებ წელიწადში ერთხელ, როგორც წესი, ყოველი აკადემიური წლის დაწყებამდე.

სახელფასო დიაპაზონების გადახედვა არ გულისხმობს ავტომატურად ყველა თანამშრომლის ანაზღაურების ცვლილებას და თითოეული გადაწყვეტილება მიიღება უნივერსიტეტის მიერ დადგენილი პროცედურებისა და ფინანსური შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

7. თანამშრომელთა შეფასების და სამოტივაციო სისტემები

მიზნების მიხედვით მართვა და შეფასების სისტემები

უნივერსიტეტი ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის შეფასებას ახორციელებს მიზნების მიხედვით მართვის (Management by Objectives – MBO) და შესრულების ინდიკატორების (Key Performance Indicators – KPI) სისტემის საფუძველზე.

შეფასების სისტემა მიზნად ისახავს:

- უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების ინდივიდუალურ და სტრუქტურულ მიზნებთან დაკავშირებას;
- თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტურობისა და შედეგების შეფასებას;
- პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირებას;
- ანგარიშვალდებულებისა და შედეგზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის განვითარებას;
- კარიერული განვითარებისა და ტალანტების მართვის პროცესების მხარდაჭერას.

შეფასების პროცესი ეფუძნება წინასწარ შეთანხმებულ მიზნებსა და გაზომვად შედეგებს (KPIs), რომლებიც განისაზღვრება თანამშრომლის პოზიციის, პასუხისმგებლობებისა და უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტების გათვალისწინებით.

საქმიანობის შეფასების შედეგები გამოიყენება პროფესიული განვითარების, სწავლებისა და განვითარების, კარიერული წინსვლის, ტალანტების მართვის, აღიარებისა და წახალისების სისტემების მხარდაჭერის მიზნით.



შეფასების პროცესის დაგეგმვის, განხორციელების, შეფასების, შედეგების გამოყენებისა და გასაჩივრების დეტალური პროცედურები განისაზღვრება უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების პროცედურით.

აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შეფასება ხორციელდება „აკადემიური და მოწვეული პერსონალის სამეცნიერო-კვლევითი და აკადემიური საქმიანობის შეფასების წესის“ შესაბამისად.

პროფესიული განვითარება

უნივერსიტეტი აღიარებს, რომ ადამიანური კაპიტალის უწყვეტი განვითარება, თანამშრომელთა მოტივაცია და ჩართულობა წარმოადგენს საგანმანათლებლო ხარისხის, კვლევითი საქმიანობის ეფექტიანობისა და ინსტიტუციური განვითარების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობას.

უნივერსიტეტის ამოცანაა სწავლასა და პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და განმტკიცება. პროფესიული განვითარების ციკლი იყოფა ოთხ ეტაპად:

→ **პირველი ეტაპი:** პროფესიული განვითარების საჭიროების ანალიზი

შეფასების სისტემის ერთ-ერთი მთავარი მიზანი თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეების წარმოჩენა და ანალიზია, რის საფუძველზეც უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ხდება იდენტიფიცირება, თუ რა მიმართულებით სჭირდება თანამშრომელს განვითარება, რათა უფრო ეფექტიანად ასრულებდეს ფუნქციებს და შედეგად, გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულება. პროფესიული განვითარების საჭიროებების ანალიზისას მნიშვნელოვანი წყაროა თანამშრომლისგან მიღებული ინფორმაცია მის საჭიროებებზე. უშუალო ხელმძღვანელისა და თანამშრომლის მოსაზრებების შჯრების შემდეგ ინფორმაცია აისახება შეფასების ფორმაში.

პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების შემდეგ ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური ამუშავებს მიღებულ ინფორმაციას: გამოავლენს და აჯგუფებს თემატურად მსგავს საჭიროებებს, აერთიანებს სხვადასხვა წყაროდან მიღებულ ინფორმაციას, განსაზღვრავს თემატიკასა და რაოდენობებს.

ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებთან ერთად განსაზღვრავს დასაგეგმი აქტივობების საჭიროებასა და მათ პრიორიტეტულობას. პრიორიტეტული აქტივობები განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- კანონმდებლობით გათვალისწინებული ვალდებულება
- სტრატეგიული მნიშვნელობა
- ხარჯების ეფექტურობა

→ **მეორე ეტაპი:** პროფესიული განვითარების გეგმის მომზადება და დამტკიცება

პროფესიული განვითარების საჭიროების განსაზღვრის შემდეგ ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური აკადემიური წლის დასაწყისში უნივერსიტეტის რექტორს დასამტკიცებლად წარუდგენს თანამშრომლების პროფესიული განვითარების გეგმას და უზრუნველყოფს მის განხორციელებას.

→ **მესამე ეტაპი:** პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელება

ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური პროფესიული განვითარების გეგმის განხორციელებისთვის უზრუნველყოფს: ტრენერების მოძიებას, ტრენინგების ორგანიზებას,



თანამშრომელთა დასწრების აღრიცხვას, პროგრამის მასალების გავრცელებას, პროგრამის მონაწილეთა ტესტირებას (საჭიროების შემთხვევაში).

→ **მეოთხე ეტაპი:** პროფესიული განვითარების შეფასება

უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს პროფესიული განვითარების მექანიზმების რეგულარულ შეფასებას და შესაბამისი პროგრამების მუდმივ გაუმჯობესებას, რათა ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებასა და უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ტრენინგები და სხვა სასწავლო აქტივობები ფასდება მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში: პროფესიული განვითარების მოკლევადიან პერსპექტივაში შეფასება გულისხმობს მონაწილის მიერ სასწავლო პროცესის შეფასებას უშუალოდ მისი დასრულების შემდგომ.

შეფასება გრძელვადიან პერსპექტივაში გულისხმობს პროფესიული განვითარების გავლენის შეფასებას თანამშრომლის შესრულებულ სამუშაოზე.

სამოტივაციო სისტემები

უნივერსიტეტი თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით იყენებს შემდეგ მექანიზმებს:

→ **მატერიალური მოტივაცია**

- კონკურენტუნარიანი და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემა;
- გრეიდირებისა და სახელფასო დიაპაზონების სისტემა;
- საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული წახალისების მექანიზმები;
- ერთჯერადი ფულადი წახალისება განსაკუთრებული მიღწევებისთვის;
- პროფესიული განვითარების დაფინანსება ან თანადაფინანსება;
- კონფერენციებში, ტრენინგებსა და პროფესიულ ღონისძიებებში მონაწილეობის მხარდაჭერა.

→ **არამატერიალური მოტივაცია**

- მიღწევებისა და წარმატებების საჯარო აღიარება;
- მადლობის სიგელები და აღიარების პროგრამები;
- კარიერული განვითარების შესაძლებლობები;
- პროფესიული ზრდისა და დაწინაურების შესაძლებლობები;
- მენტორინგისა და ლიდერობის განვითარების პროგრამები;
- მოქნილი და თანამშრომელზე ორიენტირებული სამუშაო გარემო;
- თანამშრომელთა ინიციატივებისა და იდეების მხარდაჭერა;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობა.

→ **თანამშრომელთა კეთილდღეობა**

უნივერსიტეტი ხელს უწყობს ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნას, რომელიც ეფუძნება ურთიერთპატივისცემას, თანასწორობას, თანამშრომლობას, უსაფრთხოებას, პროფესიულ განვითარებასა და თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვას. შესაძლებლობის ფარგლებში, ახორციელებს:

- ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის პროგრამებს;
- სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსის მხარდაჭერას;
- გუნდური და კულტურული აქტივობების ორგანიზებას;



- თანამშრომელთა ჩართულობისა და კმაყოფილების კვლევებს.

8. შრომითი ურთიერთობების დასრულება

შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლები გათვალისწინებულია დასაქმებულთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულებითა და უნივერსიტეტის შიდა რეგულაციებით.

შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტამდე, უნივერსიტეტის ადამიანური კაპიტალის მართვის სამსახური უზრუნველყოფს თანამშრომელთან „წასვლის წინა“ (ე.წ. „Offboarding“) ინტერვიუს ჩატარებას, რომლის მიზანია მის მიერ დასახელებული მიზეზებისა და ასევე უნივერსიტეტის მიმართ გამოთქმული პრეტენზიების დეტალურად ჩანიშვნა შემდგომი ანალიზისთვის. დასაქმებულს ეძლევა შესაძლებლობა გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება მისი საქმიანობის შეფასების სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე, აგრეთვე დაასახელოს ის დაბრკოლებები, რომლებმაც ხელი შეუშალეს დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ შესრულებაში, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

9. დასკვნითი დებულებები

დოკუმენტი ძალაში შედის დამტკიცებისთანავე. მასში ცვლილების შეტანა შესაძლებელია კანონმდებლობითა და უნივერსიტეტის შიდა ნორმატიული აქტებით დადგენილი წესით.