

დოკუმენტი დამტკიცებულია
უნივერსიტეტის რექტორის 2020 წლის 07
აგვისტოს №331 ბრძანებით

დოკუმენტში ცვლილებები შეტანილია
უნივერსიტეტის რექტორის 2020 წლის 30
დეკემბრის №126 ბრძანებით, 2021
წლის 5 თებერვლის №15 ბრძანებითა
და 2021 წლის 17 მაისის №75
ბრძანებით

შპს „ქუთაისის უნივერსიტეტი“

ადმინისტრაციული პერსონალის კომპეტენციათა შეფასების სისტემა

სარჩევი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები.....	3
მუხლი 2. შეფასების პერიოდულობა	3
მუხლი 3. შეფასების პროცედურა.....	3
მუხლი 4. მმართველობითი დონეები.....	4
მუხლი 5. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება დონეების მიხედვით.....	6
მუხლი 6. შეფასების მეთოდოლოგია და ინსტრუმენტები.....	6
მუხლი 7. ტაპ და შუა რგოლის მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა	7
მუხლი 8. საოპერაციო გუნდის (რგოლის) შეფასების პროცედურა	11
მუხლი 9. ქულების მინიჭება და საბოლოო შედეგის გამოთვლა	12
მუხლი 10. შეფასების რეპორტი.....	12
მუხლი 11. შეფასების შედეგების გამოყენება	13
მუხლი 12. პერსონალის განვითარების გეგმა.....	14
მუხლი 13. შეფასებაზე უარის თქმა.....	15
მუხლი 14. შეფასების შედეგის გასაჩივრების პროცედურა.....	15
მუხლი 15. შეფასების პროცესზე პასუხისმგებელი პირები.....	17
მუხლი 16. კონფიდენციალურობა.....	18
მუხლი 17. შეფასების სისტემის განვითარება	18

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. ადმინისტრაციული პერსონალის, მათ შორის დამხმარე პერსონალის (შემდგომში - ადმინისტრაციული პერსონალი), კომპეტენციათა შეფასების სისტემა შემუშავებულია ქუთაისის უნივერსიტეტის პერსონალის მართვის პოლიტიკის საფუძველზე და ადგენს ქუთაისის უნივერსიტეტის პერსონალის შეფასების პრინციპებს, პროცედურებს, შეფასების შედეგების გასაჩივრებისა და ანგარიშგების წესებს. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების ყოველი ციკლის დასრულების შემდეგ, თანამშრომელთა შეფასების სისტემით კმაყოფილების კვლევის შედეგად, შესაძლოა განხორციელდეს შეფასების პროცესის ცვლილება/გაუმჯობესება.

2. ადმინისტრაციული პერსონალის კომპეტენციათა შეფასების სისტემის მიზანია დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება, მისი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა, პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევების, პროფესიული შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენა და უნივერსიტეტის ორგანიზაციული განვითარება.

3. უნივერსიტეტში ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება წარმოებს კანონიერების, სამართლიანობის, ობიექტურობის, გამჭვირვალობის, მიუკერძოებლობის, ნდობისა და უნივერსიტეტისა და პერსონალის ინტერესთა თანაზომიერების პრინციპების დაცვით.

მუხლი 2. შეფასების პერიოდულობა

1. ადმინისტრაციული პერსონალი შეფასებას ექვემდებარება წელიწადში ერთხელ - მიმდინარე კალენდრული წლის დასრულების შემდეგ, შეფასების პროცესი იწყება კალენდრული წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 30 დღის ვადაში.

2. პერსონალი შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის თანამდებობაზე სამსახურებრივი მოვალეობების განხორციელების დაწყებიდან არანაკლებ 3 (სამი) თვის შემდეგ.

3. მიმდინარე შეფასება უნდა დასრულდეს ახალი შესაფასებელი პერიოდის დაწყებამდე.

მუხლი 3. შეფასების პროცედურა

თანამშრომელთა მხრიდან შეფასების სისტემის მიმართ მაღალი ნდობის მოპოვებისა და შეფასების სისტემის მეტი ეფექტიანობისთვის, შეფასების პროცესის განხორციელება ქვემოთ მოცემული პროცედურების დაცვით:

ა. შემფასებელთა და შესაფასებელთა იდენტიფიცირება;

ბ. შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით თანამშრომლებთან საინფორმაციო შეხვედრებისა და წერილობითი კომუნიკაციის განხორციელება;

გ. შეფასების კითხვარების აწყობა ელექტრონულად;

- დ. შეფასების პროცესის დაწყების შესახებ პერსონალისთვის ინფორმაციისა და შესაბამისი ინსტრუქციების მიწოდება;
- ე. შეფასების ანგარიშების (რეპორტების) ამოღება;
- ვ. ანგარიშის ელექტრონულად მიწოდება თანამშრომლებისთვის;
- ზ. თანამშრომლებთან გასაუბრება და ანგარიშის პირადად გაცნობა;
- თ. ანგარიშის შესაბამისად, თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შემუშავება;
- ი. შედეგების გასაჩივრების პროცედურის ორგანიზება (გასაჩივრების შემთხვევაში);
- კ. შეფასების პროცესით თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა;
- ლ. საჭიროების შემთხვევაში, კმაყოფილების კვლევის საფუძველზე, შეფასების პროცესის გაუმჯობესება.

მუხლი 4. მმართველობითი დონეები

1. შეფასების სისტემის განსახორციელებლად უნივერსიტეტში განსაზღვრულია მმართველობითი დონეები¹. უნივერსიტეტში არსებობს სამი მმართველობითი დონე.

დონე N	მმართველობითი დონის დასახელება	მმართველობითი დონის აღწერა
1	Top Management / ტოპ მენეჯმენტი	მმართველი გუნდი, რომელიც თავისი მიმართულებით განსაზღვრავს სტრატეგიას, ბიზნეს პროცესების წარმართვის პოლიტიკას და უწევს მათ კოორდინაციას.
2	Middle Management / შუა რგოლის მენეჯმენტი	გამაშუალებელი რგოლი, რომელიც მართავს ძირითად სამუშაო გუნდს, ნერგავს მმართველი გუნდის პოლიტიკას.
3	Operational Team / საოპერაციო გუნდი (რგოლი)	სამუშაო გუნდი, რომელიც ასრულებს თავისი მიმართულებით სამუშაო აქტივობებს.

¹ მმართველობითი დონე არის იმ პოზიციების დასახელება, რომლებსაც მართვის თანაბარი ძალაუფლება გააჩნიათ, მსგავსი კომპეტენციები აქვთ და ორგანიზაციულ იერარქიაში მსგავს პოზიციაზე იმყოფებიან.

2. ტოპ მენეჯმენტის დონის პოზიციაზე წარმოდგენილ თანამშრომელთა ფუნქციები ითვალისწინებს: სტრატეგიის შემუშავებას, დაწესებულების განვითარებაზე ზრუნვას, სხვადასხვა რესურსის (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური და სხვა) დაგეგმვას, ორგანიზებას, კოორდინირებას, სტიმულირებას, და კონტროლს. შესაბამისად, მათი შეფასება ხდება ამ მიმართულებით (თუ, მათ რამდენად ახასიათებთ შესაბამისი კომპეტენციები).

3. შუა რგოლის მენეჯმენტის პოზიციაზე წარმოდგენილ თანამშრომელთა კომპეტენცია არის დაქვემდებარებული თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი/შესრულებული სამუშაოების მონიტორინგი, სამუშაო აქტივობების ორგანიზება და ამოცანების, თუ შედეგების მართვა, ასევე უნივერსიტეტის სტრატეგიის დანერგვა. შესაბამისად, მათი შეფასება ხდება ამ მიმართულებით (თუ მათ რამდენად ახასიათებთ შესაბამისი კომპეტენციები).

4. საოპერაციო გუნდის დონის პოზიციაზე არიან უშუალოდ დავალებების შემსრულებლები, ამიტომ ისინი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ფასდებიან (თუ რა კომპეტენციები სჭირდებათ სამუშაოს შესრულებისათვის).

5. მმართველობითი დონეების მიხედვით ჯგუფდება პოზიციები, რომლებიც ერთნაირი კომპეტენციებით ფასდება.

ტოპ მენეჯმენტი

შუა რგოლის მენეჯმენტი

საოპერაციო რგოლი

1. რექტორი	1. სამსახურის ხელმძღვანელი/უფროსი	1. სტრუქტურული ერთეულის სპეციალისტი/ მთავარი სპეციალისტი
2. ვიცე-რექტორი	2. ექთანი	
3. დეკანი	3. პროგრამის ხელმძღვანელი /თანახელმძღვანელი 4. ბიბლიოთეკის უფროსი	2. ბიბლიოთეკარი 3. ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერი/სპეციალისტი 4. სტუდენტური ბაზების მენეჯერი 5. სასწავლო პროცესის მართვის მენეჯერი 6. ფინანსური მენეჯერი 7. საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი 8. სპორტული-კულტურული ლონისძიებების მენეჯერი 9. არქივარიუსი 10. ჟურნალის რედაქტორი

მუხლი 5. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება დონეების მიხედვით

მმართველობითი დონეების მიხედვით, შეფასება განსხვავებული ინსტრუმენტით ხორციელდება, შესაბამისად, თითოეული მმართველობითი დონის შეფასების პროცედურები განსხვავდება.

ცხრილი №1: შეფასების ინსტრუმენტები მმართველობითი დონეების მიხედვით

დონე N	მმართველობითი დონე	შეფასების მეთოდი
1	Top Management / ტოპ მენეჯმენტი	360 გრადუსიანი შეფასება
2	Middle Management / შუა რგოლის მენეჯმენტი	360 გრადუსიანი შეფასება
3	Operational Team / საოპერაციო გუნდი (რგოლი)	ხელმძღვანელის შეფასება

360 გრადუსიანი შეფასება, გულისხმობს თანამშრომლის შეფასებას, ყველა დაკავშირებული მხრიდან, თანამშრომლის შესახებ საზოგადოებრივი აზრის მოსმენას.

მუხლი 6. შეფასების მეთოდოლოგია და ინსტრუმენტები

1. შერჩეული შეფასების სისტემა დაფუძნებულია 360 გრადუსიან შეფასებასა და უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებაზე.

2. 360-გრადუსიანი უკუკავშირი (შეხედულებების/მოსაზრებების გაზიარება), იგივე მრავალრაკურსიანი, მრავალ წყაროზე დაფუძნებული უკუკავშირი ან შეფასება მოიცავს დასაქმებულის გარშემო არსებულ ყველა მიმართულებას. 360 გრადუსიანი შეფასება ამ შემთხვევაში სრული წრის ასოციაციას ქმნის, რომლის ცენტრშიც არის მოქცეული დასაქმებული. უკუკავშირი გროვდება სხვადასხვა წყაროდან - თვითშეფასებიდან², კოლეგებისგან, დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლებისგან და უშუალო ხელმძღვანელებისგან.

3. კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფისა და შეფასების ობიექტურობის მიზნით, შემფასებელის რაოდენობა უნდა იყოს 2 ან 2-ზე მეტი, რომ მოხდეს მათი შეფასების დამოუკიდებლად გათვალისწინება (საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლა). წინააღმდეგ შემთხვევაში დაქვემდებარებულების შეფასება აისახება ჯამურ შეფასებაში.

² თვითშეფასების ფორმის შევსების დროს გამოიყენება შეფასების იგივე ფორმა, რაც გარე შემფასებლების მიერ.

4. ხელმძღვანელის მიერ დაქვემდებარებულის (საოპერაციო რგოლი) უშუალო შეფასება გულისხმობს დასაქმებულების შეფასებას უშუალო ხელმძღვანელების მიერ. თანამშრომლებს ხელმძღვანელებიდან აფასებს ორი დონის მენეჯერი, კერძოდ, მის იერარქიაში თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი და მისი ზემდგომი მენეჯერი. აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს ყველა მმართველი რგოლის თანამშრომელთან მიმართებით ობიექტურ და გამჟღავნებულ შეფასებას.

5. ტოპ მენეჯმენტის შეფასების დროს შეფასებაში ერთვება დაწესებულების პრეზიდენტი, რომლის შეფასებაც არ ახდენს გავლენას საბოლოო რეიტინგზე.

6. შეფასების პროცესი ხორციელდება ელექტრონული კითხვარების მეშვეობით უნივერსიტეტის შიდა პროგრამულ ბაზის, ე.წ. HR SOFT-ის მეშვეობით, რომლის შესახებაც თანამშრომლებს შეტყობინება ეგზავნებათ ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. კვლევა გრძელდება 10 სამუშაო დღის განმავლობაში.

7. თანამშრომლები, რომლებიც ფასდებიან 360 გრადუსიანი შეფასების მეთოდოლოგიით ვალდებულნი არიან მოიწვიონ შეფასებაში კოლეგები (არანაკლებ 5 კოლეგა).

მუხლი 7. ტოპ და შუა რგოლის მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა

1. ტოპდა შუალედური მენეჯმენტის პოზიციებზე მომუშავე თანამშრომლები ფასდებიან 360 გრადუსიანი შეფასებით, რომელიც მომდინარეობს დასაქმებულის გარშემო არსებული ყველა მიმართულებიდან (თვითშეფასება, კოლეგების, უშუალო ხელმძღვანელების, ქვემდგომი პირების). ტოპ მენეჯმენტის შეფასება დაფუძნებულია კომპეტენციების კითხვარზე (იხ. ცხრილი #2 კომპეტენციის კითხვარი ტოპ მენეჯმენტის შეფასებისთვის). კითხვარი არის სტანდარტიზირებული კომპეტენციების მიხედვით. კომპეტენციები ფასდება ხარისხობრივი 5 ბალიანი შკალით იმის მიხედვით, თუ რამდენად ახასიათებს ან არ ახასიათებს თანამშრომელს კონკრეტული კომპეტენცია. შუა რგოლის მენეჯმენტის შეფასება ასევე, დაფუძნებულია კომპეტენციების კითხვარზე (იხ. ცხრილი #3: კომპეტენციის კითხვარი შუა რგოლის მენეჯმენტის შეფასებისთვის).

2. ტოპ მენეჯმენტის კითხვარში მოცემულია 25 ქცევითი ინდიკატორი, რომელიც დაჯგუფებულია 4 დიდ კომპეტენციაში. ესენია:

- ინოვაცია;
- შედეგების მართვა;
- ხალხის მართვა;
- განვითარება.

შუა რგოლის მენეჯმენტის კითხვარში მოცემულია 24 ქცევითი ინდიკატორი, რომელიც დაჯგუფებულია 4 დიდ კომპეტენციაში. ესენია:

- ინოვაცია;
- შედეგების მართვა;
- ხალხის მართვა;
- განვითარება.

ცხრილი №2: კომპეტენციის კითხვარი ტოპ მენეჯმენტის შეფასებისთვის

	ქცევითი ინდიკატორი	საერთოდ არ				მალიან ახასიათებს
		ახასიათებს	-	-	-	
		1	2	3	4	5
N	ქცევითი ინდიკატორი					
1	გადაწყვეტილებების მიღების მზაობა					
2	შედეგზე ორიენტირებულობა					
3	თანმიმდევრულობა მოქმედებებში					
4	სტრესულ სიტუაციებში ადეკვატური მოქმედება					
5	ინოვაცია					
6	რისკების შეფასება და მართვა					
7	სამუშაო პროცესის მართვა					
8	გუნდის შეკვრა					
9	გუნდის სამუშაოს წარმართვა					
10	ემოციური სტაბილურობა					
11	სტრატეგიული აზროვნება					
12	დელეგირება					
13	ურთიერთობების მართვა					
14	დამარწმუნებელი კომუნიკაცია					
15	სწორი უკუკავშირი					
16	ცვლილებების მართვა					
17	განსხვავებული აზრის მიმართ მიმდებლობა					
18	შეფასების კონსტრუქციული აღქმა					
19	თავდაჯერებულობა					
20	პასუხისმგებლობა საკუთარი გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის შედეგზე					
21	კომპეტენტური თანამშრომლების შერჩევა და მათი კვალიფიკაციის ამაღლების უნარი					
22	საზოგადოებრივი იმიჯი					
23	საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების აღქმის უნარი					
24	თვითგანვითარებაზე ორიენტირება					
25	სანდობა					

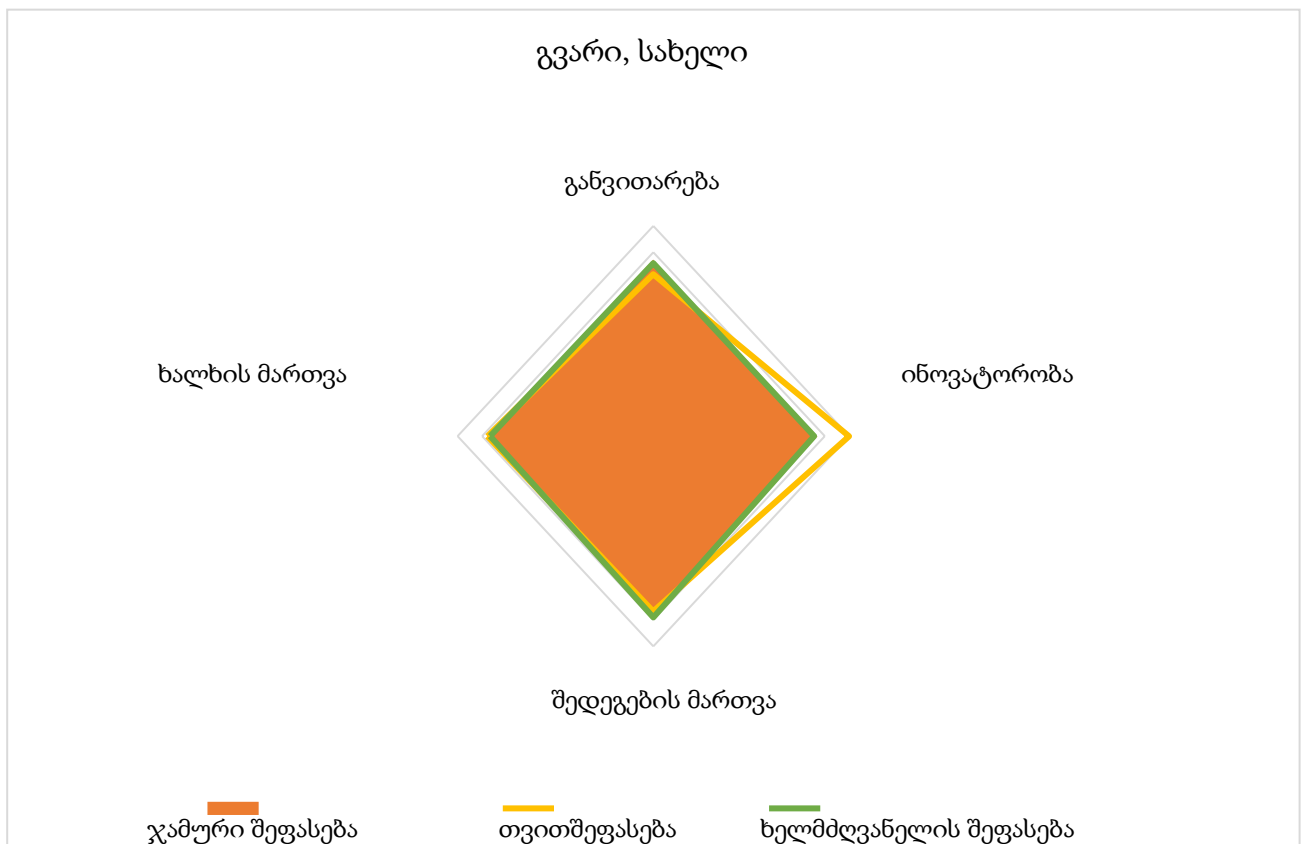
ცხრილი №3: კომპეტენციის კითხვარი შუა რგოლის მენეჯმენტის შეფასებისთვის

N	ქცევითი ინდიკატორი	საერთოდ არ				მაღლიან ახასიათებს
		ახასიათებს	-	-	-	
		1	2	3	4	5
1	გადაწყვეტილებების მიღების მზაობა					
2	შედეგზე ორიენტირებულობა					
3	თანმიმდევრულობა მოქმედებებში					
4	სტრესულ სიტუაციებში ადეკვატური მოქმედება					
5	ინოვაცია					
6	რისკების შეფასება და მართვა					
7	სამუშაო პროცესის მართვა					
8	გუნდის შეკვრა					
9	გუნდის სამუშაოს წარმართვა					
10	ემოციური სტაბილურობა					
11	დელეგირება					
12	ურთიერთობების მართვა					
13	დამარწმუნებელი კომუნიკაცია					
14	სწორი უკუკავშირი					
15	ცვლილებების მართვა					
16	განსხვავებული აზრის მიმართ მიმდებლობა					
17	შეფასების კონსტრუქციული აღქმა					
18	თავდაჯერებულობა					
19	პასუხისმგებლობა საკუთარი გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის შედეგზე					
20	კომპეტენტური თანამშრომლების შერჩევა და მათი კვალიფიკაციის ამაღლების უნარი					
21	საზოგადოებრივი იმიჯი					
22	საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების აღქმის უნარი					
23	თვითგანვითარებაზე ორიენტირება					
24	სანდობა					

3. 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის შესაბამისად, ერთად ჯგუფდება კოლეგების შეფასების ქულათა საშუალო არითმეტიკული, დაქვემდებარებულების შეფასების საშუალო, ხელმძღვანელების შეფასების საშუალო მონაცემები და თითოეული მაჩვენებელი ედრება თვითშეფასებას, თუ რამდენად არის განსვლა საკუთარ აღქმასა და სხვადასხვა შემფასებელთა ჯგუფების აღქმას შორის.

4. სტატისტიკური დამუშავების შედეგად, დაჯგუფებული ფაქტორების მეშვეობით, ხდება განსვლის (განსხვავების) ანალიზი თვითშეფასებასა და სხვის შეფასებას შორის ქვემოთ მოცემული გრაფიკის მსგავსად.

ცხრილი №4: განსვლის გრაფიკა



მუხლი 8. საოპერაციო გუნდის (რგოლის) შეფასების პროცედურა

1. საოპერაციო რგოლი ფასდება ხელმძღვანელების მიერ, კერძოდ დონის მენეჯერის - თანამშრომლის იერარქიაში მისი უშუალო ხელმძღვანელისა და მისი ზემდგომი მენეჯერის მიერ. აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს ყველა მმართველი რგოლის თანამშრომელთან მიმართებით ობიექტურ და გაშუალებულ შეფასებას.
2. საოპერაციო რგოლის შეფასება დონის ხელმძღვანელის მიერ ხდება შედარებით მცირე ზომის კითხვარის მეშვეობით, რომელიც, ასევე, მოიცავს ქცევით ინდიკატორებს, სადაც თანამშრომელი ფასდება ხარისხობრივ 5 ბალიან შკალაზე.

ცხრილი №5 კომპეტენციის კითხვარი საოპერაციო გუნდის შეფასებისთვის

ქცევითი ინდიკატორი		საერთოდ არ				მალიან
		ახასიათებს	-	-	-	ახასიათებს
		1	2	3	4	5
N	ქცევითი ინდიკატორი					
1	საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღების მზაობა					
2	შედეგზე ორიენტირებულობა					
3	თანმიმდევრულობა მოქმედებებში					
4	სტრესულ სიტუაციებში ადეკვატური მოქმედება					
5	სამუშაოს ჯეროვანი შესრულება					
6	სწორი კომუნიკაცია					
7	პასუხისმგებლობა საკუთარი გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის შედეგზე					
8	ემოციური სტაბილურობა					
9	განსხვავებული აზრის მიმართ მიმდებლობა					
10	შეფასების კონსტრუქციული აღქმა					
11	სიახლეების მიმართ ადაპტაციის უნარი					
12	თვითგანვითარებაზე ორიენტირება					

მუხლი 9. ქულების მინიჭება და საბოლოო შედეგის გამოთვლა

1. შეფასების მეთოდის ფარგლებში გათვალისწინებული ქცევითი ინდიკატორები ფასდება მთელი რიცხვებით, მაქსიმალური - 5 (ხუთი) და მინიმალური 1 (ერთი) ქულის მეშვეობით, ხოლო საბოლოო შეფასება, კი, მიიღება თითოეული შემფასებლის მიერ მინიჭებულ ქულათა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით. თვითშეფასების შედეგები რეიტინგის გამოთვლისას მხედველობაში არ მიიღება.
2. შეფასების შედეგები დაანგარიშდება შემდეგნაირად: თითოეულ ქცევით ინდიკატორსა და კომპეტენციაზე დაანგარიშდება საშუალო არითმეტიკული ქულა შემფასებელთა ჯგუფების მიხედვით (მაგ. თითოეულ ქცევით ინდიკატორსა და კომპეტენციაზე მიიღება ზემდგომი ხელმძღვანელების, ქვემდგომი თანამშრომლების, კოლეგების).
3. ამასთან, კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფის მიზნით, თუ შემფასებელ თანამშრომელთა რიცხვი 2-ზე ნაკლებია, მათი შეფასების საშუალო არითმეტიკული ცალკე არ დაანგარიშდება და დაჯამდება ხელმძღვანელების შეფასებასთან ერთად.
4. კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფის მიზნით, თუ თანამშრომელს ჰყავს მხოლოდ ერთი ზემდგომი, მისი შეფასება ცალკე არ გამოიყოფა და დაანგარიშდება სხვათა ჯამურ შეფასებასთან ერთად.
5. ადმინისტრაციული პერსონალის ჯამური შეფასება (რეიტინგი) გამოითვლება ყველა შემფასებელი ჯგუფის მიერ მინიჭებულ ქულათა საშუალო არითმეტიკულით (გარდა თვითშეფასების ქულისა).

მუხლი 10. შეფასების რეპორტი

1. ქუთაისის უნივერსიტეტის შეფასების სისტემის შემდეგი ფაზა არის თანამშრომელთათვის შეფასების ანგარიშის მიწოდება. ანგარიში (რეპორტი) მზადდება ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის მიერ უნივერსიტეტის პროგრამული უზრუნველყოფის ე.წ. HR SOFT-ის მეშვეობით, რომელიც რეპორტების დაანგარიშების დროს იყენებს ზემოთ მოცემულ ქულათა დაანგარიშების ალგორითმს.
2. ანგარიშის მიწოდება თანამშრომლისთვის ხდება ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის და უშუალო ხელმძღვანელის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ჩართულობით, ინდივიდუალურ შეხვედრაზე. თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა მიიღოს შეფასების შედეგებთან დაკავშირებული უკუკავშირი და თვითონაც დასვას კითხვები.
3. რეპორტები ინახება 3 ეგზემპლარად: ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურში, შეფასებული თანამშრომლის პირად საქმეში და თვითონ შეფასებულთან. რეპორტის მიწოდების შემდგომ ხორციელდება უკუკავშირის სესია, რომლის დროს დგინდება, თანამშრომლისთვის მისაღებია თუ არა რეპორტი, რეკომენდაციები და სამომავლო განვითარების გეგმა.

4. სამომავლო განვითარების გეგმის შევსების შედეგად იგეგმება სასწავლო კურსების კალენდარი.

მუხლი 11. შეფასების შედეგების გამოყენება

1. შეფასების შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

ა) პერსონალის პროფესიული განვითარებისთვის - სწავლების საჭიროების განსაზღვრისათვის/ინდივიდუალური განვითარებისათვის;

ბ) პერსონალის კარიერული განვითარებისათვის³;

გ) პერსონალის წახალისებისათვის;

დ) პერსონალის მიმართ დისციპლინური ღონისძიების გატარებისთვის;

ე) უნივერსიტეტის სხვა შიდა სამართლებრივი აქტებით განსაზღვრული ღონისძიებების განხორციელებისთვის.

2. შეფასების შედეგების შესაბამისად, შესაძლოა, განისაზღვროს პერსონალის პროფესიული განვითარების საჭიროება. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური, შეფასებულსა და მის უშუალო ხელმძღვანელთან შეთანხმებით, ადგენს პერსონალის განვითარების ინდივიდუალურ გეგმას და უზრუნველყოფს მის აღსრულებას.

3. პერსონალის შეფასების შედეგების მიხედვით შესაძლებელია განხორციელდეს მათი წახალისება შემდეგი პრინციპით:

ა) მაღლობის გამოცხადება - იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომლის ჯამური წლიური შეფასება - რეიტინგი მერყეობს 80-90% შორის;

ბ) შესაბამისი სიგელის გადაცემა - იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომლის ჯამური წლიური შეფასება - რეიტინგი მერყეობს 90-98% შორის;

გ) ფულადი ჯილდოს (პრემიის) გაცემა - იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომლის ჯამური წლიური შეფასება - რეიტინგი მერყეობს: 99-100% შორის - 200 ლარი.

4. პერსონალის მიმართ დისციპლინური ღონისძიების გატარებისთვის შინაგანაწესის თანახმად შეიძლება განხორციელდეს:

ა) გაფრთხილება - იმ შემთხვევაში თუ თანამშრომლის ჯამური წლიური შეფასების რეიტინგი მერყეობს 20-50% შორის;

ბ) 20% დაბალი შეფასება შესაძლებელია გახდეს შრომის ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი.

³ დაწინაურება, გადაყვანა, სამუშაოს გამრავალფეროვნება

5. ადმინისტრაციული პერსონალი, რომლის შეფასებაც განხორციელდა საგამოცდო (6 თვიანი) პერიოდში მასზე არ ვრცელდება ამავე მუხლის მე-3 და მე-4 პუნქტებით განსაზღვრული ღონისძიებები.

6. ადმინისტრაციული პერსონალი, რომლის შეფასების რეპორტი არის არასრული (შეფასების მეთოდოლოგიის გათვალისწინებით, რომელიმე შემფასებელმა რგოლმა არ/ვერ მიიღო მონაწილეობა, უშუალო ხელმძღვანელები, კოლეგები, თვითშეფასება, დაქვემდებარებულები) ასეთ შემთხვევაში მასზე არ ვრცელდება ამ მუხლის მე-3 და მე-4 პუნქტებით განსაზღვრული ღონისძიებები.

მუხლი 12. პერსონალის განვითარების გეგმა

1. პერსონალის განვითარების გეგმა წარმოადგენს შეფასების სისტემის განუყოფელ ნაწილს. პერსონალის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის.

2. განვითარების ასპექტებია:

ა) ცოდნა;

ბ) კომპეტენციები;

გ) უნარები.

3. განვითარების გეგმა დგება პერსონალსა და უშუალო ხელმძღვანელის ერთობლივი განხილვის საფუძველზე, საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის ჩართულობით.

4. პერსონალის განვითარების გეგმა მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

ა) განვითარების არეალი (ცოდნა, უნარი, კომპეტენცია);

ბ) განვითარების პერიოდი;

გ) განმავითარებელი აქტივობა (ტრენინგი, დავალება, მენტორინგი და ა.შ.);

დ) მოსალოდნელი შედეგი (ინდიკატორი);

ე) საჭირო რესურსები.

5. პერსონალის განვითარება ხორციელდება სხვადასხვა განმავითარებელი ღონისძიებების მეშვეობით:

ა) ტრენინგები;

ბ) სასწავლო კურსი;

- გ) განმავითარებელი დავალებები - ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დავალება, რომელიც ახალი გამოწვევაა პერსონალისთვის, წარმოადგენს მისთვის სიახლეს და მიზნად ისახავს პერსონალის პროფესიულ განვითარებას;
- დ) მენტორის მიჩენა - მენტორინგი წარმოადგენს უფრო გამოცდილი პირის (პერსონალის) მიერ ცოდნის, გამოცდილების გადაცემას ნაკლებ გამოცდილი პერსონალისთვის;
- ე) მენტორის როლის მიჩენა - მენტორის როლში ყოფნა ავითარებს პერსონალს, რადგან ის ახდენს საკუთარი ცოდნის, გამოცდილების მობილიზებას, აუმჯობესებს კომუნიკაციის უნარებს, ამზადებს ლიდერული პოზიციისთვის.
- ვ) პროექტების მართვა - ახალი ე.წ. პროექტების მართვა წარმოადგენს ახალ გამოცდილებას, რომელიც ავითარებს კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის უნარებს. ასევე მნიშვნელოვანია მოტივირებისათვის, რადგან პერსონალი ასრულებს და ითვისებს ახალი ტიპის აქტივობებს, შინაარსებს.
- ზ) ქოუჩინგი - ქოუჩი (უშუალო ხელმძღვანელი) ეხმარება პერსონალს განვიტაროს რომელიმე უნარი, კომპეტენცია (კომუნიკაცია, პერსონალთან ურთიერთობა, გადაწყვეტილების მიღება). ქოუჩის მიზანია პერსონალს თავადვე აპოვნინოს გამოსავალი, ალტერნატივები. ქოუჩინგის მიზანია განავითაროს და გააძლიეროს პერსონალი.
- თ) აღნიშნული ჩამონათვალი არასრულია და მას ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით თანამშრომელთან შეთანხმებით შესაძლოა დაემატოს სხვა განმავითარებელი ღონისძიებები.

მუხლი 13. შეფასებაზე უარის თქმა

პერსონალი ვალდებულია მონაწილეობა მიიღოს შეფასების პროცესში, როგორც შემფასებელმა, ასევე შესაფასებელმა. შესაფასებელი პერსონალის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა ჩაითვლება შინაგანაწესის უხეშ დარღვევად.

მუხლი 14. შეფასების შედეგის გასაჩივრების პროცედურა

1. თუ, თანამშრომელი უკუკავშირის მიწოდების დროს არ ეთანხმება ანგარიშს, უფლებამოსილია ანგარიშის მიღებიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში გაასაჩივროს (ოფიციალური განცხადებით მიმართოს რექტორს) მისი შეფასების შედეგები. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის წარდგინების საფუძველზე, რექტორის ბრძანებით იქმნება კომისია.

2. კომისიაში არ შეიძლება შედიოდეს შეფასების პროცესზე პასუხისმგებელი პირი, შესაფასებლის უშუალო ხელმძღვანელი და თავად საჩივრის ავტორი. კომისიის წევრთა რაოდენობა არ უნდა იყოს 3 წევრზე ნაკლები. კომისიის შემადგენლობაში შეიძლება მონაწილეობდნ დამოუკიდებელი სპეციალისტები (პირები, რომლებიც სამსახურებრივად

არ არიან დაკავშირებულნი შესაბამის დაწესებულებასთან) და ასევე, სხვა პირები, კომპეტენციის შესაბამისად.

3. შესაფასებელ პირს უფლება აქვს მოითხოვოს კომისიის შემადგენლობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

4. კომისიის წევრი ვალდებულია, განხილვის დაწყებამდე, წინასწარ განაცხადოს ყველა იმ გარემოების თაობაზე, რომელმაც შეიძლება მას ხელი შეუშალოს პირის მიმართ გადაწყვეტილების მიუკერძოებლად გამოტანაში. ასეთ შემთხვევაში, იგი, ვერ მიიღებს მონაწილეობას საჩივრის განხილვის პროცესში.

5. კომისიის სხდომა უნდა გაიმართოს საჩივრის შემოტანიდან არაუგვიანეს 10 სამუშაო დღის ვადაში. კომისია თავისი შემადგენლობიდან ირჩევს თავჯდომარეს. კომისია სხდომაზე განიხილავს მონაცემებსა და შეფასების შედეგებს. ისმენს როგორც შეფასებული პირის, ისე მისი ხელმძღვანელის პოზიციებს. საჭიროების შემთხვევაში, კომისია უფლებამოსილია, მოუსმინოს სხვა დაინტერესებულ პირებსაც.

6. კომისიას შეუძლია მიიღოს ერთ-ერთი შემდეგი გადაწყვეტილება:

- შეფასების შედეგების უცვლელად დატოვების შესახებ;
- შეფასების შედეგების სრულად გაუქმებისა და შეფასების განმეორებით განხორციელების შესახებ;
- შეფასების შედეგების ნაწილობრივ გაუქმებისა და შეფასების გაუქმებული ნაწილის განმეორებით განხორციელების შესახებ.

7. კომისიის სხდომა დახურულია, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილება - კონფიდენციალური, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ საჩივრის ავტორი წერილობით გამოთქვამს სურვილს სხდომისა და გადაწყვეტილების საჯაროობის შესახებ.

8. კომისია უფლებამოსილია, მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ სხდომას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი. გადაწყვეტილება მიღებულად ითვლება, თუ მას მხარს დაუჭერს სხდომაზე დამსწრე წევრთა ნახევარზე მეტი. ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში, გადამწყვეტად ითვლება სხდომის თავმჯდომარის ხმა.

9. კომისიის გადაწყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ კომისიის დამსწრე წევრები, შეფასებაზე პასუხისმგებელი პირი და შესაფასებელი. კომისიის წევრი უფლებამოსილია, დაურთოს ოქმს თავისი განსხვავებული აზრი, რის შესახებაც ოქმში კეთდება შესაბამისი ჩანაწერი.

მუხლი 15. შეფასების პროცესზე პასუხისმგებელი პირები

შეფასების პროცესის დაგეგმვასა და ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები/პირები არიან:

- შესრულებული სამუშაოს შეფასების სტანდარტების შემუშავებაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ფორმის (რეპორტის ფორმა, ანგარიშის ფორმა, უკუკავშირის ფორმა) შემუშავებაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ვადების შემუშავებაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური და შესაფასებელი პირები;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში მონაწილეობაზე პასუხისმგებელია ყველა სტრუქტურული ერთეულის თანამშრომელი;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების დაანგარიშება/ანალიზზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური/ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამსახური (დაანგარიშების ნაწილში);
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების რეპორტის შემუშავებაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე უკუკავშირის მიცემაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური და შესაფასებელი პირის უშუალო ხელმძღვანელი;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში ცვლილებების შეტანაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- უკუკავშირის შედეგად სამუშაოს შესრულებაში პროგრესის/რეგრესის მონიტორინგზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური;
- შესრულებული სამუშაოს შეფასების წლიური, კვარტლური შედეგების შედარებით ანალიზზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური.

მუხლი 16. კონფიდენციალურობა

1. შეფასების პროცესში შევსებული კითხვარები კონფიდენციალურია ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის. აღნიშნული ინფორმაციის დაცვაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური.
2. ასევე, კონფიდენციალურია შეფასების შედეგები ⁴. მათზე წვდომა შეიძლება ჰქონდეთ მხოლოდ:
 - ა) უნივერსიტეტის რექტორს;
 - ბ) შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის უფროსს/დეკანს;
 - გ) შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ზემდგომ ვიცე-რექტორს;
 - დ) ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურს;
 - ე) შეფასებულ პერსონალს.

მუხლი 17. შეფასების სისტემის განვითარება

1. შეფასების ჩატარების შემდეგ, შეფასების სისტემით თანამშრომელთა კმაყოფილების შესწავლის მიზნით, ხორციელდება თანამშრომელთა გამოკითხვა ქვემოთ მოცემული კითხვარის მეშვეობით:

ცხრილი №6: კმაყოფილების კითხვარი

შეფასების სისტემის მახასიათებლები	დიახ	არა
ზოგადად, ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების სისტემა ჩემთვის მისაღებია		
ჩემს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისთვის უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების სისტემა მისაღებია		
ჩემი სამსახურისთვის შეფასების სისტემა მისაღებია		
შეფასების სისტემა ორგანიზაციისთვის სასარგებლო და ეფექტური იქნება		
შეფასების სისტემის ადეკვატურობას განაპირობებს თანამშრომლების ჩართულობა მისი შემუშავების პროცესში		
შეფასების სისტემის მიზანია დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის კარგი ურთიერთობების დამყარება		

⁴ შეფასების შედეგებში იგულისხმება წინამდებარე დოკუმენტის შესაბამისად დაჯამებული საშუალო არითმეტიკული მონაცემები და არა შევსებული კითხვარები.

შეფასების სისტემის მიზანია პრობლემის იდენტიფიცირება /შესწავლა /გადაჭრის გზების მოძიება		
შეფასების სისტემის მიზანია სანქციების დაწესება		
შეფასების სისტემის მიზანია ხელფასების გადახედვა		
შეფასების სისტემა თანამშრომლებს ეხმარება საკუთარი მომავლის დაგეგმვაში		
სამუშაოს შეფასება ღია და გახსნილი პროცესია		
აუცილებელია თითოეული თანამშრომლის თანხმობა შეფასების პროცედურებზე		
შეფასების სისტემით ფასდება მხოლოდ თანამშრომლის სამუშაო კომპეტენციები და არა პროფესიული ცოდნა		
შეფასების სისტემის ეფექტურობისთვის აუცილებელია რეპორტის მიწოდება თითოეული თანამშრომლისთვის მისი შეფასების შედეგების შესახებ		
შეფასების პროცესი განხორციელდა ორგანიზებულად		
შეფასების კითხვარები მისაღებია		
სხვა შენიშვნა: _____		

2. შეფასების პროცესის მიმართ სანდოობის განცდის გაზრდის მიზნით, შეფასების განხორციელების პროცესში, შესაძლებელია, შემთხვევითობის პრინციპით, რამდენიმე თანამშრომლის პროცესის მონაწილედ ჩართვა, კერძოდ, მისი ჩართვა რომელიმე თანამშრომლის შეფასების პროცესში. ამისათვის აუცილებელია, როგორც შემთხვევით შერჩეული პირის, ასევე შესაფასებელის თანხმობა.

აღნიშნული თანამშრომელი ავსებს ქვემოთ მოცემულ ფორმას.

შეფასების პროცესში ჩართულობა

შესაფასებლის სახელი და გვარი _____

ჩართული პირის სახელი და გვარი _____

შეფასების მეთოდოლოგია _____

(შემთხვევითობის პრინციპით კონკრეტულ შეფასების პროცესში შერჩეული ინდივიდი ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის წარმომადგენელთან ერთად სწავლობს შეფასების პროცესის ადმინისტრირებას)

შესასრულებელი პროცესები:

-

ფუნქცია-მოვალეობები:

-

პროცესში ჩართვის უპირატესობები:

-

რეკომენდაციები

-

გთხოვთ, შეაფასოთ შეფასების სისტემის ეფექტურობა ქვემოთ მოცემულ შკალაზე.

1
არაეფექტური

2

3

4

5
ეფექტური

ჩართული პირის ხელმოწერა

ადამიანური რესურსების მართვისა და
საქმისწარმოების
სამსახურის
წარმომადგენლის ხელმოწერა