

პერსონალის მართვის პოლიტიკა

შინაარსი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები	3
მუხლი 2. პერსონალის მართვის პოლიტიკის მიზნები.....	3
მუხლი 3. მოქმედების სფერო	3
მუხლი 4. პერსონალის მართვის პოლიტიკის შემუშავების პროცესი.....	4
მუხლი 5. დასაქმების პოლიტიკის ეტაპები.....	4
მუხლი 6. ადამიანური რესურსის შერჩევა.....	5
მუხლი 7. პერსონალის დანიშვნა.....	6
მუხლი 8. სტაჟირების პროგრამები	6
მუხლი 9. ახალი თანამშრომლების ინტეგრირება სამუშაო გარემოში.....	7
მუხლი 10. პერსონალის საქმიანობის შეფასება	8
მუხლი 11. 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა.....	8
მუხლი 12. 360 გრადუსიანი შეფასების პროცედურა	9
მუხლი 13. ანგარიშგება	12
მუხლი 14. პერსონალის საქმიანობის შეფასების შედეგები.....	12
მუხლი 15. წახალისების ღონისძიებები.....	12
მუხლი 16. დისციპლინური პასუხისმგებლობა	13
მუხლი 17. ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის წესი.....	13

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. პერსონალის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი განსაზღვრავს ვებსტერ უნივერსიტეტი, ინკ.-ის ფილიალი საქართველოში (შემდგომში - ფილიალი) დასაქმების პოლიტიკას, პერსონალის შერჩევის, დანიშვნის, ახალი თანამშრომლების სამუშაო გარემოში ინტეგრირების, მათი საქმიანობის შეფასებისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის ძირითად პრინციპებსა და წესებს.
2. პერსონალის მართვის პოლიტიკა გამომდინარეობს ფილიალის მისიიდან და შეესაბამება სტრატეგიული განვითარების სამოქმედო გეგმით განსაზღვრულ მიზნებსა და ამოცანებს.

მუხლი 2. პერსონალის მართვის პოლიტიკის მიზნები

1. პერსონალის მართვის პოლიტიკა შემუშავებულია ფილიალის სტრატეგიული განვითარების გეგმის დანერგვისა და ფილიალის პერსონალის ეფექტიანად მართვისა და განვითარების უზრუნველყოფის მიზნით.
2. პერსონალის მართვის პოლიტიკის ძირითადი მიზნებია:
 - ა) ფილიალში დასაქმებული პირების მიერ საქმიანობის კოლეგიალურად, მაღალი ხარისხითა და ეთიკის ნორმების დაცვით განხორციელების ხელშეწყობა;
 - ბ) ფილიალში დასაქმებული პირების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და მხარდაჭერა მათი პროფესიული შესაძლებლობების სრულფასოვნად გამოვლენისთვის;
 - გ) ფილიალში დასაქმებულ პირთა ინოვაციური იდეების და ინიციატივების გამოვლენისა და განხორციელების ხელშეწყობა;
 - დ) ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრების ხელშეწყობა;
 - ე) კვალიფიციური კადრების მოძიება, დასაქმება, შენარჩუნება და პროფესიული განვითარება.
3. ფილიალის პერსონალის მართვის პოლიტიკა ხორციელდება სამართლიანობის, გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და მრავალფეროვნების პრინციპების საფუძველზე და მათ შესაბამისად.

მუხლი 3. მოქმედების სფერო

1. პერსონალის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება ფილიალში დასაქმებულ ყველა პირზე - აკადემიურ, მოწვეულ, ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალზე.

2. ფილიალში დასაქმებულ პირებთან შრომით-სამართლებრივი ურთიერთობები ეფუძნება პერსონალის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტით დადგენილ და საქართველოს შრომის კანონმდებლობით განსაზღვრულ პრინციპებსა და წესებს.

3. ფილიალი უფლებამოსილია დაადგინოს პერსონალის მართვის პოლიტიკით განსაზღვრული პრინციპების შემავსებელი პირობები დასაქმებული პირის სამუშაოს მიზნებისა და სპეციფიკის შესაბამისად, რაც აისახება დასაქმებულ პირთად დადებულ ხელშეკრულებაში ან ფილიალის სხვა შესაბამის შიდა სამართლებრივ აქტში.

მუხლი 4. პერსონალის მართვის პოლიტიკის შემუშავების პროცესი

1. ფილიალში პერსონალის მართვის პოლიტიკის შემუშავება მოიცავს შემდეგ პროცესს:

ა) ადამიანური რესურსის საჭიროების იდენტიფიკაცია სტრატეგიული განვითარების გეგმით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად;

ბ) ფილიალის საქმიანობის მიმართულებების, შესასრულებელი ამოცანებისა და დასაქმებულ პირთა შესაბამისობის დადგენა;

გ) ფილიალის რესურსების, მათ შორის, ფინანსური, მატერიალური რესურსების ანალიზი, რომლის შედეგადაც განისაზღვრება ადამიანური რესურსის დაგეგმვა.

2. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა ხორციელდება (1) ფილიალის ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების, (2) პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის, (3) პერსონალის განვითარების და (4) პერსონალის შენარჩუნების მიმართულებით.

მუხლი 5. დასაქმების პოლიტიკის ეტაპები

1. ფილიალში დასაქმების პოლიტიკა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

ა) ადამიანური რესურსის საჭიროების დადგენა;

ბ) კვალიფიციური კანდიდატების მოზიდვის უზრუნველყოფა;

გ) კვალიფიციური კადრების შერჩევა;

დ) ახალი თანამშრომლების ფილიალის სამუშაო გარემოში ინტეგრირების მიზნით, საორიენტაციო პროგრამის შეთავაზება.

2. ადამიანური რესურსის საჭიროება დგინდება ფილიალის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმებით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების საფუძველზე, რა დროსაც მხედველობაში მიიღება, მათ შორის, სტუდენტთა რაოდენობის ზრდა, აკადემიური და მოწვეული პერსონალის რაოდენობის ზრდა, დამატებითი კურიკულარული და ექსტრაკურიკულარული აქტივობების განხორციელება.

3. ადამიანური რესურსის საჭიროებას განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, რომელიც შესაბამისი წინადადებით მიმართავს ადმინისტრაციის უფროსს. ადმინისტრაციის უფროსი, რექტორის მოადგილესთან, რექტორთან და, საჭიროების შემთხვევაში, ფილიალის მართვის სხვა ორგანოებთან ერთად, განიხილავს ადამიანური რესურსის დამატების საკითხს. გადაწყვეტილებას იღებს სტრუქტურული ერთეულების დებულებით გათვალისწინებული უფლებამოსილი მართვის ორგანო.

4. ფილიალში თითოეული პოზიციისთვის იქმნება სამუშაო აღწერილობა, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას, მათ შორის, ძირითადი ფუნქციების, უფლებებისა და მოვალეობების, აგრეთვე, საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესახებ.

მუხლი 6. ადამიანური რესურსის შერჩევა

1. პერსონალის მართვის პოლიტიკის დანერგვით უზრუნველყოფილია ადამიანური რესურსის შერჩევის სათანადოდ დაგეგმილი და ორგანიზებული პროცესის წარმართვა.

2. ფილიალში მოქმედი შერჩევის პროცედურა უზრუნველყოფს სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციებისა და სამუშაო აღწერილობების შესაბამისი მაღალკვალიფიციური პერსონალის დასაქმებას.

3. არსებული საჭიროებებიდან გამომდინარე, ფილიალში შესაბამის ვაკანტურ პოზიციაზე ადამიანური რესურსის მოძიებისას, პირველ რიგში, ხორციელდება შიდა შერჩევა, რომლის მიზანია კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნება და პროფესიული განვითარება. დაწინაურების გადაწყვეტილება მიიღება სამუშაო აღწერილობისა და შესაბამისი დასაქმებული პირის კვალიფიკაციისა და გამოცდილების გათვალისწინებით.

4. ფილიალი ადამიანური რესურსის შერჩევას ახდენს „უმალესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონით, საქართველოს შრომის კოდექსის, სხვა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტებისა და ფილიალის შიდა სამართლებრივი აქტებით დადგენილი წესების შესაბამისად. კვალიფიციური ადამიანური რესურსის მოზიდვის მიზნით, ფილიალი იყენებს ყველა საჯაროდ ხელმისაწვდომ რესურსს, მათ შორის, ვებ-გვერდს და სოციალურ ქსელებს.

5. კონკურსის გზით პერსონალის შერჩევის პროცესი, როგორც წესი, შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან: ა) საკონკურსო განცხადებების მიღება და კანდიდატების გადარჩევა; ბ) ტესტირება/გამოცდა; გ) გასაუბრება. კონკრეტულ ვაკანსიაზე შერჩევის მიზნით შესაძლოა განისაზღვროს სხვაგვარი ეტაპები, მათ შორის, არ დადგინდეს ტესტირების/გამოცდის ჩატარების საჭიროება.

6. ადამიანური რესურსის შერჩევის მიზნით, განისაზღვრება ვაკანტური პოზიციის შესაბამისი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები უნდა შეესაბამებოდეს ვებსტერის

უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო პოლიტიკას, რომლის მიზანია საერთაშორისოდ აღიარებული ამერიკული განათლების შეთავაზება საქართველოში.

7. ვაკანსიის შესახებ გამოქვეყნებული ინფორმაცია მოიცავს შესასრულებელი სამუშაოს და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების აღწერას. გამოქვეყნებულ განცხადებაში შესაძლოა მიეთითოს სხვა დამატებითი ინფორმაცია ადამიანური რესურსისა და შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე.

8. კონკურსი ცხადდება ფილიალის წესდებითა და შიდა სამართლებრივი აქტებით განსაზღვრული მართვის იმ ორგანოს მიერ, რომელსაც აქვს უფლებამოსილება ვაკანტურ თანამდებობაზე შეარჩიოს და დანიშნოს პირი. კონკურსი ცხადდება საჯაროდ.

9. ფილიალში არ შეიძლება დასაქმდეს პირი, რომელსაც საქართველოს კანონმდებლობით ეკრძალება საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში საქმიანობა.

მუხლი 7. პერსონალის დანიშვნა

1. სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლები, აკადემიური და მოწვეული პერსონალი ინიშნება რექტორის სამართლებრივი აქტის საფუძველზე, ხოლო მართვის ორგანოთა წარმომადგენლები, ფილიალის წესდებით განსაზღვრული შესაბამისი უფლებამოსილი ორგანოს მიერ.

2. პერსონალი შესაძლოა დაინიშნოს გამოსაცდელი ვადით 6 თვემდე, რომლის წარმატებით დასრულების შემდეგ ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესის შესაბამისად.

მუხლი 8. სტაჟირების პროგრამები

1. ფილიალი ახორციელებს სტაჟირების პროგრამას, რომლის მიზანია კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა და დასაქმება.

2. სტაჟირების გზით პერსონალი გამოიმუშავებს პროფესიულ და პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებს.

3. სტაჟირების პროგრამების საფუძველზე, მათ შორის, ფილიალის სტუდენტებს და კურსდამთავრებულებს აქვთ შესაძლებლობა საქმიანობა გააგრძელონ ფილიალში და პროფესიული საქმიანობა დაუკავშირონ აკადემიურ სფეროს.

4. სტაჟიორთა შერჩევის პროცესი და სტაჟირება მიმდინარეობს ფილიალში მოქმედი შესაბამისი შიდა სამართლებრივი აქტით დადგენილი წესების მიხედვით.

მუხლი 9. ახალი თანამშრომლების ინტეგრირება სამუშაო გარემოში

1. ფილიალი ახალ თანამშრომლებს სამუშაო გარემოში ინტეგრირებისა და ადაპტაციის მიზნით სთავაზობს საორიენტაციო პროგრამას.
2. საორიენტაციო პროგრამა მოიცავს:
 - ა) ახალი თანამშრომლის წარდგენას ფილიალში დასაქმებულ პერსონალთან;
 - ბ) ახალი თანამშრომლისთვის ფილიალის მისიის, ხედვის, მიზნების, სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმების, აგრეთვე შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებული შიდა სამართლებრივი აქტების, მათ შორის, შინაგანაწესის და ეთიკის კოდექსის გაცნობას;
 - გ) კამპუსის ტურს არსებული რესურსების გაცნობის მიზნით;
 - დ) ფილიალის საგანმანათლებლო პოლიტიკის და ხარისხის კულტურის გაცნობას;
 - ე) შიდა სამართლებრივი აქტების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას.
3. ახალი თანამშრომლის სრულფასოვანი ადაპტაციის მიზნით უშუალო ხელმძღვანელი მასთან ატარებს რეგულარულ შეხვედრებს, რომელზეც ხდება მიმდინარე და სამომავლო, დაგეგმილი საქმეების განხილვა სტრატეგიული განვითარების გეგმით და სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად.
4. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ახალ თანამშრომელს აცნობს:
 - ა) შრომითი ურთიერთობის ხანგრძლივობას;
 - ბ) სამუშაო დროს და დასვენების დროს;
 - გ) სამუშაო ადგილის შესახებ ინფორმაციას;
 - დ) უფლებებსა და მოვალეობებს;
 - ე) შრომის ანაზღაურებასა და მისი გადახდის წესს;
 - ვ) ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობას, ანაზღაურებისგარეშე შვებულების ხანგრძლივობას და ამ შვებულებების მიცემის წესს;
 - ზ) შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის წესს;
 - თ) შრომის ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ სხვა პირობებს;
 - ი) პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციას.
5. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი ახალ თანამშრომელს უზრუნველყოფს სამუშაო სივრცით და გადასცემს საჭირო ინვენტარს.
6. ახალი თანამშრომელი ხელმოწერით ადასტურებს საორიენტაციო პროგრამის ფარგლებში მიღებულ ინფორმაციას.

მუხლი 10. პერსონალის საქმიანობის შეფასება

1. ფილიალში დასაქმებული პირის შეფასება ხდება წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმებით, რაც გულისხმობს სამუშაო აღწერილობით დადგენილი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების, აგრეთვე დასახული მიზნების მიღწევისა და ამოცანების შესრულების ხარისხის შეფასებას.
2. თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შეფასების კომპონენტები, სამიზნე ნიშნულები და ინდიკატორები განისაზღვრება ყოველი წლის დასაწყისში.
3. ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნით გამოიყენება მიზნების მიხედვით მართვისა და ქცევითი კომპეტენციების შეფასების მეთოდები.
4. სტრუქტურული ერთეულებისთვის განსაზღვრული ყოველწლიური გეგმით გათვალისწინებული აქტივობები ნაწილდება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულების გუნდის წევრებზე.
5. შეფასების პროცედურა მოიცავს ყოველი წლის დასაწყისში მიზნების დასახვის, ყოველი წლის შუა პერიოდში შუალედურ შეხვედრას და ყოველი წლის ბოლოს შეფასების ეტაპებს.
6. აკადემიური პერსონალის შეფასება მოიცავს აკადემიური საქმიანობას, სამეცნიერო საქმიანობას, ფილიალის განვითარებაში წვლილის შეტანას და საზოგადოებრივი საქმიანობას, ხოლო მოწვეული პერსონალის შეფასება - აკადემიური საქმიანობასა და ფილიალის განვითარებაში წვლილის შეტანას.
7. ცალკეული შეფასების სფერო ფასდება დამოუკიდებლად, სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებული მონაცემების საფუძველზე და შესრულების შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით. ცალკეული სფეროების შეფასების საფუძველზე იქმნება შემაჯამებელი შეფასება.

მუხლი 11. 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა

1. ფილიალში სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთა საქმიანობის შესაფასებლად გამოიყენება 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა, გარდა ექიმის და სამეურნეო სამსახურის თანამშრომლებისა, რომელთა საქმიანობასაც აფასებს ხელმძღვანელი.
2. 360 გრადუსიანი შეფასება არის მრავალ წყაროზე დაფუძნებული, სხვადასხვა პერსპექტივიდან გაკეთებული შეფასება, რომელიც მოიცავს ყველა მიმართულებას, რა დროსაც უკუკავშირი მიიღება ყველა წყაროდან, მათ შორის, კოლეგების, უშუალო ხელმძღვანელების და სხვა წყაროებიდან.
3. ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომლის შეფასება მოიცავს ორდონიან შეფასებას, რომელიც გულისხმობს თანამშრომლის შეფასებას როგორც უშუალო ხელმძღვანელის, ისე მისი უფროსი მენეჯერის მიერ.
4. 360 გრადუსიანი შეფასება და ხელმძღვანელის შეფასება იმ პერსონალის შემთხვევაში, რომლის საქმიანობაც მოიცავს სტუდენტებთან და ლექტორებთან ურთიერთობას, ივსება აგრეთვე

სტუდენტებისა და ლექტორების შეფასებებით, რომელთა მონაწილეობაც შეფასების პროცესში არის ნებაყოფლობითი.

მუხლი 12. 360 გრადუსიანი შეფასების პროცედურა

1. 360 გრადუსიანი შეფასება მოიცავს დასაქმებულის გარშემო არსებულ ყველა მიმართულებას, მათ შორის, თვითშეფასებას, კოლეგების შეფასებას, უშუალო ხელმძღვანელების შეფასებას, ფუნქციურად დაქვემდებარებული პირების მიერ შეფასებას, აგრეთვე, ამ დოკუმენტით დადგენილ შემთხვევებში, სტუდენტებისა და ლექტორების შეფასებას.

2. 360 გრადუსიანი შეფასების მიზნით მუშავდება კითხვარი, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპეტენციებს:

ა) ლიდერობის ეფექტიანობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) ხედვა და სტრატეგიული აზროვნება; (2) გადაწყვეტილებების მიღების უნარი; (3) ინსპირაციული ლიდერშიფი. ინდიკატორები: (1) გუნდისთვის საკუთარი მკაფიო ხედვის წარდგენის უნარი; (2) კარგად ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღების თანმიმდევრულობა; (3) გუნდის წევრების მოტივირების უნარი;

ბ) კომუნიკაციის უნარები, რომლის კრიტერიუმებია (1) ნათელი და ლაკონური კომუნიკაციის უნარი; (2) აქტიური მოსმენის უნარი; (3) ეფექტიანი კომუნიკაციით პოზიტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბება. ინდიკატორები: (1) იდეების ნათლად და ეფექტიანად გადაცემის უნარი; (2) მოსმენის დემონსტრირებული უნარები და სხვათა მოსაზრებებზე შესაბამისი რეაგირება; (3) პოზიტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბების უნარი ეფექტიანი კომუნიკაციის გზით;

გ) თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) თანამშრომლობა და მხარდაჭერა; (2) კონფლიქტების გადაჭრა; (3) თიმბილდინგი. ინდიკატორები: (1) თანამშრომლობისა და კოლეგებისთვის ცოდნისა და რესურსების გაზიარების სურვილი; (2) კონფლიქტების კონსტრუქციულად გადაჭრის ეფექტიანობა; (3) პოზიტიური თანამშრომლობის კულტურის მხარდაჭერა;

დ) პრობლემების გადაჭრის უნარები, რომლის კრიტერიუმებია: (1) ანალიტიკური აზროვნება; (2) კრეატიულობა და ინოვაციურობა; (3) რესურსების მოძიების უნარი. ინდიკატორები: (1) კომპლექსური პრობლემების ანალიზისა და სათანადო გადაჭრის გზების იდენტიფიცირების უნარი; (2) ინოვაციური იდეების გენერირების და გამოწვევებისადმი სათანადო მიდგომების ჩამოყალიბების უნარი; (3) პრობლემების გადაჭრის მიზნით ხელმისაწვდომი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;

ე) ადაპტირება და მოქნილობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) ცვლილებების მიმართ ღიაობა; (2) ადაპტაციის უნარი; (3) გამძლეობა. ინდიკატორები: (1) ცვლილებების მიღების სურვილი და ახალ გარემოებებზე ადაპტირების უნარი; (2) გაურკვეველ და რთულ სიტუაციებში კომპეტენციისა და

საკითხზე ფოკუსირების შენარჩუნების უნარი; (3) წარუმატებლობისგან თავის დაღწევისა და მიღებული გამოცდილებების საფუძველზე სწავლის უნარი;

ვ) პერფორმანსი და შედეგზე ორიენტირებულობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) მიზნის დასახვა და მიღწევა; (2) ანგარიშვალდებულება; (3) შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. ინდიკატორები: (1) რთული, მაგრამ მიღწევადი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა; (2) შესასრულებელ საქმეზე პასუხისმგებლობის აღება და შედეგების მიწოდება დათქმულ ვადაში; (3) სამუშაოს მაღალ ხარისხზე შესრულების შენარჩუნების უნარი;

ზ) ინტერპერსონალური ურთიერთობები, რომლის კრიტერიუმებია: (1) პატივისცემა და ემპათია; (2) სანდოობა; (3) დიპლომატია და ტაქტი. ინდიკატორები: (1) სხვათა მიმართ პატივისცემისა და ემპათიის გამოხატვის უნარი; (2) ნდობის დამყარება პატიოსნებისა და კეთილსინდისიერების გზით; (3) სენსიტიური სიტუაციების მართვა დიპლომატიითა და ტაქტით;

თ) პროფესიული განვითარება და უწყვეტი განათლება, რომლის კრიტერიუმებია: (1) უნარების განვითარება; (2) უკუკავშირის მიღების სურვილი; (3) ცხოვრების მანძილზე სწავლის სურვილი. ინდიკატორები: (1) უნარების განვითარებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების აქტიურად მოძიება; (2) სხვებისგან უკუკავშირის მიღება განვითარების სფეროების იდენტიფიცირების მიზნით; (3) მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის პრინციპისადმი ერთგულება და პროფესიული განვითარება.

3. ამ მუხლის მე-2 პუნქტით დადგენილ შემთხვევაში, შეფასება ხორციელდება 5 ბალიანი შკალით, სადაც 1 არის ძალიან ნეგატიური შეფასება, ხოლო 5 - ძალიან დადებითი.

4. მიღებული შეფასებები ჯგუფდება თემატურად და გამოითვლება საშუალო არითმეტიკული ქულა (მათ შორის, კოლეგების შეფასებების ქულების საშუალო არითმეტიკული ქულა, დაქვემდებარებული თანამშრომლების შეფასებების საშუალო არითმეტიკული ქულა), რომლის შედარებაც ხდება თვითშეფასებით მიღებულ შედეგებთან და ანალიზის შედეგად დგინდება თანხვედრა და განსხვავებები.

5. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის მიმართ გამოიყენება უშუალო ხელმძღვანელების შეფასება (ორი დონის ხელმძღვანელების), თანამშრომელი ფასდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

ა) კომუნიკაციის უნარები, რომლის კრიტერიუმებია (1) ნათელი და ლაკონური კომუნიკაციის უნარი; (2) აქტიური მოსმენის უნარი; (3) ეფექტიანი კომუნიკაციით პოზიტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბება. ინდიკატორები: (1) იდეების ნათლად და ეფექტიანად გადაცემის უნარი; (2) მოსმენის დემონსტრირებული უნარები და სხვათა მოსაზრებებზე შესაბამისი რეაგირება; (3) პოზიტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბების უნარი ეფექტიანი კომუნიკაციის გზით;

ბ) თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) თანამშრომლობა და მხარდაჭერა; (2) კონფლიქტების გადაჭრა; (3) თიმბილდინგი. ინდიკატორები: (1) თანამშრომლობისა და კოლეგებისთვის ცოდნისა და რესურსების გაზიარების სურვილი; (2) კონფლიქტების

კონსტრუქციულად გადაჭრის ეფექტიანობა; (3) პოზიტიური თანამშრომლობის კულტურის მხარდაჭერა;

გ) პრობლემების გადაჭრის უნარები, რომლის კრიტერიუმებია: (1) ანალიტიკური აზროვნება; (2) კრეატიულობა და ინოვაციურობა; (3) რესურსების მოძიების უნარი. ინდიკატორები: (1) კომპლექსური პრობლემების ანალიზისა და სათანადო გადაჭრის გზების იდენტიფიცირების უნარი; (2) ინოვაციური იდეების გენერირების და გამოწვევებისადმი სათანადო მიდგომების ჩამოყალიბების უნარი; (3) პრობლემების გადაჭრის მიზნით ხელმისაწვდომი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;

დ) პერფორმანსი და შედეგზე ორიენტირებულობა, რომლის კრიტერიუმებია: (1) მიზნის დასახვა და მიღწევა; (2) ანგარიშვალდებულება; (3) შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. ინდიკატორები: (1) რთული, მაგრამ მიღწევადი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა; (2) შესასრულებელ საქმეზე პასუხისმგებლობის აღება და შედეგების მიწოდება დათქმულ ვადაში; (3) სამუშაოს მაღალ ხარისხზე შესრულების შენარჩუნების უნარი;

ე) ინტერპერსონალური ურთიერთობები, რომლის კრიტერიუმებია: (1) პატივისცემა და ემპათია; (2) სანდოობა; (3) დიპლომატია და ტაქტი. ინდიკატორები: (1) სხვათა მიმართ პატივისცემისა და ემპათიის გამოხატვის უნარი; (2) ნდობის დამყარება პატიოსნებისა და კეთილსინდისიერების გზით; (3) სენსიტიური სიტუაციების მართვა დიპლომატიითა და ტაქტით;

ვ) პროფესიული განვითარება და უწყვეტი განათლება, რომლის კრიტერიუმებია: (1) უნარების განვითარება; (2) უკუკავშირის მიღების სურვილი; (3) ცხოვრების მანძილზე სწავლის სურვილი. ინდიკატორები: (1) უნარების განვითარებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების აქტიურად მოძიება; (2) სხვებისგან უკუკავშირის მიღება განვითარების სფეროების იდენტიფიცირების მიზნით; (3) მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლის პრინციპისადმი ერთგულება და პროფესიული განვითარება.

6. ამ მუხლის მე-5 პუნქტით დადგენილ შემთხვევაში შეფასება ხორციელდება 5 ბალიანი შკალით, სადაც 1 არის ძალიან ნეგატიური შეფასება, ხოლო 5 - ძალიან დადებითი.

7. საბოლოო შეფასების მიღების მიზნით, თითოეული ქვევით ინდიკატორსა და კომპეტენციაზე მიღებული შედეგებით ხდება საშუალო არითმეტიკული ქულის გამოყვანა შემფასებელთა კატეგორიების მიხედვით. ხოლო, იმ შემთხვევაში, თუ დაქვემდებარებული თანამშრომლების რაოდენობა არ აღემატება სამს, მათი შეფასებების საშუალო არითმეტიკული გამოითვლება ხელმძღვანელების შეფასებებთან ერთად. თუ თანამშრომელს ჰყავს მხოლოდ ერთი ზემდგომი, მისი შეფასების დაანგარიშება ხდება სხვა თანამშრომელთა შეფასებებთან ერთად.

8. სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლების ჯამური შეფასება გამოითვლება ყველა შემფასებელი კატეგორიის პირების მიერ მინიჭებული ქულების საშუალო არითმეტიკული ქულით, რომელშიც არ შედის თვითშეფასების ქულა.

მუხლი 13. ანგარიშგება

1. სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლების შეფასების შესახებ ანგარიშს ადგენს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, რომელიც ანგარიშს უშუალოდ აცნობს თანამშრომელს, თანამშრომლის ხელმძღვანელთან ერთად.
2. ანგარიშის მიღებას თანამშრომელი ადასტურებს ხელმოწერით.

მუხლი 14. პერსონალის საქმიანობის შეფასების შედეგები

1. შეფასების შედეგების საფუძველზე შესაბამისი დასაქმებული პირის ხელმძღვანელი თანამდებობის პირი ადგენს პერსონალური განვითარების გეგმას.
2. პერსონალური განვითარების გეგმის შემუშავება ხდება თანამშრომლისა და მისი ხელმძღვანელის მიერ ერთობლივად და, როგორც წესი, შედგება პროფესიული განვითარების სხვადასხვა აქტივობებისაგან.
3. პროფესიული განვითარების აქტივობების განხორციელება თანამშრომელს შეუძლია დამოუკიდებლად ან შესაძლოა საჭიროებდეს პროფესიული განვითარების ორგანიზებული ღონისძიებების შეთავაზებას, მათ შორის, ფილიალის მიერ შეთავაზებულ და დაგეგმილ პროფესიული განვითარების აქტივობებს.
4. შემაჯამებელი შეფასების შედეგების საფუძველზე ფილიალი უფლებამოსილია:
 - ა) გამოიყენოს წახალისების ღონისძიება, მათ შორის, მატერიალური წახალისების ღონისძიება;
 - ბ) განსაზღვროს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებები, მათ შორის, დაგეგმოს პროფესიული განვითარების აქტივობები, აგრეთვე, საჭიროების შემთხვევაში, დააფინანსოს თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებები;
 - გ) ნეგატიური შეფასების შემთხვევაში, გამოიყენოს შესაბამისი დისციპლინური სანქცია.

მუხლი 15. წახალისების ღონისძიებები

1. ფილიალი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა წახალისების სისტემის დანერგვას, რაც ხელს უწყობს ფილიალში ორგანიზაციული კულტურის, მართვის წესებისა და პრინციპების მიმართ ნდობის ჩამოყალიბებას და შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას.
2. ფილიალი თანამშრომლებისთვის ქმნის ისეთ გარემოს, სადაც წახალისებულია თითოეული თანამშრომლის საქმიანობა, შესაძლებლობების წარმოჩენა, განვითარება და კვალიფიკაციის ამაღლება.
3. ფილიალში მოქმედი წახალისების ღონისძიებები მოიცავს:
 - ა) სახელმძღვანელოს, სასწავლო თუ სხვა სახის კვლევითი მასალის დაფინანსებას;
 - ბ) საერთაშორისო კონფერენციებსა და სემინარებში მონაწილეობის დაფინანსებას;

გ) სტატიების გამოქვეყნების დაფინანსებას;

დ) სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობისა და აქტივობების დაფინანსებას;

ე) საგრანტო პროექტების დაფინანსებას.

4. ამ მუხლის მე-3 პუნქტით გათვალისწინებული წახალისების ღონისძიებები არ არის ამომწურავი და შესაძლოა ფილიალმა გამოიყენოს წახალისების სხვა ღონისძიებებიც. წახალისების ღონისძიებები პრიორიტეტულად ვრცელდება აფილირებულ აკადემიურ პერსონალზე, თუმცა, არ შემოიფარგლება მხოლოდ აფილირებული აკადემიური პერსონალით და ფილიალი უფლებამოსილია წახალისების ღონისძიებები გაავრცელოს აკადემიურ და მოწვეულ პერსონალზე, ასევე სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლებზე.

5. სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომლების მიმართ ფილიალი იყენებს წახალისების დამატებით ღონისძიებებს, რაც გულისხმობს, მათ შორის, სწავლის პროცესში თანამშრომელთა ხელშეწყობას და შეღავათების დაწესებას.

მუხლი 16. დისციპლინური პასუხისმგებლობა

შინაგანაწესის ან ფილიალში მოქმედი სხვა შიდა სამართლებრივი აქტებით გათვალისწინებული წესების დარღვევის შემთხვევაში თანამშრომელს შესაძლოა დაეკისროს შესაბამისი დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა.

მუხლი 17. ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის წესი

პერსონალის მართვის პოლიტიკაში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი წესით.