

დანართი 1

დამტკიცებულია შპს თავისუფალი ხედვის აკადემიის
დირექტორის 2025 წლის 13.06 N 01/35 ბრძანებით
ცვლილება განხორციელებულია
შპს თავისუფალი ხედვის აკადემიის
დირექტორის 2025 წლის 29.12 N 01/136 ბრძანებით

**თავისუფალი ხედვის აკადემიაში ადამიანური რესურსების მართვის
პოლიტიკის დოკუმენტი**

თბილისი

2025

მუხლი 1. დოკუმენტის მიზანი

- 1.1. აკადემიის პერსონალის მართვისა და განვითარების პოლიტიკა (შემდგომში დოკუმენტი) აყალიბებს კვალიფიციური კადრების შერჩევის, დასაქმებისა და შენარჩუნების არსებით საფუძველს და აერთიანებს პერსონალის მართვასთან დაკავშირებულ პროცედურულ და მარეგულირებელ საკითხებს.
- 1.2. წინამდებარე დოკუმენტის მიზანია ფორმალიზებული მიდგომებითა და სტანდარტული პროცედურებით უზრუნველყოს აკადემიის პერსონალის მართვის პროცესების წარმართვა, რათა ეფექტიანად და კანონთან შესაბამისობით აკადემიაში შეიქმნას სამუშაო გარემო, რომელიც საშუალებას მისცემს დასაქმებულ პირებს თავისუფლად წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები და განავითარონ პიროვნული უნარ-ჩვევები.
- 1.3. პერიოდულად უნდა მოხდეს წინამდებარე დოკუმენტის გადახედვა/შეფასება და ამ შეფასებებზე, აგრეთვე საქართველოს კანონმდებლობაში მომხდარი ცვლილებებისა ან/და აკადემიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესაბამისად, განხორციელდეს მასში ცვლილებები.
- 1.4. დოკუმენტის განახლებაზე, მიღებული ცვლილებების შესახებ აკადემიის თანამშრომლების ინფორმირებაზე და განახლებული დოკუმენტის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელია საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი.
- 1.5. დოკუმენტი შემუშავებულია საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“, აკადემიის შინაგანაწესის და სხვა მოქმედი მარეგულირებელი დოკუმენტების შესაბამისად.

მუხლი 2 . პერსონალის მართვის პრინციპები

- 2.1. წინამდებარე დოკუმენტი შეესაბამება აკადემიის მისიას, ხედვას, ღირებულებებსა და ძირითად მიზნებს;
- 2.2. აკადემიის პერსონალის მართვის ძირითადი მიზნებია:
 - აკადემიაში მაღალკვალიფიციური კადრის მოზიდვა, შერჩევა, განვითარება და შენარჩუნება;
 - ეფექტური საკადრო პოლიტიკის მეშვეობით, აკადემიის პროცესების სრულყოფილი განხორციელება;
 - აკადემიაში დასაქმებულთა თვითრეალიზების, მოტივირებული და ნაყოფიერი საქმიანობის უზრუნველყოფა.
 - აკადემიაში დასაქმებულთა შეფასება, წახალისება და დისციპლინარული პასუხისმგებლობა.
- 2.3. დოკუმენტი ეფუძნება ისეთი ძირითად პრინციპებსა და ღირებულებებს, როგორცაა:

- **დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა:** პერსონალის მართვის საკითხებში საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ.) ხდება ყოველი ინდივიდის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, აკადემიასა და საზოგადოების წინაშე მისი დამსახურებ(ებ)ის გათვალისწინებით.
- **სამართლიანობა:** ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღმა არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.
- **თანასწორობა:** ყველა თანამშრომლის მიმართ ვლინდება ერთგვაროვანი მიდგომა. დაუშვებელია გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით თანამშრომლების განსხვავება, დისკრიმინაცია.
- **თანაბარი შესაძლებლობები:** აკადემიის პერსონალს აქვს თანაბარი შესაძლებლობა საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად. ამასთან, დაწესებულებაში მოქმედი შეფასების სისტემა არის სამართლიანი და გამჭვირვალე, თუმცა, ამავდროულად, აუცილებელად დაცულია პირის კონფიდენციალურობა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპი.
- **მიზანშეწონილობა:** გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად და ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მისაღები გადაწყვეტილების შემუშავება.
- **გამჭვირვალობა:** პერსონალის მართვის ყველა ასპექტში დაწესებულება იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, ხოლო მართვის პროცედურები და რეგულაციები საჯაროა.
- **პროფესიული განვითარება:** ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინებით აკადემია მუდმივად ზრუნავს პროფესიული განათლების მასწავლებელთა, ადმინისტრაციულ პერსონალთა პროფესიულ განვითარებაზე.
- **მონაწილეობის პრინციპი:** აკადემია უზრუნველყოფს შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში პერსონალის სრულ ჩართულობას.
- **ორიენტაცია ხარისხზე:** აკადემია უზრუნველყოფს დაწესებულებაში სამუშაო სტანდარტების დახვეწის ხელშეწყობას.

2.4. დოკუმენტი ეფუძნება პერსონალის მართვის უწყვეტ ციკლს, რომელიც მოიცავს ერთმანეთთან მონაცვლე ოთხ მიმართულებას:

- **ორგანიზება/დაგეგმვა:** ორგანიზების/დაგეგმვის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს ორგანიზაციული განვითარების, საკადრო პოლიტიკის შემუშავებისა და თანამშრომელთათვის პერსონალის სამუშაო აღწერილობის შემუშავება/განახლების პროცესებს.
- **ორგანიზაციაში შემოსვლა:** ორგანიზაციაში შემოსვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს კადრების მოზიდვის, შერჩევის და ორგანიზაციაში სოციალიზაციის პროცესებს.

- **სამუშაოს მართვა:** ორგანიზაციაში სამუშაოს მართვა თავის თავში აერთიანებს შეფასების, დისციპლინარული სახდელის და წახალისების პროცესებს.
- **ორგანიზაციიდან გასვლა:** ორგანიზაციაში გასვლის მიმართულება თავის თავში აერთიანებს ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცესებს.

2.5. პერსონალის მართვის პროცედურების ორგანიზებაზე პასუხისმგებელია საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი, ხოლო მის კონტროლზე პასუხისმგებელია აკადემიის ხელმძღვანელი.

მუხლი 3. პერსონალის მართვის რეგულირება

აკადემიასა და დასაქმებულს შორის შრომითი ურთიერთობები დარეგულირებულია თავისუფალი ხედვის აკადემიის დირექტორის მიერ დამტკიცებული შინაგანაწესისა და შრომითი ხელშეკრულების ფარგლებში.

მუხლი 4. აკადემიის თანამშრომელთა შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული ძირითადი მიდგომები

აკადემიის თანამშრომელთა შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხები რეგულირდება საქართველოს ორგანული კანონით „საქართველოს შრომის კოდექსი“, აკადემიის შინაგანაწესით, თანამშრომლებთან გაფორმებული ხელშეკრულებით და სხვა მოქმედი მარეგულირებელი დოკუმენტების შესაბამისად.

მუხლი 5. პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციული მხარდაჭერა

პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციულ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი, რომელიც თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობს საქართველოს კანონმდებლობის, აკადემიის სამართლებრივი აქტებისა და მიმდინარე დოკუმენტით.

მუხლი 6. პერსონალის შერჩევის პროცესის დაგეგმარება

6.1. პერსონალის შერჩევის პროცესების დაგეგმარების მიზანია დაწესებულებაში ვაკანტური პოზიციის მიმართ სამუშაო მოთხოვნების ჩამოყალიბება და მოზიდვა/შერჩევისათვის პირობების შემუშავების პროცესის უზრუნველყოფა.

6.2. აკადემიაში პერსონალის შერჩევის დაგეგმარების პროცესის დაწყების წინაპირობას წარმოადგენს:

- მოცემულ მომენტში აკადემიაში წარმოქმნილი საკადრო დეფიციტი;
- ახალი პერსონალის დაქირავების აუცილებლობა;
- პერსონალის შეფასების შედეგები.

6.3. აკადემიის პერსონალის შერჩევის დაგეგმარების პროცესის ადმინისტრირებას ახორციელებს საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი და ხელმძღვანელობს საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით, აკადემიაში მოქმედი რეგულაციებით;

6.4. თუ გამოსაცხადებელ თანამდებობაზე არ არსებობს სამუშაო მოთხოვნების აღწერილი დოკუმენტი, საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი აკადემიის შესაბამის თანამშრომლებთან კომუნიკაციით, მოთხოვნებისა და შერჩევის კრიტერიუმების გათვალისწინებით აყალიბებს სამუშაოს აღწერას, რომელშიც ასახავს მოცემული სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ცოდნას, გამოცდილებას, უნარ-ჩვევებსა და პიროვნულ თვისებებს.

6.5. საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი აკადემიის ხელმძღვანელობასთან კონსულტირების შედეგად განსაზღვრავს არსებული ვაკანსიის შევსების ფორმას:

- ვაკანსიის მოთხოვნის დაკმაყოფილება არსებული საკადრო ბაზიდან;
- ღია კონკურსის გამოცხადებით, რაც გულისხმობს საკადრო მოთხოვნის სპეციფიკიდან გამომდინარე გარე რესურსის მოზიდვას.

6.6. ვაკანსიასთან დაკავშირებით ინფორმაციის გავრცელების საშუალებები

ვაკანსიაზე კონკურსის გამოცხადების შემთხვევაში აკადემია ქვემოთ ჩამოთვლილი გზებიდან მიმართავს რომელიმე ხერხს

- ვაკანსიის განთავსება დასაქმების პორტალზე - jobs.ge
- ვაკანსიის განთავსება აკადემიის ოფიციალურ ფეისბუქ გვერდზე
- ვაკანსიის განთავსება ბეჭდულ მედიაში
- ვაკანსიასთან დაკავშირებით ინფორმაციის მიწოდება დასაქმების სააგენტოსათვის

6.7. სამუშაოს დაწყების მსურველის ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მაქსიმალურად ობიექტური და ზუსტი შემოწმების უზრუნველყოფის მიზნით, კონკრეტულ სამუშაო პოზიციაზე ახალი თანამშრომლის შესარჩევად აკადემიამ შეიძლება გამოიყენოს შესარჩევი მეთოდის ფართო სპექტრი - გასაუბრება, ტესტირება, კონკურსი და სხვა;

მუხლი 6¹. პერსონალის შერჩევისა და აყვანის მოქნილი მექანიზმები

1. აკადემია პერსონალის მართვის ეფექტიანი განხორციელების მიზნით უზრუნველყოფს პერსონალის შერჩევისა და აყვანის მოქნილ მექანიზმებს.

2. ამ მიზნით, პერსონალის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტით განისაზღვრება პერსონალის აყვანის სხვადასხვა ფორმა, მათ შორის: ა) პერსონალის აყვანა კონკურსის წესით; ბ) პერსონალის აყვანა დანიშვნის გზით; გ) პერსონალის მოძიება და შერჩევა დაწესებულების საკუთარი რესურსების გამოყენებით.

3. პერსონალის აყვანის შესაბამისი ფორმის შერჩევა ხორციელდება აკადემიის საჭიროებების, პოზიციის სპეციფიკისა და კვალიფიკაციის მოთხოვნების გათვალისწინებით, გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და პროფესიონალიზმის პრინციპების დაცვით.

მუხლი 7. თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსის ჩატარების პროცედურა

7.1. მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად კონკურსის ჩატარების პროცედურა შესაძლოა გამოყენებული იქნას აკადემიის პედაგოგიური და ადმინისტრაციული თანამდებობის დასაკავებლად.

7.2. კონკურსის ჩატარების პროცედურის მიზანია განსაზღვროს თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსის პრინციპები და ძირითადი მოთხოვნები, ეტაპები, ვადები და სხვა თანმდევი საკითხები.

7.3. პირის თანამდებობაზე შერჩევის მიზნით აკადემიის ხელმძღვანელის ბრძანებით ცხადდება კონკურსი და იქმნება საკონკურსო კომისია.

7.4. საკონკურსო კომისია დაკომპლექტებულია არანაკლებ 3 და არაუმეტეს 7 წევრისაგან. მისი შემადგენლობა განისაზღვრება შემდეგნაირად:

ა) აკადემიის ხელმძღვანელი ან მისი წარმომადგენელი – კომისიის თავმჯდომარე;

ბ) საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი

გ) პროფილის შესაბამისი დარგობრივი მიმართულების წარმომადგენელი (მასწავლებლის პროფილაზე გამოცხადებული კონკურსის დროს).

დ) პარტნიორი ორგანიზაციის წარმომადგენელი (საჭიროების შემთხვევაში);

ე) აკადემიის სხვა თანამშრომელი ან პარტნიორთა კრების წევრი (საჭიროების შემთხვევაში);

7.5. განცხადებების გადარჩევის ეტაპზე ხდება კანდიდატის განათლების და სამუშაო გამოცდილების შეფასება დასაკავებელი თანამდებობის სამუშაო აღწერილობის შესაბამისად.

7.6. გასაუბრების ეტაპზე კომისია ადგენს კანდიდატის სხვადასხვა უნარს, მის შესაბამისობას ორგანიზაციის კულტურასთან.

7.7. ადმინისტრაციულ პროფილაზე კანდიდატის შერჩევისას, საკონკურსო კომისიის რეკომენდაციით აკადემიის ხელმძღვანელი აკადემიის დირექტორს წარუდგენს შერჩეულ კანდიდატს, ხოლო საბოლოო გადაწყვეტილებას კანდიდატის დანიშვნის შესახებ იღებს აკადემიის დირექტორი.

7.8. საკონკურსო კომისიის მიერ შერჩეული კანდიდატის – მასწავლებლის – დანიშვნის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს აკადემიის ხელმძღვანელი.

7.9.

მუხლი 8. ახალდანიშნული თანამშრომლის ინტეგრაცია.

8.1. ინტეგრაციის პროცესის მიზანია ხელი შეუწყოს ახალდანიშნული თანამშრომლის სამუშაო პროცესებში სწრაფ და ეფექტიან ჩართვას, სასწავლებლის მიზნების, სტრატეგიული/სამოქმედო გეგმებისა და მოქმედი პოლიტიკების, პროცედურებისა და წესების შესახებ ცნობიერების გაზრდასა და სასწავლებლის საზოგადოებაში ადაპტაციას.

8.2. ინტეგრაციის პროცესი გამოიყენება აგრეთვე აკადემიის თანამშრომლის დაწინაურების დროს.

8.3. ახალდანიშნული თანამშრომლის ინტეგრაციის პროცესის განხორციელებაზე პასუხისმგებელია საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი.

8.4. ყოველ ახალდანიშნულ თანამშრომელთან ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება.

8.5. ინტეგრაციის პროცესის ფარგლებში:

- საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი ახალდანიშნულ თანამშრომელს გააცნობს აკადემიის მისიას, ხედვას, ღირებულებებს, მიმდინარე ერთწლიან და სტრატეგიულ გეგმებს, ასევე შინაგანაწესის მოთხოვნებსა და აკადემიაში მოქმედ პროცედურებსა და წესებს.
- საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი ახალ თანამშრომელს აცნობს „სამუშაო აღწერილობას“ და განუმარტავს თუ რას გულისხმობს არსებული სამუშაო და რა მოთხოვნები იქნება წაყენებული მისადმი, როგორ და რა კრიტერიუმებით შეფასდება იგი მომავალში და უსახავს ყველა იმ საჭირო ორიენტირს, რომელიც აუცილებელია მისი საქმიანობის ჯეროვნად შესრულებისათვის.
- საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი და უშუალო ხელმძღვანელი, ერთობლივად ადგენენ კონკრეტულ ტრენინგ-პროგრამას ახალი თანამშრომლისთვის, სადაც მითითებულია რა დამატებითი ცოდნა და უნარ-ჩვევები უნდა შეიძინოს თანამშრომელმა, შემდგომი მუშაობისთვის.

8.6. აკადემია იყენებს გამოკითხვას პერსონალის სოციალიზაციის შესახებ, რითაც ხელს უწყობს მათთვის კომფორტული და სასიამოვნო სამუშაო გარემოს ორგანიზებისთვის.

მუხლი 9. პერსონალის შეფასება

9.1. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასება წარმოადგენს აკადემიის საკადრო პოლიტიკის განუყოფელ ნაწილს, რომელიც საშუალებას მისცემს აკადემიაში დასაქმებულ ყველა პირს, საკუთარი ფუნქციები და მოვალეობები ეფექტურად განახორციელოს. პერსონალის საქმიანობის შეფასება ხელს უწყობს, როგორც თანამშრომელთა მიერ მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებას, ასევე ადმინისტრაციის მხრიდან თანამშრომლობის საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას.

9.2. თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების მიზანია აკადემიის დასაქმებული პერსონალის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, განვითარების საჭიროებისა და წინაპირობების დადგენა, ასევე ორგანიზაციის

საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა. არსებული პრობლემების განსაზღვრა, თანამშრომლის მიერ მისდამი წაყენებული მოთხოვნების უკეთ შეცნობა, მიღწევების აღრიცხვა, შეჯერება და დაფასება, მომავალი სამუშაო გეგმებისა და მიზნების ორმხრივად ჩამოყალიბება და შეთანხმება, იმ საჭიროებების იდენტიფიკაცია, სადაც საჭიროა დამატებით სწავლებისა და განვითარების ღონისძიებების განხორციელება, თანამშრომელთა განვითარების გეგმის შემუშავება, თანამშრომლის მიმართ გამოტანილი გადაწყვეტილებების (ხელფასის ზრდა, დაწინაურება, დისციპლინური ზომები, წახალისება როტაცია და სხვა) შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.

მუხლი 10. ტერმინთა განმარტება

შეფასება - შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის გაზომვა. თანამშრომელთა საქმიანობის მართვა, კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, აკადემიის ორგანიზაციული განვითარება და საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესება.

შესაფასებელი პირი - დასაქმებული, რომლის საქმიანობის შეფასებაც ხორციელდება

შემფასებელი პირი - დასაქმებული, რომელიც უფლებამოსილია შეაფასოს შესაფასებელი პირის საქმიანობა მისი ფუნქცია-მოვალეობებიდან გამომდინარე.

თვითშეფასება - დასაქმებულის მიერ საკუთარი თავის შეფასება დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით.

შეფასების კრიტერიუმი - შესრულებული სამუშაოს გაზომვის მიზნით შემუშავებული კომპეტენციების ერთობლიობა პოზიციის სპეციფიკის გათვალისწინებით.

მუხლი 11. პერსონალის შეფასების/თვითშეფასების პრინციპები

აკადემიის პერსონალის შეფასების/თვითშეფასების პროცედურა ხორციელდება შემდეგი პრინციპების დაცვით:

- **სამართლიანობა** - აკადემიის თანამშრომელთა შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს. აუცილებელია პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის დაცვა.
- **თანასწორუფლებიანობა** - აკადემიის ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია პირის დისკრიმინაცია ნებისმიერი ნიშნით;
- **თანამონაწილეობა** - აკადემიის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში;

- **ინდივიდუალიზმის დაცვა** - აკადემიის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია აკადემიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;

მუხლი 12. პერსონალის შეფასება

12.1. პროფესიული განათლების მასწავლებლის/ინსტრუქტორის შეფასება ხორციელდება შესაბამისი პირისა და პროფესიული სტუდენტების მიერ, კითხვარის საშუალებით. აკადემია უზრუნველყოფს პროფესიული განათლების მასწავლებელთა შეფასებას შემდეგი კრიტერიუმით (მაქსიმუმ 30 ქულა):

ა) **საკონტაქტო საათზე დასწრება**, საერთო ქულა, რითაც შეფასდება მოცემული აქტივობა (0 -მინიმალური -- 5-მაქსიმალური)

ბ) **შეფასების პროცესის განხორციელებაზე დაკვირვება**, საერთო ქულა, რითაც შეფასდება მოცემული აქტივობა (0 -მინიმალური -- 5-მაქსიმალური)

გ) **შეფასების ინსტრუმენტის შეფასება**, საერთო ქულა, რითაც შეფასდება მოცემული აქტივობა (0 -მინიმალური -- 5-მაქსიმალური)

დ) **პროფესიული სტუდენტის ნამუშევარი**, მტკიცებულებების შეფასების კითხვარი

ე) **კალენდარული გეგმების შეფასება**, საერთო ქულა, რითაც შეფასდება (0 - მინიმალური -- 5-მაქსიმალური)

ვ) **პროგრამის/მოდულის შემუშავების/განვითარების პროცესი**. საერთო ქულა, რითაც შეფასდება მოცემული აქტივობა (0 -მინიმალური -- 5-მაქსიმალური)

ზ) **აკადემიის საზოგადოებრივ საქმიანობაში ჩართულობა** (პედაგოგის ანგარიში, ან/და მოხსენებითი ბარათი, ან/და სხვა მტკიცებულება). საერთო ქულა, რითაც შეფასდება მოცემული აქტივობა (0 -მინიმალური - 5-მაქსიმალური)

თ) **მასწავლებელთა პროფესიული საჭიროების კვლევა**

ი) **ინსტრუქტორის პროფესიული საჭიროების კვლევა**

12.2. საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი აგროვებს ინფორმაციას პროფესიული განათლების მასწავლებლის შეფასებების შესახებ, გადაჰყავს ქულებში, აჯამებს და საბოლოო მონაცემებს აწვდის აკადემიის ხელმძღვანელს შემდგომი რეაგირების მიზნით.

12.3. აკადემიის ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების პერიოდულობა და შეფასების პროცესი:

- აკადემიაში შეფასებების პროცესის ადმინისტრირება ხორციელდება წელიწადში ერთხელ სამუშაო აღწერილობის შესაბამისად კალენდარული წლის ბოლოს.
- შეფასების შეჯამება და შედეგები განისაზღვრება წელიწადში ერთხელ, წლის ბოლოს. თითოეულ პირთან მიმართებაში გადაწყვეტილების მიღება ხორციელდება შეფასების ინდივიდუალური შედეგებიდან გამომდინარე.
- გამოსაცდელი ვადით დასაქმებული პირი შეფასებას ექვემდებარება შესაბამის პოზიციაზე მოვალეობის განხორციელების დაწყებიდან 2 (ორი) თვის შემდეგ.
- გამონაკლის შემთხვევებში შესაძლებელია გამოსაცდელი ვადით დასაქმებული პირის 2 თვემდე შეფასება (მისი მოთხოვნის შემთხვევაში) თუ შეფასების პერიოდში მის მიერ განხორციელებული საქმიანობის შეფასება ფაქტობრივად შესაძლებელია, ან დასაქმებული პირის მიერ შესრულებულია მნიშვნელოვანი სამუშაო. გამოსაცდელი ვადით დასაქმებული პირის 2 თვემდე შეფასების შემთხვევაში შეფასების განხორციელება უნდა შეთანხმდეს მის უშუალო ხელმძღვანელთან, რომელიც უფლებამოსილია დასაქმებულის შეფასებაზე.
- შეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაცია კონფიდენციალურია, დაუშვებელია მისი გასაჯაროება და მესამე პირთან განხილვა. თითოეული თანამშრომლის შეფასების შესახებ ინფორმაცია ხელმისაწვდომია მხოლოდ შემფასებლისათვის და ინფორმაციის დამუშავებაზე გამოყოფილი პასუხისმგებელი პირი/პირებისათვის. თანამშრომელს აქვს უფლება გაეცნოს თავისი საქმიანობის შეფასების საბოლოო შედეგს.
- ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების საბოლოო შედეგების ამსახველი დოკუმენტაცია ინახება კანონმდებლობით დადგენილი წესით.
- შეფასების პროცესის ეფექტიანად და დაუბრკოლებლად წარმართვისათვის აუცილებელია შეფასებაში მონაწილე ყველა პირის ინფორმირებულობა, თანამშრომლებთან აქტიური კომუნიკაცია, შეფასების ფორმასთან დაკავშირებული ინფორმაციის ადეკვატურად მიწოდება, შეფასების მიზნების განმარტება იმასთან დაკავშირებით, რომ შეფასება ემსახურება პოზიტიური შედეგების მიღწევას, ორგანიზაციული კულტურის განვითარებასა და საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

მუხლი 13. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების პროცესის მონაწილე სუბიექტები

შეფასების პროცესში მონაწილეობენ: შესაფასებელი პირი, რომელიც ახდენს თვითშეფასებას განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით; მისი უშუალო ხელმძღვანელი, პერსონალის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი -საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი;

მუხლი 14. შეფასების პროცესში მონაწილე დასაქმებულის უფლება-მოვალეობანი

14.1. შეფასების პროცესში მონაწილე დასაქმებულს უფლება აქვს:

- ა) მოითხოვოს შეფასების პროცესის ობიექტურად, მიუკერძოებლად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ ჩატარება
- ბ) გაეცნოს შეფასების პერიოდში შექმნილ დოკუმენტურ მასალებს, წარადგინოს დამატებითი დოკუმენტები, როგორც მატერიალური, ასევე ელექტრონული ფორმით.
- გ) შეფასების თითოეულ ეტაპზე თავისუფლად და შეუზღუდავად გამოხატოს საკუთარი მოსაზრებები, წარადგინოს შესაბამისი განმარტება წერილობით, როგორც მატერიალური, ასევე ელექტრონული ფორმით;
- დ) გაასაჩივროს შეფასების შედეგები.

14.2. დასაქმებული ვალდებულია:

- ა) ჯეროვნად და კეთილსინდისიერად განახორციელოს დაკისრებული მოვალეობები და შეფასების შუფერხებლად წარმართვისთვის წარადგინოს მასალები ასეთის საჭიროების შემთხვევაში;
- ბ) ხელი შეუწყოს შეფასების პროცესის ობიექტურად განხორციელებას;
- გ) ხელმძღვანელის მოთხოვნის შემთხვევაში წარუდგინოს მას ნებისმიერი ინფორმაცია/დოკუმენტაცია რაც დაკავშირებულია შეფასების პროცესთან;
- დ) თავი შეიკავოს ნებისმიერი ქმედებისგან, რომელიც პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხელს შეუშლის შეფასების პროცესის სამართლიანად განხორციელებას;
- ე) შეასრულოს ხელმძღვანელის მითითებები და რეკომენდაციები შეფასების შედეგების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით;
- ვ) შესაფასებელი თანამშრომლის მიერ შეფასებაზე უარის თქმა განიხილება როგორც დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა;
- ზ) შემფასებლის მიერ დაქვემდებარებული თანამშრომლის შეფასებაზე უარის თქმა განიხილება როგორც დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა.

მუხლი 15. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების ფორმა

ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის შეფასებისათვის გამოიყენება:

- თვითშეფასების ანგარიშების შედეგები;
- ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება უშუალო ხელმძღვანელის მიერ;

მუხლი 16. შეფასების მეთოდოლოგია

- შეფასება არის ფორმალიზებული, სტრუქტურირებული სისტემა, რომელიც ზომავს შეფასების საგანს, განსაზღვრავს შეფასების პროცესში ჩართულ პირებს და პერიოდულობას;

- გადაწყვეტილებას შეფასების მეთოდოლოგიისა და შეფასების კომპონენტების შესახებ იღებს საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი აკადემიის დირექტორთან შეთანხმებით.
- შეფასებას ექვემდებარება აკადემიის დასაქმებული პირის მიერ შესრულებული სამუშაო შესაფასებელი პერიოდის განმავლობაში;
- პირის საქმიანობის შეფასება ხდება მისი ფუნქცია-მოვალეობების, პასუხისმგებლობის, კომპეტენციების, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების, შესასრულებელი ან შესრულებული ამოცანების შედეგების შესაბამისად.

მუხლი 17. შეფასების შედეგების გასაჩივრება და განმეორებითი გასაუბრების ჩატარება უშუალო ხელმძღვანელებთან და შეფასების პროცესში მონაწილე სხვა პირებთან.

17.1. შესაფასებელი პირი უფლებამოსილია შეფასების შედეგების გაცნობის დღიდან 5 სამუშაო დღის განმავლობაში, თუ იგი არ ეთანხმება საბოლოო შეფასების შედეგს, მიმართოს საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერს და მოითხოვოს დოკუმენტური მასალის შეფასებისა და შედეგების განხილვის ხელმეორედ ჩატარების უზრუნველყოფა.

17.2. განმეორებითი განხილვა შემფასებელ პირთან გასაუბრებისა და დოკუმენტური მასალის შეფასებით უნდა ჩატარდეს ამ წესით გათვალისწინებული პროცედურების დაცვით. შესაფასებელი პირის მოთხოვნიდან არაუმეტეს 5 სამუშაო დღისა.

მუხლი 18. შეფასების სამართლებრივი შედეგები

შეფასების შედეგებს შესაძლოა მოჰყვეს შემდეგი შედეგები:

- ანაზღაურების ცვლილება (შრომის ანაზღაურების მატება ან/და უფრო დაბალი ანაზღაურება);
- პოზიციური დაწინაურება ანაზღაურების მატებით;
- პოზიციური დაწინაურება არსებული ანაზღაურების შენარჩუნებით;
- შესაფასებელი პირის პროფესიული განვითარების, მისი საჭიროების განსაზღვრა
- ვადაზე ადრე დანიშვნა (სტაჟიორების შემთხვევაში)
- ფინანსური ან/და არაფინანსური წახალისება
- დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომის შეფარდება;
- უფრო დაბალი რანგის პოზიციაზე გადაყვანა ანაზღაურების ცვლილებით

თ) დასაქმებულთან შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა ზედიზედ ორჯერ უარყოფითი შეფასების საქართველოს შრომის კოდექსის 47-ე მუხლის ვ) ქვეპუნქტის შესაბამისად.

აღნიშნულის თაობაზე ადმინისტრაციულ და დამხმარე პერსონალის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს შპს-ს დირექტორი შეფასების შედეგების საფუძველზე, ხოლო მასწავლებლებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებას იღებს აკადემიის ხელმძღვანელი.

მუხლი 19. შეფასების ფორმა

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებისთვის გამოიყენება შეფასების კითხვარი, რომელიც მოიცავს საქმიანობის შესაბამის მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს. შეფასების კრიტერიუმები მოიცავს ქვეკრიტერიუმებს, ქვეკრიტერიუმების შინაარსი მოიცავს კრიტერიუმის შემადგენელ კომპონენტებს. ქვეკრიტერიუმების შეფასების ქულების ერთობლიობა განსაზღვრავს კრიტერიუმის საბოლოო შეფასების ქულას. ქულა გამოითვლება საშუალო არითმეტიკულით. კრიტერიუმების შეფასების ქულების ერთობლიობა განსაზღვრავს შეფასების საერთო ქულას. საერთო ქულა გამოითვლება საშუალო არითმეტიკულით.

აკადემიაში დასაქმებულების საქმიანობის შეფასებისთვის გამოიყენება 4-დონიანი შეფასების სისტემა:

- ა) საუკეთესო შეფასება - $4 < 5$ ქულის ჩათვლით
- ბ) კარგი შეფასება $3 < 4$ ქულის ჩათვლით
- გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება $2 < 3$ ქულის ჩათვლით
- დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება $1 < 2$ ქულის ჩათვლით

მუხლი 20. შეფასების პროცესის ადმინისტრირება

20.1. შეფასების ფორმა თავდაპირველად ივსება შესაფასებელი პირის მიერ, რომელიც ახდენს თვითშეფასებას.

20.2. შესაფასებელი პირის თვითშეფასების შემდგომ შეფასების ფორმა ივსება შემფასებლ(ებ)ის მიერ.

20.3. შევსებული შეფასების ფორმა ეგზავნება პერსონალის მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.

20.4. შეფასების შედეგები შესაფასებელ პირებს ეგზავნებათ შეფასების შედეგების დადასტურებიდან არაუმეტეს 5 სამუშაო დღეში. შედეგების გაცნობაზე პასუხისმგებელია საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერი.

20.5 უკუკავშირის მიზნით შემფასებელი პირი აკეთებს გასაუბრებას შედეგებთან დაკავშირებით.

მუხლი 21. პერსონალის წახალისება და განვითარება

21.1. დამსაქმებელი უფლებამოსილია დასაქმებულის მიმართ გამოიყენოს წახალისების ზომები შემდეგი გარემოებების არსებობისას:

- კონკრეტული დამსახურება, რომელიც აღემატება დასაქმებულის ფუნქცია მოვალეობებს და დაკავშირებულია ზედმეტ ძალისხმევასთან;
- შედის დასაქმებულის ფუნქცია მოვალეობებში მაგრამ შესრულებულია სანიმუშოდ;
- განსაკუთრებული სირთულის მქონე დავალება შესრულებულია წარმატებით;
- ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამუშაოს შესრულებისთვის;
- ისეთი ინოვაციის შემოთავაზებისათვის, რომელიც ამარტივებს ან/და აუმჯობესებს აკადემიის საქმიანობას.

21.2. წახალისების ფორმებია:

- მაღლობის გამოცხადება;
- ფულადი ჯილდო (პრემია);
- დისციპლინური პასუხისმგებლობის ვადაზე ადრე მოხსნა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ან პროფესიული გადამზადების კურსებზე გაგზავნა;
- და სხვა;

21.3. წახალისების თაობაზე გადაწყვეტილებას იღებს აკადემიის დირექტორი პერსონალის შეფასების საფუძველზე, მასწავლებლების წახალისების შესახებ რეკომენდაციას დირექტორს წარუდგენს აკადემიის ხელმძღვანელი.

21.4. აკადემიის თანამშრომელს (მასწავლებელს, ინსტრუქტორს, ადმინისტრაციულ თანამშრომელს) უფლება აქვს წარადგინოს პროფესიული განვითარების ინიციატივა.

21.5. ინიციატივები შეიძლება მოიცავდეს: ტრენინგებში, სემინარებსა და კონფერენციებში მონაწილეობას; პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებს; საგანმანათლებლო პროექტების წამოწყებას; საგნობრივი სიახლეების დანერგვას; საერთაშორისო გაცვლით პროგრამებში მონაწილეობას; საგანმანათლებლო მასალების შემუშავებას.

21.6. განაცხადების წარდგენა ხდება აკადემიის დირექტორის სახელზე, რომელიც უნდა მოიცავდეს: ინიციატივის აღწერასა და მიზნებს; მოსალოდნელ შედეგებს – როგორ აისახება ის სასწავლო პროცესზე ან აკადემიის განვითარებაზე; საჭირო რესურსებს (დრო, ბიუჯეტი, ლოჯისტიკა); დაგეგმილ ვადებს და ჩართულობის ფორმას.

განცხადება წარედგინება აკადემიის ხელმძღვანელს, რომელიც წინადადებას განიხილავს და საჭიროების შემთხვევაში გადააგზავნის აკადემიის დირექტორთან.

21.7. ხელმძღვანელი პირი აფასებს ინიციატივის: აკადემიურ და პროფესიულ ღირებულებას; აკადემიის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობას; ბიუჯეტური რესურსების მართებულობას; თანამშრომლის წარსულ აქტივობასა და ჩართულობას. გადაწყვეტილება მიღებული უნდა იქნეს არა უგვიანეს 10 სამუშაო დღის განმავლობაში.

21.8. თანამშრომლის ინიციატივა შეიძლება წახალისდეს ერთით ან რამდენიმე ფორმით: აკადემიის მიერ სრული ან ნაწილობრივი თანადაფინანსება (ტრენინგის საფასური, მგზავრობა, სასტუმრო); დამატებითი განვითარების დღეები სასწავლო ან ადმინისტრაციული დატვირთვისგან თავისუფლად; საჯარო აღიარება აკადემიის შიდა სივრცეში (მაგ. ახალი ინიციატივის გაზიარება, საუკეთესო პრაქტიკის წარდგენა); მიღწევის მიხედვით – პრემია ან წახალისება (ადმინისტრაციულ-ბიუჯეტური შესაძლებლობიდან გამომდინარე); კარიერული წინსვლის მხარდაჭერა (პროგრამის ხელმძღვანელობის შესაძლებლობები).

მუხლი 22. დასკვნითი დებულება

22.1. დოკუმენტი დამტკიცებულია აკადემიის დირექტორის მიერ.

22.2. დოკუმენტში ცვლილების განხორციელება მოხდება აკადემიის დირექტორის მიერ აკადემიის საქმისწარმოების და ადამიანური რესურსების მენეჯერის და/ან აკადემიის ხელმძღვანელის ინიცირებით.