



19/07/2024



№ 00000036

**ბრძანება №585**

**შპს „თეგეტა აკადემიის“ პერსონალის მართვის პოლიტიკის ახალი რედაქციით დამტკიცების შესახებ**

02.11.2017 წელს დამოწმებული (სანოტარო მოქმედების რეგ. N A171287872) შპს „თეგეტა აკადემიის“ წესდებისა და 7.1, 7.3 და 7.7 მუხლების შესაბამისად,  
**ვბრძანებ:**

1. გაუქმდეს შპს "შპს თეგეტა აკადემიის" დირექტორის 2023 წლის 01 სექტემბერს დამტკიცებული ბრძანება №476<sup>1</sup> - ის დანართი №2 და დამტკიცდეს წინამდებარე ბრძანებით შპს „თეგეტა აკადემიის“ პერსონალის მართვის პოლიტიკა ახალი რედაქციით ამავე ბრძანების დანართი №1 - ის შესაბამისად.
2. დაევალოს აკადემიის საქმისწარმოების სპეციალისტს წინამდებარე ბრძანების დაინტერესებული პირებისათვის გაცნობა.
3. წინამდებარე ბრძანება ძალაში შევიდეს ხელმოწერისთანავე.

შპს "თეგეტა აკადემია"  
დირექტორი  
სიხარულიძე ოთარი



შპს „თეგეტა აკადემია“

შპს „თეგეტა აკადემიის“ პერსონალის მართვის პოლიტიკა

ქ. თბილისი

2024 წელი

სარჩევი

სარჩევი..... 1

შესავალი..... 3

<b>ნაწილი I. პერსონალის განვითარების პოლიტიკის ინსტიტუციური მიდგომები</b> .....	4
<b>თავი I. ზოგადი დებულებები</b> .....	4
მუხლი 1. აკადემიის საკადრო პოლიტიკა და მისი ძირითადი მიმართულებები .....	4
მუხლი 2. საკადრო პოლიტიკის ინსტიტუციური პრინციპები .....	4
მუხლი 3. ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი - საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა.....	5
მუხლი 4. პერსონალის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი; .....	6
მუხლი 5. აკადემიას ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები და ამოცანები .....	6
მუხლი 6. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი.....	7
მუხლი 7. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის.....	7
მუხლი 8. პერსონალის ფუნქცია-მოვალეობები და სამუშაოს აღწერილობა.....	8
<b>თავი II. პერსონალის მოზიდვა, შერჩევა და დანიშვნის წესი</b> .....	8
მუხლი 9. პერსონალის დანიშვნის და ინტეგრაციის ზოგადი წესი .....	9
მუხლი 10. თანამშრომლის პირადი საქმე .....	10
მუხლი 11. პერსონალის პროფესიული განვითარების მექანიზმები; .....	10
მუხლი 12. პერსონალის შეფასება .....	11
<b>თავი III. პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემა</b> .....	12
მუხლი 13. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრის პრინციპები .....	12
მუხლი 14. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის დატვირთვის სქემა .....	13
<b>ნაწილი II. პერსონალის საქმიანობის შეფასება</b> .....	13
<b>თავი IV. პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნები, ინდიკატორები და კრიტერიუმები</b> .....	13
მუხლი 15. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნები .....	14
მუხლი 16. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის საქმიანობის განხილვა და შეფასება ...	15
<b>თავი V. აკადემიის თანამშრომელთა ქცევის სტანდარტები, მოქმედი წესები</b> .....	15
მუხლი 17. სამსახურში ქცევის სტანდარტები.....	15
მუხლი 18. დასკვნითი დებულებები .....	17

## შესავალი

შპს „თეგეტა აკადემიის“ (შემდგომში „აკადემია“) საკადრო პოლიტიკა ეფუძნება ადამიანური რესურსის მნიშვნელობის აღიარებას აკადემიის საქმიანობის ყველა დონეზე. აკადემია მიიჩნევს, რომ სწორედ ადამიანური რესურსის კვალიფიკაცია და გამოცდილება წარმოადგენს სტრატეგიული პოტენციალის ძირითად ძალას, აძლევს ორგანიზაციას განსაკუთრებულ ნიშას და სხვებთან შედარებით უპირატესობას.

წინამდებარე დოკუმენტი შემუშავებულია 2020-2026 წწ. სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე და ემსახურება სტრატეგიული მიზნების რეალიზებას და განსაზღვრავს, რისი მიღწევა სურს აკადემიას და როგორ უნდა მოახდინოს პერსონალის ინტეგრირება ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან.

პირველი სტრატეგიული განვითარების გეგმა აკადემიის მიერ შემუშავდა 2018 წელს და დამტკიცდა აკადემიის დირექტორის მიერ, სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილებები განხორციელდა 2020 წელს, საქართველოს კანონმდებლობაში მომხდარი ცვლილებების და მოთხოვნების შესაბამისად.

საჭიროების შემთხვევაში, აკადემია უზრუნველყოფს დოკუმენტის განახლებას, რაც გულისხმობს:

- სტრატეგიულ გეგმაში ცვლილების ინიცირებას;
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ჩართულობას და თანამონაწილეობას;
- ეხმიანება დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებს;
- ახდენს თანამშრომლების ინფორმირებას მიღებული ცვლილებების შესახებ;
- უზრუნველყოფს განახლებული დოკუმენტის ხელმისაწვდომობას.
- უზრუნველყოფს სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგების ხელმისაწვდომობას;

წინამდებარე დოკუმენტი, საქართველოს “შრომის კოდექსთან” და აკადემიის მიერ დამტკიცებულ შინაგანაწესთან ერთად, განიხილება, როგორც პროფესიული განათლების მასწავლებლების, აკადემიის პერსონალის, პროფესიულ სტუდენტთა/მსმენელთა დავის ან გაუგებრობის გადაჭრის ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველი, კანონმდებლობით გათვალისწინებულ ნორმებთან ერთად;

## ნაწილი I. პერსონალის განვითარების პოლიტიკის ინსტიტუციური მიდგომები

### თავი I. ზოგადი დებულებები

მუხლი 1. აკადემიის საკადრო პოლიტიკა და მისი ძირითადი მიმართულებები

- 1.1. აკადემიაში საკადრო პოლიტიკას ქმნის და აყალიბებს აკადემიის მმართველობითი სამსახური (დირექტორი, დირექტორის მოადგილე), ხოლო მის რეალიზებაში მონაწილეობს ადმინისტრაციული საქმიანობის განმახორციელებელი და სასწავლო/ტრენინგ საქმიანობის განმახორციელებელი სამსახურები;
- 1.2. აკადემიას საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებული მიდგომები ასახულია საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და უფლება-მოვალეობებში, შინაგანაწესში, სტრატეგიაში, შრომით ხელშეკრულებებსა და სხვა მარეგულირებელ დოკუმენტებში;
- 1.3. აკადემიის პერსონალის მართვის პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებაა პერსონალის და პროფესიული მასწავლებლების კვალიფიკაციის აქტივიზაცია პროფესიული განათლების სისტემაში და მათი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა;

მუხლი 2. საკადრო პოლიტიკის ინსტიტუციური პრინციპები

აკადემიის პერსონალის მართვის პოლიტიკის ძირითადი ინსტიტუციური პრინციპებია:



- **კომპეტენციებზე** დაფუძნებული მიდგომა გულისხმობს პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებს, თანამშრომელთა შერჩევას, სამსახურში მიღების, ანაზღაურების ოდენობის განსაზღვრის, წახალისების სისტემის, პირის პროფესიული კომპეტენციებისა და დამსახურების გათვალისწინებით;
- **ეთიკური ნორმების** პრინციპების დაცვა გულისხმობს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების, დასაქმებულთა უფლებებისა და ღირსებასთან დაკავშირებული ურთიერთობების მოქნილობას. (გასაგებ პირობებს თანამშრომელთათვის; ჯანმრთელ და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს; სამართლიან ანაზღაურებას; თანამშრომელთა წახალისებას; ინდივიდთა პატივისცემას; საერთო მიზნისკენ მიმართულ გუნდს);
- **სამართლიანობა** გულისხმობს პერსონალის მართვის პროცესების ობიექტურობას, მიუკერძოებლობას და გამჭვირვალობას; პიროვნების მონაცემთა კონფიდენციალურობის დაცვას და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის აღიარებასა და პატივისცემას;
- **თანაბარი შესაძლებლობები** გულისხმობს ყველა თანამშრომლისთვის თანაბარი შესაძლებლობების მიცემას აკადემიის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში;
- **მაღალი სტანდარტები** გულისხმობს მართვის ეფექტიანი პოლიტიკის განუხრელ გატარებას საგანმანათლებლო და პრაქტიკული საქმიანობის სტანდარტების შესრულებისა და ამადლების ხელშეწყობის მიზნით;
- **პროფესიული განვითარება** გულისხმობს პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის პროფესიული ზრდის ხელშეწყობას და მათი ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინებას;
- **მონაწილეობა** გულისხმობს, აკადემიის ყველა თანამშრომლის ჩართულობას აკადემიის განვითარებასა და წარმატებაზე ორიენტირებული საქმიანობების და ამოცანების განხორციელების პროცესში.

მუხლი 3. ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი - საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა.

- 3.1 პერსონალის მართვის არსებული მოდელებიდან, თეგეტა აკადემია უპირატესობას ანიჭებს **ვალდებულებასა და ჩართულობაზე** დაფუძნებულ მიდგომას, რაც განსხვავდება კონტროლის (ბიუროკრატიული) მოდელისაგან. **ვალდებულებასა და ჩართულობაზე** დაფუძნებულ მიდგომა მოიცავს კომუნიკაციასა და ჩართულობას, რომლის მიზანია შექმნას სამუშაო გარემო მენეჯერსა და გუნდის სხვა წევრებს შორის დიალოგისთვის, რათა გაზიარებული იყოს და განისაზღვროს მოლოდინი აკადემიის მისიის, ფასეულობებისა და ამოცანების შესახებ, რას უნდა მიაღწიოს აკადემიამ.
- 3.2 ვალდებულებაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი გულისხმობს აკადემიაში ერთობლივი ვალდებულებების, ქცევის თვითკონტროლზე ორიენტირებული, ნდობის მაღალი დონის ურთიერთობების ფონზე საქმიანობებისა და აქტივობების შესრულებას;

3.3 ჩართულობაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი გულისხმობს აკადემიის გადაწყვეტილებების პროცესში პერსონალის ჩართულობის, გარკვეულწილად ფუნქციების გადანაწილებით და გუნდური პრინციპებით საქმიანობასა და მაღალ პროდუქტიულობას;

#### მუხლი 4. პერსონალის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი;

- 4.1 პერსონალის მართვის პოლიტიკა გამომდინარეობს აკადემიის სტრატეგიიდან და წარმოადგენს იმ ამოცანებისა და საქმიანობების ერთობლიობას, რომელთა მიღწევა სურს აკადემიას; პერსონალის მართვის პოლიტიკა გულისხმობს აკადემიას თანამშრომელთა საქმიანობების ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიმალურად იქნეს მიღწეული სტრატეგიული მიზნები, როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.
- 4.2 აკადემიის მიერ შემუშავებული პერსონალის მართვის სტრატეგია სრულად ეხმიანება 2020-2026 წწ. სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ ძირითად მიზნებს და ამოცენებს და ემსახურება ამ მიზნების მიღწევას.
- 4.3 ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა შემდეგი პრინციპით ხორციელდება:



#### მუხლი 5. აკადემიას ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები და ამოცანები

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები ჩამოყალიბებულია აკადემიის საკადრო პოლიტიკის განმსაზღვრელი ფაქტორებისა და ძირითადი მიმართულების შესაბამისად და მათგან გამომდინარე საჭიროებების, აგრეთვე საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით. აკადემიის პერსონალის მართვის პოლიტიკის ძირითადი მიზნებია:

- მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის მიერ ადმინისტრაციული პროცესების ეფექტიანად წარმართვა;
- პერსონალის თვითრეალიზების, ერთობლივი, მამოტივირებელი და საქმიანობის ეფექტიანად შესრულების და პროფესიული ზრდის უზრუნველყოფა;
- აკადემიის შესაძლებლობების ზრდა, სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარების გზით;

აღნიშნული მიზნების მიღწევას ესაჭიროება შემდეგი ამოცანების განხორციელება:

- აკადემიის მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებსა და პერსონალს შორის;
- მაღალი კვალიფიკაციის მქონე კადრების მოზიდვა და შერჩევა;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების გაუმჯობესება და პერსონალის სამოტივაციო სისტემის შემუშავება;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასება და ანგარიშვალდებულების ზრდის მექანიზმების დახვეწა;
- ახალგაზრდა კადრების მოზიდვა და მხარდაჭერა;
- პერსონალის საგანმანათლებლო ინიციატივების მხარდაჭერა;
- ანაზღაურების სისტემის პერიოდული გადახედვა;
- ნორმატიული და მეთოდური ბაზის დახვეწა, განახლება და მომზადება კადრების მართვის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით;

#### მუხლი 6. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი

პერსონალის მართვის პროცესი უწყვეტი ციკლური პროცესია, რომელიც ერთმანეთთან მონაცვლე ან პარალელურად მიმდინარე ოთხი ძირითადი მიმართულებით მიმდინარეობს, თითოეული მიმართულება თავის მხრივ ქვემომართულებებს მოიცავს;



#### მუხლი 7. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის

- 7.1. აკადემიის მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისად შეიქმნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და გადანაწილდა ფუნქცია-მოვალეობები სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, რაც ასახულია შინაგანაწესში და დებულებაში; ორგანიზაციული სტრუქტურა აკადემიას ეხმარება:
  - სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების განხორციელებაში;
  - ადმინისტრაციული და სასწავლო პროცესების ეფექტიანად წარმართვაში;
  - სტრუქტურულ ერთეულებში მომუშავე პერსონალის შესაძლებლობების რაციონალურად გამოყენებაში.
- 7.2. აკადემიის ორგანიზაციული სტრუქტურა გავლენას ახდენს შესრულებული საქმიანობის ხარისხზე და შესრულების ვადებზე, ორგანიზაციაში მიმდინარე მთავარი პროცესების შედეგიანობაზე;



7.3. აკადემიას აქვს ჰორიზონტალური სტრუქტურა, რომელიც ფარავს აკადემიის საქმიანობის სფეროებს და იძლევა მისი განვითარების შესაძლებლობებს; ყველა სტრუქტურულ ერთეულს აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები და მოვალეობები და არ ხდება ფუნქცია-მოვალეობების ფუნქციათა დუბლირება ან/და გადაფარვა;

#### მუხლი 8. პერსონალის ფუნქცია-მოვალეობები და სამუშაოს აღწერილობა

8.1. აკადემიაში სტრუქტურული ერთეულების ფუნქცია-მოვალეობები განისაზღვრა პერსონალის დონეზე და აისახება თანამშრომელთა სამუშაო აღწერილობებსა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების დოკუმენტში, რომელიც დამტკიცებულია დირექტორის ბრძანებით.

8.2. სტრუქტურული ერთეულის/თანამდებობრივი პოზიციის სამუშაო აღწერილობაში წარმოდგენილია შემდეგი ინფორმაცია:

- ზოგადი ინფორმაცია;
- ორგანიზაციული იერარქია;
- თანამდებობის მიზანი (დანიშნულება)
- ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობები;
- სამუშაოს მოვალეობის შესრულებისას შიდა და გარე სტრუქტურებს შორის ურთიერდამოკიდებულება;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;
- პროფესიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები/კომპეტენციები;
- სამუშაოს შესრულებისთვის დამატებითი მოთხოვნები;
- ფუნქცია-მოვალეობების შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციები;

#### თავი II. პერსონალის მოზიდვა, შერჩევა და დანიშნის წესი

დაწესებულების ეფექტური ფუნქციონირებისთვის, თეგეტა აკადემიის ერთ-ერთ ამოცანაა უზრუნველყოს სამუშაო მოთხოვნებთან ადეკვატური უნარ-ჩვევების, ცოდნის, გამოცდილებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანთა მოზიდვა, შერჩევა, დაქირავება და ორგანიზაციის სამუშაო გარემოში პირველადი ადაპტაცია-ორიენტაცია.

თეგეტა აკადემიას პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის შერჩევის მიზნით შემუშავებული აქვს დირექტორის მიერ დამტკიცებული წესი, რომელიც ითვალისწინებს პერსონალის/პროფესიულ მასწავლებელთა შერჩევის/აყვანის მიზნით რამდენიმე შესაძლებლობას:

- გარე ვაკანსიის გამოცხადებით, რაც გულისხმობს საკადრო მოთხოვნის სპეციფიკიდან გამომდინარე გარე რესურსის მოზიდვას;
- შიდა ვაკანსიის გამოცხადება, თეგეტა ჰოლდინგის მასშტაბით;
- ვაკანსიის მოთხოვნის დაკმაყოფილება არსებული საკადრო ბაზიდან;

- დაინტერესებული პირის მხრიდან შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოდგენის საფუძველზე;
- ბაზრის მოკვლევის შედეგად შესაბამისი პირისთვის ვაკანსიის შეთავაზებით.

აკადემიის დირექტორი, აკადემიის საჭიროებებიდან გამომდინარე, იღებს გადაწყვეტილებას, ზემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი წესით მოხდება მიღება.

წესში გაწერილი პროცედურები უზრუნველყოფს დაქირავების გამჭვირვალე, ობიექტური და მიუკერძოებელი პროცესის წარმართვას, ასევე ნებისმიერი აპლიკანტისათვის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას და საკუთარი თავის რეალიზებისათვის მაქსიმალურად ხელშემწყობი სამუშაო პირობების შექმნას;

## მუხლი 9. პერსონალის დანიშვნის და ინტეგრაციის ზოგადი წესი

- 9.1. პერსონალის ან/და პროფესიულ მასწავლებელთა მოზიდვა და დანიშვნისთვის გათვალისწინებულია რამდენიმე ნაბიჯი: აპლიკანტთა შერჩევის პირველ ეტაპზე ხდება კანდიდატთა განაცხადების გადარჩევა, განაცხადის გადარჩევის შემდეგ კი აკადემიას შეუძლია გამოიყენოს შერჩევის სხვადასხვა მეთოდი, ასევე შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას რამდენიმე შერჩევის მეთოდის კომბინაცია. გასაუბრებასთან ერთად კანდიდატის სამართლიანი შეფასების უზრუნველსაყოფად, აკადემიის დირექტორის გადაწყვეტილებით, დამატებით შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას: დასაქმების წინა ტესტები, სამუშაო აუდიცია ან გამოცდა, სამუშაო ნიმუშები/პორტფოლიოები, შეფასების ცენტრები.
- 9.2. აკადემიაში მუშაობის დაწყებისათვის, მოთხოვნილი დოკუმენტაციის წარმოდგენის შემთხვევაში, სამუშაო პოზიციის მიმართ ჩამოყალიბებულ სამუშაო მოთხოვნებსა და მუშაობის მსურველის ცოდნის, უნარ-ჩვევებსა და გამოცდილებას შორის დგინდება შესაბამისობა;
- 9.3. სამუშაოს დაწყების მსურველის კვალიფიკაციის, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ობიექტური და ზუსტი შემოწმების უზრუნველყოფის მიზნით, კონკრეტულ სამუშაო პოზიციაზე ახალი თანამშრომლის შესარჩევად, გამოიყენება გასაუბრება, ტესტირება ან/და სხვა;
- 9.4. პირის მიერ, კონკრეტული პოზიციის მიმართ დადგენილი მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემთხვევაში, დირექტორის მიერ ხდება ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით მისი სამსახურში ვაკანტურ პოზიციაზე აყვანა და შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება;
- 9.5. აკადემიას ყველა თანამშრომელთან გაფორმებული აქვს შრომითი ხელშეკრულება გარკვეული ვადით შრომით ხელშეკრულებაზე ხელის მოწერამდე, საქმისწარმოების სპეციალისტი, შესაბამის პიროვნებას, გასაცნობად აწვდის შრომით ხელშეკრულებას, თანამდებობრივ უფლება-მოვალეობებს, აკადემიის მხრიდან, საჭიროების შემთხვევაში, პირადი მონაცემების გამოყენებაზე თანხმობას და შინაგანაწესის გაცნობას ადასტურებს ხელმოწერით.
- 9.6. ყველა თანამშრომელთან გაფორმებულ შრომით ხელშეკრულებას ხელს აწერს აკადემიის დირექტორი;
- 9.7. სამსახურში მისაღებად წარმოსადგენი დოკუმენტაციის ჩამონათვალი განსაზღვრულია აკადემიის შიდამარეგულირებელი დოკუმენტაციით (მათ შორის, საქმისწარმოების წესით და პროფ. მასწავლებელთა და პერსონალის შერჩევის წესით);

9.8. აკადემია ახალ თანამშრომელს უზრუნველყოფს დასაკავებელ თანამდებობასთან დაკავშირებული ყველა საჭირო ინფორმაციითა და სამუშაოს ჯეროვნად შესრულებისათვის საჭირო პირობებით.

9.9. სამსახურში აყვანის, მოთხოვნილი პირადი დოკუმენტაციის საქმისმწარმოებელთან სრულყოფილად წარდგენის შემდგომ, ახალი თანამშრომლის/პროფესიული მასწავლებლის ინტეგრაციისა და სამუშაო გარემოსთან ადაპტირების მიზნით, დირექტორი წარუდგენს დანარჩენ თანამშრომლებს ახალ თანამშრომელს, აცნობს დაწესებულების მისიას, ხედვას და ღირებულებებს, პერსონალის მართვის ერთიან პოლიტიკას, თავის სამუშაო ადგილს, გადასცემს დაწესებულების ლოგოთი კალამს, სამუშაო ბლოკნოტს და შინაგანაწესს, სამუშაო აღწერილობებისა და უფლება-მოვალეობების გაცნობის შემდეგ უსურვებს წარმატებულ საქმიანობას.

#### მუხლი 10. თანამშრომლის პირადი საქმე

10.1. თანამშრომელთა პირადი საქმე კონფიდენციალურია და ინახება საქმისმწარმოების სამსახურში;

10.2. საქმისმწარმოების სპეციალისტთან შეთანხმებით, პირადი საქმის ნახვა შეუძლია: მხოლოდ პ/საქმის მფლობელს, დირექტორს, იმ სტრუქტურული ერთეულის უფროსს, რომლის შემადგენლობაშიც მუშაობს თანამშრომელი ან/და სხვა, კანონით უფლებამოსილ პირებს;

#### მუხლი 11. პერსონალის პროფესიული განვითარების მექანიზმები;

11.1. აკადემიაში მოქმედებს პერსონალის პროფესიული განვითარების შემდეგი გზა:

- აკადემიასთან თანამშრომლობით დაგეგმილი ტრენინგები/სემინარები/სამუშაო შეხვედრები;
- სხვადასხვა სამთავრობო ან/და არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ დაგეგმილი ტრენინგები/სემინარები/სამუშაო შეხვედრები.

11.2. თეგეტა აკადემია, როგორც პროფესიულ მასწავლებელთა, ასევე ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიული განვითარებისათვის უზრუნველყოფს :

- პროფესიული საჭიროებების პერიოდულ კვლევას;
- კვლევის შედეგების საფუძველზე ტრენინგებსა და სამეცნიერო კონფერენციებზე უზრუნველყოფს მივლინებას;
- ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ან/და აკადემიის ხარისხის მართვის მენეჯერის მიერ დაგეგმილ ტრენინგებსა და სამუშაო შეხვედრებზე მონაწილეობას;
- სხვა.

## მუხლი 12. პერსონალის შეფასება

- 12.1. აკადემიაში ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით, (წელიწადში ერთხელ, წლის ნებისმიერ დროს) ხორციელდება როგორც პროფესიულ მასწავლებელთა, ასევე პერსონალის საქმიანობისა და საჭიროებების შეფასება წინასწარ შემუშავებული კითხვარების შესაბამისად;
- 12.2. აკადემიაში მოქმედებს თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, რომლის მიზანია წინასწარ შემუშავებული გეგმით გათვალისწინებული ამოცანების შესრულების, თანამშრომლის მიღწევების, პროფესიული უნარ-ჩვევების შეფასება, მაქსიმალურად მორგებული შეფასების მეთოდის გამოყენებით;
- 12.3. შეფასება ხდება წელიწადში ორჯერ და უკავშირდება შესაბამის ანაზღაურებას.
- 12.4. შეფასება შესაძლებელია გახდეს თანამშრომელთა დაწინაურების, წახალისების, სხვა პოზიციაზე გადაყვანის, დაქვეითების ან/ და გათავისუფლების საფუძველი;
- 12.5. პერსონალის შეფასებამდე აკადემიის სტრატეგიული გეგმის მიხედვით განისაზღვრება ყოველი შემდეგი წლის სამოქმედო გეგმა და შესაბამისი მიზნები და ამოცანები;
- 12.6. აკადემიაში მიმდინარე პროცესების უზრუნველსაყოფად სტრუქტურული ერთეულზე პასუხისმგებელი პირი, (საჭიროების შემთხვევაში დირექტორის მოადგილე)
  - აკადემიის გეგმებიდან გამომდინარე, სახავს სტრუქტურული ერთეულის მიერ შესასრულებელ საქმიანობებს სტრატეგიული მიზნების შესრულებისთვის;
  - აღნიშნულ მიზნებს განიხილავს სტრუქტურაში შემავალ ყველა თანამშრომელთან.
  - სთხოვს მათ განსაზღვრონ თავისი ინდივიდუალური მიზნები, რომლებიც დაეხმარება სტრუქტურულ ერთეულს მიზნების მიღწევაში;
  - თანამშრომლები გასაზღვრავენ სამუშაოს მოკლევადიან ინდივიდუალურ მიზნებს და შეფასების შესაბამის კრიტერიუმებს;
- 12.7. სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და თანამშრომელი განიხილავენ ინდივიდუალური შეფასების შედეგებს და ადგენენ განვითარების გეგმას, რომელიც მოიცავს შემდეგ აქტივობებს:
  - არსებული პრობლემების განსაზღვრა;
  - თანამშრომლის მიერ მისდამი წაყენებული მოთხოვნების უკეთ შეცნობა;
  - მიღწევების აღრიცხვა და დაფასება;
  - მომავალი სამუშაო გეგმის შემუშავება;
  - იმ სფეროების იდენტიფიკაცია, სადაც საჭიროა დამატებითი სწავლება-ტრენინგები;
  - ხელმძღვანელი შეიმუშავებს დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა განვითარების გეგმას.
- 12.8. შეფასების შედეგების შესაბამისად განისაზღვრება თანამშრომლის შემდგომი წახალისების ფორმები:

- ანაზღაურების მომატება;
- დაწინაურება;
- პრემირება;
- სხვადასხვა არამატერიალური სარგებელი.

12.9. თანამშრომელთა არადადამაკმაყოფილებელი შეფასების შედეგების შემთხვევაში, შესაძლოა განხორციელდეს ისეთი სანქციები, როგორცაა:

- როტაცია;
- გადამზადება;
- დაქვეითება;
- გათავისუფლება.

### თავი III. პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემა

პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრა ხდება აკადემიაში შემუშავებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე

მუხლი 13. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრის პრინციპები

აკადემიის პერსონალისა და პროფესიულ მასწავლებელთა პოტენციალის მაქსიმალურად, ეფექტიანად გამოყენების მიზნით, საჭიროა მათი ყოველდღიური საქმიანობის, პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლისთვის სათანადო პირობების შექმნა, პერსონალის ზღვრული დატვირთვის ეფექტიანი განაწილების სქემის შემუშავება. პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითადი პრინციპებია:

- პერსონალის დატვირთვის განსაზღვრა ღიად და სამართლიანად;
- დატვირთვის განაწილება შესაბამისობა აკადემიის მისიასთან, მიზნებთან, მის მიერ დამტკიცებულ სამოქმედო პრინციპებთან, პოლიტიკასთან და პრაქტიკასთან;
- პროფესიული მასწავლებლის ან/და პერსონალის (რომელიც ითავსებს პროფესიული მასწავლებლის ფუნქციას) დატვირთვის განაწილება უნდა ასახავდეს პერსონალის საქმიანობის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების სრულ სპექტრს: სწავლება, სწავლების მეთოდებისა და მოდულების განვითარება, პროფესიულ სტუდენტთა/მსმენელთა საჭიროებების კვლევა, შეფასების პროცესში მონაწილეობა, პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით განხორციელებული საქმიანობა, მომსახურება ან უფრო ფართო საზოგადოებრივ აქტივობებში მონაწილეობა და სხვა;
- მოვალეობათა ჩამონათვალი, რომელიც პერსონალს ეკისრება, უნდა შეესაბამებოდეს მისი პოზიციისთვის დაწესებულ მოთხოვნებს;

- სრული დატვირთვით, შტატში მომუშავე პერსონალს, როგორც წესი, წლის განმავლობაში უნდა ჰქონდეს დატვირთვა, რომელშიც იქნება გათვალისწინებული სხვადასხვა კატეგორიის საქმიანობის მთელი სპექტრი;
- პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის მაქსიმალური წლიური (საშუალო კვირეული) საათობრივი დატვირთვა ივალისწინებს არაუმეტეს შრომის კანონმდებლობით დადგენილ დროს;

#### მუხლი 14. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის დატვირთვის სქემა

14.1. აკადემიაში პროფესიულ მასწავლებელთა ჯამური კვირეული და პერსონალის მაქსიმალური დატვირთვა (ყველა საქმიანობაზე და მათ შემადგენელ ცალკეულ კომპონენტებზე) არ აღემატება საქართველოს შრომის კოდექსით დაშვებულ ნორმას - მაქსიმუმ 40 საათს კვირაში. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის საქმიანობის ძირითადი სახეებია:

- სწავლება (შეფასება);
- პროფესიული განვითარების ხელშემწყობი საქმიანობა;
- ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა.

14.2. პროფესიულ მასწავლებელთა ან/და პერსონალის დატვირთვაში სწავლების კომპონენტი შეიძლება დაიყოს შემდეგ „ბლოკებად“:

- საგაკვეთილო - სააუდიტორო საათები;
- დავალება/დამოუკიდებელი სამუშაოს, ტესტების ან შეფასების სხვა ინსტრუმენტების მომზადება, მასალის ელექტრონული ფორმატით/ პრეზენტაციების სახით მომზადება, განმსაზღვრელი და განმავითარებელი შეფასებების წარმართვა, საგანმანათლებლო პროგრამის, პროფესიული მომზადება/გადამზადების პროგრამის განხორციელების შეფასებაში მონაწილეობა, მოდულის განახლება, სტუდენტების/მსმენელების კონსულტირება.

## ნაწილი II. პერსონალის საქმიანობის შეფასება

### თავი IV. პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნები, ინდიკატორები და კრიტერიუმები

პერსონალის და პროფესიულ მასწავლებელთა შეფასება წარმოადგენს აკადემიის საკადრო პოლიტიკის შემდგენელ ნაწილს, რიმლის მიზანია, ხელი შეუწყოს აკადემიის თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში.

ერთი მხრივ, ის საშუალებას აძლევს აკადემიის პერსონალს, შეიმუშაოს სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები და ამოცანები. მეორე მხრივ კი, უზრუნველყოფს აკადემიის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას.

## მუხლი 15. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნები

### 15.1. აკადემიაში პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნებია:

- უზრუნველყოს აკადემიის თანამშრომლების მიერ ინდივიდუალური პროფესიული მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება;
- განსაზღვროს აკადემიის თანამშრომლების მიერ დასახული და აკადემიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები;
- დროულად მოახდინოს სირთულეებისა და რისკების იდენტიფიცირება აკადემიის პერსონალის მიერ პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში და განსაზღვროს მათი მოგვარების სტრატეგიები;
- შეაფასოს აკადემიის პერსონალისა და პროფესიულ მასწავლებელთა საქმიანობა სწავლების და ადმინისტრაციულ/ორგანიზაციულ სფეროებში;
- გამოავლინოს აკადემიის თანამშრომელთა შესაძლებლობები და ხელი შეუწყოს მათ შემდგომ განვითარებას;
- მოახდინოს აკადემიის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება;
- გამოავლინოს აკადემიის პერსონალის საქმიანობის სუსტი მხარეები და აღმოუჩინოს მათ სათანადო დახმარება.

### 15.2. პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის აკადემიაში მოქმედებს საქმიანობის შეფასების პროცედურები. აკადემიის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები ეფუძნება პერსონალის მართვის ძირითად პრინციპებს, კერძოდ:

- **შეფასება უნდა იყოს სამართლიანი** - აკადემიის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების არადისკრიმინაციულობა, ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა;
- **აძლევდეს პერსონალს თანაბარ შესაძლებლობებს** - აკადემიის ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია პირის დისკრიმინაცია ასაკის, სქესის, ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილების, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით. აკადემიის თანამშრომელთა შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს, თუმცა ამავე დროს აუცილებელია პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემა;
- **ამკვიდრებდეს მაღალ სტანდარტებს** - შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა აკადემიის საგანმანათლებლო მომსახურების სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობაა;

- იძლეოდეს პროფესიული განვითარების სტიმულს - აკადემიის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციული პერსონალის ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- იყოს მონაწილეობითი - აკადემიის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

**მუხლი 16. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის საქმიანობის განხილვა და შეფასება**

- 16.1. აკადემიის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების პროცესი ციკლური პროცესია და მოიცავს როგორც პროფესიულ მასწავლებელთა, ასევე პერსონალის საქმიანობის შეფასებას, მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიულ მასწავლებელთა და ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების პროცედურები და მექანიზმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი ფუნქციებისა და საქმიანობის სფეროს გათვალისწინებით;
- 16.2. პროფესიულ მასწავლებელთა და პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია მათი მიღწევებისა და წარუმატებლობების გამოვლენა, შემდგომი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა და შემდგომი საქმიანობის ხელშეწყობა.
- 16.3. პროფესიულ მასწავლებელთა საქმიანობა ფასდება ხარისხზე პასუხისმგებელი პირის მიერ სტუდენტთა/მსმენელთა გამოკითხვის შედეგების და თანდართული მასალების საფუძველზე, ხოლო პერსონალის საქმიანობას აფასებს უშუალო ხელმძღვანელი/დირექტორი წარდგენილი ანგარიშის საფუძველზე.

**თავი V. აკადემიის თანამშრომელთა ქცევის სტანდარტები, მოქმედი წესები**

**მუხლი 17. სამსახურში ქცევის სტანდარტები**

- 17.1. აკადემიის არც ერთი თანამშრომელი, მიუხედავად მის მიერ დაკავებული თანამდებობისა და მუშაობის სტაჟისა, არ სარგებლობს რაიმე განსაკუთრებული პრივილეგიით;
- 17.2. ყველა თანამშრომელი ვალდებულია დაემორჩილოს აკადემიის პერსონალის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტს, აკადემიის შიდამარეგულირებელ სხვა დოკუმენტაციას და პასუხს აგებს (დისციპლინარული ზომები, სამსახურიდან დათხოვნის ჩათვლით) აკადემიაში არსებული პროფესიული გარემოს დარღვევაზე;
- 17.3. ყველა თანამშრომელი ვალდებულია შეინარჩუნოს კეთილგონივრული ურთიერთობა დანარჩენ თანამშრომლებთან (მიუხედავად პირადი სიმპათია/ანტიპათიისა). ვალდებულია გაითვალისწინოს დანარჩენი თანამშრომლების ხასიათის თავისებურებანი და არცერთ შემთხვევაში არ დაძაბოს საერთო ატმოსფერო, არ შექმნას კონფლიქტური სიტუაცია;
- 17.4. ნებისმიერი თანამშრომელი პასუხს აგებს მისი მიზეზით (თუნდაც მისი არ ყოფნის დროს) წარმოქმნილ დავასა და უხერხულ მდგომარეობაზე (როგორც თანამშრომლებს, ისე თანამშრომელსა და სტუდენტებს შორის), რაც საფრთხეს უქმნის აკადემიის რეპუტაციას;



- 17.5. უკლებლივ ყველა თანამშრომელი, საკუთარი ქცევითა და ინფორმაციის გავრცელების თვალსაზრისით, ვალდებულია გაუფრთხილდეს აკადემიის რეპუტაციას და მუდმივად იზრუნოს მისი დადებითი იმიჯის შენარჩუნებაზე.
- 17.6. აკადემიის იმიჯის ფორმირების მიზნით, თანამშრომლები ასევე ვალდებული არიან იზრუნონ საკუთარ ჩაცმულობაზე, იერსახესა და ჰიგიენაზე;
- 17.7. სამუშაო საათებში აკადემიაში მომუშავე ყველა თანამშრომელი უნდა ატარებდეს ჩაცმულობის საქმიან სტილს.
- 17.8. ყველა თანამშრომელი ვალდებულია იყოს კეთილგანწყობილი, მომთმენი, სამართლიანი და ყურადღებიანი ნებისმიერი დაინტერესებული პირის მიმართ;
- 17.9. აკადემიაში აკრძალულია: ხმამაღალი ლაპარაკი, ყვირილი ან ქცევის ნებისმიერი სხვა ფორმა, რამაც შედეგად შესაძლოა გამოიწვიოს სხვა ადამიანის შეურაცხყოფა, უკმაყოფილება და წყენა;
- 17.10. თანამშრომელი ვალდებულია სრულად დაუთმოს ყურადღება პროფესიულ სტუდენტს/მსმენელს ან სხვა დაინტერესებულ პირს.
- 17.11. აკადემია ყველა თანამშრომლის მხრიდან, მოელის ორგანიზაციის საკუთრებაში მყოფი ქონების (მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, აღჭურვილობა, საკანცელარიო მასალა და ა.შ.) გაფრთხილებასა და მოვლას;
- 17.12. თანამშრომლები პასუხს აგებენ ინვენტარისა და ტექნიკის დაზიანებაზე და ვალდებული არიან, საჭიროებისამებრ (ბუნებრივი ცვთვის და ამორტიზირების გამო მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევების გარდა) აანაზღაურონ მიყენებული ზარალი;
- 17.13. თანამშრომლებს, შესაბამისი ნებართვის გარეშე, ეკრძალებათ აკადემიაში არსებული კონფიდენციალური ინფორმაციის სხვისთვის გადაცემა/გავრცელება/გამჟღავნება ნებისმიერი ფორმით (ზეპირი, ნაბეჭდი, წერილობითი, ციფრული, ელექტრონული, ჩანაწერის, ვიდეო, აუდიო და ფოტო მასალის სახით);
- 17.14. თანამშრომლის მხრიდან, კონფიდენციალური ინფორმაციის განზრახ ან უნებლიედ (გაუფრთხილებლობით) გამჟღავნების შემთხვევაში, შესაძლოა დადგეს დისციპლინარული ზომების გატარების აუცილებლობა;
- 17.15. თანამშრომელთა სამსახურიდან დათხოვნა შესაძლებელია თუ ადგილი ექნება:
- რაიმე ინფორმაციის განზრახ დამახინჯებას, ტყუილსა და არაპატიოსან ქმედებას;
  - აკადემიის პოლიტიკისა და ინსტრუქციების დაუმორჩილებლობას;
  - ქურდობას, დანაშაულებრივ გაუფრთხილებლობას, ან აღჭურვილობის უნებართვო გამოყენებას;
  - სამუშაო საათებში ალკოჰოლის მოხმარება ან სამსახურში გამოცხადება ალკოჰოლის ზემოქმედების ქვეშ;

- საქართველოს სასამართლოს მიერ სისხლის სამართლის დამნაშავედ ცნობა;
- ნებისმიერი ქმედება, რომელიც საფრთხეს უქმნის თანამშრომელთა სიცოცხლეს;
- შრომის შინაგანაწესით ან/და საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრულ სხვა საფუძველს;

17.16. ნებისმიერი ქმედება, რომელმაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს აკადემიის მუშაობას ან რეპუტაციას;

#### მუხლი 18. დასკვნითი დებულებები

18.1. წინამდებარე წესი ამოქმედდეს დამტკიცების დღიდან.

18.2. წინამდებარე წესის გაუქმება ან მასში ცვლილებებისა და დამტკიცების შეტანა ხორციელდება აკადემიის დირექტორის ბრძანებით.