დოკუმენტი დამტკიცებულია უნივერსიტეტის რექტორის 2020 წლის 07 აგვისტოს №331 ბრძანებით

დოკუმენტში ცვლილებები შეტანილია უნივერსიტეტის რექტორის 2020 წლის 30 დეკემბრის №ძ 126 ბრძანებით, 2021 წლის 5 თებერვლის №ძ 15 ბრძანებით, 2021 წლის 17 მაისის №ძ 75 ბრძანებით, 2023 წლის 27 მარტის №ძ 58 ბრძანებით2023 წლის 31 მარტის №ძ 62 ბრძანებით, 2024 წლის 29 თებერვლის №ძ 41 ბრძანებით, 2024 წლის 22 მარტის №ძ 52 ბრძანებითა და 2025 წლის 14 მარტის №ძ 42 ბრძანებით.

შპს „ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის“

ადმინისტრაციული პერსონალის კომპეტენციათა შეფასების სისტემა

2020 წელი

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 7
მუხლი 7. ტოპ მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა 7
ტოპ მენეჯმენტის შეფასების კითხვარი: 8
მუხლი. 8. საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა 14
საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეფასების კითხვარი: 15
მუხლი 9. საოპერაციო გუნდის (რგოლის) შეფასების პროცედურა 21
საოპერაციო რგოლის შეფასების კითხვარი: 21
მუხლი 10. ქულების მინიჭება და საბოლოო შედეგის გამოთვლა 25
მუხლი 11. შეფასების რეპორტი 26
მუხლი 12. შეფასების შედეგების გამოყენება 26
მუხლი 13. პერსონალის განვითარების გეგმა 27
განვითარების გეგმის კითხვარი: 28
მუხლი 14. შეფასებაზე უარის თქმა 29
მუხლი 15. შეფასების შედეგის გასაჩივრების პროცედურა 29
მუხლი 16. კონფიდენციალურობა 30
მუხლი 17. შეფასების სისტემის განვითარება 30

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

1. ადმინისტრაციული პერსონალის, მათ შორის დამხმარე პერსონალის (შემდგომში - ადმინისტრაციული პერსონალი), კომპეტენციათა შეფასების სისტემა შემუშავებულია შპს ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის პერსონალის მართვის პოლიტიკის საფუძველზე და ადგენს ევროპის ცენტრალური უნივერსიტეტის პერსონალის შეფასების პრინციპებს, პროცედურებს, შეფასების შედეგების გასაჩივრებისა და შეფასების სისტემის განვითარების წესებს.. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების ყოველი ციკლის დასრულების შემდეგ, თანამშრომელთა შეფასების სისტემით კმაყოფილების კვლევის შედეგად, შესაძლოა განხორციელდეს ცვლილება შეფასების სისტემაში.

2. ადმინისტრაციული პერსონალის კომპტენციათა შეფასების სისტემის მიზანია:

- გაზომოს თითოეული თანამშრომლის კომპეტენციები და დადგინდეს დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობა, გამოვლინდეს დასაქმებულის ძლიერი და სუსტი მახრეები, რათა გაუმჯობესდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხი.

- შეფასების შედეგების საფუძველზე განისაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროებები და დაიგეგმოს განვითარების ხელშემწყობი ღონისძიებები; მოხდეს თანამშრომელთა წახალისება და წამახალისებელი ღონისძიებების შემუშავება.

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 ყოველწლიურად წელიწადში ერთხელ. შეფასების ადმინიტრირების პროცესი იწყება შესაფასებელი პერიოდის მომდევნი წლის მარტში.
2. დასაქმებული შეფასებას ექვემდებარება უნივერსიტეტში დასაქმებიდან 6 თვიანი ვადის გასვლის შემდეგ.

მუხლი 3. შეფასების პროცედურა

1.თანამშრომელთა მხრიდან შეფასების სისტემის მიმართ მაღალი ნდობის მოპოვებისა და შეფასების სისტემის მეტი ეფექტიანობისთვის, შეფასების პროცესი ხორციელდება 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. შეფასების საფუძველზე გამოვლენილი მაღალი შედეგების მქონე თანამშრომელთა მოტივაცია-შესაბამისი წამახალისებელი ღონისძიების განხორციელება;

ი. ანგარიშის შესაბამისად, მე-12 მუხლის მე-3 პუნქტის „ე“ ქვეპუნქტით განსაზღვრული შედეგების მქონე თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შემუშავება;

კ. შედეგების გასაჩივრების პროცედურის ორგანიზება (გასაჩივრების შემთხვევაში);

ლ. შეფასების პროცესით თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევა;

მ. საჭიროების შემთხვევაში, კმაყოფილების კვლევის საფუძველზე, შეფასების პროცესის გაუმჯობესება.

2. შეფასების პროცესის დაგეგმვასა და ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური.

მუხლი 4. მმართველობითი დონეები

1.შეფასების სისტემის განსახორციელებლად უნივერსიტეტში განსაზღვრულია სამი მმართველობითი დონე:

დონე N	მმართველობითი დონის დასახელება	მმართველობითი დონის აღწერა
1	Top Managment / ტოპ მენეჯმენტი	მმართველი გუნდი, რომელიც თავისი მიმართულებით განსაზღვრავს სტრატეგიას, ბიზნეს პროცესების წარმართვის პოლიტიკას და უწევს მათ კოორდინაციას.
2	Middle Management / შუა რგოლის მენეჯემენტი	რგოლი, რომელიც მართავს საოპერაციო გუნდს, ნერგავს მმართველი გუნდის პოლიტიკას.

3	Operational Team / საოპერაციო გუნდი (რგოლი)	გუნდი, რომელიც ასრულებს თავისი მიმართულებით სამუშაო აქტივობებს.

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 გულისხმობს აღნიშნული ფუნქციების შესასრულებლად აუცილებელი კომპეტენციების შეფასებას.

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 გულისხმობს დასახელებული კომპეტენციების შეფასებას.

4. საოპერაციო გუნდს წარმოადგენს ხელმძღვანელების მხრიდან მიღებული დავალებების შემსრულებლები, ამიტომ ისინი ფასდებიან უშუალო ხელმძღვანელ(ებ)ის მიერ მიღებული დავალებებისა და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო კომპეტენციებში.

ტოპ მენეჯმენტი	შუა რგოლის მენეჯმენტი	საოპერაციო რგოლი
• რექტორი • ვიცე რექტორი • დეკანი	• სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი • დეკანის მოადგილე • კვლევითი ინსტიტუტის ხელმძღვანელი • პროგრამის ხელმძღვანელი/თანახელმძღვანელი • სამართლებრივი დახმარების ცენტრის ხელმძღვანელი • სიმულაციური ცენტრის ხელმძღვანელი	• ფინანსური მენეჯერი • მთავარი სპეციალისტი • სპეციალისტი საქმისწარმოების მიმართულებით • სპეციალისტი ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით • არქივარიუსი • ბიბლიოთეკარი • სპეციალისტი • ელექტრონული ბაზის მენეჯერი საგანმანათლებლო დაწესებულებათა რეესტრის წარმოების მიმართულებით • ელექტრონული ბაზის მენეჯერი სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული ბაზის წარმოების მიმართულებით • შრომის უსაფრთხოების სპეციალისტი • ექთანი • ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერი • სასწავლო პროცესის მართვის

		მენეჯერი • საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი • საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ერასმუს მობილობის მენეჯერი • საერთაშორისო პროექტებისა და ბილატერალური მობილობის მენეჯერი • სპორტულ-კულტურული ღონისძიებების მენეჯერი

მუხლი 5. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება დონეების მიხედვით

მმართველობითი დონეების მიხედვით, შეფასება ხორციელდება განსხვავებული კითხვარებით, კრიტერიუმებით და სხვადასხვა შემფასებლის მიერ.

დონე N	მმართველობითი დონე	შემფასებელი
1	Top Managment / ტოპ მენეჯმენტი	• თვითშეფასება; • უშუალო დაქვემდებარებულე(ბ)ის შეფასება[1]; • უშუალო ხელმძღვანელ(ებ)ის შეფასება; • რექტორი შესაძლოა შეფასდეს პრეზიდენტის მიერ;
2	Middle Management / შუა რგოლის მენეჯმენტი	• თვითშეფასება; • უშუალო ხელმძღვანელ(ებ)ის შეფასება/ერთი საფეხურით ზემდგომი ხელმძღვანელის შეფასება; • უშუალო დაქვემდებარებულ(ებ)ის შეფასება;
3	Operational Team / საოპერაციო გუნდი	• თვითშეფასება;

[1] რექტორი ახორციელებს: ვიცე-რექტორების, დეკანების/დეკანის მოადგილეების და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების შეფასებას; ვიცე-რექტორი ახორციელებს, მის დაქვემდებარებაში მყოფი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების და თანამშრომლების შეფასებას. ის თანამშრომლები, რომლებიც ფასდებიან რექტორისა და ვიცე-რექტორის მიერ, ასევე ჩართულნი არიან მათ შეფასებაში.

	(რგოლი)	• უშუალო ხელმძღვანელ(ებ)ის/ვიცე/რექტორის შეფასება.

მუხლი 6. შეფასების მეთოდოლოგია და ინსტრუმენტები

1.შეფასების პროცესი ხორციელდება ელექტრონული კითხვარების მეშვეობით უნივერსიტეტის შიდა პროგრამული ბაზის, ე.წ. HR SOFT-ის მეშვეობით, რომლის შესახებაც თანამშრომლებს შეტყობინება ეგზავნებათ ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით.

2.შეფასებას დაქვემდებარებული თანამშრომელი ვალდებულია შეფასების პროცესის დაწყების შესახებ შეტყობინების მიღებიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში განახორციელოს შეფასება და შეაფასოს ამ წესით განსაზღვრული პერსონალი; შეტყობინება მიღებულად ითვლება ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის ოფიცილური ელექტრონული ფოსტიდან თანამშრომლისთვის ელქტრონული შეტყობინების გაგზავნის მომენტიდან მომდევნო სამუშაო დღეს.

3. პერსონალი, რომელიც დასაქმებულია ორ ან მეტ სხვადასხვა პოზიციაზე ფასდება ცალ-ცალკე მის მიერ დაკავებული პოზიციების მიხედვით, თუმცა შეფასების შედეგების მიხედვით წამახალისებელი და განმავითარებელი ღონისძიების დაგეგმვა ხდება ყველა პოზიციაზე მიღებული შეფასების შეჯამებული შედეგების საშუალო მაჩვენებლის საფუძველზე.

მუხლი 7. ტოპ მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა

1. ტოპ მენეჯმენტის შეფასება დაფუძნებულია შესაბამის კითხვარზე, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა სახის პროფესიულ უნარ-ჩვევებს, კომპეტენციებს და პიროვნულ მახასიათებლებს. რექტორი ფასდება ვიცე-რექტორის, დეკანის/დეკანის მოადგილის და სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ. ვიცე-რექტორი ფასდება რექტორის და მის დაქვემდებარებაში მყოფი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების და თანამშრომლების მიერ. დეკანი ფასდება უშუალო დაქვემდებარებულების და რექტორის მიერ. ტოპ მენეჯმენტი ასევე ავსებს თვითშეფასებას. თვითშეფასების შედგები არ აისახება საბოლოო რეიტინგში.

2. შეფასების შედეგები ჯამდება და თითოეული მაჩვენებელი ედრება თვითშეფასებას, რათა შეფასდეს თუ რამდენად არის განსვლა საკუთარი შესაძლებლობების შესახებ აღქმასა და სხვადასხვა შემფასებელთა ჯგუფების აღქმას შორის.

3. სტატისტიკური დამუშავების შედეგად, ხდება განსხვავების ანალიზი თვითშეფასებასა და უშუალო დაქვემდებარებულ(ებ)ის/ხელმძღვანელ(ებ)ის შეფასებას შორის. საჭიროების შემთხვევაში შესაძლოა დაინიშნოს დამატებითი განხილვა ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის მიერ.

ტოპ მენეჯმენტის შეფასების კითხვარი:

კომპეტენცია	ქულები	ქლათა განმარტება კომპეტენციების მიხედვით
სტრატეგიული აზროვნება	4	უნივერსიტეტის განვითარებისთვის აყალიბებს სტრატეგიულ ხედვას, შეუძლია გაანალიზოს უნივერსიტეტის სუსტი და ძლიერი მხარეები, განჭვრიტოს შიდა და გარე შესაძლებლობები, რისკები, სავარაუდო შედეგები; შეუძლია შესაბამის ანალიზზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება და პერსონალის ჩართვა სტრატეგიის აღსრულებაში. შეუძლია ფართო სურათის დანახვა. მის მიერ მიღებული გიდაწყვეტილებები ყოველთვის შედეგიანია.
	3	უნივერსიტეტის განვითარებისთვის მეტწილად აყალიბებს სტრატეგიულ ხედვას, შეუძლია გაანალიზოს უნივერსიტეტის სუსტი და ძლიერი მხარეები, განჭვრიტოს შიდა და გარე შესაძლებლობები, რისკები, სავარაუდო შედეგები; მეტწილად შეუძლია შესაბამის ანალიზზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება და პერსონალის ჩართვა სტრატეგიის აღსრულებაში. შეუძლია ფართო სურათის დანახვა. მის მიერ მიღებული გიდაწყვეტილებები მეტწიალდ შედეგიანია.
	2	უნივერსიტეტის განვითარებისთვის რიგ შემთხვევებში აყალიბებს სტრატეგიულ ხედვას, აანალიზებს უნივერსიტეტის სუსტ და ძლიერ მხარეებს. რიგ შემთხვევებში განჭვრეტს შიდა და გარე შესაძლებლობებს, რისკებს, სავარაუდო შედეგებს; რიგ შემთხვევებში იღებს შესაბამის ანალიზზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს და რთავს პერსონალს სტრატეგიიის აღსრულებაში. მის მიერ მიღებული გიდაწყვეტილებები რიგ შემთვევებში შედეგიანია.
	1	უჭირს უნივერსიტეტის განვითარებისთვის სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბება, უნივერსიტეტის სუსტი და ძლიერი მხარეების გაანალიზება. დიდი ძალისხმევა სჭირდება, რათა უზრუნველყოს პერსონალის ჩართულობა სტრატეგიის აღსრულებაში. მის მიერ მიღებული გიდაწყვეტილებები ძირითადად არ არის შედეგიანია.
პრობლემის გადაჭრა	4	შეუძლია პრობლემის იდენტიფიცირება, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზი. არ ტოვებს უყურადღებოდ არცერთ პრობლემას და მუდმივად ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრაზე. იძიებს

		გადაჭრის ალტერნატულ გზებს. ყოველთვის ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	3	მეტწილად ახდენს პრობლემის იდენტიფიცირებას, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზს. არ ტოვებს უყურადღებოდ არცერთ პრობლემას და მუდმივად ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრაზე, იძიებს გადაჭრის ალტერნატულ გზებს. მეტწილად ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	2	ნაწილობრივ ახდენს პრობლემის იდენტიფიცირებას, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზს. ცდილობს უყურადღებოდ არ დატოვოს პრობლემა. ხშირად ვერ იძიებს გადაჭრის ალტერნატულ გზებს და მხოლოდ ნაწილობრივ ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	1	უჭირს პრობლემის იდენტიფიცირება, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზი. ძირითადად უყურადღებოდ ტოვებს პრობლემას და არ არის ორიენტირებული პრობლემის გადაჭრაზე, უჭირს გადაჭრის ალტერნატული გზების მოძიება და პრობლემების გადაჭრა.
გუნდის მართვის უნარი	4	აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკას, დახმარებას უწევს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ცდილობს გუნდის მოტივირებას, ეხმარება ინტეგრირებაში გუნდის ახალ წევრს, შეუძლია გუნდის წევრების ჩანაცვლება. მუდმივად ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; შეუძლია შესაბამისი უკუკავშირის გაცემა; ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	3	აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკას, დახმარებას უწევს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ცდილობს გუნდის მოტივირებას.შეუძლია გუნდის წევრების ჩანაცვლება. მეტწილად ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; მეტწილად შეუძლია შესაბამისი უკუკავშირის გაცემა და ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	2	ნაწილობრივ აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ცდილობს დანერგოს გუნდური მუშაობის პრაქტიკა. დაეხმაროს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში.ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; გასცემს უკუკავშირს და ცდილობს მიაღწიოს გუნდურ შედეგს.
	1	უჭირს გუნდის ფორმირება და გუნდური მუშაობის პრაქტიკის დანერგვა. ცდილობს გუნდს მისცეს

		მოტივაცია თუმცა უჭირს ახალი წევრების გუნდში ინტეგრირება. იშვიათად აბრუნებს უკუკავშირს. ურჩევნია მიაღწიოს შედეგს გუნდისგან დამოუკიდებლად.
პროცესების დაგეგმვისა და ორგანიზების უნარი	4	შეუძლია განსაზღვროს და დაგეგმოს პროცესები; ერთდროულად დაორგანიზოს და მართოს სხვადასხვა შინაარსის აქტივობა. სწორად და თანმიმდევრულად გადაანაწილოს რესურსი, კომუნიკაცია დაამყაროს შესაბამის პირებთან.
	3	მეტწილად განსაზღვრავს, და გეგმავს პროცესებს და ერთდროულად აორგანიზებს, მართავს სხვადასხვა შინაარსის აქტივობას. უმეტეს შემთხვევაში სწორად და თანმიმდევრულად ანაწილებს რესურსებს.
	2	უჭირს პრიორიტეტების განსაზღვრა და ერთდროულად რამდენიმე განსხვავებული აქტივობის დაგეგმვა. ცდილობს რესურსების გადანაწილებას.
	1	სამუშაო პროცესის დაგეგმვისას აწყდება გარკვეულ სირთულეებს. მისთვის გამოწვევაა ერთდროულად რამდენიმე აქტივობის დაგეგმვა და შესრულების მონიტორინგი.
დელეგირების უნარი	4	გაცნობიერებული აქვს საკუთარი პოზიციის მნიშვნელობა და შეუძლია დავალებების თანამშრომლებზე სწორად და სამართლიანად გადანაწილება; დელეგირებული დავალებები შეესაბამება თანამშრომელთა კომპეტენციებს. საჭიროების შემთხევავში, დავალებების დელეგირებისას მიმართულებას აძლევს თანამშრომელს. მონიტორინგს უწევს დელეგირებული დავალების შესრულებას.
	3	ძირითადად სწორად და სამართლიანად ახდენს თანამშრომლებზე დავალებების დელეგირებას. დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებს უმეტეს შემთხვევებში აძლევს შესაბამის ინსტრუქციებს და მონიტორინგს უწევს დელეგირებული დავალების შესრულებას.
	2	უჭირს დავალებების თანამშრომლებზე დელეგირება. დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებს იშვიათად აძლევს შესაბამის ინსტრუქციებს, ნაწილობრივ ამონიტორინგებს დავალებების შესრულებას.
	1	არ უყვარს დავალებების დელეგირება და ურჩევნია თავად შეასრულოს სამუშაო. უჭირს დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებისთვის ინსქტრუქციების მიცემა. იშვიათადა ამონიტორინგებს

		დავალების შესრულებას.
გადაწყვეტილების მიღების უნარი	4	დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს ანალიზის და ლოგიკური აზროვნების უნარებს, გამოცდილებას. კომპეტენციის ფარგლებში დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას. გადაწყვეტილების მიღებისას ირჩევს სხვადასხვა მიდგომას არსებული მოცემულობის გათვალისწინებით. განსაზღვრულ შემთხვევებში შეუძლია გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართოს შესაბამის კომპეტენციის პირები.
	3	მეტწილად იღებს დროულ და ეფექტურ გადაწყვეტილებებს. კომპეტენციის ფარგლებში შეუძლია გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღება სხვადასხვა, მათ შორის რთულ სიტუაციაში.
	2	უჭირს მის კომპეტენციას დაქვემდებარებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება და ცდილობს გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართოს ხელმძღვანელი.
	1	ძირითადად ვერ იღებს გადაწყვეტილებას და ურჩევნია სხვა პირები ჩართოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
ეფექტური კომუნიკაციის და მოლაპარაკების უნარი	4	ესმის კომუნიკაციის სწორად წარმართვის მნიშვნელობა, ესმის კომუნიკაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური ასპექტები; არგუმენტირებულად ასაბუთებს იდეებს, აქვს აუდიტორიის დარწმუნების უნარი, ფლობს აქტიური მოსმენის ტექნიკას და აქტიურად იყენებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციისას. აქვს პოზიტიური ტონი და სწორად სვამს შეკითხვებს; ესმის მოლაპარაკების ტექნიკები, მოქნილია მოლაპარაკების პროცესში, ორიენტირებულია შედეგის მიღწევაზე.
	3	ძირითადად კომუნიკაციისას აქვს პოზიტიური ტონი, მეტწილად აკონტროლებს ემოციებს, ფლობს აქტიური მოსმენის ტექნიკას, რომელსაც იყენებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციისას. შეუძლია მოლაპარაკების პროცესის შედეგიანად წარმართვა.
	2	კომუნიკაციისას ძირითადად განწყობილია დადებითად, მაგრამ თავს არიდებს პერსონალურ კომუნიკაციებს; ნაწილობრივ ახერხებს აზრის დასაბუთებას. რიგ შემთხვევებში ხისტია მოლაპარაკების წარმართვისას.
	1	უჭირს არგუმენტირებული და დასაბუთებული საუბარი, ემოციების კონტროლი. უმეტეს შემთხვევაში ვერ ახერხებს მოლაპარაკების წარმართვას.
უკუკავშირის გაცემა	4	თანამშრომლებს, მათი შესრულების გაუმჯობესების მიზნით სისტემატურად აძლევს კონსტრუქციული

		ფორმით უკუკავშირს. უხსნის უკუკავშირის მნიშვნელობას. ყურადღებას ამახვილებს ქცევაზე, ფაქტებზე და არა პიროვნებაზე. პრობლემის არსებობის შემთხვევაში იძლევა კონკრეტულ და მიზანმიმართულ უკუკავშირს. უკუკავშირი ყოველთვის არის ობიექტური.
	3	თანამშრომლებისთვის მიცემული უკუკავშირი მეტწილად არის კონსტრუქციული. უკუკავშირს ძირითადად გასცემს პოზიტიურ კონტექსტში, თუმცა იშვიათ შემთხვევაში ვლინდება ნეგატიური კონტექსტიც. უმეტეს შემთხვევაში უკუკავშირს გასცემს სამომავლოდ პრობლემების პრევენციის მიზნით და თანამშრომლის მხრიდან შესასრულებელი სამუშაოს გასაუმჯობესებლად.
	2	თანამშრომლებისთვის მიცემული უკუკავშირი რიგ შემთხვევებში არის კონსტრუქციული. უკუკავშირს მეტნაკლებად გასცემს პოზიტიურ კონტექსტში.
	1	თანამშრომლებისთვის მიცემული უკუკავშირი მეტწილად არ არის კონსტრუქციული და ძირითადად უჭირს პოზიტიური უკუკავშირის გაცემა.
უკუკავშირის მიღება	4	მზაობა აქვს მიიღოს კონსტრუქციული უკუკავშირი, შეუძლია ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა, ავლენს ემოციურ მდგრადობას. მზადაა მიღებული უკუკავშრით იხელმძღვანელოს სამუშაო პროცესში და ასახოს სამომავლოდ ქცევაზე.
	3	აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა, მეტწილად შეუძლია ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა და უკუკავშირის მიღებისას ცდილობს შეინარჩუნოს ემოციური მდგრადობა.
	2	რიგ შემთვხვევებში ავლენს უკუკავშირის მიმღებლობისა და ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენის უნარს.
	1	მეტწილად არ აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა და ხშირ შემთხვევაში უჭირს ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა.
პასუხისმგებლობა	4	კეთილსინდისიერად ეკიდება დასახული დავალების შესრულებას და ცდილობს დავალების სრულფასოვნად შესრულებას. შეუძლია აიღოს პასუხისმგებლობა დაშვებულ შეცდომაზე და გასაკეთებელ საქმეზე; იზიარებს არამარტო საკუთარ, არამედ გუნდის წარმატება/წარუმატებლობას. ყოველთვის ეცნობა და იცავს უნივერსიტეტში მოქმედ წესებს, პროცედურებს.
	3	მეტწილად ცდილობს ყურადღებით მოეკიდოს

		დასახულ დავალებას და შეასრულოს სრულფასოვნად. უმეტეს შემთხვევაში იღებს პასუხისმგებლობას დაშვებულ შეცდომებზე. ეცნობა და იცავს უნივერსიტეტში მოქმედ წესს და პროცედურებს.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს დავალებების სრულყოფილად შესრულებას, უნივერსიტეტში მოქმედი წესების გაცნობასა და შესრულებას. სრულად ვერ იღებს დაშვებულ შეცდომებზე პასუხისმგებლობას.
	1	მეტწილად ვერ ასრულებს დავალებებს სრულყოფილად, ცდილობს გაეცნოს უნივერსიტეტში მოქმედ წესებს და შეასრულოს ისინი. ძირითადად უჭირს დაშვებულ შეცდომებზე პასუხისმგებლობის აღება.
სიახლეების ინიცირების უნარი	4	შეუძლია ახალი საჭიროებებისა და შესაძლებლობების გამოვლენა, ინიცირება და სიახლეების საჭიროების დასაბუთება; მუდმივად ზრუნავს პროცესების გაუმჯობესებას და საჭირო სიახლეების დანერგვაზე.
	3	მეტწილად ავლენს ახალ საჭიროებებსა და შესაძლებლობებს, შეუძლია სიახლეების ინიცირება და მართვა.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს სიახლეების გამოვლენას და ინიცირებას, ამჯობინებს მიყვეს მიმდინარე პროცესებს და განახლება გადაავადოს.
	1	მეტწილად ვერ ხედავს ინოვაციის, განახლების საჭიროებას. უჭირს სიახლეების ინიცირება; ურჩევნია სტაბილურად მიყვეს სამუშაოს.
დროის მართვა, რამდენიმე დავალების ერთდოულდა შესრულების უნარი	4	გეგმავს სამუშაო დროს, სწორად ანაწილებს პრიორიტეტებს. მუშაობისას ფოკუსირებულია დავალებებზე, ყოველთვის დათქმულ ვადაში ასრულებს სამუშოს, რიგ შემთხვევაში ვადამდეც. შეუძლია, რამდენიმე დავალება მართოს ერთდროულად, არ კარგავს კონტროლს.
	3	მეტწილად გეგმავს სამუშაო დროს. სწორად ანაწილებს პრიორიტეტებს და მუდმივად ცდილობს დავალებების ვადაში შესრულებას. მეტწილად ახერხებს ერთდორულად რამდენიმე დავალებაზე მუშაობას.
	2	ცდილობს დროის მართვას, პრიორიტეტების დასახვასა და დადგენილ ვადებში სამუშაოს შესრულებას, უჭირს რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა.
	1	მეტწილად ვერ მართავს დროს, უჭირს დამოუკიდებლად პრიორიტეტების დასახვა და რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა.
სტრესის მართვა	4	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუციების პირობებში ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე, შეუძლია

		სამუშაოს შესრულება და სიტუაციის მართვა, სხვების მოტივირება და ყოველთვის აღწევს სტრესულ სიტუაციში შედეგებს.
	3	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში ძირითადად ინარჩუნებს სიმშვიდეს და უმკლავდება დავალებების შესრულებას.
	2	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში ნაწილობრივ ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ცდილობს დავალებების შესრულებას.
	1	შემჭიდროებული ვადების და/ან დაძაბული სიტუაციების პირობებში მეტწილად ვერ ახერხებს ემოციების მართვას, სამუშაოს შესრულებას.
ემპათია	4	მუდმივად ზრუნავს სხვა ადამიანებზე,შეუძლია კოლეგების პრობლემების გაზიარება და ემოციური მხარდაჭერა. ყოველთვის მზად არის დაეხმაროს კოლეგებს და გამოხატავს თანადგომას მათი სიხარულისა თუ პრობლემის დროს.
	3	უმეტესად ზრუნავს სხვა ადამიანებზე, შეუძლია კოლეგების პრობლემების გაზიარება და ემოციური მხარდაჭერა.
	2	მეტნაკლებად ცდილობს სხვა ადამიანებზე ზრუნვას, მაგრამ უჭირს სხვისი პრობლემების გაზიარება.
	1	უჭირს სხვა ადამიანებზე ზრუნვა, ნაკლებად ინტერესდება სხვების პრობლემებით, იშვიათად ავლენს კოლეგების მხარდაჭერის სურვილს.

მუხლი. 8. საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეფასების პროცედურა

1. საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეფასება დაფუძნებულია შესაბამის კითხვარზე

2. საშუალო რგოლის მენეჯმენტს აფასებს როგორც უშუალო, ასევე ერთი საფეხურით ზემდგომი ხელმძღვანელი[2] და საოპერაციო რგოლი, რომლებიც შესაბამისად უშუალოდ ექვემდებარებიან საშუალო რგოლის მენეჯმენტს. საშუალო რგოლის მენეჯმენტიც ასევე ავსებს თვითშეფასებას. თვითშეფასების შედგები არ აისახება საბოლოო რეიტინგში.

3. სტატისტიკური დამუშავების შედეგად, ხდება განსხვავების ანალიზი თვითშეფასებასა და უშუალო დაქვემდებარებულების/ხელმძღვანელის შეფასებას შორის. საჭიროების შემთხვევაში შესაძლოა დაინიშნოს დამატებითი განხილვა ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის მიერ.

[2]გარდა კვლევითი ინსტიტუტის დირექტორის/პროგრამის ხელმძღვანელის/თანახელმძღვანელის/სამართლებრივი დახმარების ცენტრის ხელმძღვანელის/სიმულაციური ცენტრის ხელმძღვანელის..

საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შეფასების კითხვარი:

კომპეტენცია	ქულები	ქლათა განმარტება კომპეტენციების მიხედვით
სისტემური აზროვნება	4	შეუძლია გააანალიზოს მის დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულის სუსტი და ძლიერი მხარეები, განსაზღვროს სამსახურის სამოქმედო გეგმა. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მუდმივად არის სტრუქტურირებული, თანმიმდევრული, ანალიზზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული.
	3	მეტწილად აანალიზებს მის დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, განსაზღვრავს სამსხურის სამოქმედო გეგმას. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მეტწილად არის სტრუქტურირებული, თანმიმდევრული, ანალიზზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული.
	2	ნაწილობრივ აანალიზებს მის დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, განსაზღვრავს სამსხურის სამოქმედო გეგმას. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ნაწილობრივ არის სტრუქტურირებული, თანმიდევრული, ანალიზზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული.
	1	უჭირს მის დაქვემდებარებაში არსებული სტრუქტურული ერთეულის სუსტი და ძლიერი მხარეების გაანალიზება. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები უმეტესად არ არის სტრუქტურირებული, თანმიდევრული, ანალიზზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული.
პრობლემის გადაჭრა	4	შეუძლია პრობლემის იდენტიფიცირება, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზი. არ ტოვებს უყურადღებოდ არცერთ პრობლემას და მუდმივად ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრაზე. იძიებს გადაჭრის ალტერნატიულ გზებს. ყოველთვის ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	3	მეტწილად ახდენს პრობლემის იდენტიფიცირებას, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზს. ძირითადად არ ტოვებს უყურადღებოდ არცერთ პრობლემას და მუდმივად ორიენტირებულია პრობლემის გადაჭრაზე, იძიებს გადაჭრის ალტერნატულ გზებს. მეტწილად ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	2	რიგ შემთხვევებში ახდენს პრობლემის

		იდენტიფიცირებას, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზს. ცდილობს არ დატოვოს უყურადღებოდ პრობლემები. ხშირად ვერ იძიებს გადაჭრის ალტერნატულ გზებს. ნაწილობრივ ახერხებს პრობლემების გადაჭრას.
	1	უჭირს პრობლემის იდენტიფიცირება, მისი გამომწვევი მიზეზის და შედეგის ანალიზი. ხშირად უყურადღებოდ ტოვებს პრობლემას უჭირს პრობლემის გადაჭრის გზების მოძიება.
გუნდის მართვის უნარი	4	აქვს გუნდის ფორმირების უნარი, ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკას, დახმარებას უწევს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ცდილობს გუნდის მოტივირებას, გუნდის ახალ წევრს ეხმარება ინტეგრირებაში, შეუძლია გუნდის წევრების ჩანაცვლება. მუდმივად ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; შეუძლია შესაბამის უკუკავშირის გაცემა; ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	3	მეტწილად ახდენს გუნდის ფორმირებას, ნერგავს გუნდური მუშაობის პრაქტიკას, დახმარებას უწევს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში, ცდილობს გუნდის მოტივირებას, გუნდის ახალ წევრს ეხმარება ინტეგრირებაში, შეუძლია გუნდის წევრების ჩანაცვლება. მეტწილად ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; მეტწილად გასცემს შესაბამის უკუკავშირს და ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	2	რიგ შემთხვევებში ახერხებს გუნდის ფორმირებას, ცდილობს დანერგოს გუნდური მუშაობის პრაქტიკა, დაეხმაროს გუნდის წევრებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში. ზრუნავს გუნდის წევრებზე და მათ განვითარებაზე; რიგ შემთხვევებში გასცემს შესაბამის უკუკავშირს და ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	1	მეტწილად ვერ ახდენს გუნდის ფორმირებას. უჭირს გუნდური მუშაობის პრაქტიკის დანერგვა და გუნდის წევრების დახმარება. ძირითადად ვერ ახდენს გუნდის წევრების მოტივაციას. იშვიათად გასცემს შესაბამის უკუკავშირს.
ორგანიზების უნარი	4	შეუძლია ერთდროულად დაგეგმოს სხვადასხვა შინაარსის აქტივობები და შედეგების მისაღწევად ეფექტურად მართოს პროცესი. სწორად და თანმიმდევრულად ანაწილებს რესურსებს და კომუნიკაციას ამყარებს შესაბამის პირებთან; არ სჭირდება დავალებების შესრულების შეხსენება.
	3	მეტწილად განსაზღვრავს და გეგმავს პროცესებს და

		ერთდროულად აორგანიზებს, მართავს სხვადასხვა შინაარსის აქტივობას. უმეტეს შემთხვევაში სწორად და თანმიმდევრულად ანაწილებს რესურსებს.
	2	ნაწილობრივ განსაზღვრავს პრიორიტეტებს და ზოგიერთ შემთხვევაში ახერხებს შედეგზე გათვლილი აქტივობების დაგეგმვას, კოორდინირებას; სჭირდება დავალებების შესრულების შეხსნება.
	1	უჭირს პრიორიტეტების განსაზღვრა, სამუშაო პროცესის თანმიმდევრულად დაგეგმვა და პროცესების კორდინირება.
დელეგირების უნარი	4	გაცნობიერებული აქვს საკუთარი პოზიციის მნიშვნელობა და შეუძლია დავალებების თანამშრომლებზე სწორად და სამართლიანად გადანაწილება; დელეგირებული დავალებები შეესაბამება თანამშრომელთა კომპეტენციებს. საჭიროების შემთხვევაში, დავალებების დელეგირებისას მიმართულებას აძლევს თანამშრომელს. მონიტორინგს უწევს დელეგირებული დავალების შესრულებას.
	3	მეტწილად ახდენს დავალებების დელეგირებას თანამშრომლებზე სწორად და სამართლიანად; დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებს უმეტეს შემთხვევებში აძლევს შესაბამის ინსტრუქციებს და მონიტორინგს უწევს დელეგირებული დავალების შესრულებას.
	2	ნაწილობრივ ახდენს დავალებების დელეგირებას თანამშრომლებზე სწორად და სამართლიანად; დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებს იშვიათ შემთხვევებში აძლევს შესაბამის ინსტრუქციებს; მეტწილად მონიტორინგს უწევს დელეგირებული დავალების შესრულებას.
	1	უჭირს დავალებების დელეგირება თანამშრომლებზე სწორად და სამართლიანად; დავალების შესასრულებლად თანამშრომლებს უმეტეს შემთხვევაში ვერ აძლევს შესაბამის ინსტრუქციებს; ნაწილობრივ ახდენს დელეგირებული დავალების შესრულების მონიტორინგს.
გადაწყვეტილების მიღების უნარი	4	დროული და ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებს ანალიზის და ლოგიკური აზროვნების უნარებს, გამოცდილებას. კომპეტენციის ფარგლებში დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას. გადაწყვეტილების მიღებისას ირჩევს სხვადასხვა მიდგომას არსებული მოცემულობის გათვალისწინებით. განსაზღვრულ შემთხვევებში შეუძლია გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართოს შესაბამისი კომპეტენციის პირები.

	3	მეტწილად იღებს დროულ და ეფექტურ გადაწყვეტილებებს. კომპეტენციის ფარგლებში შეუძლია გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღება სხვადასხვა, მათ შორის რთულ სიტუაციაში.
	2	ნაწილობრივ უჭირს მის კომპეტენციას დაქვემდებარებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება და ცდილობს გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართოს ხელმძღვანელი.
	1	მეტწილად ვერ იღებს და ხშირად თავიდან ირიდებს გადაწყვეტილებებს.
ეფექტური კომუნიკაციისა და მოლაპარაკების უნარი	4	ესმის კომუნიკაციის სწორად წარმართვის მნიშვნელობა, ესმის კომუნიკაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური ასპექტები; არგუმენტირებულად ასაბუთებს იდეებს, აქვს აუდიტორიის დარწმუნების უნარი, ფლობს აქტიური მოსმენის ტექნიკას და აქტიურად იყენებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციისას. აქვს პოზიტიური ტონი და სწორად სვამს შეკითხვებს; ესმის მოლაპარაკების ტექნიკები, მოქნილია მოლაპარაკების პროცესში, ორიენტირებულია შედეგის მიღწევაზე.
	3	ძირითადად კომუნიკაციისას აქვს პოზიტიური ტონი, მეტწილად აკონტროლებს ემოციებს, ფლობს აქტიური მოსმენის ტექნიკას, რომელსაც იყენებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციისას. შეუძლია მოლაპარაკების პროცესის შედეგიანად წარმართვა.
	2	კომუნიკაციისას ძირითადად განწყობილია დადებითად, მაგრამ თავს არიდებს პერსონალურ კომუნიკაციებს; ნაწილობრივ ახერხებს აზრის დასაბუთებას, რიგ შემთხვევებში ხისტია მოლაპარაკების წარმართვისას.
	1	მეტწილად ვერ ახერხებს არგუმენტირებულად და დასაბუთებულად საუბარს, უჭირს ემოციების კონტროლი და მოლაპარაკების წარმართვა.
უკუკავშირის გაცემა	4	თანამშრომლებს, მათი შესრულების გაუმჯობესების მიზნით სისტემატურად აძლევს კონსტრუქციული ფორმით უკუკავშირს. უხსნის უკუკავშირის მნიშვნელობას. ყურადღებას ამახვილებს ქცევაზე, ფაქტებზე და არა პიროვნებაზე. პრობლემის არსებობის შემთხვევაში იძლევა კონკრეტულ და მიზანმიმართულ უკუკავშირს. უკუკავშირი ყოველთვის არის ობიექტური.
	3	თანამშრომლებისთვის მიცემული უკუკავშირი მეტწილად არის კონსტრუქციული. უკუკავშირს ძირითადად გასცემს პოზიტიურ კონტექსტში, თუმცა იშვიათ შემთხვევაში ვლინდება ნეგატიური კონტექსტიც. უკუკავშირს გასცემს სამომავლოდ

		პრობლემების პრევენციის მიზნით და თანამშრომლის მხრიდან შესასრულებელი სამუშაოს გასაუმჯობესებლად.
	2	უჭირს პოზიტიური უკუკავშირის გაცემა, მეტწილად ორიენტირებულია ნეგატიური უკუკავშირის სწრაფ დაბრუნებაზე; თავს იკავებს უკუკავშირის მიცემისგან პრობლემის არსებობის შემთხვევაში.
	1	მეტწილად არ იყენებს თანამშრომლებთან განვითარების მიზნით უკუკავშირს, ან გაცემულ უკუკავშირს უმეტესად არ აქვს განმავითარებელი დატვირთვა.
უკუკავშირის მიღება	4	მზაობა აქვს მიიღოს კონსტრუქციული უკუკავშირი, შეუძლია ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა, ავლენს ემოციურ მდგრადობას. მზადა მიღებული უკუკავშირით იხელმძღვანელოს სამუშაო პროცეში და ასახოს სამომავლოდ ქცევაზე.
	3	აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა, შეუძლია ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა და უკუკავშირის მიღებისას ინარჩუნებს ემოციურ მდგრადობას.
	2	რიგ შემთხვევებში ავლენს უკუკავშირის მიმღებლობის და ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენის უნარს.
	1	მეტწილად არ აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა და ხშირ შემთხვევაში უჭირს ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა.
პასუხისმგებლობა	4	კეთილსინდისიერად ეკიდება დასახული დავალების შესრულებას და ცდილობს დავალების სრულფასოვნად შესრულებას. შეუძლია აიღოს პასუხისმგებლობა დაშვებულ შეცდომაზე და გასაკეთებელ საქმეზე; იზიარებს არამარტო საკუთარ, არამედ გუნდის წარმატება/წარუმატებლობას. ყოველთვის ეცნობა და იცავს უნივერისტეტში მოქმედ წესებს, პროცედურებს.
	3	მეტწილად ცდილობს ყურადღებით მოეკიდოს დასახულ დავალებას და შესრულოს სრულფასოვნად. უმეტეს შემთხვევაში პასუხისმგებლობას იღებს დაშვებულ შეცდომებზე. ეცნობა და იცავს უნივერსიტეტში მოქმედ წესს და პროცედურებს.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს დავალებების სრულყოფილად შესრულებას, უნივერსიტეტში მოქმედი წესების გაცნობასა და შესრულებას. სრულად ვერ იღებს დაშვებულ შეცდომებზე პასუხისმგებლობას.
	1	უჭირს დავალებების სრულყოფილად შესრულება. მეტწილად უჭირს დაშვებულ შეცდომებზე პასუხისმგებლობის აღება.
დროის მართვა, რამდენიმე დავალების	4	გეგმავს სამუშაო დროს, სწორად ანაწილებს პრიორიტეტებს. მუშაობისას ფოკუსირებულია დავალებებზე, ყოველთვის დათქმულ ვადაში ასრულებს

ერთდორულად შესრულების უნარი		სამუშოს, რიგ შემთხვევაში ვადამდეც. შეუძლია, რამდენიმე დავალება მართოს ერთდროულად, არ კარგავს კონტროლს.
	3	მეტწილად სწორად გეგმავს სამუშაო დროს, ანაწილებს პრიორიტეტებს და მუდმივად ცდილობს დავალებების ვადაში შესრულებას. მეტწილად ახერხებს ერთდორულად რამდენიმე დავალებაზე მუშაობას.
	2	ცდილობს დროის მართვას, პრიორიტეტების დასახვასა და დადგენილ ვადებში სამუშაოს შესრულებას, უჭირს რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა.
	1	მეტწილად ვერ მართავს დროს, ძალიან უჭირს პრიორიტეტების დასახვა და რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა. თუმცა ცდილობს დავალების შესრულებას.
სტრესის მართვა	4	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუციების პირობებში ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე, შეუძლია სამუშაოს შესრულება და სიტუაციის მართვა, სხვების მოტივირება და ყოველთვის აღწევს სტრესულ სიტუაციში შედეგებს.
	3	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში ძირითადად ინარჩუნებს სიმშვიდეს და უმკლავდება დავალებების შესრულებას.
	2	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში რიგ შემთხვევებში ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ცდილობს დავალებების შესრულებას.
	1	შემჭიდროებული ვადების და/ან დაძაბული სიტუაციების პირობებში მეტწილად ვერ ახერხებს ემოციების მართვას, სამუშაოს შესრულებას.
დეტალებზე ორიენტირებულობა	4	სამუშაოს შესრულებისას მუდმივად ხელმძღვანელობს უნივერსიტეტში მოქმედი პროცედურებით/რეგულაციებით, უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის და ინფორმაციის სიზუსტეს, შეუძლია სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე კონცენტრირება. მუდმივად ყურადღებიანი და აკურატულია სამუშაოს შესრულებისას. ამოწმებს დეტალებს სამუშაოს ჩაბარებამდე, არ უშვებს შეცდომებს.
	3	სამუშაოს შესრულებისას მეტწილად ცდილობს იხელმძღვანელოს უნივერსიტეტში მოქმედი პროცედურებით/რეგულაციებით, უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის და ინფორმაციის სიზუსტეს. მეტწილად ყურადღებიანი და აკურატულია

		სამუშაოს შესრულებისას. ნაკლებად უშვებს შეცდომებს.
	2	უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის სიზუსტეს, თუმცა უშვებს შეცდომებს. ნაკლებად არის დეტალებზე ორიენტირებული.
	1	მეტწილად არ იცავს სამუშაო შესრულებისას პროცედურებს და ხშირად უშვებს შეცდომებს.
ემპათია	4	მუდმივად ზრუნავს სხვა ადამიანებზე,შეუძლია კოლეგების პრობლემების გაზიარება და ემოციური მახრდაჭერა. ყოველთვის მზად არის დაეხმაროს კოლეგებს და გამოხატავს თანადგომას მათი სიახარულისა თუ პრობლემის დროს.
	3	უმეტესად ზრუნავს სხვა ადამიანებზე, შეუძლია კოლეგების პრობლემების გაზიარება და ემოციური მხარდაჭერა.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს სხვა ადამიანებზე ზრუნვას, მაგრამ უჭირს სხვისი პრობლემების გაზიარება.
	1	მეტწილად ვერ ახერხებს ადამიანებზე ზრუნვას, ნაკლებად ინტერესდება სხვების პრობლემებით და იშვიათად ავლენს კოლეგების მხარდაჭერის სურვილს.

მუხლი 9. საოპერაციო გუნდის (რგოლის) შეფასების პროცედურა

1. საოპერაციო რგოლი ფასდება უშუალო ხელმძღვანელ(ებ)ის/ვიცე-რექტორის მიერ.

2. შეფასება დაფუძნებულია შესაბამის კითხვარზე. თვითშეფასების შედეგები არ აისახება საბოლოო რეიტინგში.

3. სტატისტიკური დამუშავების შედეგად, ხდება განსხვავების ანალიზი თვითშეფასებასა და შემფასებლების შეფასებას შორის. საჭიროების შემთხვევაში შესაძლოა დაინიშნოს დამატებითი განხილვა ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის მიერ.

საოპერაციო რგოლის შეფასების კითხვარი:

კომპეტენცია	ქულები	ქლათა განმარტება კომპეტენციების მიხედვით
სისტემური აზროვნება	4	ყოველთვის აანალიზებს მიღებული დავალების შინაარსს შესრულებამდე და განსაზღვრავს დავალების შესრულებისთვის საჭირო მოქმედებებს.
	3	მეტწილად აანალიზებს მიღებული დავალების შინაარსს შესრულებამდე და განსაზღვრავს დავალების შესრულებისთვის საჭირო მოქმედებებს.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს დავალების შინაარსის გაანალიზებას, თუმცა ხშირად სვამს კითხვებს

		შესასრულებელ დავალებასთან დაკავშირებით. ცდილობს დავალების შესრულებისთვის საჭირო მოქმედებების განსაზღვრას.
	1	მეტწილად ვერ ახერხებს დავალების შინაარსის ანალიზს და მის შესასრულებლად საჭირო მოქმედებების განსაზღვრას. საჭიროებს მხარდაჭერას.
ორგანიზებულობა	4	მიღებულ დავალებებს მართვას დროულად და თანმიმდევრულად. მუდიმვად დამოუკიდებლად წარმართვას დავალებებს და არის თვითორგანიზებული.
	3	მეტწილად დამოუკიდებლად მართვას დავალებებს, თუმცა რიგ შემთხვევებში საჭიროებს უშუალო ხელმძღვანელის ჩართულობას.
	2	ნაწილობრივ ასრულებს და მართავს დავალებებს დამოუკიდებლად, სჭირდება დავალებების შესრულების შეხსნება.
	1	ძირითადად სამუშაოს ვერ ასრულებს დამოუკიდებლად და უჭირს ორგანიზება გაუწიოს მიღებული დავალებების შესრულებას, საჭიროებს მუდმივ მითითებებს.
ვერბალური და წერილობითი კომუნიკაციის უნარი	4	ნათლად და გასაგებად აყალიბებს აზრს, როგორც ვერბალური, ისე წერილობითი კომუნიკაციისას. აკონტორლებს ემოციებს და საუბრის ტონს, აქტიურად შეუძლია მოუსმინოს სხვებს კომუნიკაციისას. ოფიციალური მიმოწერისას იყენებს თავაზიან მიმართვებს და დროულად აბრუნებს უკუკავშირს მიღებულ შეტყობინებაზე.
	3	მეტწილად ამყარებს კომუნიკაციას მშვიდი საუბრის ტონითა და ემოციების გარეშე, აქტიურად ცდილობს მოუსმინოს სხვა თანამშრომლებს. ოფიციალური მიმოწერისას იყენებს თავაზიან მიმართვებს, თუმცა უჭირს მყისიერი წერილობითი პასუხის დაბრუნება.
	2	რიგ შემთხვევებში ამყარებს კომუნიკაციას მშვიდი საუბრის ტონითა და ემოციების გარეშე. ოფიციალური მიმოწერისას იყენებს თავაზიან მიმართვებს, თუმცა უჭირს მყისიერი წერილობითი პასუხის დაბრუნება.
	1	მეტწილად ვერ ახერხებს არგუმენტირებულად, დასაბუთებულად საუბარს და უჭირს ემოციების კონტროლი. უმეტეს შემთხვევაში არ უსმენს სხვას და აწყვეტინებს საუბარს, ან თავის ქცევით გამოხატავს რომ არ ისმენს. წერილობითი კომუნიკაციისას ხშირ შემთხვევაში არ იყენებს თავაზიან მიმართვებს ან უგულვებელყოფს მიმოწერებზე პასუხებს.
უკუკავშირის მიღება	4	მზაობა აქვს მიიღოს კონსტრუქციული უკუკავშირი, შეუძლია ნეგატიური უკუკვაშირის მოსმენა, ავლენს

		ემოციურ მდგრადობას. მზადა მიღებული უკუკავშირით იხელმძღვანელოს სამუშაო პროცეში და ასახოს სამომავლოდ ქეცვაზე.
	3	მეტწილად აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა, შეუძლია ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა და უკუკავშირის მიღებისას ინარჩუნებს ემოციურ მდგრადობას.
	2	ნაწილობრივ ავლენს უკუკავშირის მიმღებლობისა და ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენის უნარს.
	1	მეტწილად არ აქვს უკუკავშირის მიმღებლობა და ხშირ შემთხვევაში უჭირს ნეგატიური უკუკავშირის მოსმენა.
პასუხისმგებლობა	4	კეთილსინდისიერად ეკიდება დასახული დავალების შესრულებას და ცდილობს დავალების სრულფასოვნად შესრულებას. შეუძლია აიღოს პასუხისმგებლობა დაშვებულ შეცდომაზე და გასაკეთებელ საქმეზე; ყოველთვის ეცნობა და იცავს უნივერისტეტში მოქმედ წესებს, პროცედურებს.
	3	მეტწილად ცდილობს ყურადღებით მოეკიდოს დასახულ დავალებას და შეასრულოს სრულფასოვნად. უმეტეს შემთხვევაში იღებს პასუხისმგებლობას დაშვებულ შეცდომებზე. ეცნობა და იცავს უნივერსიტეტში მოქმედ წესსა და პროცედურებს.
	2	რიგ შემთხვევებში ცდილობს დავალებების სრულყოფილად შესრულებას, უნივერსიტეტში მოქმედი წესების გაცნობასა და შესრულებას. სრულად ვერ იღებს პასუხიმგებლობას დაშვებულ შეცდომებზე .
	1	მეტწილად უჭირს დავალებების სრულყოფილად შესრულება და დაშვებულ შეცდომებზე პასუხისმგებლობის აღება.
დროის მართვა, რამდენიმე დვალების ერთდორულად შესრულების უნარი	4	გეგმავს სამუშაო დროს, სწორად ანაწილებს პრიორიტეტებს. მუშაობისას ფოკუსირებულია დავალებებზე, ყოველთვის დათქმულ ვადაში ასრულებს სამუშოს, რიგ შემთხვევაში ვადამდეც. შეუძლია, რამდენიმე დავალება მართოს ერთდროულად, არ კარგავს კონტროლს.
	3	მეტწილად სწორად გეგმავს სამუშაო დროს, ანაწილებს პრიორიტეტებს და მუდმივად ცდილობს დავალებების ვადაში შესრულებას. მეტწილად ახერხებს ერთდორულად რამდენიმე დავალებაზე მუშაობას.
	2	ცდილობს დროის მართვას, პრიორიტეტების დასახვასა და დედგენილ ვადებში სამუშაოს შესრულება, უჭირს რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა.
	1	მეტწილად ვერ მართავს დროს, უჭირს პრიორიტეტების დასახვა და რამდენიმე დავალების ერთდროული მართვა.
გუნდური მუშაობა	4	აქტიურად ჩართულია გუნდურ მუშაობებში, არის

		აქტიური გუნდის წევრი, დადებითი განწყობით სარგებლოს გუნდის წევრებში, ყოველთვის მზად არის გუნდის წევრის დასახმარებლად/მხარდასაჭერად. გუნდის წევრებს უზიარებს სიახლეებს, გამოცდილებას და ორიენტირებულია გუნდური შედეგის მიღწევაზე.
	3	მეტწილად ჩართულია გუნდურ მუშაობაში, კოლეგებს ეხმარება და მხარს უჭერს დავალებების შესრულებაში.
	2	ნაწილობრივ ჩართულია გუნდურ მუშაობაში. ცდილობს დამოუკიდებლად მუშაობას.
	1	მეტწილად ცდილობს დამოუკიდებლად მუშაობას და იშივიათად ერთვება გუნდურ მუშაობაში.
სტრესის მართვა	4	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუციების პირობებში ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ფოკუსს სამუშაოზე, შეუძლია სამუშაოს შესრულება და სიტუაციის მართვა, ყოველთვის აღწევს სტრესულ სიტუაციში შედეგებს.
	3	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში ძირითადად ინარჩუნებს სიმშვიდეს და უმკლავდება დავალებების შესრულებას.
	2	დროის დეფიციტის, დაძაბული სიტუაციების პირობებში რიგ შემთხვევებში ინარჩუნებს სიმშვიდეს და ცდილობს დავალებების შესრულებას.
	1	შემჭიდროებული ვადების და/ან დაძაბული სიტუაციების პირობებში მეტწილად ვერ ახერხებს ემოციების მართვას, სამუშაოს შესრულებას.
დეტალებზე ორიენტირებულობა	4	სამუშაო შესრულებისას მუდმივად ხელმძღვანელობს უნივერსიტეტში მოქმედი პროცედურებით/ რეგულაციებით, უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის და ინფორმაციის სიზუსტეს, შეუძლია სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე კონცენტრირება. მუდმივად ყურადღებიანი და აკურატულია სამუშაოს შესრულებისას. ამოწმებს დეტალებს სამუშაოს ჩაბარებამდე, არ უშვებს შეცდომებს.
	3	სამუშაოს შესრულებისას მეტწილად ცდილობს იხელმძღვანელოს უნივერსიტეტში მოქმედი პროცედურებით/რეგულაციებით, უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის და ინფორმაციის სიზუსტეს. უმეტესად ყურადღებიანი და აკურატულია სამუშაოს შესრულებისას. ნაკლებად უშვებს შეცდომებს.
	2	უზრუნველყოფს წარმოებული დოკუმენტაციის სიზუსტეს, თუმცა უშვებს შეცდომებს. ნაკლებად არის დეტალებზე ორიენტირებული.
	1	მეტწილად არ იცავს სამუშაოს შესრულებისას პროცედურებს და ხშირად უშვებს შეცდომებს.

შედეგზე ორიენტირებულობა	4	დროულად და შეხსენების გარეშე ასრულებს დავალებებს. დაბრკოლების მიუხედავად ალტერნატიული გზების გამოყენებით ასრულებს დაწყებულ საქმეს, ორიენტირებულია ხარისხიან შესრულებაზე; მუდმივ მონიტორინგს უწევს სამუშაოს შესრულებას საბოლოო შედეგის დადგომამდე.
	3	დროულად ასრულებს დავალებებს, ზოგჯერ საჭიროებს შეხსენებას, თუმცა საბოლოო ჯამში ორიენტირებულია დავალების შესრულებაზე.
	2	შეუძლია სამუშაო პროცესის წარმართვა, თუმცა უჭირს კონკრეტული შედეგის მიღწევა.
	1	მეტწილად ვერ განსზღვრავს სამუშაოსთვის საჭირო დროს რეალისტურად და ხშირ შემთხვევაში მომზადებული სამუშაო არ არის შესაბამისი ხარისხის.
ცვლილებების მიმღებლობის უნარი	4	სწრაფად და ადვილად ადაპტირდება ცვლილებების მიმართ. შეუძლია განხორციელებული ცვლილებების სამუშაო პროცესში სწრაფად გამოყენება და სიახლეების შესაბამისად მოქმედება.
	3	გააჩნია ცვლილებების მიმღებლობა, არ აპროტესტებს სიახლეების დანერგვას და მუდმივად მზადაა გაუმკლავდეს ახალ გამოწვევებს.
	2	რიგ შემთხვევებში უჭირს ცვლილებების მიღება, სიახლეების მიმართ ადაპტაციისთვის სჭირდება დიდი დრო.
	1	ძირითადად არ აქვს ცვლილებების მიმართ მიმღებლობა, ხშირად განიცდის სტრესს ცვლილებების დროს.

მუხლი 10. ქულების მინიჭება და საბოლოო შედეგის გამოთვლა

1. კონკრეტული კითხვის ქვეშ მოცემულ პასუხს თავისი შინაარსის გათვალისწინებით შეეფარდება შესაბამისი ქულა, კერძოდ, 4 ქულა შეესატყვისება საუკეთესო შეფასებას, 3 ქულა - კარგ შეფასებას, 2 ქულა - საშუალოს, ხოლო 1 ქულა ყველაზე უარესს.

2. ტოპ მენეჯმენტისა და საშუალო რგოლის მენეჯმენტის თანამშრომლების შეფასების შედეგები გამოითვლება შემდეგნაირად:

ა) იმ შემთხვევაში, თუ შეფასების პროცესში ჩართულია მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი და ერთი დაქვემდებარებული ხდება თითოეულის შეფასების შედეგების პროცენტული მაჩვენებლის გამოთვლა და შემდეგ, მათი საშუალო პროცენტული მაჩვენებლის გაანგარიშება.[3];

ბ) იმ შემთხვევაში, თუ შეფასების პროცესში ჩართულია ერთზე მეტი ხელმძღვანელი ან/და დაქვემდებარებული, ცალ-ცალკე ხდება ხელმძღვანელი პირის და

[3] მაგალითად: იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელის შეფასებაა საერთო მაჩვენებლების 80%, ხოლო დაქვემდებარებულის 70%, საბოლოო შეფასების პროცენტული მაჩვენებელი, რომელიც აისახება საერთო რეიტინგში იქნება (80%+70%)/2=75%

დაქვემდებარებული თანამშრომლების შეფასებების საშუალო არითმეტიკული შეფასების გამოთვლა და შემდეგ მიღებული შეფასებებიდან გამოითვლება საბოლოო პროცენტული მაჩვენებელი მათი საშუალო არითმეტიკული შეფასების გამოთვლით[4].

3. საოპერაციო რგოლის თანამშრომლების საბოლოო შეფასების გამოთვლისას ხდება ხელმძღვანელის/ხელმძღვანელების შეფასებების საშუალო არითმეტიკული შეფასების გამოთვლა.

4. თვითშეფასების შედეგები საბოლოო შეფასების გამოთვლისას არ მიიღება მხედველობაში.

მუხლი 11. შეფასების რეპორტი

1. ევროპის ცენტრალური 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. თითეოული თანამშრომლის შეფასების შედეგები ინახება HR სოფტში და ინდივიდუალური შედგები აისახება ინდივიდულაურად, თითეოეული თანამშრომლის პირად გვერდზე.

4. სამომავლო განვითარების გეგმის შევსების შედეგად იგეგმება აქტივობების კალენდარი.

მუხლი 12. შეფასების შედეგების გამოყენება

1. შეფასების შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:

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

ბ) პერსონალის კარიერული განვითარებისათვის;

გ) პერსონალის წახალისებისათვის;

---

[4] მაგალითად: ხელმძღვანელების შეფასებაა 75% და 80%, ხოლო დაქვემდებარებულების 70% და 60%. შეფასება გამოითვლება შემდეგნაირად: (75%+80%)/2=77.5%; (70%+60%)/2=65%. საბოლოო შეფასება: (65%+77.5%)/2=71.25%

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) 95% -100 % - 250 ლარიანი სასაჩუქრე ვაუჩერი ან/და პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა ;

ბ) 90%-94% - 200 ლარიანი სასაჩუქრე ვაუჩერი ან/და პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა;

გ) 85% - 89% - 150 ლარიანი სასაჩუქრე ვაუჩერი ან/და პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა;

დ) 80%-84% - მადლობის გამოცხადება და სიგელის გადაცემა;

ე) 50%- 79% შეფასების მიღების შემთხვევაში ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შესაბამისი რეაგირება.

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%-ზე დაბალი შეფასება შესაძლებელია გახდეს შრომის ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძველი.

მუხლი 13. 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 გეგმა დგება ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურის მიერ შესაბამისი დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით.

განვითარების გეგმის კითხვარი:

გთხოვთ, ჩამოაყალიბეთ თქვენი პროფესიული/ტექნიკური კომპეტენციები, რომლის განვითარება/ გაუმჯობესება დაგეხმარებათ სამუშაოს უკეთ შესრულებაში
რა განმავითარებელი ღონისძიების დაგეგმვას ისურვებდით თქვენი სამუშაოს უკეთ განხორციელების ხელშესაწყობად (ტრენინგი,სწავლება, სხვა)?
კომენტარი

3. პერსონალის განვითარება ხორციელდება სხვადასხვა განმავითარებელი ღონისძიებების მეშვეობით:

ა) ტრენინგები;

ბ) განმავითარებელი დავალებები - ხელმძღვანელის მიერ მიცემული დავალება, რომელიც ახალი გამოწვევაა პერსონალისთვის, წარმოადგენს მისთვის სიახლეს და მიზნად ისახავს პერსონალის პროფესიულ განვითარებას;

გ) მენტორის მიჩენა - მენტორინგი წარმოადგენს უფრო გამოცდილი პირის (პერსონალის) მიერ ცოდნის, გამოცდილების გადაცემას ნაკლებ გამოცდილი პერსონალისთვის;

დ) ქოუჩინგი - ქოუჩი (უშუალო ხელმძღვანელი) ეხმარება პერსონალს განივითაროს რომელიმე უნარი, კომპეტენცია (კომუნიკაცია, პერსონალთან ურთიერთობა, გადაწყვეტილების მიღება). ქოუჩის მიზანია პერსონალს თავადვე აპოვნინოს გამოსავალი, ალტერნატივები. ქოუჩინგის მიზანია განავითაროს და გააძლიეროს პერსონალი.

აღნიშნული ჩამონათვალი არასრულია და მას ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით, თანამშრომელთან შეთანხმებით შესაძლოა დაემატოს სხვა განმავითარებელი ღონისძიებები.

4. ადამიანური რესურების მართვისა და საქმისწრამოების სამსახური უზრუნველყოფს დამატებითი კვლევის (თანამშრომელთა და ხელმძღავნელების გამოკითხვის) საფუძველზე შესაბამისი განმავითარებელი ღონისძიებების დაგემავს თანამშრომელთა კომპეტენციების ამაღლებისა და პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მიზნით.

მუხლი 14. შეფასებაზე უარის თქმა

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

მუხლი 15. 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 მონაწილეობდენ 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 16. კონფიდენციალურობა

1. შეფასების პროცესში შევსებული კითხვარები კონფიდენციალურია. აღნიშნული ინფორმაციის დაცვაზე პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახური.

2. ასევე, კონფიდენციალურია შეფასების შედეგები, მათზე წვდომა შეიძლება ჰქონდეთ მხოლოდ:

ა) უნივერსიტეტის რექტორს;
ბ) შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის უფროსს/დეკანს/ცენტრის ხელმძღვანელს;
გ) შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ზემდგომ ვიცე-რექტორს;
დ) ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების სამსახურს;
ე) შეფასებულ პერსონალს;
ვ) სააპელაციო კომისიას.

მუხლი 17. შეფასების სისტემის განვითარება

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

შეფასების სისტემის მახასიათებლები	დიახ	არა
ზოგადად, ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასების სისტემა ჩემთვის მისაღებია		
შეფასების სისტემა ორგანიზაციისთვის სასარგებლო და ეფექტურია		
შეფასების სისტემის ადეკვატურობას განაპირობებს თანამშრომლების ჩართულობა მისი შემუშავების პროცესში		
შეფასების სისტემის მიზანია პრობლემის იდენტიფიცირება / შესწავლა / გადაჭრის გზების მოძიება / განვითარების ხელშეწყობა		
შეფასების სისტემის მიზანია სანქციების დაწესება		

შეფასების სისტემა თანამშრომლებს ეხმარება საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეების დაიდენტიფიცირებაში		
პერსონალის შეფასება ღია და გახსნილი პროცესია		
შეფასების სისტემით ფასდება მხოლოდ თანამშრომლის სამუშაო კომპეტენციები და არა პროფესიული ცოდნა		
შეფასების პროცესი განხორციელდა ორგანიზებულად		
შეფასების კითხვარები მისაღებია		
სხვა შენიშვნა:		