

ბიზნეს-ინჟინერინგის თეორიული ასპექტები

გიორგი ძიძიგური
ზურაბ ზურაბიშვილი
ხათუნა მხეიძე
თინათინ დათიაშვილი
შორენა გონგლაძე

საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში მეცადინეობების ხარისხის ამაღლების ზოგიერთი საკითხი

წესდების თანახმად საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის (შემდგომში – უნივერსიტეტი) სტრატეგიული მიზანია თანამედროვე სამეცნიერო კვლევებისა და ინოვაციური საქმიანობის საფუძველზე შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანი, საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისი კომპეტენტურობების მქონე სპეციალისტების მომზადება. აღნიშნული მიზნის წარმატებული განხორციელებისათვის, პირველ რიგში, აუცილებელია მეცადინეობების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა. ამ მიმართულებას პრიორიტეტულად აღიარებენ განათლების განვითარების სა-

კითხვებზე საერთაშორისო დონეზე გამართულ თითქმის ყველა შეხვედრაზე. კერძოდ, ლუვენ-ლა ნუვეში 2009 წლის 28–29 აპრილს გამართულ უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელ მინისტრთა ევროპული კონფერენციის კომუნიკე მოუწოდებს ბოლონიის პროცესში მონაწილე სახელმწიფოების უმაღლესი განათლების დაწესებულებებს განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ სწავლების ხარისხის ამაღლებას. მნიშვნელოვანია, რომ ხარისხის მაღალი დონისა და შესაბამისი სტანდარტების არსებობის უზრუნველსაყოფად დაწესებულებებს ჰქონდეთ შემუშავებული სა-

თანადო პოლიტიკა და პროცედურები, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციისა და კომპეტენტურობის დონეს. დოკუმენტში „ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული სტანდარტები და დირექტივები“ აღნიშნულია, რომ აკადემიურ პერსონალს უნდა ჰქონდეს სრული ცოდნა შესაბამის დისციპლინაში და სტუდენტებისთვის ცოდნის გადაცემის აუცილებელი უნარი.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, საჭიროა უმაღლეს სასწავლებელში აკადემიური პერსონალის დაკომპლექტება სათანადო კვალიფიკაციის კადრებით. შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრების შერჩევისათვის, პირველ რიგში, ზუსტად უნდა განისაზღვროს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები თითოეული თანამდებობის დაკავებისათვის და შერჩევის პროცესში გამოყენებული იქნეს თანამედროვე სამეცნიერო-პრაქტიკული მეთოდები. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში იქნება უზრუნველყოფილი ყოველი მუშაკის მაქსიმალური შესაბამისობა მის სამუშაო ადგილთან. ამრიგად, ამოცანა მდგომარეობს წყვილის „მუშაკი – სამუშაო“ ოპტიმალურ შერჩევაში. ერთი შეხედვით ამ ამოცანის გადაწყვეტა საკმაოდ იოლი ჩანს, სინამდვილეში კი, წყვილების ოპტიმალური, მეცნიერულად დასაბუთებული შერჩევა – ანუ ე. წ. „პროფესიული კლირინგი“ – მაღალი ხარისხის რთული სამიგბო ამოცანაა.

გარდა ამისა, უნივერსიტეტმა უნდა იზრუნოს პროფესორ-მასწავლებელთა არსებული კონტიგენტის კვალიფიკაციის მუდმივ ამაღლებაზე და მისცეს მათ კომპეტენციებზე ორიენტირებული სწავლებისა და ტრენინ-

გის საშუალება. ამისათვის უნდა შეფასდეს აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის დონე და კომპეტენტურობა. ამ მიზნით მიმდინარე წლის 30 მაისიდან 17 ივნისამდე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ინიციატივით უნივერსიტეტში ჩატარდა მეცადინეობების, ძირითადად, ლექციების, ხარისხის შემოწმება. აღნიშნული პროცესი ორიენტირებულია აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის შეფასებაზე, რაც საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების ხარისხის შემოწმების შემადგენელი ნაწილია. ასეთი მოთხოვნები დაფიქსირებულია როგორც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანებაში, ასევე, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის რეკომენდაციებში. შეფასების შედეგების საფუძველზე მუშავდება შესაბამისი წინადადებები და რეკომენდაციები როგორც საგანმანათლებლო პროგრამების სრულყოფისა და სასწავლო პროცესის ხარისხის გაუმჯობესების, ასევე, სწავლების ფორმების სტრუქტურის დახვეწისა და აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებების შესახებ.

შემოწმება განხორციელდა მეცადინეობებზე სპეციალური კომისიის დასწრებით. აღნიშნული კომისიების შემადგენლობაში იყვნენ უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებისა და უნივერსიტეტის რექტორის ბრძანებით შექმნილი კომისიების წარმომადგენლები. საშუალოდ მეცადინეობას ესწრებოდა 3-4 პირი. დამსწრე პირთა შორის აუცილებლად იყო შე-

სამოწმებელი საგნის მინიმუმ ერთი კომპეტენტური სპეციალისტი. შესაფასებელი მეცადინეობის შერჩევა ხდებოდა უშუალოდ დაწყების წინ, ცხრილიდან შემთხვევითი არჩევით. ორგანიზაციულ საკითხებთან ერთად (რეგისტრაციის გავლა, მეცადინეობის დროული დაწყება, განხილული თემის შესაბამისობა სილაბუსში მოცემულ გეგმასთან და სხვ.), შემოწმდა მეცადინეობის წამყვანი პროფესორის შესაბამისი კომპეტენტურობების (ცოდნა, პიროვნული თვისებები, სხვადასხვა უნარი და ა. შ.) განვითარების დონე. კერძოდ, გასაგები და გამართული საუბარი, საკვანძო საკითხების გამოყოფა და ნათლად ჩამოყალიბება, სწავლების თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების გამოყენება, საკუთარ იერსა და ეთიკური ნორმების დაცვაზე ზრუნვა და სხვ. შემოწმების შედეგები დაფიქსირდა შესაბამის კითხვარებსა და კომისიის სხდომის ოქმებში. კითხვარის ფორმა თან ერთვის (დანართი 1). ამასთან ერთად, კომისიის მიერ პროფესორ-მასწავლებელთა რეგისტრაციის ავტომატიზებული სისტემის საშუალებით დაფიქსირდა შემოწმების მომენტისათვის გაცდენილი ლექციების რაოდენობა.

პედაგოგის შეფასების საბოლოო ქულის გამოთვლა მოხდა შემდეგი წესით:

თითოეული შემფასებელი ცალკეულ კომპეტენტურობას აფასებდა 5 ბალანი სისტემით:

0 – სუსტი – კომპეტენტურობა აშკარად განუვითარებელია

1 – ზღვრული – ნაკლებად განვითარებულია

2 – საშუალო – განვითარებულია საშუალო დონეზე

3 – კარგი – მისაღებ დონეზეა განვითარებული

4 – შესანიშნავი – გამოკვეთილად ძლიერ დონეზეა განვითარებული.

თითოეული კომპეტენტურობის ჯამური ქულის გამოსათვლელად ყველა შემფასებლის ქულათა საშუალო არითმეტიკული გამრავლდა 100-ზე. ამდენად, თითოეული კომპეტენტურობის შეფასების შესაძლო მაქსიმუმი არის 400 ქულა.

გამოთვლების შემდეგ ეტაპზე მოხდა თითოეული შეფასებულის ყველა კომპეტენტურობის ჯამური ქულების საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლა. იმის მიხედვით, თუ შესაძლო მაქსიმალური ქულის (400) რამდენი პროცენტი შეადგინა შეფასებულის საბოლოო ქულამ, განისაზღვრა პედაგოგის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის თანახმად. მაგალითად, თუ შეფასებულის საბოლოო ქულამ შეადგინა 240, სამუშაოს შეფასების პროცენტული მაჩვენებელი იქნება 60%, რაც ცხრილის თანახმად შეესაბამება C დონეს – შესრულების დამაკმაყოფილებელი დონე.

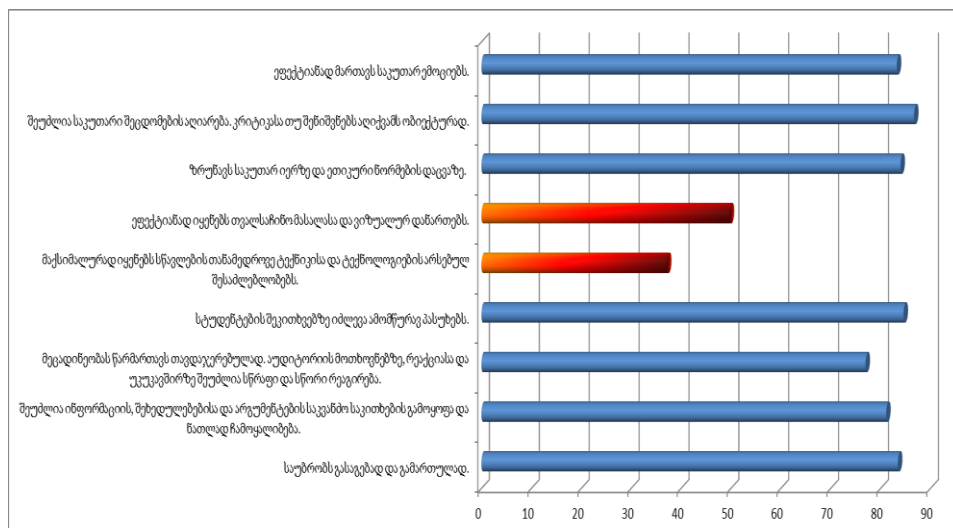
პროცენტული მაჩვენებელი	დონე	შეფასება	განმარტება
91%-100%	A	საუკეთესო	სამუშაოს საუკეთესო შესრულება
71%-90%	B	კარგი	შედეგი შეესაბამება სამუშაოს უმეტეს მოთხოვნებს
41%-70%	C	საშუალო	შესრულების დამაკმაყოფილებელი დონე
21%-40%	D	ზღვრული	სამუშაოს შესრულება არასრულფასოვანია მთელ რიგ პუნქტებში
0%-20%	E	სუსტი	არადამაკმაყოფილებელი – შედეგები ძირითადად მიუღებელია

შეფასების პერიოდში უნივერსიტეტის ფაკულტეტებზე სულ შემოწმდა 47 მეცადინეობა. მიუხედავად იმისა, რომ შემოწმებული მეცადინეობების რაოდენობა მცირეა, შედეგების სტატისტიკური დამუშავების შედეგად შესაძლებელი გახდა რამდენიმე წინასწარი ზოგადი დასკვნის გაკეთება.

პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ პედაგოგთა გარკვეულ ნაწილს არასწორად ესმის სწავლების სხვადასხვა ფორმის მიზანი და სტრუქტურა.

საჭიროა უნივერსიტეტში ჩამოყალიბდეს ერთიანი მიდგომა სწავლების ფორმების მიზნებისა და სტრუქტურის მიმართ. რეკომენდაციის სახით შემუშავდა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მიღებული სწავლების ძირითადი ფორმების აღწერა და მათი შინაარსი (დანართი 2).

ქვემოთ მოცემულია შეფასებულ პროფესორ-მასწავლებელთა კომპეტენტურობების ჯამური გრაფიკი.



გრაფიკიდან ჩანს, რომ 9 კომპეტენტურობიდან 7 საკმაოდ მაღალ დონეზეა განვითარებული. განვითარებას აშკარად საჭიროებს ორი კომპეტენტურობა:

1. მაქსიმალურად იყენებს სწავლების თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების არსებულ შესაძლებლობებს.
2. ეფექტიანად იყენებს თვალსაჩინო მასალასა და ვიზუალურ დანართებს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე რეკომენდებულია უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებელთა ტრენინგი შემდეგ საკითხებში:

- ა) სწავლების თანამედროვე მეთოდები;
 - ბ) სპარეზენტაციო ტექნოლოგიების გამოყენება.
- ასევე, რეკომენდებულია საპროექციო აპარატურის რაოდენობის გაზრდა და მათი გამოყენებისათვის აუდიტორიებში სათანადო პირობების შექმნა.

შეფასების სისტემის შემდგომი განვითარების წინადადებები

ყოველი კვირის ოთხშაბათს უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში ეწყობოდა მეცადინეობების ხარისხის შეფასების შედეგების განხილვა და ანალიზი. ბუნებრივია, რომ მეტად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ფაკულტეტებზე მოქმედმა კომისიებმა შეფასებისას გამო-

იყენონ ანალოგიური კრიტერიუმები და მიდგომები, რათა შესაძლებელი იყოს შედეგების შედარება და ობიექტური სურათის მიღება მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით. შეხვედრების შედეგად დაიხვეწა შეფასების ტექნოლოგია, დაიგეგმა სათანადო შესწორებების შეტანა კითხვარში, შემუშავდა კითხვარების პროექტები მეცადინეობების სხვა ფორმების შემოწმებისა და, აგრეთვე, აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების გამოკითხვისათვის.

ჩატარებულ შეფასების პროცესს, ფაქტობრივად, ექსპერიმენტის სახე ჰქონდა. მიღებული გამოცდილების გათვალისწინებით შეფასების ტექნოლოგიაში შევა გარკვეული ცვლილებები პროცესის სრულყოფის მიზნით. კერძოდ, დაიხვეწება კითხვარები, ცალკეულ კომპეტენტურობას მიენიჭება წონა, რომელიც განსაზღვრავს მის წვლილს საბოლოო შეფასებაში და ა.შ. ახალი სასწავლო წლიდან შეფასების პროცესი გაგრძელდება და მოიცავს სწავლების სხვა ფორმებსაც. ასევე, დაგეგმილია აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების გამოკითხვა სპეციალური კითხვარების საშუალებით.

უნივერსიტეტში სწავლების ხარისხის ამაღლების მიზნით ძალზე მნიშვნელოვანია შეფასების შედეგების საფუძველზე ისეთი საბო-
ნუსე სისტემის დანერგვა, რომელიც ხელს შეუწყობს პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივაციის ამაღლებას. მიზანშეწონილია შემუშავდეს სამუშაოთა მართვის ისეთი პოლიტიკა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება A (საუკეთესო) და B (კარგ) დონეზე შეფასებულ თანამშრომელთა სტიმულირება. რეკომენდებულია შეფასების შედეგების განხილვა შესაბამისი ბონუსების გაცემის მიზნით განხორციელდეს წელიწადში მინიმუმ ორჯერ (ყოველი სემესტრის ბოლოს). ბონუსის ოდენობა უნდა იყოს მნიშვნელოვანი და შეესაბამებოდეს სამუშაოს შესრულების დონეს.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის გაუმჯობესების წინადადებები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მეტად მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის აკადემიური და დამხმარე პერსონალის დაკომპლექტება შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრებით. ზოგადად, საკადრო პოლიტიკის არსი მდგომარეობს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვასა, მათ მოტივაციასა და ადეკვატურ გამოყენებაში, მათი პროფესიული პოტენციალის რეალიზაციისათვის შესაბამისი პირობების შექმნაში, რაც უზრუნველყოფს დაწესებულების ეფექტიან ფუნქციონირებას.

ზემოაღნიშნული მიზნების მისაღწევად უნივერსიტეტში უნდა განხორციელდეს შემდეგი სამუშაოები:

- თითოეული თანამდებობის (სამუშაოს) ანალიზი, რომელიც უზრუნველყოფს ამ თანამდებობის ფუნქციებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრას, თანამდებობის აღწერის შედგენას;
- პერსონალის შერჩევა თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით;

- თანამშრომელთა კარიერის დაგეგმვა და განვითარება;
- ცალკეული თანამშრომლისა და სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის შეფასების მექანიზმის შემუშავება;
- მოტივაციისა და წახალისების სისტემის ჩამოყალიბება;
- საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბება და მისი დანერგვა;
- ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი, ქცევის კორექტირება, კონფლიქტების რეგულირება.

ზემოაღნიშნული ამოცანების გადაჭრისათვის საჭიროა ქვემოთ მოცემული სამუშაოების მიზანმიმართული და ეტაპობრივი განხორციელება.

თითოეული სამუშაოს ანალიზის ჩატარება

სამუშაოს ანალიზი და კომპეტენციების განსაზღვრა ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის წინაპირობას წარმოადგენს. ამდენად, მისი მნიშვნელობა ძალიან დიდია ადამიანური რესურსების მართვის მთელ რიგ პროცესებში. ამ სამუშაოს სრული და ხარისხიანი ჩატარება კადრების სწორად შერჩევის, განვითარებისა და სამუშაოს შესრულების მართვის შესახებ ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია.

არსებობს ორი ძირითადი მიზეზი, თუ რატომ ატარებენ ორგანიზაციები სამუშაოს ანალიზს:

- პერსონალის შერჩევისა და განვითარების პროცესების შესაბამისობის უზრუნველყოფა დაწესებულების სტრატეგიულ მიზ-

- ნებსა და მისიასთან, არსებულ საორგანიზაციო კულტურასთან;
- შერჩევისა და შეფასების პროცედურების სამართლიანი წარმართვა.

თანამდებობების აღწერების შედგენა

სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე იწერება თანამდებობის აღწერა, დოკუმენტი, რომელიც ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის ცალკეული ეტაპის (პერსონალის შერჩევა, სამუშაოზე აყვანა, შეფასება, წახალისება, დაწინაურება, განთავისუფლება და ა.შ.) ობიექტური და სამართლიანი განხორციელების საფუძველია.

თანამდებობათა ფარდობითი ღირებულებების დადგენა

თანამდებობის ფარდობითი ღირებულება განისაზღვრება ამ კონკრეტული თანამდებობის შედარების საფუძველზე ორგანიზაციის ყველა სხვა თანამდებობასთან. თანამდებობათა აღწერების განხილვის საფუძველზე ხდება როგორც თანამდებობათა შედარება, ასევე, დაწესებულების საქმიანობაში მათი როლისა და მნიშვნელობის შეფასება. თანამდებობათა ფარდობითი ღირებულებების განსაზღვრა ობიექტური, ფუნქციების შესაბამისი და სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის შექმნის წინაპირობაა. სამუშაოთა ფარდობითი ღირებულებების განსაზღვრა, ასევე, იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას ორგანიზაციისა და მისი ცალკეული ერთეულების საქმიანობის ანალიზსა და ადამიანური რესურსების მარ-

თვისთვის, მაგალითად, სახელფასო თანრიგების განსაზღვრისათვის.

თანამდებობათა კლასიფიცირება

თანამდებობათა კლასიფიცირების მიზნებია:

- კომპეტენტური პერსონალის მოზიდვა;
- ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი პოლიტიკისა და პროცედურების დანერგვა, რომლებიც:
 - ადვილად გასაგები იქნება თანამშრომლებისთვის;
 - იქნება საკმაოდ მოქნილი, რათა მოერგოს შიდა და გარე პირობების ცვლილებებს;
 - უზრუნველყოფს ყველა თანამშრომლის მიმართ ერთიან და სამართლიან მიდგომას;
- ყველა პოზიციისთვის ხელფასის დადგენა, რომელიც შრომით ბაზარზე არსებული მსგავსი სამუშაოების ხელფასის კონკურენტული იქნება;
- თითოეული თანამდებობის სახელფასო ბადის განსაზღვრა, რომელიც შეესაბამება ამ პოზიციის ღირებულებას ორგანიზაციის სხვა პოზიციებთან შედარებით;
- კარიერული იერარქიის დადგენა თანამშრომელთა წინსვლისთვის საჭირო შესაძლებლობების გეგმაზომიერი განვითარების მიზნით.

თანამდებობათა დაჯგუფება და შესაბამისი მატრიცების შედგენა

თანამდებობათა დაჯგუფების პროცესის შესრულების შედეგად მიიღება სამუშაოთა ჯგუფების მატრიცები. ისინი მოიცავენ ტიპურ ცოდნას, უნარს, შესაძლებლობებს, მოსა-

ლოდნელ შედეგებს, რომელიც ახასიათებს კონკრეტულ თანამდებობას ან თანამდებობათა ჯგუფს.

თანამდებობათა ჯგუფების მატრიცები ზოგადად აღწერენ სამუშაოებს ანგარიშვალდებულებათა მიხედვით. თითოეული მატრიცა მოიცავს დონეებს, რომლებიც ერთმანეთისგან მკაფიოდ განსხვავდება ანგარიშვალდებულებათა დონის მიხედვით. ასეთი მიდგომა პოზიციების გაერთიანების საშუალებას იძლევა თანამდებობათა ჯგუფებში.

პერსონალის შერჩევის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა

სამუშაოს ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზანია განისაზღვროს სამუშაოს ობიექტური მოთხოვნები, რომლებიც შემდგომში განაპირობებენ კადრების წარმატებულ შერჩევას. იმისათვის, რომ შერჩევა წარიმართოს ეფექტიანად, აუცილებელია კანდიდატების შეფასება მოხდეს რელევანტური შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით და გამოყენებული იქნას შეფასების შესაბამისი მეთოდები. შედეგად მიღებული იქნება ობიექტური გადაწყვეტილება კანდიდატის სამუშაოსთან შესაბამისობის შესახებ.

თანამშრომელთა კარიერის დაგეგმვა და მოტივაციის სისტემის შემუშავება და დანერგვა

სამუშაოს ანალიზზე, ასევე, დამოკიდებულია თანამშრომელთა მოტივირების ქმედითი სისტემის შემუშავება. სამუშაოს ჯეროვნად შესრულება თანამშრომლისგან მოითხოვს არა მხოლოდ სათანადო ცოდნას, უნარსა და პიროვნულ თვისებებს,

არამედ სამუშაოს მაქსიმალურად კარგ დონეზე შესრულების სურვილსაც, რომელიც უნდა განაპირობოს სწორად შერჩეულმა მოტივაციის მექანიზმმა (სათანადოდ განსაზღვრული ანაზღაურება, შეღავათები, გარანტიები და ა. შ.)

თანამშრომელთა ტრენინგისა და განვითარების სისტემის შემუშავება და დანერგვა

ორგანიზაცია წარმატებული რომ იყოს და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, საჭიროა თანამშრომელთა (განსაკუთრებით, ახლადმიღებულ თანამშრომელთა) მუდმივი სწავლებისა და განვითარების უზრუნველყოფა. სამუშაოს ანალიზი მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის ამ პროცესის ეფექტიანად წარმართვისთვის. კომპეტენტურობებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე განისაზღვრება ინდივიდების სწავლების საჭიროება და მიმართულება.

თანამშრომელთა და სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების, თანამედროვე მეთოდებისა და მექანიზმების შემუშავება და დანერგვა

თანამშრომელთა და სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის შეფასებას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს შესრულების მართვის პროცესში და, შესაბამისად, დაწესებულების საქმიანობის ეფექტიანობისათვის. შეფასების შედეგები გავლენას ახდენს წახალისების, დაწინაურების, დაქვეითების ან დათხოვ-

ნის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებების ობიექტურობაზე. გარდა ამისა, იგი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა კარიერის დაგეგმვას მუშაკის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენის საფუძველზე. ფაქტობრივად, უნივერსიტეტში თანამშრომელთა საქმიანობის პერიოდული შეფასების ობიექტური და სამართლიანი მექანიზმის არსებობა უზრუნველყოფს პერსონალის ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესებას, მისი გამოყენების ეფექტიანობისა და მოტივაციის ამაღლებას.

**ადამიანური რესურსების მართვის
ავტომატიზებული სისტემის
შემუშავება და დანერგვა**

რეკომენდაციებში ჩამოთვლილი სამუშაოების სრულფასოვანი განხორციელება მოითხოვს კონკრეტული მეთოდებისა და ტექნიკის თეორიულ და პრაქტიკულ ცოდნას. გარდა ამისა, შესასრულებელ სამუშაოთა სირთულისა და მოცულობიდან გამომდინარე, საჭიროა შემუშავდეს და უნივერსიტეტში დაინერგოს ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზებული სისტემა. ასეთი სისტემის გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია ზემოაღნიშნული ფუნქციების სრულფასოვანი განხორციელება.

დანართი 1

კომისიის მიერ პედაგოგის შეფასების კითხვარი (ლექცია)

ფაკულტეტი:			
საგნის დასახელება:			
ლექციის თემის დასახელება:			
პედაგოგის გვარი:			
შემფასებელი:			
თარიღი/დრო:			
ჯგუფი:			
კორპუსი/აუდიტორია:			
სტუდენტების რაოდენობა:	სულ:	ესწრებოდა:	
გაიარა რეგისტრაცია?	კი	არა	
დაიწყო მეცადინეობა დანიშნულ დროს?	კი	არა	
ცვლის სხვა პედაგოგი?	კი	არა	
აქვს შემცვლელს ამის უფლება?	კი	არა	
ტარდება ლექცია გეგმის მიხედვით, სილაბუსში	კი	არა	

მიტიტებული თემაზე?		
--------------------	--	--

შეაფასეთ პედაგოგის მონაცემები თითოეულ ფაქტორთან მიმართებაში ქვემოთ მოცემული სკალით:

	მნიშვნელობა
0	სუსტი - კომპეტენტურობა აშკარად განუვითარებელია
1	ზღვრული - ნაკლებად განვითარებულია
2	საშუალო - განვითარებულია საშუალო დონეზე
3	კარგი - მისაღებ დონეზეა განვითარებული
4	შესანიშნავი - გამოკვეთილად ძლიერ დონეზეა განვითარებული
N/E ¹	გამოიყენეთ ეს აღნიშვნა, როდესაც კომპეტენტურობის შესაფასებლად არ გაქვთ საკმარისი ინფორმაცია

შემოხაზეთ შესაბამისი უჯრა

კომპეტენტურობა (ფაქტორი)	შეფასება					
საუბრობს გასაგებად და გამართულად.	0	1	2	3	4	N/E
შეუძლია ინფორმაციის, შეხედულებებისა და არგუმენტების საკვანძო საკითხების გამოყოფა და ნათლად ჩამოყალიბება.	0	1	2	3	4	N/E
მეცადინეობას წარმართავს თავდაჯერებულად. აუდიტორიის მოთხოვნებზე, რეაქციასა და უკუკავშირზე შეუძლია სწრაფი და სწორი რეაგირება.	0	1	2	3	4	N/E
სტუდენტების შეკითხვებზე იძლევა ამომწურავ პასუხებს.	0	1	2	3	4	N/E
მაქსიმალურად იყენებს სწავლების თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების არსებულ შესაძლებლობებს.	0	1	2	3	4	N/E
ეფექტიანად იყენებს თვალსაჩინო და ვიზუალურ მასალას	0	1	2	3	4	N/E
ზრუნავს საკუთარ იერზე და ეთიკური ნორმების დაცვაზე.	0	1	2	3	4	N/E
შეუძლია საკუთარი შეცდომების აღიარება. კრიტიკასა თუ შენიშვნებს აღიქვამს ობიექტურად.	0	1	2	3	4	N/E
ეფექტიანად მართავს საკუთარ ემოციებს.	0	1	2	3	4	N/E

დანართი 2

სწავლების ძირითადი ფორმები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სწავლების ძირითადი ფორმებია:

¹ შეფასების გარეშე

- ლექცია, სემინარი, ლაბორატორიული და პრაქტიკული მეცადინეობები;
- სასწავლო და საწარმოო პრაქტიკა;
- საკურსო გეგმარი (საკურსო სამუშაო);
- საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომი;
- კონსულტაცია.

ლექცია შემოქმედებითი პროცესია, რომელშიც ერთდროულად მონაწილეობენ ლექტორი და სტუდენტი. ლექციის ძირითადი ამოცანაა შესასწავლი საგნის დებულებათა იდეის გაგება, რაც გულისხმობს გადმოცემული მასალის შემოქმედებით და აქტიურ აღქმას. ამასთან, ყურადღება უნდა მიექცეს გადასაცემი მასალის ძირითად დებულებებს, განმარტებებს, აღნიშვნებს, დაშვებებს. საჭიროა მთავარი საკითხების, ფაქტებისა და იდეების კრიტიკული ანალიზი. ლექცია უნდა უზრუნველყოფდეს შესასწავლი საგნის ძირითადი დებულებების მეცნიერულ და ლოგიკურად თანმიმდევრულ შეცნობას ზედმეტი დეტალებით გადატვირთვის გარეშე. ამიტომ, ის უნდა იყოს ლოგიკურად აგებული და დასრულებული. ამასთან, ფაქტები, მაგალითები, სქემები, ნახაზები, ცდები და სხვა თვალსაჩინოებანი უნდა ემსახურებოდეს ლექციის იდეის ახსნას.

ლექციამ უნდა უზრუნველყოს მეცნიერების დიალექტიკური პროცესის სწორი ანალიზი და უნდა აიგოს კონკრეტულ გარემოში სტუდენტთა თავისუფალი აზროვნების შესაძლებლობის, ძირითად მეცნიერულ პრობლემათა შეცნობასა და გაგებაზე ორიენტირებით.

ლექციაზე მოსმენილი მასალა მთლიანი ცოდნის სისტემად ყალიბდება სტუდენტის დამოუკიდებელი

მუშაობით – სტუდენტს უნდა აღემოს წიგნისადმი ინტერესი და რიგი საკითხების დამოუკიდებლად შესწავლის სურვილი, რაც მოსაზრებებისა და განზოგადებათა, აგრეთვე, დამოუკიდებელი აზროვნების სტიმულირების საშუალებაა.

სასწავლო პროცესში ლექციის ძირითადი დანიშნულებიდან გამომდინარე, მისი წაკითხვის უფლება უნდა ენიჭებოდეს მხოლოდ სათანადო გამოცდილების მქონე პედაგოგებს, ვინაიდან მათი თეორიული ცოდნა, პრაქტიკული გამოცდილება და პედაგოგიური ოსტატობა ლექციის მაღალ დონეზე ჩატარების გარანტიაა. ლექციის მეთოდური საკითხების დამუშავების დროს პედაგოგი ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს მასალის გადაცემის თანმიმდევრობაზე, ლექციის სტილზე, აუდიტორიასთან კავშირზე. ლექცია უნდა მიმდინარეობდეს სტუდენტთა აქტიური მონაწილეობით, მეთოდურ საშუალებათა და თვალსაჩინოების ფართო გამოყენებით.

თეორიული მასალა, რომელიც ლექციაზე გადაიცემა, კარგად აღიქმება სემინარებით, პრაქტიკული და ლაბორატორიული მეცადინეობებით.

სემინარის დანიშნულებაა სტუდენტებს მიეცეს ლექციაზე მოსმენილი თემების გაღრმავების საშუალება. წამყვანი პროფესორის ან სემინარის წამყვანი პედაგოგის მითითებით

სტუდენტი ან სტუდენტთა ჯგუფი მოიძიებს და ამუშავებს დამატებით ინფორმაციას, ამზადებს პრეზენტაციას, წერს ესეს და სხვ. სემინარზე კეთდება მოხსენებები, იმართება დისკუსია, კეთდება დასკვნები. სემინარის ხელმძღვანელი პედაგოგი კოორდინაციას უწევს ამ პროცესების მიზანმიმართულად წარმართვას.

პრაქტიკული მეცადინეობის დანიშნულებაა პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტით თეორიული მასალის თანდათანობითი შესწავლა, რაც თეორიული მასალის დამოუკიდებლად გამოყენების ჩვევების გამომუშავების საფუძველია. პრაქტიკული მეცადინეობის ხელმძღვანელმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ამოცანათა გადაწყვეტის მეთოდიკაზე, ნახაზების, ესკიზების, სქემების შესრულებაზე, გაანგარიშებებში შესაბამისი ტექნიკის გამოყენებაზე და სხვ.

ლაბორატორიული მეცადინეობა უფრო თვალსაჩინოა და ამა თუ იმ მოვლენისა თუ პროცესის აღქმის საშუალებას იძლევა. ლაბორატორიაში სტუდენტი სწავლობს ექსპერიმენტის ჩატარებას. ლაბორატორიული მეცადინეობის დროს სტუდენტი უნდა ეუფლებოდეს მოწყობილობათა გამართვას, რეგულირებასა და მუშაობის რეჟიმის დადგენას. ექსპერიმენტული ჩვევები, რომლებიც სასწავლო ლაბორატორიებში გამომუშავდება, ლექციებზე მოსმენილი თეორიული მასალის კარგად გააზრების საშუალებას იძლევა.

ყოველი ახალი ნაგებობა, მანქანა, ინსტრუმენტი, ავტომატური მოწყობილობა და სხვა პროექტით სრულდება. დაპროექტება მეცნიერების, თეორიისა და პრაქტიკის შეხამებაა.

სწავლის პერიოდში სტუდენტი ასრულებს გრაფიკულ მოცემულობებსა და საკურსო პროექტებს. საკურსო პროექტი სტუდენტის პირველი დამოუკიდებელი სამუშაოა, თუმცა იგი პედაგოგის ხელმძღვანელობით ხორციელდება.

საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო ნაშრომი უნივერსიტეტში სწავლების დამამთავრებელი ეტაპია და მისი მიზანია სპეციალობაში მიღებული თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის სისტემატიზაცია და კონკრეტული სამეცნიერო, ტექნიკური, ეკონომიკური თუ საწარმოო ამოცანათა დასაბუთებული გადაწყვეტა. ნაშრომმა უნდა გამოავლინოს დასრულებული საკითხების კვლევის მეთოდებისა და ექსპერიმენტების დაუფლების დონე და სტუდენტის მზადყოფნა მომავალი დამოუკიდებელი პროფესიული საქმიანობისათვის. ნაშრომის შესრულებას ხელმძღვანელობს გამოცდილი პედაგოგი.

კონსულტაციები ხელს უნდა უწყობდეს პედაგოგის დახმარებით სტუდენტის დამოუკიდებლად მუშაობის ჩვევების განვითარებას, სასწავლო ლიტერატურასა და სხვა წყაროებზე მუშაობის სწორად წარმართვასა და დამოუკიდებელი მუშაობისას წამოჭრილ რთულ საკითხებში გარკვევას.

GEORGE DZIDZIGURI
ZURAB ZURABISHVILI
KHATUNA MKHEIDZE
TINATIN DATIASHVILI
SHORENA GONGLADZE

S u m m a r y

By the Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009 the higher education institutions have been asked to pay particular attention to improving the teaching quality of their study programmes at all levels. This should be a priority in the further implementation of the European Standards and Guidelines for quality assurance.

Particular attention has been paid to quality assurance of teaching staff standard: Institutions should have ways of satisfying themselves that staff involved with the teaching of students is qualified and competent to do so. They should be available to those undertaking external reviews, and commented upon in reports.

It is important that those who teach have a full knowledge and understanding of the subject they are teaching, have the necessary skills and experience to transmit their knowledge and understanding effectively to students in a range of teaching contexts, and can access feedback on their own performance.

It is obvious that the main obstacle for introduction of modern management systems in higher education institutions of partner countries is the absence of HRM policy, relevant

procedures and lack of initial HR documentation.

Therefore, on a given stage, for implementation of a modern performance evaluation system in Georgian Technical University priority has been given to the following activities: Conducting job analysis for academic positions; Identifying employee specifications; Identifying performance evaluation criteria; Establishing performance evaluation system; Conducting performance evaluation; Identifying academic staff training and development needs; Introducing job management policy.

Core of this is the strategic layer, which is focus on the instrument of a competence catalogue designed by the Tempus-Tuning Project. Additionally, on this layer job requirements have been specified, based on experiences with job performance, ideally measured in the context of quality management.

On the operational layer, the level of competencies of academic staff was diagnosed based on structured questionnaires using the competency catalogue as a vocabulary. In a comparison with the requirements specified for the job role, the competency gaps have been determined and recommendations on training measures have been carried out.