

კონცეპტუალური მოსაზრებები (კონცეფცია) და სამოქმედო გეგმა

✓ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის საქმიანობის ფუნქციონირების მიზანი და დანიშნულება.

სახელმწიფოს არსებობის მდგრადობისა და განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი მხარდამჭერი და უზრუნველმყოფი განათლებისა და მეცნიერების სისტემაა. თუკი მოკლედ ჩამოვაცალიბებთ, შესაძლებელია ითქვას, რომ ხსენებულ სისტემაში ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს უჭირავს საკმაოდ დიდი სივრცე და უნივერსიტეტის საქმიანობის სტაბილურობა და წარმატებულობა სახელმწიფოს (ქვეყნის) წინაშე არსებული ვალდებულების სრულფასოვნად შესრულების საკმაოდ საფუძვლიანი გარანტიაა.

ზემოაღნიშნული მისიის არსიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტი, როგორც სტრუქტურულად, ისე თვისობრივად საკმაოდ დიდი ორგანიზმია, რომელშიც ფუნქციონირებს 7 ფაკულტეტი, სხვადასხვა სტატუსით და სტრუქტურული განთავსებით - ათეულობით სამეცნიერო-კვლევითი ერთეული (ინსტიტუტი, ცენტრი, ლაბორატორია და სხვ.) და ასევე ათეულობით სხვადასხვა აუცილებელი ან მიზანშეწონილობის პრინციპიდან გამომდინარე არსებული სტრუქტურული ერთეული. უნივერსიტეტის პერსონალი განისაზღვრება თემატურად, როგორც აკადემიური, სამეცნიერო, პედაგოგიური, ადმინისტრაციული, საქმიანობის ადმინისტრაციული დატვირთვის მქონე დამხმარე და წმინდა დამხმარე ფუნქციით აღჭურვილ პერსონალად, რომელთა საერთო რიცხოვნობა 5 ათასს აჭარბებს. უნივერსიტეტში ხორციელდება სხვადასხვა საგანმანათლებლო საფეხურისა და შინაარსის საგანმანათლებლო პროგრამა (აკადემიური უმაღლესი განათლების სამივე საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამები, პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები, უწყვეტი პროფესიული განვითარების და სარეზიდენტო პროგრამები). უნივერსიტეტის სტუდენტური კონტინგენტის რაოდენობა კი ამ ეტაპზე 21 ათასზე მეტია. ყოველწლიურად მიმდინარეობს და

ხორციელდება სხვადასხვა სახის, შინაარსისა და დატვირთვის პროექტები, ისეთები, როგორცაა საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი (ყოველწლიურად საშუალოდ 200-მდე სამეცნიერო-კვლევითი საგრანტო პროექტი, მიღებული, როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოური სახელმწიფო თუ კერძო დონორებისგან), კულტურულ-შემეცნებითი, სპორტული და სანახაობითი პროექტები.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის წყარო და ბაზისი არის უნივერსიტეტის უმთავრესი ფუნქციის უზრუნველმყოფი - საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის სისტემა, მისი მონაწილეებით (აკადემიური პერსონალი, სამეცნიერო პერსონალი, პედაგოგიური პერსონალი, სტუდენტი). სწორედ ამ სისტემის გამართული, სტაბილური ფუნქციონირებისა და პროგრესის მაქსიმალური მხარდაჭერის დატვირთვა, ფუნქცია, დანიშნულება გააჩნია უნივერსიტეტის ადმინისტრაციას.

ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციას, მისი სტაბილური, ეფექტიანი მართვის ფაქტორს სტრატეგიული, ხშირად გადამწყვეტი ადგილი უჭირავს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო მიმართულების საქმიანობის რაც შეიძლება მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად.

უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული რესურსი ნაწილდება ადამიანურ, მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებად. ადმინისტრაციული მართვის პრინციპებიდან გამომდინარე სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს დასახული მიზნების მიღწევისათვის (ნებისმიერი გლობალური თუ ლოკალური ამოცანის მეტ-ნაკლები წარმატებით შესასრულებლად) სამივე ზემოხსენებული კატეგორიის რესურსის ოპტიმალურ, თანაზომად, მიზნობრივ და ადეკვატურ მართვას (კონკრეტული საჭიროების მიხედვით ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსის როგორც ცალცალკე, ისე ერთობლივი მართვა), რამაც უნდა უზრუნველყოს უნივერსიტეტის სამეცნიერო და საგანმანათლებლო მიმართულებით დასახული მოკლევადიანი თუ გრძელვადიანი მიზნების

შესრულებისათვის არანაკლებ ადეკვატური და მაქსიმუმ მაღალხარისხოვანი მხარდაჭერა.

✓ კარგი მენეჯმენტის (საქმიანობის სტაბილურობისა და პროგრესულობის მიზნით წარმოშობილი წინადადებები, იდეები და მათი რეალიზება) უზრუნველყოფა გარდა მისი სხვა მახასიათებლებისა მოიცავს არსებული კანონმდებლობისა (მოქმედი ნორმატიული აქტები) და უნივერსიტეტის სამართლებრივი აქტების მოთხოვნების დაცვის ვალდებულებასაც, რაც ზოგიერთ შემთხვევაში ოპტიმალური მენეჯერული გადაწყვეტილების სრულფასოვნად განხორციელების საშუალებას არ იძლევა. ასეთ შემთხვევაში ბუნებრივია დაუშვებელია არსებული რეგულაციების (ნორმატიული აქტები, უნივერსიტეტის სამართლებრივი აქტები) ფარგლებიდან გასვლა. შესაბამისად, დადგეგმილი ოპტიმალური ღონისძიების (გადაწყვეტილების) რეალიზებისათვის აუცილებელ პირობას ნაწილობრივ წარმოადგენს უნივერსიტეტის სამართლებრივ აქტებში შესაბამისი ცვლილებების განხორციელება (რაც შედარებით ადვილი მისაღწევია) და ქვეყანაში მოქმედი შესაბამისი ნორმატიული აქტების ცვლილებების შეთავაზებას შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისათვის. რა თქმა უნდა აღნიშნული ცვლილებების განხორციელებამდე ზემოხსენებული მენეჯერული გადაწყვეტილებისა და მიზანშეწონილი ღონისძიების რეალიზება დროში გადავადდება, რადგან ასეთ შემთხვევებში პრიორიტეტი აუცილებლად უნდა მიენიჭოს უნივერსიტეტის/უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის საქმიანობის მოქმედ ნორმატიულ და შიდასამართლებრივ აქტებთან ზედმიწევნით და სრულფასოვან შესაბამისობას.

✓ **მატერიალური რესურსი (მდგომარეობა და მისი გამოყენების პირობების გაუმჯობესება)**

მატერიალური რესურსის (უძრავი და მოძრავი ქონება) რაოდენობა, ხარისხი, მდგომარეობა და მისი სწორი მართვა საკმაოდ განმსაზღვრელ ფაქტორად უნდა

იქნას მიჩნეული უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის მხრიდან საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის მხარდაჭერის პროცესში.

უნივერსიტეტის საკუთრებაში, სარგებლობასა და ფაქტობრივ კუთვნილებაში არსებული ქონება წარმოდგენილია 25-ზე მეტი სასწავლო და სამეცნიერო მიზნებისთვის დატვირთული შენობით, ასევე დამხმარე ხასიათის შენობა-ნაგებობებითა და მოძრავი ქონებით. აღნიშნული ქონება, უპირველეს ყოვლისა სტრატეგიული მნიშვნელობისაა იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ ქვეყანაში არსებული ავტორიზაციის სტანდარტებიდან გამომდინარე უნივერსიტეტისათვის ამ ეტაპზე წარმოადგენს სტუდენტური კონტინგენტის მაქსიმალური ოდენობის განმსაზღვრელ რესურსს. ავტორიზაციის სტანდარტის მიხედვით სტუდენტური კონტინგენტის მაქსიმალური ოდენობის განსაზღვრული სასწავლო ფართი შეადგენს 75 ათას კვ.მ-ზე მეტს, ხოლო დამხმარე - 160 ათას კვ.მ-ზე მეტს. ხსენებული უძრავი ქონების ამჟამად არსებული მდგომარეობა სამწუხაროდ შესაბამისობაში თანამედროვე მოთხოვნებთან არ არის. უნივერსიტეტი თავისი ბიუჯეტის (შემოსავლების) ფარგლებში ამჟამად უზრუნველყოფს მხოლოდ ლოკალური და საშუალო მასშტაბის სარემონტო-სარეკონსტრუქციო სამუშაოების წარმოებას. ამავე დროს სახელმწიფო ბიუჯეტის დაფინანსების ფარგლებში საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს გააჩნია ინფრასტრუქტურული პროექტების დაფინანსების წყარო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის. რა თქმა უნდა უნივერსიტეტის ინფრასტრუქტურის გასაუმჯობესებლად უნივერსიტეტის ბიუჯეტის გარდა სხვა წყაროების (შესამღებლობების) ძიება აუცილებელ საქმიანობას უნდა წარმოადგენდეს, მაგრამ ორიენტაციის და მეტი ძალისხმევის გაწევა სწორედ არსებულ, ჩვენთვის უკვე ცნობილ დამატებით ფინანსური წყაროზე (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინფრასტრუქტურული პროექტების დაფინანსების მიზნით არსებული ფინანსური რესურსი) უფრო პრიორიტეტული უნდა იყოს. შესაბამისად, ამ მიმართულებით უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის მეტად აქცენტირებული მუშაობა აუცილებელია.

არსებული უძრავი ქონების საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის განხორციელების მიზნებისთვის რაციონალური გადანაწილება ურთულესი და სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხია, ვინაიდან ამაზეა დამოკიდებული საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ფართით ადეკვატური უზრუნველყოფა, რაც მხოლოდ ადმინისტრაციის გადასაწყვეტ საკითხს არ წარმოადგენს. სასწავლო კორპუსები და სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების კორპუსები უნივერსიტეტის ფაკულტეტებისა და სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების განკარგულებაში იმყოფება. მათი რაციონალურად გამოყენების მიზნებისათვის აუცილებელია უნივერსიტეტის ნახსენები უძრავი ქონების გამოყენების გრძელვადიანი და ყოველწლიური ერთგვარი გეგმის შემუშავება ადმინისტრაციის მონაწილეობით, რაც უნდა ემყარებოდეს ზემოხსენებული სტრუქტურული ერთეულების წინასწარ პერიოდულ შეთანხმებას. არსებული უძრავი ქონების ოდენობის პირობებში ზემოაღნიშნული შესაძლებლობას მისცემს უნივერსიტეტს უფრო მეტად ეფექტიანი გახადოს უძრავი ქონების ფართის ზემოხსენებული ოდენობა.

ზემოაღნიშნულ ჭრილში არანაკლები მნიშვნელობა გააჩნია მოძრავი ქონების მდგომარეობასა და ოდენობას. ამ მხრივაც შეიძლება ითქვას, რომ უნივერსიტეტის შემოსავლების ფარგლებში საკმაოდ რთულია მოძრავი ქონების (საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობისათვის აუცილებელი ავეჯი, კომპიუტერული ტექნიკა და სხვა) შეძენის, ახლით ჩანაცვლებისათვის საკმარისი თანხების გამოყოფა. ამ მიზნით დამატებით ფინანსური რესურსის ძიების გარდა აუცილებელია პრიორიტეტების განსაზღვრაც, რაც არსებული ფინანსური რესურსის ფარგლებშიც მოგვცემს წინსვლის საშუალებას. საკითხი ეხება იმ გარემოებას, რომ უპირველეს ყოვლისა მოძრავი ქონების შეძენის დაგეგმვისას შეძლებისდაგვარად პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს სასწავლო პროცესისა და სამეცნიერო საქმიანობისათვის უპირობოდ აუცილებელი ჩასანაცვლებელი თუ განახლების მიზნებისათვის, ასევე ახალი (რაოდენობრივი ზრდა) ქონების შეძენას, შემდგომ ადმინისტრაციული და დამხმარე ფუნქციის განმახორციელებელი სტრუქტურული ერთეულების მიერ თავის მოვალეობათა სრულფასოვანი

შესრულებისათვის უპირობოდ აუცილებელი ჩასანაცვლებელი თუ განახლების მიზნებისათვის, ასევე ახალი (რაოდენობრივი ზრდა) ქონების შეძენას (ფაკულტეტის ადმინისტრაციებისა და უნივერსიტეტის ადმინისტრაციებისათვის საოფისე ავეჯი, კომპიუტერული ტექნიკა, ავტოპარკის უზრუნველყოფა და მისი განახლება), შემდგომ ანალოგიური პრიორიტეტული განაწილებით შესაბამისი შესაძლებლობის ფარგლებში, **საჭირო მოძრავი** ქონების შეძენას და ა.შ. მოძრავი ქონების ჩანაცვლების, გაუმჯობესებისა და ახლის შეძენის მხრივ დამატებითი რესურსის ძიებაზე გარკვეული ძალისხმევის გაწევასთან ერთად სასურველია მეტად შეეწყოს ხელი უკვე არსებული ხელმისაწვდომი წყაროებიდან მაქსიმალურად მეტი რესურსის მიღებას. როგორც ცნობილია, ბევრი საგრანტო პროექტი (მისი ბიუჯეტი) ითვალისწინებს ამ საგრანტო პროექტის განსხორციელებისათვის სხვადასხვა ოდენობისა და ხასიათის მოძრავი ქონების შეძენას. მართალია საგრანტო პროექტის დასრულებამდე ამ პროექტის ფარგლებში შეძენილი მოძრავი ქონება, თავად პროექტის კუთვნილებაა, თუმცა როგორც წესი პროექტის დასრულებისთანავე ეს ქონება წამყვანი ორგანიზაციის (ამ შემთხვევაში უნივერსიტეტი) საკუთრება ხდება. ეს, ზემოაღნიშნულ პრიორიტეტებს თუ გავიხსენებთ, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობისათვის მართალია არც ისე დიდი მოცულობის, მაგრამ მოძრავი ქონების მოზიდვის, განახლებისა თუ ჩანაცვლების საკმაოდ ეფექტური საშუალებაა, მითუმეტეს, რომ სამეცნიერო საგრანტო კონკურსების ნაწილი უშუალოდ ინსტრუმენტული (სამეცნიერო საქმიანობისათვის აუცილებელია ლაბორატორიული და ინსტრუმენტული აპარატურა და სხვ.) საგრანტო პროექტების შედგენასა და წარდგენაზეა ორიენტირებული.

✓ ფინანსური რესურსი

2016 წელს უნივერსიტეტის ფინანსური რესურსები 85 მილიონ ლაზე მეტია, უნივერსიტეტის ბიუჯეტი ფორმირდება შემდეგი შემოსავლის წყაროებიდან:

ა) სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიზნობრივად გამოყოფილი სახსრები (სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების და ეროვნული სამეცნიერო ბიბლიოთეკის დაფინანსება და სხვ.);

ბ) ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული სახსრები (სწავლის საფასური, სასწავლო და სამაგისტრო გრანტი, პროგრამული და მიზნობრივი დაფინანსება, ფართის დროებით სარგებლობაში გაცემა, რაც შემოსავლების 65 %-ზე მეტს შეადგენს;

გ) სახელმწიფო სტიპენდიებისათვის გამოყოფილი სახსრები;

დ) ეროვნული და საერთაშორისო საგრანტო პროექტებით მოზიდული სახსრები;

ე) სახელმწიფო ბიუჯეტიდან საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის გამოყოფილი სახსრები.

გარკვეული გარემოებები უარყოფით ფაქტორებად გვევლინება უნივერსიტეტის საბიუჯეტო ხარჯებზე. მაგალითად, სტუდენტთა მიერ სწავლის საფასურის გადახდის არსებული სისტემა, რომელიც მათთვის საკმაოდ ლიბერალურ საწყისებზეა დაფუძნებული თავისთავად დადებითი მოვლენაა, მაგრამ გარდა ამ ლიბერალური მახასიათებლებისა მან უნდა შეიძინოს სრული სისტემურობა, გამონაკლისების აუცილებლობის გამო, ამ გამონაკლისების რეგულირების გზები და საშუალებებიც, რათა უფრო უკეთ იქნას გამოყენებული ბიუჯეტის მეტად სრულფასოვნად დაგეგმვის მიზნებისათვის.

ბიუჯეტის ოპტიმალური დაგეგმვა ერთ-ერთი სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ამოცანაა და ამ პროცესისას შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულებისა და პასუხისმგებელი პირების მაქსიმალური წინასწარი (დაგეგმვის მოსამზადებელ ეტაპზე) ჩართულობა უნდა უზრუნველყოფდეს მათ სწორ წარმოდგენას უნივერსიტეტის ფინანსურ რესურსზე, რაც თავისთავად დადებით გავლენას მოახდენს უკვე უშუალოდ დაგეგმარების პროცესში მათი მონაწილეობის დროს, უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობის უფრო დიდ ხარისხს უნივერსიტეტის საბიუჯეტო სახსრების განაწილებაზე და შემდგომ მისი ხარჯვითი ნაწილის გამჭვირვალობასა და კონტროლზე.

დამატებითი ფინანსური რესურსის მოძიება სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობაა. ამავე დროს ამ მიმართულებით უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის საქმიანობის მეტი ეფექტიანობისათვის უპირველეს ყოვლისა გამოსაყენებელია უნივერსიტეტის შიდა რესურსი, იმ პირობის დაურღვევლად, რომ შიდა რესურსი უპირველეს ყოვლისა უნდა მოხმარდეს უნივერსიტეტის მიზნების სრულფასოვან რეალიზებას და მხოლოდ ამის შემდგომ იყოს შესაძლებელი დამატებით შემოსავლის მიზნებისათვის მისი გამოყენება (ეს იქნება უძრავი ქონების დროებით სარგებლობაში გაცემა, ცალკეული კერძო შეკვეთების ანაზღაურებადი განხორციელება თუ სხვა). აქვე აუცილებლად აღსანიშნავია უნივერსიტეტში არსებული ისეთი საგრანტო პროექტები, რომლებიც თავის ბიუჯეტში ითვალისწინებენ ზედნადები თანხების არსებობას. ამ მიმართულებით აუცილებლად განსახორციელებელ საქმიანობას წარმოადგენს სახელმწიფოსა და დონორებისათვის ამ თანხების უნივერსიტეტის მიერ გამოსაყენებლად მეტი თავისუფლების მიცემის გზების შეთავაზება, მათგან თანხმობის მიღებისა და არსებული შეზღუდვების მოხსნის მიზნით.

✓ ადმინისტრაციული რესურსი (ადამიანური რესურსები)

უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის ადმინისტრაციული რესურსი, რასაც ქმნის ადამიანური რესურსი მისი სამუშაო პირობების უზრუნველსაყოფად აუცილებელ რესურსებთან ერთად, ერთ-ერთი მთავარი სტრატეგიული რესურსია, რომელიც ქმნის ადმინისტრაციის საქმიანობის შედეგებს. ადამიანური რესურსის ოდენობა წარმოადგენს ამ რესურსის მიერ თავის უფლებამოვალეობათა შესრულებისათვის დანახარჯების ოდენობის განმსაზღვრელ პირდაპირ წინაპირობას. წინა წლებთან შედარებით მიმდინარე პერიოდისათვის ადმინისტრაციული და შინაარსობრივად ადმინისტრაციული ფუნქციის მქონე დამხმარე და დამხმარე პერსონალის ოდენობა საგრძნობლად გაიზარდა. თუმცა ზრდისა თუ კლების მაჩვენებლების განხილვამდე, მთავარ საკითხს წარმოადგენს შესაბამისი კვალიფიკაციისა თუ ოდენობის ადამიანური რესურსის არსებობის საჭიროების (წინაპირობების) განსაზღვრა. ქვემოთ მოცემული მიზნებისათვის

ადმინისტრაციის საქმიანობის გრძელვადიანი თუ მიმდინარე მიზნების მიღწევისათვის განსახორციელებელი საქმიანობის ანალიზის გაკეთება უპირველესი ამოცანაა. სწორედ ეს უნდა განსაზღვრავდეს პირველ რიგში 1. ადმინისტრაციის სტრუქტურული მოწყობის (სტრუქტურის ჩამოყალიბების, შესაძლო ცვლილების ან გადანაწილების) საკითხს, შემდგომ 2. სტრუქტურული მოწყობის ფარგლებში ადამიანური რესურსის ოპტიმალური გადანაწილების საკითხს (საშტატო განრიგი - საშტატო ერთეულების ოპტიმალური საერთო და ყოველი სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით აუცილებელი ოდენობა, ხელშეკრულებით სამსახურში დროებით, გარკვეული ფუნქციის, კონკრეტული მოკლევადიანი სამუშაოს შესრულების მიზნით პერსონალის დამატება), შემდგომ კი 3. შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებში გადანაწილებული პერსონალის კვალიფიკაციის დონისა და მუშაობის უნარ-ჩვევების გარკვეულ მინიმალურ სტანდარტთან შედარებით მაინც შეფასების საკითხს. ხსენებულიდან გამომდინარე აუცილებელია 1. ადმინისტრაციის არსებული სტრუქტურის შესაბამისობის დადგენა ადმინისტრაციის მიერ განსახორციელებელ საქმიანობასთან მიმართებაში (უპირველეს ყოვლისა შიდა ძალებით, უნივერსიტეტის ფინანსური დანახარჯების გარეშე. ამავე დროს სასურველია შესაბამისი გარე ფინანსური რესურსის მოძიებაზე მუშაობის გაგრძელება უფრო აქტიურად, რათა განხორციელდეს საკითხის გარე შეფასებაც); 2. ადმინისტრაციის სტრუქტურულ ერთეულებში საშტატო თანამდებობათა თემატური დანიშნულებისა და არსებული ოდენობის შესაბამისობის დადგენა ამ სტრუქტურული ერთეულის წინაშე მდგარ ამოცანებთან მიმართებაში; 3. ადმინისტრაციის სტრუქტურულ ერთეულებში საშტატო თანამდებობებზე დასაქმებულ პირთა, ასევე ხელშეკრულების საფუძველზე სამსახურში დამატებით დასაქმებულთა საქმიანობის რაოდენობრივი და შინაარსობრივი ანალიზი, პერსონალის როტაციის მიზნებისათვის. ყოველივე ხსენებული უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის სტრუქტურული მოწყობისა და თანამშრომელთა საშტატო თუ არასაშტატო რიცხოვნობის (მეტ-ნაკლები ადეკვატურობით) დადგენას, იმ პირობებში, რომ ცნობილი გახდება თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ამა თუ იმ სახითა და სტატუსით არსებობის და ამავე

სტრუქტურულ ერთეულში შესაბამისი საშტატო თანამდებობათა რიცხოვნობის, ასევე ხელშეკრულებით სამსახურში მიღებულ პირთა რაოდენობის ნამდვილი გარემოებები და დასაბუთება.

ადამიანური რესურსების მართვის (მენეჯმენტის) პრინციპებიდან გამომდინარე როტაციის არსებობა გარდაუვალი გარემოებაა, თუმცა ამავე დროს წარმოადგენს რთულად განსახორციელებელ პერიოდულ საქმიანობას. შესაბამისად აქ შეიძლება ჩამოყალიბდეს როტაციის დანაწილებული მიდგომა. დასაქმებულთა განსახორციელებელ საქმიანობასთან შესაბამისობის პერიოდული შემოწმება უზრუნველყოფს პერსონალის შეფასებას და იმის დადგენას აკმაყოფილებს თუ არა კონკრეტული პირი მის მიერ განსახორციელებელი უფლება-მოვალეობების სრულფასოვნად შესრულების მინიმალურ პირობებს მაინც. როტაციის მიზნებისათვის გამოყენებადი საშუალებებია კონკურსი და ატესტაცია, გამომდინარე იქიდან რა მიზანს ისახავს კონკრეტულ შემთხვევაში დაწესებულება. თუმცა როგორც ერთი ღონისძიების ისე მეორე ღონისძიების ერთდროულად მთელი ადმინისტრაციის მიმართ გამოყენება მიზანშეწონილი არ არის, ვინაიდან ასეთი მასიური ხასიათის ღონისძიების მიმდინარეობის დროს დაწესებულების (ამ შემთხვევაში მისი ადმინისტრაციის) საქმიანობის ეფექტიანობა ბუნებრივად იკლებს. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, კონკურსისა თუ ატესტაციის ღონისძიების გამოყენება როტაციის უზრუნველსაყოფად სასურველია სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით, დროის გარკვეული პერიოდის გამოტოვებით, თუმცა როტაცია უნდა ატარებდეს პერმანენტულ ხასიათს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ადმინისტრაციის პერსონალის მიერ განსახორციელებელი უფლებამოვალეობების ნორმალურ სამუშაო პირობებში მიმდინარეობის უზრუნველყოფას ექნება რაციონალური ადმინისტრაციული დანახარჯები (კომუნალური მომსახურეობის დანახარჯები, საოფისე საქონლის აუცილებელი შესყიდვები, ქონების გადასახადი და ა.შ.).

ამავე დროს კანონზომიერია აღინიშნოს, რომ ადმინისტრაციის თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულს, თითოეული სტრუქტურული ერთეულის საშტატო თუ

არასაშტატო თანამდებობებზე მომუშავე პირებს უნდა ჰქონდეთ მკაცრად და გამოკვეთილად ჩამოყალიბებული ფუნქციათა ჩამონათვალი (დებულებებითა და სამსახურებრივი /თანამდებობრივი/ ინსტრუქციებით გამიჯნული), რომელთა ფარგლებშიც მოეთხოვება მუშაობა და ამ ფუნქციათა სრულფასოვნად შესრულება. აქვე უნდა დავძინოთ, რომ აუცილებელია არ მოხდეს სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციათა გადაკვეთა, თუმცა აუცილებელია ფუნქციათა ურთიერთდაკავშირება და შეთანხმება. ასევე ადმინისტრაციის თანამშრომლებისათვის კანონმდებლობით გათვალისწინებული ყველა იმ საშუალების გამოყენების ხელშეწყობა, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია პირის მიერ კვალიფიკაციის ამაღლება, გადამზადება, რაშიც უნივერსიტეტმაც შეიძლება შეიტანოს თავისი წვლილი, თსუ უწყვეტი განათლების ცენტრის უფლებამოსილების ფარგლებში. აგრეთვე თანამშრომელთათვის შრომის პირობების გაუმჯობესების სხვა რესურსების გამოყენება, როგორცაა საქმისწარმოების გამარტივების მიზნით ელ. პროგრამები, მაგალითად, საკანცელარიო საქმიანობის მარეგულირებელი, ბუღალტრული აღრიცხვიანობის მარეგულირებელი.

შესაბამისად ზემოხსენებულისა, დასახელებული კონცეპტუალური მოსაზრებების გეგმიურად რეალიზება უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის საქმიანობაში არსებული რესურსების მაქსიმალურად რაციონალურად გამოყენებას, რესურსების მეტი ეფექტიანობის გამომჟღავნებას და მათ განახლებას, ახალი, დამატებითი რესურსების მოძიებისათვის საქმიანობის სწორ აქცენტირებას, რითიც უფრო მეტად შეეწყობა ხელი უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობას, მისი სტაბილურობის უზრუნველყოფის, ხარისხის გაუმჯობესებისა და პროგრესის უწყვეტობის მიზნით.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, წინამდებარე კონცეპტუალური მოსაზრებების შინაარსზე დაყრდნობით მომდევნო 4 წლის განმავლობაში განსახორციელებელ ღონისძიებებად მესახება:

საქმიანობის პირველი წლის განმავლობაში -

✓ რაციონალური და ეფექტიანი მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და დაგეგმილი მიზანშეწონილი ღონისძიებების სრულფასოვანი რეალიზებისათვის დამაბრკოლებელ უნივერსიტეტის სამართლებრივ აქტებში ცვლილებების განხორციელება;

✓ უნივერსიტეტისათვის კანონმდებლობით დადგენილი წესით ქონების გადმოცემის პროცესის დასრულება;

✓ საგრანტო პროექტების ხარჯზე მიღებული დამატებითი ფინანსური და მატერიალური რესურსების უნივერსიტეტის შეხედულებით გამოსაყენებლად შესაბამის ნორმატიულ აქტებში ცვლილებების (სიახლეების) შეთავაზება შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისათვის და სხვა დონორი ორგანიზაციებისათვის შესაბამისი წინადადებებით მიმართვა, ხსენებული მიზნით მათი თანხმობის მოპოვების მიზნით;

✓ სტუდენტის სწავლის საფასურის გადახდის სისტემის ნაკლოვანებების აღმოფხვრა უნივერსიტეტის შიდა რეგულაციების სრულყოფის გზით;

✓ ბიუჯეტირების პროცესის ფორმალური საფუძვლების შექმნა, მისი მაქსიმალური სიზუსტის უზრუნველსაყოფად;

✓ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტის (ადმინისტრაციის სტრუქტურა, საშტატო განრიგი, პერსონალის როტაცია) ფორმალური საფუძვლების შექმნა - შესაბამისი შიდა სამართლებრივი აქტების შექმნა;

✓ საკადრო როტაციის ფარგლებში სტუდენტური დასაქმების პროგრამის შემუშავება.

წინამდებარე კონცეფციისა და სამოქმედო გეგმის შინაარსში მოცემული საქმიანობის ძირითადი ნაწილი დაწყებული უნდა იქნას დაუყოვნებლივ და ამ საქმიანობის მიმართულებების შინაარსის გათვალისწინებით წარმოადგენს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელის მთელი უფლებამოსილების განმავლობაში (4 წელი) ზედმიწევნით, მეთოდურად მუდმივად განსახორციელებელ საქმიანობის მიმართულებებს -

✓ არსებული უძრავი ქონების გაუმჯობესების მიზნით ინფრასტრუქტურული პროექტების წარდგენის ინტენსიურობის გაზრდა და ამ მიზნით დამატებითი დაფინანსების მოპოვების პროცესის მეტი ეფექტიანობა. აღნიშნული პროექტების რეალიზება;

✓ ფინანსური და საქმიანობის ეფექტიანობის პერიოდული შიდა კონტროლი, გამოვლენილ ნაკლოვანებებზე რეაგირება - მათი გამოსწორება შედეგებისდაგვარად მოკლე ვადებში;

✓ არსებული უძრავი ქონების ოპტიმალურად გამოყენება (გადანაწილება);

✓ საგრანტო პროექტების დონორ ორგანიზაციებში წარდგენის მაქსიმალური ხელშეწყობა დამატებითი მატერიალური და ფინანსური რესურსების მოზიდვის მიზნით;

✓ ადმინისტრაციის პერსონალის საქმიანობის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად სამუშაო პირობების გაუმჯობესების დამატებითი ღონისძიებების განხორციელება;

✓ განხორციელებული და მიმდინარე საქმიანობის საჯაროობა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, გადაწყვეტილებების პროცესში აკადემიური, სამეცნიერო, პედაგოგიური პერსონალის, სტუდენტთა შეხედულებებისა და მოსაზრებების ანალიზი და მაქსიმალური გათვალისწინება;

✓ არსებული ფინანსური შესაძლებლობის ფარგლებში სტუდენტური სპორტული, კულტურული, სასწავლო, სამეცნიერო და შემეცნებითი ცხოვრების ხელშეწყობა;

✓ საკადრო როტაციის ფარგლებში სტუდენტური დასაქმების პროგრამის შედეგებისდაგვარად რეალიზება.

არჩილ კუკულავა