



2023
წელი

მკვლევართა თანამშრომლობის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

დამტკიცებულია: 20. 06.2022 წ.
მმართველი საბჭოს N2 ოქმი

შესავალი

შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების პოლიტიკა წარმოადგენს ინტეგრირებულ მართვის სისტემას, რომელიც ინსტიტუციის ერთიანი მართვის მნიშვნელოვანი და განუყოფელი ნაწილია. იგი ეხმარება სასწავლო უნივერსიტეტს საკუთარი პერსონალის პოტენციალის სრულად და ეფექტიანად გამოყენებაში, სტუდენტების, პერსონალისა და სხვა დაინტერესებული პირების კმაყოფილების დონის გაზრდაში, მის შენარჩუნებასა და განვითარებაში.

ეს არის პრინციპების, პროცესების, მეთოდებისა და პროცედურების კრებული, რომლებიც გამოიყენება სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის ეფექტიანი მართვის მისაღწევად.

უსდ-ს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის გამოყენებით, პროცესების აღწერით და გაზომვით, უზრუნველყოფილია მუდმივად და სისტემურად ხორციელდებოდეს კომპეტენტური პერსონალის მოზიდვა, შენარჩუნება, შეფასება და განვითარება, უნივერსიტეტის მდგრადი წარმატების მისაღწევად.

უსდ-ს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის მიზანია, დაეხმაროს საუნივერსიტეტო საზოგადოებას და მის წევრებს პერსონალის მართვის ჩარჩოს შემუშავებაში; ხელი შეუწყოს სასწავლო უნივერსიტეტის მისიის და მიზნების მიღწევას და დაწეროს პერსონალის მართვის სისტემის საუკეთესოდ აღიარებული მიდგომები და პრინციპები უსდ-ში, რისთვისაც სასწავლო უნივერსიტეტში დადგენილია: პერსონალის მართვის პრინციპები, ძირითადი ასპექტები; მექანიზმები, პროცედურები და ინსტრუმენტები, რომელთა იმპლემენტაციით უზრუნველყოფილია ინსტიტუციაში პერსონალის მართვის სისტემის თანმიმდევრული და ეფექტიანი რეალიზება.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება ისეთი ძირითად პრინციპებსა და ღირებულებებს, როგორცაა:

- ✓ დამსახურებებზე დაფუძნებული მიდგომა - ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება (დაქირავება, ანაზღაურება, წახალისება, დაწინაურება და ა.შ.) ხდება ყოველი ინდივიდის კომპეტენციაზე დაყრდნობით, სასწავლო უნივერსიტეტისა და საზოგადოების წინაშე მისი დამსახურებ(ებ)ის გათვალისწინებით.
- ✓ სამართლიანობა: ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღმა არსებობს სამართლიანი არგუმენტი და გადაწყვეტილების მიღების ობიექტური კრიტერიუმი.
- ✓ თანასწორობა - პერსონალის მიმართ ვლინდება ერთგვაროვანი მიდგომა. დაუშვებელია გენდერული, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა ნიშნით თანამშრომლების განსხვავება.
- ✓ თანაბარი შესაძლებლობები - სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად. ამასთან, სასწავლებელში მოქმედი შეფასების სისტემა უნდა იყოს სამართლიანი და გამჭვირვალე, თუმცა, ამავდროულად, აუცილებელია დაცული იყოს პირის კონფიდენციალურობა და პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპი.

- ✓ მიზანშეწონილობა - გადაწყვეტილებები მიიღება გააზრებულად და ანალიზის საფუძველზე. არსებული ალტერნატივებიდან ხდება ფინანსური თუ სხვა რაციონალური ნიშნით ყველაზე მისაღები გადაწყვეტილების შემუშავება.
- ✓ გამჭვირვალობა - ადამიანური რესურსების მართვის ყველა ასპექტში სასწავლო უნივერსიტეტი იყენებს ღია და საჯარო მიდგომებს, ხოლო მართვის პროცედურები და რეგულაციები საჯაროა.
- ✓ პროფესიული განვითარება - ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინებით, სასწავლო უნივერსიტეტი მუდმივად ზრუნავს აკადემიური, მოწვეული, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის პროფესიულ განვითარებაზე.
- ✓ მონაწილეობის პრინციპი - სასწავლო უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში პერსონალის სრულ ჩართულობას.
- ✓ ორიენტაცია ხარისხზე - სასწავლო უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს დაწესებულებაში საგანმანათლებლო საქმიანობის სტანდარტების დახვეწის ხელშეწყობას.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა, პროცედურები და წესები ეყრდნობა დემინგის მუდმივი გაუმჯობესებების ციკლს (Plan-Do-Check-Act, PDCA).

პერსონალი და მისი მოზიდვის მექანიზმები

1. სასწავლო უნივერსიტეტში არსებობს პერსონალის შემდეგი კლასიფიკაცია: აკადემიური პერსონალი (პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, ასისტენტ-პროფესორი, ასისტენტი), მოწვეული პერსონალი, ადმინისტრაციული პერსონალი და დამხმარე პერსონალი.

2. დასაქმების ბაზარზე და ზოგადად, უნივერსიტეტებს შორის არსებული კონკურენციის გათვალისწინებით, სასწავლო უნივერსიტეტი პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით სხვადასხვა ფორმებს მიმართავს, ესენია:

ა) ვაკანსიების განთავსება სხვადასხვა ვებ-პორტალებსა და სოციალურ ქსელებში (აღნიშნული მეთოდი გაცილებით ხარჯეფექტურია, გავრცელების დიდი არეალი გააჩნია და შესაბამისად, ეფექტიან შედეგებსაც იძლევა);

ბ) სასწავლო უნივერსიტეტში დასაქმებული პერსონალის პირადი კონტაქტების გამოყენება კვალიფიციურ კადრებთან დაკავშირებისა და მათი მოზიდვის მიზნით;

გ) დამწყები, პერსპექტიული ინდივიდების მოზიდვა, მათი შემდგომი პროფესიული განვითარების დაგეგმვის პარალელურად. ახალგაზრდა, ნაკლები გამოცდილების მქონე პირები ნაკლებ ფინანსურ რესურსს მოითხოვენ, ამასთანავე მათი მოტივაცია გაცილებით დიდია, როგორც თვითგანვითარების, ასევე, ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შეტანის მხრივ და ახალი იდეების გენერირების მიმართულებით;

დ) კვალიფიციური კანდიდატებისთვის კონკურენტუნარიანი ანაზღაურების შეთავაზება;

ე) შესაბამისი სამუშაო გარემოთი პერსონალის უზრუნველყოფა (კეთილმოწყობილი აუდიტორიები, თანამედროვე ტექნიკა, შესაბამისად აღჭურვილი საპროფესორო და სასწავლო სივრცე და სხვ.);

ვ) პერსონალისთვის კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობების მიცემა (ტრენინგები, საერთაშორისო კონფერენციები, გაცვლითი პროგრამები, კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა და სხვ.);

ზ) პერსონალისთვის მრავალფეროვანი წახალისების მექანიზმების შეთავაზება;

თ) სასწავლო უნივერსიტეტის, როგორც, ზოგადად ბრენდის, პრესტიჟის ამაღლებაზე ზრუნვა, რაც ორგანიზაციის, როგორც კონკურენტუნარიანი დამსაქმებლის სახეს წარმოაჩენს. ამ მიმართულებით, ერთ-ერთი კარგად აპრობირებული მეთოდია ვებ-გვერდზე კარიერის გვერდის არსებობა. (კარიერის გვერდი არ უნდა წარმოადგენდეს მხოლოდ არსებულ ვაკანსიებსა და გამოცხადებულ კონკურსებთან დაკავშირებული ინფორმაციის განთავსების საშუალებას. ის უნდა იყოს სასწავლო უნივერსიტეტის ორგანიზაციული კულტურის წარმომჩენიც. შესაბამისად, აქ უნდა განთავსდეს ინფორმაციები სასწავლო უნივერსიტეტის წარმატებული პერსონალის, შიდა გუნდური და სხვადასხვა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ღონისძიებებისა და ყველა იმ აქტივობის შესახებ, რაც პერსონალის მართვის საკითხებს უკავშირდება ორგანიზაციაში.)

პერსონალის შერჩევა

1. სასწავლო უნივერსიტეტში, პირი აკადემიურ თანამდებობაზე მიიღება მხოლოდ ღია კონკურსის საფუძველზე აკადემიური პერსონალის შერჩევის წესი და პირობები რეგულირდება სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორის მიერ დამტკიცებული წესის შესაბამისად.
2. ადმინისტრაციულ/დამხმარე თანამდებობაზე პირი მიიღება დანიშვნით. ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის შერჩევის წესი და პირობები რეგულირდება უსდ-ში მოქმედი შესაბამისი რეგულაციების შესაბამისად. ადმინისტრაციული პერსონალის შერჩევა შესაძლებელია განხორციელდეს რამდენიმე ფორმის გამოყენებით: როტაცია, კადრის შერჩევა გაწეული რეკომენდაციის საფუძველზე და კონკურსი.
3. მოწვეული პერსონალი მიიღება დანიშვნით. მოწვეული პერსონალის შერჩევის წესი და პირობები რეგულირდება სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორის მიერ დამტკიცებული წესის შესაბამისად.
4. თანამდებობათა დასაკავებლად გამოცხადებული კონკურსის მიზანია, სასწავლო უნივერსიტეტში წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად საუკეთესო კანდიდატის შერჩევა, ვაკანტური თანამდებობების თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით. კონკურსი შესაძლებელია გამოცხადდეს უსდ-ს ვებ-გვერდზე, დასაქმების სხვადასხვა ვებ-პორტალსა და სოციალურ ქსელში, საჭიროებისამებრ. კონკურსების ობიექტურად, გამჭვირვალედ და სამართლიანად ჩატარებას უზრუნველყოფს საკონკურსო კომისია.
6. კონკურსის გამოცხადებამდე, შესაბამისი თანამდებობის სამუშაო აღწერილობის გათვალისწინებით, წინასწარ განისაზღვრება კანდიდატისთვის წაყენებულია უცილებელი მოთხოვნები, ასევე წარმოსადგენი დოკუმენტაცია/ინფორმაცია საკვალიფიკაციო მოხოვნების შესაბამისად.

გამოსაცდელი ვადა

სასწავლო უნივერსიტეტში ახალი თანამშრომელი, ადმინისტრაციულ/დამხმარე თანამდებობაზე, მიიღება 6 თვემდე გამოსაცდელი ვადით, მისი უნარებისა და შესაძლებლობების, აგრეთვე, ორგანიზაციის კულტურასა და მოთხოვნებთან პირის შესაბამისობის, დადგენის მიზნით.

სამუშაო აღწერილობები

სასწავლო უნივერსიტეტში, ადმინისტრაციული თანამდებობების სპეციფიკის გათვალისწინებით შემუშავებულია შესაბამისი სამუშაო აღწერილობა, რომელზე ხელმოწერითაც პირი ადასტურებს თავის თანხმობას და იმ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებას, რაც შესაბამისი სამუშაო აღწერილობით მისი თანამდებობისთვის არის გათვალისწინებული.

ადაპტაცია

1. სასწავლო უნივერსიტეტში ახალი თანამშრომლის ადაპტაციას უზრუნველყოფს და ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, უშუალო უფროსი და კოლეგები, რომლებიც პირს სამუშაო ადგილზე ხვდებიან.
2. არსებული პერსონალი, აგრეთვე, უშუალო ხელმძღვანელი ვალდებულია მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი ახალი თანამშრომლისთვის კომფორტული გარემოს შექმნას, მისი ახალ გარემოში ადაპტაციის უზრუნველსაყოფად.

პერსონალის შეფასება

1. ადმინისტრაციული პერსონალის შეფასება არის თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების მართვის ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი. სამუშაოს შესრულების მართვა, თავის მხრივ, არის ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის ჩართულობას ორგანიზაციის მისიის განხორციელებასა და მიზნების მიღწევაში. შეფასების მიზანია:
 - ა) პერსონალის კარიერული განვითარება, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება, წახალისება, პროფესიული განვითარების საჭიროებების დადგენა და სასწავლო უნივერსიტეტის ორგანიზაციული განვითარება;
 - ბ) პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევების, პროფესიული შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების დაკავებულ თანამდებობასთან შესაბამისობის დადგენა.
2. სასწავლო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული/დამხმარე პერსონალის შეფასების სისტემა ეფუძნება პერსონალის კომპეტენციების შეფასებას. კომპეტენცი(ებ)ის შეფასება, პერსონალის თანამდებობის გათვალისწინებით, გულისხმობს იმ უნარ-ჩვევების შეფასებას, რომლებიც აუცილებელია შესაბამისი თანამდებობისათვის გათვალისწინებული მიზნ(ებ)ის/დავალე(ებ)ის ან/და სამუშაო აღწერილობით განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებად. პერსონალის შეფასების პროცედურა და კრიტერიუმები მოცემულია

სასწავლო უნივერსიტეტის დოკუმენტში: „ადმინისტრაციული პერსონალის საქმიანობის შეფასების წესი“.

3. აკადემიური და მოწვეული პერსონალის შეფასება ხდება სასწავლო უნივერსიტეტში არსებული დოკუმენტის: „აკადემიური/მოწვეული პერსონალის საქმიანობის შეფასების წესი“-ის მიხედვით. პერსონალის აკადემიური და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასება ხელს უწყობს სამეცნიერო-სასწავლო საქმიანობის პროდუქტიულობის ზრდას, პერსონალის კვალიფიკაციისა და პროფესიონალიზმის ამაღლებას, შემოქმედებითი ინიციატივის გაღვივებას, რაც მიმართულია სასწავლო უნივერსიტეტის განვითარებასა და ხარისხის ამაღლებაზე.

პროფესიული განვითარება

1. პერსონალის განვითარების გეგმა წარმოადგენს სამუშაოს შესრულების მართვის განუყოფელ ნაწილს, სადაც აისახება პერსონალის განსავითარებელი ცოდნა, უნარ-ჩვევები და კომპეტენციები. პერსონალის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს განვითარების ის ასპექტები, რომელიც მნიშვნელოვანია სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის.

2. პერსონალის შეფასების შემდეგ მნიშვნელოვანია შეჯამდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და დაიგეგმოს მისი განვითარება სხვადასხვა აქტივობების მეშვეობით:

ა) ტრენინგი;

ბ) სასწავლო კურსი;

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

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

ე) მენტორის როლის მიჩენა - მენტორის როლში ყოფნა ავითარებს პერსონალს, რადგან ის ახდენს საკუთარი ცოდნის, გამოცდილების მობილიზებას, აუმჯობესებს კომუნიკაციის უნარებს, ამზადებს ლიდერული პოზიციისთვის.

ვ) პროექტების მართვა - ახალი ე.წ. პროექტების მართვა წარმოადგენს ახალ გამოცდილებას, რომელიც ავითარებს კოორდინაციის, დაგეგმვის, კომუნიკაციის უნარებს. ასევე მნიშვნელოვანია მოტივირებისათვის, რადგან პერსონალი ასრულებს და ითვისებს ახალი ტიპის აქტივობებს, შინაარსებს.

ზ) ქოუჩინგი - ქოუჩი ეხმარება პერსონალს განვიითაროს რომელიმე უნარი, კომპეტენცია. ქოუჩის მიზანია პერსონალს თავადვე აპოვნინოს გამოსავალი, ალტერნატივები. ქოუჩინგის მიზანია განავითაროს და გააძლიეროს პერსონალი.

თ) აღნიშნული ჩამონათვალი არასრულია და მას ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით შესაძლოა დაემატოს სხვა განმავითარებელი ღონისძიებები.

წახალისება და დისციპლინური პასუხისმგებლობა

1. პერსონალის მიერ სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისთვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისთვის, განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის დავალების შესრულებისთვის, ასევე მისი საქმიანობის შეფასების შედეგების საფუძველზე გამოიყენება სხვადასხვა წახალისების ფორმები. წახალისების ფორმებია:

- ა) მადლობის გამოცხადება;
- ბ) შესაბამისი სიგელის გადაცემა;
- გ) ფულადი ჯილდოს (პრემიის) გაცემა;
- დ) ფასიანი საჩუქრის გაცემა.

2. შინაგანაწესის ან/და სასწავლო უნივერსიტეტის სხვა შიდა წესის დარღვევის შემთხვევაში თანამშრომელს შესაძლებელია დაეკისროს დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა. დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომებია:

- ა) გაფრთხილება;
- ბ) შრომითი ანაზღაურებიდან ერთჯერადად თანხის დაქვითვა, რომლის საერთო ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს შრომის ანაზღაურების 50 პროცენტს;
- გ) თანამდებობიდან გათავისუფლება.

თანამშრომელთა შორის კომუნიკაცია და არაფორმალური ურთიერთობები

1. თანამედროვე ტექნოლოგიები - ელექტრონული ფოსტის, ელექტრონული საქმისწარმოების სისტემების, სოციალური ქსელებისა თუ ტელეფონის სახით - საქმის გაადვილების საშუალებას იძლევა, თუმცა წარმოშობენ ახალ-ახალ პრობლემებსაც, რაც გამოიხატება პირისპირ ურთიერთობების სიმწირეში და, შესაბამისად, ინფორმაციის არასწორი ინტერპრეტაციის რისკის ზრდაში. იმისთვის, რომ განვავრდოთ ახალ გამოწვევებსა და გარემოში ადაპტირება, აუცილებელია, ყურადღება მიექცეს კომუნიკაციის განვითარების სქემებს, მაგრამ ამავე დროს, აუცილებელია პირისპირ შეხვედრებიც წახალისდეს, რათა ადამიანებმა ერთმანეთთან უფრო მეტი სიახლოვე და გუნდური სულისკვეთება იგრძნონ.

2. გამართული შიდა კომუნიკაცია ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას. ის უზრუნველყოფს თანამშრომლებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ძლიერი კავშირების ჩამოყალიბებას, ეფექტურ კოორდინაციას, ანგარიშვალდებულებას, ერთიანი ხედვის ფორმირებას, ასევე, ბიძგს აძლევს შიდა დისკუსიასა და კონსენსუსს.

3. შიდა კომუნიკაცია სასწავლო უნივერსიტეტის გამართული ფუნქციონირების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია და წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივირების უპირველეს მექანიზმს. ინფორმაციის გაცვლა უნივერსიტეტის ეფექტური მუშაობის წინაპირობაა.

4. არსებობს კომუნიკაციის სხვადასხვა არხი, რომელთა მოქნილი შეჯერებით შესაძლებელია შიდა კომუნიკაციის ეფექტური განვითარება სასწავლო უნივერსიტეტში შიგნით. კომუნიკაციის სხვადასხვა ინსტრუმენტებს შორის აღსანიშნავია:

• ქალაქში დაფუძნებული - ქალაქში დაფუძნებული კომუნიკაცია ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და ფართოდ გავრცელებული ფორმაა (მაგალითად, ოფიციალური თუ არაოფიციალური წერილები, დოკუმენტები და ა.შ.)

• ზეპირსიტყვიერი - შიდა კომუნიკაცია მაინც არ უნდა წარმოადგენდეს მხოლოდ ერთი მიმართულებით მოძრავ მოლაპარაკებას. უნდა წავახალისოთ დიალოგი, კითხვა-პასუხი და დებატების წარმოება. მაგ.: პირისპირ შეხვედრები, თათბირები, სემინარები და ა.შ.;

• ელექტრონული - რაც შეეხება თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციას, აქ პოზიტიური როლის შესრულება სოციალურ ქსელს შეუძლია. სოციალური მედიის საშუალებით ორგანიზაციის შეუძლია ინფორმაციის იმგვარი მიწოდება, რაც განსხვავდება ტრადიციული, ფორმალური, ჩაკეტილი და გადატვირთული მეილებისა თუ შეხვედრებისგან. მაგ.: ვებ-საიტი, ინტრანეტი, ბლოგი, სოციალური მედია და ა.შ.;

• უნარებისა და ღირებულებების ტრენინგები - მაგ.: ვორკშოპები ან შეხვედრები, ტრენინგები, სემინარები და ა.შ. რომლებიც, თავის მხრივ, გუნდურ სულისკვეთებასაც ამაღლებს.

5. შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესებამ უნდა უზრუნველყოს ყველა თანამშრომლის:

ა) სათანადო ინფორმირება - თითოეული თანამშრომელი ნათლად უნდა აღიქვამდეს როგორც სასწავლო უნივერსიტეტის მოლოდინებს მის მიმართ, ისე საკუთარი საქმიანობის მნიშვნელობას ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში;

ბ) ჩართულობა - თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ სურვილი და შესწევდეთ ძალა, რომ იყვნენ აქტიურად ჩართულნი უნივერსიტეტის მუშაობის გაუმჯობესებაში, ზრუნავდნენ საერთო მიზნის მიღწევაზე და გრძნობდნენ თავს ერთი გუნდის წევრებად;

გ) სიამაყის შეგრძნება - თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ სიამაყეს იმ ორგანიზაციასთან ასოცირების გამო, სადაც მუშაობენ, აგრეთვე საკუთარი მიღწევების, ყოველდღიური სამუშაოსა და დავალებების მიმართ.

6. სასწავლო უნივერსიტეტში შიდა კომუნიკაცია თანამშრომლების, შუა ხაზის მენეჯერებისა და ტოპ-მენეჯმენტის ჩართულობით მიმდინარეობს. თანამშრომლები - შიდა კომუნიკაციის განვითარების მიზანია, წახალისოს და განავითაროს ინფორმირებული, მოტივირებული, დეტალებზე ორიენტირებული და სამუშაო პროცესში აქტიურად ჩართული პერსონალი, რომელიც თავს მიიჩნევს სასწავლო უნივერსიტეტის სრულფასოვან ნაწილად და იზიარებს მის ორგანიზაციულ კულტურას. შუა ხაზის მენეჯერები - შუა ხაზის მენეჯერები არიან იდეალურ მდგომარეობაში შიდა კომუნიკაციის წასახალისებლად. მათ შესწევთ ძალა, უფრო კომპლექსური და ფართო საკითხი ლოკალურ ჭრილში ეფექტურად წარმოაჩინონ. ამასთან, თანამშრომლები თავს უფრო კომფორტულად გრძნობენ უშუალო მენეჯერებთან ურთიერთობისას. ტოპ-მენეჯმენტი - კვლევები აჩვენებს, რომ გაუმჯობესებული კომუნიკაცია ტოპმენეჯერების მხრიდან არის ყველაზე ეფექტური გზა თანამშრომელთა კმაყოფილების გაზრდისა. უმჯობესია, შემდეგი სახის ინფორმაცია წამოვიდეს უშუალოდ ტოპმენეჯერებისგან:

- ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილების შესახებ;
- ხედვა ორგანიზაციის მომავალი განვითარების შესახებ;
- პერიოდული ანგარიში ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ;

- ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა.