



**დავით ტვილდიანის**  
სამედიცინო უნივერსიტეტი

ადამიანური რესურსების მართვაში  
უნივერსიტეტის (დტსუ) განვითარების  
კონცეფცია

თბილისი, 2017

შინაარსი:

- I. შესავალი:
  - 1. რა არის ადამიანური რესურსების მართვა (არმ)
  - 2. არმ წარმოშობა, ევოლუცია, თეორიული საფუძვლები
- II. არმ როგორც სტრატეგიული საქმიანობა
- III. არმ ოპერაციულ დონეზე
- IV. არმ ორგანიზაციის დაგეგმვა დტსუ-ში
- V. დტსუ-ში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა: ფუნქცია და სტრუქტურა (ჩარჩო)

## I. შესავალი

1. ტერმინის საყოველთაოდ მიღებული განმარტება არ არსებობს; მათ შორის იმის გამო, (i) რომ ორგანიზაციები სადაც ის გამოიყენება/უნდა გამოიყენებოდეს ძალზე განსხვავებულია და შესაბამისად ადამიანთ მართვისადმი მიდგომები და არსებული მეთოდოლოგიები ძალზე განსხვავებული, (ii) განსხვავებებს იწვევს არსებული მნიშვნელოვანი კულტურალური თავისებურებები; (iii) ისტორიული (ტრადიცია) გამოცდილება, ა. შ. ამასთან, ტერმინი შეიძლება განხილულ იყოს როგორც იდეების, კონცეფციების და ტექნოლოგიების ნაკრები, რომელსაც საფუძვლად უდევს წარმოდგენა, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მაქსიმალური გამოყენება აუცილებელია კონკურენტუნარიანობისა და თავად არსებობის (ორგანიზაცია) შესანარჩუნებლად. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მიერ საკუთარი თანამშრომლების პოტენციალის სრულად გამოყენება, მათ შორის მათ განვითარებაში „ინვესტიციით“ აძლიერებს როგორც კადრის, ასევე ორგანიზაციის (უნივერსიტეტი) კონკურენტუნარიანობას.

2. არმ წარმოშობის კატალიზატორი გახდა სტრატეგიული აზროვნება, რომელიც გაჩნდა და განვითარდა გასული საუკუნის ბოლოს. ამან ბუნებრივად წარმოშვა კითხვები პერსონალის და მათი მართვის არსებული გამოცდილებისა და პრაქტიკის მიმართ.

ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის და გლობალიზაციის ზრდის (დასავლეთის ეკონომიკა იაპონიის საწინააღმდეგოდ) პირობებში აღმოცენებულმა ჰიპოთეზამ („ადამიანური რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წარმატების უზრუნველყოფაში“), სულ უფრო მნიშვნელოვანი მტკიცებულებები „დადო“ (აშშ, სხვა ეკონომიკურად წარმატებული ქვეყნები) და შეცვალა განვითარებულ სამყაროში არსებული პოლიტიკური კლიმატი; ახალი კულტურის ახალი ელემენტებია ინდივიდუალური სამეწარმეო საქმიანობა, საბაზრო ძალები და საერთო სქემაში „მომხმარებელთა“ სტატუსის გაზრდა: უპირველესი ყურადღება ექცევა მომხმარებლის ინტერესთა დაცვას და ამ თვალსაზრისით განათლების სექტორში სტუდენტები განიხილება როგორც მომხმარებლები, ხოლო საგანმანათლებლო „პროდუქტები“ სულ უფრო მეტად მოითხოვება იყოს „მომხმარებელზე“ და არა მწარმოებელზე (პერსონალი) ორიენტირებული.

ყველა ზ/ა აყალიბებდა გარემოს, რომელშიც ფორმირდებოდა ახალი მიდგომა ადამიანთა ენერჯის და უნარების ყველაზე ეფექტური გამოყენებისთვის; ბუნებრივად წარმოიშვა აუცილებლობა საქმიანობის ორგანიზაციის ისეთი მეთოდების შემუშავების, რომელიც მოახდენდა თანამშრომელთა საქმის მიმართ ერთგულების და ეფექტურობის სტიმულირებას. საჭირო გახდა არმ-ის განხილვა საერთო სტრატეგიის ფორმატში; რაც ასევე გულისხმობდა, რომ ადამიანთა მართვა ვეღარ დარჩებოდა მხოლოდ პერსონალის მართვის სპეციალისტთა საქმე და პერეოგატივა. ეს პასუხისმგებლობა უნდა დაკისრებოდა ორგანიზაციაში არსებულ ყველა მენეჯერს.

პერსონალის მართვა, როგორც წესი, მოიცავს უფლებათა და მოვალეობათა ფართო ჩამონათვალს (მოძიება შტატის, მუშაობის შეფასება, სწავლება, განვითარება, ურთიერთობები, ა.შ) ყველა ზ/ა მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელიც შეიძლება სრულდებოდეს ორ დონეზე: ოპერაციული დონე ხორციელდება ყოველდღიური საქმიანობის ფარგლებში; ამასთან ამ ფუნქციათა ნაწილი ასევე შეიცავს სტრატეგიულ ელემენტს რაც გულისხმობს მათ ინტეგრაციას დაწესებულების (უნივერსიტეტი) საერთო მიზნებში. არმ გულისხმობს ადამიანის მართვისთვის მნიშვნელოვან საკითხთა განხილვას როგორც ოპერაციული, ასევე სტრატეგიული თვალსაზრისებით; ანუ არმ გარკვეულწილად „პასუხია“ ორგანიზაციებში ადამიანთა მართვის საკითხში უფრო კომპლექსური მიდგომის აუცილებლობის.

არსებობს ორი ცნობილი მიდგომა რესურსების მაქსიმალურად ეფექტურ გამოყენებაში „რიგიდული“ და „რბილი“. „რიგიდული“ გულისხმობს შტატის თანამშრომელთა შემცირებას და მოწვეულთა გამოყენებას, ასევე აუტოსორსინგს\*; „რბილი“ მიდგომა გულისხმობს თავისი თანამშრომლების ენერჯის და კრეატიულობის მაქსიმალურ გამოყენებას. ხელს უწყობს მათი უნარების და ორგანიზაციის მიმართ თანადგომის გაძლიერებას, რაც საფუძველს ქმნის თანამშრომლებმა უზრუნველყონ ამ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი უპირატესობა. ამ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება მათი შრომის ნაყოფიერების ზრდასა და ორგანიზაციის მუშაობაში მათი წვლილის შეტანის უნარის გაძლიერებაზე.

თანამშრომელთა თანადგომის განვითარებას სჭირდება შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება. ეს არ არის ადვილი თუმცა საორგანიზაციო ზომები, რომელიც მიმართულია როგორც სისტემურ, ასე სხვა დონეებზე კომუნიკაციის გაიოლებაზე, მენეჯერთა მომზადების (ლიდერთა უნარები) კურსები სწორედ ამ მიზნებისთვის ინერგება. ამ შემთხვევაში („რბილი მიდგომა“) ადამიანები არიან არა ხარჯი ორგანიზაციისათვის, არამედ წვლილის შემტანი ორგანიზაციის მუშაობაში. შესაბამისად, ამ პოლიტიკის გამტარებელი ორგანიზაცია ყურადღების კონცენტრირებას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციისა და უნარების ზრდის მეთოდებზე დაჯილდოვებების წახალისების, სწავლების, განვითარების და ა.შ გზებით.

დტსუ-ში საქმიანობაში ორგანიზაციული პირობებისა და ეფექტურობის ფორმება თვითმართველი ორგანოების არსებობა და ადამიანთა შესაძლებლობა მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში. დეცენტრალიზაციის პირობებში საქმიანობა ქმნის სასურველ გარემოს (საუნივერსიტეტო გარემოს), როცა პასუხისმგებლობა „გადანაწილებულია“ და ყველა მენეჯერს აქვს გარკვეული პასუხისმგებლობა ადამიანური რესურსების მართვაზე; ეს მნიშვნელოვანია თავად ადამიანური რესურსის განსაკუთრებული მნიშვნელობიდან გამომდინარე.

\*აუთოსორსინგი - გარე აგენტებზე რიგ სამუშაოთა გადაცემა რაც შესაძლებელს ხდის ორგანიზაცია იყოს უფრო მოქნილი თანამშრომელთა რიცხვის მიმართ, თავიდან „აიცილოს“ ზედმეტი პერსონალი ან სხვა ხარჯები.

## II. არმ როგორც სტრატეგიული საქმიანობა

რის საფუძველზე უნდა აირჩიოს დტსუ-მ ადამიანური რესურსების მართვისადმი საკუთარი ფილოსოფია, მიდგომები და მეთოდები? თეორიის მიხედვით ადმინისტრაციული რესურსების მართვის ყველა სისტემები და მეთოდები ინტეგრირებული უნდა იყოს გასაგებ პოლიტიკაში, რომელიც კავშირშია ორგანიზაციის სტრატეგიასთან; საერთო სტრატეგია წარმოდგენას იძლევა როგორი უნდა იყოს იგი მომავალში და როგორ ხდება მიზნების დასახვა და მიღწევა ხედვისა და სტრატეგიის რეალიზაციისას. თავად სტრატეგიის ფორმულირება მოიცავს სხვადასხვა საქმიანობას, ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს, რისკების შეფასებას და პოტენციური შესაძლებლობების განსაზღვრას. პროცესის საბოლოო შედეგია სტრატეგიული მიზნების და მიზანთა შესაბამისი ამოცანების ფორმულირება, ასევე მათი განხორციელებისათვის პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავება. ამასთან, რადგან ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ ადამიანთა მონაწილეობით, ადამიანური რესურსის მართვას მნიშვნელოვანი როლი აკისრია ამ პროცესში. აღნიშნულ კონტექსტში ძალზე საყურადღებოა ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია კონკრეტულად როგორ კავშირშია საერთო სტრატეგიის ფორმულირებასთან. ერთის მხრივ, სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა იწყებს საკუთარი ფუნქციის განხორციელებას მხოლოდ მას შემდეგ რაც საერთო სტრატეგია ჩამოყალიბებული. ამასთან, არსებობს სარწმუნო არგუმენტები, რომელიც მიუთითებს სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის გათვალისწინებას. რადგან ადამიანური რესურსი საკვანძო ასპექტია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ადამიანურ რესურსებში არსებული მდგომარეობას გავლენა უნდა ჰქონდეს სტრატეგიის შერჩევაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი შესრულება შეუძლებელი იქნება. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის ინტეგრირებას საერთო სტრატეგიაში შეუძლია სტრატეგიის ფორმულირების და განხორციელების მთელი პროცესის ოპტიმიზაცია. ამასთან, ექსპერტები საუბრობენ საკითხთან მიმართებაში გარკვეულ სიფრთხილეზე, რაც ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს დტსუ-შიც: ბევრგან გადაჭარბებული ყურადღება ეთმობა ინდივიდუალიზმს (აშშ: ღირებულებები), ზოგან კი - კოლექტივიზმის ტრადიციას (ევროპა); ჩვენი მოსაზრებით (ასევე ეფუძნება რიგ ექსპერტულ მოსაზრებებს) უფრო ეფექტური იქნება ნოვატორული მეთოდების ( ორ - დონიანი ადამიანური რესურსების მართვა და ა.შ) თანდათანობითი და არა კომპლექსური დანერგვა.

### III. არმ ოპერაციულ დონეზე

ოპერაციული დონის საკითხები ნაკლებად საკამათოა, ვიდრე არმ - სტრატეგიული საკითხები. მოიცავს რიგი საკითხების ყოველდღიურ გადაწყვეტას, სადაც არსებობს დადგენილი ინსტრუქციები და მეთოდები; ამასთან, არმ ხშირად გავლენა აქვს გარკვეული სახის საქმიანობასა და შესრულების მეთოდებზე. მაგ: როცა პერსონალის ტრადიციული მართვისას ადამიანური რესურსების მართვა თანაბარ ყურადღებას უთმობს ორგანიზაციაში სამუშაოს შესასრულებლად პერსონალის ძიების და შერჩევის ეფექტიურობას; მიდგომები, კანდიდატის ხარისხის შეფასებაში ძალზე განსხვავებულია; მაგ: სტრატეგიული მოსაზრებები ხშირად გვკარნახობს ხშირად ცვლად გარემოსთან (საუნივერსიტეტო გარემო) მუდმივი ადაპტაციის მთხოვნას, რაც განაპირობებს გარკვეული პიროვნული თვისებების არსებობას: ახალი იდეების მიმართ და ცვლილებებისადმი მზაობას. ასეთი (მაგალითები) სხვა მრავალი შეიძლება არსებობდეს;

ქვემოთ მოყვანილია, ერთი შესაძლო ყველაზე არსებითი;

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, სტრატეგიის ფორმულირების მთავარი ელემენტია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა. ამ პროცესის ეფექტურობისთვის ოპერაციულ დონეზე უნდა შემუშავდეს მეთოდები, რომელიც დაეხმარებოდა ორგანიზაციას სისტემური მიდგომის გამოყენებით განესაზღვრა რა ჩაითვალა სამუშაოს კარგ შედეგად. ეს უნდა განხორციელდეს სხვადასხვა დონეზე, მაკრო დონეზე (ორგანიზაციის დონეზე), ჯგუფების და ინდივიდუალურ დონეებზე. ჩვეულებრივ მაკრო დონისთვის გამოყენებადია სისტემური გაზომვები, ჯგუფებისთვის სისტემატური გაზომვები; ინდივიდების დონეზე - მათი უნარების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება, რასაც გადამწყვეტი როლი აკისრია ადამიანური რესურსების მართვაში. ამასთან, მანამ სანამ ჩვენ შევძლებთ ადამიანთა ეფექტურ მართვას, ჩვენთვის აუცილებელია საბოლოო მიზნის გაცნობიერება; ანუ სხვა სიტყვებით სანამ ინდივიდუალური თანამშრომლის მუშაობის მაჩვენებლებს გავაუმჯობესებთ, პირველ ყოვლისა აუცილებელია განისაზღვროს, რა არის კარგად შესრულებული სამუშაო ამ თანამშრომლის დონეზე; რაც ასევე საფუძველია ეფექტური მართვისთვის, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ელემენტს. ატესტაცია (სამუშაოს შეფასება) ტრადიციულად გამოიყენება სხვადასხვა მიზნებისთვის, მაგ: სწავლისა და განვითარების საჭიროების შეფასებისთვის, ხელფასის დონის დადგენისთვის და ა.შ. ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მიდგომა ახდენს სამუშაოს შეფასების ინტეგრირებას სამუშაო მაჩვენებლების მართვის საერთო სქემაში, რომელშიც სამუშაოს შეფასება კავშირშია ორგანიზაციის მიზნებთან; ოპერაციული საქმიანობის მთავარი თემებია შესრულებული სამუშაოსადმი მოთხოვნათა განსაზღვრა იმგვარად, რომ იგი „ექვემდებარებოდეს“ სისტემატურ გაზომვას; თანამშრომელთა აყვანა, სამუშაოს შეფასება, მათი სწავლება და განვითარება, კარიერული ზრდის მართვა.

#### IV. არმ ორგანიზაციის დაგეგმვა დტსუ-ში

დტსუ-ში არმ-ს თანამედროვე კონცეპტუალური გააზრების და განვითარების აუცილებლობა განპირობებულია უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნებით შეინარჩუნოს და გაზარდოს უნივერსიტეტის კონკურენტუნარიანობა (ამ მხრივ ძალიან მაღალ) ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე. არსებული ადამიანური რესურსების უკეთესი გამოყენებისათვის არმ-ს სისტემის და მეთოდების გამოყენება ამ მიზნის მიღწევის ერთ ერთი საშუალებაა. მიუხედავად იმისა, რომ არმ-ს პერსონალის ტრადიციულ მართვასთან ბევრი საერთო აქვს, ასეთი მიდგომა შემდგომში აღმოფხვრის გარკვეულ ნაკლოვანებებს რაც დამახასიათებელია პერსონალის მართვის ძველი სქემებისთვის; კერძოდ ეს ეხება სტრატეგიულ მიდგომას რომელსაც გამოიყენებს თანამედროვე არმ. შესაბამისად არმ-ს ოპერაციული დონე რომელიც გულისხმობს ყოველდღიურ მართვას, ასევე გამოიყენებს სტრატეგიული არმ-თან კავშირს და გავლენას ოპერაციულ საქმიანობაში.

კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის უნივერსიტეტის სტრატეგიად მიჩნეულია ხარისხსა და მუდმივ სრულყოფაზე ზრუნვა, სტუდენტ - ცენტრული, აკადემიური თავისუფლების ხელშეწყობა, არმ-ში არა მხოლოდ ოპერატიული საქმიანობა არამედ პრო-აქტიური მიდგომა და აყვანა (გამლიერება) სტრატეგიულ დონეზე. ზემოთ აღნიშნული მხოლოდ მცირე ჩამონათვალია დტსუ-ში არმ-ში საჭირო ევოლუციის. ამასთან, ყველა აღნიშნულის გათვალისწინებით, ასევე თავად საუნივერსიტეტო გარემოსთვის დამახასიათებელი ისტორიული გამოცდილებისა, საზოგადოებრივი ფუნქციის, ასევე უნივერსიტეტის სტრატეგიული როლის გათვალისწინებით, დტსუ-ში არმ-ის არსებული სახეობებიდან ყველაზე შესაბამისია შემდეგი ორგანიზაციული პირობების შექმნა:

მართვის დეცენტრალიზირებული პრინციპები: არგუმენტები - ოპტიმალურია ორგანიზაციისთვის, რომელშიც მუშაობს დიდი რაოდენობა განათლებული და მაღალკვალიფიცირებული ადამიანი; და რომელიც არსებული ავტონომიის მისი განვითარების (იხ.დტსუ-ს წესდება, სხვა თვითმართველი ორგანოების, ფაკულტეტის, აკადემიური საბჭოს და ა.შ დებულებები) პირობებში, საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში და გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობით აწვითარებს საჭირო კულტურას - უნივერსიტეტის წარმატების მიღწევაში საკუთარი წვლილის ზრდა.

ადამიანური რესურსების მართვაში „რბილი მიდგომა“: არგუმენტები - განიხილავს თანამშრომლებს როგორც ადამიანებს და არა რესურსს; ამ კუთხით ადამიანებს აქვთ დიდი პოტენციალი უნივერსიტეტის წარმატებაში თავისი წვლილის ზრდის; შესაბამისად თუ უნივერსიტეტი შეძლებს მათი ენერჯის და კრეატიულობის ზრდას მათი ცოდნისა და უნარების განვითარებით, ისინი შეძლებენ უნივერსიტეტისთვის კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შენარჩუნებას. ასევე ადამიანის ბუნებიდან გამომდინარე (აქვს ბევრი ემპირიული და პრაქტიკული მტკიცებულება) ადამიანები დადებითად აღიქვამენ საკუთარ სამუშაოსთან მიმართებაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (დეცენტრალიზაციის

ზემოთ აღნიშნული პრინციპი) ჩართულობის შესაძლებლობას; რაც ზრდის და ასტიმულირებს უნივერსიტეტის წარმატებაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაციას.

ზემოთ აღნიშნული ორი პრინციპი („დეცენტრალიზაცია“, „რბილი მიდგომა“) გამოყენების შესაძლებლობა განსაკუთრებით შესაბამისია („უსაფრთხოა“) იმ პირობებისათვის როცა ორგანიზაციაში არსებობს ჯგუფური მუშაობის გამოცდილება. თავად საუნივერსიტეტო სტრუქტურა იძლევა ამ პრინციპების გამოყენებისა და დანერგვის შესაძლებლობას: ადამიანთა ჯგუფური მუშაობა დეპარტამენტებში (გამიზნული მაგალითად: კონკრეტული სასწავლო მოდულის ორგანიზაციასა და მიწოდებაზე), სხვადასხვა კომიტეტებში ( მაგალითად: კურიკულუმის კომიტეტი, სადოქტორო და ა.შ) საბჭოებში (აკადემიური, ფაკულტეტის, რექტორი), სამსახურებში ქმნის ზემო აღნიშნულისთვის სწორ საფუძველს.

არმ-ში ნოვატორული მეთოდების ფრთხილი დანერგვა: არგუმენტები - ამ საკითხში (ნოვატორული მეთოდების ეფექტურობა) არსებული საერთაშორისო გამოცდილება.

ყველა მენეჯერის (რექტორი, პრორექტორი, კანცლერი, დეკანი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და ა.შ) გარკვეული პასუხისმგებლობა არმ-ში: არგუმენტები -საკუთრივ უნივერსიტეტის რთული კომპლექსური ბუნება, მაღალი საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა დაკავშირებული ახალგაზრდა კონკურენტუნარიანი კადრის მომზადების საკითხთან, ახალი ცოდნის (კვლევა) შექმნის ვალდებულებასთან და ა.შ. ოპერაციული დონის საქმიანობისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხების დამუშავება: მაგალითად მაკრო, საშუალო და ინდივიდუალურ დონეზე სისტემური მიდგომით განსაზღვრა „რა ითვლება სამუშაოს კარგ შედეგად“ ; „როგორ უნდა იყოს ის გაზომილი“ ( იხ. მაგალითად პედაგოგიური დატვირთვის განსაზღვრის მეთოდოლოგია და შეფასების კრიტერიუმები, ასევე ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ანალიზი და დასკვნები) მაგალითად სამედიცინო განათლების ცენტრის და ფაკულტეტის /სასწავლო დეპარტამენტის ერთობლივი მუშაობა შტატის განვითარებისთვის საჭირო ახალი ტრენინგ კურსები, მათი მიწოდება, აუდიტორიის (კურსის მომხმარებელი) განსაზღვრა, ა.შ. მათ შორის შტატის რესურსის ოპტიმალური გამოყენების, ასევე მათი კარიერული ზრდის, დაგეგმვისა და მართვისთვის.

V დტსუ-ში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა: ფუნქცია და სტრუქტურა (ჩარჩო)

არმ-ს ძირითადი ფუნქციები:

- ✓ დაგეგმვა: (ოპერაციული ინფორმაციის საფუძველზე უზრუნველყოფს სტრატეგიული განვითარებისა და მართვის კომიტეტი) აღნიშნული გულისხმობს შემდეგი ამოცანების შესრულებას:



- პერსონალზე მოთხოვნების პროგნოზირება და დაგეგმვა, სპეციალობის და კვალიფიკაციის დონეთა განსაზღვრა;
  - კადიდატთა შერჩევის კრიტერიუმების და მოთხოვნების შემუშავება: აკადემიური შტატისთვის ფაკულტეტის რეკომენდაციით განსაზღვრავს აკადემიური საბჭო ამტკიცებს რექტორი; სხვა სამსახურებისთვის სტრუქტურებისა და/ან კომიტეტებისთვის შესაბამისად ჩართული არიან აღნიშნული სამსახურები, სტრატეგიული განვითარებისა და მართვის კომიტეტი, ამტკიცებს რექტორის საბჭო, ან კანცლერი, ან პრორექტორი და ა.შ
  - პერსონალის განვითარების გეგმები (სამედიცინო განათლების ცენტრი, სასწავლო განყოფილება, ფაკულტეტი) .
  - ნორმატიული დოკუმენტები (საშტატო განრიგი, თანამდებობრივი ინსტრუქციები, ა.შ)
  - პერსონალის ანაზღაურების ფონდების დაგეგმვა (საფინანსო დეპარტამენტის ხელმძღვანელი)
- ✓ პერსონალის მართვის მიზნები: მთლიანობაში უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისია - პასუხისმგებელია პრორექტორი სტრატეგიული მართვისა და განვითარების დარგში და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური.
  - ✓ პერსონალის გადამზადება და განვითარება: ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე სათანადო მასალების და/ან ტრენინგის კურსების შემუშავება და/ან შერჩევა; ცალკე ამ ფუნქციებს განეკუთნება პერსონალის აღრიცხვის პროგრამა, რომლის მეშვეობით ფორმირდება თითოეული თანამშრომლის პირადი საქმე და სამუშაო ადგილის შესახებ მონაცემები (ინახება კადრებში).
  - ✓ კონტროლი - კონტროლის სისტემა ეფუძნება მონაცემებს რომელიც განსაზღვრავს მათ დისციპლინას, ინიციატივას, საქმიან თვისებებს. პერსონალის საქმიანობის კონტროლი არცერთ შემთხვევაში არ შეიძლება გადაიქცეს ტოტალური კონტროლის სისტემად.

სტრუქტურა და მართვის პრინციპები:

- ✓ დტსუ-ში პერსონალთან მიმართებაში ურთიერთობის მაკოორდინირებელ საქმიანობას ეწევა უნივერსიტეტის სტრატეგიული მართვისა და განვითარების კომიტეტი.
- ✓ უნივერსიტეტი აცნობიერებს ადამიანური რესურსების მართვაში კომპლექსური მიდგომის აუცილებლობას. ადამიანთა მართვა არ არის მხოლოდ კადრების განყოფილების საქმე; ამოცანა მდგომარეობს არმ-ს კომპლექსური სისტემის აგებასა და შესაბამისად პასუხისმგებლობა ეკისრება ყველა მენეჯერს (რექტორი, პრორექტორი, კანცლერი, დეკანი ა.შ). ზემოთ აღნიშნულ ფუნქციათა ნაწილი (არმ ) ხორციელდება ოპერაციულ, ნაწილი სტრატეგიულ ასევე ორივე (სტრატეგიული +ოპერაციული) დონეებზე.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა კადრების განყოფილება მხოლოდ ოპერაციულ დონეზე ახორციელებს შემდეგ (აუცილებელ) ყოველდღიურ აქტივობებსა და ფუნქციებს:

1. თანამშრომლების მიღების, გადაყვანის და განთავისუფლების გაფორმება შრომითი კანონმდებლობის, ინსტრუქციების და რექტორის ბრძანებების შესაბამისად
2. პირადი შემადგენლობის აღრიცხვა
3. თანამშრომლის განთავისუფლების დროს დოკუმენტების მიღება, შევსება და გაცემა
4. კადრებთან მიმართებაში დადგენილი დოკუმენტაციის წარმოება
5. არსებული პერსონალის და მამიებელების ბაზის ფორმირება
6. შრომით საქმიანობასთან: სამსახურში მიღების ბრძანები,სხვა სამსახურში გადასვლასთან დაკავშირებული ბრძანების, განთავისუფლების შესახებ ბრძანება, სხვა დაკავშირებული დოკუმენტების ასლების გაცემა
7. დტსუ-ში მუშაობის შესახებ ცნობის გაცემა
8. თანამშრომლის დოკუმენტების ასლის დამოწმება ( განათლების, გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების, სპეციალიზაციის სერტიფიკატის დამადასტურებელი)
9. თანამშრომლის ხელმოწერის დადასტურება
10. წახალისების და დაჯილდოვების შესახებ მასალების მომზადება
11. პენსიის დანიშვნისთვის აუცილებელი დოკუმენტების შესახებ თანამშრომლების დახმარება და კონსულტირება
12. კადრებთან მუშაობის საკითხებში ბრძანებების და განკარგულებების კონტროლი
13. დამტკიცებული გრაფიკის მიხედვით თანამშრომელთა შვებულებების გაფორმება და აღრიცხვა
14. კადრების საკითხებთან მიმართებაში ყველა სახის ანგარიშების შედგენა

