



დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტი

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

თბილისი

2025

შინაარსი:

- I. ადამიანური რესურსების მართვაში უნივერსიტეტის განვითარების კონცეფცია
- II. II. აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი, სახეობები და დასაქმების ძირითადი პრინციპები
- III. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და პროცედურა
- IV. პერსონალის შერჩევა
- V. პერსონალის შენარჩუნების, წახალისებისა და მხარდაჭერის მოტივაციის, განვითარების, სამუშაო პირობების გაუმჯობესების სტრატეგია და პროგრამები
- VI. პერსონალის საქმიანობა და შეფასება
- VII. აკადემიური პერსონალის აფილირება

I. ადამიანური რესურსების მართვაში უნივერსიტეტის განვითარების კონცეფცია

1. შესავალი

1.1. 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.

1. 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 ენერგიის 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 პრეროგატივა. 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 ფუნქციებია, 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 ენერგიის 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.

დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში საქმიანობაში ორგანიზაციული პირობებისა და ეფექტურობის ფორმებია 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.

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

2. ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც სტრატეგიული საქმიანობა

რის საფუძველზე უნდა აირჩიოს დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტმ 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 დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტშიც: 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.

3. ადამიანური რესურსების მართვა 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.

4. ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციის დაგეგმვა დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში

დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში ადამიანური რესურსების მართვის 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 (გაძლიერება) სტრატეგიულ დონეზე. ზემოთ აღნიშნული მხოლოდ მცირე ჩამონათვალია დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში არმ-ში საჭირო ევოლუციის. ამასთან, ყველა აღნიშნულის გათვალისწინებით, ასევე თავად საუნივერსიტეტო გარემოსთვის დამახასიათებელი ისტორიული გამოცდილებისა, საზოგადოებრივი ფუნქციის, ასევე უნივერსიტეტის სტრატეგიული როლის გათვალისწინებით, დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში 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.დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტს წესდება, სხვა თვითმართველი ორგანოების, ფაკულტეტის, აკადემიური საბჭოს და ა.შ დებულებები) პირობებში, საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში და გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობით ანვითარებს 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 ენერგიის 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.

5. დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა: ფუნქცია და სტრუქტურა (ჩარჩო)

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ფუნქციები:

- ✓ დაგეგმვა: (ოპერაციული ინფორმაციის საფუძველზე უზრუნველყოფს სტრატეგიული განვითარებისა და მართვის კომიტეტი) აღნიშნული გულისხმობს შემდეგი ამოცანების შესრულებას:
 - პერსონალზე მოთხოვნილების პროგნოზირება და დაგეგმვა, სპეციალობის და კვალიფიკაციის დონეთა განსაზღვრა;
 - კანდიდატთა 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 ტრეინინგის კურსების შემუშავება და/ან შერჩევა; ცალკე ამ ფუნქციებს განეკუთვნება 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:

- ✓ დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში 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:

- ✓ თანამშრომლების მიღების, გადაყვანის და განთავისუფლების გაფორმება, შრომითი კანონმდებლობის, ინსტრუქციების და რექტორის ბრძანებების შესაბამისად
- ✓ პირადი შემადგენლობის აღრიცხვა
- ✓ თანამშრომლის განთავისუფლების დროს დოკუმენტების მიღება, შევსება და გაცემა
- ✓ კადრებთან მიმართებაში დადგენილი დოკუმენტაციის წარმოება
- ✓ არსებული პერსონალის და მაძიებელების ბაზის ფორმირება
- ✓ შრომით საქმიანობასთან: სამსახურში მიღების ბრძანები, სხვა სამსახურში გადასვლასთან დაკავშირებული ბრძანების, განთავისუფლების შესახებ ბრძანება, სხვა დაკავშირებული დოკუმენტების ასლების გაცემა
- ✓ დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტში მუშაობის შესახებ ცნობის გაცემა
- ✓ თანამშრომლის დოკუმენტების ასლის დამოწმება (განათლების, გამაზრადების, კვალიფიკაციის ამაღლების, სპეციალიზაციის სერტიფიკატის დამადასტურებელი)
- ✓ თანამშრომლის ხელმოწერის დადასტურება
- ✓ წახალისების და დაჯილდოვების შესახებ მასალების მომზადება
- ✓ პენსიის დანიშვნისთვის აუცილებელი დოკუმენტების შესახებ თანამშრომლების დახმარება და კონსულტირება
- ✓ კადრებთან მუშაობის საკითხებში ბრძანებების და განკარგულებების კონტროლი
- ✓ დამტკიცებული გრაფიკის მიხედვით თანამშრომელთა შვებულებების გაფორმება და აღრიცხვა
- ✓ კადრების საკითხებთან მიმართებაში ყველა სახის ანგარიშების შედგენა

II. აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი, სახეობები და დასაქმების ძირითადი პრინციპები

1. დასაქმების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები

ადამიანური რესურსების მართვის (მათ შორის დასაქმების) ნაწილში უნივერსიტეტი ეფუძნება დოკუმენტის პირველ ნაწილში აღწერილ განვითარების კონცეფციას და დასაქმების ნაწილში საუნივერსიტეტო სივრცისთვის საყოველთაოდ აღიარებულ „სამართლიანობის“, „თანასწორობის“ და „გამჭვირვალობის“ პრინციპს.

სამართლიანობა - უნივერსიტეტი თანამშრომელთა მიმართ, ყველა დონეზე, გამორიცხავს დისკრიმინაციას, უზრუნველყოფს ობიექტურობას და მიუკერძოებლობას.

თანასწორობა (თანაბარი შესაძლებლობის უზრუნველყოფა) - დასაქმებულთათვის თანაბარი პირობების შექმნა, მიუხედავად ასაკის, სქესის, ეთნიკური, რელიგიური თუ რასობრივი კუთვნილების, სოციალური წარმომავლობის ან პოლიტიკური მრწამსის; უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი თანაბარი უფლებებით სარგებლობს საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში და პროფესიული განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები აქვთ.

გამჭვირვალობა - უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები არის გამჭვირვალე და ხელმისაწვდომი ყველასთვის.

2. უსდ-ის პერსონალი, შრომითი ურთიერთობების დაწყებისა და შეწყვეტის ზოგადი პრინციპები

2.1. უნივერსიტეტის არჩეული აკადემიური პერსონალი:

დტსუ-ში, თანახმად „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონისა, აკადემიური თანამდებობის დაკავება შესაძლებელია, გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპების დაცვით, ჩატარებული ღია და საჯარო კონკურსის საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფილია აკადემიური პერსონალის შერჩევის საკონკურსო კომისიის დებულების პირობებით (იხ. დოკუმენტი „პერონალის მიღების წესი“). კონკურსის საფუძველზე შერჩეული კანდიდატები წარედგინება რექტორის საბჭოს და თანამდებობაზე დანიშვნა ხორციელდება რექტორის ბრძანებისა და აკადემიური პოზიციაზე პირისა და დაწესებულების თანამშრომლობის ფარგლების განმსაზღვრელი შრომითი ხელშეკრულებით, კეთილსინდისიერების, მაღალი ეთიკური ღირებულების, კვალიფიკაციის, მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვისა და აკადემიური თავისუფლების მოლოდინით.

უნივერსიტეტის არჩეული აკადემიური პერსონალი¹:

- პროფესორი - უძღვება სასწავლო პროცესს და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სამეცნიერო - კვლევით მუშაობას;
- ასოცირებული პროფესორი - მონაწილეობს სასწავლო პროცესში და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას;
- ასისტენტ - პროფესორი - თავისი კომპეტენციის შესაბამისად მონაწილეობს სასწავლო და სამეცნიერო - კვლევით პროცესში;
- ასისტენტი - ახორციელებს სასემინარო და კვლევით სამუშაოებს პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ - პროფესორის ხელმძღვანელობით.

2.2. უნივერსიტეტის აკადემიური საზოგადოების წევრი პერსონალი - მოწვეული პედაგოგი/პდს ტუტორი

მოწვეული პედაგოგებისა და პდს-ტუტორების მიღება ხორციელდება, სასწავლო დეპარტამენტის მიერ დატვირთვის შესაბამის ზღვრული ოდენობის დადგენისა და საჭიროების დასაბუთების შემდეგ, დაინტერესებული პირების პირადი განხცადებისა და დაწესებულების

¹ კლინიკურ მიმართულებებში აკადემიურ თანამდებობაზე პირის არჩევა, გარდა „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონისა, მასთან დაკავშირებული კანონქვემდებარე აქტებისა და უნივერსიტეტში მოქმედი წესით გათვალისწინებული პირობებისა, ასევე ითვალისწინებს დარგობრივი დოკუმენტის მოთხოვნებს.

მიერ შემუშავებული ნუსხის მიხედვით წარმოდგენილი დოკუმენტების განხილვისა და შეფასების საფუძველზე, რექტორის საბჭოს გადაწყვეტილებით (რომელიც ფორმდება შესაბამისი აქტითა და ხელშეკრულებით).

- მოწვეული პედაგოგი² - აკადემიური თანამდებობის დაკავების გარეშე, შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტი, პრაქტიკული მეცადინეობების, სასწავლო ან/და სამეცნიერო-კვლევით პროცესში მონაწილეობის ან/და ამ პროცესის წარმართვის მიზნით მოწვეული პირები.
- პდს ტუტორი - უნივერსიტეტის მიერ საერთაშორისო პროგრამის ფარგლებში შექმნილი სასწავლო კურსის - პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლების პდს ტუტორიალების - პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლების სესიების წარმართვისა და სესიების მსვლელობისას პროგრამის სტუდენტების პროგრესზე ზედამხედველობისა და შესაბამისობის აღრიცხვის მიზნით მოწვეული პირები.

2.3 უნივერსიტეტის სამეცნიერო პერსონალი

უნივერსიტეტში ცენტრალურ სამეცნიერო კვლევით ლაბორატორიაში მეცნიერ - თანამშრომლებისა და ლაბორატორიის მუშაკების მიღება ხორციელდება ღია კონკურსის ან/და ვაკანტურ ადგილებზე პირადი განცხადებისა და ცენტრალური სამეცნიერო კვლევითი ლაბორატორიის დებულებით დადგენილი პროცედურების გავლის, კრიტერიუმების დაკმაყოფილებისა და კომპეტენციების დადასტურების შემთხვევაში, სამეცნიერო დარგში რექტორის მოადგილის მიერ რექტორის საბჭოსათვის შერჩეული კანდიდატების წარდგენითა და რექტორის ბრძანების საფუძველზე.

მეცნიერ თანამშრომლების რანგირების, მათ მიმართ წაყენებული კრიტერიუმების, უნივერსიტეტში დასაქმებისა და შრომითი ურთიერთობების საკითხები მოწესრიგებულია ცენტრალური სამეცნიერო კვლევითი ლაბორატორიის დებულებით.

2.4 ადმინისტრაციული და დამხმარე საშტატო პერსონალი

- ადმინისტრაციული და დამხმარე საშტატო ერთეულის მიღება წარმოებს უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების გამართული ფუნქციონირების მიზნით, უნივერსიტეტის დებულების, სტრუქტურული ერთეულების დებულებებითა და უფლებამოსილების, დადგენილი პროცედურისა და უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის პრინციპების დაცვითა და გათვალისწინებით.

² კლინიკურ მიმართულებებში პირის მოწვევისას, უნივერსიტეტში მოქმედი წესისა და საქართველოს კანონმდებლობით მოთხოვნილი პირობების გარდა, დტსუ-ს მიერ მხედველობაში მიიღება დარგობრივი დოკუმენტის მოთხოვნები.

სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელების მიერ დასაბუთებული საჭიროების შესახებ წარდგენილი მოთხოვნის, პირადი განცხადებისა და კვალიფიკაცია/კომპეტენციის დადასტურების საფუძველზე, თანამდებობაზე დანიშვნა ხორციელდება რექტორის ბრძანებისა და შესაბამისი შრომითი ხელშეკრულებით.

2.5. შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტა:

უნივერსიტეტის შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტისას ხელმძღვანელობს საქართველოს შრომის კოდექსის, შიდა საუნივერსიტეტო აქტების, საკონკურსო პირობებისა და შრომითი ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად და იგი შეიძლება იყოს:

- ✓ ხელშეკრულების, ხოლო არჩევითი თანამდებობის შემთხვევაში არჩევის, ვადის გასვლა;
- ✓ შრომითი კოდექსისა და დაწესებულების შიდა ნორმატიული აქტებით განსაზღვრული პგარემოებები;
- ✓ ისეთი გარემოება, რაც გამორიცხავს სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას 6 თვეზე მეტი ვადით;
- ✓ სტრუქტურული ერთეულის, პოზიციის, პროგრამის შეცვლა/ლიკვიდაცია;
- ✓ პირადი განცხადება.

III. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და პროცედურა

დაწესებულების გამართული და განვითარებაზე ორიენტირებული ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია საჭირო საშტატო ერთეულის დროული განსაზღვრა. საჭიროების წარმოქმნა შეიძლება უკავშირდებოდეს ინსტიტუციის სტრუქტურულ ცვლილებას ან/და ცალკეული მათგანის გაძლიერება/განვითარებას, უნივერსიტეტის სტარტეგიული გეგმის შესაბამისად დამტკიცებული სამოქმედო გეგმის განხორციელების პროცესში გამოვლენილ გამოწვევებს, ინფრასტრუქტურის განვითარებას, პროგრამის განვითარებას ან/და დამატებას, ახალი კვლევითი პროექტების დაგეგმვა-განხორციელებას, სტუდენტთა რაოდენობრივი მაჩვენებლის ზრდას.

დტსუ-ში ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების გამოვლენის მნიშვნელოვანი ორგანოა - სტარტეგიული მართვისა და განვითარების კომიტეტი, რომელიც ისმენს სტრუქტურული ერთეულების შუალედურ და ყოველწლიურ ანგარიშებს, სამოქმედო გეგმის ქვეპუნქტებით გაწერილი ღონისძიებების მიმდინარეობისა და შესრულების, გადავადებისა თუ დაყოვნების შესახებ, რაც წარმოაჩენს ახალ საჭიროებებს. კომიტეტის თავმჯდომარე საჭიროების დასაბუთების შესახებ ინფორმაციის განხილვის, მიმდინარე პერიოდისთვის არსებული ბიუჯეტისა და დამატებითი ფინანსური სახსრების მოხილიზების სარგებლისა და დანახარჯის თანაფარდობის ანალიზის საფუძველზე, საოპერაციო დონეზე ადამიანური რესურსების მართვაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულისა და საჭიროების წარმომდგენი ერთეულის ხელმძღვანელთან ერთად ამზადებს საკითხს, რექტორის საბჭოზე განსახილველად.

საჭიროების წარმოქმნის საფუძველი შესაძლებელია ასევე იყოს უნივერსიტეტის არსებულ თანამშრომელთა გათავისუფლება ან არსებული თანამდებობაზე დამატებითი რესურსის დამატება. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ახდენს სამტატო ერთეულების საჭიროების დროულ ანალიზს, აწვდის შესაბამის ინფორმაციას უნივერსიტეტის ფინანსურ დეპარტამენტს; სამსახურის ხელმძღვანელებთან ერთად აფასებს ახალი სამტატო ერთეულის საჭიროებას. შესაძლოა მოხდეს ერთეულის ფუნქციების ცვლილება, მისი მთლიანად გაუქმება ან ცალკეული ფუნქციისა თუ მოვალეობის სხვა თანამშრომლებზე გადანაწილება.

რექტორის საბჭოს მიერ, განსახილველ საკითხზე შეიძლება მიღებული იქნას გადაწყვეტილება სამტატო ერთეულის დამატების, მსგავსი ფუნქციის, კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის სტრუქტურული ერთეულის/კადრისთვის ფუნქციების გადანაწილების, სამოქმედო გეგმის შესრულების მიზნით განსახორციელებელი ღონისძიებების გადავადების შესახებ.

სამტატო ერთეულის დამატების შესახებ მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემთხვევაში, განისაზღვრება ღონისძიებები და ფუნქცია-მოვალეობები, რომელიც დაკავშირებულია ამა თუ იმ სახის ამოცანის შესრულებასთან. აქვე განისაზღვრება ამ ღონისძიებების განხორციელებისა და კონკრეტული ფუნქციის შესრულებისთვის დამატებითი პერსონალის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები; კერძოდ სამუშაო აღწერა ჩვეულებრივ უნდა მოიცავდეს შემდეგ ელემენტებს:

- ✓ სამტატო ერთეულის არსი მნიშვნელობა და სახელწოდება
- ✓ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და შესაბამის დეპარტამენტში/სამსახურში შემავალი პირები
- ✓ საქმიანობის სფერო, ფუნქციები, უფლება-მოვალეობები
- ✓ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

დებულებაში შესაძლოა დამატებით მიეთითოს თითოეული პოზიციის შესაბამისად:

- ✓ ანგარიშვალდებულების ფორმები
- ✓ სამუშაო საათები
- ✓ სხვა დამატებითი პირობები.

კონკრეტული თანამდებობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულთან ერთად შეიმუშავებს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, რომლის საფუძველზეც ახდენს აპლიკანტის შეფასებას და შერჩევას. ვაკანსიის განცხადებაში მითითებულია როგორც სამუშაოს ძირითადი პირობები, ისე საკვალიფიკაციო მოთხოვნათა ჩამონათვალი.

ვაკანსიის განცხადებაში მოცემული მოთხოვნები შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ორ ძირითად კატეგორიად: სავალდებულო მოთხოვნებად და დამატებით მოთხოვნებად.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ჩამონათვალი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ კომპონენტებს:

1. განათლება და კვალიფიკაცია;
2. მინიმალური სამუშაო გამოცდილება;
3. სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები;

ვაკანსიის განაცხადი ასევე მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან პირობებს როგორიცაა:

1. პიროვნული თვისებები, როგორიცაა: გუნდურად და ინდივიდუალურად მუშაობის უნარი, ანალიტიკური აზროვნების უნარი, კომუნიკაბელურობა, პუნქტუალურობა, სტრესულ სიტუაციაში ადვილად ადაპტირების უნარი და ა.შ.

2. ინფორმაცია კონკურსანტების რეგისტრაციის დაწყების თარიღის შესახებ, განცხადების მიღების ბოლო ვადა, წარმოსადგენ დოკუმენტთა ნუსხა, კონკურსის შედეგების გამოქვეყნების თარიღი და სხვა.

3. საკონტაქტო პირის, ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ან/და კონკრეტული სამსახურის წარმომადგენლის ელექტრონულ ფოსტას, რომლებიც ახორციელებენ შესაბამისი დოკუმენტების მიღებას.

ვაკანსიის გამოცხადებისას ფორმა ივსება თითოეულ პოზიციასთან მიმართებაში, ინდივიდუალურად. აღნიშნულ ფორმაში, მითითებულია საჭირო კადრების რაოდენობა, მიმართულება/დარგი, ვაკანტური თანამდებობა, აღნიშნულ თანამდებობასთან მიმართებაში სავალდებულო საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, პიროვნულ თვისებები, წარმოსადგენ დოკუმენტთა ნუსხა და სხვა საჭირო ინფორმაცია, რის საფუძველზეც უნივერსიტეტის რექტორი გამოსცემს ბრძანებას კონკურსის გამოცხადების შესახებ.

IV. პერსონალის შერჩევა

უნივერსიტეტის გამართული და განვითარებაზე ორიენტირებული ფუნქციონირებისთვის საჭირო დამატებითი საშტატო ერთეულის საჭიროების გამოვლენის, ანალიზისა და წინამდებარე დოკუმენტში აღნიშნული პროცედურებითა და საქართველოს კანონმდებლობით სხვადასხვა პოზიციების დაკავების მიზნით დადგენილი წესით, კონკურსისა თუ ვაკანსიის შესახებ გაცხადების შემდეგ, იწყება სათანადო კანდიდატების შერჩევის პროცესი, რასაც წინ უძღვის სათანადო განაცხადის, საკვალიფიკაციო და დაინტერესებული პირისთვის საჭირო ინფორმაციის გავრცელება, კანდიდატის მიერ სათანადო დოკუმენტაციის წარმოდგენისა და შერჩევის დროის შუალედის განსაზღვრა.

უნივერსიტეტი კანდიდატად განიხილავს ნებისმიერ ფიზიკურ პირს, რომელსაც გააჩნია სათანადო ცოდნა, გამოცდილება და კვალიფიკაცია, შერჩევისას კი ეფუძნება შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- ✓ კომპეტენტურობას - საკონკურსო კომისიაში წარმოდგენილნი უნდა იყვნენ სათანადო კომპეტენციის მქონე ადამიანები. გარდა ამისა, შეფასების კრიტერიუმები ისევე, როგორც ვაკანტური საშტატო ერთეულის კვალიფიკაციისა და განათლების მოთხოვნები, უნდა პასუხობდეს შესაბამის დარგში არსებულ პროფესიულ პრინციპებს.
- ✓ მიუკერძოებლობას - პროცესის მიმდინარეობისას აუცილებელია ყველა კანდიდატის თანაბარ პირობებში ჩაყენება, ობიექტური და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება. გადაწყვეტილება მიიღება მიკერძოების გარეშე, მხოლოდ ობიექტური შეფასების საფუძველზე. საბოლოო გადაწყვეტილება არ მიიღება შერჩევის პროცესის ყველა ეტაპის დასრულებამდე.
- ✓ გამჭვირვალობას - კანდიდატების შერჩევის პროცესი გამჭვირვალე უნდა იყოს როგორც მონაწილე კანდიდატების, ისე ფართო საზოგადოებისთვის. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს უნივერსიტეტის გადაწყვეტილების გასაჩივრების შესაძლებლობა სამართლიანი პროცედურების საფუძველზე.

ამასთან, საქართველოს კანონმდებლობისა და უნივერსიტეტის საქმიანობის შესაბამისად, სხვადასხვა ამოცანის შესასრულებლად პერსონალის მიღების წესები შეიძლება იყოს განსხვავებული, კერძოდ:

1. პერსონალის არჩევის, საკონკურსო კომისიის ჩამოყალიბებისა და მისი მუშაობის წესი

აკადემიური პერსონალი

აკადემიური პერსონალი - აკადემიური იერარქიის ძირითადი რგოლია, რომელიც აერთიანებს პროფესორთა შემადგენლობას – პროფესორს, ასოცირებულ პროფესორს, ასისტენტ - პროფესორს, ასისტენტს.

აკადემიური თანამდებობა გულისხმობს პირის აკადემიური და მეცნიერული მიღწევების აღიარებას და გამორჩეულ პასუხისმგებლობას უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და კვლევითი ამოცანების განხორციელების საქმეში.

1.1 აკადემიური თანამდებობის დაკავების წესი

- ✓ დტსუ-ში აკადემიური თანამდებობის დაკავება ხორციელდება საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის, შიდა ნორმატიული აქტების შესაბამისად, ღია და საჯარო კონკურსის ჩატარების გზით, გამჭვირვალობის, თანასწორობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპების დაცვით.
- ✓ აკადემიური თანამდებობის დაკავება შეუძლია ყველა მსურველს, რომელიც შესაბამისი კონკურსისთვის დადგენილ ვადაში შემოიტანს განაცხადს კონკურსში მონაწილეობის შესახებ ვაკანტური აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად და რომელიც აკმაყოფილებს კანონმდებლობითა და წინამდებარე წესით დადგენილ მოთხოვნებს.
- ✓ პროფესორის აკადემიურ თანამდებობაზე პირი აირჩევა უვადოდ. პროფესორის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულ იქნეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, რომელსაც სამეცნიერო-პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 6 წლის გამოცდილება აქვს.
- ✓ ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე პირი აირჩევა 5 წლის ვადით. ასოცირებული პროფესორის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულს იქნეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე პირი, რომელსაც აქვს სამეცნიერო – პედაგოგიური მუშაობის არანაკლებ 3 წლის გამოცდილება.
- ✓ ასისტენტ - პროფესორის თანამდებობაზე პირი აირჩევა 5 წლის ვადით; ასისტენტ-პროფესორის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულ იქნეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის მქონე 4 წლის ვადით (უნივერსიტეტის დატვირთვის გათვალისწინებით).
- ✓ ასისტენტის თანამდებობაზე შეიძლება არჩეულ იქნეს დოქტორანტი 3 ან 4 წლის ვადით, უნივერსიტეტის დატვირთვისა და არჩევიდან სტუდენტის სტატუსის დარჩენილი ვადით.

1.2 კონკურსანტების შეფასების კრიტერიუმები

დტსუ-ში აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად, კანონით დადგენილ პირობებთან აუცილებელი შესაბამისობის გარდა, თითოეული კონკურსანტი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს (აკადემიური თანამდებობის სპეციფიკის გათვალისწინებით), თუმცა რომელიმე კრიტერიუმის არ არსებობა არ ზღუდავს უნივერსიტეტს, არჩევანი გააკეთოს პირის სასარგებლოდ, თუ იგი აკმაყოფილებს კანონით დადგენილ აუცილებელ მოთხოვნებს:

- ✓ პედაგოგიური გამოცდილება.
- ✓ სამეცნიერო საქმიანობა (ბოლო 10 წლის):
- ✓ სამეცნიერო/აკადემიური ხარისხი
- ✓ სამეცნიერო შრომები და პუბლიკაციები, რომელიც ადასტურებს შესაბამის დარგში მის კომპეტენტურობას
- ✓ სამეცნიერო კვლევებში მონაწილეობა
- ✓ სადისერტაციო ნაშრომის ხელმძღვანელობა, რეცენზირება, ოპონირება
- ✓ სადისერტაციო საბჭოს წევრობა
- ✓ საერთაშორისო სამეცნიერო ფორუმებში მონაწილეობა
- ✓ საერთაშორისო სამეცნიერო ორგანიზაციების წევრობა.

1.3 კონკურსის გამოცხადების წესი

- ✓ ვიცე-რექტორი წარუდგენს რექტორის საბჭოს საჭირო აკადემიური პერსონალის საშტატო ერთეულების პროექტს.
- ✓ რექტორის საბჭოს მიერ საშტატო ერთეულების დამტკიცების შემდეგ, იქმნება საფუძველი კონკურსის გამოცხადებისათვის.
- ✓ რექტორის საბჭო განსაზღვრავს საკონკურსო კომისიის შემადგენლობას და კონკურსის ვადებს, რაც ფორმდება რექტორის ბრძანებით.
- ✓ ინფორმაცია კონკურსის გამოცხადების შესახებ საჯაროდ ქვეყნდება პრესაში, დტსუ-ს ოფიციალურ ვებ-გვერდზე, უნივერსიტეტის შენობაში ყველასათვის თვალსაჩინო ადგილზე.
- ✓ კონკურსის გამოცხადებიდან ერთი თვის შემდეგ იწყება კონკურსანტების დოკუმენტაციის მიღება, რომლის ხანგრძლივობა განისაზღვრება რექტორის ბრძანებით, მაგრამ არანაკლებ 2 ან/და 3 კვირისა.
- ✓ კონკურსი ტარდება საკონკურსო დოკუმენტაციის მიღების ვადის დასრულებიდან არანაკლებ ერთი კვირისა და არა უმეტეს ერთი თვის ვადაში.
- ✓ კონკურსის საბოლოო შედეგები ქვეყნდება კონკურსის დასრულებიდან ერთი კვირის ვადაში.

1.4 საკონკურსო კომისია

- ✓ აკადემიური პერსონალის შესარჩევი კონკურსის ობიექტურად და გამჭვირვალედ ჩატარებასა და კონკურსანტების პროფესიულ შეფასებას უზრუნველყოფს საკონკურსო კომისია.
- ✓ საკონკურსო კომისიის შემადგენლობა ყალიბდება რექტორის საბჭოს მიერ და მტკიცდება რექტორის ბრძანებით.
- ✓ საკონკურსო კომისია, მისი წევრების ადმინისტრაციული ან/და აკადემიური თანამდებობის მიუხედავად, დამოუკიდებელია და მისი უფლებამოსილება განისაზღვრება დტსუ-ს შიდა აქტებით.
- ✓ საკონკურსო კომისია დოკუმენტაციის განხილვისას ვალდებულია იყოს ობიექტური და მიუკერძოებელი.
- ✓ საკონკურსო კომისიაში არ შეიძლება შედიოდნენ კონკურსის მონაწილენი.
- ✓ საკონკურსო კომისიის უფლებამოსილების ვადა განისაზღვრება აკადემიური პერსონალის შესარჩევი კონკურსის ჩატარების ვადით და წყდება კონკურსის შედეგების დამტკიცებისთანავე.
- ✓ საკონკურსო კომისია თავის უფლებამოსილებას ახორციელებს კომისიის სხდომაზე.
- ✓ საკონკურსო კომისიის სხდომაზე მოიწვევა საკონკურსო კომისიის ყველა წევრი.
- ✓ საკონკურსო კომისიის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება საკონკურსო კომისიის სიითი შემადგენლობის უმრავლესობა.
- ✓ საკონკურსო კომისია გადაწყვეტილებას იღებს დამსწრე წევრთა ხმათა უმრავლესობით.
- ✓ სხდომის დროს დგება ოქმი, რომელსაც ხელს აწერს კომისიის თავჯდომარე და მდივანი.
- ✓ საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილება შეიტანება ოქმში.
- ✓ საკონკურსო კომისიის მდივანი ვალდებულია უზრუნველყოს საკონკურსო კომისიის სხდომის დროულად მომზადება და ხელმოსაწერად წარმოდგენა, ასევე წარმოებული კომისიის ოქმების აღრიცხვა.
- ✓ საკონკურსო კომისიის ოქმი წარედგინება რექტორის საბჭოს, რომელიც კომისიის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას ამტკიცებს რექტორის ბრძანებით.

1.5. აკადემიური თანამდებობის ვაკანტური ადგილის დაკავების მიზნით კონკურსზე წარსადგენი დოკუმენტაციის ნუსხა

აკადემიური თანამდებობაზე კონკურსზე დაშვების მიზნით მოითხოვება:

- ✓ Curriculum Vitae (ნაბეჭდი და ელექტრონული ვერსიები), რომელიც უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას სწავლებისა და სამეცნიერო მოღვაწეობის შესახებ.
- ✓ დადგენილი ფორმით შევსებული ანკეტის ნაბეჭდი და ელექტრონული ვერსიები.
- ✓ უმაღლესი განათლების დამადასტურებელი დიპლომის ასლი (უცხოეთში მიღებული განათლების შემთხვევაში აღიარების შესახებ დოკუმენტი).

- ✓ სამეცნიერო ან აკადემიური ხარისხის დამადასტურებელი დიპლომის ასლი (უცხოეთში მიღებული განათლების შემთხვევაში აღიარების შესახებ დოკუმენტი).
- ✓ დოქტორანტურაში სწავლის დამადასტურებელი დოკუმენტი, თუ კონკურსანტი დოქტორანტია.
- ✓ საექიმო სერტიფიკატის ასლი (ვაკანტური აკადემიური თანამდებობის მიმართულების გათვალისწინებით).
- ✓ პედაგოგიური მუშაობის გამოცდილების დამადასტურებელი ცნობა ან/და სხვა დამადასტურებელი დოკუმენტი.
- ✓ შრომების და პუბლიკაციების ჩამონათვალის ნაბეჭდი და ელექტრონული ვერსიები (დადგენილი ფორმით).
- ✓ შესაბამის დარგში კონკურსანტის კომპეტენტურობის დამადასტურებელი ბოლო 10 წლის სამეცნიერო შრომების და პუბლიკაციების პირველწყაროების ასლები.
- ✓ პროფესიული ორგანიზაციის (საზოგადოების) წევრობის დამადასტურებელი საბუთი და მისი ასლი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- ✓ კონფერენციებში მონაწილეობის სერტიფიკატები და მათი ასლები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);
- ✓ აკადემიური თანამდებობის დაკავების მიზნებისთვის შესაბამისი სხვა დოკუმენტაცია.
- ✓ პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი.
- ✓ ფერადი ფოტოსურათი 3X4.

სამეცნიერო პერსონალი

1.6. უნივერსიტეტი დაინტერესებულ კანდიდატებს სთხოვს შემდეგი დოკუმენტაციის წარმოდგენას.

საკონკურსოდ წარსადგენი დოკუმენტაცია შეიძლება მოიცავდეს:

- ✓ რეზიუმე ქართულ და ინგლისურ ენაზე (CV- მოიცავდეს ინფორმაციას სწავლებისა და სამეცნიერო მოღვაწეობის შესახებ)
- ✓ განათლების (კვალიფიკაციისა და აკადემიური ხარისხის/წოდების) დამადასტურებელი დოკუმენტაციის (დოქტორის/მაგისტრის/ბაკალავრიატის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხის ფლობის დამადასტურებელი დოკუმენტები) ასლები, დოქტორანტების შემთხვევაში - სადოქტორო პროგრამაზე სწავლის შესახებ ცნობა
- ✓ საზღვარგარეთ დაცული ხარისხის შემთხვევაში, ავთენტურობისთვის განსაზღვრული საჭირო დოკუმენტაცია
- ✓ სამეცნიერო მოღვაწეობის დამადასტურებელი ცნობა ბოლო სამუშაო ადგილიდან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ კვლევითი თემის შესახებ ინფორმაცია (თემის სათაური, დარგი, მიმართულება)
- ✓ სამეცნიერო შრომების შესახებ სრული ინფორმაციას, რომელიც მოიცავს: ნაშრომის სახელწოდებას, გამოქვეყნების ადგილს, თარიღს, ა.შ.
- ✓ სერთიფიკატები, ჯილდოები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)

- ✓ პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;
- ✓ სამეცნიერო თანამდებობის დაკავების მიზნით დადგენილი კრიტერიუმების შესაბამისი სხვა დოკუმენტაცია, პროფესიული გამოცდილების დამადასტურებელი დოკუმენტები

მოწვეული პედაგოგები

1.7. მოწვეული პედაგოგთა/პდს ტუტორთა შერჩევის მიზნით, სამიზნე აუდიტორიის სპეციფიურობის გათვალისწინებით, საკვალიფიკაციო მოთხოვნებისა და უნარების დადგენის შემდეგ, ცხადდება კონკურსი, თანდართული საკონკურსო დოკუმენტაციის ჩამონათვალით, კერძოდ:

- ✓ Curriculum Vitae;
- ✓ დიპლომის ასლი
- ✓ საექიმო სერტიფიკატის ასლი (აუცილებელია კლინიკურ დისციპლინებში სწავლებისთვის)
- ✓ დარგის (სამედიცინო და/ან სპეციალობის, რომელშიც იგეგმება პედაგოგის მოწვევა) ორი წარმომადგენლის (ერთ მათგანი აუცილებლად დტსუ პროფესორი) წარდგენა-რეკომენდაცია
- ✓ პედაგოგიური გამოცდილების დამადასტურებელი დოკუმენტი [(i) ჩატარებული კურსი/კურსები უმაღლესი სასწავლებლის, წლების, ჩატარებული საათების რაოდენობის მითითებით, ბეჭედ დასმული და ხელმოწერილი სათანადო პასუხისმგებელი პირის მიერ; (ii) და/ან სათანადო პედაგოგიური მომზადების (ტრენინგი სამედიცინო განათლებაში, ა.შ.) სათანადო სერტიფიკატის წარდგენით(ასეთის არსებობის შემთხვევაში)]
- ✓ სამეცნიერო ხარისხის დიპლომის ასლი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ ბოლო 5 წლის სამეცნიერო შრომების ჩამონათვალი და მისი ასლები, CD-ზე ჩაწერილი ჩამონათვალი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ პროფესიული ორგანიზაციის (საზოგადოების) წევრობის დამადასტურებელი დოკუმენტი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ ბოლო 5 წლის კონფერენციებში მონაწილეობის სერტიფიკატების ასლები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ პირადობის ასლი
- ✓ ფერადი ფოტოსურათი 3X4.

უნივერსიტეტის მიერ წინასწარ დადგენილ ვადებში, შესაბამისი მიმართულების აკადემიური პოზიციის მქონე აკადემიური პერსონალი განიხილავს წარმოდგენილ დოკუმენტაციას, აწვდის სარეკომენდაციო დასკვნის ან/და გადაწყვეტილების პროექტს სასწავლო და ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებს, რის შემდეგაც მოწვეულ პედაგოგთა/პდს ტუტორთან ფორმდება სათანადო პირობების ამსახველი შრომითი ხელშეკრულება.

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი

1.8. ადმინისტრაციულ და დამხმარე საშტატო ერთეულზე, სტრუქტურული ერთეულის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ცხადდება ვაკანსია თანდართული წარმოსადგენი დოკუმენტაციის ჩამონათვალით, კერძოდ:

- ✓ განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;
- ✓ Curriculum Vitae;
- ✓ ვაკანტური პოზიციის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებით დადგენილი დამატებითი კვალიფიკაცია/კომპეტენციის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)
- ✓ პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;
- ✓ ფოტოსურათი 3×4;

კანდიდატთა საბუთების ანალიზსა და გასაუბრებას ატარებს შესაბამისი ერთეულის ხელმძღვანელი (ჩვეულებრივ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენელთან ერთად); იღებს ერთერთი ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდირების გადაწყვეტილებას:

- ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს
- აკმაყოფილებს მოთხოვნებს - გამოსაცდელი ვადით დასაქმების რეკომენდაციით
- სრულად აკმაყოფილებს მოთხოვნებს - დასაქმების რეკომენდაციით

V. პერსონალის შენარჩუნების, წახალისებისა და მხარდაჭერის მოტივაციის, განვითარების, სამუშაო პირობების გაუმჯობესების სტრატეგია და პროგრამები

1. დტსუ პერსონალის შენარჩუნების მიზნით ცდილობს თანამშრომლებისთვის შექმნას სათანადო გარემო და სამუშაო პირობები, რაშიც მოიაზრებს:

- ✓ თანამშრომელთა შორის კოლეგიალური დამოკიდებულების ხელშეწყობას და მხარდაჭერას
- ✓ ყველა რგოლის თანამშრომლის უშუალოდ პროცესში ჩართვასა და თითოეული მათგანის მიერ საკუთარი „მნიშვნელოვანი“ როლის აღქმისა და გააზრების ხელშეწყობას, კოლეგიურ ორგანოებში სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელთა მონაწილეობით
- ✓ თანამშრომელთა თვითგამორკვევისა და თვითგანვითარების წახალისებას და ხელშეწყობას
- ✓ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და განვითარების შესაძლებლობების შექმნას და მხარდაჭერას, რაც გულისხმობს შიდა საუნივერსიტეტო - სამედიცინო განათლების ცენტრის მიერ მომზადებული - ტრენინგებისა და კურსების თანამშრომლებისათვის უფასოდ მიწოდებას, ხოლო გარე არაფორმალური სასწავლო ცენტრების ტრენინგებითა და კურსებით დაინტერესების შემთხვევაში, თანადაფინანსების პროგრამების დანერგვას

შენარჩუნების მიზნის ეფექტურ განხორციელებასთან პირდაპირ კავშირშია დტსუ-ში მოქმედი ისეთი მხარდაჭერისა და წახალისების ღონისძიებები, როგორიცაა:

- ✓ სამუშაოს სამართლიანი გადანაწილება
- ✓ სამართლიანად განსაზღვრული ანაზღაურება
- ✓ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების შექმნა და ასეთში მხარდაჭერა
- ✓ პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მიზნით ეროვნული და საერთაშორისო დონის პროფესიული საზოგადოების საწევრო გადასახდისა და მათი ეგიდით ორგანიზებულ სხვადასხვა კონფერენცია/სემინარები/ტრენინგ-კურსებსა თუ ვორქშოპებზე დასწრების ხელშეწყობის მიზნით თანადაფინანსების პროგრამების დანერგვა
- ✓ წახალისების ღონისძიებები, რომელიც შეიძლება იყოს ფინანსური ან მის გარეშე.

2. ახალ თანამშრომელთა ორიენტაციისთვის უნივერსიტეტი: კადრის აყვანიდან პირველი სამი კვირის განმავლობაში უშუალო ხელმძღვანელი, აგრეთვე ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენელი რეგულარულად ახდენენ ახალ თანამშრომელთან შეხვედრას და მასთან ერთად განიხილავენ მუშაობის საწყის ეტაპზე წამოჭრილ პრობლემებს, აგრეთვე მათი გადაჭრის გზებს, ახალ სამუშაო გარემოში მისი სრულფასოვანი ადაპტაციის მიზნით.

ახალი თანამშრომლის სამსახურში მიღების შემდეგ, ადამიანური რესურსების წარმომადგენელი (უშუალო ხელმძღვანელის თანამონაწილეობით) ატარებს საორიენტაციო შეხვედრას შემდეგ საკითხებზე:

- ✓ ამზადებს შრომით ხელშეკრულებას, დეტალურად უხსნის კადრს ფუნქციამოვალეობებს აღნიშნულ პოზიციასთან მიმართებით
- ✓ აცნობს გამოსაცდელი ვადის არსს და მნიშვნელობას (ასეთი ვადით დასაქმების შემთხვევაში)
- ✓ აწვდის ინფორმაციას ანაზღაურების, სამსახურეობრივი ბენეფიტების და სამომავლო
- ✓ პროფესიული პერსპექტივების შესახებ
- ✓ უზრუნველყოფს სამუშაო სივრცით, საჭირო ინვენტარით
- ✓ აცნობს უნივერსიტეტის მისიას, ხედვას და საუნივერსიტეტო საქმიანობის უმთავრეს ღირებულებებს
- ✓ ელექტრონულ ფოსტაზე უგზავნის შრომის შინაგანაწესს და ამავდროულად, მასში შემავალ ძირითად საკითხებს განიხილავს შეხვედრის ფორმატშიც (შვებულებით და მივლინებით სარგებლობის წესი, გაცდენებთან და დაგვიანებებთან დაკავშირებული რეგულაციები და ა.შ.)
- ✓ აცნობს ეთიკის და ქცევის ნორმებს
- ✓ არეგისტრირებს უნივერსიტეტის ელექტრონულ სისტემაში და უხსნის პირადი საქმის შევსების სპეციფიკას და მნიშვნელობას
- ✓ უქმნის ელექტრონულ საუნივერსიტეტო ფოსტას და განუმარტავს მის მნიშვნელობას და აუცილებლობას, რამდენადაც უნივერსიტეტში უმეტესად კომუნიკაცია წარმოებს საუნივერსიტეტო ელექტრონულ ფოსტაზე
- ✓ უზრუნველყოფს პარტნიორ ბანკში საბანკო ანგარიშის გახსნას და არსებული პირობების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას

- ✓ ასევე სტრუქტურის ხელმძღვანელი აწვდის ინფრომაციას კარიერული ზრდის და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შესახებ, რასაც სთავაზობს უნივერსიტეტი ყველა დასაქმებულ პირს (პერსონალის გაცვლითი პროგრამები ადგილობრივ თუ საერთაშორისო დონეზე; სასწავლო და ტრენინგის შეღავათიანი საფასური, ზოგ შემთვევაში განახევრებული ტარიფი; სასწავლო ან/და კვლევითი გრანტების მოსაპოვებლად მთელი რიგი ხელშეწყობი ღონისძიებები და ა.შ)

ასევე უნივერსიტეტის თანამშრომლებს განემარტებათ, რომ მათ უფლება აქვთ:

- ✓ თავიანთი სამსახურებრივი საქმიანობის წარმატებულად წარმართვისათვის მოითხოვონ შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა
- ✓ დაიცვან თავიანთი პროფესიული ღირსება
- ✓ აიმაღლონ კვალიფიკაცია;
- ✓ ისარგებლონ კუთვნილი შეღავათებით
- ✓ საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში შეარჩიონ თავიანთი საქმიანობის შესრულების მეთოდები და საშუალებები, რომლებიც ემსახურება დტსუ-ს მიზნების შესრულებას.

3. პერსონალის წახალისებითვის დტსუ-ში გამოყენებული ღონისძიებებია:

- ✓ მაღლობის გამოცხადება
- ✓ ფულადი პრემია
- ✓ ფასიანი საჩუქრით დასაჩუქრება

წახალისების ღონისძიებას თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელის წარდგინებით ან უმისოდ, განსაზღვრავს და ბრძანებით ადგენს რექტორი.

წახალისების ღონისძიების გამოყენების ყოველი შემთხვევა აღირიცხება თანამშრომლის პირად საქმეში.

4. აკადემიური პერსონალის მხარდაჭერის, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისა და შენარჩუნებითვის უნივერსიტეტში არსებობს შემდეგი მექანიზმები:

კვლევითი და შემოქმედებითი საქმიანობისთვის

უნივერსიტეტში აკადემიური საზოგადოების წევრთათვის კვლევების და შემოქმედებითი საქმიანობის მხარდაჭერისთვის არსებობს შემდეგი მექანიზმები:

- ✓ მხარდამჭერა შესაბამისი სერვისების მიწოდებით
- ✓ ცოდნის (კვლევითი კომპეტენციების განმავითარებელი) მიწოდება შესაბამისი კურსების მეშვეობით
- ✓ მკვლევართა გაგზავნა, საერთაშორისო ფორუმებზე მოხსენების/მონაწილეობის, ტრენინგის მიზნით

- ✓ ახალი საინტერესო კოლაბორაციული შესაძლებლობების მოძიებითა და შეთავაზებით
- ✓ უნივერსიტეტის მიერ სამეცნიერო საქმიანობაში ხელშეწყობა, საკუთარი (დტსუ) სამეცნიერო კონფერენციების და ასევე სხვებთან კოლაბორაციით
- ✓ კვლევებისა და განვითარებული საქმიანობისგამიზნული პროექტების შემუშავებასა და მონაწილეობისთვის აკადემიური მხარდაჭერა
- ✓ კვლევებისა და განვითარებული საქმიანობის, გამიზნული პროექტების შემუშავებასა და მონაწილეობისთვის ფინანსური მხარდაჭერა

დაწვრილებით აღწერილია დოკუმენტში „კვლევითი საქმიანობის მხარდამჭერი მექანიზმები“.

პედაგოგიურ საქმიანობაში განვითარებისთვის

დტსუ-ში ფუნქციონირებს სამედიცინო განათლების ცენტრი, რომლის ტრენინგებში სხვა საგანმანათლებლო კვლევებსა და აქტივობებში ჩართულობა სრულად უზრუნველყოფილია (და ანაზღაურებულია) უნივერსიტეტის მიერ.

პროფესიულ საქმიანობაში განვითარებისთვის

პროფესიულ (სამედიცინო სპეციალიზაციის) ფარგლებში უპგ კურსებზე (კონფერენციები, ვორქშოპები, ა. შ.) გამგზავრება (უნივერსიტეტის თანადაფინანსებით და/ან აკადემიური ხელშეწყობით)

პროფესიულ (სამედიცინო სპეციალიზაციის) ფარგლებში უპგ კურსების შემუშავება და მიწოდება (ფინანსური და აკადემიური ხელშეწყობით)

პროფესიულ საერთაშორისო ორგანიზაციებში წევრობის, მუშაობაში ჩართულობის ფინანსური და აკადემიური ხელშეწყობა

სხვა აკადემიურ აქტივობებში (იხ. „დტსუ-ში პედაგოგიური შემადგენლობის სამუშაო დატვირთვის შესახებ დებულებაში“ აღწერილი).

VI. პერსონალის საქმიანობა და შეფასება

აკადემიური პერსონალი

აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა სახეობის ფორმები, დატვირთვები, სასწავლო, კვლევითი, კლინიკური სამუშაო მოცულობების გაანგარიშებით, მათთვის მზადების, ასევე შტატის პროფესიული განვითარებისთვის აუცილებელი დროითი ექვივალენტების ჩათვლით და ინდივიდუალური დაგეგმვისა და კონტროლის მექანიზმები დაწვრილებით აღწერილია

დოკუმენტში „დტსუ-ში პედაგოგიური შემადგენლობის სამუშაო დატვირთვის შესახებ დებულება“ (იხ. თავი VI). ასევე სამეცნიერო სამსახურს შემუშავებული აქვს შტატის სამეცნიერო პროდუქტიულობასა და ხარისხში შეფასებისთვის შესაბამისი ინდიკატორები: პუბლიკაციათა სახეების (ორიგინალური, case report, სხვა სახის სტატიები; წიგნები, კონფერენციების აბსტრაქტების და ა.შ) და ჟურნალების (ინდექსირების, იმპაქტ ფაქტორის ა.შ) მიხედვით; შემუშავებული კვლევითი გრანტების და/ან დაფინანსებული პროექტების (ბიუჯეტების თანხის მიხედვით), ნაშრომის ციტირების მიხედვით; აღნიშნულის ქულობრივი შეფასება და ასევე აკადემიური თანამდებობის მიხედვით მინიმალური მოთხოვნები იხ. “დავით ტვილდიანის სამედიცინო უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის კვლევითი პროდუქტიულობის შეფასების პოლიტიკა, პროცესები და სტანდარტები“-ს შესახებ დოკუმენტში

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალი

უნივერსიტეტის თანამშრომლების შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება მათ მიერ სამოქმედო გეგმის ფარგლებში დაგეგმილი ღონისძიებებისა და ყოველდღიური საოპერაციო ქმედებების განხორციელების, მათი დამუშავების, ანალიზის საფუძველზე, არსებული გამოწვევების, ხარვეზების, გაუმჯობესებული და გასაუმჯობესებელი მხარეების გამოვლენის შესახებ მომზადებული ანგარიშებით.

ასევე პერიოდული გამოკითხვა-შეფასებით, უნივერსიტეტი საშუალებას აძლევს დასაქმებულ კადრს ან მის ზემდგომ ხელმძღვანელს გამოთქვან ინიციატივები და მოსაზრებები კარიერულ/თანამდებობრივ ზრდასთან ან ცვლილებებთან დაკავშირებით. ხორციელდება ცვლილებები როგორც უშუალოდ თანამშრომლის მიერ გამოხატული ნების ისე, უშუალო ხელმძღვანელის მიერ გაკეთებული შეფასებების საფუძველზე. ყველა შემთხვევაში უნივერსიტეტი მაქსიმალურად ითვალისწინებს და მხედველობაში იღებს კადრის ინტერესებს, სამსახურებრივ კომპეტენციებსა და საჭირო უნარ-ჩვევებს.

VII. აკადემიური პერსონალის აფილირება

არჩეული აკადემიური პერსონალის აფილირება გულისხმობს დტსუ-სა და არჩეულ აკადემიურ პერსონალს შორის განსაკუთრებული ხასიათის, წერილობითი ფორმით დადასტურებულ, ურთიერთანამშრომლობას.

ურთიერთანამშრომლობის განსაკუთრებულობა მდგომარეობს იმაში, რომ აკადემიურ თანამდებობაზე არჩეული პირი განსაზღვრავს თავის აფილირებას მხოლოდ ერთ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან, მონაწილეობს მისი სახელით საზოგადოების განვითარებისა და ცოდნის გაზიარების პროცესში. ახორციელებს ძირითად საგანმანათლებლო, კვლევით/სამეცნიერო საქმიანობას, ხოლო კვლევის შედეგები ეთვლება დტსუ-ს. ჩართულია, როგორც საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში, უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო, კვლევით და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ასევე სტუდენტებთან კონსულტირებისა თუ აკადემიური/სამეცნიერო ხელმძღვანელობის პროცესებში.

დამტკიცებულია აკადემიური საბჭოს მიერ 2022 წლის 27 იანვარი (2018 წელს დამტკიცებული კონცეფციის საფუძველზე)
რედაქტირებულია: 2023 წელი
რედაქტირებულია: 2024 წელი

დტსუ-ში ადამიანური რესურსების შეფასების სიტემის აღწერა: რესურსის და შემფასებელთა კატეგორიის, შეფასების განმახორციელებლის, შეფასების ინსტრუმენტის პერიოდულობის შესახებ

პერსონალის შეფასების სისტემა უფრო სისტემური (მოიცავს ყველა კატეგორიას და ტარდება გარკვეული/დადგენილი პერიოდულობით), მრავალფეროვანი (სხვადასხვა მხარე აფასებს) და კრიტერიუმებზე დაფუძნებულია; აღნიშნულს ყველა კატეგორიის თანამშრომლისთვის განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი.

- ✓ აკადემიური (არჩეული) პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის შეფასება ხდება 3 წელიწადში ერთხელ, რომელის შემდგომი შეჯამება, ანალიზი და შეფასების შედეგები მომზადდა/მზადდება სამეცნიერო განყოფილების მიერ.
- ✓ აკადემიურ საქმიანობაში სამუშაო დატვირთვის შესრულებული წლიური ანგარიში
- ✓ აკადემიური პერსონალის სასწავლო დატვირთვების/საქმიანობის შეფასება-შეჯამებას ატარებს სასწავლო განყოფილება (დაგეგმვის-შესრულების) მის ხარისხზე მონიტორინგის გზით. ხარისხის კრიტერიუმები - ცხრილის დაცვის მკაცრი ვალდებულება (ინფორმაციას აწვდის სასწავლო განყოფილების ინსპექტორები).
- ✓ სტუდენტთა გამოკითხვები ტარდება სავალდებულოდ ყველა ახალი კურსის, ან კურსის ფორმატის (ნებისმიერი ცვლილების) დროს; კითხვათა ნაწილი პედაგოგის შეფასება (ატარებს ხუ სამსახური, მონაწილეობს სასწავლო განყოფილება).
- ✓ ყოველწლიურად სტუდენტთა გამოკითხვა საუკეთესო პედაგოგად ნომინაციაზე საბაზისო და კლინიკურ დისციპლინებში (ცალ-ცალკე) ტარდება ხუ-ის სტუდენტთა ჯგუფის მიერ.
- ✓ დოქტორანტთა მიერ ხელმძღვანელთა შეფასება 3-4 წელიწადში ერთხელ ტარდება ხუ-ის სამსახურის მიერ; სადოქტორო კომიტეტი მონიტორირებს პროგრესს (ინდივიდუალურად თითოეულ დოქტორანტზე) წელიწადში ერთხელ.
- ✓ 3 წელიწადში ერთხელ საგანმანათლებლო გარემოს შეფასება (სტუდენტები, აკადემიური პერსონალი - კითხვარის ნაწილი) ატარებს ხუ-ის სამსახური DREEM კითხვარით (ან უფრო ადრე თუ მოხდა სასწავლო გარემოს ადგილის ცვლილება).

უკვე წლებიდან დღემდე სასწავლო წლიდან ამ საკითხში განვითარების ერთერთი მაგალითია ახლად შემუშავებული დოკუმენტი „სამეცნიერო კარიერა დტსუ-ში“; რომელიც ადამიანური (აკადემიური) რესურსის რანჟირების საშუალებას მოგვცემს ევროპული ჩარჩოს (R1-R4) მიხედვით; რაც შეაფასებს უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსის სამეცნიერო საქმიანობის არა შედეგებს (ის ფასდება, როგორც ზ/ა-ით 2 წელიწადში ერთხელ; მაგ.: ბოლო მონაცემებით სამეცნიერო პროდუქტიულობის ზრდა 6 წელიწადში დაგეგმილის ნაცვლად 3 წელიწადში შესრულდა), არამედ აფასებს შტატის სამეცნიერო პოტენციალს, რომელიც ზ/ა პროგრესის ინდიკატორს კიდევ უფრო ზუსტს და შინაარსიანს გახდის (ასევე მოემსახურება მაგალითად უნივერსიტეტის მენეჯმენტის შეფასებას ისეთ მნიშვნელოვან საკითხში როგორიცაა უნივერსიტეტის მიერ სამეცნიერო აქტივობების ხელშეწყობა და ადამიანური რესურსების განვითარება).

ადმინისტრაციური/დამხმარე შტატის შეფასებას, მათ შორის მათი განვითარების მიზნების განსასაზღვრად ატარებენ სტრუქტურების ხელმძღვანელები (იხ. შეფასების ფორმა);

ინდივიდუალური შეფასების შედეგები გადაეცემა ხუ-ის სამსახურს, ადამიანური რესურსების და კარიერული განვითარების სამსახურებს (მათ შორის მათი სამუშაოს დაგეგმისთვის: მაგ.: ისინი სთავაზობენ რა ტრენინგები, რა უნარებში განვითარება სჭირდება შტატს და თავისი კომპეტენციის ფარგლებში ახდენენ შეთავაზებას); ასევე გამოყენებადი იქნება მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მაგ.: რექტორის, დეკანის ან სხვათა საქმიანობის შეფასებისთვის: როგორც კრიტერიუმები და ინდიკატორები მათ მიერ უნივერსიტეტის „ადმინისტრაციული შტატის განვითარებაში ხელშეწყობის“.

- ✓ ასევე ხუ-ის სამსახურის პერიოდულად (2 წელიწადში) ატარებს სტუდენტთა გამოკითხვებს ადმინისტრაციული/დამხმარე შტატის საქმიანობის შეფასების კითხვარებით.

აკადემიურ საქმიანობაში სამუშაო დატვირთვის შესრულებული წლიური ანგარიში

სახელი, გვარი	
აკადემიური პოზიცია	
დტსუ-თან აფილირება	
ანგარიშგების პერიოდი	
სამეცნიერო დარგი ან/და სპეციალიზაცია	

მიწოდებული კურსების ჩამონათვალი და შესრულებული საათები (ავსებს სასწავლო განყოფილება)			
სწავლების საფეხური	#კურსის დასახელება	შესრულებული საკონტაქტო სამუშაოს სახეობა	საათები
MD		1.1 ლექცია	
		1.2 პრაქტიკული მეცადინეობა	
		1.3 PBL კლასი	
		1.4 ლაბ.მუშაობა	
		1.5 კლინიკური უნარების სწავლება	
		1.6 სხვა ინტერაქტიული მეთოდები	
PhD		1. სწავლების ფორმატში	
		სამეც.კვლევების ხელმძღვან. ფორმატში	
რეზიდენტურა		1.1 ლექციის ან/და სემინარის ფორმატში	
		1.2 რეზ. დამოუკიდ. მუშაობის ფორმატში	
		საათების ჯამი	

კონსულტაცია ჯამში (10% ჩატარებული საათების)	საათები
საათების ჯამი	

კონტროლი (შეფასებები):	საათები
ზეპირი გამოცდა (0.3 საათი სტუდენტზე)	
კლინიკური უნარები (0.5 საათი სტუდენტზე)	
რეფერატების რეცენზირება (0.5 საათი სტუდენტზე)	
პორტფოლიოს შევსება (1 საათი 1 პორტფოლიოზე)	
კვლევითი პროცესის/ნაშრომის რეცენზირება (3 საათი	

სტუდენტზე)	
საათების ჯამი	

ხელმძღვანელობა (ავსებს პედაგოგი)	საათები
რეფერატების/პროექტების (ჩაბარებულის) – 3 საათი 1 ნამუშევარზე	
კვლევითი ნაშრომის (ჩაბარებულის) – 20 საათი 1 ნამუშევარზე	
საათების ჯამი	

სამეცნიერო-პედაგოგიური კადრების მომზადება (ავსებს სამეცნიერო განყოფილება)	საათები
დოქტორანტების ხელმძღვანელობა (50 საათი წელიწადში თითო დოქტორანტზე)	
გასაუბრება დოქტურანტურაში ჩაბარების მაძიებელთან - 0.5 სთ 1 მაძიებელთან	
დოქტურანტური მისაღები გამოცდები - 1 სთ - თითოეულ გამოსაცდელზე	
საათების ჯამი	

უპგ-ს ფარგლებში მსმენელთა მომზადება (ავსებს პოსტპედაგოგიური განათლების ხელმძღვანელი)	საათები
უპგ პროგრამის ხელმძღვანელობა - 20 სთ 1 პროგრამაზე წელიწადში	
მსმენელთა ხელმძღვანელობა - 10 საათი მსმენელზე	
სხვა სამუშაო ურთიერთდასწრება - 10 სთ-მდე წელიწადში თითო პედაგოგზე	
საათების ჯამი	

სასწავლო მეთოდური მუშაობა (ავსებს სასწავლო განყოფილება)	საათები
ლექციების მომზადება - მდ-ის პროგრამისთვის (2 სთ 1 აკადემიურ საათზე)	
ლექციების მომზადება - სადოქტორო პროგრამისთვის (3 სთ 1 აკადემიურ საათზე)	
ახალი სასწავლო კურსისთვის (4 სთ 1 აკადემიურ საათზე)	
უპგ და რეზიდენტურის კურსისთვის (3 სთ 1 აკადემიურ საათზე)	
პრაქტიკული მეცადინეობებისთვის მზადება (1 სთ - 1 აკადემიურ საათზე)	
სამეცნიერო კვლევითი სემინარებისთვის (მდ, დოქტურანტურაში და რეზიდენტურაში - 2 სთ - 1 აკადემიურ საათზე)	
საათების ჯამი	

მომზადება - ავსებს პედაგოგი (იხ. პდდ დოკუმენტში გვ.10-12, 1.3-1.14 სექციები)	საათები
--	---------

საათების ჯამი	

კვალიფიკაციის ამაღლება - ავსებს პედაგოგი (იხ. პდდ დოკუმენტში გვ. 12-13, 1.15-1.20 სექციები)	საათები
საათების ჯამი	

სამეცნიერო კვლევითი მომზადება - ავსებს პედაგოგი (იხ. პდდ დოკუმენტში გვ. 14-15, 2.1 – 2.12 სექციები)	საათები
საათების ჯამი	

ორგანიზაციულ მეთოდური მუშაობა - ავსებს პედაგოგი (იხ. პდდ დოკუმენტში გვ. 15-17, 3.1-3.5 სექციები)	საათები
საათების ჯამი	

სამკურნალო საქმიანობა კლინიკური მიმართულების პედაგოგებისათვის - ავსებს პედაგოგი (იხ. პდდ დოკუმენტში გვ. 17-18, 4.1-4.3 სექციები)	საათები
საათების ჯამი	

ნებისმიერ თქვენს მიერ შევსებულ ინფორმაციაზე უნივერსიტეტს აქვს უფლება მოითხოვოს მტკიცებულების წარდგენა

კანდიდატის შეფასება

კანდიდატის სახელი და გვარი:

სარეკომენდაციო ინფორმაცია

რეკომენდატორის კონტაქტი:	
რამდენი ხანია იცნობთ კანდიდატს?	რა სამუშაო ურთიერთობით იცნობთ კანდიდატს?

სარეკომენდაციო კითხვები:

1. როგორ აღწერდით დადგენილი ფუნქციების ფარგლებში მის საქმიანობას?
სამუშაოს ასრულებს ხარისხიანად და დროულად: ყოველთვის - უმეტეს შემთხვევაში - ხშირად პრობლემატურია -
2. როგორ აღწერდით დადგენილ ამოცანებზე ფოკუსირების შენარჩუნებით კანდიდატის ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარს?
3. როგორ უმკლავდება კანდიდატი სენსიტიურ და რთულ საკითხებს? შეგიძლიათ მოიყვანოთ საილუსტრაციო მაგალითი/ები
4. აღწერეთ რამდენად ეფექტურია კანდიდატი ჯგუფურ მუშაობაში: რამდენად კომფორტულია იგი ჯგუფის წევრის ან ჯგუფის ლიდერის როლში?
5. როგორად აღიქმება იგი მისი პროფესიული peer-ების მიერ?
6. კანდიდატის ძლიერი თვისებები/მხარეები
7. თუ ეს ეხება მის (წინამდებარე) შეფასებას, თქვენი აზრით, აქვს მას გაუმჯობესების შესაძლებლობები?

8. დამატებითი კომენტარები

შეფასება დასრულებულია (ავსებს დტსუ წარმომადგენელი)
რეკომენდაცია

ფორმა სრულყოფილადაა შევსებული	კი -	არა -
თუ არა, გთხოვთ მოგვაწოდოთ დასაბუთება:		

ხელმოწერა

დტსუ წარმომადგენელი:	თარიღი:
----------------------	---------