



დანართი

დამტკიცებულია:

თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის

წარმომადგენლობითი საბჭოს 2018 წლის 7 მარტის

#23/3 დადგენილებით

თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

მუხლი 1. ზოგადი პრინციპები

- 1.1. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს პერსონალის მართვის პრინციპებისა და კონცეპტუალური მიდგომების სისტემას, რომელიც შეესაბამება თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის (შემდგომში - თსსუ) მისიას, ხედვას და ღირებულებებს, ასევე უზრუნველყოფს თსსუ-ის პერსონალის განვითარებას.
- 1.2. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას ახორციელებს თსსუ-ის ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კოორდინაციაში;
- 1.3. ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მიზანია, უზრუნველყოს თანამშრომლების ერთობლივი წარმატებული მუშაობა და უკეთ გამოავლინოს მათი ძლიერი მხარეები, ამავე დროს ხელი შეუწყოს სუსტი მხარეების გამოსწორებას. უნივერსიტეტის ნებისმიერი წარმატება პირდაპირ კავშირშია მის მიერ ადამიანური რესურსების სწორ მართვასთან;
- 1.4. უნივერსიტეტის თითოეული თანამშრომელი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უნივერსიტეტში სწავლებისა და კვლევის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაში.
- 1.5. პოლიტიკის უმთავრესი პრინციპია კვალიფიციური და პროფესიონალი კადრების მოზიდვა, შენარჩუნება და მათი შესაძლებლობებისა და გამოცდილების მაქსიმალურად გამოყენება. ამისათვის აუცილებელია ეფექტური დასაქმების პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც შესაბამისობაში იქნება «უმაღლესი განათლების შესახებ» კანონთან და საქართველოს შრომის კოდექსთან;
- 1.6. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტურობა ეფუძნება დაბალანსებული მაჩვენებლების შემუშავებას, რომლებიც შეაფასებენ თითოეული თანამშრომლის შრომის შედეგს;
- 1.7. სწორი და გამჭირვალე სისტემის შექმნა საშუალებას მისცემს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, მათ მოტივაციასა და კარიერულ ზრდას.
- 1.8. ეს დოკუმენტი არის ძირითადი დოკუმენტი პერსონალის მართვის სფეროში და შესაბამისობაშია მოქმედ კანონმდებლობასთან;

- 1.9. ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა ეფუძნება სამართლიანობის, გამჭვირვალობის, მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის პრინციპებს

მუხლი 2. დამხმარე დოკუმენტები

- 2.1. ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის უნივერსიტეტს შემუშავებული აქვს შემდეგი დამატებითი დოკუმენტები:
- უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა
 - თითოეული თანამდებობისთვის ფუნქციების და სამუშაოს აღწერილობები
 - აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემა
 - აკადემიური პერსონალის აფილირების წესი
 - დამხმარე პერსონალის შერჩევისა და დასაქმების წესი
 - პერსონალის შეფასების წესი
- 2.2. დამატებითი დოკუმენტები პერსონალის მართვის პოლიტიკასთან ერთად თანხვედრაშია უნივერსიტეტის მისიასთან და უზრუნველყოფს პერსონალის ეფექტურ მართვას.

მუხლი 3. აკადემიური პერსონალის მოზიდვა და შენარჩუნება

- 3.1. თსსუ-ს უმაღლესი განათლების ხარისხი პირდაპირ კავშირშია აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციასა და პროფესიონალიზმთან. უნივერსიტეტის წარმატება, პირველ რიგში, დამოკიდებულია მის აკადემიურ პერსონალზე, ამიტომ უნივერსიტეტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა კვალიფიციური პროფესორ-მასწავლებლების მოზიდვა და შენარჩუნება.
- 3.2. აკადემიური პერსონალის მოზიდვის დროს თსსუ განიხილავს ქვემოთ ჩამოთვლილ სტრატეგიებს:
- აკადემიური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტის ხელსაყრელი და ხელის შეშლელი ფაქტორების შესწავლა;
 - აკადემიური პერსონალის მოზიდვის პრიორიტეტების შემუშავება;
 - აკადემიური პერსონალის მოზიდვის აქტიური ფორმების გამოყენება;
 - კანდიდატების მოზიდვა აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების პროგრამებიდან;
 - აკადემიური პერსონალის დამწყები წარმომადგენლებისათვის დახმარების პროგრამების შეთავაზება;
 - აკადემიური პერსონალის კვალიფიციური წევრებისთვის შრომის მაღალი ანაზღაურების უზრუნველყოფა;
- 3.3. აკადემიური პერსონალის მოზიდვის თვალსაზრისით უნივერსიტეტის ხელსაყრელი და ხელის შეშლელი ფაქტორების შესწავლა - მნიშვნელოვანია, რომ უნივერსიტეტმა სწორად შეაფასოს ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ან ხელს უშლის მის მიერ კვალიფიციური

კადრების მოზიდვას. ამგვარი ანალიზის საფუძველზე, თსსუ განსაზღვრავს აკადემიური პერსონალის მოზიდვის სწორ პოლიტიკას.

- 3.4. თსსუ-ს ხელმძღვანელობა განსაკუთრებით დიდ ყურადღებას უთმობს აკადემიური პერსონალის შენარჩუნებას და მათ მოტივაციის საკითხს. უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა მუდმივად ატარებს გასაუბრებებს აკადემიურ პერსონალთან, ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას მიიღოს სანდო და ობიექტური ინფორმაცია უნივერსიტეტში არსებული პრობლემებისა და ხელშემწყობი გარემოებების შესახებ.
- 3.5. აკადემიური პერსონალის შენარჩუნების მიზნით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ხშირად მიმართავს ქვემოთ ჩამოთვლილ შემდეგ ზომებს:
 - შეფასებისა და წახალისების ობიექტური სისტემის შექმნა;
 - შრომის მაღალი ანაზღაურების უზრუნველყოფა კვალიფიკაციისა და შეფასებების მიხედვით;
 - სამუშაო დროის ეფექტური დაბალანსება;
 - პერსონალის პროფესიული განვითარებისთვის რესურსების უზრუნველყოფა;
 - კომფორტული და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა;

მუხლი 4. დასაქმების პოლიტიკა

- 4.2. თანამშრომლების შერჩევის სათანადოდ მომზადებული და განხორციელებული პროცესი და ზოგადად დასაქმების ეფექტური პოლიტიკა და პროცედურები უნივერსიტეტს საშუალებას აძლევს, თავიდან აიცილოს ისეთი პრობლემები, როგორცაა პროფესიონალი კადრების გადინება და მასთან დაკავშირებული ფინანსური ხარჯები;
- 4.3. უნივერსიტეტის დასაქმების პოლიტიკა ემყარება შემდეგ ძირითად პრინციპებს:
 - **თანასწორობა/თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა** - უნივერსიტეტი თანაბარ პირობებში აყენებს ნებისმიერ პირს ასაკის, სქესის, ეთნიკური, რელიგიური თუ რასობრივი კუთვნილების, სოციალური წარმომავლობის ან პოლიტიკური მრწამსის მიუხედავად. უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელს საუნივერსიტეტო ცხოვრებაში მონაწილეობისა და პროფესიული განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები აქვს;
 - **მრავალფეროვნება** - უნივერსიტეტი ხელს უწყობს განსხვავებული და მრავალფეროვანი გამოცდილების, მრწამსის თუ ღირებულებების, სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის, ეროვნებისა თუ ეთნიკური წარმომავლობის მქონე კადრების მოზიდვასა და დასაქმებას;
 - **გამჭვირვალობა** - უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები არის ნათლად ჩამოყალიბებული და ფართოდ ხელმისაწვდომი;
- 4.4. თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტი უზრუნველყოფ ისეთი კადრების მოზიდვას რომლებიც:

- o მაღალ დონეზე შეძლებენ დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას და არსებულ კონკურენტულ გარემოში უნივერსიტეტის წარმატების უზრუნველყოფას;
 - o ფლობენ შესაბამის ცოდნასა და კვალიფიკაციას;
 - o სრულად იზიარებენ უნივერსიტეტის ხედვას, მისიას, სტრატეგიულ მიზნებს და მაქსიმალურად იყენებენ საკუთარ შესაძლებლობებს უნივერსიტეტის საკეთილდღეოდ;
 - o მოქმედებენ უნივერსიტეტის შინაგანაწესის მოთხოვნების დაცვით და არსებული მექანიზმების გამოყენებით საკუთარი წვლილი შეაქვთ უნივერსიტეტის მართვის პროცესში;
 - o ხელს უწყობენ სწავლებისა და კვლევის პროცესებს შორის ჰარმონიულ და დაბალანსებულ ურთიერთკავშირს;
- 4.5. დასაქმების პოლიტიკის მიხედვით შერჩევის პროცესი ხორციელდება შემდეგ პრინციპებზე დაყრდნობით:
- o **კომპეტენტურობა** - საკონკურსო კომისიაში წარმოდგენილია სათანადო კომპეტენციის მქონე ადამიანები. გარდა ამისა, შეფასების კრიტერიუმები ისევე, როგორც ვაკანტური საშტატო ერთეულის კვალიფიკაციისა და განათლების მოთხოვნები, უნდა პასუხობდეს შესაბამის დარგში არსებულ პროფესიონალურ პრინციპებს.
 - o **მიუკერძოებლობა** - დაუშვებელია საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება შერჩევის პროცესის ყველა ეტაპის დასრულებამდე. პროცესის მიმდინარეობისას აუცილებელია ყველა კანდიდატის თანაბარ პირობებში ჩაყენება, ობიექტური და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება.
 - o **გამჭვირვალობა** - კანდიდატების შერჩევის პროცესი გამჭვირვალეა როგორც მონაწილე კანდიდატების, ისე ფართო საზოგადოებისათვის. უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს უნივერსიტეტის გადაწყვეტილების გასაჩივრების შესაძლებლობა სამართლიანი პროცედურების საფუძველზე.

მუხლი 5. პერსონალის შეფასების პოლიტიკა

- 5.1. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზანია, ხელი შეუწყოს უნივერსიტეტის თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში. ერთი მხრივ, ის საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტის პერსონალს, შეიმუშაოს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები და ამოცანები. მეორე მხრივ კი, უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას.
- 5.2. უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზნებია:
- o საშუალება მისცეს უნივერსიტეტის თანამშრომლებს, მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი ფაკულტეტების, სამეცნიერო-კვლევითი და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებაში;

- უზრუნველყოს უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ინდივიდუალური პროფესიული მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება;
- განსაზღვროს უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ დასახული და უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები;
- დროულად მოახდინოს პოტენციური სირთულეების იდენტიფიცირება უნივერსიტეტის პერსონალის მიერ პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში და განსაზღვროს მათი მოგვარების სტრატეგიები;
- შეაფასოს უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობა სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ/ორგანიზაციულ სფეროებში;
- გამოავლინოს უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შესაძლებლობები და ხელი შეუწყოს მათ შემდგომ განვითარებას;
- მოახდინოს უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება;

მუხლი 6. პერსონალის პროფესიული განვითარება

- 6.1. პროფესიული განვითარების პოლიტიკა მდგომარეობს პროფესიული ცოდნის გაღრმავებასა და უნარ-ჩვევების სრულყოფაში. პროფესიული განვითარების ეფექტური სისტემის დანერგვით თსსუ მუდმივად გააუმჯობესებს თავის საქმიანობას და იოლად მოახდენს ადაპტაციას ცვალებად საგანმანათლებლო გარემოში.
- 6.2. პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავებისას უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს მათ შესაბამისობას როგორც უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების მიზნებთან, ისე აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის ინდივიდუალურ საჭიროებებთან.
- 6.3. პროფესორ-მასწავლებლებისათვის განკუთვნილი პროფესიული განვითარების პროგრამები ძირითადად მიზნად ისახავს პროფესიული კომპეტენციის ამაღლებას შემდეგ საკითხებში:
 - აკადემიური დისციპლინის ცოდნა;
 - აკადემიური შეფასების სტრატეგიები;
 - კვლევისა და სწავლების მეთოდები;
 - სწავლებისა და კვლევის პროცესში ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება;
 - ახალი სასწავლო კურსების შემუშავება;
- 6.4. აკადემიური პერსონალის პროფესიული განვითარების მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ასევე სხვადასხვა ღონისძიებების მეშვეობით. პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა თსსუ-ს ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული ინვესტიციაა რაც ასევე გათვალისწინებულია ბიუჯეტში.
- 6.5. უნივერსიტეტი პერიოდულად მუშაობს ისეთი პროგრამების განვითარებაზე, რომლებიც მინიმალურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს მაღალი შედეგების მიღებას უზრუნველყოფს:

- კვლევითი საგრანტო პროგრამები
- აკადემიური შვებულება
- მენტორობის პროგრამა
- უნივერსიტეტებს შორის თანამშრომლობა
- ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა