



შპს დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტი

რექტორი
ანზორ შარაშენიძე

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

2019წ

პერსონალის მართვის პოლიტიკა

შესავალი

შპს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის (შემდგომში უნივერსიტეტი“ და/ან „თდასუ“) საკადრო პოლიტიკა ეფუძნება ადამიანური რესურსის უდიდესი მნიშვნელობის აღიარებას საუნივერსიტეტო საქმიანობის ყველა დონეზე;

წინამდებარე დოკუმენტი შემუშავებულია სასწავლო უნივერსიტეტის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმის საფუძველზე და განსაზღვრავს, თუ რას უნდა მიაღწიოს სასწავლო უნივერსიტეტმა და როგორ უნდა მოახდინოს პერსონალის ინტეგრირება საგანმანათლებლო სივრცის განვითარების სტრატეგიასთან.

ნაწილი I. ზოგადი დებულებები

მუხლი 1. სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკა, მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები და ძირითადი მიმართულება

- 1.1. სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკას ქმნის და აყალიბებს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა, ხოლო მის რეალიზაციას ახდენს საქმის წარმოების სამსახური;
- 1.2. სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკა ასახულია მის შინაგანანგეში, ხელშეკრულებებში, მარეგულირებელ დოკუმენტებში და სტრატეგიაში;
- 1.3. სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებაა ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის შემადგენლობის სასწავლო და სამეცნიერო-პედაგოგიური კვალიფიკაციის აქტივიზაცია საუნივერსიტეტო სისტემაში და მათი კვალიფიკაციის განვითარების ხელშეწყობა;
- 1.4. სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულების განსაზღვრა განაპირობა:
 - მაღალმა მოთხოვნებმა თანამშრომლებისადმი, რაც გამოწვეულია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის პროფილით და პედაგოგიურ-სამეცნიერო საქმიანობის თავისებურებებით;
 - საზოგადოების სულ უფრო მაღალმა და სწრაფად ცვლადმა მოთხოვნებმა განათლებისა და საგანმანათლებლო მომსახურების მაღალი ხარისხის მიმართ; - აკადემიური სასწავლო სამეცნიერო ფუნქციების მრავალფეროვნებამ.

სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის ძირითადი ინსტიტუციური პრინციპები:

კომპეტენციებსა და დამსახურებაზე დაფუძნებული მიდგომა: რაც გულისხმობს, რომ საკადრო გადამწყვეტლებების, როგორცაა თანამშრომელთა შერჩევა, მიღება, ანაზღაურება, დანიშნულება, წახალისება და სხვა, ხდება პირის პროფესიული კომპეტენციებისა და დამსახურების გათვალისწინებით; მართვის ეთიკურობა: რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული გადამწყვეტილებები ეფუძნებოდეს დასაქმებულთა უფლებებსა და ღირსებას, (გასაგებ პირობებს თანამშრომელთათვის; ჯანმრთელ და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს; სამართლიან ანაზღაურებას; თანამშრომელთა წახალისებას; ინდივიდთა პატივისცემას; საერთო მიზნისკენ მიმართულ საუნივერსიტეტო საზოგადოებას; მართვის მოქნილობას. სამართლიანობა: რაც გულისხმობს მართვის ობიექტურობას, მიუკერძოებლობას და გამჭვირვალობას; პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვას და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემას; თანაბარი შესაძლებლობები: რაც გულისხმობს, რომ ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები სასწავლო უნივერსიტეტის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. ეს პრინციპი გამოიხატავს პირის დისკრიმინაციას ასაკის, სქესის, ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილების, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით; მაღალი სტანდარტები: რაც გულისხმობს მართვის ეფექტიანი პოლიტიკის გატარებას სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით; პროფესიული განვითარება: რაც გულისხმობს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ყოველმხრივ ხელშეწყობას და ამ მიზნით აკადემიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინებას; მონაწილეობა: რაც გულისხმობს, რომ უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული საუნივერსიტეტო საქმიანობის ძირითადი ამოცანების განხორციელების პროცესში.

მუხლი 2. ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი - საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული მიდგომა

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის რეალიზაციისთვის სასწავლო უნივერსიტეტი ირჩევს საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებულ მიდგომას. საუკეთესო პრაქტიკის ნაკრებიდან კი უპირატესობას ანიჭებს ვალდებულებასა და ჩართულობაზე დაფუძნებულ მოდელს, რაც განსხვავდება კონტროლის (ბიუროკრატიული) მოდელისაგან.

2.1. ვალდებულებაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი

- ვალდებულებაზე ორიენტირებული მართვის მოდელის განხორციელებით სასწავლო უნივერსიტეტს ძირითადი აქცენტი გადააქვს ერთობლივი ვალდებულების მნიშვნელობაზე, რაც ნიშნავს “მართვის ფორმას, რომელიც მიმართულია ვალდებულების გაზრდაზე ქცევის თვითკონტროლით და არა გარეშე სანქციებითა და ინდივიდზე ზეწოლით, ხოლო ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობები ეფუძნება ნდობის მაღალ დონეს”.

2.2. ჩართულობაზე დაფუძნებული მართვის მოდელი

- ჩართულობაზე ორიენტირებული მართვის მოდელის განხორციელებით სასწავლო უნივერსიტეტი ფოკუსირებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა დასაქმებულთა ჩართვა გადამწყვეტილების მიღების პროცესში, ფუნქციის განხორციელების ძალაუფლების გადაცემა, ინფორმაციით უზრუნველყოფა და მასზე წვდომა, ტრენინგი და წახალისება;
- ჩართულობაზე ორიენტირებული მენეჯმენტის მთავარი ჰიპოთეზის თანახმად, დასაქმებული უფრო მეტად ჩაერთვება თავის საქმიანობაში, თუ მას ექნება უფლება თავად გააკონტროლოს და ბოლომდე გაითავისოს საკუთარი სამუშაო. ამ პრაქტიკას შედეგად მოაქვს ერთობლივი/გუნდური მოღვაწეობა და პროდუქტიულობა;
- მოდელი გულისხმობს თანამშრომლებთან, როგორც პარტნიორებთან ურთიერთობას, რომელთა ინტერესებს პატივს სცემენ და რომლებსაც აქვთ უფლება თავიანთი შეხედულებები გამოთქვან სასწავლო უნივერსიტეტის ფუნქციონირების იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ ეხებათ;
- მიდგომა მოიცავს კომუნიკაციასა და ჩართულობას; მისი მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, როდესაც მუდმივად არის დიალოგი მენეჯერსა და გუნდის სხვა წევრებს შორის, რათა განისაზღვროს მოლოდინი, ერთმანეთგაუზიარონ ინფორმაცია სასწავლო უნივერსიტეტის მისიის, ფასეულობებისა და ამოცანების შესახებ;
- შედეგად ყველასათვის გასაგები ხდება, თუ რას უნდა მიაღწიოს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტმა, რაც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას.

წილი II. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გამომდინარეობს სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიიდან და წარმოადგენს იმ ძირითად და ოპერაციულ მიზანთა ერთობლიობას, რომელთა მიღწევა გვსურს საკადრო მიმართულებით და ამ მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელ კონკრეტულ ამოცანებს.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა საქმიანობის ისე დაგეგმვას, რომ მაქსიმალურად იქნეს მიღწეული ზემოაღნიშნული მიზნები, როგორც მოკლევადიან ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

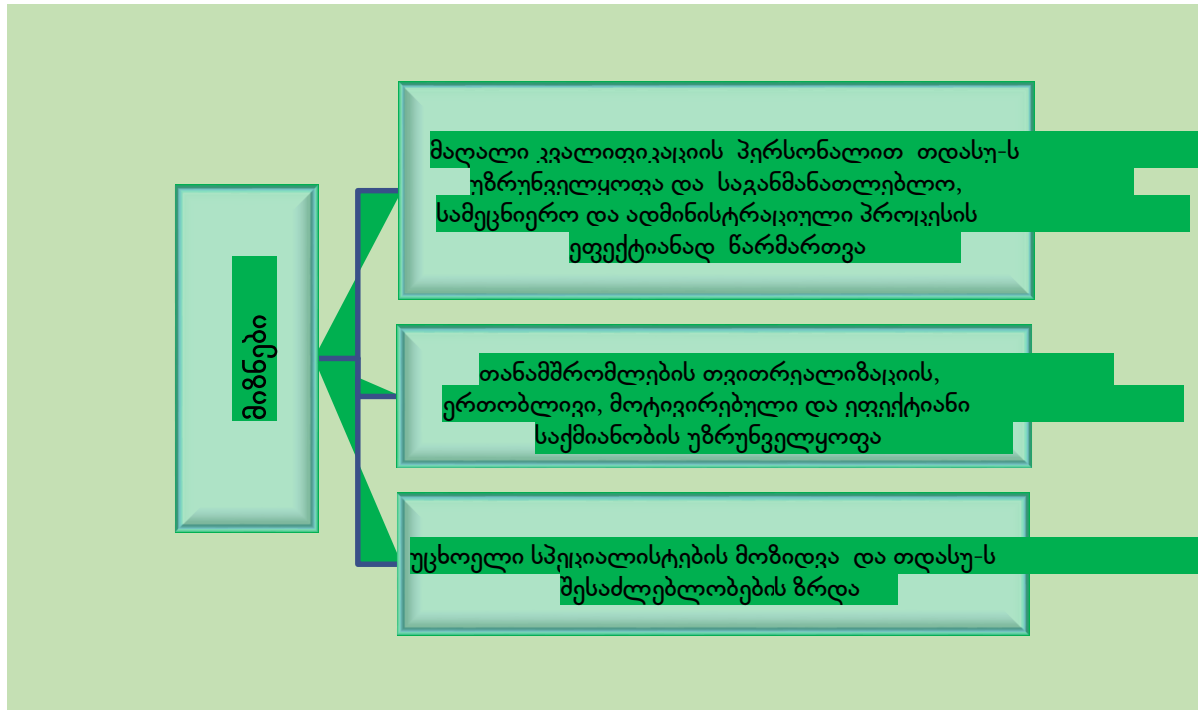
მუხლი 1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია სრულად ესადაგება 2018-2024 წწ. სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ ძირითად და ოპერაციულ მიზნებს და ემსახურება ამ მიზნების მიღწევას.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული დაგეგმვა შემდეგი, გავრცელებული, პრინციპით ხორციელდება:

მუხლი 2. შპს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები

ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნები ჩამოყალიბებულია სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის განმსაზღვრელი ფაქტორებისა და ძირითადი მიმართულების შესაბამისად და მათგან გამომდინარე საჭიროებების, აგრეთვე საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით. სასწავლო უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი მიზნებია:



მუხლი 3. შპს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის

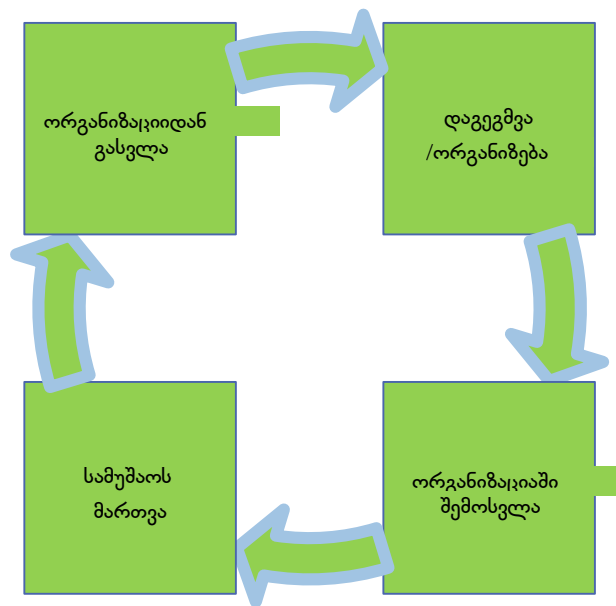
ადამიანური რესურსების მართვის ამოცანებია

- მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება;
- ფუნქცია-მოვალეობები გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებსა და პერსონალს შორის;
- მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მოზიდვა და შერჩევა;
- კადრების სოციალიზაცია;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებების გაუმჯობესება;
- პერსონალის მოტივაციის სისტემის შემუშავება;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასება და ანგარიშვალდებულების ზრდის მექანიზმების დახვეწა;
- ახალგაზრდა პედაგოგებისა და მეცნიერების მხარდაჭერა;
- საგანმანათლებლო-სამეცნიერო ინიციატივების მხარდაჭერა;
- კათედრების და პროფესორ-მასწავლებლების რეიტინგების სისტემის დანერგვა;
- ანაზღაურების სისტემის პერიოდული გადახედვა;

- სამუშაოზე წარმოქმნილი კონფლიქტების მართვა;
- ნორმატიული და მეთოდური მასალის დახვეწა, განახლება და მომზადება კადრების მართვის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით;
- უცხოელი სპეციალისტების მოზიდვისა და თანამშრომლობის პირობების გაუმჯობესება.

მუხლი 4. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლი

- 4.1. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი წარმოადგენს უწყვეტ ციკლს, რომელიც ერთმანეთან მონაცვლე ან პარალელურად მიმდინარე ოთხი ძირითადი მიმართულებით მიმდინარეობს, თითოეული მიმართულება თავის მხრივ ქვემიმართულებებს მოიცავს;
- 4.2. ადამიანური რესურსების მართვის კლასიკური სქემა ასეთია:



მუხლი 5. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ფუნქცია მოვალეობების გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის

სასწავლო უნივერსიტეტის მისიის, მიზნებისა და პროფილის შესაბამისად შეიქმნა ორგანიზაციული სტრუქტურა და გადანაწილდა ფუნქცია-მოვალეობები სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, რაც ასახულია სასწავლო უნივერსიტეტის შინაგანაწესში და სტრუქტურული ერთეულების დებულებებში, აგრეთვე მათ გეგმებსა და ანგარიშებში.

მივიჩნევთ, რომ ამჟამად არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურა სასწავლო უნივერსიტეტის დანიშნულების ღრმა გააზრების და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგია. სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურა გვეხმარება:

1. განვახორციელოთ სტრატეგია;
2. ეფექტიანად ვმართოთ საგანმანათლებლო-სამეცნიერო და ადმინისტრაციული პროცესები;

3. უკეთ გამოვიყენოთ სტრუქტურულ ერთეულებში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები.

სასწავლო უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა ახდენს გავლენას:

- როგორი ხარისხით და რა ვადებში განხორციელდება სტრატეგიული გადამწყვეტილებები;
- რამდენად სწრაფი და შედეგიანი იქნება ორგანიზაციაში მიმდინარე მთავარი პროცესები;
- რამდენად მონდომებულები იქნებიან და რამდენად დაიხარჯებიან ადამიანები ორგანიზაციის სასარგებლოდ.

წარმოდგენილია სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურაში

- სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურა სრულად ფარავს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სფეროებს და იძლევა მისი განვითარების შესაძლებლობებს;
- არ შეიცავს ე.წ. „ნაპრალებს“ (ყველა მათგანს აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები და მოვალეობები) და ადგილი არ აქვს ფუნქციათა დუბლირებას;
- ამასთან, მათი საქმიანობის პერიოდული მონიტორინგით სასწავლო უნივერსიტეტი ადგენს აქვს თუ არა ფუნქციათა გადაფარვას საქმიანობას ადგილი ამა თუ იმ ასპექტში და საუნივერსიტეტო რესურსების რაციონალური ხარჯვის მიზნით, აღმოფხვრის ამ ხარვეზს.

სტრუქტურა და სტრატეგია

- სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურა განსაზღვრავს თუ რა მიმართულებებით და რა ამოცანებზე ნაწილდება მენეჯმენტის ყურადღება და რა სტრატეგიული კომპეტენციები დაგროვდება ორგანიზაციაში.
- სტრუქტურა განაპირობებს შესასრულებელ ამოცანათა ოპერატიულობას, რაც საჭიროებს კარგ კოორდინაციას. სასწავლო უნივერსიტეტის მასშტაბისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმალურობის გათვალისწინებით, ერთეულებს შიგნით და ერთეულებს შორის კოორდინაცია სირთულეს არ წარმოადგენს, ამოცანები კი, გარკვეული გამონაკლისების გარდა, დროულად სრულდება.
- სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ხორციელდება ე.წ. პარალელური კონტროლი, რაც ნიშნავს, რომ ამა თუ იმ ერთობლივის ამოცანის შესრულების პროცესში, ერთეულებს/სამსახურებს შორის სწორად და მკაფიოდ გადანაწილებული ფუნქციების პირობებში, ამოცანის შესრულება და მისი შუალედური შედეგი ურთიერთკონტროლდება.
- სასწავლო უნივერსიტეტის საქმიანობის მოცემულ ეტაპზე მოცემული სტრუქტურა უზრუნველყოფს ფუნქციათა სისრულეს, ამასთან მონიტორინგის შედეგად შეიძლება გამოიკვეთოს, რომ ყველა ფუნქცია არ არის უზრუნველყოფილი სათანადო რესურსით, ან არ არსებობს სასწავლო უნივერსიტეტის მომავალი განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ფუნქცია, ასეთ შემთხვევაში სტრუქტურა გადაიხედება და შეიცვლება.

- სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის შერჩევა ხორციელდება საკონკურსო კომისიის მეშვეობით, კონკურსის წინასწარ გამოცხადებული პირობების და მოთხოვნების შესაბამისად;
- კონკურსის პირობები შეიძლება ითვალისწინებდეს აფილირების მოთხოვნას, რაზედაც ვაკანტური აკადემიური თანამდებობის დაკავების მსურველი წინასწარ აცხადებს თანხმობას და თანამდებობაზე არჩევის შემთხვევაში დებს შესაბამის ხელშეკრულებას;
- კონკურსის პირობებით განსაზღვრული ვადით არჩეულ აკადემიურ პერსონალს, ვადის ამონურვის შემდეგ, შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს კონკურსებში იმავე, ან უფრო მაღალი აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად;
- სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიურ თანამდებობაზე პერსონალის მოზიდვის, შერჩევის და დანიშვნის პროცედურა რეგულირდება „აკადემიური თანამდებობის დასაკავებელი კონკურსის წესით“ .

მუხლი 2. სასწავლო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის დანიშვნა

- სასწავლო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციულ და დამხმარე პოზიციებზე დანიშვნა ხდება რექტორის მიერ, კონკურსის შედეგების საფუძველზე სასწავლო უნივერსიტეტის სტრუქტურისა და განსაზღვრული ფუნქცია-მოვალეობების შესაბამისად და ითვალისწინებს:
 - ფუნქცია-მოვალეობებთან პირის შესაბამისობას;
 - პირის კვალიფიკაციას;
 - სამუშაო გამოცდილებას;
 - რეპუტაციას;
 - თანამდებობის შესაბამის დამატებით მოთხოვნებს;
 - კონკურსის შედეგებს

მუხლი 3. საკვალიფიკაციო და თანამდებობრივი მოთხოვნები აკადემიური პერსონალის მიმართ

3.1. აკადემიური თანამდებობის პირი-აკადემიური პერსონალი

- აკადემიური თანამდებობა გულისხმობს პირის აკადემიური და მეცნიერული მიღწევების აღიარებას და გამორჩეულ პასუხისმგებლობას სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო და კვლევითი ამოცანების განხორციელების საქმეში;
- სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიურ პერსონალს მიეკუთვნება: პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, ასისტენტ-პროფესორი და ასისტენტი;
- პროფესორი: აკადემიურ თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც უძღვება სასწავლო პროცესს და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; პროფესორს უნდა ჰქონდეს უმაღლეს სასწავლებელში სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის სულ მცირე 6 წლის გამოცდილება;

- ასოცირებული პროფესორი: სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც მონაწილეობს სასწავლო პროცესში და ხელმძღვანელობს სტუდენტების სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას; ასოცირებულ პროფესორს უნდა უმაღლეს სასწავლებელში სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის სულ მცირე 3 წლის გამოცდილება;
- ასისტენტ-პროფესორი: სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით, რომელიც თავისი კომპეტენციის შესაბამისად მონაწილეობს სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით პროცესში;
- ასისტენტი: სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური თანამდებობის პირი, დოქტორის აკადემიური ხარისხით ან დოქტორანტი, რომელიც ძირითად საგანმანათლებლო ერთეულში მიმდინარე სასწავლო პროცესის ფარგლებში ახორციელებს სასემინარო და კვლევით სამუშაოებს პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის ან ასისტენტ-პროფესორის ხელმძღვანელობით;

3.2. აკადემიური პერსონალის უფლებები და მოვალეობები

აკადემიურ პერსონალს უფლება აქვს:

- მონაწილეობა მიიღოს უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის მართვაში;
- უნივერსიტეტის მიერ განსაზღვრული საგანმანათლებლო პოლიტიკის ფარგლებში, ისარგებლოს აკადემიური თავისუფლებით და დამოუკიდებლად განახორციელოს სამეცნიერო კვლევა და სწავლება;
- ადმინისტრაციისგან მოითხოვოს სასწავლო და კვლევითი მუშაობისათვის ნორმალური პირობების შექმნა და ხელშეკრულებით განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულება;
- მონაწილეობა მიიღოს პროფესიული განვითარების პროგრამებსა და სხვა სახის პროექტებში, როგორც უნივერსიტეტის ფარგლებში, ისე მის გარეთ;
- უხელმძღვანელოს საბაკალავრო და სამაგისტრო (გარდა ასისტენტისა) ნაშრომების შესრულებას;

3.3. აკადემიური პერსონალი ვალდებულია:

- დაიცვას სასწავლო უნივერსიტეტის შინაგანაწესი და სხვა აქტებით გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- დაიცვას აკადემიური კეთილსინდისიერების, პედაგოგიური და კოლეგიალური ეთიკის ნორმები;
- შეასრულოს სასწავლო უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ადმინისტრაციის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები;
- იზრუნოს საკუთარ პროფესიულ განვითარებასა და მეცნიერულ ზრდაზე;
- სასწავლო პროცესში გამოიყენოს თანამედროვე პედაგოგიური ტექნოლოგიები;
- იზრუნოს ნიჭიერი სტუდენტების გამოვლენისთვის და მათი სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართვისათვის;
- შეასრულოს შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული სხვა ვალდებულებები;

მუხლი 4. კონკურსის წესი აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად

სასწავლო უნივერსიტეტის „აკადემიური თანამდებობის დასაკავებელი კონკურსის წესის“
თანახმად:

4.1. კონკურსის გამოცხადება

- პროფესორ-მასწავლებლების ღია კონკურსის წესით აკადემიურ თანამდებობებზე ასარჩევად, რექტორი გამოსცემს ბრძანებას, რომლითაც განისაზღვრება პროფესორების, ასოცირებული პროფესორებისა ასისტენტ-პროფესორების და ასისტენტების საკონკურსო ადგილების რაოდენობა საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისად;
- კონკურსის ჩატარებასთან დაკავშირებული ყველა ინფორმაცია საჯარო და ხელმისაწვდომი დაინტერესებული პირებისათვის.
- რექტორის ბრძანება საჯარო გაცნობისათვის უნდა გამოქვეყნდეს სასწავლო უნივერსიტეტის ვებგვერდზე, ასევე სასწავლო უნივერსიტეტში თვალსაჩინო ადგილას და პერიოდულ პრესაში;

4.2. განცხადების მიღება

- განცხადების მიღება ხორციელდება მხოლოდ რექტორის ბრძანებით დამტკიცებული ვადების შესაბამისად.
- საკონკურსო კომისიაში წარსადგენად საბუთების ჩამონათვალს ამტკიცებს რექტორი.

5.3. საკონკურსო კომისიები

- აკადემიური თანამდებობის დასაკავებლად კონკურსის ჩატარების მიზნით სასწავლო უნივერსიტეტში იქმნება საკონკურსო კომისია;
- საკონკურსო პირობების დარღვევების (პრეტენზიების, საჩივრების) განხილვის მიზნით სასწავლო უნივერსიტეტში იქმნება – საუნივერსიტეტო სააპელაციო კომისია;
- საკონკურსო კომისიის შემადგენლობებს განსაზღვრავს და ამტკიცებს რექტორი;
- კომისიის შემადგენლობა განისაზღვრება რექტორის ბრძანებით განსაზღვრული წევრთა რაოდენობით, მათ შორისაა კომისიის მდივანი ხმის უფლების გარეშე. ხმის უფლების მქონე კომისიის წევრებს, როგორც წესი უნდა ჰქონდეთ დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული აკადემიური ხარისხი. კომისიის თავმჯდომარედ შეიძლება დაინიშნოს პირი, რომელსაც აუცილებელია ჰქონდეს დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული ხარისხი. კომისია გადაწყვეტილებას იღებს წევრთა სრულის შემადგენლობის უმრავლესობით;
- კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს რექტორი;
- თუ საკონკურსო კომისიის წევრი მონაწილეობას იღებს ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებელ კონკურსში მისი საკითხის განხილვისას მას არ აქვს უფლება მონაწილეობა მიიღოს კენჭისყრაში;
- ამ წესის დარღვევით მიღებული გადაწყვეტილება ბათილია კომისიის წევრის არჩევის ნაწილში;

- საკონკურსო კომისია უფლებამოსილია შეუდგეს მუშაობას, თუ მას ესწრება ხმის უფლების მქონე პირთა ნახევარზე მეტი;
- კონკურსი პროფესორის, ასოცირებული პროფესორის, ასისტენტ-პროფესორის და ასისტენტის აკადემიურ თანამდებობაზე ტარდება ცალ-ცალკე. შეუვსებელი ვაკანსიები შეიძლება დაკავებულ იქნას მხოლოდ განმეორებით გამოცხადებული ღია კონკურსის წესით; (იხ აკადემიური და ადმინისტრაციული თანამდებობების დასაკავებელი კონკურსის ჩატარების დებულება.)

მუხლი 6. მოთხოვნები აკადემიური პერსონალის აფილირებისადმი

6.1. აკადემიური პერსონალის აფილირება

- აფილირება გულისხმობს, შპს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის და აკადემიური თანამდებობის მქონე პირს შორის წერილობით შეთანხმებას, რომლითაც თითოეული აკადემიური თანამდებობის მქონე პირი განსაზღვრავს თავის აფილირებას მხოლოდ ერთ უსდ-სთან, ამ უსდ-ის სახელით მონაწილეობს საზოგადოების განვითარებისა და ცოდნის გაზიარების პროცესებში;
- აფილირებული აკადემიური პერსონალი ახორციელებს ძირითად საგანმანათლებლო, კვლევით/სამეცნიერო საქმიანობას, ხოლო მისი კვლევის შედეგები ეთვლება შპს თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტს;
- აქტიურად არის ჩართული სასწავლო უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო, კვლევით და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში;
- აქტიურად არის ჩართული სტუდენტებისთვის კონსულტაციების განწევსა აკადემიური/სამეცნიერო ხელმძღვანელობის პროცესებში. (აკადემიური პერსონალის აფილირების წესი).

მუხლი 7 მოთხოვნები აკადემიურ პერსონალთან

- წარმართავს მუშაობას დამტკიცებული საგანმანათლებლო პროგრამის/პროგრამების ფარგლებში;
- კურსის დაწყებისთანავე აცნობს სტუდენტს საგნის პროგრამას (სილაბუსს), რომელშიც ლექციების მიხედვით გაწერილია გასავლელი მასალა, სახელმძღვანელოებისა და სხვა დამატებითი სასწავლო მასალის მითითებით;
- ატარებს ზეპირ/ წერით გამოკითხვას, თეორიულ/პრაქტიკული დავალებების შემოწმებას, შუალედურ შემოწმებას და ფინალურ გამოცდას, ფაკულტეტის დეკანთან ან პროგრამის ხელმძღვანელთან წინასწარ შეთანხმებული ტესტებით, თუ სხვა საგამოცდო მასალებით;
- ამოწმებს ტესტირებისა და გამოცდების შედეგებს და მათგან გამომდინარე აფასებს სტუდენტის ცოდნის დონეს;
- შესრულებული დავალებების, შუალედური შემოწმებისა და დასკვნითი გამოცდის შედეგებთან დაკავშირებით, რაც გამოიწვევს სტუდენტის ღირსების შემლაზახვი უკუკავშირის ნებისმიერ ფორმას;

- უტარებს სტუდენტს დამატებით მეცადინეობებს - კონსულტაციებს , რომელიც არ შედის ძირითად კრედიტებში.

აკადემიური პერსონალის მიერ ლექციის გაცდენა

- თუ რაიმე მიზეზით ლექტორის მიერ ხდება ლექციის გაცდენა (ავადმყოფობა, ან სხვ.), ის ვალდებულია ამის შესახებ აცნობოს დეკანატს წინა დღით, ან უკიდურეს შემთხვევაში ლექციის დაწყებამდე.
- პროფესორის მიერ გაცდენილი ლექციის აღდგენა ხდება დეკანატის მიერ განსაზღვრული გრაფიკით, რაც თავის მხრივ ითვალისწინებს სტუდენტთა ინტერესებს; პროფესორის მიერ შუალედური შემონმებისა და დასკვნითი გამოცდის მომზადება/ჩატარება
- პედაგოგი ვალდებულია შუალედური შემონმებისა და დასკვნითი გამოცდებისთვის მომზადებული კითხვები, ტესტები თუ სხვა მასალა, რომელიც მან უკვე შეუთანხმა ფაკულტეტის დეკანს, ან პროგრამის ხელმძღვანელს, გამოცდამდე სამი დღით ადრე გასამრავლებლად გადაუგზავნოს სასწავლო პროცესის ტექნიკური უზრუნველყოფის სამსახურს;
- შუალედური შემონმებისა და დასკვნითი გამოცდების ელექტრონულად ჩატარების შემთხვევაში მომზადებული კითხვები, ტესტები თუ სხვა მასალა;
- აკადემიური პერსონალი ვალდებულია უზრუნველყოს საგამოცდო პროცესის ობიექტურობა და გამჭვირვალობა;
- შუალედური შეფასება და დასკვნითი გამოცდა უნდა ჩატარდეს სასწავლო კურსის სილაბუსში ლექტორის მიერ დაგეგმილი ფორმით;
- სტუდენტისათვის წინასწარ ცნობილი უნდა იყოს თუ რა სახით ჩატარდება შუალედური და დასკვნითი გამოცდები, ასევე, გამოცდაზე დაშვების წინაპირობები;
- გამოცდების ჩატარების თარიღი და დრო განისაზღვრება სასწავლო პროცესის აკადემიური კალენდრის საფუძველზე,
- სტუდენტის გამოცდაზე დაშვების წინაპირობას განსაზღვრავს სასწავლო უნივერსიტეტში მოქმედი სტუდენტის მიღწევების შეფასების წესი, რაც აკადემიურმა პერსონალმა საურველია წინასწარ კიდევ ერთხელ შეახსენოს სტუდენტს.

აკადემიური პერსონალის მიერ გამოცდის გადატანა

- თუ რაიმე მიზეზით ლექტორის მიერ ხდება შუალედური შეფასების ან დასკვნითი გამოცდების გრაფიკის შეცვლა (მითითებულ თარიღზე ადრე ან გვიან გადატანა), ამის შესახებ მან უნდა აცნობოს დეკანატს;
- წინასწარი შეთანხმების გარეშე, მხოლოდ სტუდენტებთან მოლაპარაკებით გამოცდების თარიღის თვითნებურად შეცვლა აკრძალულია და აღიქმება, როგორც დარღვევა.

მუხლი 9. მოთხოვნები საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურისა და ქონების მიმართ

- აკადემიური პერსონალი ვალდებულია გაურთხილდეს და პასუხისმგებლობით მოეკიდოს საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურას/ქონებას და მიუდგეს ეკონომიურად მათ გამოყენებას;
- არ დაუშვას აღნიშნულის პირადი ინტერესებისა და მიზნებისათვის გამოყენება, რაც მძიმე დარღვევად ჩაითვლება;
- განსაკუთრებული სიფრთხილით გამოიყენოს ტექნიკური საშუალებები, რომელსაც ის გამოიყენებს ლექციის ჩასატარებლად;
- აკადემიური პერსონალი/მასწავლებელი მისი მიზნით საუნივერსიტეტო ინფრასტრუქტურის/ქონების დაზიანების ან ტექნიკის დაკარგვის შემთხვევაში ვალდებულია ანაზღაუროს ზარალი, რომლის ოდენობა განისაზღვება სათანადო წესით.

მუხლი 10. აკადემიური პერსონალის ანაზღაურება

- აფილირებულ აკადემიურ პერსონალს ხელფასი უნაზღაურდება ადმინისტრაციის მიერ თითოეულ პირთან წინასწარ შეთანხმებული და კონტრაქტში განწერილი სახელფასო ნიხრით;
- მონვეულ პედაგოგებს შრომა უნაზღაურდებათ საათობრივი დატვირთვის შესაბამისად იმ სემესტრში, როდესაც აღნიშნული კურსი იკითხება, კონტრაქტში აღნიშნული ნიხრით;

მუხლი 11. თანამდებობების შეთავსება

- ადამიანური რესურსის პოტენციალის რაციონალურად გამოყენების მიზნით და მართვის ეფექტიანობის გათვალისწინებით, შესაძლებელია, ერთ თანამშრომელს/აკადემიურ პერსონალს შეეთავსოს თანამდებობა : სტრუქტურული რგოლის ხელმძღვანელობა ან სხვა საპასუხისმგებლო მოვალეობის შესრულება.

მუხლი 12. აკადემიური პერსონალის თანამდებობიდან გათავისუფლება

აკადემიური პერსონალის თანამდებობიდან გათავისუფლების საფუძვლებია;

- პირადი განცხადება;
- ვადიანი შრომითი ხელშეკრულების ვადის გასვლა;
- ეთიკის კოდექსისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ნორმების უხეში ან სისტემატური დარღვევა;
- შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების დარღვევა;
- პენსიაზე გასვლა;
- კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა შემთხვევები.

ნაწილი IV. უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მონვევა, არჩევა და დანიშვნა

სასწავლო უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევის მრავალფეროვან ღონისძიებათა შორის ერთ-ერთია უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მონვევა, რაც ითვალისწინებს არა მარტო მოკლევადიანი პროექტების გახორციელებას მასტერ-კლასების, ტრენინგების და სხვა ჩატარების გზით, არამედ ხანგრძლივადიანი თანამშრომლების ფორმებსაც. ამ უკანასკნელში განვიხილავთ მათთვის საპატიო წოდების მინიჭებას და/ან არჩევას აკადემიური პერსონალის პოზიციაზე.

მუხლი 1. საპატიო წოდება

- უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველო კანონის 39 მუხლის თანახმად, აკადემიურ საბჭოს უფლება აქვს უცხო ქვეყნის მოქალაქე მეცნიერს ან საზოგადო მოღვაწეს განსაკუთრებული დამსახურებისათვის მიანიჭოს საპატიო წოდება.

მუხლი 2 უცხოელი სპეციალისტის/ექსპერტის მონვევა

უცხოელი სპეციალისტის მონვევა სასწავლო უნივერსიტეტის საქმიანობაში ჩართვის მიზნით შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით და მიზნებისათვის, როგორცაა:

- მოკლევადიანი მონვევა მასტერ-კლასების/ტრენინგების ჩასატარებლად პროფესორმასწავლებელთა, სტუდენტთა და ადმინისტრაციისთვის;
- მონვევა ლექციების კურსის წაკითხვის მიზნით ინტენსიურ (დროში შეზღუდულ) რეჟიმში;
- ლექციების კურსის წაკითხვა ელექტრონული ფორმით;
- კონსულტანტად მონვევა სასწავლო უნივერსიტეტის მენეჯმენტის და ხარისხის განვითარების სხვადასხვა სფეროში;
- კონსულტანტად მონვევა სასწავლო უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის განვითარების მიზნებისთვის;
- კონსულტანტად მონვევა პროგრამის დაგეგმვის და განვითარების საკითხებში;
- ექსპერტ-კონსულტანტად მონვევა პროგრამის და მისი განხორციელების შეფასების მიზნებისათვის;
- კონსულტანტად მონვევა კათედრის, როგორც მნიშვნელოვანი საგანმანათლებლო-სამეცნიერო ერთეულის განვითარების საკითხებში;
- კონსულტანტად მონვევა ერთობლივი კურსების/პროგრამების შექმნის და განვითარების მიზნით;
- მონვევა ერთობლივი კვლევების განხორციელების მიზნით;
- მონვევა სამაგისტრო ნაშრომის ერთობლივი ხელმძღვანელობისათვის;

- მონვევა ერასმუს+ და ან სხვა საერთაშორისო პროექტებისთვის სტუდენტთა შესარჩევ კონკურსში მონაწილეობის მიზნით;
- მონვევა სასწავლო უნივერსიტეტის სამეცნიერო შრომათა კრებულის სარედაქციო საბჭოში; - არჩევა/დანიშვნა აკადემიურ თანამდებობაზე.

ნაწილი V. აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების მეთოდოლოგია

აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრა ხდება სასწავლო უნივერსიტეტში მოქმედი დატვირთვის შესაბამისად შემუშავებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე

მუხლი 1. აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის განსაზღვრის პრინციპები

თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორთა მაღალკვალიფიციური შემადგენლობის რესურსისა და პოტენციალის მაქსიმალურად, ეფექტიანად გამოყენების მიზნით საჭიროა პროფესორის ყოველდღიური საქმიანობის, პროფესიული ზრდისა და კარიერული წინსვლისთვის სათანადო პირობების შექმნა, რაშიც აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის ეფექტიანი განაწილების სქემის შემუშავებაც მოიაზრება. მასში, როგორც არცთუ იშვიათად ხდება, პრიორიტეტული არ უნდა იყოს მხოლოდ აუდიტორიაში გატარებული სწავლების საათების, ანუ ე.წ. საკონტაქტო საათების რაოდენობა ან აკადემიურ თანამდებობა, რომელშიც დიდი ადგილი ეთმობა სამეცნიერო მუშაობის, პროფესიული განვითარებისა და ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობის წილს.

აკადემიური პერსონალის ზღვრული დატვირთვის სქემის შემუშავების ძირითადი პრინციპებია:

- აკადემიური პერსონალის დატვირთვის განსაზღვრა ღიად და სამართლიანად, პროფესორთან კონსულტაციის გზით;
- დატვირთვის განაწილება შესაბამისობა უნივერსიტეტის მისიასთან, მიზნებთან, მის მიერ დამტკიცებულ სამოქმედო პრინციპებთან, პოლიტიკასთან და პრაქტიკასთან;
- პროფესორის დატვირთვის განაწილება უნდა ასახავდეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების სრულ სპექტრს: სწავლება, სწავლების მეთოდებისა და კურიკულუმის განვითარება, კვლევა, საგრანტო პროექტებში მონაწილეობა, პროფესიული

კვალიფიკაციის ამალღების მიზნით განხორციელებული საქმიანობა, საუნივერსიტეტო მომსახურება ან უფრო ფართო საზოგადოებრივ აქტივობებში მონაწილეობა და სხვა;

- აკადემიურ პერსონალს არ უნდა მოეთხოვოს დატვირთვის სქემით გათვალისწინებული საქმიანობის ყოველწლიურად ზუსტად შესრულება, რათა დატვირთვის სქემა არ აღმოჩნდეს ხელშემშლელი და შემზღუდველი მათ პროფესიულ და კარიერულ წინსვლაში. აკადემიურ პერსონალს უნდა შეეძლოს ზოგიერთ შესასრულებელ სამუშაოთა წლების მიხედვით გადანაწილება;
- იმ მოვალეობათა ჩამონათვალი, რომელიც აკადემიურ პერსონალს ეკისრება, უნდა შეესაბამებოდეს მათი პოზიციისთვის/აკადემიური თანამდებობისთვის დაწესებულ სტანდარტებს და ნორმებს;
- სრულ შტატში მომუშავე პერსონალს, როგორც წესი, წლის განმავლობაში უნდა ჰქონდეს დატვირთვა, რომელშიც იქნება გათვალისწინებული სხვადასხვა კატეგორიის საქმიანობის მთელი სპექტრი;
- ფაკულტეტი ისე უნდა გეგმავდეს აკადემიური დატვირთვის, რომ იგი შეესაბამებოდეს ცვალებად მოთხოვნებს და სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ გამოკვეთილ პრიორიტეტებს;
- საკონსულტაციო ანაზღაურებადი სამუშაო, რომელიც ხორციელდება სასწავლო უნივერსიტეტის გარეთ, არ უნდა წარმოადგენდეს დატვირთვის ნაწილს;
- აკადემიური დატვირთვის განაწილებისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული დატვირთვის საათების მაქსიმალური რაოდენობა, რათა იგი არ აღემატებოდეს დაწესებულ ნორმას.
- დატვირთვის სქემით დადგენილი, აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური წლიური (საშუალო კვირეული) საათობრივი დატვირთვა ივალისწინებს სწავლების ორივე საფეხურს.

მუხლი 2. აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემა

სასწავლო უნივერსიტეტში აკადემიური პერსონალის მაქსიმალური ჯამური კვირეული დატვირთვა (ყველა საქმიანობაზე და მათ შემადგენელ ცალკეულ კომპონენტებზე) არ აღემატება საქართველოს შრომის კოდექსით დაშვებულ ნორმას. განერილი სასწავლო უნივერსიტეტის სასწავლო პროცესის მარეგულირებელ წესში და აკადემიურ თანამდებობების დასაკავებელი კონკურსის ჩატარებისა და პროფესორის თანამდებობაზე მყოფ პირთა ატესტაციის დებულება, თავი 6 აკადემიური პერსონალის შეფასების კრიტერიუმები.

მუხლი N3 სამეცნიერო-კვლევითი აქტივობები
სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობით დაგროვილი გეგმიური აქტივობები

№	ადმინისტრაციული და საზოგადოებრივი საქმიანობა	აქტივობის ხანგრძლიობა
1	სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს წევრობა	აკადემიური წლის განმავლობაში
2	საფაკულტეტო დარგობრივი კომისიის წევრობა	სემესტრის განმავლობაში
3	საბაკალავრო ნაშრომის დაცვის კომისიის წევრობა	აკადემიური წლის განმავლობაში
4	სამაგისტრო ნაშრომის დაცვის კომისიის წევრობა	აკადემიური წლის განმავლობაში
5	სტუდენტთა სხვადასხვა სამეცნიერო აქტივობების (კონკურსები, კონფერენციები, ოლიმპიადები და სხვ.) ორგანიზება	მინიმუმ ერთი სტუდენტი
6	საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი თემების განხილვაში მონაწილეობა, საექსპერტო და საკონსულტაციო მომსახურების განწევა	აკადემიური წლის განმავლობაში
7	კონსულტაცია სამართლებრივ საკითხებთან, დაფინანსების წყაროების მოძიებასთან, საგრანტო განაცხადის მომზადება, შეფასებასა და წარდგენასთან დაკავშირებით.	სემესტრის განმავლობაში
8	კონსულტაციები პროგრამის განვითარების პროცესებში, ასევე პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილ სხვადასხვა ღონისძიებებში	სემესტრის განმავლობაში
6	საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი თემების განხილვაში მონაწილეობა, საექსპერტო და საკონსულტაციო მომსახურების განწევა	აკადემიური წლის განმავლობაში
7	კონსულტაცია სამართლებრივ საკითხებთან, დაფინანსების წყაროების მოძიებასთან, საგრანტო განაცხადის მომზადება, შეფასებასა და წარდგენასთან დაკავშირებით.	სემესტრის განმავლობაში

8	კონსულტაციები პროგრამის განვითარების პროცესებში, ასევე პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილ სხვადასხვა ღონისძიებებში	სემესტრის განმავლობაში
---	--	------------------------

გადანაწილებულ იქნას შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრულ პერიოდზე, რაც დასტურდება ინდივიდუალური და პროგრამული მიმართულების/კათედრის სამეცნიერო ანგარიშებით.

ნაწილი VI. პერსონალის საქმიანობის შეფასება

სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის შეფასება წარმოადგენს სასწავლო უნივერსიტეტის საკადრო პოლიტიკის შემდგენელ და განუყოფელ ნაწილს, რომლის მიზანია, ხელი შეუწყოს სასწავლო უნივერსიტეტის თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებაში. ერთი მხრივ, ის საშუალებას აძლევს სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალს, შეიმუშაოს სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისი ინდივიდუალური მიზნები და ამოცანები. მეორე მხრივ კი, უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების საქმიანობის რეგულარულ შეფასებას.

მუხლი 1. სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკის მიზნები

1.1. სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების მიზნებია:

- საშუალება მისცეს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომლებს, მონაწილეობა მიიღონ შესაბამისი ფაკულტეტების და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულების განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებაში;
- უზრუნველყოს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ ინდივიდუალური პროფესიული მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება;
- განსაზღვროს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ დასახული და სასწავლო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები;
- დროულად მოახდინოს პოტენციური სირთულეების იდენტიფიცირება სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის მიერ პროფესიული მიზნების განხორციელების პროცესში და განსაზღვროს მათი მოგვარების სტრატეგიები;
- შეაფასოს სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობა სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციულ/ორგანიზაციულ სფეროებში;

- გამოავლინოს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შესაძლებლობები და ხელი შეუწყოს მათ შემდგომ განვითარებას;
- მოახდინოს სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირება;
- გამოავლინოს სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის სუსტი მხარეები და აღმოუჩინოს მათ სათანადო დახმარება.

1.2. პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი პრინციპები

ზემოთ მოცემულ პუქტით განსაზღვრული მიზნების განხორციელებისათვის სასწავლო უნივერსიტეტში მოქმედებს საქმიანობის შეფასების პროცედურები როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალისათვის. შეფასების პროცედურის შემუშავების პროცესში უშუალოდ ჩართულნი იყვნენ უნივერსიტეტის თანამშრომლები, აგრეთვე მოხდა მათი წინადადებებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება. შეფასების პოლიტიკა არის ამ დოკუმენტით განსაზღვრულ საკადრო პოლიტიკას უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმას და ქმნიდეს მისი ეფექტური განხორციელების საფუძველს. სასწავლო უნივერსიტეტის პერსონალის საქმიანობის შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები ეფუძნება პერსონალის მართვის ძირითად პრინციპებს, კერძოდ:

- შეფასება უნდა იყოს სამართლიანი- სასწავლო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების არადისკრიმინაციულობა, ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა;
- აძლევდეს პერსონალს თანაბარ შესაძლებლობებს - სასწავლო უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია პირის დისკრიმინაცია ასაკის, სქესის, ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილების, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით. უნივერსიტეტის თანამშრომელთა შეფასების სისტემა გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს, თუმცა ამავე დროს აუცილებელია პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და მისი პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის პრინციპის პატივისცემა;
- ამკვიდრებდეს მაღალ სტანდარტებს - შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანა უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო მომსახურების სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობაა;
- იძლეოდეს პროფესიული განვითარების სტიმულს - სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია აკადემიური და ადმინისტრაციული, ასევე დამხმარე პერსონალის წარმომადგენელთა ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილებების გათვალისწინება;
- იყოს მონაწილეობითი- სასწავლო უნივერსიტეტის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

მუხლი 2. სასწავლო უნივერსიტეტის აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ეტაპები

სასწავლო უნივერსიტეტის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების პროცესი ერთწლიანი ციკლია და მოიცავს როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასებას. მიუხედავად იმისა, რომ აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შეფასების პროცედურები და მექანიზმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი ფუნქციებისა და საქმიანობის სფეროს გათვალისწინებით, ქვემოთ მოცემული ძირითადი პრინციპებისა და მექანიზმების გამოყენება შესაძლებელია ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასების პროცესშიც.

შეფასების პროცესი ორ ძირითად ეტაპად ხორციელდება:

1. დაგეგმვა/პროფესიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება - აკადემიური პერსონალი განსაზღვრავს გრძელვადიან და მოკლევადიან პრიორიტეტებსა და პროფესიულ მიზნებს, აგრეთვე შეიმუშავებს ერთწლიან ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას, რაც ასახულია შესაბამისი კათედრის/ფაკულტეტის სამოქმედო გეგმაში;
2. განხილვა/შეფასება - შეფასების კომისია და აკადემიური პერსონალის წევრის უშუალო ხელმძღვანელი (თუ ასეთი არსებობს) ამონებს პროფესორ-მასწავლებლის მიერ წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და წინასწარ განსაზღვრული ამოცანების შესრულებას.

დაგეგმვა/პროფესიული მიზნების განსაზღვრა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება

პროფესიული მიზნების განსაზღვრა წარმოადგენს ორმხრივ კომუნიკაციას სასწავლო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობასა და აკადემიურ პერსონალს შორის, რომლის მიზანია, ხელი შეუწყოს პროფესორმასწავლებლების ინდივიდუალურ პროფესიულ განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად რეალიზებას უნივერსიტეტის მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განხორციელების პროცესში. ყოველი აკადემიური წლის დასაწყისში აკადემიურმა პერსონალმა უნდა განსაზღვროს ინდივიდუალური პროფესიული მიზნები და შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა უნივერსიტეტის პრიორიტეტების, მიზნების, ამოცანებისა და ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით.

თავდაპირველად აკადემიურმა პერსონალმა უნდა განსაზღვროს პროფესიული მიზნები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება სასწავლო უნივერსიტეტის, ფაკულტეტის სტრატეგიულ მიმართულებებთან და მიზნებთან. მნიშვნელოვანია, რომ პროფესიული მიზნები განისაზღვროს სამი ძირითადი მიმართულებით: სწავლება, კვლევა და ადმინისტრაციული საქმიანობა. აკადემიური პერსონალის მიერ განსაზღვრული მიზნები სასურველია იყოს ინოვაციური, ამასთან რეალისტური და განხორციელებადი. პროფესიული მიზნების ამსახველი დოკუმენტი უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- მომდევნო წლის პროფესიული მიზნები - სასურველია, განისაზღვროს როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი მიზნები. უნდა შემუშავდეს თითოეული მიზნის შესაბამისი ინდიკატორები, რომელთა მეშვეობითაც პროფესორ-მასწავლებელი შეძლებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებას.
- საქმიანობის გაუმჯობესების პრიორიტეტები - უნდა გამოვლინდეს საქმიანობის ის სფეროები, რომელთა გაუმჯობესება განსაკუთრებულ ძალისხმევას მოითხოვს. უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ამოცანები, რომელთა შესრულება ხელს შეუწყობს საქმიანობის გაუმჯობესებას შესაბამის სფეროში.

- გათვალისწინებულია თუ არა პოტენციური დაბრკოლებები და სირთულეები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას მიზნების განხორციელების პროცესში?
- რამდენად რეალური და განხორციელებადია აკადემიურ პერსონალის მიერ განსაზღვრული მიზნები და შესაძლებელია თუ არა მათი განხორციელების ეფექტურობის შეფასება?
- შეესაბამება თუ არა აკადემიური პერსონალის განვითარების საჭიროებები მის მიერ დასახულ პროფესიულ მიზნებს?
- გააჩნია თუ არა სასწავლო უნივერსიტეტს აკადემიური საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებისათვის საჭირო რესურსები?

ზემოთ აღნიშნული საკითხების განხილვისა და ორმხრივი შეთანხმების მიღწევის შემდეგ აკადემიური პერსონალი შეიმუშავებს ერთწლიან ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას, რომელიც უნდა შეიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- სამოქმედო გეგმის საბოლოო ექვემდებარება განხილვას და შეფასებას.
განხილვის/შეფასების ეტაპი აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია მისი მიღწევებისა და წარუმატებლობების გამოვლენა, შემდგომი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. უნივერსიტეტმა უნდა შეიმუშაოს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შეფასების ერთიანი პროცედურები და მექანიზმები. კერძოდ, უნდა განისაზღვროს შეფასების კომისიის შემადგენლობა და ფუნქციები, შეფასების კრიტერიუმები, აკადემიური პერსონალის წლიური ანგარიშის ფორმა, შეფასებისათვის აუცილებელი მასალების ნუსხა და ა.შ.
- აკადემიური პერსონალის საქმიანობა თვსდება წლის ბოლოს ფაკულტეტის ხელმძღვანელობისა და/ან ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ შექმნილი შეფასების კომისიის მიერ. შეფასების კომისიამ უნდა განიხილოს აკადემიური პერსონალის მიერ წარმოდგენილი წლიური ანგარიში, აგრეთვე მისი საქმიანობის ამსახველი სხვა დოკუმენტები.
- განხილვისა და შეფასების პროცესისათვის აკადემიური პერსონალის წარმომადგენლები ამზადებენ თავიანთი საქმიანობის წლიურ ანგარიშს, რომელიც უნდა შეიცავდეს:
 - ძირითადი ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების მიმოხილვას;
 - წლის განმავლობაში მომხდარ მნიშვნელოვან ცვლილებებს აკადემიური პერსონალის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში;
 - სწავლების, კვლევისა და ადმინისტრაციული საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერას;
 - გარემოებებს, რომლებმაც ხელი შეუშალა აკადემიური პერსონალის წევრს პროფესიული მიზნების წარმატებით განხორციელებაში;
 - აკადემიური პერსონალის წევრის მიერ წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვასა და მათ გავლენას.
- შეფასების კომისია აკადემიური პერსონალის საქმიანობას აფასებს შემდეგი მასალების საფუძველზე:
 - პროფესორ-მასწავლებლის უკანასკნელი წლის სამოქმედო გეგმა;
 - აკადემიური პერსონალის პუბლიკაციები, კვლევითი გრანტის შედეგები და სხვა მნიშვნელოვანი მიღწევების ამსახველი დოკუმენტები;

- ფაკულტეტის ხელმძღვანელისა და კოლეგების შეფასებები და ა.შ.

ამ მასალებზე დაყრდნობით შეფასების კომისიამ უნდა მოამზადოს დასკვნა აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შესახებ, რომელსაც ფაკულტეტის დეკანს და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს წარუდგენს. პოზიტიური დასკვნის საფუძველზე შესაძლებელია მიღებულ იქნეს გადანყვეტილება აკადემიური პერსონალის დანინაურების, შრომის ანაზღაურების გაზრდის ან სხვა წამახალისებელი ჯილდოს მიკუთვნების შესახებ.

არაღამაკამაყოფილებელი დასკვნის შემთხვევაში უნდა შემუშავდეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმა ან გატარდეს კანონით გათვალისწინებული სხვა ღონისძიებები

. მუხლი 3. შეფასების კრიტერიუმები

შეფასების პროცესის წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებელია, შემუშავდეს შეფასების ჯეროვანი კრიტერიუმები და ინდიკატორები. პროფესორის ფუნქციის მრავალფეროვნების გათვალისწინებით შემუშავებულია მულტი-კრიტერიუმების სისტემა, რაც მოიცავს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ყველა სფეროს: სწავლებას, სამეცნიერო საქმიანობას, ადმინისტრაციულსაზოგადოებრივ საქმიანობას და ფასდება შეფასების კომისიის მიერ.

სწავლება

აკადემიური პერსონალის ერთ-ერთ ძირითადი მოვალეობაა სასწავლო პროცესში საკუთარი ცოდნის ეფექტური გამოყენება და უახლესი კვლევების შედეგების დანერგვა. სწავლების ფუნქციის წარმატებით განხორციელების მაგალითებია:

- კურიკულუმის შემუშავება;
- უმაღლესი აკადემიური განათლების სხვადასხვა საფეხურების სტუდენტთა კვლევითი მუშაობის ხელმძღვანელობა;
- სწავლების ინოვაციური მეთოდების დამუშავება და დანერგვა სასწავლო პროცესში;
- სტუდენტებისათვის დროული და კვალიფიციური შეფასებებისა და რეკომენდაციების მიწოდება;
- სასწავლო პროექტების შემუშავება და განხორციელება;
- სწავლების ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა კოლეგებისა და სხვა პროფესიონალების გამოცდილებისა და უახლესი კვლევითი მიგნებების გამოყენებით და ა.შ.

აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- სტუდენტების გამოკითხვებისა და შეფასებების შედეგები;
- სტუდენტთა მიღწევები შესაბამის აკადემიურ დისციპლინებში;
- შეფასების კომისიის მიერ პროფესორ-მასწავლებლის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის თვითშეფასება;
- სწავლების დარგში მიღებული წოდებები ან ჯილდოები და ა. შ

სამეცნიერო საქმიანობა

სასწავლო უნივერსიტეტის სამეცნიერო საქმიანობის ძირითადი როლი მდგომარეობს ხარისხიანი სამეცნიერო აქტივობების გამრავალფეროვნება-გაღრმავებაში და მისი შედეგების ინტეგრირება სასწავლო პროცესში. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით სასწავლო უნივერსიტეტის განსაზღვრული აქვს სამეცნიერო საქმიანობის სახეები, კერძოდ:

1. სასწავლო უნივერსიტეტის პრიორიტეტულ სამეცნიერო მიმართულებაზე/თემაზე მუშაობა;
2. მონოგრაფიის მომზადება;
3. კოლექტიური მონოგრაფიის მომზადება;
4. სახელმძღვანელოს მომზადება;
5. სამეცნიერო შრომათა კრებულის მომზადება;
6. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული რეფერირებად/რეცენზირებად ჟურნალებში;
7. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული იმპაქტ-ფაქტორიან ჟურნალებში;
8. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული საზღვარგარეთის ჟურნალებში;
9. სამეცნიერო სტატიები გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომათა კრებულში;
10. სამეცნიერო-პოპულარული ნაშრომების მომზადება;
11. სტატია ან თეზისები სამეცნიერო კონფერენციების, სიმპოზიუმების, სემინარების მასალათა კრებულში;
12. სასწავლო-მეთოდური ნაშრომის მომზადება;
13. მოხსენება სამეცნიერო კონფერენციებზე და სხვა სამეცნიერო ღონისძიებებში;
14. ეროვნულ, რეგიონულ და/ან საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში (სიმპოზიუმში, სემინარში) მონაწილეობა;
15. სამეცნიერო ღონისძიებების ორგანიზება (სამეცნიერო სემინარი, მრგვალი მაგიდა, სამეცნიერომეთოდური სემინარი, საჯარო ლექცია, ვორქშოფი, გამოფენა, ფესტივალი, მეცნიერის ხსოვნის საღამო, სამეცნიერო საზოგადოების დაარსება, სამეცნიერო-თემატური კვირეული და ა.შ.);
16. სტუდენტთა სამეცნიერო საქმიანობის ორგანიზება (კონფერენცია, პროექტი);
17. სარედაქტორო საქმიანობა (მონოგრაფიის, სახელმძღვანელოს, სამეცნიერო შრომათა კრებულის, სამეცნიერო ჟურნალის რედაქტორობა, სარედაქციო საბჭოს წევრობა, სარედაქციო კოლეგიის წევრობა) და სხვა;
18. სარეცენზიო საქმიანობა (სტატიის, მონოგრაფიის, სახელმძღვანელოს, სამეცნიერო შრომათა კრებულის, სამეცნიერო ჟურნალის, სადოქტორო/სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზირება
19. სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელობა;

20. სამეცნიერო საზოგადოების წევრობა;
21. დაფინანსებულ სამეცნიერო პროექტში/პროექტებში მონაწილეობა;
22. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობა.
23. ლექციები, საჯარო გამოსვლები, პრეზენტაციები, ლექციები მიწვევით და სხვა აქტივობები, რაც არ არის გამოქვეყნებული.

აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- აკადემიური პერსონალის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის თვითშეფასება;
- კოლეგების, აგრეთვე დამოუკიდებელ მკვლევართა შეფასებები;
- კვლევის დარგში მიღებული ნოდებები ან ჯილდოები; ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული საქმიანობა ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული საქმიანობა აკადემიური პერსონალის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ერთი მხრივ, ის ეხმარება აკადემიურ პერსონალს, ხოლო, მეორე მხრივ, საშუალებას აძლევს სასწავლო უნივერსიტეტს, წარმატებით განახორციელოს საკუთარი მისია და სტრატეგიული მიზნები. აკადემიური პერსონალის მიერ ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული ფუნქციის წარმატებით განხორციელების მაგალითებია:
 - სასწავლო უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტების მმართველი კომისიებისა და სტრუქტურული ერთეულების წევრობა;
 - აკადემიური პერსონალის მენტორობა;
 - მონაწილეობის მიღება სტუდენტებისა და კვალიფიციური აკადემიური პერსონალის მოზიდვაში;
 - აქტიური მონაწილეობა შესაბამის დარგში მოქმედი პროფესიული ორგანიზაციების საქმიანობაში;
 - სხვა უნივერსიტეტებთან, სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა; - კონფერენციების, სემინარებისა და ტრენინგების ორგანიზება;
 - წიგნების სამეცნიერო რედაქტირება, რეცენზირება და ა. შ.

აკადემიური პერსონალის მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებების განხორციელების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია შემდეგი ინდიკატორების გამოყენებით:

- აკადემიური პერსონალის წლიური ანგარიშის შეფასების შედეგები;
- აკადემიური პერსონალის თვითშეფასება;
- კოლეგების, სასწავლო უნივერსიტეტისა და ფაკულტეტის ხელმძღვანელების შეხედულებები და შეფასებები;
- მიღებული ნოდებები ან ჯილდოები;
- პროფესიულ ორგანიზაციებში საქმიანობის დამადასტურებელი დოკუმენტები და ა.შ.
-

შეფასების მულტი-კრიტერიუმების სისტემა

ინდიკატორი 1. სტუდენტის მიერ აკადემიური პერსონალის შეფასების კრიტერიუმები

- 1.1. სტუდენტის მიერ აკადემიური პერსონალის შეფასება ხდება კურსის დასრულებისთანავე;
- 1.2. შეფასება ანონიმურია;
- 1.3. შეფასება ხდება კითხვარის საფუძველზე (ელექტრონული ფორმით);
- 1.4. კითხვარი შედგება დახურული და ღია კითხვებისაგან;
- 1.5. ღია კითხვებს ქულა არ ეწერება და განიხილება აკადემიური პერსონალის ინდივიდუალური შეხვედრის დროს.

საქმიანობის სოციალურ-ეთიკური ასპექტები სწავლების პერიოდში პროფესორი:

1. გამოხატავს სტუდენტების მიმართ პატივისცემას, იცავდა სამართლიანობას;
2. არის პუნქტუალური და ყურადღებიანი;
3. ახერხებს სტუდენტის დაინტერესებას და სალექციო პროცესში ჩართვის მოტივირება (კითხვების დასმა, დისკუსია, ბრენსტორმინგი და სხვა);
4. სწავლების პროცესი არის დაგეგმილი და წარმართული სილაბუსის გრაფიკით;
5. ახდენს სტუდენტთა მოტივირებას თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტის იმიჯის რეკლამირებისათვის;

სწავლა-სწავლების ასპექტები სწავლების პერიოდში პროფესორი:

6. ახდენს სფეროს/დისციპლინის თანამედროვე ცოდნის დემონსტრირებას, იშველიებდა რა ახალ ფაქტებს, მოვლენებს, წყაროებს, ავტორებს, ღონისძიებებს, ტრენდებს, სხვათა საუკეთესო გამოცდილებებს;
7. იყენებს და ახორციელებდა შეფასების იმ მეთოდებსა და ხერხებს, რაც განსაზღვრული აქვს სილაბუსით;
8. იყენებს სწავლების მრავალფეროვან მეთოდებს, თანამედროვე ტექნოლოგიებს, დამხმარე მასალას გამომდინარე კურსის მიზნებიდან;
9. იყენებს კურსის მიზნების შესაბამის მრავალფეროვან და ადეკვატურ შეფასების ხერხებს და მეთოდებს;
10. ანალიზებს და კომენტარებს უკეთებს ტესტს, ახდენს სასწავლო პროცესის შეფასებას და ასრულებს სხვა აქტივობებს ასწორებს არსებულ ხარვეზებს, შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, რაიმე ეჭვის ან/და უკმაყოფილების არსებობის შემთხვევაში.

სტუდენტის მიერ პროფესორის შეფასების სისტემა:

სტუდენტის მიერ პროფესორის შეფასება

- A-სტუდენტი
- C-კრიტერიუმი
- Q-ქულა

სტუდენტი	კრიტერიუმები და ქულები										სულ მაქსიმალური ქულა
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	
A1											
A2											
A3											
A4											
A5											
....											

სტუდენტთა მიერ პროფესორთა შეფასების შედეგები

- Pr-პროფესორი
- C-კრიტერიუმი
- Q-ქულა

პროფესორი	კრიტერიუმები და ქულები										სულ მაქსიმალური ქულა
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	
Pr 1											
Pr 2											

Pr 3											
Pr 4											
Pr 5											
....											

ინდიკატორი 2. აკადემიური პერსონალი წლიური თვითანგარიში

აკადემიური პერსონალის წლიურ თვითანგარიშში ასახული უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:

1. ძირითადი ფუნქციები;
2. წინა სამოქმედო გეგმის შესრულება;
3. წლის განმავლობაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები აკადემიური პერსონალის ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში;
4. სწავლა- სწავლების მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
5. სამეცნიერო საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
6. ადმინისტრაციულ-საზოგადოებრივი საქმიანობის მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევების აღწერა;
7. გარემოებები, რომლებმაც ხელი შეუშალა პროფესორს/მასწავლებელს პროფესიული მიზნების წარმატებით განხორციელებაში;
8. მიღებული და გაზიარებული რეკომენდაციები;
9. აკადემიური პერსონალის წევრის მიერ წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვა და მათი გავლენა;
10. მომავალი მომავალი დარგობრივი განვითარების საჭიროებები.

კომისია განიხილავს თვითანგარიშში მოყვანილ ინფორმაციას, მის მართებულობას, წარმოდგენილ მტკიცებულებებს (არსებობის შემთხვევაში) და მიერ შემდეგი კრიტერიუმების საფუძველზე: წლიური თვითანგარიშის ფორმა:

თვითანგარიშის ასპექტები აღწერა

1. ძირითადი ფუნქციები
2. წინა სამოქმედო გეგმის შესრულება (აღწერის ფორმა თავისუფალია)
3. ცვლილებები წლის განმავლობაში ფუნქციებთან დაკავშირებით
4. სწავლების მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევები (აღწერის ფორმა თავისუფალია)

5. სამეცნიერო საქმიანობის მიმართულებით (დოკუმენტის „სამეცნიერო საქმიანობის არსებული ძირითადი მიღწევები ორგანიზება და შეფასება“)
6. ადმინისტრაციულ-საზოგადოებრივი საქმიანობის (აღწერის ფორმა თავისუფალია) მიმართულებით არსებული ძირითადი მიღწევები მოცემულ პუნქტების შესაბამისად
7. გარემოებები, რომლებმაც ხელი შეუშალა (აღწერის ფორმა თავისუფალია) აკადემიური პერსონალის წევრს პროფესიული
8. მიზნების წარმატებით განხორციელებაში
9. წლის განმავლობაში გამოყენებული პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიმოხილვა და მათი გავლენა;
10. ხელმძღვანელებისაგან მიღებული და არსებობის შემთხვევაში გაზიარებული რეკომენდაციები; მომავალი განვითარების საჭიროებები (აღწერის ფორმა თავისუფალია)

ინდიკატორი 3. აკადემიური პერსონალის შეფასება ფაკულტეტის ხელმძღვანელის, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის და კოლეგების (კომისიის) მიერ

მულტი - კრიტერიუმების სისტემა

სწავლა-სწავლება

1. კურსის სილაბუსი (პროფესორის): კურსის სილაბუსი წარმოაჩენს პროფესორის, როგორც საგნის/სფეროს ექსპერტის სახეს, შესრულებულია კეთილსინდისიერად, დაცულია სასწავლო უნივერსიტეტის მოთხოვნები სილაბუსის შინაარსისადმი, გაფორმებულია აკადემიურად და წარმოადგენს „ცოცხალ“, სტუდენტისთვის გასაგებ, რეალურად საავტორო დოკუმენტს;
2. კურსის სილაბუსი : კურსის სილაბუსი წარმოაჩენს აკადემიური პერსონალის მიერ, როგორც პროფესიონალის სახეს, შესრულებულია კეთილსინდისიერად, დაცულია სასწავლო უნივერსიტეტის მოთხოვნები სილაბუსის შინაარსისადმი, გაფორმებულია აკადემიურად და წარმოადგენს „ცოცხალ“, სტუდენტისთვის გასაგებ დოკუმენტს;
3. პროფესორი/მასწავლებელი იცავს კურსის სილაბუსის ძირითად განაცხადებს (გეგმა, მასალა, თემების თანმიმდევრობა, დავალებების გრაფიკი), რაც დასტურდება მასთან და სტუდენტებთან გასაუბრებით;
4. მონაწილეებს/მონაწილეობდა პროგრამის შედგენის, მისი ხარისხის განვითარებისა და გაუმჯობესების პროცესში;

5. აკადემიური პერსონალის მიერ მომზადებული მასალა (ქეისი, ტესტი, ამოცანა, ჰანდაუტი, პრეზენტაცია, ცხრილი, თვალსაჩინო მასალა, საკითხავი მასალა და სხვა) კურსის მიზნების ადეკვატური და გამართულია;
6. ლექცია/პრაქტიკული მეცადინეობა ტარდება თანამედროვე მეთოდების, ან/და თანამედროვე და კლასიკური მეთოდების კომბინაციის გამოყენებით, სტუდენტზე ორიენტირებული და აღწევს კონკრეტული ლექციის/პრაქტიკული მეცადინეობის მიზნებს, რომელთაც განაცხადებს ლექციის დანებისთანავე;
7. აკადემიური პერსონალი ამყარებს კარგ კონტაქტს აუდიტორიასთან, საუბრობს ნათლად, გასაგებად, დახვეწილი ენით; მისი ენერჯია და ენთუზიაზმი გადამდებია და იოლად ახერხებს სტუდენტთა მოტივირებას და ჩართვას სალექციო პროცესში; ამხნევეს მათ დასვან კითხვები, ჩაერთონ დისკუსიაში, ამასთან გამოხატავს პატივისცემას ნებისმიერი, თუნდაც საკამათო ან დაუხვეწავი, მოსაზრებისადმი;
8. აკადემიური პერსონალის საქმიანობის პროცესი რეალურად ემსახურება სტუდენტის ინტელექტუალურ და შემეცნებით განვითარებას, კომუნიკაციის უნარების გამომუშავებას და მათი თვითრეალიზაციის ხელშეწყობას, მათ შორის კვლევის უნარების განვითარებას;
9. პროფესორი იყენებს შეფასების მრავალფეროვან მეთოდებს, აცნობს მათ სტუდენტებს; უპირატესობას ანიჭებს განმავითარებელ შეფასებას და იცავს სამართლიანი, ღია, გამჭვირვალე, სისტემატური შეფასების თსაუ-სსასწავლო პროცესის რეგულირების წესს;
10. ახორციელებს ხარისხიან უკუკავშირს: კურსთან დაკავშირებით (კურსის განმავლობაში ან მისი დასრულების დროისთვის მის მიერ შედგენილი მოკლე კითხვარის საფუძველზე), ანალიზებს ტესტის, სხვადასხვა სახის დავალების, პრეზენტაციის შედეგებს და სხვა. აუდიტორიაში განიხილავს შესრულებული დავალებების მხოლოდ ტიპურ ხარვეზებს, სტუდენტთან იდენტიფიცირების გარეშე, იძლევა მათი დაძლევის რეკომენდაციებს; შეუძლია აღნიშნულის დადასტურება (მაგალითად მოკლე კომენტარები ან რეცენზია ნაშრომზე, ელექტრონული საქმიანობის წარმართვა და გამოყენება, ელექტრონული მიმოწერა სტუდენტთან და სხვა);
11. მომზადებულ აქვს და ატარებს (ან აპირებს შემდგომში) მოკლევადიან კურსებს/კონსულტაციებს „სწავლა მთელი ცხოვრების განმავლობაში“ ეგიდით, სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის და საზოგადოების განვითარებაში წვლილის შეტანის მიზნით;
12. სოციალურ-ეთიკური ასპექტები
13. კოლეგიალური და პუნქტუალურია, გამოხატავს მზაობას ჩაერთოს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებში, მათ შორის დამატებითი დროს ხარჯზე; აქტიურად მონაწილეობს საუნივერსიტეტო საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს შეფასების პროცესებში. ყოველმხრივ ხელს უწყობს უმცროსი კოლეგების პროფესიულ ზრდას;

შეფასების კრიტერიუმები

შეფასების პროცედურა და შედეგები

K- კომისიის წევრი

C- კრიტერიუმი

Q- ქულა

კომისიის წევრი	შეფასების კრიტერიუმი და ქულები პროფესორი/მასწავლებელი-----												სულ მაქს. ქულა
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	Q11	Q12	
K1													
K2													
K3													
...													
ჯამური ქულა													✓

აკადემიური პერსონალის საქმიანობის საბოლოო შეფასების ფორმა 3 ინდიკატორის მიხედვით

პროფესორი	ინდიკატორი 1	ინდიკატორი 2	ინდიკატორი 3	ჯამური ქულა
	მაქსიმალური ქულა	მაქსიმალური ქულა	მაქსიმალური ქულა	

Pr 1				
Pr 2				
Pr 3				
....				
კომისიის წევრთა ხელმოწერა				
1. --				
2. --				
3. --				

მუხლი 4. ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასება

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის შეფასებისთვის გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

განხორციელებული საქმიანობის ხარისხი: დადგენილი მოთხოვნები და უნარ-ჩვევები:

1. არაღამაკმაყოფილებელი;
2. კვალიფიკაცია;
3. ღამაკმაყოფილებელი;
4. კომპეტენტურობა;
5. სათანადო;
6. გამოცდილება;
7. კარგი;
8. კომუნიკაბელურობა;
9. გამორჩეული და სანიმუშო.
10. სუბორდინაცია;
11. პუნქტუალობა;
12. მიმღებლობა შენიშვნებისა და რეკომენდაციებისადმი;

შეფასების პროცედურა და შედეგები

შეფასება ხორციელდება კომისიის მიერ, რომელშიც აუცილებლად მონაწილეობს უშუალო ხელმძღვანელი.

კომისიის წევრი	შეფასების კრიტერიუმი და ქულები												სულ მაქს. ქულა
	პერსონალი-----												
	თანამდებობა-----												
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
	Q1	Q2	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7	Q7	Q9	Q10	Q11	Q12	
K1													
K2													
K3													
...													
ჯამური													
ქულა													
კომისიის წევრთა ხელმოწერა													
1. --													
2. --													
3. --													

მუხლი 5. პერსონალის არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა

აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში:

- არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს სუსტი მხარეების გამოვლენასა და აღმოფხვრას პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობის პროცესში. თუ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მიზნით სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ მიღებული ზომები შედეგს არ გამოიღებს, შესაძლებელია დღის წესრიგში დადგეს აკადემიური პერსონალის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი;
- შეფასების კომისიას მიერ აკადემიური პერსონალის საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შეფასების შემთხვევაში ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურმა შესაბამისი აკადემიური პერსონალის მონაწილეობით უნდა შეიმუშაოს ამ უკანასკნელის საქმიანობის გაუმჯობესების გეგმა. ეს გეგმა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში განსხვავებული იქნება, თუმცა მასში უნდა აისახოს შემდეგი ძირითადი საკითხები:
 - აკადემიური პერსონალის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
 - გამოვლენილი სუსტი მხარეების გამოსწორების გზები და ამისათვის აუცილებელი რესურსები;
 - კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც შეფასდება პროფესორ-მასწავლებლის მიერ თავისი საქმიანობის გაუმჯობესება.

- აკადემიური პერსონალის წევრი და ფაკულტეტის ხელმძღვანელი ან უშუალო ხელმძღვანელი წლის განმავლობაში რამდენჯერმე შეხვდნენ ერთმანეთს და განიხილონ აკადემიური პერსონალის საქმიანობა შემუშავებული გეგმის მიხედვით. ანგარიში აკადემიური პერსონალის წევრის საქმიანობის შესახებ უნდა მომზადდეს და გამოყენებულ იქნეს წლიური შეფასების დროს.
- იმ შემთხვევაში, თუ აკადემიური პერსონალი ვერ შეძლებს თავისი საქმიანობის სუსტი მხარეების გამოსწორებას წინასწარ განსაზღვრულ ვადაში, ფაკულტეტის ხელმძღვანელობა თავდაპირველად ზეპირ, ხოლო შემდეგ წერილობით გაფრთხილებას მისცემს მას. თუ გაფრთხილებები სასურველ შედეგს არ გამოიღებს, სასწავლო უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობას შეუძლია დასვას პროფესორმასწავლებლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.
- აკადემიური პერსონალის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხის განსახილველად ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ, სასურველია, შექმნას სპეციალური კომისია, რომლის შემადგენლობაში შევლენ როგორც ადმინისტრაციის, ისე აკადემიური პერსონალის წევრები. ფაკულტეტის ხელმძღვანელობამ ან აკადემირ პერსონალთან უშუალო ხელმძღვანელმა აღნიშნული კომისიას წინაშე უნდა წარმოადგინოს პროფესორ-მასწავლებლის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრეტენზიები და განმარტოს მისი სამსახურიდან დათხოვნის საფუძვლები.
- აკადემიური პერსონალის უფლება აქვს, გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება მისი საქმიანობის შეფასების სამართლიანობასა და ობიექტურობაზე, აგრეთვე დაასახელოს ის დაბრკოლებები, რომლებმაც ხელი შეუშალეს დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ შესრულებაში. გადანყვეტილება აკადემიური პერსონალის სამსახურიდან დათხოვნის შესახებ უნდა შეიცავდეს:
 - აკადემიური პერსონალის საქმიანობასთან დაკავშირებულ პრეტენზიებს;
 - სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ მიღებულ ზომებს აკადემიური პერსონალის საქმიანობის გამოსწორების მიზნით;
 - აკადემიური პერსონალის უფლების განმარტებას, გაასაჩივროს მიღებული გადანყვეტილება.

ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შემთხვევაში

- ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის არადაამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს სუსტი მხარეების გამოვლენასა და აღმოფხვრას მათი საქმიანობის პროცესში;
- თუ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მიზნით უნივერსიტეტის მიერ მიღებული ზომები შედეგს არ გამოიღებს, შესაძლებელია დღის წესრიგში დადგეს პირის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი, მოქმედი კანონმდებლობის დაცვით.

ნაწილი VII. პერსონალის მოტივაციის სისტემა

თბილისის დავით აღმაშენებლის სასწავლო უნივერსიტეტი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის სისტემა არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების მოზიდვას და შენარჩუნებას. სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობასა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან.

სასწავლო უნივერსიტეტი პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა ნაყოფიერი შრომისადმი, სასწავლო უნივერსიტეტის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული გადანაცვლებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი:

- ხელფასი;
- კოლეგები;
- მენეჯერები/ხელმძღვანელები;
- სამუშაო დატვირთვა და სასწავლო უნივერსიტეტში დამკვიდრების შესაძლებლობა.

ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

ძირითადი მოტივაციური ფაქტორებია:

- პერსპექტივის არსებობა;
- შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა ;
- შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა;
- კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადანაცვლებების მიღების პროცესში;
- სამუშაო ღრის ელასტიურობა
- ემოციური დაძაბულობის მოხსნა.

ხელფასი- ზოგადად, მისი გაზრდა არის ძლიერი, მაგრამ მოკლევადიანი მოტივატორი; პრემიებიც, მოკლე ღრით ზრდის მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილებას და ვერ უზრუნველყოფს ხარისხს. ასევეა, შესრულებასთან დაკავშირებული ანაზღაურებაც, აქვს გარკვეული მოტივაციური ღირებულება, მაგრამ არა მდგრადი და გრძელვადიანი. ყველაზე მაღალი მოტივაციური ღირებულება გააჩნია სპეციალური ნიხრების შემოღებას. მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასი ხასიათდება მოტივაციის შედარებით მოკლევადიან ინდიკატორად, მას მაინც უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მისი მონაწილეობითა და კანონზომიერი გადანაწილებით იქმნება შრომითი რესურსების რაოდენობრივი და თვისობრივი დიფერენციაცია - გრადაციის ბადე, რომელიც ავსებს საკადრო სტრუქტურის როგორც ვერტიკალურ, აგრეთვე ჰორიზონტალურ სივრცეებს.

კადრების იერარქიული განაწილება გულისხმობს მათ საფეხურებრივ განლაგებას პირამიდის ფუძიდან მწვერვალისაკენ, თანამდებობრივი არქიტექტონიკის გათვალისწინებით, დაბალი პასუხისმგებლობიდან უმაღლეს პასუხისმგებლობამდე.

ვერტიკალური იერარქიული საფეხურებია: დაბალი, საშუალო, მაღალი დონე (შესაბამისი ქვედონეებით - საჭიროების შემთხვევაში). თითოეული იერარქიული დონე მოითხოვს ღრმად დიფერენცირებულ ფუნქციურ გამიჯვნას და მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ პასუხისმგებლობებს.

კადრების ხარისხობრივი განაწილება გულისხმობს ერთ იერარქიულ დონეზე კადრების ხარისხობრივი მონაცემების ჰორიზონტალურ დიფერენცირებას, დაბალი მაჩვენებლიდან უმაღლესამდე. ჰორიზონტალური იერარქიული საფეხურები გთუნიში ძირითადად არის ხარისხი:

- არადამაკმაყოფილებელი/მიუღებელი;
- შეუმჩნეველი/საშუალო/დამაკმაყოფილებელი;
- სათანადო/კომპეტენტური/კარგი;
- განსაკუთრებული/გამორჩეული/სამაგალითო/სანიმუშო/ საუკეთესო და ა.შ...

თითოეული ხარისხი მოითხოვს პერსონალის საქმიანობის და ამ საქმიანობის შედეგების ღრმა შესწავლას და მისი უნარ-ჩვევების შედარებას დადგენილ მოთხოვნებთან, კვალიფიკაციის, გამოცდილების დონის შეფასებას და ისეთი სამუშაო თვისებების გამომჟღავნებას, როგორცაა: კომუნიკაბელურობა, სუბორდინაცია, ქვემდგომის უნარის შეფასება-წარმოჩინება ზემდგომის წინაშე და სხვა. ხარისხობრივი საფეხურების დინამიკის კოორდინაცია დარეგულირებადია კვალიფიკაციის ამაღლების უწყვეტი ციკლის შექმნით.

სასწავლო უნივერსიტეტი განიხილავს ბონუსის სისტემის შემოღებას, რაც პირობითი სახელწოდებაა და ნიშნავს პერსონალის ინდივიდუალურ არაავტომატიზირებული შეფასების სახეს, რომელსაც ერთპიროვნულად ახორციელებს რექტორი, თავისი სუბიექტური/ობიექტური შეხედულებების შესაბამისად.

წახალისება-სასჯელის მოცულობა ლიმიტირებულია და ემსახურება სასწავლო უნივერსიტეტის სახელფასო ანაზღაურების სამართლიან განაწილებას. რაც შეეხება პრემიებს და სხვადასხვა „ბონუსებს“, ადმინისტრაცია მას თავისი დანიშნულებით გამოიყენებს, რადგან ის არ წარმოადგენს წარმოდგენილი მექანიზმის ალტერნატივას

წყაროები

1. ადამიანური რესურსების როლი და მისი სტრუქტურა. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl.../Roleof-the-HR-function_GEO.pdf
2. საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადანყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში. GFSIS/CGGL. 2011. <https://www.gfsis.org>;
3. საქართველოს საჯარო მოხელეთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდა გადანყვეტილების მიღებასა და მოლაპარაკებების წარმართვის ტექნიკაში. GFSIS/CGGL. 2011. <https://www.gfsis.org>;

4. დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო. ნაწილი I. 2013;
5. დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო. ნაწილი II. 2014;
6. სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში. პ.ტოლიაშვილი. 2012. [strategy.ge/2012/12/10. the –role – of-structure-in-menegement;](http://strategy.ge/2012/12/10/the-role-of-structure-in-management/)
7. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker. Human resource management. University of London. 2013. <https://london.ac.uk/.../mn3075-human-resource-manag.>
8. Managing Professional Development of Academic Staff to Enhance University Performance. Jennifer Murphy. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration (Higher Education Management) University of Bath School of Management. 2014
9. Strategic human resources menegement <https://www.ache.org/pubs/Fried%20Sample.pdf>