



USAID
აშერიკელი საღისისბან

დემოკრატიული მმართველობის
პროგრამა (G3)

თანამშრომელთა შერჩევის სახელმძღვანელო

მომზადებულია Policy and Management Consulting Group-ის მიერ
USAID-ის პროექტის - „დემოკრატიული მმართველობა
საქართველოში G3“ - ფარგლებში

ივლისი 2014

სარჩევი

შესავალი.....	3
1. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ.....	3
1.1. კანდიდატისთვის დადგენილი ძირითადი მოთხოვნები.....	3
1.2. კონკურსის გამოცხადება.....	4
1.3. საკონკურსო-საატესტაციო კომისია.....	5
1.4. კონკურსის მიმდინარეობა.....	5
1.5. კონკურსის მონაწილეთა შეფასება.....	6
1.6. სამსახურში მიღება.....	7
1.7. გამოსაცდელი ვადა.....	8
2. თანამშრომლის შერჩევის პროცესი.....	9
2.1. სამუშაოს ფუნქციების განსაზღვრა.....	9
2.2. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების და თანამდებობის მფლობელის მახასიათებლების განსაზღვრა.....	9
2.3. ვაკანსიის განაცხადის შექმნა.....	9
2.4. პირველადი გაცხრილვა.....	10
2.5. ტესტირება.....	10
პროფესიული ტესტი.....	10
ზოგადი უნარების ტესტი.....	11
პიროვნული თვისებების ტესტი.....	11
ქეისები.....	12
2.6. შეფასების ცენტრები.....	12
2.7. გასაუბრება.....	12
2.8. რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება.....	13
2.9. სამუშაოს შეთავაზების წერილის მომზადება.....	13
2.10. ადაპტაციის პროგრამა.....	13
3. გასაუბრება.....	15
3.1. კომპეტენციების გზამკვლევი.....	15
3.2. მულტიმოდალური გასაუბრება.....	15
3.3. STAR მეთოდი.....	15
4. თანამშრომელთა შერჩევაში თანამედროვე ტენდენციები და გამოწვევები.....	17
4.1. დამქირავებლის ბრენდინგი.....	17
4.2. ომი ტალანტებისთვის.....	17
4.3. რეალისტური ინფორმაციის მიწოდება და ფსიქოლოგიური კონტრაქტი.....	18
4.4. ვაკანსიის გამოქვეყნების თანამედროვე გზები.....	19
5. დანართები.....	20
5.1. სამუშაო აღწერილობის ფორმა.....	20
5.2. კომპეტენციების გზამკვლევი.....	22
5.3. კითხვების ბანკი.....	23
5.4. კანდიდატის შეფასების ფურცელი.....	26

შესავალი

მოცემული სახელმძღვანელოს მიზანია ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის ფარგლებში შექმნილი 14 მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებს დაეხმაროს რეკრუტირების ეფექტიანად განხორციელებაში. კერძოდ, სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ხელმძღვანელებისათვის თავიანთ სტრუქტურულ ერთეულებში თანამშრომელთა შერჩევის, რეკრუტირების ეფექტიანად განხორციელებისთვის საჭირო ინფორმაცია.

სახელმძღვანელო შემუშავდა USAID პროგრამა დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში G3-ის მხარდაჭერით, რომლის ერთ-ერთი მიზანია ხელი შეუწყოს საქართველოს მთავრობის მიერ ინიცირებულ ადგილობრივი თვითმმართველობების შესახებ რეფორმას.

სახელმძღვანელოში გადმოცემულია თანამშრომელთა შერჩევის სფეროში დაგროვილი საერთაშორისო გამოცდილება და ასევე გათვალისწინებულია საქართველოში არსებული შესაბამისი რეგულაციები.

1. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ

1.1. კანდიდატისთვის დადგენილი ძირითადი მოთხოვნები

საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ აღწერს კანდიდატისთვის დადგენილ ძირითად და დამატებით მოთხოვნებს.

ძირითადი მოთხოვნების თანახმად, სახელმწიფო მოხელედ შეიძლება მიღებულ იქნეს საქართველოს ემდუნარიანი მოქალაქე, რომელსაც აქვს სათანადო ცოდნა და გამოცდილება, მიაღწია 21 წლის ასაკს და ფლობს საქართველოს სახელმწიფო ენას.

ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელის შემთხვევაში კი კანდიდატი შეიძლება იყოს 18 წლის ასაკის, ჰქონდეს მინიმუმ საშუალო განათლება და ფლობდეს საქართველოს სახელმწიფო ენას.

რაც შეეხება კანდიდატისთვის დადგენილ დამატებით მოთხოვნებს, ისინი დგინდება კანონით ან მის საფუძველზე. დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები შეიძლება შემოიღოს დანესებულების ხელმძღვანელმა (დანესებულებამ) ან ზემდგომმა უფროსმა ნორმატიული აქტით.

იმ შემთხვევებში, როდესაც დანესებულებაში ხდება რეორგანიზაცია, რომელსაც თან სდევს შტატების შემცირება, დანესებულების ხელმძღვანელმა (დანესებულებამ) შეიძლება

შემოიღოს დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ნორმატიული აქტით.

1.2. კონკურსის გამოცხადება

საჯარო კანონის თანახმად, პირი თანამდებობაზე შეიძლება დაინიშნოს კონკურსში მიღებული შედეგების საფუძველზე.

თანამდებობაზე უკონკურსოდ შეიძლება დაინიშნონ:

- საქართველოს პრეზიდენტის, საქართველოს პარლამენტის, საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარის, საქართველოს პრემიერ-მინისტრის მიერ თანამდებობაზე დასანიშნი ან ასარჩევი მოხელეები;
- აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ ასარჩევი მოხელეები;
- მინისტრის მოადგილეები, თანაშემწეები და მრჩეველები;
- პირები, რომლებიც დანიშნული არიან თანამდებობის პირის (ორგანოს) უფლებამოსილების ვადით;
- თანამდებობაზე დროებით შემცვლელეები;
- დროებით მოვალეობის შემსრულებლები იმ ვაკანტურ თანამდებობაზე, რომელიც კონკურსის წესით უნდა შეივსოს.

საკონკურსო-საატესტაციო კომისია ამტკიცებს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, ამზადებს დოკუმენტაციას და კონკურსის გამოცხადების მიზნით უგზავნის საჯარო სამსახურის ბიუროს. ვაკანსიის განაცხადს ამონშებს და 3 დღის ვადაში ადასტურებს საჯარო სამსახურის ბიუროს. კონკურსი ცხადდება ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებგვერდის საშუალებით (www.hr.gov.ge). კონკურსის შესახებ შეტყობინება უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- შესაბამისი დანესებულების და კონკურსის წესით შესავსები ვაკანტური თანამდებობის დასახელება;
- კანდიდატის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები;
- შესასრულებელი სამუშაო;
- თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა;
- განცხადებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების წარდგენის ვადა;
- შესაბამისი კომისიის მისამართი;
- კონკურსის ეტაპები;
- კომისიის მიერ საბოლოო გადანყვეტილების მიღების ვადა;
- კომისიის მიერ გადანყვეტილების მიღების ფორმა;
- შესაძლებელია, შეტყობინებაში აისახოს სხვა ინფორმაციაც.

კანდიდატებს განცხადების წარსადგენად ეძლევათ არანაკლებ 10-დღიანი ვადა კონკურსის გამოცხადების დღიდან. კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად განცხადებას უნდა ერთოდეს ყველა მოთხოვნილი დოკუმენტი. უკანასკნელი წარდგენილ შეიძლება იქნეს მხოლოდ ელექტრონული ფორმით www.hr.gov.ge ვებგვერდის მეშვეობით. კანდიდატს უფლება აქვს ერთდროულად განაცხადი გააკეთოს დანესებულების არაუმეტეს ხუთ ვაკანსიაზე.

1.3. საკონკურსო-საატესტაციო კომისია

ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა კონკურსის ჩატარების უზრუნველსაყოფად იქმნება ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა საკონკურსო-საატესტაციო კომისია. კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანო. კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას განსაზღვრავს კომისიის თავმჯდომარე. კომისიის შემადგენლობაში შედის მოხელეთა პროფესიული კავშირების წევრები, დამოუკიდებელი სპეციალისტები და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები. დამოუკიდებელი სპეციალისტი არ უნდა იყოს სამსახურეობრივად დაკავშირებული დაწესებულებასთან. კომისიის თავმჯდომარე კომისიის წევრთაგან ნიშნავს თავმჯდომარის მოადგილეს, რომელიც ცვლის მას არყოფნის შემთხვევაში.

კომისიის თავმჯდომარეს შეუძლია პროფესიული ან ტერიტორიული პრინციპის მიხედვით შექმნას საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის სპეციალიზებული შემადგენლობა. კომისიის სპეციალიზებული შემადგენლობის შექმნის შემთხვევაში, მის თავმჯდომარეს ნიშნავს საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარე.

1.4. კონკურსის მიმდინარეობა

ვაკანტურ თანამდებობაზე თანამშრომლის შესარჩევ კონკურსს წარმართავს შესაბამისი დაწესებულების კომისია, რომელიც, დაწესებულების ხელმძღვანელთან შეთანხმებით, განსაზღვრავს კონკურსის პროგრამას, ეტაპებს, პირობებს, შეფასების ფორმებსა და ჩატარების გრაფიკს. კონკურსი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- განცხადების გადარჩევა - ამ ეტაპზე ხდება სავალდებულო დოკუმენტაციის სრულად წარდგენის და კანდიდატის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება. უმეტეს წილად, ამას ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები ან სამდივნო, დამოწმება კი ხდება კომისიის სხდომის ოქმით და კომისიის წევრების ხელმოწერით.
- ატესტაცია - ამ ეტაპზე ხდება კანდიდატის სამსახურეობრივი საქმიანობის, პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობებისა და პიროვნული თვისებების შესაბამისობის შეფასება დასაკავებელი თანამდებობის მოთხოვნებთან. ატესტაცია შესაძლებელია ჩატარდეს შემდეგი ფორმით:
 - სხვადასხვა სახის ტესტირება (2015 წლის 1 ივლისამდე ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელის ატესტაციის სავალდებულო ეტაპია მოხელის ტესტირება);
 - წერიტი დავალება და/ან;
 - გასაუბრება.

ატესტაციას დაქვემდებარებულ კანდიდატთა სიას და ატესტაციის ჩატარების გრაფიკს ამზადებს დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური და საკონკურსო-

საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარის წარდგინებით, ამტკიცებს დანესებულების ხელმძღვანელი. ატესტაციის ჩატარებისათვის შესაბამისი სხვა დოკუმენტაციის მომზადებას, ასევე, უზრუნველყოფს დანესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. ატესტაციის ჩატარების ფორმებს, შესაბამისი შეფასების ფორმულარებს, საატესტო მეთოდოლოგიასა და თემატიკას კი განსაზღვრავს კომისია, დანესებულების ხელმძღვანელთან შეთანხმებით.

ატესტაციის დაწყებამდე სულ მცირე ორი კვირით ადრე კანდიდატს და საჯარო სამსახურის ბიუროს უნდა ეცნობოს ინფორმაცია ატესტაციის გრაფიკის, ჩატარების პრინციპების, პროცედურების, გადანყვეტილების მიღების ფორმის შესახებ.

კონკურსის ეტაპების ჩატარებისათვის, კომისიას შეუძლია გამოიყენოს ორგანიზაციის მატერიალური და ადამიანური რესურსები.

1.5. კონკურსის მონაწილეთა შეფასება

შეფასების მეთოდებს განსაზღვრავს საკონკურსო-საატესტაციო კომისია. კომისიის სხდომა ტარდება კონკურსის გამოცხადების დღიდან არა უადრეს 10 დღისა.

საკონკურსო-საატესტაციო კომისია აფასებს კანდიდატის შესაბამისობას ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად დადგენილ მოთხოვნებთან და წარადგენს ან უარს აცხადებს კანდიდატის წამოყენებაზე.

ატესტაციის შედეგების მიხედვით, კომისიას გამოაქვს ერთ-ერთი შემდეგი დასკვნა:

- კანდიდატი შეესაბამება დასაკავებელ თანამდებობას;
- კანდიდატი არ შეესაბამება დასაკავებელ თანამდებობას (ატესტაციაზე არასაპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაში, კომისიის გადანყვეტილებით, კანდიდატი იღებს ამ შეფასებას).

კომისია ვალდებულია, თითოეული კანდიდატის ატესტაციის შედეგების შესახებ მოამზადოს დასკვნა. დასკვნა ფორმდება სხდომის ოქმით. ატესტაციის შედეგები შეტანილ უნდა იქნეს საატესტაციო ფურცელში. სხდომის ოქმს და საატესტაციო ფურცელს ხელს აწერენ კომისიის თავმჯდომარე და წევრები. კანდიდატი ეცნობა საატესტაციო ფურცელს და ხელს აწერს მისი შევსებიდან 2 სამუშაო დღეში.

კომისია უფლებამოსილია მიიღოს გადანყვეტილება, თუ სხდომას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი, მაგრამ არანაკლებ 3 წევრისა. გადანყვეტილება მიღებულად ითვლება, თუ მას მხარს დაუჭერს სხდომაზე დამსწრე წევრთა ნახევარზე მეტი. ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში, გადამწყვეტად ითვლება სხდომის თავმჯდომარის ხმა. კომისიის გადანყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ სხდომის თავმჯდომარე და კომისიის დამსწრე წევრები.

კომისია დანესებულების ხელმძღვანელს მოახსენებს

ატესტაციის შედეგებს, ატესტაციის პროცესის დასრულებიდან ერთ კვირაში. კომისია ვალდებულია, თანამშრომლის შერჩევის საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღოს განცხადების წარდგენის ვადის დასრულებიდან არაუგვიანეს 3 თვის ვადაში.

საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის თავმჯდომარე, ან კომისიის სხვა უფლებამოსილი პირი, გადაწყვეტილების გამოტანიდან არაუგვიანეს 5 სამუშაო დღისა, წერილობით ან ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, აცნობებს ყოველ კანდიდატს მის მიმართ გამოტანილ გადაწყვეტილებას.

კომისია, კონკურსის დასრულებიდან (გადაწყვეტილების მიღებიდან) ერთ კვირაში, ბიუროში წარადგენს ინფორმაციას ჩატარებული კონკურსის შესახებ: ვაკანტური თანამდებობების დასახელების, შესული განცხადებების რაოდენობის, კონკურსის ეტაპების, პროცედურების და კონკურსის შედეგების მითითებით. კომისიამ ბიუროში, ატესტაციის დასრულებიდან (გადაწყვეტილების მიღებიდან) ერთ კვირაში, ასევე, უნდა წარადგინოს ინფორმაცია ჩატარებული ატესტაციის და მისი შედეგების შესახებ.

კონკურსის მიმდინარეობის და შედეგების შესახებ კანდიდატს უფლება აქვს, წერილობითი ფორმით, გამოთქვას პრეტენზია შედეგების გამოცხადებიდან არაუგვიანეს 2 სამუშაო დღისა. საჩივრებს იღებს საპრეტენზიო კომისია. საპრეტენზიო კომისია იქმნება დაწესებულების ხელმძღვანელის ბრძანებით. საპრეტენზიო კომისიის წევრთა რაოდენობას და შემადგენლობას დაწესებულების ხელმძღვანელი განსაზღვრავს. საპრეტენზიო კომისიის შემადგენლობაში შედიან კომისიის თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე და წევრები (შესაძლებელია მონვეული პირები). კომისიის წევრი, რომელიც მონაწილეობდა კონკურსის რომელიმე ეტაპის ჩატარებაში, არ შეიძლება იყოს საპრეტენზიო კომისიის შემადგენლობაში. საპრეტენზიო კომისიის სხდომა უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი. გადაწყვეტილების მიღება ხდება ხმათა უმრავლესობით, ხმების თანაბრად გაყოფისას, გადამწყვეტია თავმჯდომარის ხმა. საპრეტენზიო კომისიაში განცხადება განიხილება არაუმეტეს 3 სამუშაო დღეში. გადაწყვეტილება ფორმდება ოქმით, რომელსაც ხელს აწერენ თავმჯდომარე და დამსწრე წევრები და საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად წარედგინება კომისიას. კომისია საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს საპრეტენზიო კომისიის გადაწყვეტილების გათვალისწინებით.

კანდიდატს ასევე უფლება აქვს კონკურსის შედეგები გაასაჩივროს სასამართლოში.

1.6. სამსახურში მიღება

შერჩეული კანდიდატი თანამდებობაზე ინიშნება, თუ იგი კომისიის გადაწყვეტილების მიღებიდან 2 კვირის განმავლობაში თანამდებობაზე მისი დანიშვნის უფლების მქონე პირს წარუდგენს საჭირო დოკუმენტებს:

- განცხადება;
- Curriculum Vitae (CV);

- განათლების ან შესაბამისი კვალიფიკაციის მონაბა;
- პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტი;
- საკონკურსო-საატესტაციო კომისიის გადანყვეტილება;
- საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა დოკუმენტები.

თანამდებობაზე დანიშვნა ფორმდება ბრძანებით, განკარგულებით ან დადგენილებით, რომელიც შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- თანამდებობაზე დასანიშნი პირის სახელი და გვარი;
- იმ დაწესებულების დასახელება, რომელშიც პირი თანამდებობაზე ინიშნება;
- თანამდებობის დასახელება, თანამდებობრივი სარგოს განაკვეთი და დანამატები;
- თანამდებობაზე დანიშვნის თარიღი;
- სამსახურის ვადა - თუ პირი სამსახურში მიღებულია განსაზღვრული ვადით;
- გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა - თუ გამოსაცდელი ვადა გამოიყენება.

1.7. გამოსაცდელი ვადა

გამოსაცდელი ვადის პერიოდში ხდება კანდიდატის პროფესიული ჩვევების, შესაძლებლობების და პირადი თვისებების შესაბამისობის შემოწმება დაკავებულ თანამდებობასთან. არადაამაკმაყოფილებელი შედეგების შემთხვევაში მოხელე შეიძლება გათავისუფლდეს დაკავებული თანამდებობიდან გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში საჯარო კანონით დადგენილი წესით.

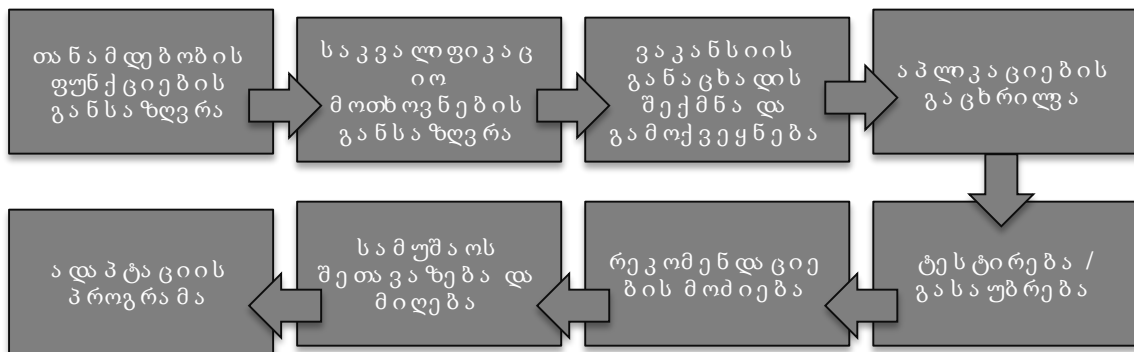
გამოსაცდელი ვადა არ აღემატება 6 თვეს და იგი ითვლება შრომით სტაჟში. გამოსაცდელი ვადა არ გამოიყენება:

- პრემიენტის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
- პარლამენტის მიერ არჩეული ან დანიშნული მოხელის მიმართ;
 - o პარლამენტის თავმჯდომარის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
 - o პრემიერ-მინისტრის მიერ დანიშნული მოხელის მიმართ;
 - o აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ არჩეულ მოხელეთა მიმართ;
- თანამდებობაზე კონკურსის წესით დასანიშნი მოხელის მიმართ;
- სამსახურებრივი წინსვლისას თანამდებობის დაკავების შემთხვევაში;
- დროებით არმყოფი მოხელის შემცვლელად ან მოვალეობის შემსრულებლად დანიშვნისას.

2. თანამშრომლის შერჩევის პროცესი

თანამშრომლის შერჩევის პროცესის წარმატებით განხორციელებისთვის საჭიროა:

- ზუსტად განისაზღვროს თანამდებობის ფუნქციები;
- თანამდებობის ფუნქციების საფუძველზე განისაზღვროს ის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, რომელიც პოზიციის მფლობელს სჭირდება მასზე დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესასრულებლად;
- შემუშავდეს სწორი მეთოდი, რომელიც დაადგენს კანდიდატის შესაბამისობას თანამდებობის საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან;
- კანდიდატების მოძიება და შერჩევა.



2.1. სამუშაოს ფუნქციების განსაზღვრა

თანამშრომლის აყვანამდე აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს თანამდებობის მიზანი, ფუნქციები, მოვალეობები და დასაქმებულის პასუხისმგებლობის არეალი. ეს ყოველივე განწერილი უნდა იყოს თანამდებობის სამუშაო აღწერილობაში.

2.2. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების და თანამდებობის მფლობელის მახასიათებლების განსაზღვრა

თანამდებობრივი ფუნქციების ჩამოყალიბების შემდეგ ხდება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა. უნდა დადგინდეს განათლების დონე და სფერო, განისაზღვროს პროფესიული ცოდნა, კონკრეტულ სფეროში სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობა, უნარ-ჩვევები და პიროვნული მახასიათებლები, რაც საჭიროა დასაქმებულისთვის თანამდებობრივი ფუნქციების შესასრულებლად. ეს ყოველივე, სამუშაოს ფუნქციებთან ერთად, განწერილი უნდა იყოს თანამდებობის სამუშაო აღწერილობაში.

2.3. ვაკანსიის განაცხადის შექმნა

ვაკანტური თანამდებობის შესავსებად ცხადდება კონკურსი. ვაკანსიის განაცხადი სასურველია იყოს დეტალური და მკაფიოდ განსაზღვრავდეს კანდიდატის საკვალიფიკაციო ნაწილს. ვაკანსიის განაცხადი უნდა ეფუძნებოდეს თანამდებობის სამუშაო აღწერილობას და მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- დაწესებულების დასახელება და საქმიანობის მოკლე აღწერილობა;

- შესავსები ვაკანტური თანამდებობის დასახელება;
- ორგანიზაციაში თანამდებობის იერარქიული მდებარეობა;
- თანამდებობის მიზანი;
- თანამდებობის ფუნქცია-მოვალეობები;
- თანამდებობის მფლობელის მახასიათებლები;
- აპლიკაციის შემოტანის ბოლო ვადა;
- თანამშრომლის შერჩევის პროცესის აღწერა - კანდიდატებთან ურთიერთობის რა გზები იქნება გამოყენებული, ინფორმაცია შერჩევის შემდეგი საფეხურების შესახებ (გასაუბრება, ტესტირება, გადამწყვეტილების მიღების ბოლო ვადა);
- თანამდებობრივი სარგოს ოდენობა.

2.4. პირველადი გაცხრილვა

სამუშაოს მაძიებელთა შემოსული აპლიკაციები იცხრილება კანდიდატის მახასიათებლების სამუშაო სპეციფიკაციებთან შესაბამისობის მიხედვით. ამდენად, დეტალურად და სწორად დადგენილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ძალზე ამარტივებს გადარჩევის პროცესს. გადარჩევისას რჩებიან ის კანდიდატები, რომლებიც სრულად აკმაყოფილებენ გამოცხადებულ კრიტერიუმებს. შესაბამისად ეს უზრუნველყოფს შერჩევის შემდგომი ეტაპებისათვის დროის დაზოგვას.

პირველადი გადარჩევა, როგორც წესი, ხორციელდება ადამიანური რესურსების სამსახურის მიერ და გადარჩეული კანდიდატები გასაცნობათ გადაეცემათ ვაკანსიის მომთხოვნ სამსახურს.

2.5. ტესტირება

ტესტირება წარმოადგენს შერჩევის ერთ-ერთ მეთოდს. ტესტირება შესაძლებელია ზომავდეს პროფესიულ ცოდნას, ზოგად უნარებს და პიროვნების მახასიათებლებს. ტესტირების უპირატესობაა ობიექტურად გაზომვადი მონაცემების მიღების შესაძლებლობა. მნიშვნელოვანია დამსაქმებელმა ტესტი შეარჩიოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებიდან გამომდინარე და იცოდეს, თუ რისი გაზომვა სურს მოცემული ტესტით.

გარდა მეთოდოლოგიური მნიშვნელოვნებისა, ტესტირების ჩატარება მოხერხებულია, როდესაც პირველადი შერჩევის შედეგად კანდიდატების დიდი რაოდენობაა დარჩენილი.

ტესტის ჩატარებისას მნიშვნელოვანია დაცული იყოს ტესტის ჩატარების სტანდარტები - ტესტები დაცული უნდა იყოს გასაჯაროებისგან, ყველა კანდიდატს უნდა ჰქონდეს მსგავსი პირობები ტესტის წერისას.

სასურველია, რომ ტესტირება იყოს შერჩევის ერთ-ერთი და არა ერთადერთი საფეხური.

პროფესიული ტესტი

პროფესიული ტესტი ძალზე ეფექტიანი გზაა საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან კანდიდატის შესაბამისობის დასადგენად. ტესტირების დროს გამოყენებული კითხვარები ან კაზუსები სასურველია შედგენილი იყოს აკრედიტირებული პროფესიული

ერთეულის მიერ. კომერციული პროფესიული ტესტების არ არსებობის შემთხვევაში, მათი შედგენა ხდება გარე ან შიდა ექსპერტების მიერ. პროფესიული ტესტი უშუალოდ უნდა ამოწმებდეს იმ ცოდნას, რომელიც კანდიდატის სამუშაო მოთხოვნებიდან გამომდინარეობს.

ზოგადი უნარების ტესტი

ზოგადი უნარების ტესტი ზომავს პრაქტიკულ და ემოციურ ინტელექტს და იძლევა ინფორმაციას კანდიდატის პოტენციალის შესახებ. სხვადასხვა ტიპის სამუშაო მოთხოვნს განსხვავებული ტიპის უნარებს, შესაბამისად უნარების ტესტის შედეგები გვაძლევს ინფორმაციას, თუ რამდენად შეესაბამება კანდიდატი კომპანიის მოთხოვნებს.

უნარების ტესტით იზომება კანდიდატის:

წყალი : ზღვა

- ა) ვარსკვლავი : ცა
- ბ) ქვიშა : უდაბნო
- გ) ყვავილი : მინდორი
- დ) ფოთოლი : ტყე

- ვერბალური გაგების დონე - სიტყვის მნიშვნელობის გაგება და სიტყვათა შორის კავშირის წვდომა.

12 მილიონი მეტია 4 მილიონ 700 ათასზე:

- ა) 6 მილიონ 700 ათასით
- ბ) 7 მილიონ 300 ათასით
- გ) 7 მილიონ 700 ათასით
- დ) 8 მილიონ 300 ათასით
- ე) 8 მილიონ 700 ათასით

- არითმეტიკა - მარტივი არითმეტიკული ოპერაციების ჩატარების სისწრაფე და სიზუსტე.

- ინდუქციური განპირობების დონე - პრობლემის გადაწყვეტისას პრინციპის ან წესის აღმოჩენის უნარი.

- მეხსიერება - კარგი ასოციაციური მეხსიერება,

- სიტყვათა წყვილებსა თუ ციფრების რიგზე.
- პერცეპტული სისწრაფე - ვიზუალური დეტალების სწრაფი და ადექვატური აღქმა.
- სივრცის აღქმა - სივრცითი წარმოსახვა და სივრცითი მიმართებების დადგენა.

პიროვნული თვისებების ტესტი

პიროვნული ტესტები გამოიყენება კანდიდატის განწყობისა და ემოციური თვისებებების განსაზღვრის მიზნით. ტესტებით იზომება პიროვნების ინტროვერსია - ექსტრავერსია, ნევროტულობა - ემოციური სტაბილურობა, ცვლილებების

კითხვები კეტელის ტესტიდან

- სიამოვნებით ვიცხოვრებდი მარტო, ადამიანებისგან მოშორებით
- წვეულებებზე მე სხვას ვაძლევ ხუმრობისა და აქტიურობის საშუალებას
- როდესაც რაიმეს შესახებ ინფორმაციას ვეცნობი, მაინტერესებს ყველა წვრილმანი
- როდესაც რაიმეს ვგეგმავ, მირჩევნია ვიმოქმედო დამოუკიდებლად, სხვისი დახმარების გარეშე
- საჭიროების შემთხვევაში ყოველთვის მაქვს საკმარისი ენერჯია

მიღების უნარი, დამყოლი ხასიათი, პარუხისმგებლობის გრძნობა, სოციალური უნარები, მიღწევებისადმი სწრაფვა, ლოკუს კონტროლი. პიროვნული ტესტების მაგალითებად შეიძლება დასახელდეს კეტელის და მაიერს-ბრიგის ტესტები.

ქეისები

ქეისები არის კონკრეტული სამუშაო სიტუაციები, სადაც კანდიდატმა უნდა შეიმუშაოს სიტუაციიდან გამოსავლის, პრობლემების გადაჭრის, თუ წარმატების მიღწევის საუკეთესო გზები. ქეისების გამოყენება განსაკუთრებით კარგი მეთოდია მენეჯერების შესარჩევად. მსგავსი ქეისებით მოწმდება არა მარტო პროფესიული ან თეორიული მენეჯერული ცოდნა, არამედ თუ რამდენად შეუძლია კანდიდატს მიუსადაგოს ცოდნა პრაქტიკას და გამოავლინოს მოქნილობა სხვადასხვა სიტუაციაში.

2.6. შეფასების ცენტრები

შეფასების ცენტრები შერჩევის ერთ-ერთი მეთოდია, რომელიც საკმაოდ შრომატევადია, ამიტომ მისი გამოყენება ხდება მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევებში, როდესაც ვაკანტურია სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი პოზიცია, შერჩევის პროცესში გამოვლენილია რამდენიმე მსგავსი კალიბრის კანდიდატი და რთულია საბოლოო არჩევანის გაკეთება.

შეფასების ცენტრები არის სამუშაო პროცესის იმიტაცია. თანამშრომლის შერჩევის პროცესში, როდესაც რამდენიმე კანდიდატიდან უნდა მოხდეს საბოლოო არჩევანის გაკეთება, კომპანია აწყობს ოფისში ერთდღიან სამუშაო დღის იმიტაციას. შერჩეული კანდიდატები, მოდერატორებთან ერთად იმყოფებიან ერთ ოთახში. კანდიდატებს ეძლევათ სხვადასხვა ჯგუფური დავალებები. დამკვირვებელი აფასებს კანდიდატების უნარს პრობლემური სიტუაციიდან გამოსავლის მოძებნის და კრეატიული მიდგომების გამოყენების, ასევე ხდება გუნდური მუშაობის, პიროვნული თვისებების და კომპანიის კულტურასთან შესაბამისობის შეფასება.

რეკომენდაცია: მარჯანიშვილის თეატრში იხილეთ სპექტაკლი 'გრონჰოლმის მეთოდი'.

2.7. გასაუბრება

გასაუბრება არის შერჩევის გავრცელებული მეთოდი, რომლის დროსაც შემფასებელი აკეთებს დასკვნას კანდიდატის ცოდნის, პოტენციალის, კომუნიკაციის უნარის, მოტივაციის და მისი ორგანიზაციულ გარემოსთან შესაბამისობის შესახებ.

გასაუბრების შედეგად კანდიდატის შეფასება შეიძლება ჩაითვალოს საკმაოდ სუბიექტურად, რადგან ის ეფუძნება მხოლოდ შემფასებლის მოსაზრებას. იმისათვის, რომ გასაუბრების შედეგების სუბიექტურობა შემცირდეს და გაიზარდოს სანდოობა სასურველია შემდეგი ასპექტების გათვალისწინება:

- გასაუბრება ჩატარდეს რამდენიმე შემფასებლის მიერ. ჩვეულებისამებრ, გასაუბრებას ატარებს თანამშრომლის შერჩევის კომისია, რომელიც მინიმუმ სამი შემფასებლისგან შედგება;

- მოხდეს გასაუბრების შეკითხვების სტანდარტიზება, რათა ყველა კანდიდატი ერთი და იმავე კრიტერიუმით შეფასდეს;
- გასაუბრების შედეგები განისაზღვროს ქულებით და დაფიქსირდეს სპეციალურ გასაუბრების ფურცელზე, რომელშიც შემფასებელი კონკრეტული კრიტერიუმის გასწვრივ აკეთებს შეფასებებს.

2.8. რეკომენდაციების მოძიება/შემონება

რეკომენდაციების მოძიება ძალზე მნიშვნელოვანი ეტაპია, რომელიც გამოიყენება მრავალი ორგანიზაციის მიერ. რიგ ქვეყნებში შექმნილია სააგენტოები, რომელთაც გააჩნიათ მონაცემთა ბაზები კანდიდატის შესახებ. მოცემული სააგენტოების მუშაობა დარეგულირებულია სახელმწიფოს მიერ. სააგენტოების მეშვეობით კომპანია იღებს ინფორმაციას პირის ნასამართლეობის, საკრედიტო დავალიანების, ნარკოტიკული დამოკიდებულების შესახებ.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი მონაცემების მოპოვებისა, დამსაქმებელი, როგორც წესი, ამოწმებს კანდიდატის რეკომენდაციებს წინა სამუშაო ადგილიდან. აღსანიშნავია, რომ რეკომენდაციის გადამოწმება მთელი რიგი წესების დაცვით ხორციელდება. რეკომენდაციის არასწორად გაცემა შეიძლება სასამართლო დავის საგნად იქცეს.

2.9. სამუშაოს შეთავაზების წერილის მომზადება

სამუშაოს შეთავაზების წერილი წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ მომზადებულ დოკუმენტს, რომელიც მოიცავს დამსაქმებლის მიერ კანდიდატისთვის შეთავაზებული პირობების ჩამონათვალს. შეთავაზების წერილი არ წარმოადგენს კონტრაქტს, თუმცა ადასტურებს ორგანიზაციის ინტერესს კანდიდატით და აკონკრეტებს შეთავაზებულ სამუშაო პირობებს. შეთავაზების წერილი დადასტურებულია ადამიანური რესურსების წარმომადგენლის ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ.

შეთავაზების წერილში უნდა მიეთითოს შეთავაზებული პოზიის დასახელება, თანამდებობის ორგანიზაციული იერარქია, თანამდებობის მიზანი, სამუშაოს დაწყების თარიღი, კონტრაქტის ხანგრძლივობა, თანამდებობრივი სარგო, ბენეფიტები (პრემია, ბონუსი, დამღვევა და ა.შ.) და რაიმე სხვა მნიშვნელოვანი დამატებითი პირობები.

კანდიდატი, შეთავაზების მიღების შემთხვევაში, შეთავაზების წერილზე ხელმოწერით ადასტურებს თანხმობას. ამის შემდგომ ორგანიზაცია იწყებს სამუშაოზე აყვანის ფორმალურ პროცედურას.

2.10. ადაპტაციის პროგრამა

კანდიდატის სამსახურში მიღების და კონტრაქტის გაფორმების შემდეგ ფინალური ღონისძიებაა კანდიდატის ადაპტაციის პროგრამაში ჩართვა. ადაპტაციის პროგრამა არის ახალი თანამშრომლისთვის დაგეგმილი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს კადრის სწრაფ ადაპტაციას ახალ გარემოსთან და ორგანიზაციასთან დაკავშირებული

მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გადაცემას. ადაპტაციის პროგრამა მოიცავს გასაცნობი ტრენინგის ჩატარებას, მნიშვნელოვანი დოკუმენტების გადაცემას, მენტორის მიჩენას და ა.შ.

ჩატარებული კვლევების მიხედვით, თანამშრომელი სამუშაოს დაწყებიდან პირველი ექვსი თვის განმავლობაში იყალიბებს თავის დამოკიდებულებას და განწყობას ორგანიზაციის მიმართ და იღებს გადაწყვეტილებას კომპანიაში დარჩენის შესახებ. იგივე დროა საჭირო, რომ თანამშრომელი კარგად გათვინობიერდეს სამუშაო გარემოს და პრაქტიკების შესახებ. სწორედ ამიტომ, ძალზე მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ ხელი შეუწყოს თანამშრომლის კომპანიაში ინტეგრაციას, დააჩქაროს ინფორმაციის ათვისების დრო და დადებითი განწყობა ჩამოუყალიბოს მას ორგანიზაციასთან მიმართებაში.

3. გასაუბრება

3.1. კომპეტენციების გზამკვლევი

კომპეტენციების გზამკვლევი წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის საჭირო კომპეტენციების აღწერას. სასურველია, თითოეული კომპეტენცია ჩამოიღოს იყოს იერარქიული დონეების მიხედვით. მაგალითად, თუ ერთ-ერთ მოთხოვნილ კომპეტენციას წარმოადგენს შედეგებზე ორიენტირება, სხვადასხვა თანამდებობრივ ჯგუფებს ექნებათ განსხვავებული მოთხოვნა ამ კომპეტენციასთან მიმართებაში - მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებს მოეთხოვებათ მიზნის ფორმირება და დროში განწერა, რესურსების მობილიზება; საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს - მიზნის დროულად შესრულება, თანამშრომელთა მობილიზება, პროგრესის კონტროლი და ხელშეწყობა, პრობლემების მართვა; რიგით თანამშრომელს - კონკრეტული ფუნქციების ხარისხიანად შესრულება.

თანამშრომლის შერჩევის ერთ-ერთი მეთოდია გასაუბრების კითხვების ფორმირება კომპეტენციების გზამკვლევის მიხედვით. ამ სახით კანდიდატების შეფასება ხდება იმ მახასიათებლებზე დაფუძნებით, რომელიც აუცილებელია თანამდებობის მფლობელისთვის.

3.2. მულტიმოდალური გასაუბრება

კვლევებით დასტურდება, რომ გასაუბრება, როგორც შერჩევის ერთ-ერთი მეთოდი, საკმაოდ მაღალი ვალიდობით ხასიათდება. ინტერვიუთი ფასდება კანდიდატის კოგნიტური შესაძლებლობები, სამუშაოს სპეციფიური ცოდნა, სოციალური უნარები და პიროვნული მახასიათებლები.

გასაუბრების თანამედროვე სტილია მულტიმოდალური გასაუბრება, რომელიც მოიცავს შემდეგ ნაწილებს:

- თვითპრეზენტაცია - კანდიდატს ეძლევა 1-2 წუთი საკუთარი თავის წარსადგენად;
- სამუშაოსთან დაკავშირებული კითხვები - კანდიდატმა უნდა უპასუხოს სამუშაოსთან დაკავშირებულ კითხვებს;
- სიტუაციური კითხვები - კანდიდატს მიეწოდება კონკრეტული სიტუაცია და უნდა უპასუხოს თუ როგორ მოიქცეოდა აღწერილ სიტუაციაში.

3.3. STAR მეთოდი

STAR წარმოადგენს ინტერვიუს ერთ-ერთი მეთოდის აბრივიატურას, სადაც S (situation) არის სიტუაცია, T (task) - დავალება, ფუნქცია, A (action) - აქტივობა, მოქმედება, R (result) - შედეგი. აღნიშნული მეთოდი კარგად ავლენს თუ რა მოქმედებებს იყენებდა კანდიდატი დავალებების შესრულებისას ამა თუ იმ სიტუაციაში და რა შედეგებს აღწევდა.



4. თანამშრომელთა შერჩევაში თანამედროვე ტენდენციები და გამოწვევები

4.1. დამქირავებლის ბრენდინგი

თანამედროვე შრომის ბაზარზე პროფესიონალების მოზიდვა და შენარჩუნება საკმაოდ რთულია, ამიტომ ბოლო ათწლეულის განმავლობაში დამქირავებლის ბრენდინგი აქტუალურ თემად იქცა.

დამქირავებლის ბრენდი არის დაწესებულების, როგორც დამქირავებლის, რეპუტაცია - ფინანსური და ფსიქოლოგიური სარგებლის ერთობლიობა, რომელსაც სამუშაო იძლევა. დამქირავებლის ბრენდინგი კი არის მარკეტინგული პრინციპების, კერძოდ ბრენდინგის მეცნიერების, გამოყენება ადამიანური რესურსების სფეროში.

დამქირავებლის ბრენდინგი მიზნად ისახავს კომპანია გახადოს ცნობადი და მიმზიდველი როგორც არსებული, ისე პოტენციური თანამშრომლებისთვის. სამუშაო პირობების უნიკალური მხარეების წინ წამოწევით, დაწესებულება სასურველ სამუშაო ადგილად მიიჩნევა. დამქირავებლის ბრენდინგის მიზანია შექმნას გამორჩეული და ძლიერი სტრუქტურის სახე ტალანტების მოზიდვის, თანამშრომელთა ერთგულებისა და ჩართულობის მოპოვების მიზნით, რაც, თავის მხრივ, დაწესებულების მეტი ეფექტიანობით მოღვაწეობას განაპირობებს.

4.2. ომი ტალანტებისთვის

დაწესებულების წარმატებისთვის უმნიშვნელოვანესია მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება. ბიზნესის, ტექნოლოგიურ და სამეცნიერო განვითარებას თან ახლავს სამუშაო ადგილების ზრდა და კვალიფიციურ კადრებზე მოთხოვნის მატება. იქიდან გამომდინარე, რომ კვალიფიციური კადრების რაოდენობა შეზღუდულია, სტრუქტურები მიმართავენ სხვადასხვა ხერხებს ტალანტების მოსაპოვებლად და მათ შესანარჩუნებლად.

ტალანტების მოპოვება გრძელვადიანი პროცესია, რომელიც გულისხმობს ინსტიტუტის მუშაობას ორი მიმართულებით - ერთის მხრივ, დაწესებულება ცდილობს მოიზიდოს უკვე გამოცდილი კადრები და, მეორეს მხრივ, ხდება ახალგაზრდა მაღალი პოტენციალის მქონე კადრების მოზიდვა და მათი აღზრდა სტრუქტურის შიგნით.

გამოცდილი კადრების მოსაზიდად კომპანიები აქტიურად იყენებენ რეკრუტინგული კომპანიების სერვისებს, უკეთესი პირობების შეთავაზებით ახდენენ თანამშრომლების გადმობირებას სხვა ორგანიზაციებიდან. ასევე ხშირია, როდესაც ხდება კადრების მოპოვების გეოგრაფიული არეალის გაფართოება, მაგალითად, კანდიდატებს ეძებენ განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ხელფასები დაბალია და კადრების კვალიფიკაცია - მაღალი.

ახალგაზრდა მაღალი პოტენციალის მქონე კადრების მოძიების მიზნით კი სტრუქტურები აქტიურად მიმართავენ სოციალურ მედიას, ატარებენ კარიერულ დღეებს წამყვან უნივერსიტეტებში, სთავაზობენ სტუდენტებს და ახლად კურსდამთავრებულებს სტაჟირების პროგრამებს.

ორგანიზაციაში ტალანტების შენარჩუნება წარმოადგენს თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის ახალ გამოწვევას. ადამიანური რესურსების სამსახურში ხშირად ყალიბდება ისეთი სტრუქტურული ერთეული, რომელიც კონკრეტულად ამ საქმიანობაზე დაკავებული. ხშირად დაწესებულებაში ჩნდება ტალანტ მენეჯერის თანამდებობა, რომელსაც ევალება ტალანტების იდენტიფიცირება და ბაზების შექმნა. გარდა ტალანტების გამოვლენისა, ხდება მათი მომზადება ახალი მენეჯერული პოზიციებისთვის და დამატებითი ღონისძიებების ჩატარება მათ შესანარჩუნებლად.

4.3. რეალისტური ინფორმაციის მიწოდება და ფსიქოლოგიური კონტრაქტი

თანამშრომლის შერჩევის პროცესში ორივე მხარე - კანდიდატიც და დაწესებულებაც, ცდილობს თავის კარგად 'გაყიდვას'. ხშირად კანდიდატი იმისთვის, რომ მიიღოს სამუშაოს შეთავაზება, არ ამჟღავნებს საკუთარ სისუსტეებს და საკუთარ უნარ-ჩვევებს რეალურზე მაღლა აფასებს. ასევე, არც თუ ისე იშვიათია, როდესაც დაწესებულება იმისთვის, რომ მოიზიდოს კანდიდატები, არ იძლევა სრულ ინფორმაციას ვაკანტური პოზიციის და სამუშაო გარემოს შესახებ და მხოლოდ დადებით ინფორმაციას აწვდის პოტენციურ თანამშრომლებს. ამ შემთხვევაში თანამშრომელი არასწორ ფსიქოლოგიურ კონტრაქტს აყალიბებს დამქირავებლის მიმართ.

ფსიქოლოგიური კონტრაქტი არის თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობის ინდივიდუალური აღქმა - თანამშრომლის ძალიან სუბიექტური შეხედულება, თუ რა პასუხისმგებლობა აქვს დამქირავებელს მის წინაშე. ფსიქოლოგიური კონტრაქტი ძირითადად მოიაზრებს სამომავლო გეგმებს - უნარ-ჩვევების განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას.

ხშირია ფსიქოლოგიური კონტრაქტის დარღვევა, როდესაც დაწესებულება ვერ ან არ ასრულებს დაპირებებს, რასაც თან სდევს თანამშრომლის დამქირავებლის წინაშე პასუხისმგებლობის გრძობის და ნდობის შემცირება. უაღრესად მნიშვნელოვანია თანამშრომლის შერჩევის გასაუბრებაზე დამქირავებელმა კანდიდატს მიანოდოს რეალისტური სურათი სამუშაო გარემოსა და თანამდებობაზე, ვინაიდან დაწესებულების მიზანია არა მხოლოდ თანამშრომლის შერჩევა, არამედ შენარჩუნებაც. კანდიდატი, რომელიც სრულად ინფორმირებულია სამუშაოს დაწყებამდე დამქირავებლის შესახებ, გამოირჩევა ამ უკანასკნელისადმი ერთგულებით, რადგან თავად იღებს პასუხისმგებლობას საკუთარ არჩევანზე.

4.4. ვაკანსიის გამოქვეყნების თანამედროვე გზები

დამსაქმებელთა უმრავლესობა კადრის ძიებას ახორციელებს სპეციალური სამუშაოს მაძიებო ვებგვერდების მეშვეობით. ვაკანსიის გამოქვეყნებისას მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იყოს, მოცემული ვებგვერდი რამდენად ფარავს სწორ სამიზნე ჯგუფს, განსაკუთრებით, როდესაც ეს ეხება სპეციფიკურ პოზიციებს. იმ შემთხვევებში, როდესაც ვაკანტური პოზიცია არ არის გამიზნული ძალზე სპეციფიკურ პროფესიონალთა ჯგუფზე, უმჯობესია გამოცხადდეს განსხვავებული არხების მეშვეობით.

საჯარო სამსახურის შემთხვევაში აუცილებელია ვაკანსია



გამოცხადდეს hr.gov.ge ვებგვერდზე. ასევე, სასურველია განაცხადი ვაკანსიის შესახებ გამოქვეყნდეს საჯარო სამსახურის ოფიციალურ ვებგვერდზე და სამუშაოს მაძიებელთა გვერდებზე, ისეთი როგორიცაა jobs.ge. დღესდღეობით სამუშაოს მაძიებლები აქტიურად იყენებენ სოციალურ ქსელებს, ამიტომ მნიშვნელოვანია ვაკანსია განთავსდეს facebook-ზე და პროფესიულ ქსელში LinkedIn. სპეციფიური ცოდნის ძიების შემთხვევებში, მაგალითად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში, რეკომენდირებულია პროფესიული ფორუმების გამოყენება.

5. დანართები

5.1. სამუშაო აღწერილობის ფორმა

თანამდებობის სამუშაო აღწერილობა

თანამდებობის მახასიათებლები

თანამდებობის დასახელება									
სტრუქტურული ერთეული									
თანამდებობის მიზანი									
იერარქია									
<table border="1"><tr><td>უშუალო უფროსი</td><td></td></tr><tr><td>ექვემდებარე ბა</td><td></td></tr><tr><td>ვინ ცვლის</td><td></td></tr><tr><td>ვის ცვლის</td><td></td></tr></table>		უშუალო უფროსი		ექვემდებარე ბა		ვინ ცვლის		ვის ცვლის	
უშუალო უფროსი									
ექვემდებარე ბა									
ვინ ცვლის									
ვის ცვლის									
სარგო									
ფუნქცია მოვალეობები									

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

განათლება

<input type="checkbox"/>	საშუალო	<input type="checkbox"/>	ბაკალავრი	<input type="checkbox"/>	მაგისტრი
--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------

სფერო:

მუშაობის გამოცდილება

<input type="checkbox"/>	0-1 წელი	<input type="checkbox"/>	1-3 წელი	<input type="checkbox"/>	3-5 წელი	<input type="checkbox"/>	5 წელზე მეტი
--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------

სფერო:

კომპეტენციები

კომპეტენციის დასახელება	
მედეგებზე ფოკუსირება	<input type="checkbox"/>
კლიენტებზე ფოკუსირება	<input type="checkbox"/>
ანალიტიკური აზროვნება	<input type="checkbox"/>
სტრატეგიული მუშაობა	<input type="checkbox"/>
პროფესიული განვითარება	<input type="checkbox"/>
მართვა და ზედამხედველობა	<input type="checkbox"/>
გუნდური მუშაობა	<input type="checkbox"/>

პროფესიული ცოდნა / სამართლებრივი აქტები

კომპიუტერული პროგრამები

<input type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	Excel	<input type="checkbox"/>	PowerPoint	<input type="checkbox"/>	Outlook	<input type="checkbox"/>	სხვა პროგრამა
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------	---------------

სხვა:

ენები

<input type="checkbox"/>	ქართული	<input type="checkbox"/>	რუსული	<input type="checkbox"/>	ინგლისური
--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------

დამატებითი ინფორმაცია

5.2. კომპეტენციების გამკვლევი

ბიზნესზე ორიენტაცია		
1	შედეგებზე ფოკუსირება	თანამშრომელს აქვს შესაბამისი ენერჯია და მიზანსწრაფულობა გადალახოს დაბრკოლებები იმისთვის, რომ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს მოცემულ დროში, მოცემული რესურსებით და განსაზღვრული სტანდარტებით. ეს ქცევითი კომპეტენცია მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებამ მიაღწიოს სტრატეგიულ მიზნებს და ბიზნეს შედეგებს.
2	კლიენტებზე ფოკუსირება	თანამშრომელი მზად არის კლიენტის მოთხოვნებს მიანიჭოს პრიორიტეტი და ხარისხიანად მოემსახუროს კლიენტს მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით. კლიენტში იგულისხმება, როგორც გარე მომხმარებელი, ასევე შიგნით დაწესებულების სხვა სტრუქტურული ერთეული, რომელთანაც მომსახურების განევა უწევს მოცემული თანამდებობის მფლობელს.
3	ანალიტიკური აზროვნება	თანამშრომელს აქვს ინფორმაციისა თუ სიტუაციის გაანალიზების, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დანახვის უნარი, რასაც იყენებს ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებისთვის. ეს კომპეტენცია მნიშვნელოვანია დაწესებულებისთვის, რომ მოხდეს პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა და გააზრებული და განჭვრეტელი გადაწყვეტილებების მიღება.
მომავალზე ორიენტაცია		
4	სტრატეგიული მუშაობა	თანამშრომელი იღნვის გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად, ეძებს ფარულ შესაძლებლობებს მომავალი წარმატების გარანტირებისათვის. ეს კომპეტენცია დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს პოლიტიკურ გარემოსთან მორგება, ისე რომ არ დაირღვეს სტრუქტურის სტაბილურობა და წარმატებული საქმეთწარმოება.
5	პროფესიული განვითარება	თანამშრომელი მუდმივად ცდილობს გაიფართოვოს გამოცდილების არეალი, შეიძინოს ახალი უნარ-ჩვევები. თანამშრომელი ასევე სხვებსაც ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებაში. ეს კომპეტენცია დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ შეიქმნას ცოდნის შეძენის და გაზიარების კულტურა.
ერთად მუშაობაზე ორიენტაცია		
6	მართვა და მუშაობის უწყობა	თანამშრომელი მართავს, მოტივირებას უწევს და მხარში უდგას თავის გუნდის

		წევრებს იმგვარად, რომ მათ შეძლონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოვლენა. ეს კომპეტენცია დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის ლიდერების მხარდაჭერით თანამშრომლებმა მეტი პასუხისმგებლობა აიღონ, განივითარონ თავიანთი უნარები და მიაღწიონ საუკეთესო სამუშაო შედეგებს.
7	გუნდური მუშაობა	თანამშრომელი პოზიტიურად ჩართულია ორგანიზაციის საქმიანობაში საერთო მიზნის მისაღწევად. ეს კომპეტენცია დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ დამყარდეს ღია კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის, მოხდეს ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება და გაუმჯობესდეს სამუშაოს ეფექტიანობა.

5.3. კითხვების ბანკი

ზოგადი

1. როგორ დაახასიათებთ თქვენ თავს?
2. რატომ უნდა შეგარჩიოთ კონკრეტულად თქვენ ამ თანამდებობისთვის?
3. რა არის თქვენი ყველაზე ძლიერი მხარე?
4. რა ისწავლეთ საკუთარ შეცდომებზე?
5. ყველაზე დიდ სიამოვნებას რა განიჭებთ მუშაობისას?
6. რა იყო თქვენი ყველაზე დიდი მიღწევა წინა სამსახურში? დაგვისახელეთ კონკრეტული მაგალითი.
7. რა იყო თქვენი ყველაზე დიდი შეცდომა (მარცხი) წინა სამსახურში?
8. გაიხსენეთ თქვენი ყველაზე კრეატიული გადაწყვეტილება რაიმე პრობლემის შესახებ.
9. როგორ რეაგირებთ სამუშაო მოთხოვნების ხშირ ცვლილებაზე? გაიხსენეთ მაგალითი.
10. როგორ რეაგირებთ სტრესულ სიტუაციაზე? გაიხსენეთ მაგალითი.

მოტივაცია

11. რატომ გინდათ ამ თანამდებობაზე მუშაობა?
12. რითი იამაყებთ ყველაზე მეტად ამ თანამდებობაზე მუშაობისას?
13. რა ორგანიზაციაში და რა თანამდებობაზე ხედავთ თქვენ თავს 5 წლის შემდეგ?
14. აღწერეთ რა კარიერული გეგმები გაქვთ.
15. რამდენ ხანს (წელს) გეგმავთ ჩვენ სტრუქტურაში მუშაობას?
16. რა იცით ჩვენი დაწესებულების შესახებ?
17. რა გამოწვევებს ელოდებით თქვენი მომავალი თანამდებობიდან?
18. რატომ გსურთ წამოსვლა თქვენი ამჟამინდელი სამსახურიდან?

შედეგებზე ფოკუსირება

19. რას აკეთებთ იმისათვის, რომ დასახულ მიზანს მიაღწიოთ?

20. როგორ იქცევით, როდესაც დროში შეზღუდული ხართ და დასასრულებელი გაქვთ ერთდროულად რამდენიმე პროექტი?
21. როგორ ზომავთ/აფასებთ თქვენს წარმატებას?
22. რას აკეთებთ იმისთვის რომ პრობლემების პრევენცია მოახდინოთ?

კლიენტებზე ფოკუსირება

23. როგორ აყალიბებთ კლიენტთან კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას?
24. თქვენი აზრით, რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტების მომსახურებაში?
25. რას აკეთებთ როდესაც კლიენტი უკმაყოფილოა?

ანალიტიკური აზროვნება

26. როგორ საზღვრავთ პრიორიტეტებს?
27. როგორ ირჩევთ საქმეს, რომლითაც ინყებთ მუშაობას?
28. გაიხსენეთ შემთხვევა, როდესაც სიტუაციის ანალიზი მოახდინეთ - შეამჩნიეთ ის, რაც სხვებისთვის ყურადღების მიღმა დარჩა.
29. როდესაც ვერ ასწრებთ ყველა საჭირო ინფორმაციის გაანალიზებას გადაწყვეტილების მისაღებად, რა გზას მიმართავთ?

სტრატეგიული მუშაობა

30. თქვენი იდეები როგორ გადაგყავთ ქმედებებში?
31. როგორ რწმუნდებით, რომ თქვენი დღევანდელი ქმედებები ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებს ემსახურება?
32. როგორ ახდენთ თქვენი იდეების სტრატეგიული მნიშვნელობის ახსნას გუნდის წევრებისთვის?

პროფესიული განვითარება

33. რას აკეთებთ იმისთვის, რომ არ ჩამორჩეთ თანამედროვე ტენდენციებს თქვენ სფეროში?
34. რას აკეთებთ როდესაც მოცემულ დავალებას ვერ უმკლავდებით?
35. როგორ ისახავთ პროფესიული განვითარების მიზნებს?
36. როგორ ეგუებით ახალი დავალებების მიღებას?

მართვა და ზედამხედველობა

37. რა ფაქტორებს ითვალისწინებთ თქვენ გუნდში თანამშრომლის შერჩევისას?
38. როგორ აქებებთ თქვენ თანამშრომლებს, მეტი ეფექტიანობით შეასრულონ თავიანთი საქმე?
39. რა სიხშირით აწვდით თქვენ დაქვემდებარებულებს უკუკავშირს?
40. როგორ ახდენთ თქვენი დაქვემდებარებულების სამუშაო ეფექტიანობის კონტროლს?
41. გაიხსენეთ შემთხვევა, როდესაც გუნდის წევრები დაარწმუნეთ თქვენი იდეის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაში.

42. მოგვიყევით ისეთი შემთხვევა, სადაც თქვენ შედეგებს მიაღწიეთ თქვენ გუნდთან ერთად.
43. გირჩევნიათ საქმის დელეგირება მოახდინოთ, მაშინაც კი, თუ ეს თავდაპირველად თანამშრომლის სწავლებას მოითხოვს, თუ დროის მოგების და მაღალი ხარისხის მიღების მიზნით, გირჩევნიათ თავად გააკეთოთ?

გუნდური მუშაობა

44. როგორი ტიპის ადამიანებთან მოგწონთ მუშაობა?
45. რა ტიპის გუნდებში გიმუშავიათ?
46. გაიხსენეთ შემთხვევა, როდესაც ამოცანის შესასრულებლად დაგჭირდათ სხვებთან ერთად მუშაობა?
47. თქვენი აზრით, როგორ დაგახასიათებენ თქვენი გუნდის წევრები?
48. რამდენად აქტიურობთ გუნდში?
49. როგორ ადამიანებთან გსიამოვნებთ მუშაობა?
50. რა სირთულეები შეიძლება წარმოიშვას გუნდური მუშაობისას?

5.4. კანდიდატის შეფასების ფურცელი

კანდიდატის სახელი:
ვაკანტური თანამდებობა:
სტრუქტურული ერთეული:
შემფასებელი:

თარიღი:

მონიშნეთ შესაბამისი ციფრი (1 - არაღამაკმაყოფილებელი, 2 - დამაკმაყოფილებელი, 3 - ძალიან კარგი)

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები	კომენტარი	1	2	3
ცოდნა და გამოცდილება				
განათლება		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
მუშაობის გამოცდილება		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
პროფესიული ცოდნა		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
კომპიუტერული პროგრამები		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ენები		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ზოგადი კომპეტენციები				
შედეგებზე ფოკუსირება		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ანალიტიკური აზროვნება		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
სტრატეგიული მუშაობა		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
პროფესიული განვითარება		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
მართვა და ზედამხედველობა		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
გუნდური მუშაობა		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

სასურველი ხელფასი: _____ **ლარი ხელზე**

ქულების ჯამი: _____ *(შეკრიბეთ ზემოთ მოცემული საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ქულები)*

საერთო შეფასება: _____ *(1-დან 5-მდე / 1 - არსებული როლისთვის მიუღებელი, 2 - საშუალოზე დაბალი, 3 - საშუალო, 4 - კარგი, 5 - ძალიან კარგი)*

გადანყვეტილება:
