



ევროკავშირი
საქართველოსთვის



კომპეტენციების შეფასება

ინტერვიუს დაგეგმვისა და
მართვის სახელმძღვანელო

2023

ავტორი

თამარ კელენჯერიძე - ევროკავშირის პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ კომპეტენციების შეფასების ექსპერტი.

დოკუმენტი მომზადებულია საჯარო სამსახურის საკითხებში ამავე პროექტის საერთაშორისო ექსპერტ ვოიჩეკ ჟელინსკისთან კონსულტაციით.

თარიღი

იანვარი 2023 წ.

ეს დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით, „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ პროექტის ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ბიურო და სოფრეკო, პარტისიპთან და კონრად ადენაუერის ფონდთან ერთად და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

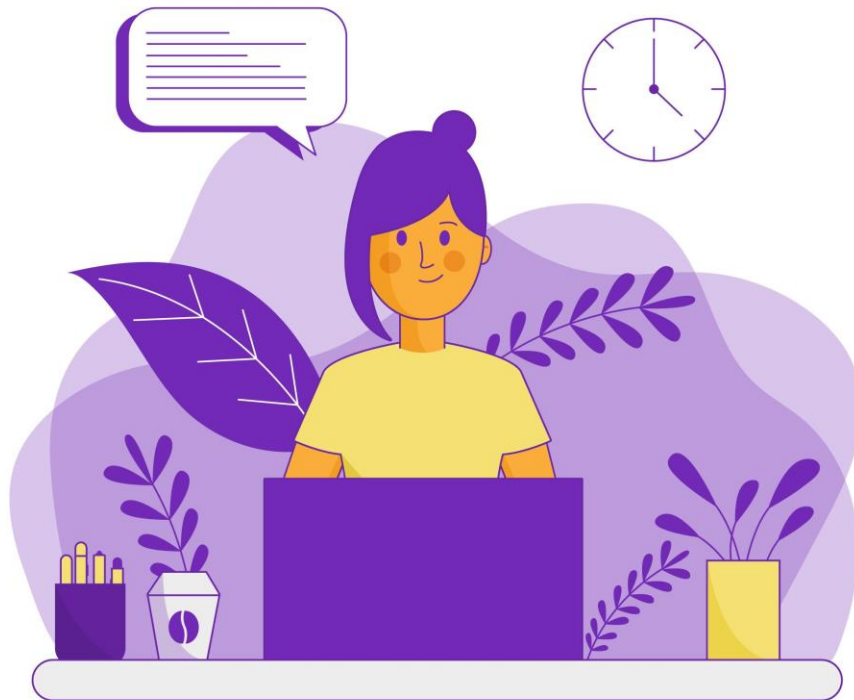
შინაარსი

შესავალი	4
ბიპვევიორალური სტრუქტურული ინტერვიუ.....	7
სტრუქტურული ინტერვიუს მომზადება	9
სამუშაო ანალიზი.....	9
ვაკანსიის ტექსტი	11
შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა	12
დოკუმენტების გადახარისხება.....	13
ინტერვიუს კითხვები	15
კომისიის წევრების მომზადება.....	23
ინტერვიუს მომზადება.....	25
ინტერვიუს პროცესი.....	26
რა არ გავაკეთოთ ინტერვიუს პროცესში?.....	28
ინტერვიუერის ტენდენციურობის ძირითადი ნიშნები და მათთან გამკლავების გზები.....	29
ინტერვიუს შეჯამება	31
კანდიდატების საბოლოო შეფასება.....	34
რეკომენდატორებთან კომუნიკაცია	35
ონლაინ ინტერვიუს სპეციფიკაცია და მართვა	36
დანართები.....	38
დოკუმენტების სკრინინგის ჩეკლისტი	38
სტრუქტურული ინტერვიუს ჩეკლისტები	39
ინტერვიუს სამუშაო ფორმები.....	40
4 ძირითადი კომპეტენცია.....	41
გამოყენებული წყაროები.....	53

შესავალი

მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო სამსახურში ვაკანტურ თანამდებობაზე გამოცხდებული და ჩატარებული კონკურსი ეფუძნებოდეს გამჭვირვალობას, თანაბარ ხელმისაწვდომობას, სამართლიან და ობიექტურ შეფასებას, რამაც უნდა უზრუნველყოს ვაკანტურ თანამდებობაზე კვალიფიციური კანდიდატის/ების დასაქმება.

სწორად შერჩეული კანდიდატი ორგანიზაციისთვის დიდი წარმატებაა, ხოლო წარმატებასთან ერთად, შერჩევის მენეჯერისთვის მოაქვს კმაყოფილება, საკუთარ ძალებში დარწმუნება და პროფესიული განვითარების ახალი შესაძლებლობები. სწორად შერჩეული კანდიდატი ნიშნავს ხარისხიანად შესრულებულ საქმეს, მეგობრულ ატმოსფეროს, ნაკლებ კონფლიქტებს, ნაკლებ საყვედურებს, ნაკლებ გადინებას, ნაკლებ სტრესს და შესაბამისად მეტ თავისუფალ დროს სხვადასხვა პროცესის ოპტიმიზაციისათვის და განვითარებისათვის.



შერჩევის მრავალფეროვანი მეთოდები არსებობს, ცოდნის ტესტები, პიროვნული კითხვარები, შეფასების ცენტრი, თუმცა შერჩევის მეთოდი - ინტერვიუ ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული საშუალებაა. ინტერვიუს პროცესი კი საჭიროებს სწორად დაგეგმვას და წარმართვას იმისათვის, რომ ეფექტიანად შევაფასოთ ჩვენი მომავალი თანამშრომლები, თუ რამდენად შეესაბამებიან როგორც სამუშაოს, ასევე გარემოს და ორგანიზაციულ ღირებულებებს.

ინტერვიუს ეტაპი საკმაოდ კომპლექსურია, როგორც ჩვენ ვართ დაინტერესებული კანდიდატის განჭვრეტაზე, მისი უნარების, თვისებების, ცოდნის და დამოკიდებულებების აღმოჩენაზე. ასევე, ჩვენთან გასაუბრება კანდიდატს აძლევს ინფორმაციას, გარემოზე, დამოკიდებულებებზე და ზოგადად, ორგანიზაციაზე. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ინტერვიუსთვის სწორი მომზადება, რომელიც მის სწორად წარმართვაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.



შერჩევის მეთოდები მეტ-ნაკლებად განსხვავებიან სასურველი შედეგის განჭვრეტის (predict) სანდოობის ხარისხით. ქვემოთ მოცემულ გრაფაში დალაგებულია მეთოდები ქცევის განჭვრეტის ყველაზე დაბალი ხარისხიდან, ყველაზე მაღალ ხარისხამდე.



როგორც ვხედავთ, რაც უფრო გასტანდარტებულია შეფასების მეთოდი, მით მეტი აქვს განჭვრეტის ხარისხი. სტანდარტში იგულისხმება არა ამხოლოდ ინტერვიუს სტრუქტურირება, არამედ მთელი პროცესის სისტემატიზება, შეფასების ფორმების, საკონკურსო კომისიის მომზადება და სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორები რაც ზეგავლენას ახდენს ინტერვიუს შედეგზე.

საჯარო სექტორში სტანდარტი, პროცესის ის აუცილებელი მახასიათებელია, რაც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას, ობიექტურობას და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღებას. მოცემულ სახელმძღვანელოში თავმოყრილია ყველა ის თეორიული ცოდნა მაგალითებთან ერთად, რომელიც აუცილებელია წარმატებული, სტრუქტურული ბიჰევიორალური¹ ინტერვიუს ჩასატარებლად, რაც გაგვიმარტივებს გასაუბრების პროცესში კვალიფიციური კანდიდატის იდენტიფიცირებას და უზრუნველყოფს ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებას.

მოცემული სახელმძღვანელო ასევე მოიცავს ძირითადი კომპეტენციების შეფასებაზე მიმართული ბიჰევიორალური კითხვების ბანკს.

თითოეული ძირითადი კომპეტენციის კითხვების და ქცევაზე დაფუძნებული რეიტინგული სკალების ფორმულირებისთვის ჩატარდა:

- 2 ფოკუს ჯგუფი, რომელშიც მონაწილეობდა ჯამში 24 საჯარო მოხელე
- 6 ინტერვიუ, სადაც მონაწილეობდა ჯამში 6 საჯარო მოხელე

იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ობიექტურად და ამომწურავად მოგვეხდინა სასურველი ინფორმაციის მოგროვება, აქტივობებში მონაწილეობდნენ ყველა რანგის წარმომადგენლები, ინტერვიუების კითხვები ძირითადად მიმართული იყო კომპეტენციების შესაბამისი სასურველი ქცევების იდენტიფიცირებაზე. მაგალითად, საჯარო სამსახურში, როგორც წესი რა სიტუაციაში ვლინდება თანამშრომლის კეთილსინდისიერება? როგორ თანამშრომელზე გითქვამთ, რომ კეთილსინდისიერია? რა ქცევებზე დაფუძნებით? რაში დაატრენინგებიდით თანამშრომელს, რომ საქმის შესრულებისას შედეგზე ორიენტირებული იყოს? და ა.შ.

ინფორმაციის მოგროვების შემდეგ მოხდა ანალიზი, შეჯამება, კატეგორიზება და საბოლოოდ ქცევაზე დაფუძნებული კითხვების და რეიტინგული სკალების, ქცევითი ინდიკატორების ფორმულირება.

სახელმძღვანელოს დანართებში მოცემულია სამუშაო ფორმები, ჩეკლისტები და გამზადებული კითხვების ბანკი ინტერვიუს პროცესში საჯარო სამსახურის 4 ძირითადი კომპეტენციის, კეთილსინდისიერების, კომუნიკაციის, მიზანზე ორიენტირებულობისა და ანალიტიკური აზროვნების შესაფასებლად².

¹ ქცევაზე დაფუძნებული

² მოზიდვა-შერჩევის სრული ციკლის შესახებ დეტალური ინფორმაციისთვის, გთხოვთ იხილოთ დოკუმენტი <http://www.csb.gov.ge/media/3164/96789677.pdf>

ბიჰევიორალური სტრუქტურული ინტერვიუ

ინტერვიუ არის ნებისმიერი საუბარი სადაც ერთი ან მეტი პირი სვამს კითხვებს ინფორმაციის გამოვლენის და მოგროვების მიზნით. შინაარსიდან გამომდინარე ძირითადად გამოჰყოფენ 2 ტიპის ინტერვიუს:

- არასტრუქტურირებული - რომელსაც არ აქვს წინასწარ მომზადებული კითხვები და პროცესში, სიტუაციის, ინტერესის და კანდიდატის პასუხების მიხედვით ისმევა კითხვები.
- სტრუქტურული ინტერვიუ:
 - ზოგადი - სადაც წინასწარ მომზადებული კითხვები დაესმის ყველა კანდიდატს, თუმცა კითხვების ფორმულირება არ არის ქცევაზე მიმართული და უფრო ფოკუსირებულია პიროვნულ მახასიათებლებზე, მოსაზრებებზე, ინტერესებზე, დამოკიდებულებებზე, ვიდრე სამუშაოს ძირითად მოთხოვნებზე და კომპეტენციებზე.
 - ბიჰევიორალური ინტერვიუ - გასაუბრება ტარდება წინასწარ მომზადებული სტანდარტული კითხვებით, რომელიც დაესმის ყველა კანდიდატს, კითხვები მიმართულია სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელ შესაფასებელ კომპეტენციებზე. იმისათვის, რომ ინტერვიუს პროცესი არ გახდეს ხელოვნური, ასევე მნიშვნელოვანია კანდიდატის პასუხების შესაბამისი თანმდევი, დამაზუსტებელი კითხვების დასმა, რაც კანდიდატის კომპეტენციას კიდევ უფრო ნათლად წარმოაჩენს. კანდიდატის პასუხები ფასდება წინასწარ გამზადებული ქვეითი ინდიკატორების რეიტინგული სკალების მიხედვით.



როგორც ზემოთ განვიხილეთ, სტრუქტურულ ბიჰევიორალურ ინტერვიუს უფრო მაღალი სანდოობა აქვს კანდიდატის სამუშაო ხარისხის განჭვრეტაში, მისი მექანიზმები ეხმარება ინტერვიუს პროცესს სისტემატიზაციაში და კანდიდატთან დაკავშირებული საფუძვლიანი ინფორმაციის მოგროვებაში, ხოლო არასტრუქტურირებულის შემთხვევაში მეტი რისკია როგორც საჭირო ინფორმაციის გამორჩენის, ასევე ინტერვიუერის მხრიდან განწყობით, შთაბეჭდილებით მიღებული გადაწყვეტილების.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გამო, თანამშრომლების შერჩევასა ყველაზე ეფექტურად ითვლება სტრუქტურული ინტერვიუს ჩატარება. როგორც კვლევებმა აჩვენა, სტრუქტურულ ბიჰევიორალურ ინტერვიუს ბევრად უფრო ეფექტურად შეუძლია კანდიდატის სამუშაოს შესრულების ხარისხის წინასწარგანჭვრეტა, ვიდრე არასტრუქტურირებულს.

ცხრილში მოცემულია მათ შორის ძირითადი განსხვავებები:

სტრუქტურული ინტერვიუ	არასტრუქტურული ინტერვიუ
<ul style="list-style-type: none"> • მარტივია შეფასება და კანდიდატების ერთმანეთთან შედარება • ფარავს ყველა მნიშვნელოვან საკითხს • ამცირებს ინტერვიუერის წინასწარ განწყობებს • სწრაფად მიმდინარეობს 	<ul style="list-style-type: none"> • ძირითადად გამოიყენება სიღრმისეული დისკუსიებისას • ინტერვიუს თემები იცვლება საუბართან ერთად • ხდება ინტერვიუს პროცესში კითხვების იმპროვიზირება • შედარებით ხანგრძლივია

წარმატებული სტრუქტურულ ბიჰევიორალური ინტერვიუს ჩატარებისთვის მნიშვნელოვანია:

- ჩატარეთ სამუშაო ანალიზი - ეს განაპირობებს კანდიდატების მიმართ სწორი მოლოდინების შექმნას.
- დასვით ეფექტიანი კითხვები, თითოეულ შეკითხვაზე უნდა იცოდეთ რატომ სვამთ ამ კითხვას და რა პასუხს ელოდებით, ან რა პასუხი იქნება თქვენთვის მიუღებელი - ეს გაამარტივებს გადაწყვეტილების მიღებას.
- ყველა კანდიდატს დაუსვით იდენტური კითხვები - კანდიდატების შედარება იქნება მეტად სამართლიანი.
- გამოიყენეთ დეტალიზებული რეიტინგული სკალები, ქცევითი ინდიკატორები - დაგეხმარებათ სუბიექტური ინფორმაციის რაოდენობრივ დახარისხებაში.
- დაატრენინგეთ ინტერვიუში ჩართული პირები - განაპირობებს პროფესიონალურად ჩატარებულ ინტერვიუს და თანამიმდევრულობას.
- დაგეგმეთ ისე, რომ ინტერვიუ ჩატაროს მინიმუმ სამმა ადამიანმა - შეამცირებს სუბიექტურობას, პირად განწყობებით მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

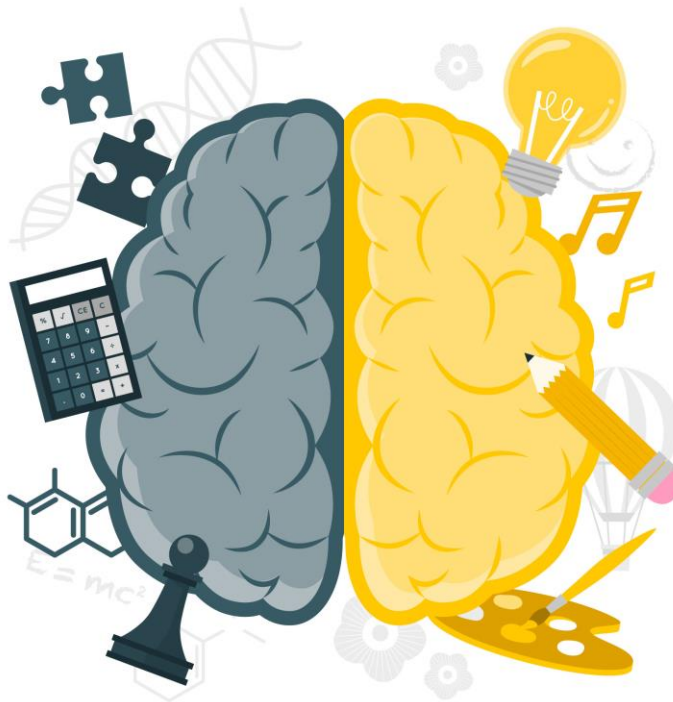
- გააკეთეთ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოკლე ჩანიშნები - ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებისთვის რომ აღჭურვილი იყოთ შესაბამისი ინფორმაციით.
- კანდიდატების შეფასებისას გამოიყენეთ რეიტინგები და ქულები - განხილვის დროს დაგეხმარებათ ობიექტურობის მაქსიმალურ შენარჩუნებაში.

ქვემოთ დეტალურად განვიხილოთ ინტერვიუს დაგეგმვის, პროცესის მართვისა და დასრულების ყველა ეტაპი.

სტრუქტურული ინტერვიუს მომზადება

სამუშაო ანალიზი

დროს ნუ დაზოგავთ სამუშაო ანალიზის ჩასატარებლად, გადახედეთ სამუშაო აღწერას, გაესაუბრეთ ვაკანტური პოზიციის მენეჯერს, საქმის მცდონე ექსპერტებს, პოზიციის წარმომადგენლებს. მას შემდეგ რაც გააანალიზებთ პოზიციის ძირითად მოვალეობებს, უნარებს, ცოდნას, მოახდინეთ იმ კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპეტენციების იდენტიფიცირება რაც საჭიროა დაკისრებული პასუხისმგებლობის წარმატებული შესრულებისათვის. კომპეტენციები შეიძლება იყოს ტექნიკური უნარები, პრობლემის გადაჭრის უნარები, გუნდურობა, პროექტის მართვა და ა.შ.³



³ სამუშაო ანალიზისა და კომპეტენციების იდენტიფიცირების პროცესის შესახებ დეტალური ინფორმაციისთვის, გთხოვთ იხილოთ დოკუმენტი <http://www.csb.gov.ge/media/3316/96777.pdf>

როგორ ჩავატაროთ სამუშაო ანალიზი?

- განაახლეთ სამუშაო აღწერა, ფუნქცია-მოვალეობები და აუცილებელი კომპეტენციების ჩამონათვალი - უშუალო ხელმძღვანელთან, პოზიციის წარმომადგენელთან, საქმის მცოდნე სპეციალისტებთან ერთად განიხილეთ ვაკანტური პოზიციის ძირითადი მოთხოვნები. შეგიძლიათ დანიშნოთ შეხვედრები, როგორც ჯგუფურად, ისე ინდივიდუალურად, ან გაუგზავნოთ კითხვარი შესავსებად.
ამ ეტაპზე ვსვამთ შმედგე კითხვებს
 - რა არის პოზიციის მიზანი, რა როლს ასრულებს გუნდის/ორგანიზაციის ქრილში?
 - რა ყოველდღიური ფუნქცია-მოვალეობები აქვს შესასრულებელი?
 - რითი გაიზომება პოზიციის წარმატება? რა შედეგებს ელის ხელმძღვანელი ამ პოზიციიდან 1 თვის, 6 თვის, 1 წლის შემდეგ?
 - რისი ცოდნა, რა უნარ-ჩვევები, რა შესაძლებლობები სჭირდება თანამშრომელს, რომ პოზიციის მოვალეობები წარმატებით შეასრულოს?
- გამოჰყავით კომპეტენციების ქცევითი მახასიათებლები - იმ ქცევების ჩამონათვალი, რომლებიც აუცილებელია დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესასრულებლად. ინდიკატორები განმარტავენ არა რა უნდა შესრულდეს, არამედ თუ როგორ უნდა შესრულდეს საქმე თანამშრომლის მიერ.
- გააანალიზეთ სამუშაო აღწერა - შეაჯერეთ შეხვედრებიდან, კითხვარებიდან მიღებული ინფორმაცია
- გადაამოწმეთ უშუალო ხელმძღვანელთან - შეჯამების შემდეგ კიდევ ერთხელ გაიარეთ უშუალო ხელმძღვანელთან და მიიღეთ დასტური, რომ მიღებული შედეგი ასახავს ორგანიზაციის მიმდინარე საჭიროებებს.

ამ ეტაპის გავლის შემდეგ თქვენ გექნებათ მასალა, რომ დაწეროთ ვაკანსიის ტექსტი და შექმნათ შეფასების კრიტერიუმები, ანუ რა მოლოდინები გაქვთ კანდიდატის მიმართ, რა შემთხვევაში ჩათვლით, რომ ეს კანდიდატი ის აღამიანია, ვისაც ეძებთ.

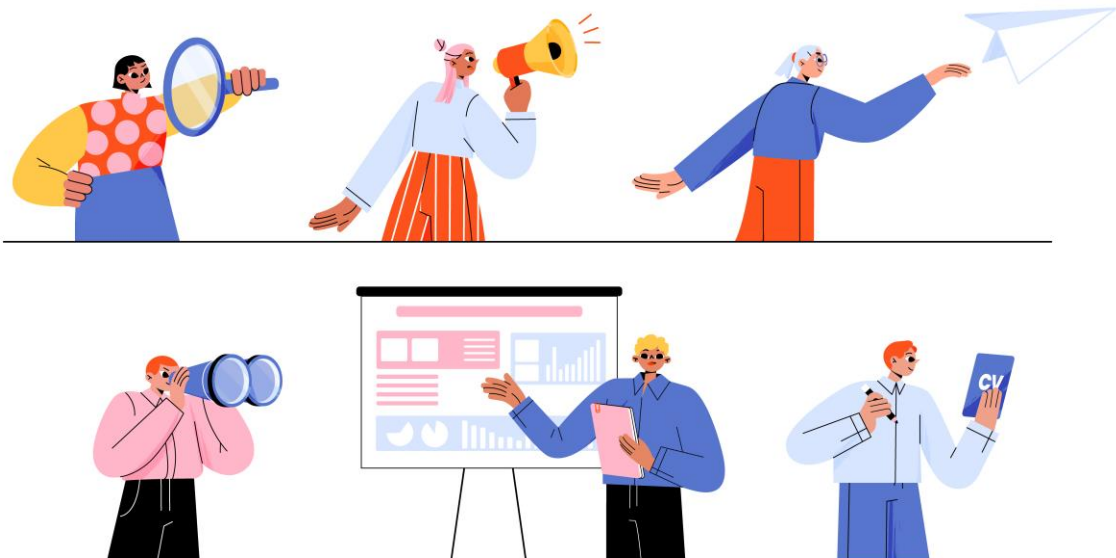


ვაკანსიის ტექსტი

ვაკანსიის ტექსტი პირველი კონტაქტია თქვენს პოტენციურ თანამშრომელთან, აუცილებელია ტექსტი იყოს მიმზიდველი, სტრუქტურირებული და პასუხობდეს ყველა იმ შეკითხვას, რაც კანდიდატს აინტერესებს.

ტექსტს სასურველია ჰქონდეს შემდეგი სტრუქტურა

- სათაური - რადგან პოზიციის სათაური პირველია, რასაც კანდიდატი ხედავს მნიშვნელოვანია პოზიციას ჰქონდეს ნათელი და მიმზიდველი დასახელება.
- ორგანიზაციის შესახებ - რას ვემსახურებით? ღირებულებები აქვს, რას ვთავაზობთ? სასურველია კანდიდატი პირველივე აბზაციდან დაინტერესდეს და გაუჩნდეს ვაკანსიის ტექსტის წაკითხვის გაგრძელების მოტივაცია.
- როლი - ავტონომიის ხარისხი, პასუხისმგებლობების ჩამონათვალი
- მოთხოვნები - კვალიფიკაცია, გამოცდილება, კომპეტენციები
- სამუშაოს დეტალები - ადგილმდებარეობა, სამუშაო საათები
- ანაზღაურება - სახელფასო დიაპაზონი, ბენეფიტები
- საკონტაქტო ინფორმაცია და საკონტაქტო პირი
- შერჩევის ეტაპების ჩამონათვალი
- განაცხადის გამოგზავნის ბოლო ვადა
- გადაწყვეტილების მიღების ფორმა და ვადა



შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა

მას შემდეგ რაც უკვე გაქვთ განახლებული სამუშაო აღწერა, შეგიძლიათ გადახვიდეთ შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრაზე. პოზიციის მოთხოვნებიდან შეგიძლიათ გამოჰყოთ კატეგორიები, რომელს შეაფასებთ რეზიუმეებით, დოკუმენტებით და რომელს შეაფასებთ ინტერვიუს პროცესში.

მაგალითად ვეძებთ შესყიდვების მენეჯერს და ჩვენი სამუშაო ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი მოთხოვნები, რომ აუცილებელია შესაბამის პოზიციაზე მუშაობის 2 წლიანი გამოცდილება, სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა, საოფისე კომპიუტერული პროგრამების და ინგლისური ენის სამუშაო დონეზე ცოდნა, ასევე მოლაპარაკებების მართვის უნარი და ანალიტიკური აზროვნება.

შეგიძლია გავაკეთოთ ცხრილი, სადაც მოვნიშნავთ, რის შეფასებას შევძლებთ დოკუმენტაციით და რის შეფასებას შევძლებთ სხვა მეთოდის, ამ შემთხვევაში სტრუქტურული ინტერვიუს, საშუალებით (შესაძლოა იყოს ასევე ტესტი, კითხვარი და ა.შ.)

მოცემული ანალიზის შედეგად ჩვენ უკვე ვიცით რას ვაქცევთ ყურადღებას დოკუმენტების სკრინინგის (გადახარისხების) დროს და რის შესახებ მოვამზადებთ კითხვებს სტრუქტურული ბიჰევიორალური ინტერვიუს დასაგეგმად და ჩასატარებლად.

მოთხოვნები	მოთხოვნილი დოკუმენტები (რეზიუმე, სერტიფიკატი, დიპლომი, პორტფოლიო...)	ინტერვიუ
მუშაობის არანაკლებ 2 წლიანი გამოცდილება	✓	
სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	✓	✓
საოფისე კომპიუტერული პროგრამების (MS Office: Word, Excel, PowerPoint) ცოდნა	✓	
ინგლისური ენის მინიმუმ B1 დონეზე ცოდნა	✓	✓
მოლაპარაკების მართვა		✓
ანალიტიკური აზროვნება		✓

დოკუმენტების გადახარისხება

იმისათვის, რომ პირველად შევაფასოთ კანდიდატის კვალიფიკაცია, პოზიციის საჭიროებებიდან გამომდინარე ვაკანსიაში მოთხოვნილი დოკუმენტები შესაძლოა იყოს:

- **CV** - სრული, დეტალური, თუნდაც ვაკანტური პოზიციისთვის შეუსაბამო სამუშაო და აკადემიური გამოცდილება.
- **რეზიუმე** - CV-ს შემოკლებული ვერსია, სადაც მოცემულია ვაკანტურ პოზიციასთან შესაბამისი ძირითადი სამუშაო, აკადემიური გამოცდილებები.
- **სამოტივაციო წერილი** - კანდიდატის სურვილი, თუ რატომ უნდა ამ ორგანიზაციაში, ამ პოზიციაზე მუშაობა.
- **ქავერ წერილი (cover letter)** - ვაკანტური პოზიციის შესაბამისი გამოცდილების დეტალური აღწერა, რა გაუკეთებია, რა შედეგებისთვის მიუღწევია, რაც დაეხმარება ვაკანტური პოზიციის ფუნქცია-მოვალეობების წარმატებით შესრულებაში.
- **პორტფოლიო** - კანდიდატის ნამუშევრები, სადაც ჩანს მისი შესაძლებლობები, კრეტივი, პროგრამების, ტექნიკის ცოდნა და ა.შ.
- **რეკომენდატორები** - ვინც შეძლებს კანდიდატის მუშაობის შესახებ გამოცდილების გაზიარებას.



მნიშვნელოვანია, რომ თუ კანდიდატი აკმაყოფილებს ჩვენ მიერ ვაკანსიის მოთხოვნებს, დავიბაროთ შემდეგ ეტაპზე, ხოლო თუ რაიმე ბუნდოვანია რეზიუმეში, მოვინიშნოთ გასაუბრების კითხვებში. გვახსოვდეს, რომ თითოეული კანდიდატი სამუშაოს მაძიებელია, შედის ვებგვერდზე, ეძებს და კითხულობს ვაკანსიებს, გარჩევთ თქვენ, ანახლებს რეზიუმეს, გიგზავნით და ელოდება გამოსმაურებას. უარის შემთხვევაში აუცილებლად შევატყობინოთ პასუხი, რომ კანდიდატმა ვერ გაიარა პირველადი სკრინინგი.

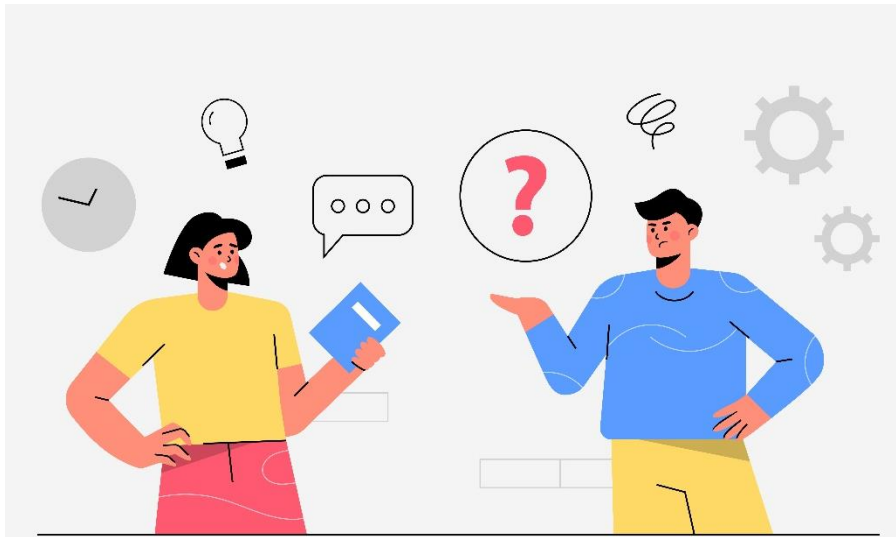
იმისათვის, რომ დოკუმენტების გადახარისხებისას, პირველადი სკრინინგისას არ გამოგვრჩეს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, შეგიძლიათ აწარმოოთ ჩეკლისტი, მაგალითად:

პოზიცია		შესყიდვების მენეჯერი		
აპლიკანტი	მაია კ.			
შეფასების კრიტერიუმები ვაკანსიის ტექსტის მიხედვით		კი	არა	კომენტარი
1	დოკუმენტები სრულად აქვს გამოგზავნილი	✓		
2	აქვს უმაღლესი განათლება	✓		
3	საოფისე პროგრამებში ფლობს სერტიფიკატს		✓	უმუშავია რამდენიმე პროგრამაში, გაუკეთებია პრეზენტაციები სავარაუდოდ იცის საოფისე პროგრამები
4	აქვს მინიმუმ 2 წლიანი პროფესიული გამოცდილება	✓		
5	ფლობს ინგლისური ენის დამადასტურებელ სერტიფიკატს		✓	აქვს საერთაშორისო კომპანიაში მუშაობის გამოცდილება, სავარაუდოდ იცის ინგლისური
6	აქვს სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	✓		

ინტერვიუს კითხვები

ინტერვიუს კითხვების სწორი ფორმულირება, ტექნიკის ცოდნა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იარაღია საჭირო ინფორმაციის მოსაპოვებლად. არასწორად დასმულმა კითხვამ არა მარტო შეიძლება ხელი შეგვიშალოს სასურველი ინფორმაციის მიღებაში, არამედ გააღიზიანოს კანდიდატი და საფრთხეც კი შეიძლება შეუქმნათ ორგანიზაციის იმიჯს.

სახელმძღვანელოს მოცემულ ნაწილში განვიხილოვთ როგორ მოვახდინოთ კითხვების ფორმულირება.



ქვევარზე დაფუძნებული კითხვები

ბევრი კვლევა მიუთითებს, რომ წარსულში განხორციელებული ქვევების ანალიზი მომავალი ქვევების განჭვრეტისთვის საუკეთესო გზაა. ამ ფაქტზე დაფუძნებით, ბიჰევიორალური სტრუქტურული ინტერვიუ, ანუ ქვევარზე დაფუძნებული კითხვები ითვლება ყველაზე ეფექტურ საშუალებად.

ბიჰევიორალური კითხვას ვიყენებთ შესაფასებელი კომპეტენციების გამოსაკვლევად, ეს არის სტრუქტურირებული, წინასწარ გამზადებული კითხვები, რომლებსაც ვუსვამთ ყველა კანდიდატს, შემდეგ კი ვაფასებთ წინასწარ გამზადებული ქულების მიხედვით, ერთმანეთს ვადარებთ მათ პასუხებს და ვირჩევთ პოზიციასთან და ორგანიზაციასთან ყველაზე შესაბამისს.

იმისათვის, რომ გამოვიკვლიოთ კანდიდატის ქვევები, განხორციელებული აქტივობები და მოტივატორები, თითოეულ კომპეტენციაზე დასმულ კითხვას ვეძიებთ კითხვებით, რა გააკეთეთ? როგორ გააკეთეთ? რატომ გააკეთეთ? ანუ ვსვამთ ბიჰევიორალურ კითხვებს, რომელიც როგორც წესი წარსულ ქვევებზეა მიმართული - ანუ ნაკლებად არის ჰიპოტეტური და მეტად - პრაქტიკული.

მაგალითად, „რას გააკეთებდით, როგორ გააკეთებდით, რატომ გააკეთებდით?“ მსგავსი ჰიპოტეტური ტიპის კითხვების მიზანია უფრო მეტად გამოვარკვიოთ მსჯელობის, არგუმენტირების უნარები, წარმოსახვა და ა.შ. და ნაკლებად იკვლევს წარსულ გამოცდილებას.

იგივე ტიპის, ბიჰევიორალურ კითხვებს და ინტერვიუს ვიყენებთ კანდიდატის მიერ მოწოდებულ რეკომენდატორებთან დარეკვისას, მიმოწერისას.

ბიჰევიორალურ კითხვაზე კანდიდატი წარსული გამოცდილებიდან პასუხობს კონკრეტულ სიტუაციებს, ქცევებს და შედეგებს. მაგალითად, „თქვენი გამოცდილებიდან გაგვიზიარეთ რთულ, ან პრეტენზიულ კლიენტთან მომსახურების ეპიზოდი. როგორ მოიქცეით? რა შედეგით დასრულდა?“

მაქსიმალურად ეცადეთ კითხვები მიმართოთ იმ ცოდნაზე, უნარებზე, შესაძლებლობებზე რაც ყველაზე მეტად სჭირდება თანამშრომელს ვაკანტური პოზიციის მოვალეობების შესასრულებლად. მოახდინეთ კომპეტენციების პრიორიტეტიზაცია, კატეგორიზაცია, „კრიტიკულად აუცილებელი“, „სასურველი“ და ა.შ. რაც დაგეხმარებათ კანდიდატების შეფასებაში და როლისთვის, გუნდისთვის შესაბამისი თანამშრომლის პოვნაში.

კარგად დასმული შეკითხვა შეგიძლიათ შეაფასოთ შემდეგი მახასიათებლებით:

- არის შესასრულებელ სამუშაოსთან კავშირში
- ეხება წარსულში განხორციელებულ მსგავს ქცევას
- არის ღია - კანდიდატს აძლევს მსჯელობის, განვრცობის საშუალებას.
როგორც წესი ღია კითხვები იწყება შემდეგნაირად: რა? როგორ? რატომ? რისთვის? და ა.შ. ...



მაგალითად, თუ გვინტერესებს გავიგოთ კანდიდატი რამდენად კარგად, პასუხისმგებლიანად მართავს დროს, შეიძლება პირდაპირ ვკითხოთ „როგორ ფიქრობთ, თქვენ კარგად გამოგლით დროის მართვა?“ მსგავსი კითხვას აქვს მინიმუმ 3 პრობლემა:

- მოითხოვს „კი/არა“ პასუხს, რაც ჩვენთვის არაინფორმაციულია და ყურადღების მიღმა გვრჩება ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები რაც კი/არა-ს მიღმაა და გამოცდილებაში, მოტივებში და ქცევებში აქვს კანდიდატს.
- ვეკითხებით მის სუბიექტურ მოსაზრებებზე და არა იმ ფაქტებზე, გამოცდილებაზე რის საფუძველზეც მან ეს დასკვნა გამოიტანა.
- კანდიდატს კითხვაშივე ვთავაზობთ რისი შეფასება გვინდა ამ კითხვის საშუალებით, რამაც შესაძლოა სოციალურად სასურველი პასუხების პროვოცირება გამოიწვიოს.

ნაცვლად ამისა, აჯობებს დავსვათ ღია, წარსულ ქცევებზე და გამოცდილებაზე მიმართული კითხვა, მაგალითად „გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც მოცემულ ვადაში დავალების შესრულება ვერ მოახერხეთ, გაგვიზიარეთ **რა** ხდებოდა? **რამ** განაპირობა აღნიშნული სირთულე? თქვენ **როგორ** მოიქეციეთ? **რა** შედეგით დასრულდა?, იგივე სირთულის წინაშე რომ დადგეთ **რას** შეცვლიდით, და **რატომ?**“

სულ გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი ინტერვიუ არის სასურველ ფაქტზე, მოვლენაზე, ან საჭიროებაზე ინფორმაციის მიღების საშუალება, ხოლო მსგავსი ღია, რელევანტური კითხვები კანდიდატისგან მოითხოვს გამოცდილებიდან სრული სურათის გაზიარებას, მსჯელობას, რაც ინტერვიუერისათვის ზრდის საჭირო ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობებს.



STAR ტექნიკა

ქვეაზე დაფუძნებული ინტერვიუს კითხვის ფორმულირების ერთ-ერთი ტექნიკაა STAR, რომელიც შემდგენიარად განიმარტება:

S - სიტუაცია - კანდიდატის პასუხში უნდა ჩანდეს სამსახურებრივი, მოხალისეობრივი, ან ნებისმიერი რელევანტური კონკრეტული და არა ზოგადი, ან ჰიპოტეტური სიტუაცია, რომელშიც მას მოუწია დავალების შესრულება.

T - დავალება - კანდიდატმა უნდა გაგიზიაროთ, რაში მდგომარეობდა მისი პასუხისმგებლობა და მის მიერ შესრულებული კონკრეტული დავალება, საქმე.

A - აქტივობა - კანდიდატმა დეტალურად უდა აღწეროს როგორ განახორციელა ეს დავალება, რა ნაბიჯები დაგეგმა, რატომ დაგეგმა ასე, კონკრეტულად რა იყო მისი წვლილი. მისგან სასურველია მოვისმინოთ უფრო მეტი „მე ეს გავაკეთე“ ვიდრე „ჩვენ ეს გავაკეთეთ“, რადგან შეფასებისთვის გჭირდება როგორც კანდიდატის უნარების და ჩართულობის იდენტიფიცირება, ასევე გუნდის შესრულებულ საქმეში მისი შედეგების დიფერენცირება.

R - შედეგი - კითხვის ამ ნაწილში კანდიდატისაგან ველით შედეგების გაზიარებას. როგორ დასრულდა მის მიერ განხორციელებული აქტივობები, დავალება, რა ისწავლა და რას გააკეთებდა იგივე სიტუაციაში სხვანაირად.

STAR კითხვის მაგალითია:

„მომიყევით გამოცდილებაზე როდესაც შეცდომა დაუშვით (S - სიტუაცია), რა იყო თქვენი როლი, მოვალეობა? (T - დავალება), რა ნაბიჯები გადადგით, რა აქტივობები განახორციელეთ? (A - აქტივობა), როგორ დასრულდა ეს შემთხვევა? (R - შედეგი)



პასუხების შეფასების კრიტერიუმები

კითხვების ფორმულირების შემდეგ, მნიშვნელოვანია შევთანხმდეთ თუ როგორ ვაფასებთ კანდიდატის პასუხებს, ჩვენ მოლოდინებს და დაკვირვებას. ამ კრიტერიუმებზე უნდა იყოს შეთანხმებული კომისიის თითოეული წევრი, წინასწარ შეთანხმდით ქულების მნიშვნელობებზე. დაუსვით კითხვები და განიხილეთ კომისიის წევრებთან - რა შემთხვევაში ჩათვლით, რომ ამ კითხვაზე პასუხი არ არის დამაკმაყოფილებელი? დამაკმაყოფილებელია? კარგი? შესანიშნავი? ჩაინიშნეთ და შეაჯამეთ პასუხები, გააანალიზეთ, შემდეგ კვლავ განიხილეთ და შეთანხმდით თითოეული შეფასების ქულის ქცევის ძირითად ინდიკატორებზე.

მაგალითად, ვარჩევთ შესყიდვების მენეჯერს, სამუშაო ანალიზის შედეგად გამოვავლინეთ შესაფასებელი კომპეტენციები, მოვანდინეთ კითხვების ფორმულირება, და შევთანხმდით შემდეგ ქულობრივ მაჩვენებლებზე, მოახდინეთ იდენტიფიცირება თითოეული ქულის შესაბამისი ქცევების ჩამონათვალზე, მოცემული კითხვების საშუალებით:

ქულა	შეფასება	განმარტება	ქცევითი ინდიკატორები (თითოეულში ჩამოწერეთ 3-5 ინდიკატორი)
0	არადამაკმაყოფილებელი	გაცემული პასუხები, შთაბეჭდილებები ჩამორჩება მოლოდინებს	რა ქცევაზე დაკვირვებით, ან რა პასუხების მოსმენისას ჩათვლით, რომ ვერ აკმაყოფილებს მოლოდინებს?
1-2	დამაკმაყოფილებელი, კარგი	გაცემული პასუხები მეტ-ნაკლებად, ან ძირითადად შეესაბამება მოლოდინებს	რა ქცევაზე დაკვირვებით, ან რა პასუხების მოსმენისას ჩათვლით, რომ მეტ-ნაკლებად, ძირითადად შეესაბამება მოლოდინებს?
3-4	ძალიან კარგი, შესანიშნავი	გაცემული პასუხები, შთაბეჭდილებები სრულად შეესაბამება ან აჭარბებს მოლოდინებს	რა ქცევაზე დაკვირვებით, ან რა პასუხების მოსმენისას ჩათვლით, რომ შეესაბამება, ან აჭარბებს მოლოდინებს?

წინასწარ გაამზადეთ გასაუბრების ფორმა და დაურიგეთ კომისიის წევრებს.

ფორმაში მოცემული უნდა იყოს:

- ვაკანტური პოზიციის შესაბამისი შესაფასებელი კომპეტენციები (სასურველია დაახლოებით 5-8 კომპეტენცია).
- ბიჰევიორალური კითხვები რითიც ვაფასებთ კომპეტენციებს.
- ქულების ჩაწერის უჯრა.
- ადგილი კომენტარისთვის, რაც გამოგვადგება შეჯამებისას საკუთარი შთაბეჭდილებების არგუმენტირებისათვის.

კანდიდატის სახელი და გვარი:			
კომპეტენციები	კომპეტენციაზე მიმართული ბიჰევიორალური კითხვები	ქულა (0-4)	კომენტარი
მოლაპარაკების მართვა	<ul style="list-style-type: none"> - გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ, თქვენ მიერ წარმოებული წარმატებული მოლაპარაკება მომწოდებელთან, რაში მდგომარეობდა წარმატება? როგორ დაგეგმეთ, რა ნაბიჯები გადადგიტ? როგორ დასრულდა მოლაპარაკების პროცესი? - გაგვიზიარეთ სტრესული სიტუაცია, გამოცდილება, როდესაც მომწოდებელსა და თქვენს ორგანიზაციას შორის საკონტაქტო რგოლი იყავით, სადაც გადაწყვეტილებებზე კონტროლი ნაკლებად გქონდათ. რა მოიმოქმედეთ, როგორ დასრულდა პროცესი? 		
სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	<ul style="list-style-type: none"> - გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც საქონლის ნაკადის ეფექტური მართვის გამო ხელმძღვანელობისგან მიიღეთ დადებითი შეფასება. რამ გამოიწვია ეს შეფასება? რა განახორციელეთ და როგორ მიაღწიეთ ამ შედეგებს? - გაგვიზიარეთ გამოცდილება როგორ შეაფასეთ გასულ წელს დეპარტამენტის ეფექტიანობა, როგორ მოახდინეთ ფასების მონიტორინგი? რაზე დაფუძნებით შეაფასეთ, რომ განახლებული ინფორმაცია გქონდათ? 		
ანალიტიკური აზროვნება (ძირითადი კომპეტენცია)	<ul style="list-style-type: none"> - გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც თქვენ განჭვრიტეთ რისკები, პრობლემები, და პროაქტიულად დაგეგმეთ მათი თავიდან აცილების გზები, რა იყო თქვენი როლი? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა? 		

დაუშვებელი კითხვები

არსებობს კითხვები, რომელთა დასმაც გაუმართლებელია როგორც სამართლებრივად, ასევე ეთიკურად. როგორც წესი, ასეთი კითხვები კავშირში არ არის კომპეტენციებთან და უფრო დაფუძნებულია ინტერვიუერის განწყობებზე, ცნობისმოყვარეობაზე და არასწორ წარმოდგენებზე.

მაგალითად, თუ პოზიცია მოითხოვს ხშირ მივლინებებს, შესაძლოა უშუალო ხელმძღვანელი თვლიდეს, რომ მრავალშვილიანი დედა ვერ იქნება მსგავს სამუშაო პროცესში სრულად ჩართული და ამ „რისკის“ გამოვლენის მიზნით ინტერვიუს დროს სვამდეს კითხვას, „დაოჯახებული ხართ?“ „რამდენი შვილი გყავთ?“ „ბავშვებს ვის დაუტოვებთ?“ და ა.შ. თუმცა უამრავი მაგალითი შეიძლება გაგვასხენდეს, როდესაც სამუშაო პროცესში ჩართულობას, პასუხისმგებლობას არ განსაზღვრავს მსგავსი საკითხები.

პოზიცია თუ მოითხოვს ხშირ მივლინებებს, ამის შესახებ მნიშვნელოვანია თავიდანვე მივაწოდოთ ინფორმაცია და ვკითხოთ „საქმე ხშირ მივლინებებს მოითხოვს, რამდენად შეძლებთ დაახლოებით თვეში 2-4 დღე წახვიდეთ მივლინებაში?“. კანდიდატი თავად გადაწყვეტს შეძლებს თუ არა, ან აქვს თუ არა ამის სურვილი მიუხედავად ოჯახური მდგომარეობისა, ასაკისა და ა.შ.

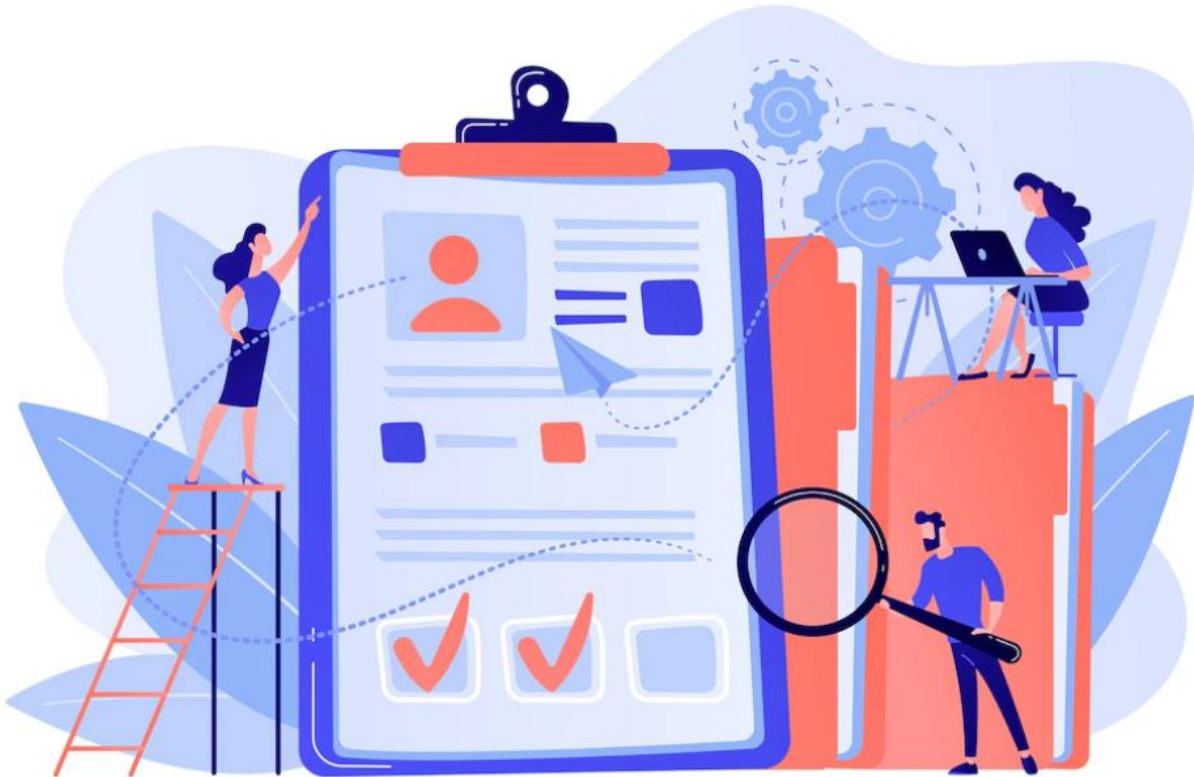


ქვემოთ, ცხრილში მოცემულია იმ ძირითადი კითხვების სია, რომლებიც დაუშვებელია და როგორც წესი კავშირი არ აქვს კომპეტენციებთან, და მათი შესაძლო ალტერნატივები.

დაუშვებელი	ალტერნატივა
<ul style="list-style-type: none"> • რამდენი წლის ხართ? • რა არის თქვენი დაბადების თარიღი? 	<ul style="list-style-type: none"> • ამ სამუშაოს შესასრულებლად სრულწლოვანი ბრძანდებით?
<ul style="list-style-type: none"> • გყავთ შვილები? • შეგიძლიათ შაბათ-კვირას მუშაობა? • ბავშვებს ვინ უვლის? ვის უტოვებთ? • გათხოვილი/დაქორწინებული ბრძანდებით? • გათხოვებას/ დაქორწინებას თუ გეგმავთ? • ბავშვის ყოლას გეგმავთ? 	<ul style="list-style-type: none"> • ჩვენი სამუშაო საათებია 9:00-18:00, რამდენად მისაღებია თქვენთვის? • პოზიციის სპეციფიკა მოითხოვს ხშირ მივლინებებს, რამდენად შეძლებთ? • ჩვენ ხანდახან გვიწევს ზეგანაკვეთურად მუშაობა, ასეთი განრიგი რამდენად მისაღებია თქვენთვის?
<ul style="list-style-type: none"> • ჯანმრთელობის პრობლემები თუ გაქვთ? • რა დაავადებები გაწუხებთ? • რამე წამლებს თუ იღებთ? • თქვენი წონა/სიმაღლე? 	<ul style="list-style-type: none"> • მოცემულ როლს აქვს შემდეგი ფუნქცია-მოვალეობები (ჩამონათვალი) რამდენად შეძლებთ? როგორ შეძლებთ მათ შესრულებას? • პოზიციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შერჩევის პროცესის წარმატებით გავლის შემდეგ კანდიდატები სამედიცინო შემოწმებას გადიან შემდეგ მაჩვენებლებში ... (თუ პოზიციის სპეციფიკაცია მოითხოვს ჯანმრთელობის სპეციფიურ მდგომარეობას, უბრალოდ ჩააყენეთ საქმის კურსში კანდიდატი, თუ რაიმე ხელისშემშლელი პრობლემა აქვს, თავად მიიღებს გადაწყვეტილებას)
<ul style="list-style-type: none"> • რომელი რელიგიის აღმსარებელი ბრძანდებით? • რომელი პარტიის მხარდამჭერი ხართ? • თბილისელი ხართ? • მშობლები რას საქმიანობენ? მუუდლე? 	<p>მოცემულ კითხვებს არ აქვთ ალტერნატივა</p>

კომისიის წევრების მომზადება

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი დეტალურად განსაზღვრავს კომისიის დაკომპლექტების წესებს და შემადგენლობას. აუცილებელია, რომ თითოეული თანამშრომელი ვინც ჩართულია ინტერვიუს პროცესში იყოს შესაბამისად მომზადებული, იცოდეს სამუშაო ადწერა, კითხვების სწორად დასმა, პასუხების დოკუმენტირება, კატეგორიზება და რეიტინგის ქულების მინიჭება-შეჯამების პრინციპები.



კომისიის მომზადებაზე და პროფესიონალიზმზეა დამოკიდებული თუ რამდენად სამართლიანი, ობიექტური, წარმატებული იქნება შერჩევის პროცესი. კომისიის წევრების მომზადებაში გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

- განიხილეთ პოზიციის მიზანი, მოვალეობები, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, კომპეტენციები რომ თითოეულ წევრს ჰქონდეს ნათელი წარმოდგენა თუ როგორ თანამშრომელს ეძებთ.
- განიხილეთ კომპეტენციების შეფასების სტრუქტურა, კითხვები, ქვევითი ინდიკატორები, როგორ ფასდება თითოეული კანდიდატი, როგორ ჯამდება და ხდება კანდიდატების რეიტინგის წარმოება.
- როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ინტერვიუ გრძელდება დაახლოებით 45-90 წუთი, თითოეულ ბიჰევიორალურ კითხვაზე და თანმდევი კითხვებზე გათვალეთ დაახლოებით 8-10 წუთი და შემდეგი ინტერვიუს დაწყებამდე დაიტოვეთ 10 წუთი, რომ თითოეული კანდიდატის

შემდეგ (სანამ შთაბეჭდილებები, ჩანიშვნები ახალია) შეაჯეროთ მოსაზრებები და ქულები.

კომისიის წევრებმა წინასწარ უნდა იცოდნენ რა დრო დასჭირდებათ ინტერვიუს პროცესისთვის, რომ შესაბამისად დაგეგმონ კალენდარი. კომისიის წევრის გვიან შემოსვლა, ადრე გასვლა, ზოგ კანდიდატთან დასწრება და ზოგზე არა - არღვევს სისტემურობას, რაც ზრდის არაობიექტური შეფასების რისკს.

- ინტერვიუს დაწყებამდე დაურიგეთ და გააცანით შესაბამისი მასალა კომისიის თითოეულ წევრს. მასალა შესაძლოა იყოს რეზიუმეები, პორტფოლიო, ინტერვიუს კითხვები, რეიტინგის სკალები და ა.შ.
- ინტერვიუს დაწყებამდე შეთანხმდით თუ როგორ გადაინაწილებთ კითხვებს, რომელი ინტერვიუერი რომელ კითხვას დასვამს, პროცესში ამ საკითხების გარკვევა, კითხვების გამეორება, ქმნის უხერხულ სიტუაციებს რამაც შესაძლოა კანდიდატს შეუქმნას შთაბეჭდილება, რომ მას არ უსმენენ, დაკარგოს საუბრის სურვილი და პროცესი შეაფერხოს.
- ხშირად ხდება, რომ გვექმნება შთაბეჭდილება თითქოს ყველაფერი გვახსოვს და არ გვჭირდება შეჯამება, თუმცა რამდენიმე გასაუბრების შემდეგ შეიძლება აგვერიოს ინფორმაცია, შთაბეჭდილებები და შემდეგ არაობიექტურად შევაფასოთ კანდიდატები. აუცილებელია, რომ კომისიის წევრებმა აწარმოონ ჩანიშვნები, რაც გაამარტივებს შეჯამება-განხილვა-არგუმენტირებას და ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებას.

დაატრენინგეთ კომისიის წევრები ყველა იმ საკითხში, რაც ინტერვიუს პროცესის წარმატებით ჩატარებისთვის არის მნიშვნელოვანი.

ქვემოთ მოცემულია ტრენინგის ძირითადი თემები, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს საჭიროების მიხედვით:

1. ვაკანტური პოზიცია

- პოზიციის მიზანი და მოვალეობები
- პოზიციის მოთხოვნები
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები
- ძირითადი და ფუნქციური კომპეტენციები

2. შეფასება

- სტრუქტურული ბიჰევიორალური ინტერვიუს პრინციპები
- პოზიციისთვის შემუშავებული ბიჰევიორალური კითხვები - STAR მოდელი
- შეფასების ქულები და შესაბამისი ქცევითი ინდიკატორები - რეიტინგული სკალები (BARS)
- კანდიდატის შეფასების ფორმები
- კანდიდატების შედარება და საბოლოო რეიტინგის ფორმები
- გადაწყვეტილების მიღება

3. ინტერვიუს პროცესი

- კანდიდატთან კომუნიკაცია და პოზიტიური გარემოს შექმნა
- კითხვის ტიპები და მათი გამოყენება
- ინტერვიუს პროცესში დაუშვებელი, დამაზიანებელი ქცევები და კითხვები
- ტენდენციურობის ძირითადი ნიშნები და მათთან გამკლავების გზები

ინტერვიუს მომზადება

კანდიდატები როგორც წესი დელავენ გასაუბრებამდე, თუმცა რამდენად ეტყობათ, ან გამოსატყვევებს ეს ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული, პიროვნულ მანსასიათებლებზე, წარსულ გამოცდილებაზე, სტერეოტიპებზე, და ა.შ.

ალბათ გქონიათ შემთხვევა, როდესაც რეზიუმე ძალიან მოგწონებიათ, თუმცა კანდიდატის პასუხები არადამაჯრებელად მოგეჩვენათ. ეს შესაძლოა არა მათი არაკვალიფიციურობის ბრალი ყოფილიყო, არამედ ნერვიულობის და სტრესის. კანდიდატი, რომელიც თავს მშვიდად და კომფორტულად გრძნობს, უფრო გახსნილად და მეტს საუბრობს, რაც უზრუნველყოფს, რომ გასაუბრებიდან მაქსიმალურად მივიღოთ ჩვენთვის საჭირო ინფორმაცია.

მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ შემდეგი:

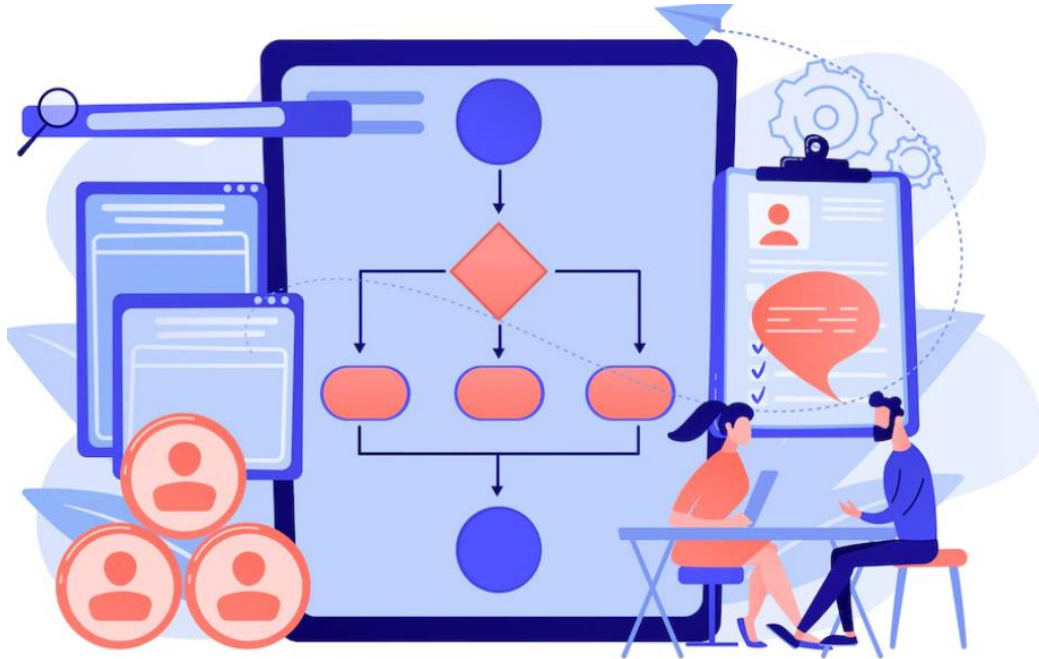
- დროის დაგეგმვა - შესთავაზეთ კანდიდატს შეხვედრის დროის/თარიღის მინიმუმ 2 ალტერნატივა, დარწმუნდით, რომ მისთვის ეს დრო კომფორტულია.
- მნიშვნელოვანია, რომ პირველივე თანამშრომელი, რომელიც ხვდება კანდიდატს (მაგალითად, ადმინისტრაციული დეპარტამენტის/სამსახურის სპეციალისტი, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტი...) დახვდეს ღიმილით, მიაცილოს შესაბამის ადგილამდე, შესთავაზოს წყალი, ან ცხელი სასმელი.
- გასაუბრება დაიწყეთ დროულად - ისე დაგეგმეთ გასაუბრებებს შორის ინტერვალები, რომ არ ალოდინოთ. ყოველთვის ივარაუდეთ, რომ კანდიდატი შეზღუდული დროით არის განთავისუფლებული მიმდინარე სამსახურიდან და თუ დიდხანს ალოდინებთ, გარდა იმისა, რომ ლოდინი ზოგადად სტრესულია, ასევე მისი პასუხები იქნება მოკლე, არაინფორმაციული, რომ მალე დასრულდეს ინტერვიუ და დაბრუნდეს სამსახურში.
- ინტერვიუსთვის შეარჩიეთ მშვიდი, კომფორტული ოთახი - გასაუბრების პროცესში შემოსულმა ხმაურმა, კარის ხშირმა შემოღებამ შესაძლოა კანდიდატს ყურადღება გაუფანტოს და ჩვენ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია დაკარგოთ.



ინტერვიუს პროცესი

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ინტერვიუ შინაარსით განსხვავებულია, მნიშვნელოვანია, რომ სტრუქტურა იყოს ერთნაირი და მართოს მთავარმა ინტერვიუერმა.

ზოგადად, ინტერვიუს პროცესი გრძელდება 45-90წთ, დამოკიდებულია შესაფასებელი კომპეტენციების რაოდენობაზე. მნიშვნელოვანია, რომ პოზიციის საჭიროებების მიხედვით წინასწარ მოვახდინოთ სავარაუდო დროის დაანგარიშება და შესაბამისად მომზადება.



ინტერვიუს პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: შესავალი, შეფასება და დასკვნა.

შესავალი

- **მისალმება** - გაეცანით და გააცანით კომისიის წევრები.
- **ადაპტაცია** - თავიდან, პირველი 1-2 წუთის განმავლობაში სასურველია საუბარი დაიწყოთ ნეიტრალურ თემაზე, სანამ კანდიდატი გარემოსთან ადაპტირდება, შეგიძლიათ ჰკითხოთ რამდენად მარტივი იყო ოფისის მოგება, ან სიცხეა/სიცივეა, ჩაის/წყალს ხომ არ ინებებდა და ა.შ.
- **პროცესის განმარტება** - დაახლოებით შეიძლება გაგრძელდეს 5-10 წუთი. დაუთმეთ დრო ორგანიზაციის გაცნობას, ვაკანტური პოზიციის შესახებ ინფორმაციას, რა გამოწვევების წინაშე ხართ, რა მიზნები გაქვთ, შემდეგ შეგიძლიათ გადახვიდეთ ინტერვიუს სტრუქტურის გაცნობაზე, მაგალითად:

„ინტერვიუ გაგრძელდება დაახლოებით 45 წუთი, ჩვენ გვაქვს ქვევაზე დაფუძნებული სტრუქტურული ინტერვიუ, ანუ კითხვები წინასწარ არის მომზადებული და მიმართული იქნება თქვენს წარსულ გამოცდილებაზე, ძირითადად კითხვებს დავსვამ მუ და ჩემი

კოლეგები პერიოდულად ჩაერთვებიან. იმისათვის, რომ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია არ გამოგვრჩეს, თქვენი საუბრის პარალელურად გავაკეთებთ მოკლე ჩანიშვნებს. სანამ დავიწყებთ რამე კითხვა ხომ არ გაქვთ?”

შეფასება

- **ინტერვიუ** - დასვით წინასწარ მომზადებული კითხვები, ყურადღებით მოუსმინეთ კანდიდატს, გააკეთეთ ჩანიშვნები მოკლედ და სწრაფად, რომ დიდი ხნით არ გაწყვიტოთ მხედველობითი კონტაქტი, ეს კანდიდატს უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს. ასევე შესაძლოა მთავარმა ინტერვიუერმა არ გააკეთოს დეტალური ჩანიშვნები და ძირითადად კითხვა-პასუხის მოსმენას დაუთმოს დრო. გარდა წინასწარ მომზადებული ბიპვევიორალური კითხვებისა, შეგიძლიათ დასვით დამაზუსტებელი კითხვები, ჩაეძიოთ შინაარსში, პასუხებში, თუმცა მაქსიმალურად დარჩით უკვე დასმული კითხვის თემასთან ახლოს.

დასკვნა

- **ინტერვიუს დახურვა** - შეხვედრის ამ ნაწილისთვის დაიტოვეთ დაახლოებით 10 წუთი, შეუქმენით სწორი მოლოდინები, აუხსენით დაახლოებით რა დრო დასჭირდება სრულად გასაუბრებას, გადაწყვეტილების მიღებას, თუ იქნება დამატებითი შერჩევის ეტაპი და რა დროის მონაკვეთში და რა ფორმით შეატყობინებთ გასაუბრების შედეგს (ელ. ფოსტის გაგზავნით, მობილურ ტელეფონზე დარეკვით...). ჰკითხეთ კანდიდატს რა კითხვები აქვს თქვენთან.
დამშვიდობება - გადაუხადეთ მადლობა, გააცილეთ კანდიდატი და დაემშვიდობეთ.



რა არ გავაკეთოთ ინტერვიუს პროცესში?

- არ დააგვიანოთ - პატივი ეცით კანდიდატის დროს. ხოლო თუ მაინც მოგიწიათ გარკვეული მიზეზების გამო, დროულად გადით მოსაცდელში, აუხსენით და უთხარი რამდენი ხანი მოუწევს ლოდინი.
- მოერიდეთ მოსაწყენი, „უკვე ბევრჯერ დასმული“ შეკითხვების დასმას, კანდიდატი შესაძლოა უკვე მომზადებულიც არის ამ კითხვებზე, შესაბამისად შინაარსობრივად არაფერს მოგცემთ, უბრალოდ გასაუბრების დრო დაიხარჯება.
- ნუ დაუსვამთ კანდიდატებს ერთმანეთისგან განსხვავებულ შეკითხვებს - ინტერვიუს ძირითადი კითხვები უნდა იყოს ერთნაირი, რომ კანდიდატებს შორის განსხვავების შეფასების შესაძლებლობა გქონდეთ. შეგიძლიათ დასვათ დამაზუსტებელი, ჩამაძიებელი კითხვები კანდიდატის პასუხებიდან გამომდინარე.
- ნუ დადებთ ლეპტოპს თქვენსა და კანდიდატს შორის - ხშირად ინტერვიუერები პარალელურად ჩანიშნებს ლეპტოპში აკეთებენ, ეს გარკვეულ ბარიერს ქმნის რაც კომუნიკაციას უშლის ხელს. თუ ლეპტოპი თქვენთვის უფრო მოსახერხებელია, შეგიძლიათ დადოთ ირიბად, ისე რომ თქვენსა და კანდიდატს შორის არ შეიქმნას ბარიერი.
- ნუ შეიმჩნევთ გადაღლილობას, ნუ გადაწვებით სკამზე, ან ნუ დასვამთ კითხვებს დაღლილი ხმით, მონოტონურად. შესაძლოა თქვენ დიდი დრო გასაუბრებებზე ხართ და უკვე დღის ბოლოა, თუმცა კანდიდატი თქვენ პირველად გხედავთ და დიდი შანსია მსგავს სიტუაციაში საკუთარ თავზე საუბრის სურვილი დაკარგოს.

იმდენი გასაუბრება დაგეგმეთ დღის განმავლობაში რამდენი ხანიც თანაბარი ეფექტურობით შეძლებთ ჩატარებას.

- არ დასტრესოთ კანდიდატი - არის მოსაზრება, რომ სტრესულ სიტუაციაში უფრო ავლენს ადამიანი თავს, თუმცა გასაუბრებისას არ არის ამისთვის შესაბამისი არც დრო და არც ადგილი.
- ნუ „დაიპყრობთ სცენას“ - არის ცდუნება, რომ კითხვის დასმისას შევთავაზოთ ჩვენი ვარიანტები, ან სიღრმისეულად შევიდეთ მსჯელობაში, თავს მოვახვიოთ ჩვენი წარმოდგენები. გახსოვდეთ, რომ თქვენ სვამთ კითხვებს, - ხოლო კანდიდატი საუბრობს.
- მოერიდეთ სხვა ინტერვიუერებთან არავერბალურ კონტაქტს - რაიმეს მინიშნება, ან რაიმე ფურცელზე დაწერა და გადაწოდება, ან თვალის ჩაკვრა, ჩაცინება და გადახედვა, ნებისმიერმა მსგავსმა მოქმედებამ (თუნდაც კანდიდატთან საერთოდ არ იყოს კავშირში) შეიძლება გააღიზიანოს კანდიდატი, დააზიანოს როგორც ინტერვიუს პროცესი, ასევე ორგანიზაციის იმიჯი.
- ინტერვიუერი უნდა დარჩეს ნეიტრალური, არ უკარნახოს პასუხები, არ გამოხატოს გადაჭარბებული სიმპატია, ანტიპატია. არ შეაფასოთ მისი პასუხები და გამოცდილება „ცუდი“, „კარგი“ ტერმინებით, ამან შესაძლოა გაუჩინოს მოლოდინები, რომ ინტერვიუმ ძალიან ცუდად ან ძალიან კარგად ჩაიარა. მაგალითად, თუ კანდიდატის პასუხებს ინტერვიუს პროცესშივე ვაფასებთ „ძალიან კარგი“, „მშვენიერი“, „აღფრთოვანებული ვარ“ - ამ კანდიდატისთვის ვაკანტურ პოზიციაზე უარის მიღებამ შესაძლოა დიდი იმედგაცრუება გამოიწვიოს, უფრო სტრესული იყოს და თქვას „გასაუბრებაზე ჩემით აღფრთოვანდნენ და მერე რა მოხდა არ ვიცი, ხომ იცი როგორც ხდება...“. მსგავსი შეფასებები ზიანს აყენებს ორგანიზაციის და ინტერვიუს პროცესში ჩართული თანამშრომლების იმიჯს.

ინტერვიუერის ტენდენციურობის ძირითადი ნიშნები და მათთან გამკლავების გზები

ჩვენ ყველანი ადამიანები ვართ და გვაქვს ჩვენი გამოცდილება, წარმოდგენები, განწყობები, რომლებიც ხანდახან ხელს გვიშლიან მოვლენების ობიექტურად დანახვაში და შეფასებაში.

ცნობილია ის ძირითადი ბარიერები, რომლებიც მოქმედებენ ქვეცნობიერად და შეიძლება გასაუბრების პროცესში ჩვენგან დამოუკიდებლად შეცვალონ ჩვენი რეალობის აღქმა და შესაბამისად განაპირობონ მცდარი დასკვნები, სუბიექტური შეფასებები.

- **მიკერძობულობა** - როდესაც კანდიდატთან ბევრ საერთოს აღმოვაჩენთ, მის მიმართ დიდი შანსია განვეწყოთ სიმპატიით, რაც ავტომატურად კომპეტენტურობას არ ნიშნავს. მნიშვნელოვანია დავფიქრდეთ და კარგად გავმიჯნოთ ჩვენი პოზიტიური დამოკიდებულების წყარო - ეს არის პირადი სიმპატია, თუ მისი კომპეტენციების დადებითი შეფასება.
- **დადასტურების ეფექტი** - ეს ბარიერი მაშინ იჩენს თავს, როდესაც რაიმე ფაქტის გამო წინასწარ ვიქმნით განწყობას და შემდეგ ვეძებთ „აი ხომ ვამბობდი“-ს შესაბამის ფაქტებს. მაგალითად კანდიდატი ტელეფონზე უდიდესად გესაუბრათ და ჩათვლეთ, რომ არაკომპეტენტურია. ამის გამო შესაძლოა გასაუბრებაზე უფრო მეტად შეამჩნიოთ ნეგატიური, ვიდრე დადებითი. ეს ხელს შეგვიშლის კანდიდატის ობიექტურ შეფასებაში. მნიშვნელოვანია, რომ ჩვენი წარმოდგენები და შთაბეჭდილებები განცალკევებით დაეფუძნოს ფაქტებს და არა წინასწარ განწყობებს.
- **კონტრასტის ეფექტი** - ეს ბარიერი შემდეგ მოვლენაში გამოიხატება, როდესაც ერთ კანდიდატთან გასაუბრება წარუმატებლად დასრულდა, არ იყო კომპეტენტური, მის შემდეგ შემოსული თუნდაც საშუალო კომპეტენციების მქონდე კანდიდატი შესაძლოა მოგეჩვენოთ მოლოდინების გადაჭარბებად. რაც ასევე რა თქმა უნდა ხელისშემშლელია შეფასების დროს. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია ჩვენი შეფასების ორიენტირი იყოს კითხვები პოზიციის და კვალიფიკაციის გარშემო და მათზე გაცემული პასუხები.
- **პირველადი შთაბეჭდილება** - საუბრის დასაწყისში შესაძლოა კანდიდატი ნერვიულობდეს და ვერ მოახდინოს სათანადო შთაბეჭდილება, ან პირიქით, კანდიდატმა შემოსვლისას ძლიერი შთაბეჭდილება მოახდინოს. ამ განწყობის ფიქსირება და მთელი გასაუბრების განმავლობაში შენარჩუნება კვლავ ხელს შეგვიშლის ობიექტურ შეფასებაში.
- **მარავანდელის (Halo) ეფექტი** - როდესაც კანდიდატის ერთ პოზიტიურ თვისებას განვაზოგადებთ ყველა მახასიათებელზე. მაგალითად კანდიდატს შესაძლოა ჰქონდეს არაჩვეულებრივი კომუნიკაციის უნარები, ინტერვიუ მიდიოდეს მსუბუქად, პოზიტიურად



და ამის გამო ჩავთვალთ, რომ პროფესიონალია, თუმცა არ იყოს კომპეტენტური სხვა საკვალიფიკაციო მოთხოვნებში. მნიშვნელოვანი, რომ თითოეულ კითხვას ჰქონდეს თავისი მიზანი და ყველა კომპეტენცია შეფასდეს განცალკევებით.

- **რქის (Horn) ეფექტი** - შარავანდედის ეფექტის საწინააღმდეგო, როდესაც კანდიდატის მხოლოდ ნეგატიური მახასიათებლის განზოგადება ხდება მის პიროვნებაზე და ერთ საკითხში არაკომპეტენტურობას ვანზოგადებთ მის ყველა კომპეტენციაზე.
- **ფიზიკური მახასიათებლები, არავერბალური** - ხანდახან ადამიანის გარეგნობამ, არავერბალურმა კომუნიკაციამ, მანერებმა, შესაძლოა იმდენად დიდი გავლენის ქვეშ მოგვაქციოს, რომ მის შინაარსობრივ მხარეს აღარ მივაქციოთ ყურადღება და გამოგვრჩეს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. ყოველთვის ჯობია კანდიდატები შევაფასოთ კომპლექსურად, სრულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით.
- **ინფორმაციის რიგითობის ეფექტი** - ზოგადად, ადამიანი მიდრეკილია მეტად დაიმახსოვროს ინფორმაციის მხოლოდ დასაწყისი, ან დასასრული. ეს ასევე ეხება კანდიდატების რიგითობას, შეიძლება პირველი და ბოლო კანდიდატები უფრო დაგვამახსოვრდეს, ვიდრე ისინი, ვისაც მათ შორის გავესაუბრეთ. ეს ნიშნავს, რომ თუ არ ჩავინიშნეთ მნიშვნელოვანი მომენტები და მალევე შევაჯამეთ, გვექმნება იმ ინფორმაციის დავიწყების საფრთხე, რაზეც უნდა დავაფუძნოთ ჩვენი შეფასება.
- **ნეგატიური ინფორმაციის გადაფარვა** - ზოგადად ცნობილია, რომ ნეგატიური უფრო მეტად ამახსოვრდება ადამიანს, ვიდრე პოზიტიური. ზოგიერთი შემფასებელი მიდრეკილია კანდიდატის მიერ გაჟღერებული პასუხებიდან უფრო მეტად ნეგატიური ინფორმაციის დამახსოვრებაზე, რამაც შესაძლოა ობიექტურ შეფასებაში შეუშალოს ხელი.
- **სტერეოტიპები** - თითოეულ ჩვენგანს აქვს დიდი ხნის განმავლობაში, გონებაში კარგად ჩამჯდარი სტერეოტიპული შეხედულებები ადამიანთა ამა თუ იმ ჯგუფზე, ზოგზე ვფიქრობთ, რომ ჭკვიანები არიან, ზოგზე - მოუწესრიგებლები, მატყუარები, აგრესიულები და ა.შ. მსგავსი წარმოდგენები ვნებს ობიექტური შეფასების პროცესს. ამ პრობლემის თავიდან არიდება შესაძლებელია კვლავ სწორი კითხვების დასმით, და კანდიდატის მიერ კითხვაზე გაცემული პასუხების შეფასებით.

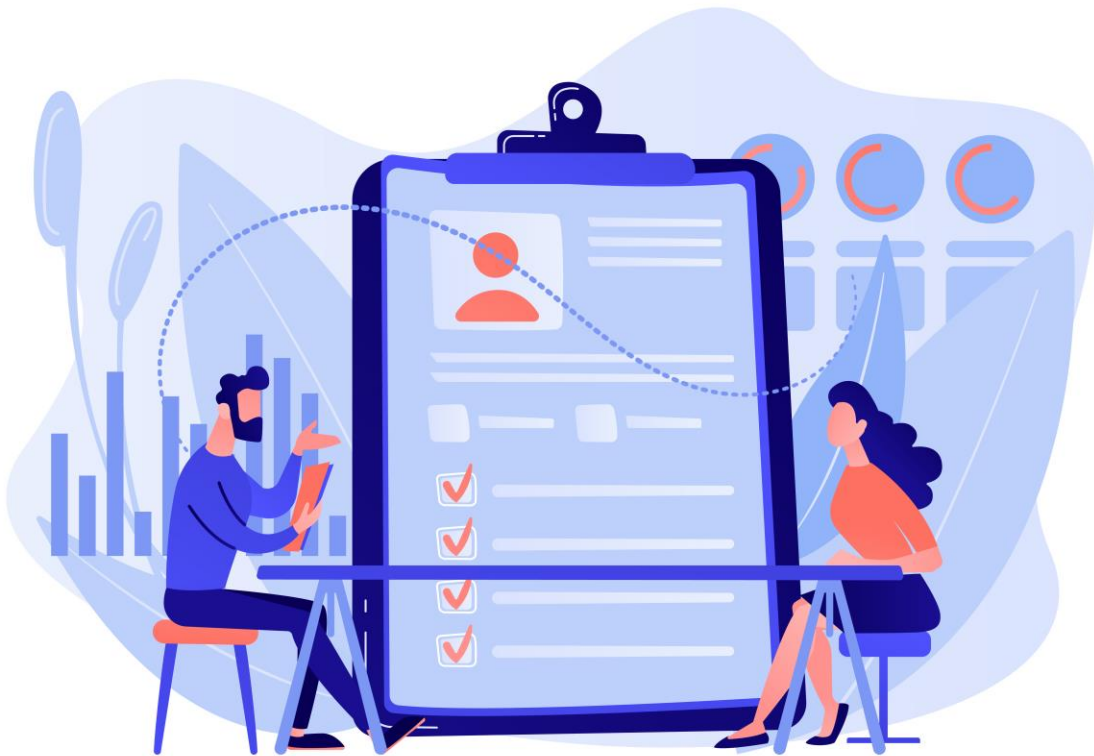


ზემოთ აღწერილი საფრთხეების თავიდან არიდების საუკეთესო გზა არის, კითხვაზე პასუხისას მყისიერად ჩავინიშნოთ და შევაფასოთ ის ინფორმაცია რასაც კანდიდატი ამ კითხვის ქრილში გვაწვდის. ასევე, ინტერვიუების რაოდენობა (მინიმუმ 3 ინტერვიუერი) და თითოეული კანდიდატის პასუხების განხილვა მხოლოდ კომპეტენციების ქრილში, მინიმუმამდე ამცირებს სუბიექტურ შეფასებებს.

ინტერვიუს შეჯამება

აუცილებელია შეფასების ქულების შესაბამისი მოლოდინები, სასურველი ქცევითი ინდიკატორები წინასწარ გაიწეროს და შეთანხმდეს კომისიის თითოეული წევრის მიერ, ეს განაპირობებს ობიექტურობას და თავიდან აგვარიდებს ქულებს შორის რადიკალურ განსხვავებებს, რაც საბოლოო შედეგებზე შეთანხმებას უფრო გაამარტივებს.

როგორც კი დაასრულებთ ინტერვიუს, შეაჯამეთ ჩანიშვნები და დაწერილი ქულები, ნუ გადადებთ მომავლისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში იქმნება რისკი, რომ შემდგომი შეფასებები დაეფუძნება კანდიდატების ერთმანეთს შორის შეფასებას და არა თითოეული კანდიდატის პოზიციასთან მიმართებაში შეფასებას. ამ ეტაპისთვის თითოეული ინტერვიუს ბოლოს დაიტოვეთ დაახლოებით 10 წუთი.



გავაგრძელოთ შესყიდვების მენეჯერის მაგალითი, დაუშვათ, 2 ინტერვიუერის შეფასების შედეგად ჩვენ მივიღეთ შემდეგი ქულობრივი მაჩვენებელი

კომისიის წევრი #1 -----

კანდიდატის სახელი და გვარი: მაია კ.			
კომპეტენციები	კომპეტენციაზე მიმართული ბიჰევიორალური კითხვების სია	ქულა (0-4)	კომენტარი
მოლაპარაკების მართვა	<ul style="list-style-type: none"> - გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ, თქვენ მიერ წარმოებული წარმატებული მოლაპარაკება მომწოდებელთან, რაში მდგომარეობდა წარმატება? როგორ დაგეგმეთ, რა ნაბიჯები გადადგით? როგორ დასრულდა მოლაპარაკების პროცესი? - გაგვიზიარეთ სტრესული სიტუაცია, გამოცდილება, როდესაც მომწოდებელსა და თქვენს ორგანიზაციას შორის საკონტაქტო რგოლი იყავით, სადაც გადაწყვეტილებებზე კონტროლი ნაკლებად გქონდათ. რა მოიმოქმედეთ, როგორ დასრულდა პროცესი? 	1	<i>ნაკლები ჩართულობა აქვს მოლაპარაკებების დაგეგმვაში და მართვაში, უფრო მეტად უკვე დაგეგმილ მოლაპარაკებებშია ჩართული</i>
სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	<ul style="list-style-type: none"> - გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც საქონლის ნაკადის ეფექტური მართვის გამო ხელმძღვანელობისგან მიიღეთ დადებითი შეფასება. რამ გამოიწვია ეს შეფასება? რა განახორციელეთ და როგორ მიაღწიეთ ამ შედეგებს? - გაგვიზიარეთ გამოცდილება როგორ შეაფასეთ გასულ წელს დეპარტამენტის ეფექტიანობა, როგორ მოახდინეთ ფასების მონიტორინგი? რაზე დაფუძნებით შეაფასეთ, რომ განაზღვრული ინფორმაცია გქონდათ? 	3	<i>შესყიდვების დაგეგმვის და მართვის კარგი გამოცდილება აქვს, ძირითადად დამოუკიდებლად ახდენს პროცესის დაწყებას, დასრულებას და მონიტორინგს</i>

კომისიის წევრი #2 -----

კანდიდატის სახელი და გვარი: მაია კ.			
კომპეტენციები	კომპეტენციაზე მიმართული ბიჰევიორალური კითხვების სია	ქულა (0-4)	კომენტარი
მოლაპარაკების მართვა	<ul style="list-style-type: none"> - გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ, თქვენ მიერ წარმოებული წარმატებული მოლაპარაკება მომწოდებელთან, რაში მდგომარეობდა წარმატება? როგორ დაგეგმეთ, რა ნაბიჯები გადადგით? როგორ დასრულდა მოლაპარაკების პროცესი? - გაგვიზიარეთ სტრესული სიტუაცია, გამოცდილება, როდესაც მომწოდებელსა და თქვენს ორგანიზაციას შორის საკონტაქტო რგოლი იყავით, სადაც გადაწყვეტილებებზე კონტროლი ნაკლებად გქონდათ. რა მოიმოქმედეთ, როგორ დასრულდა პროცესი? 	2	ნაკლებად იყო ინიციატორი, თუმცა საჭიროების შემთხვევაში წარმატებით ჰქონია აქტიური ჩართულობა სხვადასხვა მოლაპარაკებებში, აქვს დამარწმუნებელი კომუნიკაციის და არგუმენტირების უნარები
სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	<ul style="list-style-type: none"> - გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც საქონლის ნაკადის ეფექტური მართვის გამო ხელმძღვანელობისგან მიიღეთ დადებითი შეფასება. რამ გამოიწვია ეს შეფასება? რა განახორციელეთ და როგორ მიაღწიეთ ამ შედეგებს? - გაგვიზიარეთ გამოცდილება როგორ შეაფასეთ გასულ წელს დეპარტამენტის ეფექტიანობა, როგორ მოახდინეთ ფასების მონიტორინგი? რაზე დაფუძნებით შეაფასეთ, რომ განახლებული ინფორმაცია გქონდათ? 	3	შესყიდვების დაგეგმვის პროცედურებს კარგად იცნობს და უშუალოდ იღებს მონაწილეობას პროცესების როგორც დაგეგმვაში ასევე მართვაში და მონიტორინგში

კომისიის წევრები განიხილავენ დაწერილ ქულებს, ისმენენ ერთმანეთის დაკვირვებას, არგუმენტებს, აჯერებენ შეფასებებს და თანხმდებიან თუ რა ქულას უწერენ კანდიდატს ამა თუ იმ კომპეტენციაში და რა არის კანდიდატის ჯამური ქულა. კანდიდატის შესახებ საბოლოო რეიტინგის ქულა მიიღება თითოეულ კომპეტენციაში მიღებული ქულების დაჯამების შედეგად⁴.

⁴ შესაძლოა ქულების დამუშავების ინდივიდუალური მეთოდის შემუშავება - შეწონილი ქულები, საშუალო მაჩვენებლები და ა.შ. მთავარია კომისია თავიდანვე იყოს შეთანხმებული და ყველა კანდიდატის კომპეტენციები შეფასდეს თანაბრად.

კანდიდატების საბოლოო შეფასება

მას შემდეგ, რაც გავესაუბრეთ ყველა კანდიდატს, გადაგვაქვს მაჩვენებლები შეჯამებულ ფორმაში და კიდევ ერთხელ განვიხილავთ ყველა კანდიდატის შეფასებას.

მაგალითად, გავესაუბრეთ 5 კანდიდატს, თითოეულის საბოლოო შეფასების მიერ კომპეტენციაში დაგროვილი ქულები და მათი ჯამი შეგვაქვს მარტივ ცხრილში, სადაც ნათლად ჩანს როგორც ზოგადი შედეგი, ასევე თუ რომელ კომპეტენციაში რომელი კანდიდატია დაწინაურებული. ეს ინფორმაცია მოგვცემს საშუალებას მიუკერძოებელი, გამჭვირვალე და სამართლიანი გადაწყვეტილება მივიღოთ.

#	კანდიდატი	მოლაპარაკების მართვა	სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურების ცოდნა	ჯამი
1	მაია კ.	2	3	5
2	ნინო რ.	1	0	1
3	გიორგი ლ.	3	2	5
4	ხათუნა ნ.	1	3	4
5	ლაშა რ.	2	2	4

როგორც რეიტინგებიდან ვხედავთ, დაწინაურდა 2 კანდიდატი. მოცემული შედეგის შემთხვევაში როგორც წესი, შესაძლოა ჩანიშნოთ დამატებითი შეხვედრა, კონკრეტული დავალებით და/ან პრეზენტაციის მომზდებით, ასევე რეკომენდატორებთან გასაუბრება, რომელიც უფრო სრულყოფილს გახდის შეფასების პროცესს.



რეკომენდატორებთან კომუნიკაცია

რეკომენდატორებთან კონტაქტი როგორც წესი შერჩევის ბოლო საფეხურია და გამოიყენება კანდიდატების მხრიდან მოწოდებული ინფორმაციის დაზუსტება-გადამოწმების, ან დამატებითი ინფორმაციის მოპოვების მიზნით.

რეკომენდატორების ოპტიმალური რაოდენობა არის 2-3, სასურველია იყვნენ წინა სამსახურებიდან და აუცილებელია კანდიდატისგან მივიღოთ რეკომენდატორების ჩამონათვალი და მათთან დაკავშირების ნებართვა.

რეკომენდატორთან გასაუბრება საკმაოდ ჰგავს კანდიდატთან გასაუბრებას, შეგიძლიათ ჩაატაროთ როგორც სატელეფონო, ასევე კითხვები გაუგზავნოთ ელ. ფოსტით და სთხოვოთ პასუხების გამოგზავნა.



- აარჩიეთ ის კითხვები რომელიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კანდიდატების შესადარებლად, რაც დაგეხმარებათ მათ შორის გადაწყვეტილების მიღებაში, ან კითხვები, რომელზე პასუხები ნაკლებად ინფორმაციული იყო.
- დაუკავშირდით რეკომენდატორს, გააცანით კომუნიკაციის მიზეზი და სთხოვეთ როდის იქნება მისთვის მოსახერხებელი დრო, ინტერვიუსთვის დაგჭირდებათ დაახლოებით 15-20 წუთი.
- რეკომენდატორს დაუსვით მსგავსი, ბიჰევიორალური კითხვები, რაც დაუსვით კანდიდატს, თუმცა მესამე პირში, მაგალითად „გთხოვთ გაგვიზიაროთ სიტუაცია, როდესაც *მაიას* ერგო ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა, რაში მდგომარეობდა პასუხისმგებლობა? როგორ გაუმკლავდა დაკისრებულ მოვალეობას? რა შედეგი მიიღეთ?“, „გთხოვთ, გაგვიზიაროთ სიტუაცია, როდესაც უკვე დასახულ ამოცანებში *მაიამ* ცვლილებები საკუთარი ინიციატივით შეიტანა, რამ განაპირობა? რა იყო მისი როლი? რა ნაბიჯები გადადგა? როგორ დასრულდა?“ და ა.შ.
- ჩაინიშნეთ და შეაფასეთ რეკომენდატორის პასუხები იგივე პრინციპით, როგორც ეს კანდიდატთან ინტერვიუს შედეგად გააკეთეთ. სასურველია მინიმუმ ორ რეკომენდატორთან გასაუბრება, რაც შეფასებას მეტად ობიექტურს ხდის.
- დააჯამეთ თითოეული კანდიდატის მიერ მიღებული ქულები და შეადარეთ ერთმანეთს.
- კომისიის წევრებთან ერთად განიხილეთ საბოლოო შედეგები და მიიღეთ გადაწყვეტილება.

ონლაინ ინტერვიუს სპეციფიკაცია და მართვა

მსოფლიოში უკვე ბევრმა ორგანიზაციამ ჩაანაცვლა დაქირავების ტრადიციული მეთოდები დისტანციური გასაუბრებებით. მოცემულ სიახლეს უამრავი სარგებელი აქვს როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე კანდიდატისთვის.

რამდენადაც დისტანციური გასაუბრება კომფორტია - ზოგავს ხარჯებს და დროს, იმდენად სავსეა რისკებით, რომლის ცოდნა გაგვიმარტივებს ამ პროცესის წარმატებით მართვას.

- შეარჩიეთ თქვენთვის მოსახერხებელი პლატფორმა და წინასწარ გაიარეთ რეპეტიცია პლატფორმის ფუნქციებში (კამერის, მიკროფონის ჩართვა/გამორთვა, ეკრანის გაზიარება, მონაწილეების მოდერაცია და ა.შ.).
- დაამონტაჟეთ კარგი ხარისხის კამერა, მიკროფონი და ხმის გამაძლიერებლები - დისტანციური გასაუბრების დროს აუდიო და ვიზუალი მთავარი კომუნიკაციის წყაროა, შესაბამისად არ უნდა შეიქმნას დისკომფორტი.
- დარწმუნდით, რომ ინტერნეტს კარგი მიღება აქვს, წინააღმდეგ შემთხვევაში აჯობებს შეიცვალოთ ადგილმდებარეობა.
- კანდიდატთან სატელეფონო კომუნიკაციისას დააზუსტეთ, რომ არის დისტანციური გასაუბრება.
- ელ. ფოსტის საშუალებით გაუგზავნეთ მოსაწვევი - შემდეგი ინფორმაციით:
 - თქვენი სახელი, გვარი და პოზიცია.
 - საკონტაქტო ნომერი საჭიროების შემთხვევაში დაკავშირებისას (მაგალითად ტექნიკური ხარვეზისას).
 - ვაკანტური პოზიციის დასახელება.
 - ინტერვიუს დაწყების და დასრულების დრო.
 - ინტერვიუს გასააქტიურებელი ბმული, კოდი.
 - წინასწარ მომზადებული ინსტრუქცია, თუ როგორ ჩამოტვირთონ და გამოიყენონ შესაბამისი პროგრამა.
 - წესები (მაგალითად, რომ შემოვიდეს 2-3 წუთით ადრე, რათა შეამოწმოს აუდიო-ვიდეო-ინტერნეტი, ჩართოს კამერა, გასაუბრებას ჩაერთოს მშვიდი ადგილიდან და ა.შ.).
- ინტერვიუს დაწყებამდე 2 წუთით ადრე შეამოწმეთ კანდიდატთან კავშირი და დაელოდეთ კომისიის წევრებს.
- დაიწყეთ დროულად და მისაღმების შემდეგ ყველას სთხოვეთ მიკროფონების გამორთვა.
- ყველა ინტერვიუერს ჩართული უნდა ჰქონდეს კამერა მიუხედავად იმისა, სვამს თუ არა კითხვას.
- მართეთ მიკროფონები, თუ ვინმეს ჩართული დარჩება, სთხოვეთ გამორთვა, ან თავად გათიშეთ.

- იმ შემთხვევისათვის თუ შეიქმნა ტექნიკური პრობლემა ყოველთვის გეგმა B. ხარვეზებით ჩატარებული ინტერვიუ ჯობია გადადოთ პრობლემის მოგვარებამდე, ან თუ შესაძლებელია, შეუცვალოთ ფორმატი.
- მიუხედავად იმისა, რომ კამერაში მხოლოდ სახე ჩანს, ისე მოიქეცით - როგორც პირისპირ ინტერვიუს შემთხვევაში, კამერიდან საკმაოდ კარგად იგრძნობა დამოკიდებულება.
- კომისიის წევრებთან წინასწარ გაიარეთ ინსტრუქცია ონლაინ ინტერვიუს პროცესის მართვის სპეციფიკაში:
 - წინასწარ მოამზადონ გარემო, ფონი რაც ხილვადია კამერაში.
 - ჩართვა მოხდეს მშვიდი ადგილიდან, ფონური ხმაურის გარეშე.
 - ჩართონ კამერა - ვიზუალური კონტაქტი აუცილებელია კომუნიკაციისთვის.
 - მიკროფონი ჩართონ მხოლოდ კითხვების დასმისას.
 - ხარვეზის შემთხვევაში ავტომატურად არ გაქრეს ინტერვიუს პროცესიდან (თუ ამის საშუალება აქვს) შესაძლოა კანდიდატს შეექმნას შთაბეჭდილება, რომ უინტერესოდ საუბრობდა, ან რამე ისეთი თქვა, რომ ინტერვიუერმა მიატოვა პროცესი. ხარვეზის შემთხვევაში ჩაერთოს და ჩაგაყენოთ საქმის კურსში, რომ მოუწევს 2-3 წუთით ადგილმდებარეობის შეცვლა ან კომპიუტერის გადატვირთვა და ა.შ.



დანართები

დოკუმენტების სკრინინგის ჩეკლისტი

პოზიცია				
აპლიკანტი				
შეფასების კრიტერიუმები ვაკანსიის ტექსტის მიხედვით		კი	არა	კომენტარი
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

სტრუქტურული ინტერვიუს ჩეკლისტები

იმისათვის, რომ დარწმუნდეთ სრულად ხართ თუ არა მომზადებული სტრუქტურული ბიჰევიორალური ინტერვიუსთვის, გამოიყენეთ მოცემული ჩეკლისტი

აქტივობა	მზად არის
<p>სამუშაო ანალიზი</p> <p><i>ვაკანტური პოზიციის მნიშვნელოვანი ასპექტები (სამუშაო ანალიზის დანართი) განვიხილე უშუალო მენეჯერთან, პოზიციის წარმომადგენლებთან, საქმის მცოდნე ექსპერტებთან</i></p>	
<p>ბიჰევიორალური კითხვები თითოეულ კომპეტენციაზე (ჯამში 10-12)</p> <p>კითხვები ფორმულირებულია STAR ტექნიკის მიხედვით</p>	
<p>კანდიდატის შეფასების ფორმები</p> <p>(კანდიდატების შეფასების დანართი)</p>	
<p>კანდიდატების შემაჯამებელი შეფასების ფორმა</p> <p>(კანდიდატის შეფასების შემაჯამებელი ფორმა)</p>	
<p>კომისიის წევრების ტრენინგი</p> <p><i>კითხვები, კანდიდატის შეფასების ფორმები, მიუღებელი კითხვები, ქულების დაწერის, დაჯამების პრინციპები და ა.შ.</i></p>	

ინტერვიუს სამუშაო ფორმები

კანდიდატის შეფასების ფორმა (ურიგდება თითოეულ ინტერვიუერს)

კანდიდატის სახელი და გვარი:			
შესაფასებელი კომპეტენციები	კომპეტენციაზე მიმართული ბიჰევიორალური კითხვები	ქულა (0-4) ⁵	კომენტარი
	-		
	-		
	-		
	-		
	-		

კანდიდატების შეფასების შემაჯამებელი ფორმა - ამ ფორმაში ივსება ყველა კანდიდატის მიერ თითოეულ კომპეტენციაში მიღებული ქულა და მათი ჯამი

#	კანდიდატი	კომპეტენცია #1	კომპეტენცია #2	კომპეტენცია #3	კომპეტენცია #4	კომპეტენცია #5	ჯამი
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

⁵ ქულები არის მაგალითის სახით, შეგიძლიათ მოარგოთ/შეცვალოთ თქვენი არსებული სამუშაო პრაქტიკის მიხედვით

4 ძირითადი კომპეტენცია

ქვემოთ მოცემულია საჯარო სამსახურის 4 ძირითადი კომპეტენციის⁶ ინტერვიუს პროცესში შეფასების კითხვები და შესაბამისი ქცევითი ინდიკატორები (BARS), რომლებიც დაფუძნებულია საჯარო მოხელეებთან შეხვედრებზე და დისკუსიებზე.

ინტერვიუს პროცესისთვის შეგიძლიათ თითოეული კომპეტენციიდან აარჩიოთ პოზიციისთვის შესაბამისი 2-3 კითხვა და ჩასვათ თქვენს სტრუქტურული ინტერვიუს კითხვებში და კანდიდატების შეფასების ფორმაში. დახრილი და ხაზგასმული კითხვები, შეგიძლიათ გამოიყენოთ ძირითადი კომპეტენციების მენეჯერული დონის შესაფასებლად.

რეიტინგული სკალები გადანაწილებულია 3 შეფასებით კატეგორიაში, იმის მიხედვით, თუ რამდენად ნაწილობრივ, სრულად, გადაჭარბებით ან საერთოდ არ შეესაბამება მოლოდინებს, ანუ წინასწარ გაწერილ ქცევით ინდიკატორებს.

- **0 - არადამაკმაყოფილებელი შედეგი** - კანდიდატი ვერ აკმაყოფილებს საბაზისო მოლოდინებს
- **1-2 დამაკმაყოფილებელი შედეგი** - კანდიდატი ნაწილობრივ აკმაყოფილებს, ან ძირითადად აკმაყოფილებს სასურველ მოლოდინებს
- **3-4 კარგი შედეგი** - კანდიდატი სრულად აკმაყოფილებს, ან აჭარბებს მაღალი ხარისხის მოლოდინებს

⁶ ძირითადი კომპეტენციების შესახებ დეტალური ინფორმაციისთვის გთხოვთ, იხილოთ დოკუმენტი <http://www.csb.gov.ge/media/3258/5454.pdf>

კეთილსინდისიერება

განმარტება: საჯარო სამსახურის პრინციპების და ღირებულებების ცოდნა და მათი დაცვა, რომელიც მოიცავს საკუთარი პროფესიის და ადამიანების მიმართ მორალურ, ეთიკურ, პასუხისმგებლიან დამოკიდებულებებს და გადაწყვეტილებებს.

1.	გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა გერგოთ, როგორ გაუმკლავდით დაკისრებულ მოვალეობას? რა შედეგი მიიღეთ?
2.	გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც აღმოჩნდით ინტერესთა კონფლიქტში, რა ხდებოდა? თქვენი როლი რა იყო? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა? ამ გადასახედიდან თუ შეცვლიდით რამეს? რატომ?
3.	გაიხსენეთ სიტუაცია (კონფიდენციალურობის დაცვით), როდესაც სამუშაო ადგილზე უსამართლობას შეხვდით, რა ხდებოდა? თქვენი როლი რა იყო ამ პროცესში? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
4.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც თქვენი თანდასწრებით არაეთიკურად განიხილავდნენ („ჭორაობდნენ“) სამსახურს, თანამშრომლებს. რა მოიმოქმედეთ? რატომ?
5.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც ორგანიზაციული წესის, შინაგანაწესის დარღვევა მოგიწიათ, რამ გამოიწვია? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
6.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც პროექტისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტი მაქსიმალურად ოპტიმალურად და ეფექტიანად გამოიყენეთ. რა იყო თქვენი როლი მოცემულ პროექტში? რა გზებს მიმართეთ? რა შედეგი მიიღეთ?
7.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც კონფიდენციალურ ინფორმაციასთან გქონდათ შეხება, რა ტიპის ინფორმაცია იყო, თქვენ რა როლი გქონდათ მის ფლობაში, მართვაში და დაცვაში? რა პრობლემებს, წინააღმდეგობებს, გამჟღავნების საფრთხეებს წააწყდით? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
8.	გაიხსენეთ სიტუაცია გუნდში, როდესაც გუნდის წევრებს შორის ერთობლივი შეთანხმებული გადაწყვეტილების მიღება იყო საჭირო (მაგ.: შვებულების გადნაწილება, არასამუშაო დღეს მორიგეობა... და ა.შ.). გაგვიზიარეთ სიტუაცია. რა იყო თქვენი სტრატეგია, მოქმედებები, გადაწყვეტილებები? რატომ? როგორ დასრულდა?

9.	გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომელს დაეხმარეთ. რატომ გადაწყვიტეთ? რაში გამოიხატებოდა დახმარება? როგორ დასრულდა?
10.	საჯარო სამსახურის რომელ პრინციპებს, ღირებულებებს იცნობთ? თქვენი წარსული გამოცდილებიდან რა სიტუაციაში მოგიწიათ მსგავსი პრინციპების დაცვა? რა მოიმოქმედეთ? რა შედეგი მიიღეთ?
11.	გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც ორგანიზაციული რეგულაცია, წესი მოცემულ სიტუაციაში არ მიიჩნიეთ სამართლიანად, რელევანტურად. რა მოიმოქმედეთ? რაზე დაფუძნებით მიიღეთ გადაწყვეტილება? როგორ დასრულდა? როგორ მოიქცეოდით იგივე სიტუაციაში?

ქვევითი ინდიკატორები:

(რადგან ძირითადი კომპეტენციების ჩამონათვალში კეთილსინდისიერებას არ აქვს გრადაციები, ანუ ვერ ვიტყვით, რომ ადამიანი მეტად, ნაკლებად ან ძალიან კეთილსინდისიერია, მოცემულ კომპეტენციაზე არის მხოლოდ 2 ტიპის შეფასება მინიმალური -0 და მაქსიმალური - 4, ანუ კანდიდატი ან აკმაყოფილებს ამ მნიშვნელოვანი კომპეტენციის მოლოდინებს და იმსახურებს მაქსიმალურ რეიტინგულ ქულას, ან ვერ აკმაყოფილებს და ვაფასებთ შესაბამისი 0 ქულით)

0	არაღამაკმაყოფილებელი
	<ul style="list-style-type: none"> • ნაკლებად იცნობს საჯარო სამსახურის პრინციპებს, ვერ აყალიბებს მათ პრაქტიკულ გამოყენებას • დაკისრებულ მოვალეობაზე ნაკლებად ხარჯავს სათანადო ძალისხმევას • ნაკლებად აქვს გამოხატული მორალური/ეთიკური პრინციპები • ნებით/უნებლიედ არღვევს კონფიდენციალურობას (მაგალითად, ნეგატიურ კონტექსტში მოიხსენიებს კონკრეტულ თანამშრომელს, ან ამჟღავნებს წინა სამსახურის კონფიდენციალურ ინფორმაციას) • გადაწყვეტილების მიღებისას უფრო მეტად საკუთარ ინტერესებს აყენებს წინ • როგორც წესი წარუმატებლობებს, პრობლემებს სხვებში ეძებს (მოვლენებში, ადამიანებში...)
4	კარგი
	<ul style="list-style-type: none"> • პასუხისმგებლობით ეკიდება დაკისრებულ მოვალეობას • გულწრფელად საუბრობს, ამბობს სიმართლეს, მაშინაც თუ ეს რთულია • მისი სიტყვები და ქცევები თანამიმდევრულია

- ინფორმაციას აზიარებს ფრთხილად და ეთიკურად
- სამართლიანად ეპყრობა გარშემომყოფებს
- იცნობს საჯარო სამსახურის პრინციპებს და იცის პრაქტიკაში გამოყენება
- კეთილსინდისიერად ეპყრობა კონფიდენციალურ ინფორმაციას
- ზრუნავს ორგანიზაციის რესურსებზე, ბიუჯეტზე
- გადაწყვეტილების მიღებისას ითვალისწინებს გუნდს, კონტექსტს
- აქვს მკვეთრად გამოხატული მორალური პრინციპები და იცავს მათ
- მზად არის სხვების დახმარებისთვის
- აღიარებს საკუთარ შეცდომებს

კომუნიკაცია

განმარტება: როგორც საკუთარი, ასევე გუნდზე და საჯარო სამსახურზე დაკისრებული მოვალეობების მაღალი სტანდარტის შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციის როგორც პირისპირ, ასევე ელექტრონული ფორმით ეფექტიანი გაზიარების უნარ-ჩვევები, რომლის მიზანია კომუნიკაციაში ჩართულ თითოეულ პირთან პოზიტიური ურთიერთობების დამყარება, შენარჩუნება და გაძლიერება.

1.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანი იყო წარმატებული კომუნიკაციის უნარების გამოყენება, გაგვიზიარეთ რა ხდებოდა? თქვენ რა განახორციელეთ? რა შედეგით, როგორ დასრულდა?
2.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომელთან, ან თანამშრომლებთან მოგიწიათ ერთად მუშაობა, რომლებიც არ იყვნენ კეთილგანწყობილი თქვენ მიმართ, გაგვიზიარეთ რა ხდებოდა, თქვენ რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა თანამშრომლობის პროცესი?
3.	<u>გაიხსენეთ სიტუაცია როდესაც საჯაროდ მოგიწიათ გამოსვლა (ტრენინგის ჩატარება, უნივერსიტეტში თემის დაცვა, მუხვედრის მოღერაცია) როგორ მართეთ საკუთარი თავი? რა გზებს მიმართეთ ეფექტიანი პრეზენტაციის ჩატარების მიზნით? რა შედეგი მიიღეთ?</u>
4.	რაზე დაფუძნებით გამოგიტანიათ დასკვნა, რომ თანამშრომელს რაღაც უჭირს და დახმარება სჭირდება? გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილებიდან კონკრეტული სიტუაცია, როგორ იმოქმედეთ?
5.	<u>საქმიანი, პროფესიული წრის გაფართოების რა გზებს მიმართავთ? როგორ მიხვედით ამ გადაწყვეტილებამდე? რას შეცვლიდით და რატომ?</u>
6.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომელს რაღაც მნიშვნელოვანი შეეშალა (ნებით, ან უნებლიედ) და თქვენ აღმოაჩინეთ. რა მოიმოქმედეთ? როგორ მოახდინეთ კომუნიკაცია? როგორ დასრულდა კომუნიკაცია? როგორ მოიქცეოდით იგივე ტიპის სიტუაციაში?
7.	გაიხსენეთ სიტუაცია როდესაც გუნდში, ან კონკრეტულ თანამშრომელთან გრძნობდით დაძაბულ ატმოსფეროს. როგორ მოახდინეთ დაძაბულობის იდენტიფიცირება? ანუ რზე დაფუძნებით ჩათვალეთ, რომ დაძაბულობას ჰქონდა ადგილი. როგორ მოიქეცით? რა გზებს მიმართეთ? როგორ დასრულდა?

8.	<u>გაიხსენეთ კონფლიქტური სიტუაცია სამსახურში. რამ გამოიწვია? თქვენ რა მოიმოქმედეთ? როგორ განვითარდა და დასრულდა აღნიშნული სიტუაცია?</u>
9.	<u>გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომელს მიეცით უკუკავშირი. რატომ გადაწყვიტეთ უკუკავშირის მიცემა, რა როლი გქონდათ? როგორ დაგეგმეთ? როგორ დასრულდა პროცესი?</u>
10.	<u>გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლისთვის შენიშვნის თქმა მოგიწიათ. რა მოხდა, რატომ გადაწყვიტეთ? როგორ მოეშადათ? როგორ მართეთ პროცესი? როგორ დასრულდა?</u>
ქცევითი ინდიკატორები:	
0	არადამაკმაყოფილებელი
<ul style="list-style-type: none"> • ნაკლებად კონტაქტობს თვალებით • უჭირს აზრის მკაფიოდ ჩამოყალიბება • ნაკლებად პასუხობს დასმულ შეკითხვას • საუბრობს ბევრს, თუმცა რთულია შინაარსის გამოტანა • არ გამოხატავს ინტერესს, სკამზე ზურგისკენ გადახრილი ზის • კონფლიქტურია, ადვილად დიზიანდება • ნაკლებად არის დაინტერესებული გარშემომყოფებთან ჰარმონიული კომუნიკაციით 	
1-2	დამაკმაყოფილებელი
<ul style="list-style-type: none"> • თვალებით კონტაქტობს ძირითად ინტერვიუერთან • აზრს გადმოსცემს გასაგებად • აზუსტებს რაიმე თუ ვერ გაიგო, აკეთებს პერეფრაზს • გამოხატავს პატივისცემას გარშემომყოფების მიმართ • გუნდურია, პრობლემის წამოჭრისას ეხმარება თანამშრომელს საერთო საქმის გაკეთებაში • ორიენტირებულია ჰარმონიულ ურთიერთობებზე, ჰქონია კონფლიქტების მოგვარების სურვილი და მცდელობა (შედეგის მიუხედავად) 	
3-4	კარგი
<ul style="list-style-type: none"> • თვალებით, არავერბალურად კონტაქტობს ყველა ინტერვიუერთან (გადმოხრილია, მისი სახის გამომეტყველება ემთხვევა მისი საუბრის შინაარსს...) • საუბრობს თავისუფლად • კითხვებზე ამომწურავად სცემს პასუხებს 	

- აგვარებს კონფლიქტებს, ზრუნავს ჰარმონიულ სამუშაო გარემოზე
- სხვადასხვა ადამიანთან თავისუფლად შეუძლია საერთო ენის გამონახვა
- აუდიოტორიასთან მუშაობს ეფექტურად, აქვს პრეზენტაციის უნარები
- ფლობს ეფექტიანი უკუკავშირის ტექნიკებს
- აკვირდება გარშემომყოფების გუნება-განწყობას და ყურადღებიანია მათ მიმართ
- აქვს კავშირების დამყარების უნარ-ჩვევები - ადვილად ეცნობა ახალ ადამიანებს, ადვილად ამყარებს ახალ კონტაქტებს

მიზანზე ორიენტაცია

განმარტება: დაგეგმვისა და პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრის უნარი, მიზნისთვის შესასრულებელი რესურსების ორგანიზება და მათი ეფექტიანად გამოყენება. ინიციატივების გამოხატვა და ცვლილებებისთვის მზაობა მაღალი ხარისხის შედეგის მიღწევის და ღირებულების შექმნის მიზნით

1.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც რისკზე წახვედით, რამ განაპირობა? რისკი რაში მდგომარეობდა? რა მოიმოქმედეთ? რა შედეგით დასრულდა?
2.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც მიზნის მისაღწევად უკვე დასახულ ამოცანებში ცვლილებები შეიტანეთ, რამ განაპირობა? რა იყო თქვენი როლი? თქვენ რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
3.	<u>გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც მიზნის მისაღწევად დაჭირდათ სრულიად ახლებური, ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღება, რა იყო თქვენი როლი? რა გადაწყვეტილებები მიიღეთ? რა აქტივობები განახორციელეთ? რა შედეგით დასრულდა?</u>
4.	<u>გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც დაჭირდათ ახალი იდეების გენერირება. როგორ მიხვედით ამ გადაწყვეტილებამდე? რა გზებს მიმართეთ? რა შედეგი მიიღეთ?</u>
5.	გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება, როდესაც დაკისრებული მოვალეობა დროულად ვერ შეასრულეთ. რა როლი გქონდათ კონკრეტულ დავალებაში? როგორ მიხვედით ამ შედეგამდე? შემდეგ რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
6.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც თანამშრომელმა, მენეჯერმა მოგცათ უკუკავშირი, ან შენიშვნა. გაგვიზიარეთ გამოცდილება, რა საკითხს ეხებოდა? თქვენ რა მოიმოქმედეთ? რა ნაბიჯები გადადგით? რა შედეგი მიიღეთ?
7.	ბოლოს რა ისწავლეთ ახალი? რატომ მიხვედით ამ კონკრეტული თემის სწავლის გადაწყვეტილებასთან? რა გზებით მოიძიეთ? რაში გამოიყენეთ მიღებული ცოდნა?
8.	გაიხსენეთ პროექტი, დავალება, რომლის შესასრულებლად გამოყოფილი დრო არ იყო საკმარისი, რა როლი გქონდათ ამ პროექტში? რა გზებს მიმართეთ? როგორ დასრულდა?

9.	<u>გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც გამოხვედით სამუშაო ხარისხის გაუმჯობესების ინიციატივით, გაგვიზიარეთ რა ხდებოდა? რა იყო თქვენი როლი? რა აქტივობები განახორციელეთ? როგორ იმუშავა თქვენმა ინიციატივამ? რას შეცვლიდით?</u>
10.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც გამოხვედით „კომფორტის ზონიდან“, რამ განაპირობა? რაში მდგომარეობდა კომფორტის ზონიდან გამოსვლა? რა შედეგი მიიღეთ?
11.	<u>გაგვიზიარეთ გამოცდილება როგორ რწმუნდებით, რომ თქვენი გადაწყვეტილებები თანხვედრაშია ორგანიზაციულ მიზნებთან?</u>
12.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც მიზნის მისაღწევად დამატებითი მოვალეობები აიღეთ თქვენს თავზე. რა როლი გქონდათ? რა მოვალეობები აიღეთ? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?
ქცევითი ინდიკატორები:	
0	არადამაკმაყოფილებელი
	<ul style="list-style-type: none"> • ორიენტირებულია მხოლოდ საკუთარი დავალების შესრულებაზე, ნაკლებად ინტერესდება შედეგებით • დავალებას ასრულებს მხოლოდ „შესრულებისთვის“, ნაკლებად ზრუნავს მის იდეალურად შესრულებაზე • ნაკლებად არის ორიენტირებული ახალი ცოდნის შეძენაზე • უჭირს სიახლეების მიღება, მიჯაჭვულია ძველ მეთოდებზე • უჭირს უკუკავშირის მიღება • წინააღმდეგობების შემთხვევაში ადვილად ნებდება
1-2	დამაკმაყოფილებელი
	<ul style="list-style-type: none"> • მაქსიმალურად ზრუნავს დავალების იდეალურად შესრულებაზე • საჭიროების შემთხვევაში იძენს ახალ ცოდნას და უნარებს • ეძებს უკუკავშირს და ითვალისწინებს • წინააღმდეგობების შემთხვევაში ეძებს გადალახვის გზებს • ცვლილებების შემთხვევაში გამოდის ახალი ინიციატივებით • აორგანიზებს საკუთარ დროს და რესურსებს
3-4	კარგი
	<ul style="list-style-type: none"> • გარდა საკუთარი დავალების შესრულებისა, ინტერესდება და ზრუნავს საერთო შედეგებზე, „მიჰყვება ბოლომდე“

- თუ საქმის წარმატებას სჭირდება, ან საჭიროება მოითხოვს მზად არის დამატებითი ძალისხმევა ჩადოს სამუშაოში
- მუდამ ეძებს დავალების/პროექტის შესრულების უფრო ეფექტურ გზებს
- მუდამ ვითარდება, პროაქტიულად ეძებს და სწავლობს სიახლეებს
- აორგანიზებს როგორც საკუთარ, ასევე თანამშრომლების დროს და რესურსებს
- მისმა ინიციატივებმა წარმატებული შედეგები მოიტანა გუნდისთვის, ორგანიზაციისთვის

ანალიტიკური აზროვნება

განმარტება: ინფორმაციის (მონაცემების, მოვლენების, ფაქტების...) მოძიება, დამუშავება და შეფასება, სწორი დასკვნების გამოტანა და დაზუსტებული ინფორმაციის გამოყენება წარმატებული შედეგების მისაღწევად.

1.	<u>გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც შუღლების გასაზომად დანერგეთ ეფექტური ინსტრუმენტები, რა იყო თქვენი როლი? თქვენ რა მოიმოქმედეთ? რა შედეგი მიიღეთ?</u>
2.	<u>გაგვიზიარეთ სიტუაცია, როდესაც თქვენ განჭვრიტეთ რისკები, პრობლემები, და პროაქტიულად დაგეგმეთ მათი თავიდან აცილების გზები, რა იყო თქვენი როლი? რა მოიმოქმედეთ? როგორ დასრულდა?</u>
3.	გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ სამუშაო პროცესში აღმოჩენილი პრობლემა, მოვლენა, სიტუაცია. როგორ მოახდინეთ მოვლენის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა? რა გზებს მიმართეთ? რა შედეგი მიიღეთ?
4.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც პრობლემის გადაჭრის რამდენიმე გზა იყო თქვენ წინაშე, რა გზებს მიმართეთ, რომ ყველაზე ეფექტური გზა აგერჩიათ? რა შედეგით დასრულდა? იგივე სიტუაციაში რომ აღმოჩნდეთ რა გადაწყვეტილებას მიიღებთ და რატომ?
5.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც დავალების/პროექტის შესასრულებლად დაგჭირდათ რისკების, ბუნეფიტების ანალიზი. რა იყო თქვენი როლი ამ პროექტში? როგორ განახორციელეთ? რა შედეგით დასრულდა?
6.	<u>გაიხსენეთ და გაგვიზიარეთ პროექტი, დავალება რომელზეც თქვენ დაგეგმეთ მიტწვის გზები, ამოცანები. რას მიაქციათ ყურადღება? რა ინფორმაცია მოიძიეთ? როგორ შეადარეთ ერთმანეთს სხვადასხვა ამოცანა და რაზე დაფუძნებით მიიღეთ გადაწყვეტილება? რა შედეგი მიიღეთ?</u>
7.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება, როდესაც აღმოაჩინეთ, რომ არასწორი ინფორმაცია გამოიყენეთ სამუშაოდ. როგორ აღმოაჩინეთ? რა გზებს მიმართეთ პრობლემის აღმოფხვრის მიზნით? როგორ გადაიჭრა პრობლემა?
8.	გაგვიზიარეთ თქვენი გამოცდილება, როგორ ამოწმებთ ინფორმაციის სანდოობას? რაზე დაფუძნებით ასკვნით, რითი აფასებთ, რომ მონაცემი, მოვლენა სანდოა?

9.	გაგვიზიარეთ გამოცდილება როგორ ახდენთ მონაცემების დახარისხებას და კატეგორიზებას? ბოლოს რა ინფორმაციასთან მოგიწიათ მუშაობა? რა საშუალებას იყენებთ?
10.	გაიხსენეთ სიტუაცია, როდესაც პროექტის ან დავალების ფარგლებში მოგიწიათ რაიმე მოვლენის, ფაქტის, მონაცემის ანალიზი. რა გზები გამოიყენეთ? რაზე დაფუძნებით გამოიტანეთ დასკვნა? რას შეცვლიდით, როგორ გააუმჯობესებდით?
ქცევითი ინდიკატორები:	
0	არაღამაკმაყოფილებელი
<ul style="list-style-type: none"> • უჭირს დასმული კითხვების გაანალიზება • ნაკლებად ახდენს რისკების, ბენეფიტების იდენტიფიცირებას • ნაკლებად ახდენს პრობლემის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირებას • ნაკლებად ამოწმებს ინფორმაციას, იყენებს მზას - არ აანალიზებს მის სანდოობას • მარტივად აღიქვამს კომპლექსურ პრობლემებს • ნაკლებად ცდილობს გაერკვიოს გაუგებარ, ბუნდოვან ინფორმაციაში 	
1-2	ღამაკმაყოფილებელი
<ul style="list-style-type: none"> • გადაწყვეტილების მიღებამდე წონის რისკებს და სარგებელს • ახდენს პრობლემების იდენტიფიცირებას და სახავს გადაჭრის გზებს • არ ტოვებს ბუნდოვან მოვლენას, მონაცემებს გაურკვევლად, ახარისხებს, ახდენს კატეგორიზებას • ლოგიკურად აყალიბებს პრიორიტეტებს • იყენებს, ეყრდნობა მხოლოდ გადამოწმებულ, განახლებულ, სანდო ინფორმაციას 	
3-4	კარგი
<ul style="list-style-type: none"> • ამოწმებს, ანახლებს და ზომავს ინფორმაციის სანდოობას • ფლობს ინფორმაციის მოძიების უნარებს, ტექნიკებს, პოულობს რთულად მოსაძიებელ მასალასაც • კომპლექსურ საკითხს, მოვლენას შლის კომპონენტებად და ეძებს გამომწვევ მიზეზებს • ეხმარება სხვებს ინფორმაციის გარკვევაში, ანალიზში, მოვლენებს შორის კავშირების მოძებნაში • ფლობს ინსტრუმენტებს, რომლებსაც წარმატებით იყენებს ანალიზისთვის და სამომავლო შედეგების განჭვრეტისთვის 	

გამოყენებული წყაროები

How To Interview (Covid Edition). Anderson, E. R. Capital University Career Development. (2021).

How To Conduct A Job Interview. Pataki, G. E., & Wall, D. E. New York State Department of of Civil Service. (1999).

Structured Interviews: A Practical Guide. U.S. Office of Personnel Management. (2008).



სახელმძღვანელოში გამოყენებულია ილუსტრაციები, საძიებო ვებ-გვერდიდან www.freepik.com შემდეგი ავტორების ნამუშევრები:

www.freepik.com/author/pch-vector

www.freepik.com/author/pikisuperstar

www.freepik.com/author/vectorjuice

www.freepik.com/author/jcomp

www.freepik.com/author/stories

www.freepik.com/author/upklyak

www.freepik.com/author/freepik