



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



საქართველოს
საჯარო სამსახურში
პროფესიული
საჯარო მოხელეების
რეკრუტირებისა და
შერჩევის გზამკვლევი

ავტორი

ბლანკა ვისენტე ლაზარო - ევროკავშირის პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდაჭერა საქართველოში“ საჯარო სამსახურის უფროსი ექსპერტი.

დოკუმენტი მომზადებულია ანტიკორუფციულ საკითხებში ამავე პროექტის საერთაშორისო ექსპერტთან, ჰენდრიკუს ვან ბოქსმეერთან და ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის წარმომადგენელთან, ქრისტინ დაემსთან კონსულტაციით.

თარიღი

აპრილი, 2021 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.

სარჩევი

1. შესავალი.....	5
2. ზოგადი პრინციპები.....	6
3. მიზნები.....	6
4. ძირითადი აქტორები და მათი როლი.....	6
5. სამუშაო ძალის საჭიროებათა გამოვლენა, რომლებიც კონკურსის ჩატარების გზით უნდა დაკმაყოფილდეს.....	7
6. რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის მომზადება.....	9
6.1 ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების მოთხოვნა.....	9
6.2 კონკურსის დაწყების გადაწყვეტილების მიღება.....	11
6.3 ამოცანების გრაფიკის შედგენა.....	11
6.4 რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესების მოსამზადებელი სამუშაოები.....	12
6.4.1 რეკრუტირების სტრატეგია.....	12
6.4.2 შერჩევის პროცესის მიმოხილვა.....	16
7. შერჩევის მეთოდები.....	18
7.1 რა გავზომოთ: სამუშაოს ცალკეული მოთხოვნები.....	18
7.2 როგორ გავზომოთ: შეფასების მეთოდების მიმოხილვა.....	21
7.2.1 შეფასების მეთოდების ვალიდურობა და სანდოობა.....	21
7.2.2 ტესტები.....	24
7.2.2.1 ტრადიციული კოგნიტიური ტესტები.....	25
7.2.2.2 კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტები.....	25
7.2.2.3 ცოდნის / ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოსავლენი ტესტები.....	32
7.2.2.4 არაკოგნიტიური ფუნქციონირების შეფასების ტესტები.....	33
7.2.2.5 თვითშეფასებადი ტესტები.....	34
7.2.3 გასაუბრებები.....	36
7.2.3.1 სტრუქტურირებული და არასტრუქტურირებული გასაუბრებები.....	36
7.2.3.2 კითხვების ტიპები.....	39
7.2.3.3 ინდივიდუალური ან პანელური გასაუბრებები.....	42
7.2.4 შეფასების ცენტრები.....	42
7.2.5 ბიოგრაფიული მონაცემების შეფასება.....	43
7.2.6 რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება.....	43
7.2.7 ზოგადი შენიშვნები შეფასების მეთოდების შესახებ.....	44
7.2.7.1 პასუხების დამახინჯება.....	44
7.2.7.2 საინფორმაციო ტექნოლოგიები და შერჩევის პროცესი.....	44
7.2.7.3 სტანდარტიზაციის მნიშვნელობა.....	47
7.3 შერჩევის სტრატეგია.....	48
7.3.1 შეფასების ტიპი სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების მიხედვით.....	48
7.3.2 შეფასების პროცედურების თანმიმდევრობა.....	49
8. კონკურსის ჩატარება.....	51
8.1 საკონკურსო კომისიის შექმნა.....	51
8.1.1 კომისიის შექმნისა და წევრების დანიშვნის წესი.....	51
8.1.2 საკონკურსო კომისიის ტექნიკური შესაბამისობა.....	53
8.1.3 ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის როლი საკონკურსო კომისიის შექმნაში.....	54

8.1.4	საკონკურსო კომისიის წევრების ინტერესთა შეუთავსებლობა.....	55
8.1.5	საკონკურსო კომისიის მოვალეობები და საქმიანობის ზოგადი წესები	55
8.1.5.1	საქმიანობის ზოგადი წესები.....	57
8.2	კონკურსის გამოცხადება	58
8.2.1	ვაკანსიის განცხადების სტრუქტურა და შინაარსი	58
8.2.2	განაცხადის ფორმის სტრუქტურა და შინაარსი.....	60
8.2.3	ვაკანსიის განცხადების დამტკიცება და გასაჯაროება.....	61
8.2.4	თანაბარი შესაძლებლობები განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირთათვის	62
8.2.5	ვაკანსიის განცხადებაში ცვლილებების შეტანა.....	62
8.2.6	განაცხადების წარდგენა	62
8.3	კონკურსის მონაწილეთა წინასწარი შერჩევა	63
8.3.1	მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სიის მომზადება და დამტკიცება.....	63
8.3.2	კანდიდატების ინფორმირება წინასწარი შერჩევის გადაწყვეტილების შესახებ	64
8.3.3	წინასწარი შერჩევის გადაწყვეტილების გასაჩივრების წესი.....	65
8.3.4	შედეგების ადამიანური რესურსების მართვის საინფორმაციო სისტემაში შეტანა.....	65
8.4	კანდიდატების შერჩევა	66
8.4.1	შეფასების სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება და შეფასების ინსტრუმენტების მომზადება.....	66
8.4.2	ტესტირების ადმინისტრირება	66
8.4.3	შესარჩევი გასაუბრებების ჩატარება.....	68
8.4.3.1	გასაუბრების ძირითადი ნაწილები	68
8.4.3.2	გასაუბრების ხანგრძლივობა.....	70
8.4.3.3	კანდიდატების თანაბარი მოპყრობა.....	70
8.4.3.4	საკონკურსო კომისიის წევრების მომზადება	73
8.4.4	კანდიდატების საბოლოო შეფასება.....	76
8.4.4.1	ზოგადი წესი.....	76
8.4.4.2	საბოლოო შეფასების მეთოდები	79
9.	შედეგების შეტყობინება.....	80
10.	საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებების გასაჩივრების წესი.....	80
10.1	საპრეტენზიო კომისია.....	80
10.2	გასაჩივრების წესი.....	81
11.	რა ხდება მაშინ, თუ ვაკანსიის შევსება ვერ ხერხდება.....	81
12.	რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის შეფასება	82
დანართი 1. ნიმუშები და საკონტროლო სიები.....		84
	ნიმუში 1.- ყოველწლიური საშტატო გეგმა	84
	ნიმუში 2.- ვაკანსიის შევსების მოთხოვნა	87
	ნიმუში 3.- ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების მოთხოვნის საჭიროების და მისი შევსების შესაძლებლობის შესაფასებელი საკონტროლო სია	90
	ნიმუში 4.- რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურის ამოცანების გრაფიკი	92
	ნიმუში 5. - გადაწყვეტილება კონკურსის დაწყების და საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის დანიშვნის შესახებ	96
	ნიმუში 6.- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილება კომისიის დანარჩენი წევრების დანიშვნის შესახებ	97

ნიმუში 7.- საკონკურსო კომისიის წევრების ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ განცხადების ფორმა	97
ნიმუში 8.- საკონკურსო კომისიის ოქმი (ადაპტირებულია სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებებზე)	100
ნიმუში 8.1. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის გამოცხადებასთან და ჩატარების პროცედურასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ	100
ნიმუში 8.2. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის პირველი შესარჩევი ტურის (ტურების) შედეგებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ	104
ნიმუში 8.3. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის საბოლოო შედეგებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ.....	106
ნიმუში 9.- კონკურსის მონაწილეთა წინასწარი შერჩევის საკონტროლო სია	108
ნიმუში 10.- მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სია	110
ნიმუში 11.- შეტყობინება ვაკანსიის მოთხოვნებთან შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეებისთვის ..	111
ნიმუში 12.- შეტყობინება კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს	112
ნიმუში 12.1. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს, მათ შორის, ინფორმაცია კონკურსის პირისპირ ფორმატში ჩასატარებელი 1-ლი ეტაპის შესახებ	112
ნიმუში 12.2. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს, მათ შორის, ინფორმაცია კონკურსის დისტანციურად ჩასატარებელი 1-ლი ეტაპის შესახებ	112
ნიმუში 12.3. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც გადალახეს კონკურსის 1-ლი ეტაპი, და ინფორმაცია კონკურსის მომდევნო, პირისპირ ფორმატში ჩასატარებელი, ეტაპის შესახებ	113
ნიმუში 12.4. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც გადალახეს კონკურსის 1-ლი ეტაპი, და ინფორმაცია კონკურსის მომდევნო, დისტანციურად ჩასატარებელი, ეტაპის შესახებ	113
ნიმუში 13.- კონკურსის შედეგების შეტყობინება	114
ნიმუში 13.1. გამარჯვებული კანდიდატისთვის კონკურსის შედეგის შეტყობინება	114
ნიმუში 13.2. კონკურსის შედეგის შეტყობინება კანდიდატებისთვის, რომლებმაც კონკურსში ვერ გაიმარჯვეს.....	115
დანართი 2. კანონმდებლობა, წყაროები და რესურსები.....	116

1. შესავალი

წინამდებარე გზამკვლევი ეხება საქართველოს საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელეების რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესს. აღნიშნული პროცესი საქართველოს საჯარო სამსახურში ვაკანსიების შევსების საჭიროებით იწყება (იგულისხმება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით¹ განსაზღვრული პროფესიული საჯარო მოხელეების პოზიციები). პროცესი კანდიდატების მოზიდვითა და შერჩევით გრძელდება და, საბოლოო ეტაპზე, პოზიციაზე საუკეთესო კანდიდატის დანიშვნით სრულდება.

გზამკვლევი არ განასხვავებს ღია, დახურულ და შიდა კონკურსებს, რადგან შერჩევის მეთოდები და პროცედურები ყველა შემთხვევაში ერთსა და იმავე პრინციპებს ეფუძნება. გზამკვლევი არ მოიცავს გამარტივებულ კონკურსებს, რომლებიც ცხადდება საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიების შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე შესავსებად და საჯარო სამართლის იურიდიული პირების (სსიპ-ების) ხელმძღვანელებისა და მათი მოადგილეების ვაკანსიებისთვის შესავსებად.

ახლად დანიშნული პროფესიული საჯარო მოხელეების დაწესებულებაში და პოზიციაზე ადაპტაციის პროცესი და, ასევე, გამოსაცდელი ვადა განხილულია *საჯარო მოხელეების ადაპტაციის გზამკვლევაში*.

გზამკვლევის სტრუქტურა, შესავლის გარდა, 11 თავისაგან შედგება. მე-2, მე-3 და მე-4 თავებში აღწერილია საკანონმდებლო ჩარჩოთი განსაზღვრული პრინციპები, მიზნები, მთავარი აქტორები და მათი როლი. მე-5 თავში მოკლედ არის განხილული ადამიანური რესურსების სტრატეგიული და ოპერაციული გეგმების მომზადება, რომლებიც, სხვა მეთოდებთან ერთად, რეკრუტირების მეშვეობით გადასაჭრელი საშტატო საჭიროებების გამოვლენის საშუალებას წარმოადგენს. მე-6 თავში განხილულია ის მოსამზადებელი სამუშაოები, რომლებმაც უნდა უზრუნველყოს სათანადო მიდგომის ჩამოყალიბება და რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის ორგანიზება. მე-7 თავში მიმოხილულია შერჩევის მეთოდები, მათ შორის გასაზომი ფაქტორები და ყველაზე გავრცელებული შერჩევის ინსტრუმენტები, ასევე მოცემულია რჩევები შერჩევის პროცესის რიგითობის შესახებ. მე-8 თავში აღწერილია კანდიდატების წინასწარი შერჩევისა და შეფასების საორგანიზაციო და პროცედურული ასპექტები. მე-9 და მე-10 თავები ეხება შედეგების შეტყობინებასა და საჩივრების მართვას. მე-11 თავში მითითებულია, თუ რა ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ვაკანსია კონკურსის შემდეგაც შეუვსებელი რჩება, ხოლო მე-12 თავში აქცენტი კეთდება რეკრუტირებისა და შერჩევის ხარისხისა და ეფექტიანობის მონიტორინგის მნიშვნელობაზე და მითითებულია შესაბამისი ინდიკატორები.

დოკუმენტი ორი დანართით მთავრდება. პირველ დანართში მოცემულია დოკუმენტის მთელ ტექსტში მითითებული ნიმუშები და საკონტროლო სიები. ბევრი მათგანი შემუშავებულია იმ რეალური დოკუმენტების საფუძველზე, რომლებსაც სამინისტროები ამჟამად იყენებენ. მეორე დანართი შეიცავს იმ წყაროებისა და რესურსების სიას, რომლებიც გზამკვლევის მომზადებისას იქნა გამოყენებული.

¹ კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მე-2 თავი.

2. ზოგადი პრინციპები

საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიების შესავსებად გამოცხადებული კონკურსები ტარდება დამსახურების, კანონიერების, მიუკერძოებლობის, პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის, საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბარი ხელმისაწვდომობის, ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობის, ღიაობისა და კანონით აღიარებული სხვა პრინციპების საფუძველზე.²

3. მიზნები

რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურების მიზანია იმ კვალიფიციურ კანდიდატთა მოზიდვა და გამოვლენა, რომლებსაც პოზიციით გათვალისწინებული დავალებებისა და მოვალეობების სათანადოდ შესრულება შეუძლიათ და იმ კანდიდატის შერჩევა, რომელიც, ზემოთ ჩამოთვლილი პრინციპების გათვალისწინებით, კონკრეტულ პოზიციას ყველაზე მეტად შეესაბამება.

4. ძირითადი აქტორები და მათი როლი

ქვემოთ მოკლედ წარმოგიდგენთ ძირითად აქტორებს და მათ როლს რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურებში. აქტორების როლთან და აღნიშნულ პროცედურებთან დაკავშირებული საქმიანობის დეტალები დოკუმენტის შესაბამის თავებშია წარმოდგენილი.

საჯარო სამსახურის ბიურო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის³ საფუძველზე შექმნილი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, რომლის ფუნქციას აღნიშნული კანონით განსაზღვრული ძირითადი პოლიტიკის გატარების მიზნით საჯარო სამსახურის სფეროში განხორციელებული საქმიანობის კოორდინირება წარმოადგენს. რეკრუტირებასა და შერჩევასთან დაკავშირებით, ბიუროს ვალდებულებებში შედის ვაკანსიების განცხადებების კანონმდებლობასთან შესაბამისობის შემოწმება; წინასწარი შერჩევის ეტაპზე კონკურსის მონაწილეების შესაძლო საჩივრების განხილვა; შერჩევის პროცესის მონიტორინგი, მათ შორის, კონკურსებში ბიუროს წარმომადგენლის მონაწილეობა; ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების მეთოდური დახმარებით უზრუნველყოფა ერთგვაროვანი პრაქტიკის დასამკვიდრებლად; და პრემიერ-მინისტრისა და საჯარო სამსახურის საბჭოსთვის წარსადგენად რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურების შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციისა და ანგარიშების მომზადება. ბიურო ადმინისტრირებას უწევს საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალს www.hr.gov.ge, რომელზეც უნდა განთავსდეს საქართველოს საჯარო სამსახურის მიერ გამოცხადებული ყველა ვაკანსია, და, ასევე, ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემას.

საჯარო დაწესებულებებში არსებული **ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები** ხელს უწყობენ და გეგმავენ დაწესებულების ადამიანური რესურსების პოლიტიკის შემუშავებას და პასუხისმგებელნი არიან ადამიანური რესურსების მართვასა და ადმინისტრირებაზე „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის მოთხოვნათა შესაბამისად. აღნიშნული ერთეულები კონკურსის მთელი პროცესის მანძილზე ტექნიკურ დახმარებას და რჩევებს აწვდიან საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს, საკონკურსო კომისიასა და პოზიციაზე დამნიშვნელ პირს და ყველა შესაბამის საკითხთან დაკავშირებით ასრულებენ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან

² კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ და საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება №204 „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“, მუხლი 3.

³ კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მუხლები 20-23.

მეკავშირის ფუნქციას. კერძოდ, აღნიშნული ერთეულები უზრუნველყოფენ, რომ გამოყენებულ იქნეს რეკრუტირებისა და შერჩევის სწორი სტრატეგიები და მეთოდოლოგიები, რომ საკონკურსო კომისიის წევრებს გააჩნდეთ კანდიდატთა შესაფასებლად აუცილებელი ტექნიკური კვალიფიკაცია და რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესი სწორად და სამართლებრივი და ტექნიკური მოთხოვნების შესაბამისად წარიმართოს. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ერთი წარმომადგენელი საკონკურსო კომისიაში ხმის უფლებით მონაწილეობს. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან კოორდინაციით, პასუხისმგებელი არიან რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურებთან დაკავშირებული მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზზე.

კონკურსის ჩამტარებელი საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი ნიშნავს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს. საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელს არ აქვს უფლება იყოს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე.

საკონკურსო კომისია საჯარო დაწესებულებაში ღია, შიდა და დახურული კონკურსების ჩატარების უზრუნველსაყოფად იქმნება. კომისიის შემადგენლობა და საქმიანობის წესი მომდევნო თავებშია განხილული.

კონკურსის მონაწილეები ფიზიკური პირები არიან, რომელთაც საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული პოზიციის დასაკავებლად განაცხადი შეაქვთ. ისინი უნდა აკმაყოფილებდნენ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონით დადგენილ, პოზიციის დასაკავებლად საჭირო მოთხოვნებს, რომლებსაც ქვემოთ განვიხილავთ.

კანდიდატები არიან კონკურსის მონაწილეები, რომლებმაც კონკურსის წინასწარი შესარჩევი ეტაპი გადალახეს და, შესაბამისად, შერჩევის მომდევნო ეტაპზე მონაწილეობის უფლება აქვთ.

საპრეტენზიო კომისია შეიძლება შეიქმნას თითოეულ საჯარო დაწესებულებაში, რომელიც კონკურსს ატარებს, დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ გამოცემული ბრძანების საფუძველზე. კომისია განიხილავს შერჩევის პროცედურებთან, ეტაპებთან და შედეგებთან დაკავშირებულ საჩივრებს (კანდიდატის ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შესახებ საჩივრების გარდა, რომლებსაც საჯარო სამსახურის ბიურო განიხილავს).

5. სამუშაო ძალის საჭიროებათა გამოვლენა, რომლებიც კონკურსის ჩატარების გზით უნდა დაკმაყოფილდეს

სამუშაო ძალის იმ საჭიროებათა გამოვლენა, რომლებიც კონკურსის ან ადამიანური რესურსების მართვის სხვა სტრატეგიების მეშვეობით უნდა დაკმაყოფილდეს, სამუშაო ძალის დაგეგმვის მხოლოდ ერთი განზომილებაა. სამუშაო ძალის დაგეგმვა გულისხმობს ადამიანური რესურსების მიმდინარე და მომავალი საჭიროებების შეფასებას და, ასევე, მათ შესავსებად გამიზნული სტრატეგიების წარდგენას. აღნიშნული სტრატეგიები მოიცავს როგორც ადამიანური რესურსების მართვის პროცედურებს, როგორებიცაა, მაგალითად, რეკრუტირება და შერჩევა, ტრენინგების ჩატარება, მობილობა, კარიერის მართვა და მონაცვლეობის დაგეგმვა, ისე სხვა საორგანიზაციო ღონისძიებებს, როგორებიცაა ცოდნის მართვა, რეორგანიზაცია, სამუშაო მეთოდების ოპტიმიზაცია და ა.შ., რომლებიც მოცემული ორგანიზაციისთვის აუცილებელი კომპეტენციების და უნარ-ჩვევების მოსაზიდად, განსავითარებლად და შესანარჩუნებლად არის გამიზნული.

სამუშაო ძალის დაგეგმვა, რომელსაც ადამიანური რესურსების, ადამიანური კაპიტალის ან ადამიანების დაგეგმვასაც უწოდებენ, შეიძლება სტრატეგიულ ან ოპერაციულ ხასიათს ატარებდეს. სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა, ჩვეულებრივ, სამიდან ხუთ წლამდე პერიოდს მოიცავს. მისი მიზანია სტრატეგიულ დონეზე არსებული ტენდენციების და მოვლენების გათვალისწინება, რომლებიც ზეგავლენას მოახდენს ორგანიზაციის შედეგების მისაღწევად საჭირო სამუშაო ძალის ხელმისაწვდომობაზე. სამუშაო ძალის ოპერაციული დაგეგმვა, ჩვეულებრივ, ერთწლიან პერიოდს მოიცავს და სამუშაო ძალის კონკრეტული საჭიროებების შესავსებად მოკლევადიანი პრაქტიკული სტრატეგიების იდენტიფიცირებას ისახავს მიზნად.

ყოველწლიური სამუშაო ძალის გეგმა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა შეადგინოს, რომელიც ორგანიზაციის თითოეული განყოფილების საჭიროებებს ცალ-ცალკე განსაზღვრავს. შემდეგ ეს ინფორმაცია ერთიან დოკუმენტში იყრის თავს, რომელიც დასამტკიცებლად ორგანიზაციის შესაბამის ხელმძღვანელ პირებს წარედგინებათ. იმ შემთხვევაში, თუ გეგმა სამიდან ხუთ წლამდე პერიოდს მოიცავს, აუცილებლად გათვალისწინებულ უნდა იქნეს როგორც ორგანიზაციის ხედვა, ისე მთავრობის საშუალოვადიანი პრიორიტეტები და დარგთაშორისი ჰორიზონტალური სტრატეგიები. ამასთან, მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური და კულტურული ხასიათის ახალი მოვლენების გათვალისწინება. მაგალითად, ციფრულ ტექნოლოგიებზე გადასვლა ორგანიზაციაში გარკვეული ფუნქციების გაქრობას განაპირობებს, მაგრამ, მეორე მხრივ, ახალ ფუნქციებს წარმოშობს. ეს ახალი ფუნქციები ახალ კომპეტენციებთან და უნარ-ჩვევებთან არის დაკავშირებული, რომელიც მომავალში უფრო მნიშვნელოვანი გახდება.

თუ ორგანიზაციას აქვს წარმოდგენა, თუ რომელი ფუნქციები და კომპეტენციები გაქრება და რომლები გახდება მნიშვნელოვანი ან აუცილებელი, მას შეუძლია მომავლისთვის უკეთ მოემზადოს ადამიანური რესურსების სტრატეგიული გეგმის მეშვეობით, რომელშიც იდენტიფიცირებული იქნება კონკრეტული საჭიროებები და მათ დასაკმაყოფილებლად გამიზნული კონკრეტული ღონისძიებები, როგორცაა ახალი კომპეტენციების მქონე თანამშრომლების რეკრუტირება ან ამ კომპეტენციების ორგანიზაციის შიგნით განვითარება.

საჯარო დაწესებულების სამუშაო ძალის ყოველწლიური (ოპერაციული) გეგმა ყოველწლიურ ბიუჯეტთან ერთად უნდა დამტკიცდეს, ხოლო სამუშაო ძალის სტრატეგიული გეგმა უნდა შეესაბამებოდეს მთავრობის საშუალოვადიანი დანახარჯების ჩარჩოს (MTEF).

სამუშაო ძალის ყოველწლიურ გეგმაში აუცილებლად უნდა შევიდეს იმ ვაკანსიათა ნუსხა, რომლის შევსებასაც ორგანიზაცია წლის განმავლობაში კონკურსის წესით გეგმავს, ასევე რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურების საორიენტაციო გრაფიკი.

„საქართველოს საჯარო სამსახურში სტრატეგიული და ოპერაციული დაგეგმვის გზამკვლევი“ შეიცავს ინფორმაციას და გეგმის ნიმუშებს იმ დაწესებულებებისთვის, სადაც საჯარო მოხელეები არიან დასაქმებული - [შესამუშავებელია].

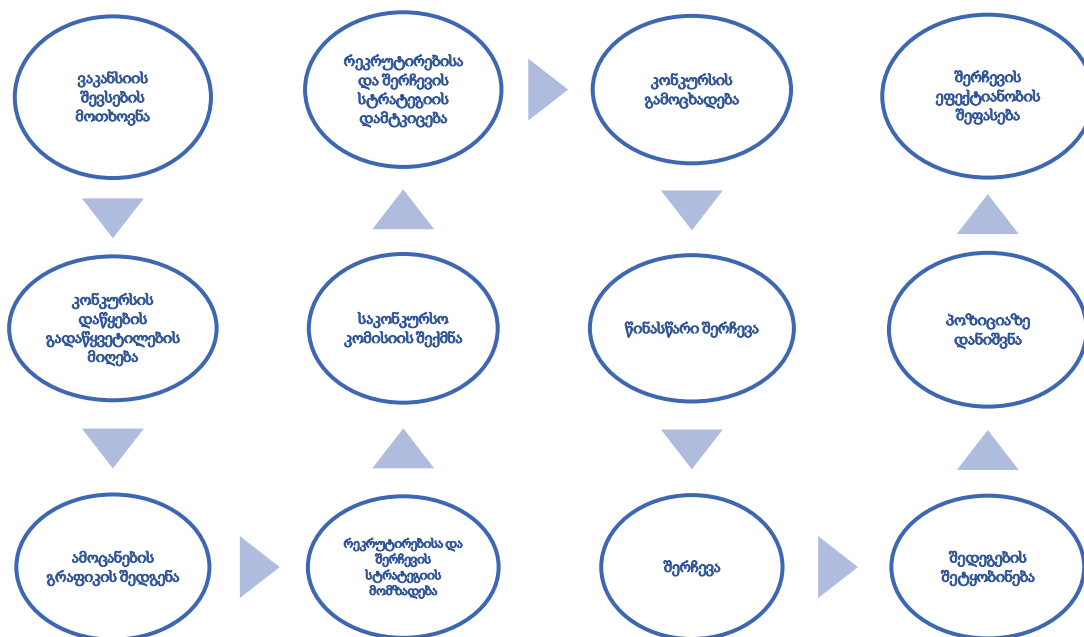
სამუშაო ძალის დაგეგმვა ზუსტი მეცნიერება არ არის. ის გვთავაზობს ჩარჩოს, რომელსაც მუდმივი გადასინჯვა და ორგანიზაციის შიგნით და მის კონტექსტში სამომავლოდ არსებულ საჭიროებებსა და ცვლილებებზე მორგება სჭირდება. თუმცა ამ ჩარჩოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებისთვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს, რათა მათ პროაქტიულად იმოქმედონ და უზრუნველყონ, რომ ორგანიზაციაში ყველა საჭირო რესურსი და შესაძლებლობა არსებობდეს და რათა თავად ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა საკუთარი ფუნქციები შეასრულოს.

დაწესებულებაში სამუშაო ძალის დაგეგმვისადმი დეტალური მიდგომის არარსებობის შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს მაინც შეუძლია, რომ ყოველწლიური საშტატო გეგმა მოამზადოს (*იხ. 1-ლი დანართის 1-ლი ნიმუში*). გეგმაში შეიძლება იდენტიფიცირებული იყოს საშუალოვადიანი საჭიროებები, თანამშრომელთა პენსიაზე გასვლისა და მობილობის გათვალისწინებით, ასევე დასახული იყოს ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების საუკეთესო გზები.

6. რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის მომზადება

პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რეკრუტირება და შერჩევა რამდენიმე ეტაპისგან შემდგარი საორგანიზაციო პროცესია, რომლებიც ერთიანი სახით 1-ელ გამოსახულებაზე წარმოდგენილი:

გამოსახულება 1. რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის ძირითადი ეტაპები



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

1-ელ ცხრილში წარმოდგენილია ამ პროცესის უფრო დეტალური აღწერა, ამოცანების, ძირითადი აქტორებისა და მათი როლის ჩათვლით. მომდევნო ქვეთავებში განმარტებულია პროცესის ძირითადი ასპექტები.

6.1 ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების მოთხოვნა

სამუშაო ძალის ოპერაციული გეგმა საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულსა და მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, რომ რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესების ორგანიზება მთელი წლის განმავლობაში მოახდინონ. გეგმის გადასინჯვა და კორექტირება, ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულსა და მენეჯერებს შორის მუდმივი დიალოგის გზით, რეგულარულად (მაგალითად, მინიმუმ კვარტალში ერთხელ) უნდა ხდებოდეს.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მენეჯერებმა თავიანთ სტრუქტურულ ერთეულებში ვაკანსიის შევსების მოთხოვნით ყოველთვის პირდაპირ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს უნდა მიმართონ. მოთხოვნა უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- სტრუქტურული ერთეულის დასახელება და ძირითადი ფუნქციები.
- პოზიციის დასახელება და ფუნქციები სამუშაოს აღწერილობის მიხედვით; თუ ეს საჭიროდ ჩაითვლება შესაბამისი კანდიდატების მოსაზიდად, ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს გარკვეული დავალებები ან შინაარსი (იხ. ქვეთავი 6.4.1).
- იმ შემთხვევაში, თუ სამუშაო ძალის გეგმა არსებობს, უნდა მოხდეს მითითება, ითვალისწინებს თუ არა უკვე გეგმა ამ პოზიციას. თუ გეგმა პოზიციას არ ითვალისწინებს, აუცილებელია პოზიციის საჭიროების დასაბუთება.
- იმ შემთხვევაში, თუ პოზიცია ჯერ ვაკანტური არ არის, მენეჯერმა უნდა მიუთითოს თარიღი, როცა ის სავარაუდოდ ვაკანტური გახდება, და ამ ვარაუდის საფუძველი.
- კონკურსის მონაწილეებისათვის სამუშაოს აღწერილობით დადგენილი ძირითადი, სპეციალური და დამატებითი მოთხოვნები, როგორებიცაა განათლების დონე, გამოცდილება, ცოდნა და როგორც ტექნიკური, ისე ზოგადი კომპეტენციები. თუ მენეჯერები ჩათვლიან, რომ სამუშაოს აღწერილობა განახლებული არ არის და, სამუშაოს ზუსტი შინაარსის ასახვად, რეკრუტირების დაწყებამდე გადასინჯვას საჭიროებს, მათ ესეც უნდა მიუთითონ და საჭირო ცვლილებების შეტანის წინადადება დააყენონ.
- მითითება იმის შესახებ, ვაკანსიის შევსება შიდა კონკურსის გზით არის შესაძლებელი თუ არსებობს საფუძველი დახურული ან ღია კონკურსის ჩასატარებლად, შესაბამის დასაბუთებასთან ერთად. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის მიხედვით,⁴ შიდა და დახურული კონკურსები საჯარო სამსახურში პოზიციათა რანგირების მიხედვით მაღალი რანგის (მესამე, მეორე და პირველი რანგის პოზიციების ვაკანსიების შესავსებად ტარდება. ღია კონკურსები, პირველ რიგში, შედარებით დაბალი რანგის (მეოთხე რანგის პოზიციების შემთხვევაში ტარდება, მაგრამ, კანონით განსაზღვრული გარემოებების არსებობისას, მათი ჩატარება უფრო მაღალი რანგის პოზიციების შემთხვევაშიც შეიძლება. შიდა კონკურსებში მონაწილეობა მხოლოდ იმ დაწესებულებაში დასაქმებულ, პოზიციისთვის დადგენილი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამის პროფესიულ საჯარო მოხელეებს შეუძლიათ, რომელშიც კონკურსი ტარდება, ხოლო დახურულ კონკურსებში მონაწილეობის უფლება საჯარო სამსახურში დასაქმებულ მოთხოვნებთან შესაბამის ყველა საჯარო მოსამსახურეს აქვს. ორივე შემთხვევაში, მოთხოვნებთან შესაბამის კანდიდატებს მიეკუთვნებიან მოქმედი პროფესიული საჯარო მოხელეები, მოხელეთა რეზერვში მყოფი პროფესიული საჯარო მოხელეები და შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებული საჯარო მოსამსახურეები, რომლებიც საჯარო სამსახურში მინიმუმ ერთი წლის მანძილზე მუშაობენ. ღია კონკურსებში მონაწილეობის უფლება აქვს საქართველოს ყველა მოქალაქეს, რომელიც აკმაყოფილებს კანონით დადგენილ მოთხოვნებს (იხ. ქვეთავი 8.2.6).
- მითითება იმის შესახებ, საჭიროა თუ არა ტექნიკური კომპეტენციების შეფასება სპეციალურად შემუშავებული ტესტით (ტესტის მომზადებას დრო სჭირდება და, შესაბამისად, ეს გარემოება გათვალისწინებული უნდა იქნეს რეკრუტირებისა და შერჩევის გეგმის მომზადებისას) (იხ. ქვეთავები 6.4 და 7.3).

⁴ კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მუხლი 34.

თითოეული დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა მენეჯერებისთვის უნდა დაადგინოს პროცედურა და, თუ საჭიროდ ჩათვლის, შეიმუშაოს სტანდარტული ფორმები მოთხოვნის მოსამზადებლად და წარსადგენად (*იხ. 1-ლი დანართის მე-2 ნიმუში*). თითოეული დაწესებულების პრეფერენციების გათვალისწინებით, ეს პროცედურა შეიძლება მეტად ან ნაკლებად იყოს ფორმალიზებული (მაგალითად, პროცედურა შეიძლება გულისხმობდეს მენეჯერსა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს შორის მარტივ სატელეფონო ზარს/შეხვედრას ან შიდა ელექტრონულ პროცედურას).

6.2 კონკურსის დაწყების გადაწყვეტილების მიღება

მენეჯერის მოთხოვნის მიღებისას, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა, საკონტროლო სიის მეშვეობით (*იხ. 1-ლი დანართის მე-3 ნიმუში*), უნდა გაანალიზოს შემდეგი ასპექტები:

- არის თუ არა ვაკანსია ბიუჯეტით გათვალისწინებული (ან შეიძლება თუ არა, რომ იყოს);
- ვაკანსიის შევსების საფუძვლები და ყველაზე შესაფერისი მეთოდი (თანამშრომლის სხვა პოზიციიდან გადმოყვანა, შიდა ან დახურული კონკურსი, ღია კონკურსი);
- რამდენად შეესაბამება ერთმანეთს სამუშაოს აღწერილობა და კონკურსის მონაწილეებისთვის დადგენილი ძირითადი, სპეციალური და დამატებითი მოთხოვნები;
- მენეჯერის მიერ წარმოდგენილი სამუშაოს აღწერილობის განახლების ან გადასინჯვის საფუძვლები, თუ ასეთი საფუძვლები არსებობს;
- იმ შემთხვევაში, თუ კონკურსის ჩატარება ყველაზე სათანადო მეთოდად მიიჩნევა, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა, მენეჯერის მიერ მითითებული სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნებისა და შესაძლო სპეციფიური ტესტირების საჭიროების საფუძველზე, უნდა გამოავლინოს ყველაზე შესაფერისი შეფასების მეთოდები. თუმცა, გასაგები მიზეზების გამო, თუ სამუშაოს აღწერილობა გადასინჯვას საჭიროებს, ეს შერჩევის მეთოდების გამოვლენამდე უნდა განხორციელდეს.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა ამ ანალიზის შედეგები შესაბამის მენეჯერს უნდა გაუზიაროს და მასთან ერთად განიხილოს. საბოლოო გადაწყვეტილება იმის შესახებ, უნდა შეივსოს თუ არა ვაკანსია და რა მეთოდით უნდა მოხდეს მისი შევსება, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის უფროსის მიერ მიიღება. იმ შემთხვევაში, თუ კონკურსის ჩატარება საუკეთესო მეთოდად ჩაითვლება, პროცედურა შემდეგი ეტაპებით უნდა გაგრძელდეს.

6.3 ამოცანების გრაფიკის შედგენა

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა მოამზადოს რეკრუტირებისა და შერჩევის მთელი პროცესის გეგმის პროექტი, რომელიც უნდა განსაზღვრავდეს ამოცანების თანმიმდევრობასა და განხორციელების ვადებს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის პასუხისმგებელი პირის ვინაობას და თითოეული ამოცანის კონკრეტულ მოსალოდნელ შედეგებს (მაგალითად, საკონკურსო კომისიის შექმნა, შესაბამისი კანდიდატების წინასწარი შერჩევა) (*იხ. 1-ლი დანართის მე-4 ნიმუში*).

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონით განსაზღვრულ რეკრუტირებისა და შერჩევის ვადებთან შესაბამისობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია, რომ გრაფიკი კონკრეტულ

პოზიციაზე იყოს მორგებული, მაგალითად, გათვალისწინებული იყოს შესაბამისი მახასიათებლების მქონე კანდიდატების მოზიდვის სირთულეები ან ისეთი შემთხვევები, როცა კონკრეტული პოზიცია უფრო კომპლექსური შერჩევის მეთოდების გამოყენებას მოითხოვს.

ამოცანების გრაფიკი უნდა მიეწოდოს საკონკურსო კომისიას, საპრეტენზიო კომისიის წევრებს (მე-10 თავი) და თავად კონკურსის მონაწილეებსა და კანდიდატებს. ამ უკანასკნელთ მხოლოდ ძირითად ეტაპებთან დაკავშირებული ინფორმაცია უნდა მოეწოდოთ (მაგალითად, განცხადების წარდგენის ბოლო ვადა, კონკურსის მონაწილეთა მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის ბოლო ვადა, კანდიდატების შეფასების გრაფიკი, შესაძლო საჩივრების წარდგენისა და გადაწყვეტილების მიღების ბოლო ვადა, საბოლოო შერჩევის გადაწყვეტილების მიღების ბოლო ვადა).

ამოცანების გრაფიკი საკონკურსო კომისიამ უნდა დაამტკიცოს.

6.4 რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესების მოსამზადებელი სამუშაოები

6.4.1 რეკრუტირების სტრატეგია

რეკრუტირების მიზანია, რომ მაქსიმალურად დიდი რაოდენობის კვალიფიციური კანდიდატი მოიზიდოს და, ამავე დროს, არაკვალიფიციურ პირებს განცხადების შეტანა გადააფიქრებინოს. ეს უკანასკნელი ძალზე მნიშვნელოვანია წინასწარი შერჩევის ეტაპზე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისა და საკონკურსო კომისიის დროის დასაზოგად.

სამართლებრივ მოთხოვნებთან ერთად, რეკრუტირების სტრატეგიის შემუშავებისას გასათვალისწინებელია რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი:

- შრომის ბაზარზე არსებული პირობები (მაგალითად, მიეკუთვნება თუ არა ვაკანსია მაღალმოთხოვნად პროფესიას; რამდენად კონკურენტულია შეთავაზებული შრომის ანაზღაურება კერძო სექტორში ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში არსებულ ხელფასებთან შედარებით);
- დაწესებულების რეკრუტირების, განსაკუთრებით, რამდენად მიიჩნევა ის სასურველ დამსაქმებლად და როგორია მისი, როგორც დამსაქმებლის, ბრენდი;
- პოტენციური კანდიდატების მიერ სამუშაოს მიზნების გაცნობიერება;
- რეკრუტირებისთვის არსებული რესურსები ბიუჯეტისა და დროის თვალსაზრისით.

სხვა გარემოებებთან ერთად, ეს ფაქტორები მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ:

- სათანადოდ განისაზღვროს რეკრუტირების სამიზნე ჯგუფი. მაგალითად, მაღალმოთხოვნადი ვაკანსიების შემთხვევაში - როცა კონკურენტ ორგანიზაციებს მაღალკვალიფიციური კანდიდატებისთვის უკეთესი სამუშაო პირობების შეთავაზება შეუძლიათ, სტრატეგია შეიძლება გულისხმობდეს რეკრუტირების სამიზნე ჯგუფის გაფართოებას და მასში იმ კანდიდატების ჩართვას, რომლებიც მხოლოდ სამსახურის მინიმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ, მაგრამ დიდი პოტენციალი აქვთ, და შემდეგ მათ მიზნობრივი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებით უზრუნველყოფას. ეს ასპექტები სამუშაო ძალის გეგმის ფარგლებში უნდა დაიგეგმოს და შესაბამის მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან შეთანხმდეს.

- შეიძლება რეკრუტირების არხები, რაც, ჩვეულებრივ, მე-2 ცხრილში წარმოდგენილი არასრული სიიდან სხვადასხვა შესაძლებლობების კომბინირებას გულისხმობს. ვაკანსიის განცხადების საჯარო სამსახურის ბიუროს პორტალზე განთავსება მინიმალური მოთხოვნაა. იმის მიხედვით, თუ როგორია რეკრუტირების სამიზნე ჯგუფი, განხილული უნდა იქნეს დამატებითი შესაძლებლობების გამოყენება.

ცხრილი 2. რეკრუტირების არხები

არხის ტიპი	მაგალითები/შენიშვნები
ინტერნეტი “1.0”	ვაკანსიის განცხადების განთავსება საჯარო სამსახურის ბიუროს პორტალზე, დაწესებულების ვებ-გვერდზე, დასაქმების პორტალებზე და პროფესიული ასოციაციების ვებ-გვერდებზე
ინტერნეტი “2.0”	დაწესებულების სოციალური ქსელების, მაგ., Facebook-სა და Twitter-ის, გამოყენება; სხვა სოციალური ქსელების, მაგ., LinkedIn-ის, გამოყენება თუმცა, პროფესიული პლატფორმების გამოკლებით, სოციალური მედიისა და ინფორმაციის სხვა ონლაინ წყაროების გამოყენებამ შეიძლება გაამჟღავნოს კონკურსის მონაწილეთა პირადი, დაცული ინფორმაცია, რომლის გამოყენება და მისი მეშვეობით შერჩევის პროცესზე ზეგავლენის მოხდენა არ შეიძლება.
სხვა	დასაქმების ფორუმების და დასაქმების გამოფენების ორგანიზება ან/და მათში ფიზიკურად ან ინტერნეტის მეშვეობით მონაწილეობა; სპეციალური ონლაინ სემინარების (ვებინარების), ღონისძიებების ან პრეზენტაციების ორგანიზება ახალგაზრდა კურსდამთავრებულებისთვის, პროფესიონალებისთვის ან სხვა შესაბამისი ჯგუფებისთვის

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

ცხრილი 1. რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის ეტაპები, ძირითადი ამოცანები და აქტორები

ეტაპები	ძირითადი ამოცანები (არასრული სია)	პასუხისმგებელი ორგანო	სხვა აქტორები
1 ვაკანსიის შევსების მოთხოვნა	მოთხოვნის მომზადება და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისთვის გადაცემა საჭიროების ანალიზი	ერთეული, სადაც ვაკანსია ცხადდება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
2 კონკურსის დაწყების გადაწყვეტილების მიღება	გადაწყვეტილების მომზადება გადაწყვეტილების მიღება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი	
3 ამოცანების გრაფიკის შედგენა	მთლიანი პროცედურის დაგეგმვა	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
4 რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის შეთავაზება	სამუშაოს ანალიზი	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება
	სამუშაოს აღწერილობის განახლება (საჭიროების შემთხვევაში)	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება
	სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების იდენტიფიცირება	სტრუქტურული ერთეული, სადაც ვაკანსია ცხადდება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
	რეკრუტირების სტრატეგიის პროექტის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება
	შერჩევის სტრატეგიის პროექტის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება
შემფასებელთა პროფესიული მოთხოვნების იდენტიფიცირება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება	
5 საკონკურსო კომისიის შექმნა	თავმჯდომარის დანიშვნის გადაწყვეტილების პროექტის მომზადება გადაწყვეტილების მიღება დანარჩენი წევრების დანიშვნა	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე	
6 რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის დამტკიცება	რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის დამტკიცება	საკონკურსო კომისია	
	შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების მიმოხილვა/კორექტირება/მომზადება და მათი ადაპტირება განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირებზე საკონკურსო კომისიის წევრებისთვის ტრენინგის ჩატარება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული და საკონკურსო კომისია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
7 კონკურსის გამოცხადება	ვაკანსიის განცხადების მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
	შიდა დამტკიცება	საკონკურსო კომისია	
	საბოლოო დადასტურება	საჯარო სამსახურის ბიურო	
	გამოქვეყნება	საჯარო სამსახურის ბიურო	
8 წინასწარი შერჩევა	განაცხადების მიღება	საჯარო სამსახურის ბიურო (პორტალი)	
	განაცხადების განხილვა	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	

	მობილიზაციის შესახებ და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სიის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
	მობილიზაციის შესახებ და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა დამტკიცება	საკონკურსო კომისია	
	განსაკუთრებულ საჭიროებებზე ადაპტირების თხოვნების რეგისტრაცია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე კონკურსის მონაწილეები
	შედეგების შეტყობინება	საკონკურსო კომისია	პრაქტიკაში, შედეგების შეტყობინება, ჩვეულებრივ, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ ხდება
	შესაძლო საჩივრების განხილვა	საჯარო სამსახურის ბიურო	
9	შერჩევის პროცესის ორგანიზება და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, მათ შორის განსაკუთრებული საჭიროებების პირებზე ადაპტირება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
	შეფასების ეტაპების ჩატარება	საკონკურსო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
	კანდიდატების საბოლოო შეფასება	საკონკურსო კომისია	
	რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
	საუკეთესო კანდიდატის წარდგენა	საკონკურსო კომისია	
10	შედეგების შეტყობინება	საკონკურსო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
11	შესაძლო საჩივრების წარდგენა	კანდიდატები, რომლებმაც შესარჩევი ეტაპები ვერ გადალახეს	
	საჩივრების განხილვა (1-ლი ინსტანცია)	საპრეტენზიო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
	საჩივრების განხილვა (მე-2 ინსტანცია)	სასამართლოები	
12	პოზიციაზე დანიშვნა	გამარჯვებული კანდიდატის პოზიციაზე დანიშვნა, საკონკურსო კომისიის წარდგინების საფუძველზე	პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი
13	შერჩევის ეფექტიანობის შეფასება	შესაბამისი მონაცემების შეგროვება და ინდიკატორების გამოანგარიშება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
		ანგარიშგება, გასაუმჯობესებელი ასპექტების იდენტიფიცირების ჩათვლით	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული
	მუდმივი გაუმჯობესება	გაუმჯობესების ღონისძიებების განხორციელება	საჯარო სამსახურის ბიურო / ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონისა და მთავრობის 2017 წლის №204 დადგენილების საფუძველზე.

- მოხდეს ინფორმაციის მიწოდების ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც მოიცავს როგორც პოტენციური კანდიდატებისთვის ყველა ვაკანსიის ან ვაკანსიების ჯგუფების შესახებ ზოგადი საინფორმაციო ბიულეტენების გაგზავნას, ისე კონკრეტული პოზიციების შესახებ მიზნობრივი ინფორმაციის მიწოდებას.
- უზრუნველყოფილ იქნეს მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი მიდგომა, მაგალითად, განაცხადების შეტანისა და შერჩევის ყველა ეტაპისთვის თვალის მიდევნების შესაძლებლობა მობილური მოწყობილობების მეშვეობით. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ შერჩევის პერიოდში კანდიდატმა თავი პოზიტიურ გარემოში იგრძნოს, რასაც მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია დამსაქმებლის ბრენდზე.
- გათვალისწინებულ იქნეს ვაკანსიის ან განაცხადების სხვა ასპექტები, რომლებმაც შეიძლება მიიზიდოს კვალიფიციური პოტენციური კანდიდატები, განსაკუთრებით მაღალმოთხოვნადი პროფესიული ჯგუფების წარმომადგენლები. ასეთი ასპექტებია:
 - პოზიციის მიმზიდველი სახელწოდება;
 - სამუშაოს შინაარსის ამსახველი მიმზიდველი ფორმულირება და ორგანიზაციასთან და მის კონკრეტულ განყოფილებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია;
 - სამუშაო პირობებთან, შრომის ანაზღაურების კომპონენტებთან, ტრენინგებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებთან, მოგზაურობის მოთხოვნებთან და სხვა ასპექტებთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება სასარგებლო იყოს პოტენციური კანდიდატების მოსაზიდად.

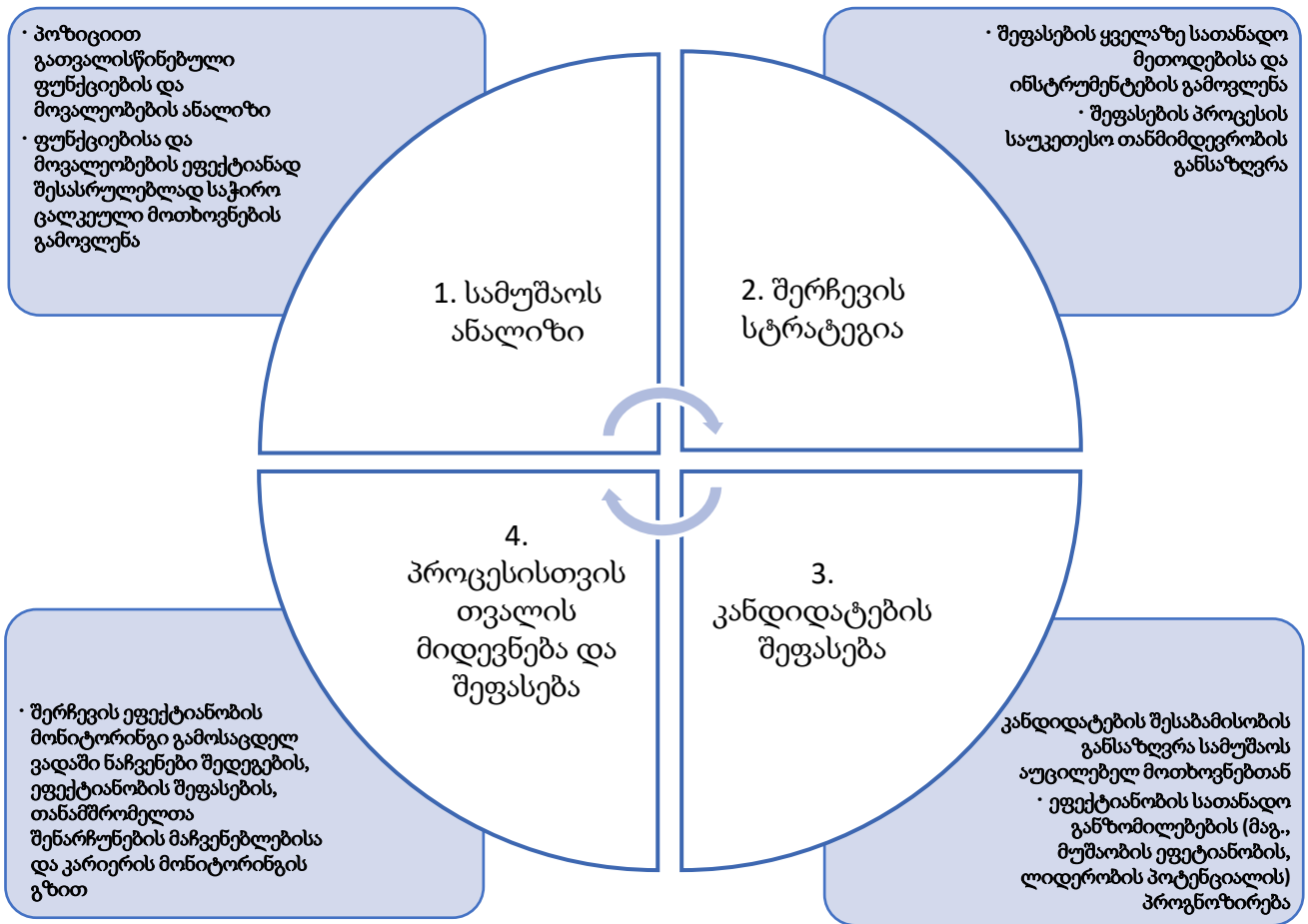
სამუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესახებ ზუსტი ინფორმაციის მიწოდებას, როგორცაა სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი განათლება, გამოცდილება და ტექნიკური და ქცევითი კომპეტენციები, არსებითი მნიშვნელობა აქვს როგორც კვალიფიციური სასურველი კანდიდატების მოსაზიდად, ისე კონკურსში პოზიციისათვის შეუსაბამო პირების მონაწილეობის თავიდან ასაცილებლად.

6.4.2 შერჩევის პროცესის მიმოხილვა

შერჩევის პროცესში მიღებულ კარგ გადაწყვეტილებებს შედეგად მოაქვს ორგანიზაციაში ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდა. შესაბამისად, სამართლებრივ მოთხოვნებთან ერთად, სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს შერჩევის პროცესის ტექნიკურ მომზადებას.

შერჩევის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს და თითოეული ეტაპი კონკრეტული შედეგების მისაღწევად გამიზნული კონკრეტული ამოცნებისგან შედგება. მე-2 სურათზე წარმოდგენილია ამ პროცესის ზოგადი მიმოხილვა.

გამოსახულება 2. შერჩევის პროცესის მიმოხილვა



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

შერჩევის პროცესის მთავარი მიზანია, რომ გაზომოს კანდიდატების შესაბამისობა სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებთან და, ასევე, მოახდინოს მათი მომავალი მუშაობის ეფექტიანობის პროგნოზირება. ამ მიზნის მისაღწევად, შერჩევის პროცესი მოიცავს:

- 1) სამუშაოს ანალიზს, რათა, სამუშაოს აღწერილობის საფუძველზე, გამოვლინდეს პოზიციის კონკრეტული მახასიათებლები, მათ შორის ფუნქციები და მოვალეობები და, ასევე, მათ ეფექტიანად შესასრულებლად საჭირო ცალკეული მოთხოვნები (მაგალითად, განათლების დონე, სამუშაო გამოცდილება, ტექნიკური კომპეტენციები - მათ შორის, ცოდნა და ტექნიკური უნარ-ჩვევები ან კოგნიტიური უნარები, ქცევითი კომპეტენციები, სპეციალური კეთილსინდისიერების მოთხოვნები და ა.შ.).
- 2) შეფასების იმ მეთოდების გამოვლენას და არჩევას, რომელთა მეშვეობითაც ზუსტად შეიძლება გაიზომოს, თუ რამდენად შეესაბამებიან კანდიდატები პოზიციისთვის განსაზღვრული ფუნქციებისა და მოვალეობების შესასრულებლად აუცილებელ ცალკეულ მოთხოვნებს, და რომლებიც, შესაბამისად, სამუშაოსთვის ყველაზე შესაფერისი კანდიდატის შერჩევის

საშუალებას იძლევა. შეფასების პროცედურების არჩევისას აუცილებელია რამდენიმე ფაქტორის გათვალისწინება, მათ შორის:

- რა უნდა გაიზომოს: ტექნიკური კომპეტენციები, ქცევითი კომპეტენციები, პიროვნული თვისებები, კოგნიტიური ან ფიზიკური უნარები, კეთილსინდისიერების დონე და ა.შ;
- კანდიდატების მახასიათებლები: კანდიდატების კვალიფიკაცია, კომპიუტერული წიგნიერება, შიდა ან გარე კანდიდატები;
- კანდიდატთა რაოდენობა: დიდი ჯგუფის შემთხვევაში, სასურველია კომპიუტერული შეფასების მეთოდების გამოყენება, რომლებიც კანდიდატებს ქულებს ავტომატურად ანიჭებს. შედარებით მცირე ჯგუფების შემთხვევაში შეიძლება უფრო დიდ დროსთან დაკავშირებული მეთოდების გამოყენება, როგორებიცაა შეფასების ცენტრები და გასაუბრებები;
- შერჩევითვის საჭირო რესურსების, მათ შორის დროისა და ექსპერტული ცოდნის, ხელმისაწვდომობა;
- შეფასების სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების თანმიმდევრობა: მაგალითად, თუ კანდიდატთა მცირე ჯგუფის შეფასება ხდება, შერჩევის პროცედურის ბოლოს შესაძლებელია უფრო დიდ დროსთან დაკავშირებული მეთოდების გამოყენება.

კარგი ხარისხის შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების მოძიებადება თითოეული კონკურსისთვის იმპროვიზებული წესით ვერ მოხდება. ისინი წინასწარ უნდა შემუშავდეს და უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის ფუნქციებს და მათ შესასრულებლად საჭირო ტექნიკურ და ქცევით კომპეტენციებს.

- 3) კანდიდატების შეფასების ორგანიზებას, რაც უზრუნველყოფს სათანადო პირობებსა და პროცედურებს, რომლებიც საჭიროა თანასწორი მოპყრობის და შედეგების ვალიდურობისა და სანდოობის უზრუნველსაყოფად.
- 4) შერჩევის პროცესისა და შედეგების მონიტორინგსა და შეფასებას, რაც მათი ხარისხისა და ეფექტიანობის მუდმივ გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად.

მე-7 თავში წარმოგიდგენთ უფრო დეტალურ ინფორმაციას შერჩევის მეთოდებისა და შერჩევის სტრატეგიის განსაზღვრის შესახებ. შემდეგ, მე-8-დან მე-11 თავის ჩათვლით, განვიხილავთ კონკურსის ორგანიზების პროცესს და მე-12 თავში წარმოგიდგენთ მთლიანი პროცესის მონიტორინგისა და შეფასების რამდენიმე ინდიკატორს.

7. შერჩევის მეთოდები

7.1 რა გავზომოთ: სამუშაოს ცალკეული მოთხოვნები

ქვემოთ წარმოგიდგენთ სამუშაოს ცალკეულ მოთხოვნებს, რომლებიც, ჩვეულებრივ, შერჩევისას გამოიყენება. სამუშაოს ანალიზის დროს, რომელიც წინ უძღვის რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის დაწყებას, შესაბამისმა მენეჯერმა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა განსაზღვროს სამუშაოს ცალკეული აუცილებელი მოთხოვნები.

წარმოგიდგინთ სამუშაოს მოთხოვნებს, რომლებიც შეიძლება შერჩევის პროცესის დროს შეფასდეს:

- **ბიოგრაფიული მონაცემები:** შერჩევის მიზნებისთვის ბიოგრაფიული მონაცემების გამოყენება ყოველთვის სამუშაოს აღწერილობაში მითითებულ მოთხოვნებს უნდა ეფუძნებოდეს. ისეთი ინფორმაციის მოთხოვნა, რომელიც სამუშაოს არ უკავშირდება, როგორცაა, მაგალითად, ჯანმრთელობასთან, ოჯახურ მდგომარეობასთან ან სხვა პირად საკითხებთან დაკავშირებული დეტალები, თავიდან უნდა ავიცილოთ. ბიოგრაფიულ მონაცემებს, ჩვეულებრივ, კანდიდატების წინასწარი შერჩევის ეტაპზე იყენებენ. ძირითადად გამოიყენება შემდეგი ბიოგრაფიული მონაცემები:
 - **კვალიფიკაცია:** ჩვეულებრივ, ითხოვენ აკადემიურ კვალიფიკაციას ან მოწმობებს (სერთიფიკატებს). იმის მიხედვით, თუ როგორია სამუშაოს აღწერილობა, შესაძლოა მოითხოვონ კონკრეტული სამეცნიერო ხარისხი, მაგალითად, მაგისტრის ხარისხი ეკონომიკაში, ან უფრო ზოგადი კვალიფიკაცია, როგორცაა მაგისტრის ან ბაკალავრის ხარისხი. ამავე დროს, ზოგ სიტუაციაში ითხოვენ კონკრეტულ მოწმობებს, მაგალითად, მართვის მოწმობას ან სერთიფიკატს პროფესიასთან დაკავშირებული ტექნიკური რისკების პრევენციის სფეროში.
 - **სამუშაო გამოცდილება:** სამუშაო გამოცდილება, ჩვეულებრივ, იმავე ან მსგავს სამსახურში ნამუშევარი წლების რაოდენობით განისაზღვრება, რაც მუშაობის ეფექტიანობაზე არაფერს გვეუბნება. თუმცა არსებული მონაცემები გვაჩვენებს, რომ ნამუშევარი წლების მიხედვით განსაზღვრული სამუშაო გამოცდილება მუშაობის ეფექტიანობის პროგნოზირებისთვის ნაწილობრივ სასარგებლო ინფორმაციას შეიცავს (მე-3 და მე-4 ცხრილები). კერძოდ, სამუშაო გამოცდილებისა და მუშაობის ეფექტიანობის ურთიერთდამოკიდებულება იზრდება ხუთ წლამდე სამუშაო გამოცდილების შემთხვევაში, მაგრამ უფრო ხანგრძლივი პერიოდის შემთხვევაში ის რაიმე რელევანტურ ინფორმაციას აღარ გვაძლევს.
- **ტექნიკური უნარ-ჩვევები:** ტექნიკური უნარ-ჩვევები შეფასების სხვადასხვა მეთოდების შემთხვევაში შეიძლება ორი სახეობად დაიყოს:
 - **დეკლარატიული (თეორიული) ცოდნა:** ეს ცნობიერი ცოდნაა, რომელიც, ხშირ შემთხვევაში, სიტყვიერადაც შეიძლება გამოითქვას. დეკლარატიული ცოდნა შეიძლება ზოგადი იყოს, მაგალითად, საჯარო სამსახურის პოზიციებთან მიმართებაში, ის შეიძლება გულისხმობდეს კონსტიტუციის, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის, მთავრობის, საჯარო მმართველობის და საჯარო სამსახურის ფუნქციონირების მარეგულირებელი სხვა ძირითადი კანონების და, ასევე, ქართული ენის ცოდნას. დეკლარატიული ცოდნა შეიძლება ასევე სპეციფიკური ხასიათის იყოს და, მაგალითად, საგადასახადო ინსპექტორებთან მიმართებაში, საგადასახადო კოდექსისა და კონკრეტული საგადასახადო რეგულაციების ცოდნას გულისხმობდეს.

- **პროცედურული (პრაქტიკული) ცოდნა:** გულისხმობს რაიმეს კეთების ცოდნას, მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების ან ზუსტი ინსტრუმენტების გამოყენების ცოდნას.

ზოგადად, თეორიულ და პრაქტიკულ ცოდნაზე ობიექტურად დაკვირვება და მისი გაზომვა ტესტებისა და იმიტაციების მეშვეობით არის შესაძლებელი (იხ. ქვეთავი 7.2.2).

- **ქცევითი კომპეტენციები:** კომპეტენციები, ჩვეულებრივ, განიმარტება სამუშაოსთან დაკავშირებული კონკრეტული ქცევების სახით, რომლებსაც სამუშაოს ეფექტიანად განხორციელებასთან დაკავშირებული მოლოდინების შესრულებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს. კომპეტენციები აღწერს, თუ როგორ სრულდება დავალებები, მაგრამ ფოკუსირებულია არა დავალებებზე, არამედ ინდივიდის ქცევებზე, რომლებიც სამუშაოს სანიმუშო ეფექტიანობას განაპირობებს. მაშინ, როდესაც დავალების ფორმულირება პასუხობს კითხვაზე „რა“, კომპეტენციები პასუხს იძლევა კითხვაზე „როგორ“, ანუ როგორ უნდა მოიქცეს საჯარო მოხელე, რომ დავალება სათანადოდ შეასრულოს. ქცევითი კომპეტენციის მხოლოდ ზოგადი სახელწოდებით აღნიშვნა, როგორცაა „ინფორმაციის ანალიზი“ ან „ეფექტიანი კომუნიკაცია“, საკმარისი არ არის. თითოეული კომპეტენცია ისეთი სახელწოდებით უნდა განისაზღვროს, რომელიც მისი ოპერაციონალიზაციისა და გაზომვის საშუალებას იძლევა (იხ. 1-ლი და მე-8 საინფორმაციო ჩანართები).
- **ზოგადი კოგნიტიური უნარი:** შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც „ადამიანის შესაძლებლობა, რომ, სწავლების ოპტიმალურ პირობებში, გარკვეული მასალა სწრაფად და ზუსტად შეისწავლოს“.⁵ იმ კოგნიტიურ უნარებს, რომლებიც თანამშრომელთა შერჩევისას ყველაზე ხშირად მოითხოვება, მიეკუთვნება აბსტრაქტული აზროვნება, სივრცით-მექანიკური აზროვნება, ვერბალური აზროვნება, რაოდენობრივი აზროვნება, აღქმის უნარი, ინდუქციური და დედუქციური აზროვნება, ცნობიერება, მეხსიერება, ყურადღება და კონცენტრაცია.
- **პიროვნების ტიპი:** შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც „მახასიათებლების, თვისებებისა და განწყობების ერთობლიობა, რომელიც ერთ ინდივიდს სხვებისაგან განასხვავებს და მისი ინტერესების, მოტივებისა და ქცევების ახსნის საშუალებას იძლევა“.⁶ თუმცა კონტექსტუალური და სიტუაციური ფაქტორები ძალზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რის გამოც ადამიანები შეიძლება რეალურისგან განსხვავებულ შთაბეჭდილებას ტოვებდნენ.
- **კეთილსინდისიერება:** ორგანიზაცია აუცილებლად კეთილსინდისიერად უნდა იმართებოდეს და ეს, რა თქმა უნდა, საჯარო დაწესებულებისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. თუმცა ეს მოთხოვნა საჯარო სექტორში არსებული ყველა პოზიციისთვის თანაბრად მნიშვნელოვანი არ არის. ორგანიზაციის საერთო კეთილსინდისიერების პოლიტიკის ფარგლებში, სასურველია, რომ მოხდეს სამსახურების კატეგორიებად დაყოფა კეთილსინდისიერების პრინციპების

⁵ ჯ. სალგადო (2017), გვ. 8.

⁶ კ. პიკარდი (2019), გვ. 223.

დარღვევების მიმართ მათი მოწყვლადობის დონის მიხედვით.⁷ კონკრეტული სამსახურისთვის მინიჭებული მოწყვლადობის დონის საფუძველზე, ეს ფაქტორი შეიძლება იქნეს ან არ იქნეს გათვალისწინებული რეკრუტირებისა და შერჩევის მიზნებისთვის.

- **მოტივაცია:** ეს ცნება სხვადასხვა განზომილებებს მოიცავს. მაგალითად, შეგვიძლია ერთმანეთისგან განვასხვავოთ შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია. კანდიდატის შინაგანი მოტივაცია გულისხმობს იმ მიზეზებს, რის გამოც მას სურს პოზიციის დაკავება, საჭიროებების, პიროვნული თვისებების, იმპულსებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. გარეგანი მოტივაცია გულისხმობს სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებულ გარეშე (სიტუაციურ) ფაქტორებს, სამუშაოს ხასიათს და ა.შ. ეს ფაქტორები ერთი და იგივე ადამიანის შემთხვევაში შესაძლოა დროთა განმავლობაში იცვლებოდეს.
- და ბოლოს, ზოგი პოზიცია, მაგალითად, პოლიციელებისა და სხვა სამართალდამცავების პოზიციები, სამუშაოს სათანადო დონეზე შესასრულებლად განსაზღვრულ **ფიზიკურ მდგომარეობაში ყოფნას** მოითხოვს.

7.2 როგორ გავზომოთ: შეფასების მეთოდების მიმოხილვა

7.2.1 შეფასების მეთოდების ვალიდურობა და სანდოობა

შეფასების მეთოდები და ინსტრუმენტები ზუსტ შედეგებს უნდა იძლეოდეს სამსახურის ცალკეულ მოთხოვნებთან კანდიდატების შესაბამისობისა და მათი მომავალი მუშაობის ეფექტიანობასთან დაკავშირებით; ისინი უნდა შეესაბამებოდეს სამსახურის კონკრეტულ ელემენტებს და თანმიმდევრული იყოს სხვადასხვა კანდიდატების შეფასებისას.

პროფესიული ტერმინოლოგიით, შეფასების მეთოდების სიზუსტეს ვალიდურობას და სანდოობას უწოდებენ. ვალიდურობა და სანდოობა გულისხმობს, თუ რამდენად ზუსტია შერჩევის ღონისძიების შედეგად მიღებული ქულები და რამდენად შეესაბამება ისინი სამუშაოს კონკრეტულ ელემენტებს/ასპექტებს (ანუ რამდენად ვალიდურია), ასევე, რამდენად თანმიმდევრულია ისინი სხვადასხვა კანდიდატების შეფასებისას (ანუ რამდენად სანდოა). მე-3 გამოსახულებაზე ორივე ეს ცნება გრაფიკულად არის წარმოდგენილი.

ვალიდურობა შეფასების მეთოდოლოგიის სხვადასხვა ასპექტებს მოიცავს:

⁷ სხვა ფაქტორებთან ერთად, გასათვალისწინებელია შემდეგი გარემოებები: გულისხმობს თუ არა სამუშაო მნიშვნელოვან თანხებთან დაკავშირებული ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებას ან რჩევების მიცემას; დაკავშირებულია თუ არა სამუშაო მომსახურების ან საქონლის სახელმწიფო შესყიდვებთან; გულისხმობს თუ არა სამუშაო ნაღდ ფულთან ხშირ შეხებას; გულისხმობს თუ არა სამუშაო საზოგადოებასთან - მაგალითად, მიმწოდებლებთან, გრანტის მაძიებლებთან და ნებართვების მთხოვნელებთან - ურთიერთობას ან საზოგადოებისთვის რაიმე სერვისის მიწოდებას; არის თუ არა პოზიცია მენეჯერული თანამდებობა, რომლის მფლობელის გადაწყვეტილებებსაც შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს სხვა თანამშრომლების კარიერაზე; ექნება თუ არა კანდიდატს კონფიდენციალურ მონაცემებთან შეხება ან წვდომა; გულისხმობს თუ არა სამუშაო პოლიტიკურად მგრძობიარე საკითხების გადაწყვეტას; გულისხმობს თუ არა სამუშაო პასუხისმგებლობას საზოგადოებრივ სიკეთეებზე და სახელმწიფო ქონებაზე. თითოეული ეს გარემოება კეთილსინდისიერების პრინციპების დარღვევების მიმართ მოწყვლადობის დონის გათვალისწინებით უნდა შეფასდეს. ამ გარემოებების საფუძველზე გამოიკვეთება სამუშაოს საერთო სურათი და მას მიენიჭება შესაბამისი კატეგორია.

- **შინაარსობრივი ვალიდურობა:** გულისხმობს, თუ რამდენად ადეკვატურად ასახავს შეფასების მეთოდების შინაარსი სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებს, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანი მოთხოვნები წინა თავში მოკლედ მიმოვიხილეთ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შინაარსობრივი ვალიდურობა გულისხმობს, თუ რამდენად ზუსტად არის ასახული შერჩევის მეთოდის შინაარსში სამუშაოს აუცილებელი ელემენტები. თითოეული შემუშავებული შეფასების ინსტრუმენტისთვის აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს გასაზომი მიზანი და შემდეგ შეფასდეს, თუ რამდენად კარგად ზომავს ინსტრუმენტი აღნიშნულ მიზანს; მაგალითად, რამდენად კარგად შეესაბამება იმიტაციის სავარჯიშოს შინაარსი სამსახურში შესასრულებელ აუცილებელ ფუნქციებს; რამდენად უკავშირდება ცოდნაზე დაფუძნებულ ტესტში შემავალი კითხვები სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელ ტექნიკურ უნარებს; ან რამდენად შეესაბამება ქცევითი გასაუბრება სამსახურის ქცევით მახასიათებლებს. რაც უფრო ზუსტადაა ჩამოყალიბებული სამუშაოს აღწერილობა, მით უფრო ადვილია შეფასების მეთოდების შინაარსობრივი ვალიდურობის უზრუნველყოფა.
- **კრიტერიუმის ვალიდურობა:** გულისხმობს, თუ რამდენად ზუსტად ზომავს შერჩევის მეთოდი კონკრეტულ შედეგს. ნებისმიერი შერჩევის პროცესის სათანადო შედეგი, ჩვეულებრივ, შერჩეული კანდიდატის მიერ სამუშაოს სათანადო დონეზე შესრულებას გულისხმობს. შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შერჩევის მეთოდის კრიტერიუმის ვალიდურობა გულისხმობს, თუ რამდენად ზუსტად ახდენს ის შეფასებული პირის მიერ სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის პროგნოზირებას.
- შეფასების მეთოდის ხარისხისა და გამოყენებადობის შეფასებისას ასევე მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ვალიდურობის შემდეგი ტიპები:
 - **გარეგანი ვალიდურობა:** გულისხმობს, თუ რამდენად მისაღებად ან სათანადოდ მიაჩნია კანდიდატს შერჩევის მეთოდი. მაგალითად, კანდიდატები კოგნიტიური უნარების ტესტებს არც ისე დადებითად აფასებენ. ამგვარმა სუბიექტურმა ინტერპრეტაციებმა შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინოს კანდიდატთა მოტივაციაზე, რომ გარკვეული კითხვარი ან ტესტი შეავსონ. ეს ასევე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის იმიჯსა და მიმზიდველობაზე.
 - **ინკრემენტული ვალიდურობა:** გულისხმობს შერჩევის გარკვეული მეთოდის მიერ შექმნილ დამატებით ღირებულებას, იმ შემთხვევაში, თუ სხვა მეთოდი უკვე გამოიყენება. მაგალითად, სტრუქტურირებული გასაუბრებები, პიროვნული თვისებების საკვლევი კითხვარები და იმიტაციები ხშირად კოგნიტიური უნარების ტესტების საფუძველზე ტარდება და მათი ვალიდურობა აღნიშნულ ტესტებთან კომბინაციაში მნიშვნელოვნად იზრდება.

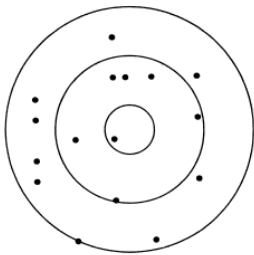
სამუშაოს შესრულება, თავის მხრივ, რამდენიმე განზომილებას მოიცავს:

- **დავალეების შესრულება,** ანუ კვალიფიკაცია, რომლითაც თანამშრომელი ასრულებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ძირითად ტექნიკურ აქტივობებს.

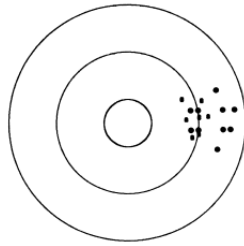
- **კონტექსტუალური შესრულება**, რაც გულისხმობს თანამშრომლის მიერ შეტანილ წვლილს ორგანიზაციული, სოციალური და ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნაში, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.
- **კონტრპროდუქტიული შესრულება**, რაც გულისხმობს თანამშრომლის ნებისმიერ ისეთ ქცევას, რომელიც ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის ლეგიტიმურ ინტერესებს. მაგალითად, ადამიანთაშორისი კონტრპროდუქტიული ქცევები გულისხმობს შეურაცხყოფის შემცველ ზედამხედველობას ან ბულინგს, ხოლო ორგანიზაციული კონტრპროდუქტიული ქცევები შეიძლება მოიცავდეს როგორც სამსახურის თვითნებურ გაცდენას და სამუშაოს ზერელედ შესრულებას, ისე ფუნქციების არაკეთილსინდისიერად შესრულებას.

მე-3 ცხრილში ერთიანი სახით წარმოდგენილია შეფასების სხვადასხვა მეთოდების ვალიდურობის მტკიცებულებები, რომლებიც ზოგადი სამუშაოს შესრულების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. შეფასების სხვადასხვა მეთოდების ვალიდურობის შესახებ მრავალი კვლევა არსებობს და ეს მიმართულება მუდმივად ვითარდება.

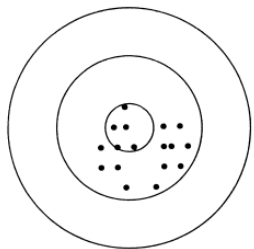
გამოსახულება 3. ვალიდურობა და სანდოობა: შესაძლო კომბინაციების გრაფიკული გამოსახულება⁸



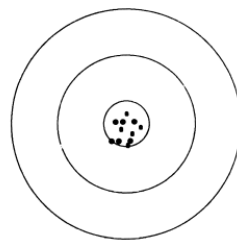
არც ვალიდური და არც სანდო
 შეფასების მეთოდები სწორად არ ასახავს სამუშაოს შესაბამის მოთხოვნებს (ვალიდური არ არის) და განმეორებითი შეფასებების შედეგები რაიმე თანმიმდევრულ მოდელს არ მიჰყვება.



სანდო, მაგრამ არავალიდური
 შეფასების მეთოდები არ ასახავს სამუშაოს შესაბამის მოთხოვნებს, თუმცა განმეორებითი შეფასებები მსგავს (თუმცა არასწორ) შედეგებს აჩვენებს.



საკმაოდ ვალიდური, მაგრამ არც ისე სანდო
 შეფასების მეთოდები საკმაოდ მიახლოებით ასახავს სამუშაოს შესაბამის მოთხოვნებს, მაგრამ განმეორებითი შეფასებები ძალზე არათანმიმდევრულ შედეგებს აჩვენებს (სანდო არ არის).



ვალიდური და სანდო
 შეფასების მეთოდები ასახავს სამუშაოს შესაბამის მოთხოვნებს. განმეორებით შეფასებები მსგავს შედეგებს აჩვენებს.

წყარო: ივალუა (2009), ადაპტირებულია კ. მ. ვარკვესერიდან და სხვებიდან (2003). „ჯანდაცვის სისტემების კვლევითი პროექტების შემუშავება და განხორციელება“. მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია / საერთაშორისო განვითარების კვლევის ცენტრი.

⁸ ვალიდურობისა და სანდოობის ურთიერთმიმართების შესახებ დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ ბმულზე: https://en.wikiversity.org/wiki/Reliability_and_validity

შეფასების არსებული მეთოდების მიმოხილვა სხვადასხვა ქვესათაურის ქვეშ არის მოცემული, რომლებიც დაფუძნებულია ტესტის ფორმაზე, ტესტის გავლაზე, ტესტზე პასუხების გაცემაზე ან გასაზომ მიზანზე.

ქვემოთ წარმოგიდგინთ რამდენიმე ყველაზე გავრცელებულ შეფასების მეთოდს, შემდეგი სტრუქტურით:

- ტესტები
 - კოგნიტიური ტესტები
 - კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტები
 - ცოდნის / ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოსავლენი ტესტები
 - თვითშეფასებადი/თვითადმინისტრირებადი ტესტები (ამ ტიპის ტესტი მიზნად ისახავს საკუთარი ქცევის, შეხედულებების და დამოკიდებულებების გამოხატვას)
 - არაკოგნიტიური შესრულების შეფასების ტესტები
- გასაუბრებები
- შეფასების ცენტრები
- ბიოგრაფიული მონაცემების შეფასება
- გამოცდილებისა და რეკომენდაციების მოძიება/გადამოწმება

7.2.2 ტესტები

ადამიანური რესურსების სფეროში, ტესტი შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც სამუშაოს ერთ ან რამდენიმე აუცილებელ მოთხოვნასთან შესაბამისობის გასაზომად გამოიხნული ობიექტური და სტანდარტიზებული პროცედურა.

- ტესტი ობიექტურია იმ თვალსაზრისით, რომ პასუხების სისწორის შეფასება შესაძლებელია სისწორის ან ხარისხის გარე სტანდარტებით. ტესტების თემების უმეტესობას კომპეტენციები, შესაძლებლობები, უნარ-ჩვევები და ცოდნის სფეროები წარმოადგენს და ყველა მათგანის შეფასება ობიექტური გარე სტანდარტებით არის შესაძლებელი.
- ტესტების შეფასება ქულებით ხდება და შედეგები გაზომვადი სიზუსტით გამოისახება რაოდენობრივ სკალაზე, რომელიც ტესტირების მონაწილის ცოდნის დონის შესახებ დასკვნების გამოტანის საშუალებას იძლევა.
- ტესტირება სტანდარტიზებული პროცედურით ტარდება და ტესტირების ყველა მონაწილე ერთსა და იმავე კითხვებზე სცემს პასუხს. თუმცა ზოგ შემთხვევაში, მაგალითად, კომპიუტერული ადაპტირებული ტესტირების დროს, ეს ასე არ ხდება (იხ. ქვეთავი 7.2.7.2).
- ტესტირება დროის დამზოგავი მეთოდია. ის ქმნის სიტუაციას, როდესაც დროის მოკლე მონაკვეთში მაქსიმალურად დიდი ინფორმაციის მიღებაა შესაძლებელი.
- ტესტს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სელექციური ფუნქცია, ანუ შესაფერისი და შეუფერებელი კანდიდატების ერთმანეთისგან გარჩევის საშუალებას იძლეოდეს, და უზრალო შემთხვევითობას არ უნდა ეფუძნებოდეს.

არსებობს სხვადასხვა სახის ტესტები. ქვემოთ აღწერილი ტესტები შერჩევის მიზნებისთვის ყველაზე ხშირად გამოიყენება.

7.2.2.1 ტრადიციული კოგნიტიური ტესტები

ტრადიციული კოგნიტიური ტესტები 7.1 ქვეთავში განმარტებული ზოგადი კოგნიტიური უნარების შეფასებას ახდენს. ეს ტესტები მოიცავს გონებრივი შესაძლებლობების ტესტებს, სხვადასხვა შესაძლებლობების გამოსავლენი ტესტების კრებულებს და სხვადასხვა უნარებისა და მიღწევების ტესტებს. კოგნიტიური ტესტები ადამიანს საშუალებას აძლევს, გამოავლინოს რა იცის, რას აღიქვამს, რა ახსოვს, რა ესმის და რისი გააზრება შეუძლია. ტესტები მოიცავს პრობლემის იდენტიფიცირებისა და მოგვარების დავალებებს, აღქმის უნარებს და იდეების შემუშავებას ან ანალიზს.

ზოგადი კოგნიტიური უნარების ტესტებიდან ყველაზე ხშირად გამოიყენება ზოგადი უნარების ტესტების კრებული. არსებობს იმის მყარი მტკიცებულებები, რომ ზოგადი კოგნიტიური უნარების ტესტები ყველა პროფესიის შემთხვევაში მუშაობის ეფექტიანობის ყველაზე ვალიდური პროგნოზის გაკეთების საშუალებას იძლევა და რომ ტესტები სხვადასხვა ქვეყნებში მსგავს შედეგებს იძლევა (მე-4 ცხრილი).

ტესტები რამდენიმე კოგნიტიური უნარის ცალ-ცალკე ან ერთად გაზომვის საშუალებას იძლევა. ზოგი ფუნქციის შესასრულებლად რამდენიმე კოგნიტიური უნარის ქონაა მნიშვნელოვანი, სხვა ფუნქციების შესასრულებლად კი მხოლოდ ერთი ან ორი აუცილებელი კოგნიტიური უნარია საჭირო, როგორებიცაა:

- რაოდენობრივი აზროვნება;
- აბსტრაქტული აზროვნება;
- ვერბალური აზროვნება;
- სივრცითი აზროვნება.

ვინაიდან ეს ტესტები ნაკლებ დროს მოითხოვს და პროგნოზირების ვალიდურობით ხასიათდება, ისინი მეტწილად შერჩევის პროცედურის დასაწყისში გამოიყენება.

7.2.2.2 კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტები

როგორც უკვე აღინიშნა, ქცევითი კომპეტენციები ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ უნდა შესრულდეს გარკვეული დავალება და თავად შესასრულებელ დავალებაზე ნაკლებ აქცენტს აკეთებს. კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტების შესამუშავებლად მნიშვნელოვანია კომპეტენციების მოდელის არსებობა. აღნიშნული მოდელით განისაზღვრება სხვადასხვა ფუნქციების სათანადოდ შესასრულებლად საჭირო ქცევითი კომპეტენციები. კომპეტენციების ობიექტურად შესაფასებლად, უნდა მოხდეს თითოეული კომპეტენციის მნიშვნელობის განმარტება და მათი შესაბამისი ქცევითი ინდიკატორების შემუშავება. კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტების შემუშავება კომპეტენციების აღნიშნული განმარტებების საფუძველზე უნდა მოხდეს.

1-ელ საინფორმაციო ჩანართში წარმოგიდგენთ ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელის სინთეზურ აღწერას.

საინფორმაციო ჩანართი 1. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელის ძირითადი ცნებები და კომპონენტები

1) **კომპეტენციის განმარტება:** უნარ-ჩვევების, შეხედულებებისა და ცოდნის ერთობლიობა, რომელიც დაკვირვებად ქცევაში ვლინდება და კონკრეტული ფუნქციის/როლის ეფექტიანად შესრულების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

2) **კომპეტენციების მართვის განმარტება:** აქტივობების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მისიის შესრულებას და თანამშრომლების მუშაობის ოპტიმიზაციას, ასევე ინდივიდებისა და გუნდების კომპეტენციების რეკრუტირებასა და ოპტიმალურ განვითარებას.

3) **კომპეტენციების მოდელის შემუშავების საწყისი ეტაპი:**

1. **სამუშაოს ოჯახების** იდენტიფიცირება და აღწერა, რომლებიც აერთიანებს მსგავსი ფუნქციების, ანუ ერთი და იგივე სამუშაო პროცესის, მქონე ჯგუფებს. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახური 5 კატეგორიად გაერთიანებული 17 სამუშაოს ოჯახისგან შედგება. მაგალითად, „მენეჯერების“ კატეგორიაში შემავალი სამუშაოების ოჯახებში, სხვებთან ერთად, შედიან სტრატეგიული და ოპერაციული მენეჯერები და პროექტის ლიდერები.

2. თითოეულ სამუშაოს ოჯახში შემავალი **სამუშაოს ფუნქციების** იდენტიფიცირება და აღწერა. ფუნქციები მოიცავს ფუნქციის შესასრულებლად საჭირო მოვალეობებსა და დავალებებს.

3. ფუნქციებთან დაკავშირებული დავალებების და მოვალეობების წარმატებით შესასრულებლად საჭირო კონკრეტული **კომპეტენციების** იდენტიფიცირება. კომპეტენციები მოცემული ფუნქციის მოსალოდნელი შედეგების მიღწევის მეთოდებს გულისხმობს. ბელგიის კომპეტენციების მოდელი მოიცავს როგორც **ტექნიკურ კომპეტენციებს** - ანუ ცოდნასა და პრაქტიკულ უნარებს, ისე **ზოგად ქცევით კომპეტენციებს**.

▪ **კომპეტენციების მოდელი** წარმოადგენს იმ კომპეტენციების სტრუქტურირებულ ერთობლიობას, რომლებიც ფედერალურ ადმინისტრაციაში გამოიყენება. მოდელი ზოგადი კომპეტენციების 5 ჯგუფსა და ტექნიკური კომპეტენციების კიდევ ერთ დამატებით ჯგუფს მოიცავს.

– **ზოგადი კომპეტენციები:** დავალებების მართვა, ინფორმაციის მართვა, ადამიანების მართვა, ურთიერთობების მართვა და პიროვნული ფუნქციონირების მართვა.

– **ტექნიკური კომპეტენციები:** ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის ტექნიკური კომპეტენციების მრავალფეროვნების გამო, მათი სრული სია არ არსებობს. მაგრამ ტექნიკური კომპეტენციები წარმოადგენს საფუძველს, რომელსაც ეფუძნება სამუშაოს 17 კატეგორია, როგორებიცაა ბიუჯეტი და საჯარო სახსრები; კომუნიკაცია და ინფორმაცია; ეკონომიკა; დასაქმება; დაბეგვრა; ზოგადი მართვა; მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა; მობილობა და ტრანსპორტი; კანონმდებლობა და სამართლებრივი დავები; ადამიანური რესურსები და ორგანიზება; მოსახლეობა და უსაფრთხოება; საერთაშორისო ურთიერთობები; ადამიანთა და ცხოველთა ჯანმრთელობის დაცვა; მეცნიერება და კვლევითი საქმიანობა; სოციალური უზრუნველყოფა და სოციალური დაცვა; ინფრასტრუქტურა; საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები.

▪ ფედერალურ საჯარო სამსახურში ერთგვაროვანი განხორციელების კრიტერიუმების უზრუნველსაყოფად, კომპეტენციების მოდელი მოიცავს შემდეგ **ინსტრუმენტებს:**

საინფორმაციო ჩანართი 1. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელის ძირითადი ცნებები და კომპონენტები

- კომპეტენციების **ლექსიკონი**, რომელიც მოიცავს:
 - კომპეტენციების მოდელში შემავალი ზოგადი ან ქცევითი კომპეტენციების განმარტებებს.
მაგალითად, „ინფორმაციის ანალიზის“ კომპეტენცია, რომელიც „ინფორმაციის მართვის“ ჯგუფს მიეკუთვნება, განმარტებულია როგორც „მონაცემების მიზნობრივი ანალიზი და ინფორმაციის კრიტიკული განსჯა“.
 - თითოეული კომპეტენციის სხვადასხვა განზომილებების იდენტიფიკაციასა და განმარტებას. ზოგადი კომპეტენცია ყოველთვის ორ ან სამ განზომილებას მოიცავს. კომპეტენციის ასათვისებლად მისი ყველა განზომილების ათვისებაა საჭირო.
მაგალითად, „ინფორმაციის ანალიზის“ კომპეტენცია შემდეგ ორ განზომილებას მოიცავს:
 - *ანალიტიკური აზროვნება*: ინფორმაციაში სტრუქტურის დანახვა, მიზეზსა და შედეგს შორის ლოგიკური კავშირის გააზრება და არსებითისა და არაარსებითის ერთმანეთისგან გამოიჯვნა.
 - *ინფორმაციის შეფასება*: ინფორმაციისადმი კრიტიკული მიდგომა და არსებული ალტერნატივების შეფასება.
- კომპეტენციების **ქცევით ინდიკატორებად** გარდაქმნა. ქცევითი ინდიკატორი კონკრეტულად აღწერს, თუ როგორ შეიძლება კომპეტენციაზე დაკვირვება. ფედერალურ საჯარო სამსახურში შემავალ თითოეულ ორგანიზაციას შეუძლია, მოცემული კომპეტენციის ქცევითი ინდიკატორების განმარტება კონკრეტულ კონტექსტს მოარგოს.
მაგალითად, „ინფორმაციის ანალიზის“ კომპეტენციისა და მისი შესაბამისი განზომილებებისათვის შემდეგი ინდიკატორებია დადგენილი:
 - „ანალიტიკური აზროვნების“ განზომილების ინდიკატორები:
 - ✓ მიღებული ინფორმაციის კრიტიკულად განხილვა;
 - ✓ გაანალიზებულ ინფორმაციაში მიზეზსა და შედეგს შორის არსებული კავშირების აღქმა;
 - ✓ დიდი მოცულობის ინფორმაციის არსებითი ასპექტების სწრაფად შემჩნევა.
 - „ინფორმაციის შეფასების“ განზომილების ინდიკატორები:
 - ✓ ინფორმაციის დაუფიქრებლად მიღებაზე უარის თქმა;
 - ✓ ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ობიექტურად შეფასება;
 - ✓ დასკვნის გამოტანამდე სხვადასხვა ალტერნატივების გათვალისწინება.
- **კომპეტენციების პროფილები**: ფუნქციის შესასრულებლად აუცილებელი ზოგადი ან ქცევითი კომპეტენციები. თითოეული ფუნქციის შიგნით, კომპეტენციების პროფილები როლის, დონისა და კატეგორიის მიხედვით განისაზღვრება.
- **ტექნიკური კომპეტენციების ბადე**: ფუნქციის შესასრულებლად აუცილებელი ტექნიკური კომპეტენციების რიგი.

წყარო: ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახური (BOSA) (2018) და Selor (2012)

ყოველი კონკურსის გამოცხადების დროს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების ინსტრუმენტების სპეციალურად შემუშავება ძალზე არაეფექტიანი მეთოდია. საჯარო სამსახურის ბევრი პოზიცია მსგავსი ფუნქციების შესრულებას გულისხმობს და, შესაბამისად, მსგავს კომპეტენციებს მოითხოვს. ეფექტიანობის, სიზუსტისა და კანდიდატთა თანაბარი მოპყრობის უზრუნველსაყოფად, აუცილებლად უნდა არსებობდეს საერთო კომპეტენციების მოდელები, რომლებიც მოიცავს განმარტებებს, ქცევით ინდიკატორებს, სხვადასხვა ფუნქციების კომპეტენციების პროფილებს და, ასევე, ერთსა და იმავე მიდგომაზე დაფუძნებულ გაზომვის ინსტრუმენტებს.

კომპეტენციების შესაფასებლად შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვა ტიპის ტესტები, როგორც კომპიუტერული, ისე არაკომპიუტერული ფორმატით, მაგალითად:

- სიტუაციური მსჯელობის ტესტები;
- პოზიციასთან შესაბამისობის შესამოწმებელი სავარჯიშოები;
- ინტერაქტიული სავარჯიშოები;
 - ანალიზისა და პრეზენტაციის სავარჯიშოები;
 - როლური თამაშები/დიალოგის იმიტაციები;
 - დაგეგმვის სავარჯიშოები;
 - ჯგუფური სავარჯიშოები.

სიტუაციური მსჯელობის ტესტი წარმოადგენს იმიტაციას, რომელშიც კანდიდატი სხვადასხვა რეალისტურ და სამსახურთან დაკავშირებულ სიტუაციებს აფასებს ან სათანადო ქმედებას ირჩევს. სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე ხდება ისეთი ინციდენტების ან სიტუაციების წარმოდგენა, რომლებიც სამუშაოს აუცილებელ მახასიათებლებსა და მის შესასრულებლად საჭირო უნარ-ჩვევებს ასახავს. ამ თვალსაზრისით, ტესტი ძალიან წააგავს სიტუაციური ინტერვიუს კითხვებს, რომლებიც ქვემოთ იქნება განხილული. სიტუაციური მსჯელობის ტესტები შესაძლოა მეტნაკლებად განსხვავდებოდეს შინაარსით, ფორმით, კანდიდატებისთვის მიცემული მითითებებითა და ქულების მინიჭების წესებით.

არსებობს წერითი, კომპიუტერული ან/და ვიდეო ფორმატის სიტუაციური მსჯელობის ტესტები. ამასთან ერთად, პასუხების გაცემა შეიძლება წერილობითი ან/და ხმოვანი გზით იყოს შესაძლებელი. მე-2 საინფორმაციო ჩანართში წარმოდგენილია ტესტის კითხვების რამდენიმე მაგალითი.

საინფორმაციო ჩანართი 2. სიტუაციური მსჯელობის ტესტებში გამოყენებული კითხვების მაგალითები

მაგალითი 1: სხვადასხვა შესაძლო პასუხების სისწორის ქულებით შეფასება

ტელეფონით პასუხობთ გალიზიანებულ მოქალაქეს, რომელიც ამტკიცებს, რომ გარკვეული მომსახურებისთვის ზედმეტი საფასური გადაახდევინეს. იმის მიუხედავად, რომ თქვენ მისი დოკუმენტი ნახეთ და პრობლემა ვერ აღმოაჩინეთ, ის კვლავ დარწმუნებულია, რომ შეცდომა მოხდა და უფრო და უფრო გალიზიანებული/გაბრაზებული გესაუბრებათ.

გთხოვთ, ქულებით შეაფასოთ შესაძლო ქმედებები, სადაც 1 ქულა ყველაზე სწორ, 4 ქულა კი ყველაზე არასწორ ქმედებას აღნიშნავს.

	ქულა
მოქალაქეს ტელეფონს დაუკიდებთ. თქვენ რაც შეგეძლოთ, მაქსიმალურად დაეხმარეთ და ის ასე არ უნდა იქცეოდეს.	
ზარს სხვა განყოფილებაში გადაამისამართებთ, რათა პრობლემის მოგვარება მათ სცადონ.	
სიტუაციას თქვენს მენეჯერს აუხსნით და ჰკითხავთ, მისი აზრით როგორ უნდა მოიქცეთ.	
პრობლემის ყველა დეტალს ჩაიწერთ და მოქალაქეს ეტყვიან, რომ პრობლემას გულდასმით შეისწავლით და დაუკავშირდებით. პრობლემას დეტალურად შეისწავლით და შემდეგ მოქალაქეს დაუკავშირდებით.	

მაგალითი 2: კითხვა რამდენიმე სავარაუდო პასუხით

თქვენს სამუშაო გზაში თქვენ გარდა ყველამ ახალი კომპიუტერი მიიღო. რას იზამდით ასეთ შემთხვევაში? (მონიშნეთ შესაბამისი გრაფა. მხოლოდ ერთი პასუხი მიიღება.)

A	ჩავთვლიდი, რომ შეცდომა მოხდა და უშუალო უფროსს გავესაუბრებოდი.	
B	უშუალო უფროსს ვკითხავდი, რატომ მეკურობიან უსამართლოდ.	
C	ავიღებდი ახალ კომპიუტერს რომელიმე თანამშრომლის მაგიდიდან.	
D	საჩივრით მივმართავდი ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს.	
E	სამსახურიდან წავიდოდი.	

წყარო: მაგალითი 1: ადაპტრებულია ბმულიდან <https://practicereasoningtests.com/situational-judgement-tests/>. წყარო: მაგალითი 2: ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახური (SPF BOSA).

სიტუაციური მსჯელობის ტესტში შესაძლოა უფრო დიდი იყოს იმის ალბათობა, რომ ნაკლებად კვალიფიციურმა კანდიდატმა კითხვებს არა სამუშაოსთან დაკავშირებული ცოდნის საფუძველზე, არამედ ვარაუდით უპასუხოს. თუმცა, არსებული მონაცემები ადასტურებს სიტუაციური მსჯელობის ტესტის

ვალიდურობას მუშაობის ეფექტიანობის პროგნოზირების თვალსაზრისით.⁹ მეტიც, ტესტის შედეგები მუშაობის ეფექტიანობასთან უფრო მაღალ კორელაციაშია, ვიდრე სამუშაო გამოცდილება, კოგნიტიური უნარები და პიროვნების ტიპი.¹⁰ ამის მიუხედავად, ტესტირების ნებისმიერი სხვა მეთოდის მსგავსად, სიტუაციური მსჯელობის ტესტების ვალიდურობა და სანდოობაც მათი შედეგების ხარისხზეა დამოკიდებული, რის გამოც ტესტის შედეგებისას სფეროს ექსპერტებისა და ფსიქომეტრიკის სპეციალისტების თანამშრომლობას არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება.

პოზიციასთან შესაბამისობის შესამოწმებელი სავარჯიშოები ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და პოპულარული შერჩევის მეთოდია. აღნიშნული სავარჯიშოები იმიტაციას წარმოადგენს, სადაც კანდიდატი წერილებს, მემორანდუმებს, ანგარიშებს, ელექტრონულ წერილებს ან/და ტელეფონის ნომრებს ღებულობს და მათი დამუშავება უხდება. კანდიდატს აწვდიან ორგანიზაციასთან და მის მიერ სავარჯიშოს ფარგლებში დაკავებულ წარმოსახვით პოზიციასთან დაკავშირებულ ინფორმაციას. მან უნდა დაამუშავოს აღნიშნული ინფორმაცია, დასახოს პრიორიტეტები, მიიღოს გადაწყვეტილებები, განახორციელოს ქმედებები, დანიშნოს და გამართოს შეხვედრები და გადაჭრას წარმოსახვითი პრობლემები. პრობლემები განგებ ისეა ჩამოყალიბებული, რომ კანდიდატმა გამოსავლის სტრატეგია უნდა აღმოაჩინოს. კანდიდატმა პოზიციასთან შესაბამისობის სავარჯიშო განსაზღვრულ ვადაში უნდა შესრულოს.

ანალიზისა და პრეზენტაციის სავარჯიშოები იმიტაციებს წარმოადგენს, სადაც კანდიდატს რაიმე საკითხის ან თვალსაზრისის წარდგენას სთხოვენ. დავალება ან კანდიდატის მიერ შერჩეულ თემაზე პრეზენტაციის წარდგენას ან სტანდარტიზებული და გაწერილი სავარჯიშოს გაკეთებას გულისხმობს. პირველ შემთხვევაში, კანდიდატი პრეზენტაციის შინაარსსა და ფორმას თავად განსაზღვრავს, მეორე შემთხვევაში კი კანდიდატი ღებულობს საჭირო საბაზისო ინფორმაციას განსაზღვრული და რეალისტური თემის შესახებ. შესაძლებელია, რომ კანდიდატმა მის (წარმოსახვით) პოზიციასთან ან/და ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ინფორმაციაც მიიღოს. პრეზენტაციის შემდეგ, შემფასებლებმა შეიძლება კანდიდატს დამატებითი განმარტებების გაკეთება სთხოვონ. მაგალითად, მათ შეიძლება შეამოწმონ, რამდენად მტკიცედ იყო დარწმუნებული კანდიდატი საკუთარი არჩევანების სისწორეში.

კიდევ ერთ გავრცელებულ ტესტს წარმოადგენს **როლური თამაშები/დიალოგის იმიტაციები**. როლური თამაშის დროს, კანდიდატს გარკვეული სიტუაციის მიმართ თანაგანცდა უნდა გაუჩნდეს. მან ოპონენტის მიმართ გარკვეული როლი უნდა მოირგოს. კანდიდატი ღებულობს საჭირო საბაზისო ინფორმაციას მისი როლის (ან პოზიციის) და ოპონენტის როლის შესახებ, ასევე დამატებით ინფორმაციას გარკვეული პრობლემის შესახებ. როლურ თამაშებში ბევრნაირი პრობლემის გამოყენება შეიძლება. ისინი თანამედროვე რეალისტურ (სამსახურეობრივ) სიტუაციებს უკავშირდება, რომლებიც დასაკავებელ პოზიციას მიესადაგება. ასეთი სიტუაციის მაგალითია შეფასების გასაუბრება მენეჯერს (რომელსაც კანდიდატი განასახიერებს) და თანამშრომელს შორის, რომელიც ნაკლებად ეფექტიანად მუშაობს.

⁹ მაკდანიელი, მორგესონი, ფინეგანი, კამპიონი და ბრეივერმენი (2001), ციტირებულია კ. პიკარდის (2019) მიერ.

¹⁰ ჩანი და შმიტი (2002), ციტირებულია ს. ჰაიჰაუსის (2017) მიერ.

როლური თამაშები სათანადო შემფასებელთაშორისი სანდოობით, ანუ შემფასებელთა კომისიის წევრებს შორის თანხმობის მაღალი ხარისხით, ხასიათდება. ამის მისაღწევად, ყოველთვის მნიშვნელოვანია, რომ შემფასებლების როლი არაორაზროვნად განისაზღვროს. როლური თამაშები ინფორმაციის კარგი წყაროა და ხშირად გამოიყენება სხვა სავარჯიშოების, მაგალითად, გასაუბრების, ინფორმაციული უზრუნველყოფისთვის. როლური თამაშები გარეგანი ვალიდურობის მაღალი ხარისხით ხასიათდება. როლური თამაშის დროს შესაფასებელ უნარ-ჩვევებს მუშაობის ეფექტიანობისთვის პირდაპირი მნიშვნელობა აქვს.

დაგეგმვის სავარჯიშო კანდიდატისგან კონკრეტული სამოქმედო გეგმის შედგენას მოითხოვს. ასეთი გეგმის მაგალითებია ტექნიკური მომსახურების გრაფიკი, თანამშრომელთა შვებულებაში გაშვების გრაფიკი, გუნდში სამუშაოს დანაწილება და ა.შ. ეს იმიტაცია ხშირად გამოიყენება პირველი ხაზის მენეჯერების (მაგ., გუნდის ლიდერების) შეფასების ცენტრებში. საინტერესოა ამ სავარჯიშოს როლურ თამაშთან დაკავშირება. ეს სავარჯიშოები ზოგადად ნაკლებად სასარგებლოა, მაგრამ ისინი პირდაპირ კავშირშია კანდიდატის დაგეგმვის უნარ-ჩვევებთან. კანდიდატის მიერ ტესტის შესრულების ხარისხი ამ უნარის პირდაპირი მანიშნებელია.

ჯგუფური დისკუსიის დროს კანდიდატები მცირე ჯგუფის ფორმატში ერთად მუშაობენ დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში რაიმე პრობლემის მოსაგვარებლად ან გადაწყვეტილების მისაღებად. ჯგუფური დისკუსიის ფარგლებში, კანდიდატებს შეიძლება მიენიჭოთ ან არ მიენიჭოთ როლები. კონკრეტულად, ეს იმას ნიშნავს, რომ კანდიდატებმა ან წინასწარ განსაზღვრული შეხედულებებით უნდა იმოქმედონ ან საკუთარი პოზიციები თავად განსაზღვრონ. წინასწარ განსაზღვრული შეხედულებების შემთხვევაში, კანდიდატები სხვადასხვა მიზნების მიღწევას ეცდებიან, ხოლო თუ წინასწარ განსაზღვრული პოზიციები არ არსებობს, ყველა კანდიდატი საერთო მიზნის მისაღწევად ერთად იმოქმედებს. იმ შემთხვევაში, თუ კანდიდატებს როლები მიენიჭებათ, ეს სავარჯიშოში კონკურენციის ელემენტს შემოიტანს, რაც თანამშრომლობას უფრო გაართულებს. ჯგუფური დისკუსიის ერთ-ერთი მაგალითია სხვადასხვა დეპარტამენტებს შორის ბიუჯეტის განაწილების შესახებ მსჯელობა.

ლიდერის გარეშე გამართული ჯგუფური დისკუსია, ზოგადად, სათანადო ან კარგი შემფასებელთაშორისი სანდოობით ხასიათდება. თუმცა ამგვარი სავარჯიშოების გამოყენებისას საჭიროა რამდენიმე საფრთხის გათვალისწინება. იმ შემთხვევაში, თუ ალტერნატიული პრობლემის წარდგენა მოხდება ან თუ ჯგუფურ განხილვაში ლიდერის გარეშე მონაწილე ჯგუფის შემადგენლობა განსხვავებულია, კანდიდატმა შეიძლება განსხვავებული ქულა მიიღოს. შემფასებლები ინფორმირებული უნდა იყვნენ შესაძლო შედარების ეფექტების შესახებ, რომლებიც ასეთ სავარჯიშოებში დიდ როლს ასრულებს. მაგალითად, თუ ჯგუფი საშუალოზე ნაკლები დონის კანდიდატებისგან შედგება და ერთ-ერთი კანდიდატი საშუალო დონისაა, იმის დიდი შანსი არსებობს, რომ ეს კანდიდატი საუკეთესოდ ჩაითვალოს. იმ შემთხვევაში, თუ იმავე კანდიდატს საშუალოზე მაღალი დონის კანდიდატების ჯგუფში შეიყვანენ, ის სავარაუდოდ ძალზე განსხვავებულ ქულას მიიღებს. ამგვარად, კანდიდატის თვისებების შეფასება დიდადაა იმ ჯგუფზე დამოკიდებული, რომელსაც ის მიეკუთვნება. შესაბამისად, პრაქტიკაში ასეთი სავარჯიშოები სულ უფრო ნაკლებად გამოიყენება.

იმის მიხედვით, თუ როგორია ვაკანსიის აუცილებელი მოთხოვნები და რა რესურსები გააჩნია ორგანიზაციას კანდიდატების შესაფასებლად, შერჩევის პროცესში შეიძლება ერთი ან მეტი ზემოხსენებული სავარჯიშოს ჩართვა მოხდეს. როგორც წესი, იმიტაციები ან შერჩევის პროცესის შუა ეტაპზე ტარდება, მას შემდეგ, რაც სტანდარტიზებული კოგნიტური ტესტებით კანდიდატების რაოდენობა შემცირდება, ან მათ პროცედურის ბოლოს ატარებენ, რათა, თავდაპირველად ბევრი კანდიდატის არსებობის შემთხვევაში, ტესტების ხელით გასწორებაზე რაც შეიძლება ცოტა დრო დაიხარჯოს. თუ რელევანტურია, შესაძლებელია ასეთი ტესტის გასაუბრების მოსამზადებელ ეტაპზე ჩატარება და მისი გასაუბრების დროს განხილვა, რაც ტესტის გასწორების დროს კიდევ უფრო შეამცირებს.

ნებისმიერ შემთხვევაში, ისევე, როგორც შეფასების სხვა მეთოდებთან მიმართებაში, სფეროს სპეციალისტებმა უნდა განსაზღვრონ იმიტაციის შინაარსი, მიუთითონ სასურველი შედეგები და, სულ ცოტა, ტესტის გასაღები ან პროტოკოლი წინასწარ შეიმუშაონ. თავდაპირველი ვალიდურობისა და სანდოობის უზრუნველსაყოფად, რეალური შერჩევის პროცესში გამოყენებამდე, იმიტაციის შინაარსი და ქულების მინიჭების მეთოდები სხვადასხვა შემფასებლებმა უნდა გამოსცადონ. შეფასების ჩატარებამდე შემფასებლებმა ინსტრუმენტის გამოყენებაში ტრენინგი უნდა გაიარონ.

სათანადო იმიტაციების შემუშავება დროს და ექსპერტულ ცოდნას მოითხოვს და, ვალიდურობისა და სანდოობის უზრუნველსაყოფად, იმიტაცია რეალური შერჩევის პროცესში გამოყენებამდე ხარისხის კონტროლს უნდა დაექვემდებაროს. სხვადასხვა ფუნქციებზე და სამუშაოს მოთხოვნებზე ადაპტირებული, სათანადოდ შემუშავებული იმიტაციების ბანკის არსებობა, რომელიც მუდმივად შევსებას განიცდის, სამუშაო ძალის განვითარებაზეა მორგებული და უსაფრთხოებისა და ხარისხის კონტროლის პროტოკოლებით შემოწმებას ექვემდებარება, ხელს უწყობს ძალისხმევას და რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას.

7.2.2.3 ცოდნის / ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოსავლენი ტესტები

სამუშაოს აღწერილობიდან შერჩევის პროცედურის დროს შესაფასებლად შეირჩევა ყველაზე აუცილებელი ტექნიკური უნარ-ჩვევები. ეს ტექნიკური უნარ-ჩვევები შეიძლება კონკრეტულ სამუშაოსთანაც იყოს დაკავშირებული, მაგრამ სხვადასხვა ტექნიკური კომპეტენციები ბევრ სამსახურში გამოიყენება. ასეთი ზოგადი ტექნიკური კომპეტენციებია კომპიუტერული უნარ-ჩვევები, ენობრივი და კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, ადმინისტრაციული უნარ-ჩვევები და სხვა.

საბაზისო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების სტანდარტიზებული ტესტები საჯარო სამსახურისთვის შერჩევის საწყის ეტაპებზე შეიძლება იქნეს გამოყენებული, განსაკუთრებით დამწყებ პოზიციებზე გამოცხადებულ კონკურსებში. ეს ტესტები იმ კანდიდატების სერთიფიცირებისთვის ტარდება, რომლებსაც საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიებისთვის გამოცხადებულ კონკურსებში მონაწილეობა სურთ. აღნიშნულ სერთიფიცირებას საჯარო სამსახურის ბიურო კანონმდებლობის შესაბამისად ატარებს.¹¹

¹¹ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი (მუხლები 29-32) და საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №243 დადგენილება „პროფესულ საჯარო მოხელეთა სერთიფიცირების ჩატარების წესისა და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“.

სამუშაოსთვის საჭირო სპეციფიური ცოდნის გამოსავლენად, ორგანიზაციებმა, ჩვეულებრივ, საკუთარი ტესტები უნდა შეიმუშაონ და გამოსცადონ. ასეთი ტესტების შემუშავებაში ყოველთვის საჭიროა ფსიქომეტრიკის სპეციალისტების ჩართვა, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს გაზომვის ვალიდურობა და სანდოობა.

კანდიდატის ტექნიკური უნარ-ჩვევების გასაზომად შეიძლება **მრავალპასუხიანი ტექნიკური კითხვარის** შემუშავება, რომელშიც აქცენტი სპეციფიური თემის შესახებ კანდიდატის ცოდნის დონეზე უნდა გაკეთდეს. მნიშვნელოვანია, რომ, გასაზომი ასპექტების განსასაზღვრად, წინასწარ დადგინდეს და დეტალურად გაიწეროს გასაზომი მიზანი. სანდო და ვალიდური შედეგების მისაღებად, კითხვარში თითოეული გასაზომი ასპექტი რამდენიმეჯერ უნდა აისახოს. მრავალპასუხიანი კითხვების შედგენისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს კითხვებისა და პასუხების ფორმულირებას. მრავალპასუხიანი კითხვარების გამოყენების დიდი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ტესტის გასაღების გამოყენებით ქულების მინიჭება ადვილია და ასეთი კითხვარი ობიექტური და სანდო გაზომვის მეთოდია.

7.2.2.4 არაკოგნიტიური ფუნქციონირების შეფასების ტესტები

ამ ტესტებში შედის:

- **ფიზიკური უნარების და ფიზიკური მდგომარეობის ტესტირება.** ფიზიკური ტესტები შეიძლება შეფასების სხვადასხვა კომბინაციებსა და მეთოდებს მოიცავდეს, მაგრამ ზოგადად მსგავსი მახასიათებლებისგან შედგებოდეს. ასეთი ტესტების ორი ძირითადი სახეობაა ფიზიკური უნარებისა და ფიზიკური მდგომარეობის ტესტები. ფიზიკური უნარების ტესტები მოიცავს დამოუკიდებლად შესასრულებელი ისეთი ფიზიკური აქტივობების სერიას, როგორებიცაა კედელზე გადაძრომა, განსაზღვრულ დისტანციაზე სირბილი ან მძიმე საგნის გათრევა. ეს აქტივობები თითოეული მათგანისთვის ცალ-ცალკე ან ყველა აქტივობისთვის ერთად დადგენილ დროში უნდა შესრულდეს. ფიზიკური აქტივობები შეიძლება სხვა ტიპის ტესტებსაც მოიცავდეს, მათ შორის ფიზიკური მდგომარეობის, გამძლეობის ან სიჯანსაღის ტესტებს. ფიზიკური უნარების ტესტის განსაკუთრებული სახეობაა ფიზიკური სამუშაოს ნიმუშის შესრულება ანუ იმიტაცია, რომლის ფარგლებში შესასრულებელი სავარჯიშოებიც სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რეალურ ქმედებებს ბაძავს.

ფიზიკურმა ტესტებმა შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს დაცულ ჯგუფებზე, მათ შორის, ქალებზე, ხანში შესულ კონკურსის მონაწილეებსა და ზოგი ეთნიკური ჯგუფის წარმომადგენლებზე. შესაბამისად, აუცილებელია, რომ არსებობდეს ტესტის ვალიდურობის დამადასტურებელი მტკიცებულებები. ჩვეულებრივ, იმ სამსახურებში მისაღებად, რომლებიც ძალას, გამძლეობასა და მოძრაობის ხარისხს მოითხოვს, კანდიდატების შესაფასებლად შეიძლება საჭირო გახდეს ფიზიკური ტესტების გამოყენება, ხოლო სხვა შემთხვევებში მათი გამოყენება გამართლებული არ არის.

- **გრძნობითი (სენსორული) და ფსიქომოტორული უნარები.** როცა სამუშაოს მოთხოვნები კოგნიტიურ, ძალისმიერ, გრძნობით და შეხედულებით კომპონენტებს აერთიანებს, სასარგებლო იქნება, რომ სამუშაოს ნიმუშში აქცენტი გრძნობით კომპონენტზე გაკეთდეს. ასეთი კომპონენტი შეიძლება მოიცავდეს შორს მდებარე ფიგურების, ფერების ან დანახვის გარეშე, შეხებით საგნების სწორად ამოცნობას და მათ ერთმანეთისგან გარჩევას. გრძნობითი უნარების

შეფასების მეთოდები ცოტაა და, ზოგ შემთხვევაში, არც არსებობს, ხოლო ფსიქომოტორული უნარ-ჩვევების, განსაკუთრებით კი სიმარჯვისა და კოორდინაციის, შეფასების მეთოდები ბევრად უფრო განვითარებულია. არსებობს კომერციული ფსიქომოტორული ტესტები, მაგრამ ხანდახან ტესტში ის ქმედებები უნდა იქნეს შეტანილი, რომლებიც სამუშაოს ფარგლებში განსახორციელებელი ქმედებების იმიტირებას ახდენს.

7.2.2.5 თვითშეფასებადი/თვითადმინისტრირებადი ტესტები

ობიექტურ საზომებზე დაფუძნებული სხვა ტესტებისგან განსასხვავებლად, ამ ტესტებს ტესტ-კითხვარებსაც უწოდებენ. ამ ტიპის ტესტებიდან ყველაზე კარგად ცნობილი ალბათ პიროვნების ტიპისა და კეთილსინდისიერების შესაფასებელი ტესტებია, მაგრამ მათი გამოყენება კანდიდატის დაინტერესებისა და მოტივაციის გასაზომადაც შეიძლება.

სტანდარტული ტესტებისგან განსხვავებით, ამ ტესტებში პასუხები არა გარედან გადამოწმებად ინფორმაციას, არამედ კანდიდატების მოსაზრებებს, შეხედულებებს ან დამოკიდებულებებს ეფუძნება. მაგრამ თვითშეფასებადი ტესტების შემუშავება, ჩვეულებრივ, ტესტის შედგენის პრინციპებით ხდება და, სტანდარტული ტესტების მსგავსად, შეფასება თითოეული კითხვიდან მიღებული ქულების შეჯამებას ეფუძნება. პასუხები შეიძლება იყოს დიქტომიური (მაგალითად, „ვეთანხმები“ ან „არ ვეთანხმები“), რამდენიმე ვარიანტის შემცველი, სამი ან მეტი დონის შეფასების სკალაზე დაფუძნებული და ა.შ.

- **პიროვნების ტიპის შესაფასებელი ტესტ-კითხვარები:** ეს ტესტ-კითხვარები შეიძლება განსაკუთრებით მიესადაგებოდეს იმ პირებს, რომელთა სამსახური მაღალ რისკთან ან უსაფრთხოების ასპექტებთან არის დაკავშირებული, მაგალითად, სამართალდამცავებს, რომლებიც იარაღს ატარებენ, ასევე იმ მოხელეებს, რომლებსაც საზოგადოებასთან პირდაპირი ურთიერთობა უწევთ, ან მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე პირებს.

ასეთ შემთხვევებში, ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერი ტესტის ჩატარებისას, არ უნდა მივიჩნიოთ, რომ სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის პროგნოზირება მხოლოდ პიროვნების ტიპის შეფასებით არის შესაძლებელი. ამ ტესტების ჩატარებას ყოველთვის თან უნდა ახლდეს შეფასების სხვა ინსტრუმენტების გამოყენება; მაგალითად, ტესტები შეიძლება გასაუბრების პროცესამდე მიმდინარე გამოსაცდელი ფაზის ერთ-ერთი კომპონენტი იყოს.

აკადემიურ ლიტერატურაში ჯერაც არ არსებობს ერთიანი აზრი იმის შესახებ, რომ პიროვნების ტიპის შესაფასებელი ტესტები დასაქმებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას პროგნოზირების ეფექტიან ინსტრუმენტს წარმოადგენს. ამის მიუხედავად, პიროვნების ტიპის შეფასების ისეთი მოდელების ვალიდურობა, როგორცაა პიროვნების ხუთფაქტორიანი მოდელი („დიდი ხუთეული“), ფართოდ არის აღიარებული. ხუთფაქტორიანი მოდელი ხუთი პიროვნული თვისების - კეთილსინდისიერების, ემოციური მდგრადობის, დამყოლი ხასიათის, ექსტრავერსიისა და გამოცდილებების მიმართ ღიაობის - ირგვლივ არის სტრუქტურირებული. ამ მოდელის გამოყენებით პიროვნების ტიპის შეფასების მონაცემები აჩვენებს, რომ კეთილსინდისიერება და ემოციური მდგრადობა ის პიროვნული თვისებებია, რომლებიც სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის პროგნოზირების საუკეთესო საშუალებას იძლევა (ცხრილი 4).

- **კეთილსინდისიერების შესავასებელი ტესტები:** ამ ტესტების ორი გავრცელებული ტიპი არსებობს - გარეგანი კეთილსინდისიერების ტესტები და პიროვნების ტიპზე დაფუძნებული შინაგანი კეთილსინდისიერების ტესტები. გარეგანი ტესტები უფრო ქურდობაზე და არაკეთილსინდისიერ ქცევებზეა ფოკუსირებული, ხოლო შინაგანი/პიროვნების ტიპზე დაფუძნებული ტესტები უფრო ისეთ პიროვნულ თვისებებზე და ქცევებზეა ორიენტირებული, რომლებიც ეთიკიდან გადახრაზე ან მის ნაკლებობაზე მიუთითებს.

შინაგანი, ანუ პიროვნების ტიპზე დაფუძნებული კეთილსინდისიერების ტესტები, ზომავს ისეთ თვისებებს, როგორებიცაა კეთილსინდისიერება, ემოციური სიმწიფე და პირადი ანგარიშვალდებულება, და ისეთ ქცევებს, როგორებიცაა რისკის აღების დონე, ავტორიტეტული ფიგურების პატივისცემა, ქმედებებიდან გამომდინარე პასუხისმგებლობის აღიარება და შრომის ეთიკა. ეს ინფორმაცია იმის მანიშნებლად გამოიყენება, თუ რამდენად შეიძლება, რომ პირმა მონაწილეობა მიიღოს უპატიოსნო, უკანონო და არაკეთილსინდისიერ საქციელში ან ასეთი ქცევა მოიწონოს. პიროვნების ტიპზე დაფუძნებული ტესტების ერთ-ერთი მაგალითია „ჰექსაკოს“ მოდელი¹².

გარეგანი კეთილსინდისიერების ტესტები შეიცავს პირდაპირ კითხვებს (პასუხებით „დიახ“ ან „არა“) გადაცდომების, უპატიოსნო, უკანონო ან არაეთიკური ქცევების შესახებ და მომავალში ამგვარი ქცევების ალბათობის პროგნოზირების შესაძლებლობას იძლევა. კითხვების რამდენიმე მაგალითი მე-3 საინფორმაციო ჩანართშია წარმოდგენილი.

საინფორმაციო ჩანართი 3. გარეგანი კეთილსინდისიერების ტესტებში გამოყენებული კითხვების მაგალითები

- დაასმენდით თუ არა თქვენს კოლეგას, რომელმაც, ფინანსური სირთულეების გამო, სამუშაო ადგილიდან რაიმე ნივთი მოიპარა?
- მიგაჩნიათ თუ არა, რომ სამუშაო ადგილიდან პირადი სატელეფონო ზარების განხორციელება მოპარვის ტოლფასია?
- მისაღებია თუ არა სამუშაო ადგილიდან ისეთი დაბალი ღირებულების ნივთების აღება, როგორებიცაა ქაღალდის სამაგრი და საწერ-კალამი?

წყარო: კ. პიკარდი (2019).

წლების მანძილზე ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ კეთილსინდისიერების ტესტები ეფექტიანობის გაზომვისა და ზოგადი კონტრპროდუქტიული ქცევების პროგნოზირების თვალსაზრისით სათანადო ვალიდურობითა და სანდოობით ხასიათდება.¹³

კეთილსინდისიერების ტესტების, ისევე, როგორც სხვა თვითშევისებადი ტესტების გამოყენების, ერთი-ერთი პრობლემა ის არის, რომ ისინი კანდიდატს უბიძგებენ, რომ ტესტზე სოციალურად მისაღები პასუხები გასცენ (პასუხების დამახინჯება) და, გარეგანი კეთილსინდისიერების ტესტების შემთხვევაში, არასწორი პასუხები დააფიქსირონ. კანდიდატის მიერ მითითებული ინფორმაციის გადამოწმება შესაძლებელია რეკომენდაციების მოძიებით, მაგრამ ეს მეთოდი ბოლომდე სანდო არ

¹² <http://hexaco.org/hexaco-inventory>

¹³ ჯ. სალგადო (2017).

არის (ქვეთავი 7.2.6). გასაუბრების დროს ტესტის პასუხების კანდიდატთან პირდაპირ განხილვა შესაძლოა უკეთესი ალტერნატივა იყოს. ასევე შესაძლებელია „კეთილსინდისიერად მოქმედების“ კომპეტენციის განსაზღვრა და ამ კომპეტენციაზე დაფუძნებული, ადაპტირებული ტესტების შემუშავება.

7.2.3 გასაუბრებები

გასაუბრება წარმოადგენს შერჩევის მეთოდს, რა დროსაც ერთი ან რამდენიმე შემფასებელი კანდიდატს ესაუბრება და სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებთან დაკავშირებულ კითხვებს უსვამს. შერჩევის პროცესში ჩასატარებელი გასაუბრებების სახეობების კლასიფიკაციისათვის 3 ძირითადი კრიტერიუმი არსებობს: შინაარსისა და პროცედურის სტრუქტურირებულობის ხარისხი, კითხვების ტიპი და შემფასებლებისა და ინტერვიუერების რაოდენობა.

7.2.3.1 სტრუქტურირებული და არასტრუქტურირებული გასაუბრებები

შინაარსისა და შინაარსის სტრუქტურის მიხედვით, გასაუბრებების 3 ძირითადი ტიპი არსებობს:

- არასტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელსაც კითხვების შინაარსისა და პასუხების შეფასების მხრივ ფიქსირებული ფორმატი არ აქვს.
- სტანდარტულად სტრუქტურირებული გასაუბრება, რომელიც ყველა კანდიდატის შემთხვევაში კითხვების ერთსა და იმავე სტრუქტურას მიჰყვება, მაგრამ ეს არ არის შემუშავებულ კომპეტენციების ჩარჩოზე დაფუძნებული ქცევითი გასაუბრება. აღნიშნული გასაუბრების კითხვები ძირითადად არა სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებს, არამედ კანდიდატების პიროვნულ მახასიათებლებს, დამოკიდებულებებსა და მოსაზრებებს ეხება.
- ნახევრად სტრუქტურირებული ქცევითი გასაუბრება, რომელიც შემდეგი თვისებებით ხასიათდება:
 - კითხვები კომპეტენციების მოდელს ეფუძნება, რომელიც გასაუბრების დროს შესაფასებელ ქცევებზე დეტალურ ინფორმაციას შეიცავს.
 - კითხვარის სტრუქტურა და საწყისი კითხვები ყველა კანდიდატისთვის ერთნაირია. დამატებითი კითხვები შეიძლება განსხვავდებოდეს კანდიდატების მიერ გაცემული პასუხების მიხედვით. ეს თითოეული კანდიდატის ერთი და იმავე გასაზომი ასპექტებით, და, ასევე, ერთი და იგივე დროის პერიოდში და თანმიმდევრობით შეფასების საშუალებას იძლევა. მაგრამ, საჭიროების შემთხვევაში, ეს იმის საშუალებასაც იძლევა, რომ იგივე შედეგის მისაღებად სხვა კითხვებიც დაისვას. თუ ზუსტად ერთი და იგივე კითხვები დაისმება, გასაუბრებამ შეიძლება ძალზე ხისტი და ხელოვნური სახე მიიღოს. მეტიც, გარკვეული კანდიდატებისთვის სხვა კითხვების დასმა აუცილებელია და დამატებით ღირებულებას იძლევა. ყველაზე მნიშვნელოვანი იმის უზრუნველყოფაა, რომ ყველა გასაზომი ასპექტი ერთი და იგივე იყოს და რომ თითოეულ კანდიდატს საკუთარი კომპეტენციების გამოვლენის თანაბარი შანსი მიეცეს.

- კანდიდატების პასუხები ფასდება კომპეტენციების მოდელიდან გამომდინარე ქცევითი ინდიკატორების მიხედვით.
- ინტერვიუებმა კომპეტენციების მოდელსა და გასაუბრების ამ მეთოდთან დაკავშირებით წინასწარი ტრენინგი უნდა გაიარონ.

შერჩევის პროცესში ჩატარებული გასაუბრებების მონაცემები გვაჩვენებს, რომ მუშაობის ეფექტიანობის პროგნოზირების თვალსაზრისით, შედარებით კარგად სტრუქტურირებული გასაუბრებები ცუდად სტრუქტურირებულ გასაუბრებებზე უფრო ვალიდურ შედეგებს იძლევა (ცხრილი 3). კერძოდ, ქცევითი სტრუქტურული გასაუბრებები ვალიდურობის უფრო მაღალი კოეფიციენტებით ხასიათდება.

ცხრილი 3. შეფასების მეთოდების ვალიდურობა მუშაობის ზოგადი ეფექტიანობის პროგნოზირებისთვის

შეფასების მეთოდი	ვალიდურობა სამუშაოს შესრულების პროგნოზირებისთვის	კორელაციის კოეფიციენტი
სტრუქტურირებული ქცევითი გასაუბრება	0.62	0.62
ზოგადი კოგნიტური უნარი	0.62	0.62
ჩვეულებრივი სტრუქტურირებული გასაუბრება	0.37	0.37
არასტრუქტურირებული გასაუბრება	0.20	0.20
სამუშაოს ნიმუშის ტესტი	0.33	0.33
სამუშაოს ცოდნის ტესტი	0.45	0.45
სიტუაციური მსჯელობის ტესტი	0.26	0.26
შეფასების ცენტრი	0.37	0.37
ბიოგრაფიული მონაცემები (5 წლამდე სამუშაო გამოცდილება)	0.33	0.33
რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება	0.26	0.26

წყარო: ჯ. სალგადო (2017).

ცხრილი 4. ზოგადი კოგნიტური უნარებისა და პიროვნული თვისებების შეფასების ვალიდურობა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის პროგნოზირებისთვის

სამუშაოს შესრულების ტიპი	შეფასებული ზოგადი კოგნიტური უნარები და პიროვნული თვისებები	ვალიდურობა სამუშაოს შესრულების პროგნოზირებისთვის	კორელაციის კოეფიციენტი
ზოგადი სამუშაოს შესრულება	ზოგადი კოგნიტური უნარი		0.62
	რადენობრივი უნარი		0.52
	სივრცითი უნარი		0.51
	აღქმის უნარი		0.52
	ვერბალური უნარი		0.38
	მეხსიერება		0.56
	კეთილსინდისიერება		0.39
	ემოციური მდგრადობა		0.20
	ექსტრავერსია		0.12
	ღიაობა		0.22
	დამყოლი ხასიათი		0.16
	სამუშაო გამოცდილება		0.25
დავალებების შესრულება	ზოგადი კოგნიტური უნარი		0.62
	კეთილსინდისიერება		0.25
	ემოციური მდგრადობა		0.08
	ექსტრავერსია		0.09
	ღიაობა		0.12
	დამყოლი ხასიათი		0.10
	სამუშაო გამოცდილება		0.25
კონტექსტუალური სამუშაოს შესრულება	ზოგადი კოგნიტური უნარი		0.24
	კეთილსინდისიერება		0.32
	ემოციური მდგრადობა		0.16
	ექსტრავერსია		0.22
	ღიაობა		0.03
	დამყოლი ხასიათი		-0.18
ზოგადი კოგნიტური უნარი	ზოგადი კოგნიტური უნარი		-0.02
	კეთილსინდისიერება		-0.34

სამუშაოს შესრულების ტიპი	შეფასებული ზოგადი კოგნიტური უნარები და პიროვნული თვისებები	ვალიდურობა სამუშაოს შესრულების პროგნოზირებისთვის	კორელაციის კოეფიციენტი
ზოგადი კონტროლდუქტიული სამუშაო ქცევა	ემოციური მდგრადობა	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	-0.15
	ექსტრავერსია	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	-0.14
	ღიაობა	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	-0.02
	დამყოლი ხასიათი	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	-0.33

წყარო: ჯ. სალგადო (2017).

7.2.3.2 კითხვების ტიპები

კითხვების კლასიფიკაციის ერთ-ერთი მეთოდი სამუშაოს აუცილებელ შესაფასებელ მოთხოვნებზეა ფოკუსირებული. ამ შემთხვევაში, გასაუბრების დროს შეიძლება დაისვას ბიოგრაფიულ-ქრონოლოგიური კითხვები, სამუშაოს ცოდნასთან დაკავშირებული კითხვები, ქცევაზე ანუ გამოცდილებაზე დაფუძნებული კითხვები, სიტუაციური კითხვები და პიროვნების ტიპისა და მოტივაციის შესაფასებელი კითხვები. ნებისმიერი ეს კითხვა შეიძლება ღია ან დახურული ტიპის იყოს. ამ უკანასკნელ კატეგორიებზე უფრო დეტალურ ინფორმაციას ქვემოთ წარმოგიდგინებ.

- **ქცევაზე ანუ გამოცდილებაზე დაფუძნებული გასაუბრების კითხვები** კანდიდატისგან ისეთი პასუხის მიღებას ისახავს მიზნად, სადაც ნათქვამი იქნება, თუ როგორ იმოქმედა მან წარსულის კონკრეტულ სიტუაციაში, რომელიც პირდაპირ უკავშირდებოდა სამუშაოს რომელიმე აუცილებელ მოთხოვნას. ქცევაზე ანუ გამოცდილებაზე დაფუძნებული გასაუბრების კითხვების ამოსავალი პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ წარსული ქცევა მომავალი ქცევის პროგნოზირების საუკეთესო მეთოდია.

ქცევაზე დაფუძნებული გასაუბრების ხარისხის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ფაქტორი ისაა, რომ ინტერვიუებში აცნობიერებდნენ, თუ რა ტიპის ქცევები ჩათვლება სასურველად და მისაღებად კონკრეტულ სამსახურში და, ასევე, როგორი ქცევები მიიჩნევა მიუღებლად.

შერჩევის თითოეული პროცესისადმი ინდივიდუალური მიდგომის შემთხვევაში, ზემოხსენებული კრიტერიუმების გაცნობიერება და, შესაბამისად, შერჩევის ერთი ტურის ფარგლებში - და, ასევე, მომავალში მსგავსი სამუშაოსათვის თანამშრომელთა შერჩევის დროს - ყველა კანდიდატის მიმართ ერთი და იმავე შერჩევის სტანდარტების გამოყენება უზრუნველყოფილი ვერ იქნება. როგორც შერჩევის მიზნებისთვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სხვა პროცედურებისთვის, როგორცაა ეფექტიანობის შეფასება ან დაწინაურება, ქცევაზე დაფუძნებული შეფასება მოითხოვს, მინიმუმ, დაწესებულების დონეზე და, ჩვეულებრივ, მთელ საჯარო სექტორში ამომწურავი კომპეტენციების მოდელის შემუშავებას, რომლებშიც სამუშაოს მსგავსი ფუნქციებისთვის მთელ საჯარო სამსახურში საერთო კომპონენტები იქნება გათვალისწინებული.

- **სიტუაციური კითხვები** ასევე იმისთვის არის გამიზნული, რომ კანდიდატებისგან მივიღოთ ინფორმაცია, თუ როგორ მოიქცეოდნენ ისინი სამსახურთან დაკავშირებულ კონკრეტულ სიტუაციაში. მაგრამ სიტუაციური კითხვები, კანდიდატის რეალური გამოცდილების ნაცვლად, ჰიპოთეტიურ სცენარებს ეხება.

მათი გამოყენება შეიძლება იმ კანდიდატებთან, რომლებსაც დამწყები ან ისეთი პოზიციების დაკავება სურთ, რომლებიც შესაბამისი გამოცდილების ქონას არ მოითხოვს (მაგალითად, მენეჯერული პოზიცია).

მაგალითად, კანდიდატს, რომელსაც ისეთი მოხელის პოზიციის დაკავება სურს, რომელსაც საზოგადოებასთან ურთიერთობა ექნება, შეიძლება დავუსვათ დაახლოებით ასეთი სიტუაციური კითხვა: „წარმოიდგინეთ, რომ ესაუბრებით გაბრაზებულ მოქალაქეს, რომელიც პასპორტის ასაღებად მოვიდა და იმაზე მეტი ხნით მოცდა მოუხდა, ვიდრე ელოდა. როგორ მოიქცეოდით?“

ქცევაზე დაფუძნებული კითხვების მსგავსად, სიტუაციურ კითხვებზე გაცემული პასუხების ქულებით შეფასებაც კომპეტენციების განზომილებებსა და დაფიქსირებულ ქცევით ინდიკატორებზე დაფუძნებული სკალის გამოყენებით არის შესაძლებელი. ამ შემთხვევაშიც, ასეთი გაზომვის შედეგების ვალიდურობისა და სანდოობის უზრუნველსაყოფად არსებითი მნიშვნელობა აქვს კარგად შემუშავებული კომპეტენციების მოდელების არსებობასა და შემფასებლების მიერ მათი გამოყენების შესწავლას.

კომპეტენციებზე დაფუძნებული ნახევრად სტრუქტურირებული გასაუბრებების ჩატარება შეიძლება STAR-ის მეთოდით, რომელიც მე-4 საინფორმაციო ჩანართშია აღწერილი.

საინფორმაციო ჩანართი 4. STAR-ის გასაუბრების მეთოდი

STAR-ი კომპეტენციებზე დაფუძნებული, ნახევრად სტრუქტურირებული გასაუბრებების ჩატარების მეთოდია. შემოკლება STAR იშიფრება, როგორც სიტუაცია (Situation) - დავალება (Task) - მოქმედება (Action) - შედეგი (Result). ეს მეთოდი შესარჩევ ან/და კომპეტენციების გამოსავლენ გასაუბრებაზე მთელი რიგი დამხმარე კითხვების დასმას გულისხმობს, რომლებიც კანდიდატის წარსული ქცევების დადგენის საშუალებას იძლევა. გარდა იმისა, რომ მეთოდი ინტერვიუერს მისთვის საინტერესო თემებზე და კომპეტენციებზე კონკრეტული კითხვების მომზადებაში ეხმარება, ინტერვიუერს შეუძლია, ეს კითხვები წინა კითხვის გასაძლიერებლად ან მასზე აქცენტის გასაკეთებლად, კითხვის ხელახლა დასასმელად და დავალების ან მიღებული შედეგის შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად გამოიყენოს.



STAR-ის მეთოდი კანდიდატების გამოცდილებაზეა ფოკუსირებული. კითხვები მათ მიერ განცდილ კონკრეტულ პროფესიულ სიტუაციებს უკავშირდება. ამის მიუხედავად, მეთოდის გამოყენება პროფესიული გამოცდილების არმქონე კანდადატებთანაც შეიძლება, თუ კითხვებს სტაჟირების, მოხალისეობრივი გამოცდილების ან სხვა არაპროფესიული სიტუაციების შესახებ დავსვამთ,

საინფორმაციო ჩანართი 4. STAR-ის გასაუბრების მეთოდი

რომლებიც კანდიდატის ქცევასთან დაკავშირებული ასპექტების გაგებაში გვეხმარება. როგორც წინა თავებშიც აღინიშნა, გამოცდილების არმქონე კანდიდატებისთვის სხვა ტიპის, მაგალითად, სიტუაციური კითხვების დასმაც შეიძლება, რომლებიც დაბალი სიზუსტის იმიტაციებს ეფუძნება, თუმცა ასეთი კითხვები პასუხების დამახინჯების მაღალ რისკს შეიცავს.

საკონკურსო კომისიის წევრებმა კანდიდატი უნდა გააფრთხილონ, რომ დასმულ კითხვებზე კონკრეტულ სიტუაციებზე დაფუძნებული პასუხების გაცემა საჭირო და კითხვაზე თავის არიდება ან ზოგადი პასუხების გაცემა გამოუსადეგარი იქნება. გასაუბრებაზე მხოლოდ ბოლოდროინდელი (დაახლოებით ბოლო ხუთი წლის) გამოცდილებების განხილვა უნდა მოხდეს, რადგან ამ შემთხვევაში გასაუბრების შედეგები პროგნოზირების თვალსაზრისით უკეთესი ვალიდურობით ხასიათდება.

STAR-ის მეთოდით დასმული კითხვები დაკვირვებადი ქცევის შესახებ ობიექტური მონაცემების შეგროვებას ისახავს მიზნად, ამიტომ ქცევაზე დაფუძნებული კითხვები, თითოეული კომპეტენციის შემთხვევაში, სიტუაცია-დავალეზა-მოქმედება-შედეგის თანმიმდევრობით უნდა დაისვას. მოქმედებებიდან და შედეგებიდან, შემფასებლებმა მეტი ყურადღება მოქმედებებს უნდა მიაქციონ, რადგან შედეგები შეიძლება კონტექსტუალურ ან სხვა ფაქტორებზე იყოს დამოკიდებული, მაშინაც კი, თუ კანდიდატის მიერ განხორციელებული მოქმედებები სათანადო იყო.

STAR-ის მეთოდით კითხვების დასმა დროს მოითხოვს: თითოეულ კომპეტენციას 5-დან 10 წუთამდე დრო უნდა დაეთმოს. ეს ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ გასაუბრების ეფექტიანად და გამოყოფილი დროის ფარგლებში ჩასატარებლად მისთვის საფუძვლიანად მომზადება საჭირო.

წყარო: სელორი (2012).

- **მოტივაციის შესაფასებელი კითხვები:** იმის გათვალისწინებით, რომ მოტივაციის სხვადასხვა ტიპი არსებობს და თითოეულ ტიპზე სხვადასხვა ფაქტორები შეიძლება ზემოქმედებდეს, აუცილებელია, რომ სხვადასხვა ტიპის მოტივაციის შესახებ სხვადასხვანაირი კითხვები დაისვას (საინფორმაციო ჩანართი 5).

ამის მიუხედავად, შერჩევის ეტაპზე მოტივაციის შეფასების შედეგებსა და სამსახურში ეფექტიან მუშაობას შორის კავშირის დამადასტურებელი დამაჯერებელი მტკიცებულებები არ არსებობს. მეტიც, კანდიდატის მიერ საკუთარი მოტივაციის შეფასება რთული და არასანდოა, რადგან მას შესაბამის სამსახურში მუშაობა არ გამოუცდია. ამ თვალსაზრისით, ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ კანდიდატს სამუშაოს შინაარსის შესახებ დეტალური და რეალური ინფორმაცია მიეწოდოს. ამ კითხვებზე გაცემულ პასუხებს კანდიდატების საბოლოო შეფასებისთვის განმსაზღვრელი მნიშვნელობა არ უნდა მიენიჭოს.

საინფორმაციო ჩანართი 5. მოტივაციის შესაფასებელი კითხვების მაგალითები

- სამსახურის ძირითადი ან მეორადი დავალებების მიმართ კანდიდატის ინტერესის განსასაზღვრად შეიძლება დაისვას შემდეგი კითხვა: „ამ საქმიანობაში რომელი დავალებებია თქვენთვის საინტერესო?“
- „რა გაგიგიათ ამ საქმიანობის შესახებ? როგორ დაახასიათებდით ამ სამსახურს?“ – ეს კითხვა საშუალებას იძლევა, დადგინდეს, თუ რა იცის კანდიდატმა პოზიციის შესახებ და რა დამამხსოვრდა მას, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. კანდიდატის მიერ დასახელებული იდეების თანმიმდევრობა ასევე მიგვანიშნებს, თუ რა აძლევს მას მოტივაციას: პირველად რას ახსენებს? აკეთებს თუ არა კანდიდატი აქცენტს გარკვეულ ასპექტებზე?

- „ამჟამად სხვა კონკურსებშიც მონაწილეობთ?“ - ასეთი კითხვა მიზნად ისახავს, გავიგოთ, კანდიდატი კონკრეტული სექტორის ან ტიპის ორგანიზაციებით არის დაინტერესებული, საქმიანობის ტიპის მიუხედავად, თუ კონკრეტული შეთავაზება (შეთავაზებები) აინტერესებს.
- შესაძლებელია სხვა სათანადო კითხვების დასმაც, მაგალითად იმის შესახებ, თუ როგორია კანდიდატის წარმოდგენა ან ცოდნა ორგანიზაციის შესახებ. ასევე შეიძლება კანდიდატს ვკითხოთ, როგორ მოემზადა გასაუბრებისთვის.

წყარო: სელორი (2012).

7.2.3.3 ინდივიდუალური ან პანელური გასაუბრებები

გასაუბრებები შეიძლება ჩატაროს ორი ან მეტი ინტერვიუერისგან შემდგარმა კომისიამ - როგორც საქართველოს საჯარო სამსახურში არსებული ვაკანსიების შესავსებად ჩატარებული კონკურსების შემთხვევაში ხდება - ან ერთმა ინტერვიუერმა. მეტი ობიექტურობისათვის, უმჯობესია კომისია რამდენიმე შემფასებლისგან შედგებოდეს.

ინტერვიუერთა რაოდენობასთან ერთად, გასაუბრების ხარისხის უზრუნველსაყოფად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ მომზადებასა და დამოკიდებულებას. შესარჩევი კომისიის (საკონკურსო კომისიის) წევრების მომზადებას და, ასევე, გასაუბრებების ორგანიზების სხვა ასპექტებს უფრო დეტალურად მე-8 თავში განვიხილავთ.

7.2.4 შეფასების ცენტრები

შეფასების ცენტრი შერჩევის პროცედურაა, რომელიც კანდიდატების დამოუკიდებლად და ჯგუფურ ფორმატში შეფასების რამდენიმე მეთოდსა და ინსტრუმენტს აერთიანებს. კანდიდატებს რამდენიმე შემფასებელი ერთდროულად აფასებს. შეფასების ცენტრი, როგორც წესი, იმიტაციის სავარჯიშოების კომბინაციაა და, ხშირ შემთხვევაში, სტრუქტურირებულ გასაუბრებას გულისხმობს.

ბევრი სამსახურის შემთხვევაში, შეფასების ცენტრში ინტეგრირებულია როლური თამაშის სავარჯიშო, რომელიც კანდიდატის რეაგირებასა და ინტერაქციის უნარებს აფასებს, ხოლო შემფასებელი კონკრეტული დაინტერესებული პირის (მაგალითად, უშუალო უფროსის ან სერვისის მომხმარებლის) როლს ასრულებს. ისეთი სამსახურებისთვის, რომლებიც საჯარო საუბარს, დარწმუნებას და აუდიტორიისთვის ინფორმაციის მიწოდებას მოითხოვს, შეფასების ცენტრი პრეზენტაციის კომპონენტსაც შეიძლება შეიცავდეს.

შეფასების ცენტრების მეშვეობით იზომება შემდეგი კომპეტენციები ან ეფექტიანობის განზომილებები: ანალიტიკური უნარები, ვერბალური და წერიტი კომუნიკაცია, შემოქმედებითობა და ინოვაციურობა, კრიზისების მართვა, კრიტიკული აზროვნება, გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, დეტალებზე ორიენტირებულობა, ემპათია, ინიციატივიანობა, კეთილსინდისიერება/ეთიკა, ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი, ლიდერობის უნარი, მოლაპარაკებების წარმოების უნარი, დამაჯერებლობა, დაგეგმვა და ორგანიზება, პრეზენტაციის უნარ-ჩვევები, პრიორიტეტების დასახვა, პრობლემების მოგვარება, სტრესის მიმართ გამძლეობა, გუნდური მუშაობა/თანამშრომლობა და დროის მართვა.

შეფასების ყველა მეთოდის მსგავსად, შეფასების ცენტრის შემუშავებაშიც უმთავრესი მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ყველაზე აუცილებელი განზომილებებისა და ქცევითი კომპეტენციების განსაზღვრას. მიზანი უნდა იყოს იდენტიფიცირებული ეფექტიანობის განზომილებებისა და მათთან დაკავშირებული ცალკეული აუცილებელი მოთხოვნების მაქსიმალურად ორგანიზებული და ლოგიკური ინტეგრირება, რათა მიღებული შედეგი ხარჯებისა და ძალისხმევის გაღებას ამართლებდეს. სამსახურები, რომლის ვაკანსიების შესავსებადაც შეფასების ცენტრის გამოყენება მიზანშეწონილია, როგორც წესი, კომპლექსური და მრავალმხრივი მოვალეობებით ხასიათდება. შესაბამისად, ბევრ სავარჯიშოში ეფექტიანობის რამდენიმე განზომილება ერთდროულად უნდა იყოს ჩართული, როგორც ეს რეალური სამუშაოს შემთხვევაში ხდება.

„შეფასების ცენტრების გამოყენების გზამკვლევი და ეთიკური მოსაზრებები“, რომელიც „შეფასების ცენტრების გზამკვლევზე მომუშავე ჯგუფმა“ შეიმუშავა¹⁴, სასარგებლო რესურსს წარმოადგენს ორგანიზაციებს შორის შეფასების ცენტრების კომპონენტებისა და პროტოკოლის სტანდარტიზაციის და სიცხადის უზრუნველსაყოფად.

7.2.5 ბიოგრაფიული მონაცემების შეფასება

ბიოგრაფიული ინფორმაციის შეროვნება, ჩვეულებრივ, განაცხადის ფორმის მეშვეობით ხდება და მას წინასწარი შერჩევის მიზნით იყენებენ (ქვეთავში 8.2 განაცხადის ფორმასა და მისი წარდგენის პროცედურაზე უფრო დეტალური ინფორმაციაა წარმოდგენილი).

7.2.6 რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება

რეკომენდაციების მოძიება და შემოწმება, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის გარედან მოსული იმ კანდიდატების შერჩევის ბოლო ეტაპზე ხდება, რომლებმაც წინა შესარჩევი ეტაპები გადალახეს. საქართველოს საჯარო სამსახურში გამოცხადებული კონკურსების შემთხვევაში, კვალიფიკაციის ან ბიოგრაფიის რეკომენდატორების მეშვეობით შემოწმება აუცილებელი არ არის, რადგან კონკურსის ყველა მონაწილემ შესაბამისი დოკუმენტური მონაცემები განაცხადის ფორმაში უნდა მიუთითოს.

რეკომენდაციების მოძიება თვითშევისებად ტესტებში მითითებული კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული გარემოებების გადასამოწმებლად გამოიყენება. იმის მიხედვით, თუ რამდენად მოწყვლადია კონკრეტული სამსახური კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებული დარღვევების მიმართ (ქვეთავი 7.1), შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები:

- ყოფილ და ახლანდელ უფროსებთან და კოლეგებთან გასაუბრება. თუმცა ეს მეთოდი ბოლომდე სანდო არ არის (მაგალითად, რეკომენდაცია შეიძლება ზედმეტად დადებითი იყოს, იმ შემთხვევაში, თუ კანდადატის დამსაქმებელ ორგანიზაციას მისი ორგანიზაციიდან წასვლა უნდა; ან უარყოფითი იყოს, თუ

¹⁴ ხელმისაწვდომია ბმულზე: <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

არსებობს რაიმე კონფლიქტი, რის შესახებაც ორგანიზაცია სრულ ინფორმაციას არ გასცემს და ა.შ.).

- სხვადასხვა გარემოებების ობიექტური გადამოწმება, როგორებიცაა (სია არასრულია):
 - მეორე სამუშაოს ქონა;
 - კომპანიების ფლობა;
 - ნასამართლობა;
 - სახელმწიფო საიდუმლოებებთან ან ეროვნულ უსაფრთხოებასთან დაკავშირებულ სხვა ინფორმაციასთან წვდომის უფლება.

7.2.7 ზოგადი შენიშვნები შეფასების მეთოდების შესახებ

7.2.7.1 პასუხების დამახინჯება

კანდიდატებმა, კარგი შთაბეჭდილების მოსახდენად, შესაძლოა, საკუთარი თავის დახასიათებისას კითხვებს არასწორი პასუხები გასცენ. სხვა შემთხვევებში, ისინი სწორ პასუხებს იმიტომ არ იძლევიან, რომ საკუთარ ქცევას ზუსტ შეფასებას ვერ აძლევენ ან უბრალოდ ფაქტებს ზუსტად ვერ იხსენებენ. ყველა ასეთმა შემთხვევამ შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს შეფასების შედეგებზე, იმის მიუხედავად, თუ როგორია გამოყენებული შეფასების ინსტრუმენტების ხარისხი.

კანდიდატის მოსაზრებებზე, მსჯელობაზე ან დამოკიდებულებაზე, და არა გარე შემოწმებად ინფორმაციაზე, დაფუძნებული შეფასებები განსაკუთრებით მოწყვლადია ყალბი პასუხების მიმართ. თვითშევისებად ღონისძიებებზე (პიროვნების ტიპის შეფასების ტესტები, კეთილსინდისიერების ტესტები) დაფუძნებულ ზოგ ტესტს ყალბი პასუხის დასაფიქსირებლად სპეციალური სკალა გააჩნია, რომელიც „ტყუილების სკალის“ სახელით არის ცნობილი.

ზოგადად, პასუხების დამახინჯების პრობლემის დასაძლევად, მნიშვნელოვანია, რომ, ერთგვარი შეკავებისა და გაწონასწორების მექანიზმის სახით, პროცესში შერჩევის სხვადასხვა ღონისძიებები იქნეს ჩართული, რათა შემფასებლებს კანდიდატების შესაფასებლად რამდენიმე განსხვავებული მეთოდი ჰქონდეთ.

7.2.7.2 საინფორმაციო ტექნოლოგიები და შერჩევის პროცესი

შესარჩევი ტესტების კომპიუტერიზაცია თანამშრომელთა შერჩევის პროცესში საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ყველაზე ადრინდელი მაგალითია. **ტესტების კომპიუტერიზაციის** პირველი ნაბიჯი სტანდარტული ტესტების შედგენის, ადმინისტრირებისა და შეფასების პროცესების ავტომატიზაციას გულისხმობს. ცოდნაზე დაფუძნებული ტესტების შემთხვევაში, ეს, ჩვეულებრივ, გულისხმობს კითხვების ავტომატიზებული ბანკების შექმნას, სადაც საკმარისი რაოდენობის კითხვა იქნება თავმოყრილი, რათა შესაძლებელი გახდეს, კითხვების გამეორების გარეშე, მათი შემთხვევითი წესით განაწილება საკმარისად გრძელვადიანი პერიოდის მანძილზე. ეს ამცირებს კონფიდენციალურობასა და კითხვების უსაფრთხო მართვასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

ტესტირებისთვის ტექნოლოგიების გამოყენების მომდევნო ეტაპია ე.წ. **კომპიუტერული ადაპტირებული ტესტების** დანერგვა. ადაპტირებულ ტესტებში გამოიყენება ალგორითმი, რომელიც თითოეული კანდიდატისთვის კითხვების

სირთულის დონის ადაპტირების საშუალებას იძლევა. ტესტი საშუალო სირთულის კითხვით იწყება, მომდევნო კითხვის შერჩევა კი პირველ კითხვაზე გაცემული პასუხის მიხედვით ხდება, და ასე გრძელდება მანამ, სანამ კითხვების სირთულე ტესტირების დასასრულებლად წინასწარ განსაზღვრულ კრიტერიუმს არ მიაღწევს.

ტრადიციულ, ცოდნაზე დაფუძნებულ და კოგნიტიურ ტესტებთან ერთად, კომპიუტერიზებული ტესტები სულ უფრო მეტად სასარგებლო ხდება **სამუშაოს იმიტაციისთვის**, განსაკუთრებით კი სიტუაციური მსჯელობის შესაფასებლად. ისინი ხარჯების მკვეთრად შემცირების საშუალებას იძლევა, განსაკუთრებით მაღალი სიზუსტის იმიტაციების დროს, რომელთა ჩატარებაც ძვირადღირებულ აღჭურვილობას ან ტექნიკას მოითხოვს. ამასთან ერთად, ტექნოლოგიამ შეიძლება გააადვილოს მაღალი სირთულის იმიტაციების მონაცემების შეგროვება და დამუშავება. ეს სფერო ჯერაც განვითარების პროცესშია, თუმცა სწრაფ ცვლილებებს განიცდის, რაც განსაკუთრებით კოვიდ-19-ის პანდემიით გამოწვეულმა ელექტრონული შერჩევის მეთოდების გადაუდებელმა საჭიროებამ განაპირობა.

მეტიც, შერჩევის პროცედურებში სულ უფრო მეტად გამოიყენება **კომპიუტერიზებული დისტანციური ტესტირება**. ტესტირების მონაწილეთა დისტანციური ზედამხედველობის სისტემების კომპლექსურობისა და ხარჯების გამო, სათანადო ზედამხედველობის უზრუნველყოფა გამოწვევას წარმოადგენს. ტესტირების ზედამხედველობა განიმარტება, როგორც ტესტირების გარემოს კონტროლი სათანადოდ მომზადებული შემფასებლის ან საინფორმაციო სისტემის მიერ, რათა შეიზღუდოს ყურადღების გადამტანი ფაქტორები, მოხდეს მომხმარებლების ვინაობის გადამოწმება, განხორციელდეს ტესტირების დროის კონტროლი, მოხდეს არაუფლებამოსილი პირების მონაწილეობის პრევენცია და არ მოხდეს ტესტირების მონაწილეთა მიერ ტესტის პასუხების გადაწერა.

ჩვეულებრივ, ზედამხედველობის გარეშე დისტანციური კომპიუტერიზებული ტესტირების მეთოდის გამოყენება შეიძლება თვითშევისებადი ტესტების, მათ შორის, პიროვნების ტიპისა და კეთილსინდისიერების ტესტების, შემთხვევაში. ეს მეთოდი ასევე გამოიყენება კანდიდატების ტექნიკური უნარ-ჩვევების პრაქტიკაში გამოყენების ტესტების, მათ შორის იმიტაციების, შემთხვევაში. აღნიშნული ტესტებისგან განსხვავებით, ტრადიციული, ცოდნაზე დაფუძნებული კომპიუტერიზებული ტესტების დისტანციურად და დისტანციური ზედამხედველობის სისტემების გარეშე ჩატარება სანდოობის საკმარის გარანტიებს ვერ იძლევა.

შერჩევის პროცედურებში, განსაკუთრებით კი ქცევითი კომპეტენციების შეფასებისას, სულ უფრო ხშირად გამოიყენება **ონლაინ გასაუბრებები**, რაც შეიძლება არსებული პლატფორმების (მაგალითად, Skype, Teams, Zoom) მეშვეობით განხორციელდეს. **ონლაინ გასაუბრების** ჩატარებისა და შეფასების მეთოდოლოგია პირისპირ ფორმატში ჩატარებული გასაუბრების მეთოდოლოგიისაგან დიდად არ განსხვავდება (იხ. ქვეთავი 8.4.3), გარდა იმისა, რომ **ონლაინ გასაუბრების** ხანგრძლივობამ 40-45 წუთს არ უნდა გადააჭარბოს. ამასთან ერთად, **ონლაინ გასაუბრების** ფორმატში არავერბალური კომუნიკაციის შეფასება რთულია.

ონლაინ ტესტირებისა და **გასაუბრების** უპირატესობა ისიც არის, რომ კანდიდატებს და დაწესებულებებს დრო და რესურსები ეზოგებათ (მაგალითად, არ არსებობს ტრანსპორტირების, საგამოცდო ოთახების, აღჭურვილობისა და ბეჭდური მასალების

საჭიროება). ამ მეთოდმა შეიძლება ასევე ხელი შეუწყოს კონკურსებში მონაწილეობის თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფას, მაგალითად, იმ კანდიდატებისთვის, რომლებიც ისეთ მოშორებულ რეგიონებში და ტერიტორიებზე ცხოვრობენ, სადაც სათანადო სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა არ არსებობს, ოღონდ იმ შემთხვევაში, თუ მათ სათანადო კომპიუტერული აღჭურვილობა და ინტერნეტთან წვდომა ექნებათ. თავად იმ გარემოებამ, რომ კანდიდატი ტესტირებას და გასაუბრებას მის მიერ შერჩეულ ადგილას გადის, შეიძლება შეფასების პროცესი მისთვის ნაკლებად სტრესულ გამოცდილებად აქციოს.

თუმცა ონლაინ პლატფორმების ოპერირებასთან და ინტერნეტთან დაკავშირებულმა ტექნიკურმა პრობლემებმა შესაძლოა პროცესის ეფექტიანობას გამოწვევები შეუქმნას. თუ კანდიდატები და შეფასების კომისიის წევრები რამდენიმე მარტივ ტექნიკურ ინსტრუქციას მიიღებენ, ეს პროცესს გააადვილებს და ხელს შეუწყობს ტექნიკური პრობლემების თავიდან აცილებას (იხ. საინფორმაციო ჩანართი 6). ასევე სასურველია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა შეფასების დაწყებამდე მინიმუმ 24 საათით ადრე კომისიის წევრებს ონლაინ პლატფორმის გამოყენების ტესტი ჩაუტაროს.

დისტანციური შერჩევის პროცედურების ტექნოლოგიური მოთხოვნები კანდიდატებისთვის თანაბარ შესაძლებლობებს უნდა უზრუნველყოფდეს. იდეალურ შემთხვევაში, კანდიდატებისთვის დაწესებული ერთადერთი მოთხოვნა, კომპიუტერის/ლეპტოპის ან ვიდეო-კამერით, მიკროფონითა და ყურსასმენებით აღჭურვილი სმარტფონის ქონის გარდა, ინტერნეტთან წვდომას უნდა ითვალისწინებდეს.

საინფორმაციო ჩანართი 6. ელექტრონულ შერჩევის პროცესში მონაწილე კანდიდატებისთვის მისაცემი ინსტრუქციები

- **შეფასების ღონისძიებამდე**
- ჩამოტვირთეთ და დააყენეთ კონკრეტულ ვებ-პლატფორმაზე წვდომისთვის საჭირო კომპიუტერული პროგრამა / აპლიკაცია (ინსტრუქციები უნდა მოიცავდეს მოკლე სათანადო ტექნიკურ მითითებებს).
- გამოსცადეთ კომპიუტერული პროგრამა / აპლიკაცია და დარწმუნდით, რომ სწორად მუშაობს (იგივე, რაც ზემოთ).
- დარწმუნდით, რომ მიკროფონი, ვიდეო-კამერა და ყურსასმენები ჩართულია (იგივე, რაც ზემოთ).
- გადით ცალკე ოთახში, სადაც შეფასების პროცესის დროს ხელს არავინ შეგიშლით.
- გასაუბრების შემთხვევაში: მიუთითეთ ვინ დაურეკავს კანდიდატს (მაგალითად, საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე).
- **შეფასების ღონისძიების დასაწყისში**
- უზრუნველყავით კანდიდატების სათანადო იდენტიფიკაცია.
- ტესტის/გასაუბრების სტრუქტურის მოკლე განმარტება.
- გასაუბრების შემთხვევაში: მითითება იმის შესახებ, ჩაიწერება თუ არა გასაუბრება (ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში, საჯარო სამსახურის მიერ ჩატარებულ კონკურსებში შესარჩევი გასაუბრებები, ჩვეულებრივ, არ იწერება).
- რა უნდა ქნან, თუ კავშირი გაწყდება (მაგალითად, „ჩვენ შევეცდებით კავშირის აღდგენას 10 წუთის განმავლობაში. თუ კავშირი ვერ აღდგება, თქვენ მიიღებთ შეტყობინებას, რომ შეფასების ღონისძიება შეწყდა და სხვა დროს გაგრძელდება. ამის შესახებ ადამიანური რესურსების ერთეული გაცნობებთ“).

საინფორმაციო ჩანართი 6. ელექტრონულ შერჩევის პროცესში მონაწილე კანდიდატებისთვის მისაცემი ინსტრუქციები

- შეფასების ღონისძიების დასასრულს
- შეფასების ღონისძიების დასასრულს, კანდიდატებს შეუძლიათ პლატფორმა/აპლიკაცია გამორთონ (მოკლე სათანადო ტექნიკური მითითებები).
- ადამიანური რესურსების მათვის ერთეული კანდიდატებს შედეგებს ელექტრონული ფოსტით შეატყობინებს. ეს მას შემდეგ მოხდება, როცა ყველა კანდიდატის შეფასება დასრულდება.

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ ალბანეთისა და ბელგიის გამოცდილების საფუძველზე, რომელიც წარმოდგენილ იქნა SIGMA-ს 2020 წლის 21 ივლისს გამართულ ონლაინ სემინარზე „ელექტრონული რეკრუტირების პრაქტიკა საჯარო სამსახურში“.

7.2.7.3 სტანდარტიზაციის მნიშვნელობა

როგორც ზემოთ ვნახეთ, შერჩევის მეთოდებში შედის როგორც ძალზე სტანდარტიზებული ტესტები, ისე შეფასების ღონისძიებები, რომლებიც ნაკლებად ან საერთოდ არ არის სტანდარტიზებული, მაგალითად, არასტრუქტურირებული გასაუბრებები. საჯარო სექტორში სტანდარტიზაცია ყველა შემთხვევაში საჭიროა, რათა მთელი პროცესის მანძილზე უზრუნველყოფილ იქნეს ყველა კანდიდატის თანაბარი მოპყრობა.

სტანდარტიზაცია არა მარტო შეფასების ინსტრუმენტების სტრუქტურასა და შინაარსს ეხება, არამედ გულისხმობს შეფასების მეთოდების ადმინისტრირების პირობებისა და პროცედურების კონტროლს და მათი მაქსიმალური მუდმივობის ან უცვლელობის უზრუნველყოფას, რათა სხვადასხვა კანდიდატების შედეგები ურთიერთშედარებადი იყოს. შეფასების ღონისძიების გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება ზეგავლენა იქონიოს შედეგებზე და რომელთა სტანდარტიზაციაც საჭიროა, სხვა ასპექტებთან ერთად, მოიცავს შეფასების ღონისძიებისთვის განსაზღვრულ დროს, სივრცეს, აღჭურვილობას, შეფასების პერიოდში კანდიდატების ქცევის ნორმებს და, ასევე, შემფასებლების ქცევის ნორმებს.¹⁵

რაც შეეხება გასაუბრებებს, ერთსა და იმავე სტანდარტებზე შეთანხმებული და ერთგვაროვნად დატრენინგებული ინტერვიუერების მიერ ჩატარებული, ქცევის ინდიკატორებზე დაფუძნებული, ნახევრად სტრუქტურირებული გასაუბრებები სტანდარტიზაციის სათანადო დონეს იძლევა, რაც უზრუნველყოფს სამართლიან მოპყრობას და სხვადასხვა კანდიდატების შედეგების ერთმანეთთან შედარების საშუალებას იძლევა (ანუ უზრუნველყოფს გასაუბრების ინსტრუმენტის სანდოობას სხვადასხვა შეფასებების შემთხვევაში).

შერჩევის პროცედურების საორგანიზაციო ასპექტებს უფრო დეტალურად მე-8 თავში განვიხილავთ.

¹⁵ ამის მიუხედავად, კომპიუტერული, ინტერნეტზე დაფუძნებული ტესტირების შემოღება საშუალებას იძლევა, რომ ტესტირება კონტექსტის კონტროლის გარეშე დისტანციურად მოხდეს. ამ შესაძლებლობას ზოგან უკვე იყენებენ, მაგრამ საჯარო სექტორში მისი გამოყენებისა და ეფექტიანობის მტკიცებულებები არ არსებობს.

7.3 შერჩევის სტრატეგია

7.3.1 შეფასების ტიპი სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების მიხედვით

მე-5 ცხრილში, სახელმძღვანელო მიზნით, წარმოდგენილია სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნები და მათ შესაფასებლად გამიზნული მეთოდები.

როგორც ცხრილშია ნაჩვენები, სამუშაოს ერთი მოთხოვნის შეფასება შეფასების სხვადასხვა ინსტრუმენტებით არის შესაძლებელი, ხოლო შეფასების ერთი ინსტრუმენტი სამუშაოს სხვადასხვა მოთხოვნების შეფასების საშუალებას იძლევა. ნებისმიერ შემთხვევაში, სამუშაოს შესაბამის მოთხოვნებთან დაკავშირებით სხვადასხვა კანდიდატების კომპეტენციის გასაზომად გამიზნული შეფასების სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას ყოველთვის გათვალისწინებული უნდა იქნეს შეფასების სხვადასხვა მეთოდების ვალიდურობის შესახებ არსებული მონაცემები.

თუმცა ვალიდურობა არა მარტო ინსტრუმენტზე, არამედ კონტექსტზეც არის დამოკიდებული. შესაბამისად, აუცილებელია, რომ არსებული საერთაშორისო მონაცემები თანდათან შეივსოს ინფორმაციით საქართველოს საჯარო სამსახურში გამოყენებული შეფასების მეთოდების ეფექტიანობის შესახებ (მე-12 თავი). მხოლოდ ამ საფუძველზეა შესაძლებელი შეფასების სტრატეგიების შემუშავების უფრო დირექტიული მიდგომის ჩამოყალიბება.

ცხრილი 5. შეფასების ტიპი სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების მიხედვით

შეფასების მეთოდები	რეზიუმე/ხელნაწი/კომპლექსური აღწერა	ტესტები						თვითშეფასება/თვითაღიარების ტესტები	სტრუქტურირებულ ი გასაუბრებები				შეფასების ცენტრები	გამოცდილებისა და რეკომენდაციების მოძიება/შეოქმედა
		კოგნიტიური უნარების ტესტები	ცოდნაზე დაფუძნებული ტესტები	ფიზიკური უნარების ტესტები	გრძობითი (სენსორული) და ფსიქომოტორული ტესტები	კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტები (სიტუაციური მსჯელობის ტესტები, პოზიციასთან შესაბამისობის შესამოწმებელი სავარჯიშოები)	ქცევითი		სიტუაციური	ცოდნაზე დაფუძნებული	სხვა			
სამუშაოს მოთხოვნები														
ბიოგრაფიული მონაცემები	სამეცნიერო/აკადემიური ხარისხები	•												•
	სამუშაო გამოცდილება	•												•
ტექნიკური უნარ-ჩვევები	დეკლარატიული (თეორიული) ცოდნა		•								•			
	პროცედურული ცოდნა		•								•			
ქცევითი კომპეტენციები	ძირითადი (ორგანიზაცია)						•		•	•			•	
	სპეციფიკური (სამსახური/საქმიანობა)						•		•	•			•	
ზოგადი კოგნიტიური უნარები	რადენობრივი აზროვნება, აბსტრაქტული აზროვნება, ვერბალური აზროვნება, სივრცითი აზროვნება		•											
სხვა	პიროვნების ტიპი							•					•	•
	კეთილსინდისიერება							•					•	•
	მოტივაცია											•		
	გრძობითი (სენსორული) და				•									

ფსიქომოტორული უნარები																			
ფიზიკური უნარები																			

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

7.3.2 შეფასების პროცედურების თანმიმდევრობა

შეფასების პროცედურების „სწორი“ თანმიმდევრობის განსასაზღვრად იდეალური სტანდარტები არ არსებობს, თუმცა საჭიროა შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინება:

- სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებზე დაფუძნებული კრიტერიუმები:
 - მუშაობის ეფექტიანობა ტექნიკურ კომპეტენციებს (ცოდნასა და პრაქტიკულ უნარებს) ეფუძნება. მათ გარეშე სამუშაოს დავალებების წარმატებით შესრულება შეუძლებელია. შესაბამისად, მათი შეფასება შერჩევის პროცედურის რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე უნდა მოხდეს, მას შემდეგ, რაც მოთხოვნებთან შესაბამისობის ძირითადი კრიტერიუმების საფუძველზე კონკურსის მონაწილეთა პირველადი გადარჩევა მოხდება. ამის მიუხედავად, ტექნიკური კომპეტენციების შეფასება სხვადასხვა პოზიციის შემთხვევაში შესაძლოა ერთნაირად მნიშვნელოვანი არ იყოს. მაგალითად, უმაღლესი მენეჯერული პოზიციების შემთხვევაში, ძირითადი მენეჯერული კომპეტენციები სპეციფიურ ტექნიკურ ცოდნაზე უფრო მნიშვნელოვანია. როცა საჭიროა, შესარჩევ ტურში ზოგადი თეორიული ცოდნა და უნარ-ჩვევები სპეციფიურ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებზე ადრე უნდა შეფასდეს.
 - იმ ზოგადი კოგნიტიური ან არაკოგნიტიური უნარების შეფასება, რომლებიც სამუშაოს სწორად შესასრულებლად აუცილებლად მიიჩნევა, შეფასების თავდაპირველი ტურების ფარგლებში უნდა მოხდეს.
 - ზოგადი და სპეციფიური ქცევითი კომპეტენციების შეფასება მხოლოდ იმ კანდიდატების შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს, რომლებმაც ტექნიკური კომპეტენციების შეფასება გაიარეს, ან, იმ პოზიციების შემთხვევაში, რომლებიც ტექნიკური კომპეტენციების შეფასებას არ მოითხოვს, პროცესის დასაწყისში უნდა განხორციელდეს.
 - კეთილსინდისიერებისა და პიროვნების ტიპის თვითშეფასებადი/თვითადმინისტრირებადი ტესტები შერჩევის პროცესის ბოლოს შეიძლება ჩატარდეს, რადგან მათი შედეგები მაინც უნდა გადამოწმდეს და კანდიდატის კონკურსიდან გამორიცხვის საფუძველად ვერ ჩაითვლება (კეთილსინდისიერების საკითხების ობიექტური შემოწმების გარდა (ქვეთავი 7.2.6).
 - შეფასების მეთოდები ერთობლიობაში პოზიციის სხვადასხვა ფუნქციებზე და დონეებზე უნდა იყოს მორგებული.

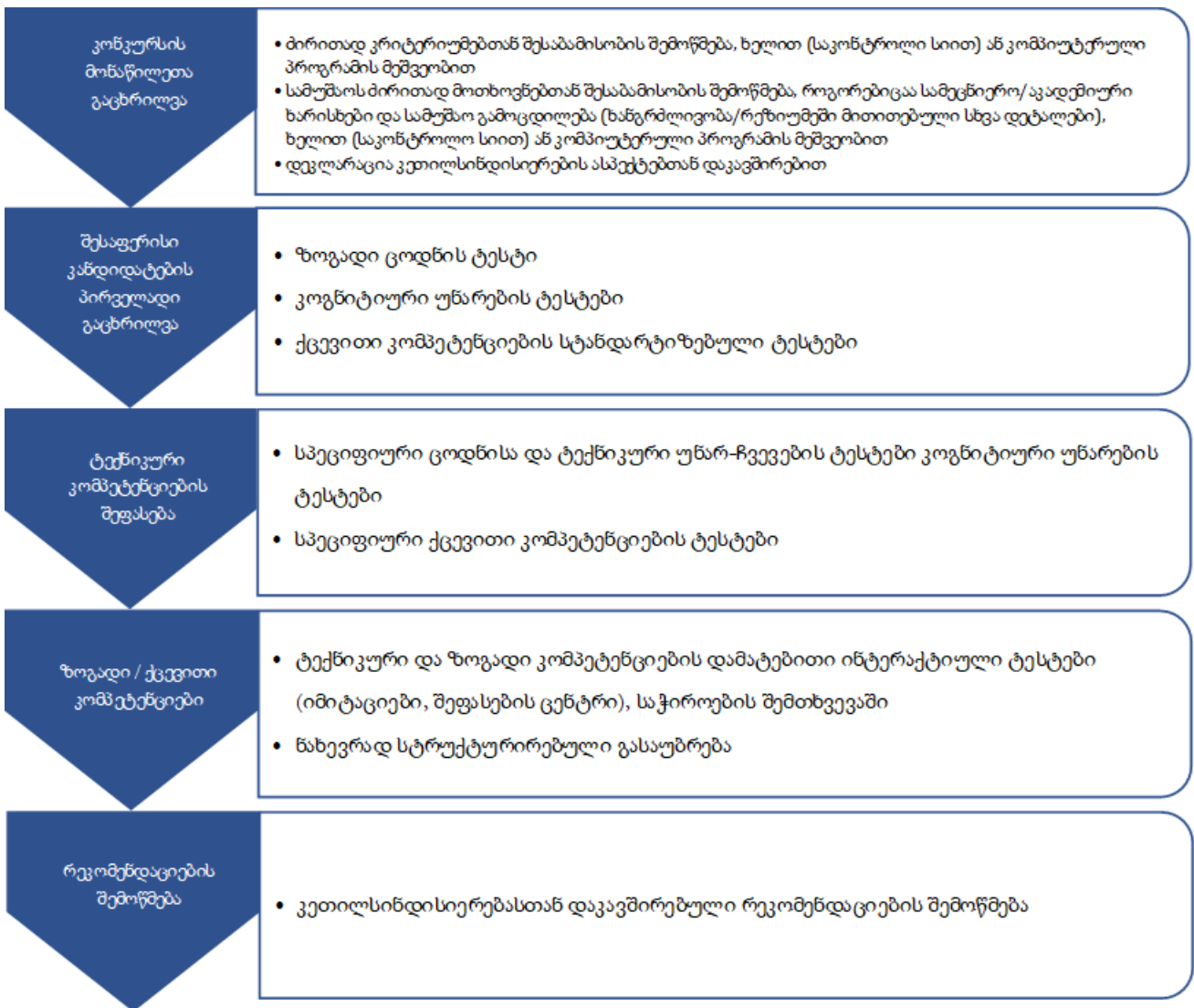
ზოგადად, პირველ ეტაპზე, ყველა სტანდარტული, ზოგადი ელემენტის შეფასება შეიძლება ტესტების ერთი სერიის (კოგნიტიური უნარები, ზოგადი კომპეტენციები) ფარგლებში განხორციელდეს. მეორე ეტაპზე შეიძლება ჩატარდეს სამსახურთან დაკავშირებული ყველა სპეციფიური ტექნიკური და ზოგადი კომპეტენციის შეფასება. საბოლოო ეტაპზე უნდა ჩატარდეს გასაუბრება, საჭიროების შემთხვევაში,

სხვა ინტერაქტიულ ტესტთან ერთად, რომლითაც ტექნიკური და ზოგადი კომპეტენციები შეფასდება.

- რესურსების რაციონალურ გამოყენებაზე დაფუძნებული კრიტერიუმები:
 - შეფასების ის მეთოდები, რომლებიც შედარებით მეტ დროს ან/და სხვა რესურსებს მოითხოვს (მაგ., მაღალი სანდოობის/სარწმუნოობის იმიტაციები, შეფასების ცენტრები, გასაუბრებები), შერჩევის პროცესის ბოლოს და მხოლოდ იმ კანდიდატებთან უნდა იქნეს გამოყენებული, რომლებმაც წინა შესარჩევი ეტაპები გადალახეს.

ზემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმების საფუძველზე, მე-4 გამოსახულებაში წარმოგიდგენთ არამენეჯერული პოზიციების დაკავების მსურველი კანდიდატების შეფასების თანმიმდევრობის ზოგად სახელმძღვანელო სქემას:

გამოსახულება 4. არამენეჯერული პოზიციების დაკავების მსურველი კანდიდატების შეფასების პროცედურის თანმიმდევრობის მაგალითი



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

ნებისმიერ შემთხვევაში, კარგად შემუშავებული შერჩევის სტრატეგიის ვალიდურობა დიდადაა დამოკიდებული მის შემუშავებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების მომზადებასა და პროფესიონალიზმზე. ხშირად, სათანადო ექსპერტული ცოდნისა და პროფესიონალიზმის შესაძენად დრო და შერჩევის პროცედურებში რეგულარული მონაწილეობაა საჭირო. ეს ეხება ფსიქომეტრიკის სპეციალისტებს, სამუშაოსთვის საჭირო ტექნიკური კომპეტენციების სფეროების სპეციალისტებს, ასევე, ორგანიზაციულ ფსიქოლოგებს ან ადამიანური რესურსების მართვის კონკრეტული ინსტრუმენტების, მაგალითად, კომპეტენციების მოდელების, სპეციალისტებს, რომლებიც კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების საფუძველს წარმოადგენს. ასეთი ექსპერტული ცოდნის გარეშე, დამსახურების მიხედვით პროფესიული კადრების შერჩევა შეუძლებელია.

ამგვარად, მოკლევადიან პერიოდში, სანამ საჭირო შესაძლებლობების განვითარება ხდება, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა შერჩევის სტრატეგია არსებულ ექსპერტულ ცოდნას უნდა მოარგოს და უზრუნველყოს, რომ გამოსაყენებელ შეფასების მეთოდებს პროგნოზირების დადასტურებული ვალიდურობა გააჩნდეს. თუ შერჩევის პროცესში მხოლოდ პროფესიული სფეროების (ტექნიკური კომპეტენციების) სპეციალისტების ჩართვაა შესაძლებელი, კანდიდატთა შეფასება ძირითადად ცოდნის გამოსავლენი ტესტების საფუძველზე უნდა მოხდეს. საკმარისი პრაქტიკული უნარების გარეშე შემუშავებულმა კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტებმა და გასაუბრებებმა შესაძლოა კანდიდატთა შერჩევის დროს ძალზე სუბიექტური და, შესაბამისად, არასათანადო გადაწყვეტილებების მიღება განაპირობოს.

8. კონკურსის ჩატარება

8.1 საკონკურსო კომისიის შექმნა

8.1.1 კომისიის შექმნისა და წევრების დანიშვნის წესი

საქართველოს საჯარო სამსახურის მარეგულირებელი კანონმდებლობა ადგენს, რომ საკონკურსო კომისია, სხვა ფუნქციების შესრულებასთან ერთად, თითოეული კონკურსის გამოცხადების დროს განსაზღვრავს კონკურსში გამოსაყენებელ შერჩევის მეთოდებს.¹⁶ შესაბამისად, საკონკურსო კომისია ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების გადაწყვეტილების მიღების დროს ან ასეთი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ მალევე უნდა შეიქმნას.

კანონმდებლობით განსაზღვრულია შემდეგი:

- საკონკურსო კომისია იქმნება იმ დაწესებულებაში, რომელიც ვაკანსიას აცხადებს.
- საკონკურსო კომისია მუდმივმოქმედი არ არის და, ყოველ ჯერზე, როცა ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების საჭიროება წარმოიქმნება, დროებით იქმნება.

¹⁶ კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მუხლი 41.4; მთავრობის 2017 წლის №204 დადგენილება, პუნქტი 19.2.

- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს ნიშნავს საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელი, ანუ სამინისტროს შემთხვევაში - მინისტრი და საჯარო სამართლის იურიდიული პირის (სსიპ-ის) შემთხვევაში - სსიპ-ის უფროსი.
- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე აუცილებლად პროფესიული საჯარო მოხელე უნდა იყოს, რომელსაც იმავე დაწესებულებაში ან - თუ იმავე დაწესებულებაში ასეთი პოზიციები ვაკანტურია - სხვა დაწესებულებაში, 1-ლი ან მე-2 რანგის მენეჯერული პოზიცია უკავია.
- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე, შესავსები ვაკანსიის მახასიათებლების საფუძველზე, განსაზღვრავს კომისიის დანარჩენი წევრების რაოდენობასა და მათ მახასიათებლებს.

კანონმდებლობით განსაზღვრულია საკონკურსო კომისიის ძირითადი შემადგენლობა, რომელშიც შედიან:

- დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი.
- იმსტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი, სადაც არის ვაკანსია. ასეთ შემთხვევაში, აღნიშნულ პირს, როგორც წესი, შესავსებ ვაკანსიაზე მაღალი რანგის პოზიცია უკავია. თუ შესაბამის დაწესებულებაში ასეთი პროფესიული საჯარო მოხელეები არ არიან, კომისიის წევრად მოწვეული იქნება სხვა საჯარო დაწესებულების საჯარო მოხელე, რომელსაც შესავსებ ვაკანსიაზე მაღალი რანგის პოზიცია უკავია. იმის მიუხედავად, რომ კანონი ამის შესახებ პირდაპირ არ მიუთითებს, ამ უკანასკნელ შემთხვევაში სასურველია, რომ საჯარო მოხელე შესავსებ ვაკანსიასთან მაქსიმალურად დაკავშირებულ სფეროში საქმიანობდეს.
- საჯარო სექტორის პროფესიული კავშირის წარმომადგენელი, ასეთი პროფესიული კავშირის არსებობის შემთხვევაში.
- დაწესებულებისგან დამოუკიდებელი, მოწვეული სპეციალისტი. კანონმდებლობა არ მიუთითებს, ასეთ გარე სპეციალისტს ვაკანსიის პროფესიულ სფეროში უნდა ჰქონდეს გამოცდილება თუ კადრების შერჩევის სფეროში. შესაბამისად, ორივე ეს ვარიანტი შესაძლებელია.
- კომისიის თავმჯდომარემ კომისიის წევრად ასევე შეიძლება დანიშნოს რომელიმე საჯარო დაწესებულებაში გენდერულ საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი, ოღონდ ხმის უფლების გარეშე.
- თავმჯდომარემ კომისიის შემადგენლობიდან ასევე უნდა დანიშნოს მისი მოადგილე, რომელიც მისი არყოფნის შემთხვევაში მას შეცვლის.
- საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსის გადაწყვეტილებით ან კონკურსის ჩამტარებელი დაწესებულების თხოვნით, საკონკურსო კომისიის მუშაობაში, მონიტორინგის მიზნებისთვის, ასევე შეიძლება მონაწილეობდეს ბიუროს წარმომადგენელი.

ამგვარად, ზემოთქმულის საფუძველზე:

- საკონკურსო კომისია პროფესიული შემადგენლობით კომპლექტდება და პროფესიული საჯარო მოხელეებისა და გარედან მოწვეული სპეციალისტებისაგან შედგება.

- კომისიაში სულ ცოტა ოთხი ხმის უფლების მქონე წევრია: თავმჯდომარე, სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენელი, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი და გარედან მოწვეული სპეციალისტი. პროფესიული კავშირის წარმომადგენლის არსებობის შემთხვევაში, ხმის უფლების მქონე წევრთა რაოდენობა შეიძლება ხუთამდე გაიზარდოს. კომისიის მუშაობაში ხმის უფლების გარეშე მონაწილეობა შეიძლება მიიღოს ორმა დამატებითმა წევრმა, რომელთაგან ერთს გენდერული საკითხების მონიტორინგის ფუნქცია აქვს და მეორე, რომელიც საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენელია, თავად შერჩევის პროცესს უწევს ზედამხედველობას.

ამგვარად, საქართველოს კანონმდებლობა საკონკურსო კომისიის პროფესიული პრინციპით დაკომპლექტებას ითვალისწინებს, მასში ყოველგვარი პოლიტიკური ჩარევის გარეშე, რაც სრულად შეესაბამება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) საჯარო მმართველობის პრინციპებს.¹⁷ ეს შესაბამისობა პრაქტიკაში გულისხმობს, რომ საკონკურსო კომისიებში არც ერთი პოლიტიკური თანამდებობის მქონე პირი არ უნდა იყოს.¹⁸

8.1.2 საკონკურსო კომისიის ტექნიკური შესაბამისობა

სამართლებრივ მოთხოვნებთან ერთად, არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმის უზრუნველყოფას, რომ საკონკურსო კომისიის წევრებს კანდიდატების პროფესიული კომპეტენციებისა და სხვა დადებითი მხარეების შესაფასებლად საჭირო ტექნიკური კვალიფიკაცია გააჩნდეთ. ამისათვის მინიმუმ საჭიროა:

- პოზიციისთვის დამახასიათებელი საქმიანობის სპეციალისტების მონაწილეობა. ეს მიიღწევა იმ სტრუქტურული ერთეულის მინიმუმ ერთი წევრის სავალდებულო დანიშვნით, რომელიც ვაკანსიას აცხადებს. კანონი ადგენს, რომ თუ დაწესებულებაში ასეთი წარმომადგენელი არ მოიძებნება, შესაძლებელია პროფესიული საჯარო მოხელე სხვა დაწესებულებიდან დაინიშნოს. სასურველია, რომ სხვა დაწესებულებებიდან დანიშნული საჯარო მოხელეები ვაკანტური პოზიციის შესაბამის ტექნიკური სპეციალიზაციის მოთხოვნასაც აკმაყოფილებდნენ.
- კადრების შერჩევის სპეციალისტების ჩართულობა, რისთვისაც საჭიროა შესაბამისი დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მინიმუმ ერთი წარმომადგენლის მონაწილეობა, ასევე, აღნიშული ერთეულის მხრიდან საკონკურსო კომისიის დამატებითი ტექნიკური მხარდაჭერა და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლის მონაწილეობა მონიტორინგის მიზნებისთვის.

ევროკავშირის სხვადასხვა ქვეყნების პრაქტიკის მსგავსად, პროფესიული საჯარო მოხელეების შემფასებლის სტატუსით სერთიფიცირების სისტემის შექმნა, რასაც

¹⁷ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), საჯარო მმართველობის პრინციპები: ჩარჩო ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის ქვეყნებისთვის, გვ. 24.

¹⁸ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) (2018), საჯარო მმართველობის პრინციპების მეთოდური ჩარჩო: ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის ქვეყნები, გვ. 69. ამ მეთოდოლოგიაში წარმოდგენილია იმ ინდიკატორების დეტალური მახასიათებლები, რომლებიც გამოიყენება საჯარო მმართველობის პრინციპებთან მიმართებაში არსებული მდგომარეობის გასაზომად.

შეუძლია აამაღლოს შერჩევის პროცესების ხარისხი. სერთიფიცირებული შემფასებლები ასევე პასუხისმგებლები უნდა იყვნენ საკონკურსო კომისიის დანარჩენი წევრებისთვის ტრენინგების ჩატარებაზე.

- მოსაწვევი გარე სპეციალისტის სპეციალიზაციის სფეროს გულდასმით განხილვა, რათა სპეციალისტმა შეავსოს კომისიის პრაქტიკული უნარები შესაბამისი პროფესიული საქმიანობის შესრულების ან კადრების შერჩევის კუთხით.

კონკურსისთვის ყველაზე შესაფერისი შერჩევის სტრატეგიის გამოვლენისთანავე (ქვეთავი 7.3), ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა განსაზღვროს საკონკურსო კომისიის წევრების მიერ შესასრულებელი შეფასების ამოცანები და მათ შესასრულებლად საჭირო უნარ-ჩვევები. ამის შემდეგ, აღნიშნულმა ერთეულმა უნდა განსაზღვროს, ასეთი პრაქტიკული უნარების შეძენა კონკურსამდე სწრაფი ტრენინგის მეშვეობით არის შესაძლებელი თუ საკონკურსო კომისიის წევრები უკვე გამოცდილი შემფასებლები უნდა იყვნენ.

ნებისმიერ შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიების ყოფილი და პოტენციური წევრებისთვის შეფასების მეთოდების შემუშავებისა და გამოყენების, ასევე კანდიდატების შეფასების, სწავლება მუდმივ ხასიათს უნდა ატარებდეს და უნდა მოიცავდეს პერიოდულ ჰარმონიზაციის/საერთო სტანდარტებზე (კალიბრაციის) შეთანხმების შეხვედრებში მონაწილეობას, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ისინი კარგად ერკვეოდნენ შეფასების ინსტრუმენტებსა და სკალებში და მათი სათანადოდ ინტერპრეტირება შეეძლოთ.

8.1.3 ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის როლი საკონკურსო კომისიის შექმნაში

საკონკურსო კომისიის დროულად და სათანადო წესით შექმნის უზრუნველსაყოფად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა:

- უნდა მოამზადოს დაწესებულების ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების პროექტი საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის დანიშვნის შესახებ.
- გადაწყვეტილების პროექტი, კონკურსის დაწყების გადაწყვეტილების პროექტთან ერთად, ხელმოსაწერად უნდა წარუდგინოს დაწესებულების ხელმძღვანელს (*იხ. 1-ლი დანართის მე-5 ნიმუში*).
- უნდა მოამზადოს, საჭიროების შემთხვევაში, განაახლოს და საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს მისი დანიშვნისთანავე გადასცეს და განუმარტოს გზამკვლევი საკონკურსო კომისიის შემადგენლობის, წევრების დანიშვნისა და საქმიანობის წესის შესახებ.
- კანონის შესაბამისად უნდა მოამზადოს საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილებების პროექტები კომისიის დანარჩენი წევრების დანიშვნის შესახებ (*იხ. 1-ლი დანართის მე-6 ნიმუში*).
- პროექტები ხელმოსაწერად უნდა წარუდგინოს თავმჯდომარეს და უზრუნველყოს წევრების მიღება და ოფიციალური დამტკიცება. ეს პროცესი მოიცავს წარდგენილი წევრების ინფორმირებას კონკურსის მიმდინარეობისას ინტერესთა შესაძლო შეუთავსებლობის მართვის წესებისა და პროცედურის შესახებ (*იხ. ქვეთავი 8.1.4*).

- უნდა შეამოწმოს, თუ რამდენად შეესაბამება კანონმდებლობას საკონკურსო კომისიის დამტკიცებული წევრების სია. შეუსაბამობის აღმოჩენის შემთხვევაში, მაგალითად, თუ სიაში შეტანილია პოლიტიკური თანამდებობის პირი ან ადმინისტრაციული/შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი, აღნიშნული უნდა აცნობოს თავმჯდომარეს, რათა მან შესაბამისი გადაწყვეტილება მიიღოს.
- უნდა მოამზადოს საკონკურსო კომისიის წევრთა საბოლოო სია, სახელებისა და გვარების, პოზიციის, სტატუსის (პროფესიული საჯარო მოხელე ან სხვა), სამუშაო ადგილის და კომისიაში მათი როლის (თავმჯდომარე, თავმჯდომარის მოადგილე, ხმის უფლების მქონე სრული წევრი ან ხმის უფლების არმქონე დამკვირვებელი) მითითებით.

საჯარო სამსახურის ბიუროს ნებისმიერ დროს შეუძლია, რომ კომისიისგან მისი შემადგენლობის შესახებ ინფორმაცია გამოითხოვოს. საჭიროების შემთხვევაში, ბიუროს შეუძლია, თავმჯდომარეს კანონთან შეუსაბამობების გამოსწორება მოსთხოვოს. შეუსაბამობის გამოსწორებლობის შემთხვევაში, ბიურომ ამის შესახებ პრემიერ-მინისტრს და საჯარო სამსახურის საბჭოს უნდა აცნობოს.

8.1.4 საკონკურსო კომისიის წევრების ინტერესთა შეუთავსებლობა

საკონკურსო კომისიის დანიშნული წევრი ვალდებულია, რომ, შერჩევის პროცესის დაწყებამდე, წინასწარ განაცხადოს ნებისმიერი ისეთი გარემოების შესახებ, რომელმაც შეიძლება მას კონკურსის რომელიმე მონაწილის ობიექტურ შეფასებაში ხელი შეუშალოს. ასეთი მიზეზები შეიძლება იყოს ოჯახური კავშირები ან ნებისმიერი სხვა სახის ინტერესი კანდიდატის შერჩევის ან შერჩევაზე უარის თქმის მიმართ. ასეთ შემთხვევაში, კომისიის წევრმა წევრობაზე უარი უნდა თქვას და მისი ადგილი სხვამ უნდა დაიკავოს (*იხ. 1-ლი დანართის მე-7 ნიმუში*).

ინტერესთა შეუთავსებლობის არსებობის შესახებ განცხადების გაკეთების ვალდებულება საკონკურსო კომისიის მიერ წევრებისთვის კონკურსის მოთხოვნებთან შესაბამისი და შეუსაბამო მონაწილეების წინასწარი სიის მიწოდების მომენტიდან წარმოიშობა (ქვეთავი 8.3). განცხადება კომისიის მიერ შესაბამისი კანდიდატების საბოლოო სიის დამტკიცებამდე უნდა იქნეს წარდგენილი.

თუ საკონკურსო კომისიის წევრი არ განაცხადებს ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ, რომელიც მას კონკურსის პროცესში მონაწილეობაში ხელს უშლის, ამ წევრის მიერ გაკეთებული კონკურსის მონაწილეების შეფასებები საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას მხედველობაში არ უნდა იქნეს მიღებული. ასეთ ვითარებაში, კომისიის თავმჯდომარემ გადაწყვეტილების მიღებამდე სამართლებრივი რჩევა უნდა სთხოვოს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს ან ორგანიზაციის იურიდიულ დეპარტამენტს.

8.1.5 საკონკურსო კომისიის მოვალეობები და საქმიანობის ზოგადი წესები

საკონკურსო კომისია მიუკერძოებლობის (ყველა მხარის ინტერესების თანაბრად გათვალისწინების) და პროფესიონალიზმის (სპეციალიზაციის და ფუნქციების შესასრულებლად ტექნიკური შესაბამისობის) პრინციპებით მოქმედებს. საკონკურსო კომისიის მოვალეობებში შედის:

- კანდიდატთა შესარჩევად გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, სამუშაოს აღწერილობაში მითითებული სამუშაოს მოთხოვნების საფუძველზე;
- კონკურსის ეტაპებისა და ვადების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;
- ოფიციალურად გასაჯაროებამდე ვაკანსიის განცხადების დამტკიცება;
- დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წინადადების საფუძველზე, კონკურსის იმ მონაწილეების განსაზღვრა, რომლებსაც კონკურსში მონაწილეობის მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ, და მათთვის შედეგების შეტყობინება;
- სამუშაოს მოთხოვნების საფუძველზე წინასწარ განსაზღვრული მეთოდებით კანდიდატების შეფასება;
- კანდიდატების საბოლოო შეფასება;
- პოზიციაზე დამნიშვნელი პირისთვის შერჩეული კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება.

უფრო დეტალურად, შესაძლო ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ განცხადების გაკეთების ზემოხსენებული ვალდებულების გარდა, კომისიის თითოეულ წევრს მე-6 ცხრილში ჩამოთვლილი მოვალეობები ეკისრება.

ცხრილი 6. საკონკურსო კომისიის წევრების მოვალეობები

წევრი	მოვალეობები
თავმჯდომარე	<ul style="list-style-type: none"> • წარმოადგენს საკონკურსო კომისიას • იწვევს და უძღვებს სხდომებს და ადგენს სხდომების დღის წესრიგს • კომისიის სრული წევრებიდან ნიშნავს თავმჯდომარის მოადგილეს, რომელიც მისი არყოფნის შემთხვევაში მის მოვალეობას ასრულებს • კომისიის სრული ან სხვა წევრებიდან ნიშნავს კომისიის ტექნიკურ მდივანს
სრული (ხმის უფლების მქონე) წევრები	<ul style="list-style-type: none"> • ესწრებიან ყველა სხდომას, რომელზეც მიიწვევენ • ღებულობენ და ეცნობიან მათი ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო ყველა დოკუმენტს • საჭიროების შემთხვევაში, მონაწილეობენ შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების მომზადებაში • სამუშაოს მოთხოვნების საფუძველზე და კომისიის მიერ შერჩეული შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებით აფასებენ კანდიდატებს • იყენებენ ხმის უფლებას, თუ კომისია გადაწყვეტილებას კენჭისყრის მეთოდით იღებს • ასაბუთებენ მათ მიერ მიცემულ ხმას ან მინიჭებულ ქულას და მხედველობაში იღებენ კომისიის სხვა წევრების მიერ წარმოდგენილ დასაბუთებას
სხვა წევრები	<ul style="list-style-type: none"> • ესწრებიან ყველა სხდომას, რომელზეც მიიწვევენ • ღებულობენ და ეცნობიან მათი ფუნქციების შესასრულებლად საჭირო ყველა დოკუმენტს • საჭიროების შემთხვევაში, მონაწილეობენ შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების მომზადებაში • ხმის უფლების გარეშე მონაწილეობენ კომისიის განხილვებში და, საჭიროების შემთხვევაში, კომისიას ტექნიკურ დახმარებას და რჩევებს აწვდიან

წევრი	მოვალეობები
ტექნიკური მდივანი	<ul style="list-style-type: none"> ამზადებს თითოეული სხდომის ოქმებს დაინტერესებული მხარეების თხოვნით, ამოწმებს კომისიის მიერ მიღებულ აქტებსა და გადაწყვეტილებებს უზრუნველყოფს კომისიის აქტებისა და გადაწყვეტილებების კანონმდებლობასთან შესაბამისობას

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

8.1.5.1 საქმიანობის ზოგადი წესები

საკონკურსო კომისია შერჩევის პროცედურის მართვას დაწესებულების ადამიანური რესურსების ერთეულის ტექნიკური დახმარებით და საჯარო სამსახურის ბიუროს საზედამხედველო კომპეტენციების შეზღუდვის გარეშე ახორციელებს.

საკონკურსო კომისიის სხდომები თავმჯდომარემ სხდომის გამართვამდე მინიმუმ ორი სამუშაო დღით ადრე უნდა მოიწვიოს. განსახილველი დოკუმენტები წევრებს წინასწარ, ასევე მინიმუმ ორი სამუშაო დღით ადრე, უნდა გაეგზავნოთ, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა დოკუმენტები კონფიდენციალურია.

იმისთვის, რომ შედგეს ქვორუმი, საკონკურსო კომისიის სხდომას წევრთა ნახევარი, მაგრამ არანაკლებ სამი წევრი, უნდა ესწრებოდეს.

თავმჯდომარემ საკონკურსო კომისიის რომელიმე წევრი ტექნიკურ მდივანად უნდა დანიშნოს. მდივანად შეიძლება დანიშნოს ხმის უფლების მქონე სრული წევრი ან სხვა წევრი. ტექნიკური მდივნის როლი, სხვა ფუნქციებთან ერთად, გულისხმობს კომისიის ყველა სხდომის ოქმების შედგენას. ოქმი მინიმუმ შემდეგ ინფორმაციას უნდა მოიცავდეს:

- ჩატარებული სხდომის ობიექტური გარემოებები, მათ შორის, ჩატარების თარიღი, დრო და ადგილი;
- სხდომაზე დამსწრე წევრთა სრული სია, მათი სახელების, გვარების, პოზიციის ან ორგანიზაციული წარმომადგენლობის მითითებით;
- სხდომის დღის წესრიგი;
- იგივე ინფორმაცია იმ წევრების შესახებ, რომლებიც სხდომას არ დაესწრნენ, გაცდენის მიზეზის ჩათვლით;
- მსჯელობის ძირითადი ასპექტები;
- კანდიდატების შეფასების ფორმა და შედეგები, თუ სხდომა ამ საკითხს ეხებოდა. ოქმში უნდა აღინიშნოს შერჩევის ყველა ეტაპი, შეფასებული ასპექტები, გამოყენებული ტესტი ან სხვა მეთოდი, თითოეული კანდიდატის მიერ თითოეულ შემთხვევაში მიღებული ქულები და საბოლოო შედეგები;
- კომისიის მიერ მიღწეული შეთანხმებების შინაარსი, მათ შორის ხმის მიცემის მეთოდი და მიცემული ხმები.

ოქმი იმავე ან მომდევნო სხდომაზე უნდა დამტკიცდეს. მას ხელს აწერენ ტექნიკური მდივანი, თავმჯდომარე და საკონკურსო კომისიის დანარჩენი წევრები (*იხ. 1-ლი დანართის მე-8 ნიმუში*).

კომისია, როგორც წესი, გადაწყვეტილებებს ქულების მინიჭების წინასწარ განსაზღვრული სისტემის საფუძველზე ღებულობს. ასეთი სისტემის შემუშავება

კონკურსის დაწყებამდე, კონკურსში გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდების შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ფარგლებში, ხდება.

საჭიროების შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიამ გადაწყვეტილება შეიძლება კენჭისყრის წესით მიიღოს. ამ შემთხვევაში, გადაწყვეტილება მიღებულად ითვლება, თუ, ქვორუმის არსებობის პირობებში, მას მხარს წევრთა ნახევარი დაუჭერს. ხმების თანაბრად გაყოფის შემთხვევაში, თავმჯდომარე გადამწყვეტი ხმის უფლებით სარგებლობს.

საკონკურსო კომისიის წევრებს ხმის მიცემისგან თავის შეკავების უფლება არ აქვთ. თუ წევრები მიიჩნევენ, რომ გადაწყვეტილება კანონმდებლობას ეწინააღმდეგება ან თუ ისინი გადაწყვეტილებას არ ეთანხმებიან, ხმა გადაწყვეტილების წინააღმდეგ უნდა მისცენ ან საკუთარი განსხვავებული მოსაზრება დააფიქსირონ. ასეთი გარემოებები სხდომის ოქმში უნდა აღინიშნოს.

თავმჯდომარის არყოფნის შემთხვევაში მის მოვალეობას თავმჯდომარის მოადგილე ასრულებს. თუ სხდომას ტექნიკური მდივანი არ ესწრება, მის ფუნქციას კომისიის ყველაზე ახალგაზრდა წევრი ასრულებს.

ზოგ შემთხვევაში, მაგალითად, როცა ვაკანსიის განცხადება მის გასაჯაროებამდე უნდა დამტკიცდეს, საკონკურსო კომისიას შეიძლება ეთხოვოს, რომ დოკუმენტები ონლაინ რეჟიმში, ფიზიკური სხდომის გამართვის გარეშე, განიხილოს და დაამტკიცოს. კომისიის ტექნიკურმა მდივანმა უნდა მოამზადოს შესაბამისი ოქმი, სადაც მითითებული იქნება განხილვის მონაწილეთა და მიცემული ხმების რაოდენობა და კენჭისყრის საბოლოო შედეგები.

8.2 კონკურსის გამოცხადება

8.2.1 ვაკანსიის განცხადების სტრუქტურა და შინაარსი

ვაკანსიის განცხადების შინაარსი, ზოგად კანონმდებლობასთან ერთად, კონკურსის სამართლებრივი საფუძვლების არსებით ნაწილს შეადგენს. შესაბამისად, მას კონკურსში მონაწილე ყველა მხარისათვის და, განსაკუთრებით, საკონკურსო კომისიისთვის, კონკურსის მონაწილეებისთვის, კანდიდატებისთვის და პოზიციაზე დამნიშნელი პირისთვის იურიდიულად სავალდებულო ხასიათი აქვს. ეს, სხვა გარემოებებთან ერთად, გულისხმობს, რომ:

- ვაკანსიის განცხადებაში ცვლილებების შეტანა, წინასწარ განსაზღვრული წესით (იხ. ქვემოთ) და საჯარო სამსახურის ბიუროს თანხმობით, მხოლოდ კონკურსის პროცესზე პასუხისმგებელ, დაინტერესებულ დაწესებულებას შეუძლია.
- საკონკურსო კომისიას, კონკურსის არც ერთ ეტაპზე, განცხადებაში მითითებული საკონკურსო პროცედურის არც ერთი ასპექტის შეცვლა არ შეუძლია.

წინა თავებში განხილულ რეკრუტირების სტრატეგიასთან დაკავშირებულ მოსაზრებებთან ერთად, ვაკანსიის განცხადების გულდასმით მომზადებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს როგორც კონკურსის პროცესში, ისე შესაძლო დავებისა და საჩივრების განხილვის დროს, ინციდენტების თავიდან ასაცილებლად ან მინიმუმამდე დასაყვანად.

კანონმდებლობის მიხედვით, ვაკანსიის განცხადებაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული შემდეგი პუნქტები (რაც არ გამორიცხავს, საჭიროების შემთხვევაში, დამატებითი პუნქტების ჩამატების შესაძლებლობას):

- იმ საჯარო დაწესებულების დასახელება, რომელიც ვაკანსიას აცხადებს;
- კონკურსის წესით შესავსები ვაკანტური პოზიციის დასახელება;
- პოზიციით გათვალისწინებული დავალებები, როგორც ეს სამუშაოს აღწერილობაშია ჩამოყალიბებული;
- კონკურსის მონაწილეთა ძირითადი, სპეციალური და დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, როგორც ეს ჩამოყალიბებულია სამუშაოს აღწერილობაში. ძირითად მოთხოვნებში შედის მოთხოვნილი მინიმალური განათლება და სამუშაო გამოცდილება. დამატებითი მოთხოვნები შეიძლება მოიცავდეს სამუშაო გამოცდილებას კონკრეტულ პროფესიულ სფეროში, განათლების დამატებით დონეს, სპეციფიურ ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს (მაგალითად, პროგრამირებაში ან სპეციფიური კომპიუტერული პროგრამების გამოყენებაში), უცხო ენების ცოდნასა და ქვევით კომპეტენციებს;
- შრომის ანაზღაურება;
- განაცხადის ფორმა (იხ. ქვემოთ);
- განაცხადთან ერთად წარსადგენი სხვა დოკუმენტების სია;
- განაცხადის ფორმისა და დამატებითი დოკუმენტების წარდგენის ბოლო ვადა. დოკუმენტების წარდგენის ბოლო ვადად განსაზღვრულია არანაკლებ 5 კალენდარული დღე;
- კონკურსის ტიპი (ღია - რომელიც ღიაა ყველა საქართველოს მოქალაქისათვის, დახურული - რომელიც ღიაა მხოლოდ პროფესიული საჯარო მოხელეებისთვის და ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებული იმ საჯარო მოსამსახურეებისთვის, როლებსაც საჯარო სექტორში მუშაობის მინიმუმ ერთწლიანი გამოცდილება აქვთ, შიდა - რომელიც ცხადდება კარიერული განვითარების მიზნით და ღიაა მხოლოდ იმავე საჯარო დაწესებულების პროფესიული საჯარო მოხელეებისათვის, სადაც არის ვაკანსია);
- გათვალისწინებული შეფასების მეთოდი (მეთოდები);
- საკონკურსო კომისიის მისამართი, რომელიც შეიძლება ასევე მოიცავდეს ელექტრონული ფოსტის მისამართს;
- საკონკურსო კომისიის მიერ კანდიდატების შერჩევის გადაწყვეტილების მიღების ბოლო ვადა. აღნიშნული ვადა განაცხადების წარდგენისთვის დადგენილი ბოლო ვადის გასვლიდან მაქსიმუმ სამთვიან პერიოდს უნდა გულისხმობდეს;
- ინფორმაცია საკონკურსო კომისიის მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესის შესახებ.

გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად, ვაკანსიის განცხადებაში ასევე მითითებული უნდა იყოს ინფორმაცია კანდიდატების წინასწარი შერჩევის შედეგებისა და კონკურსის საბოლოო გადაწყვეტილების გასაჩივრების უფლების, ასევე გასაჩივრების ინსტანციისა და წესის, შესახებ.

საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალზე (<https://www.hr.gov.ge/>) უამრავი ვაკანსიის განცხადებაა ატვირთული, რომლებიც ერთი და იმავე სტრუქტურით არის შედგენილი. განცხადებებში დამატებითი ინფორმაციაც არის წარმოდგენილი, მაგალითად:

- კონკურსის წესით შესავსები ვაკანსიების რაოდენობა, რამდენიმე თანამშრომლის რეკრუტირების შემთხვევაში;
- პოზიციის პროფესიული კლასი და რანგი;
- პროფესიული სფერო (მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსების მართვა, აუდიტი, სოფლის მეურნეობა);
- ცოდნის შესამოწმებლად განსაზღვრული თემები;
- სამუშაო ადგილის მისამართი (მინიმუმ ადგილმდებარეობა);
- სამუშაოს ტიპი (მაგალითად, სრული ან ნახევარი განაკვეთი);
- გამოსაცდელი ვადის ხანგრძლივობა;
- საკონკურსო კომისიის საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი. შესაძლებელია ასევე მითითებული იყოს ელექტრონული ფოსტის მისამართი;
- ბოლო ვადა და კანდიდატებისთვის კონკურსის შედეგების შეტყობინების მეთოდი.

ამასთანავე, ყველა შემთხვევაში საჭიროა შერჩევის პროცედურის სხვადასხვა ეტაპების საორიენტაციო დროის მითითება, რაც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ მომზადებულ გრაფიკს უნდა დაეფუძნოს (ქვეთავი 6.3).

8.2.2 განაცხადის ფორმის სტრუქტურა და შინაარსი

განაცხადის ფორმა სტანდარტიზებული დოკუმენტია, რომელიც ორი ძირითადი მიზნით გამოიყენება:

- კონკურსის მონაწილის ვაკანტური პოზიციისთვის შესაფერისობის შემოწმების გაადვილება;
- ინფორმაციის შეგროვება კანდიდატის ბიოგრაფიული მონაცემების შესახებ, როგორცაა: შრომითი ბიოგრაფია; განათლება, მათ შორის, ხარისხები, ტრენინგები, ლიცენზიები და მოწმობები; მიღწევები და ჯილდოები; სპეციალური უნარ-ჩვევები, როგორებიცაა უცხო ენების ცოდნა და სპეციალიზებული კომპიუტერული პროგრამების გამოყენება ან შექმნა. განაცხადის ფორმა ნათელ წარმოდგენას გვიქმნის დროთა განმავლობაში კანდიდატის კვალიფიკაციის ამდლებისა და პროფესიული ზრდის შესახებ.

დოკუმენტი შემდეგ ძირითად პუნქტებს მოიცავს:

- კონკურსის მონაწილის სახელი და გვარი;
- ტელეფონის ნომრები (სახლის, მობილური ან ორივე);
- ელექტრონული ფოსტის მისამართი;
- სამეცნიერო ხარისხები;
- მოწმობები და ლიცენზიები;

- შრომითი ბიოგრაფია, მათ შორის, დაკავებული პოზიციები, დასაქმების პერიოდები, დავალებებისა და მოვალეობების მოკლე აღწერა, მთავარი მიღწევები და სამსახურიდან წამოსვლის მიზეზები;
- განსაკუთრებული ჯილდოები/მიღწევები;
- რეკომენდატორების სახელები და გვარები და საკონტაქტო ინფორმაცია.

საქართველოს კონსტიტუციის მე-11 მუხლის (თანასწორობის უფლება) მიხედვით, დაუშვებელია ისეთი ინფორმაციის მოთხოვნა, რომელიც ეხება რელიგიას, რასას, ეროვნებას და ეთნიკურ კუთვნილებას.

8.2.3 ვაკანსიის განცხადების დამტკიცება და გასაჯაროება

საქართველოს პროფესიული საჯარო სამსახურის ვაკანსიების ყველა კონკურსი უნდა გამოცხადდეს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალზე: www.hr.gov.ge. როგორც ქვეთავში 6.4.1 აღინიშნა, შესაძლებელია ინფორმაციის გავრცელების სხვა არხების გამოყენებაც.

ვაკანსიის განცხადებების დამტკიცებისა და გასაჯაროებისათვის შემდეგი ეტაპების გავლაა საჭირო:

- 1) იმ დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული, რომელიც ვაკანსიას აცხადებს, ამზადებს ვაკანსიის განცხადების ტექსტს და, საჭიროების შემთხვევაში, საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალის გარდა გავრცელების სხვა შესაძლო არხების ჩამონათვალს.
- 2) ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული ვაკანსიის განცხადების ტექსტს და გავრცელების არხების ჩამონათვალს დასამტკიცებლად საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარეს უგზავნის.
- 3) საკონკურსო კომისია განცხადებას ოფიციალურად გასაჯაროებამდე ამტკიცებს. საჭიროების შემთხვევაში, კომისია ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს სთხოვს, რომ განცხადების საბოლოო ვერსიის დამტკიცებამდე მის ტექსტში შესწორებები შეიტანოს და მასში ასახოს კანონმდებლობით დადგენილი სავალდებულო პუნქტები.
- 4) ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული საკონკურსო კომისიის მიერ დამტკიცებულ ვაკანსიის განცხადებას გადასამოწმებლად და საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალზე გამოსაქვეყნებლად საჯარო სამსახურის ბიუროს უგზავნის.
- 5) საჯარო სამსახურის ბიურო ამოწმებს, შეესაბამება თუ არა კანონმდებლობას ვაკანტური პოზიციის დასაკავებლად დადგენილი მოთხოვნები. განცხადების მიღებიდან 3 დღის ვადაში, ბიურომ ან შესაბამის დაწესებულებას განცხადების კორექტირების საჭიროების შესახებ უნდა აცნობოს ან, თუ განცხადება შეესაბამება კანონმდებლობის მოთხოვნებს, განცხადება საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალზე გამოაქვეყნოს.
- 6) ცვლილებების საჭიროების შემთხვევაში, დაწესებულებამ აუცილებელი კორექტივები რაც შეიძლება მალე უნდა შეიტანოს. კორექტირებული განცხადება, როგორც კი მას საკონკურსო კომისია დაამტკიცებს, ისევ საჯარო სამსახურის ბიუროს ეგზავნება.

7) განცხადების დამატებითი არხებით გავრცელება მის საჯარო სამსახურის პორტალზე გამოქვეყნების შემდეგ უნდა მოხდეს.

კანდიდატებს განაცხადების წარსადგენად ვაკანსიის გამოქვეყნების დღიდან უნდა მიეცეთ სულ მცირე 5 კალენდარული დღის ვადა.

8.2.4 თანაბარი შესაძლებლობები განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირთათვის

როცა კანონი ამის საშუალებას იძლევა, პოზიცია მორგებული უნდა იყოს განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირებზე. ეს მოთხოვნა ასევე ვრცელდება ვაკანსიის განცხადებაზე, განაცხადის ფორმაზე და სხვა მასალებზე, რომლებიც საჯარო სექტორში არსებული დასაქმების შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად გამოიყენება.

კონკურსში მონაწილე განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირებს შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეთ, რომ აღნიშნული გარემოება შესაბამის დაწესებულებას რაც შეიძლება მალე აცნობონ, რათა მან სივრცეების, აღჭურვილობისა და მასალების სათანადოდ ადაპტირება შეძლოს.

8.2.5 ვაკანსიის განცხადებაში ცვლილებების შეტანა

ვაკანსიის განცხადების საჯარო სამსახურის პორტალზე გამოქვეყნების შემდეგ მასში ცვლილებების შეტანის წესი იგივეა, როგორც ეს 8.2.3 ქვეთავში განვმარტეთ.

არსებითი ცვლილებების შემთხვევაში, შესაბამისმა დაწესებულებამ უნდა დაადგინოს განაცხადების წარდგენის ახალი ბოლო ვადა, რაც ვაკანსიის შეცვლილი განცხადების გამოქვეყნებიდან მინიმუმ 5 კალენდარულ დღეს უნდა მოიცავდეს.

ზოგადად, ვაკანსიის განცხადების არსებით ცვლილებებად ისეთი ცვლილებები მიიჩნევა, რომლებიც უფრო მაღალ მოთხოვნებს (მაგალითად, უცხო ენის ცოდნას ან სპეციფიური ტექნიკური უნარ-ჩვევების ან/და ისეთი ცოდნის დაუფლებას, რომელიც თავდაპირველ განცხადებაში მითითებული არ იყო) ან უარეს სამუშაო პირობებს (მაგალითად, პოზიციის უფრო დაბალ რანგს და უფრო დაბალ შრომის ანაზღაურებას) აწესებს.

ამასთან ერთად, დაწესებულებამ ცვლილებებისა და ახალი ბოლო ვადის შესახებ უნდა აცნობოს კონკურსის იმ მონაწილეებს, რომლებმაც განაცხადი უკვე წარადგინეს.

8.2.6 განაცხადების წარდგენა

განაცხადების წარდგენა მხოლოდ იმ კანდიდატებს შეუძლიათ, რომლებიც აკმაყოფილებენ საჯარო მოხელეებისთვის „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონით დადგენილ მოთხოვნებს.

კონკურსის მონაწილე ძირითად მოთხოვნებს იმ შემთხვევაში აკმაყოფილებს, თუ:

- აქვს საქართველოს მოქალაქეობა;
- სათანადო დონეზე იცის სახელმწიფო ენა;
- მიაღწია 18 წლის ასაკს;

- აქვს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაცემული მოხელის სერთიფიკატი,¹⁹ იმ შემთხვევაში, თუ ის მოქმედი ან ყოფილი პროფესიული საჯარო მოხელე არ არის ან უმაღლესი განათლება არ აქვს;
- არ არის ნასამართლავი განზრახი დანაშაულისთვის;
- განაცხადის წარდგენამდე ერთი წლის მანძილზე არ გაუთავისუფლებიათ საჯარო სამსახურიდან დისციპლინარული გადაცდომის გამო;
- საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, წარმოადგინა ნარკოლოგიური შემოწმების ცნობა;
- სასამართლოს გადაწყვეტილებით ჩამორთმეული არ აქვს საჯარო სამსახურში შესაბამისი პოზიციის დაკავების უფლება;
- სასამართლოს მიერ აღიარებული არ არის მხარდაჭერის მიმღებად.²⁰

კონკურსის მონაწილეებმა განაცხადი, ვაკანსიის განცხადებაში მითითებულ დამატებით დოკუმენტებთან ერთად, საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალის მეშვეობით მხოლოდ ელექტრონული ფორმით უნდა წარადგინონ.

8.3 კონკურსის მონაწილეთა წინასწარი შერჩევა

8.3.1 მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სიის მომზადება და დამტკიცება

ამ ეტაპის მიზანია კონკურსის იმ მონაწილეთა გამოვლენა, რომელთა განაცხადებიც დადგენილ ვადაში იქნა წარდგენილი და ვაკანსიის განცხადების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. ამ ეტაპზე ხდება ყველა წარდგენილი დოკუმენტის ანალიზი, იმის გადასამოწმებლად, შეესაბამება თუ არა ისინი არსითა და ფორმით ვაკანსიის განცხადების შინაარსს. კონკურსის მონაწილეთა ამ პირველ ფილტრს არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმ კანდიდატთა შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად, რომლებიც კონკურსის მომდევნო ეტაპზე მიიღებენ მონაწილეობას და, შესაბამისად, მთლიანი პროცესის დროისა და დანახარჯების ოპტიმიზაციისთვის.

წინასწარი შერჩევა შემდეგ ნაბიჯებს მოიცავს:

- 1) განაცხადების მიღება და რეგისტრაცია და კონკურსის მონაწილეებისთვის მათი მიღების დადასტურება. ამ ამოცანების შესრულებას საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალის ელექტრონული სისტემა ავტომატურად მართავს.

¹⁹ მოხელის სერთიფიკატთან დაკავშირებული საკითხები რეგულირდება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 29-32-ე მუხლებით და 2018 წლის №243 დადგენილებით.

²⁰ სამოქალაქო კოდექსის მე-12.4 მუხლის მიხედვით, ქმედუნარიანად ითვლება ფსიქოსოციალური საჭიროების მქონე პირი (შემდგომ - მხარდაჭერის მიმღები), ანუ პირი, რომელსაც აქვს მყარი ფსიქიკური, გონებრივი/ინტელექტუალური დარღვევები, რომელთა სხვადასხვა დაბრკოლებასთან ურთიერთქმედებამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მის სრულ და ეფექტიან მონაწილეობას სხვებთან თანაბარ პირობებში, თუ ეს პირი აკმაყოფილებს ამ მუხლის მე-2 ან მე-3 ნაწილის პირობებს; ამასთანავე, აღნიშნული დაბრკოლებები სათანადო რჩევისა და დახმარების გარეშე მნიშვნელოვნად ართულებს პირის მიერ საკუთარი ნების თავისუფლად გამოხატვას და ინფორმირებული და გააზრებული არჩევანის გაკეთებას სასამართლოს მიერ განსაზღვრულ სფეროში.

- 2) განაცხადების ანალიზი და მათი წინასწარი კლასიფიკაცია კონკურსის ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო განაცხადებად. ამ ამოცანის შესრულება შეიძლება როგორც ხელით, ისე სპეციალური კომპიუტერული პროგრამის მეშვეობით. მის შესრულებაზე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულია პასუხისმგებელი (*იხ. 1-ლი დანართის მე-9 ნიმუში*).
- 3) მოთხოვნებთან შესაბამისი და შეუსაბამო განაცხადების საბოლოო სიის მომზადება შესაბამისი დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ (*იხ. 1-ლი დანართის მე-10 ნიმუში*). შესაბამისი დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა განაცხადების შესაბამისობა მათი წარდგენის ბოლო დღიდან მაქსიმუმ 10 კალენდარული დღის ვადაში უნდა განსაზღვროს.
- 4) მოთხოვნებთან შესაბამისი და შეუსაბამო განაცხადების სიის საკონკურსო კომისიისთვის წარდგენა, წინასწარი შერჩევის მატრიცასთან ერთად, სადაც დასაბუთებული იქნება თითოეული კანდიდატის სიაში შეყვანის ან არშეყვანის გადაწყვეტილება.
- 5) საკონკურსო კომისიამ უნდა შეისწავლოს, განიხილოს, საჭიროების შემთხვევაში განმარტებები მოითხოვოს და, სპეციალურად ამ მიზნით მოწვეულ სხდომაზე ან ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, დაამტკიცოს საბოლოო სია. ნებისმიერ შემთხვევაში, კომისიის ტექნიკურმა მდივანმა უნდა შეადგინოს ოქმი, რომელსაც ხელს კომისიის ყველა წევრი მოაწერს.

განაცხადების წინასწარი შერჩევის პროცესში ჩართულმა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომლებმა და საკონკურსო კომისიის წევრებმა უნდა დაიცვან კონკურსის მონაწილეთა მიერ წარდგენილი ინფორმაციის კონფიდენციალურობა.

საჯარო სამსახურის ბიურომ და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა უზრუნველყონ კონკურსის მონაწილეთა მიერ წარდგენილ ინფორმაციასთან დაკავშირებული ყველა სათანადო ასპექტის შესაბამისობა „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნებთან.

8.3.2 კანდიდატების ინფორმირება წინასწარი შერჩევის გადაწყვეტილების შესახებ

საკონკურსო კომისიამ კონკურსის იმ მონაწილეებს, რომელთა განაცხადებიც ვაკანსიის განცხადების მოთხოვნებთან შეუსაბამოდ ჩაითვლება, ამის შესახებ, კონკურსის მომდენო ეტაპამდე მინიმუმ შვიდი დღით ადრე, ელექტრონული ან წერილობითი ფორმით უნდა აცნობოს (*იხ. 1-ლი დანართის 1-ლი ნიმუში*).

ამ მიზნით, საკონკურსო კომისიის მიერ შესაბამისი და შეუსაბამო განაცხადების სიის დამტკიცებისთანავე, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა მოამზადოს კონკურსის მოთხოვნებთან შეუსაბამო მონაწილეებისთვის გასაგზავნი შეტყობინებები, რომლებსაც ხელს კომისიის თავმჯდომარე ან ტექნიკური მდივანი მოაწერს.

შეტყობინებებში მითითებული უნდა იყოს შეუსაბამობის საფუძველი ვაკანსიის განცხადების შინაარსის მიხედვით.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა კონკურსის მონაწილეებს ხელმოწერილი შეტყობინებები განაცხადის ფორმაზე მითითებულ მისამართზე განსაზღვრულ ვადაში უნდა გაუგზავნოს.

8.3.3 წინასწარი შერჩევის გადაწყვეტილების გასაჩივრების წესი

კონკურსის მონაწილეებს, რომლებსაც საკონკურსო კომისია მოთხოვნებთან შეუსაბამოდ მიიჩნევს, უფლება აქვთ, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს საჩივრით მიმართონ და ვაკანსიის განცხადების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან განაცხადის შესაბამისობის შემოწმება მოითხოვონ. კონკურსის მონაწილეებს საჩივრის წარდგენა საკონკურსო კომისიისგან შეუსაბამოდ ცნობის შეტყობინების მიღებიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში შეუძლიათ.

საჯარო სამსახურის ბიურომ გადაწყვეტილება კონკურსის მონაწილის საჩივრის მიღებიდან 2 სამუშაო დღის ვადაში უნდა მიიღოს. ბიურომ საკუთარი გადაწყვეტილება საკონკურსო კომისიასა და კონკურსის მონაწილეს მაშინვე უნდა აცნობოს.

იმ შემთხვევაში, თუ საჩივრის განხილვის პროცესში ბიურო განაცხადის შესაბამისობას დაადგენს, საკონკურსო კომისიამ კონკურსის მონაწილეს კონკურსის მომდევნო ეტაპზე მონაწილეობის შესაძლებლობა უნდა მისცეს.

8.3.4 შედეგების ადამიანური რესურსების მართვის საინფორმაციო სისტემაში შეტანა

კონკურსის თითოეული მონაწილის მიერ წარდგენილი ინფორმაცია ავტომატურად ინახება საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალის საინფორმაციო სისტემაში. ეს აადვილებს მათ მონაწილეობას მომავალ კონკურსებში, რადგან, საჭიროების შემთხვევაში, მათ საამისოდ მხოლოდ სისტემაში უკვე არსებული ინფორმაციის განახლება დასჭირდებათ.

კონკურსის ცალკეულ მონაწილეთა შესახებ ინფორმაციის გარდა, მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის მიზნებისთვის მოხდეს კონკურსის მონაწილეების რაოდენობის, ძირითადი მახასიათებლების და წინასწარი შერჩევის შედეგების შესახებ გაერთიანებული მონაცემების შეგროვება, პერსონალური მონაცემების დაცვის კანონმდებლობის შესაბამისად. კერძოდ, მოცემული წლის მანძილზე გამოცხადებული ყველა კონკურსის მონაცემები უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

- კონკურსის მონაწილეების რაოდენობა - მთლიანი რაოდენობა და სქესის, განსაკუთრებული საჭიროებების, ვაკანსიის რანგისა და კატეგორიის და დაწესებულების მიხედვით ჩაშლილი რიცხვები;
- კონკურსის მოთხოვნებთან შესაბამისი და შეუსაბამო მონაწილეების რაოდენობა (საჩივრების განხილვის შემდეგ მიღებული საბოლოო მონაცემები) - მთლიანი რაოდენობა და ზემოხსენებული კატეგორიების მიხედვით ჩაშლილი რიცხვები;
- კონკურსის იმ მონაწილეების რაოდენობა, რომლებმაც საჩივრები წარადგინეს - მთლიანი რაოდენობა და იმავე კატეგორიების მიხედვით ჩაშლილი რიცხვები;

- იმ საჩივრების რაოდენობა, რომლებიც საჯარო სამსახურის ბიურომ დააკმაყოფილა (ანუ განხილვის შემდეგ განაცხადები შესაბამისად ჩათვალა) - მთლიანი რაოდენობა და იმავე კატეგორიების მიხედვით ჩაშლილი რიცხვები.

ამ მონაცემების მონიტორინგისა და შეფასების მიზნებისთვის გამოყენება განხილულია მე-12 თავში.

8.4 კანდიდატების შერჩევა

ეს ეტაპი იმის გადამოწმებას გულისხმობს, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ კონკურსში მონაწილეობისთვის შესაფერისი კანდიდატები ვაკანსიის განცხადებაში მითითებულ სამუშაოს აუცილებელ მოთხოვნებს.

8.4.1 შეფასების სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება და შეფასების ინსტრუმენტების მომზადება

კონკურსში მონაწილეობისთვის შესაფერისი კანდიდატების განსაზღვრისთანავე, საკონკურსო კომისიამ თითოეულ მათგანს უნდა აცნობოს შეფასების სხვადასხვა ტურების გრაფიკი, თარიღების, დროისა და მისამართების მითითებით. შეტყობინება შესაბამისი დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა მოამზადოს (*იხ. 1-ლი დანართის მე-12 ნიმუში*). შეტყობინებები კანდიდატებს, კომისიის თავმჯდომარის ან ტექნიკური მდივნის ხელმოწერის შემდეგ, ამავე ერთეულმა უნდა გაუგზავნოს. შეტყობინებები შეფასების პირველი ტურის ჩატარების დღემდე მინიმუმ 7 დღით ადრე უნდა გაიგზავნოს.

მე-7 თავში განხილულია სამუშაოს სხვადასხვა ტიპის მოთხოვნები, რომელთა შეფასებაც ამ ეტაპზე შეიძლება მოხდეს, შეფასების სხვადასხვა მეთოდები და, ასევე, შეფასების სტრატეგიის მომზადებისას გასათვალისწინებელი ასპექტები. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების მეთოდები კანდიდატების სამუშაოსთან შესაბამისობას ვალიდურად და სათანადო სანდოობით ზომავდეს და მათი მომავალი მუშაობის ეფექტიანობის მაქსიმალური სიზუსტით პროგნოზირების საშუალებას იძლეოდეს. საამისოდ, არსებითად მნიშვნელოვანია გამოსაყენებელი კონკრეტული შეფასების მეთოდების ხარისხის უზრუნველყოფა.

როგორც უკვე აღინიშნა, სათანადო დონის სტანდარტიზაცია მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს შეფასების ხარისხის უზრუნველყოფას. სტანდარტიზაცია არა მარტო შეფასების ინსტრუმენტების სტრუქტურასა და შინაარსს, არამედ შეფასების მეთოდების გამოყენების პირობებისა და პროცედურების კონტროლსაც გულისხმობს, რათა ისინი მაქსიმალურად უცვლელი იყოს და შეფასების ღონისძიების მონაწილეებს თანაბარ მდგომარეობაში აყენებდეს. მთავარი გასაკონტროლებელი ასპექტებია დრო, სივრცე და აღჭურვილობა, ასევე კანდიდატებისა და შემფასებლების ქცევის ნორმები. ამ ასპექტებს უფრო დეტალურად ქვემოთ განვიხილავთ.

8.4.2 ტესტირების ადმინისტრირება

ტესტირების სათანადოდ ადმინისტრირება გულისხმობს სულ ცოტა შემდეგი ასპექტების გათვალისწინებას:

- 1) გულდასმით შემუშავებული პროტოკოლების არსებობა, რამაც უნდა უზრუნველყოს ტესტის კითხვებისა და მასალების ნებისმიერ დროს უსაფრთხოდ და კონფიდენციალურობის დაცვით მართვა.

არაკომპიუტერიზებული ტესტების შემთხვევაში, აღნიშნული პროტოკოლები ტესტის ადმინისტრატორებისგან მოითხოვს, რომ ტესტირების მასალები დაკეტილ სივრცეში შეინახონ და სანდო ადმინისტრატორის მეთვალყურეობის გარეშე არ დატოვონ, მასალები ყოველი გამოყენების შემდეგ მონიშვნების აღმოსაჩენად დაათვალიერონ და დაითვალონ, იმაში დასარწმუნებლად, რომ გამოყენების შემდეგ ყველა მათგანი დააბრუნეს.

- 2) ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ შესაბამისი დაწესებულების სივრცეებისა და აღჭურვილობის შემოწმება, რათა ტესტირება ყველა კანდიდატისთვის ოპტიმალურ და თანაბარ პირობებში ჩატარდეს. შემოწმება ტესტირების ჩატარებამდე მინიმუმ 3 დღით ადრე უნდა განხორციელდეს. ამ შემთხვევაში, ნებისმიერი აღმოჩენილი პრობლემის მოგვარება ტესტირების გრაფიკის შეუცვლელად იქნება შესაძლებელი.
- 3) ტესტირების ადგილზე ზედამხედველობისათვის, საკონკურსო კომისიის ერთი ან მეტი წევრის და, საჭიროების შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის დამატებითი თანამშრომლების (იმის მიხედვით, თუ რამდენი კანდიდატი მონაწილეობს ტესტირებაში) დასწრების შესაძლებლობის დადასტურება.
- 4) ტესტირება შეიძლება რამდენიმე ან ერთი სესიის ფარგლებში ჩატარდეს. ტესტირების ერთი სესიის ფარგლებში ჩატარება მხოლოდ მაშინ არის საჭირო, თუ ტესტი ტექნიკური ცოდნის შემოწმებას ისახავს მიზნად და მონაწილემ სწორი პასუხები შეიძლება სხვა კანდიდატებს გაუმხილოს.
- 5) ტესტირების დაწყებამდე საჭიროა მონაწილეების ვინაობის გადამოწმება მათი პირადობის მოწმობის ან ნებისმიერი სხვა ოფიციალური ვინაობის დამადასტურებელი დოკუმენტის საფუძველზე.
- 6) ტესტირების მიმდინარეობისას მომხდარი ნებისმიერი ინციდენტი, რომელიც ერთ ან რამდენიმე კანდიდატს ეხება, ტესტირების ოქმში უნდა აღინიშნოს. ინციდენტები შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს: ერთი ან რამდენიმე კანდიდატის ტესტირებაზე არყოფნა, წინასწარი შეტყობინების გარეშე; ტესტირებაზე კონკურსის ისეთი მონაწილეების გამოცხადება, რომლებიც კონკურსისთვის შეუსაბამოდ იქნენ მიჩნეული; კანდიდატების გვიან, ტესტირების დაწყების შემდეგ, გამოცხადება; პირადობის დამადასტურებელი ისეთი დოკუმენტის წარდგენა, რომელიც საკონკურსო კომისიაში არსებულ მონაცემებს სრულად არ შეესაბამება და ა.შ.

მოთხოვნებთან შეუსაბამო კანდიდატებს ტესტირებაში მონაწილეობის საშუალება არ უნდა მიეცეთ. დაგვიანებით გამოცხადებულ შესაბამის კანდიდატებს ტესტირებაში მონაწილეობის ნება უნდა მიეცეთ, ოღონდ ტესტირების დასრულების დროის ცვლილების გარეშე. მოთხოვნებთან შესაბამის იმ კანდიდატებს, რომლებმაც სათანადო პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტი ვერ წარმოადგინეს, ტესტირების გავლის ნება უნდა მიეცეთ, თუმცა მათ პირდაპირ უნდა ეცნობოთ, და მათაც პირდაპირ უნდა დაადასტურონ, რომ მათ მიერ მიღებულ შედეგებს ძალა მხოლოდ იმ შემთხვევაში ექნება, თუ სათანადო პირადობის დამადასტურებელ დოკუმენტს ტესტირების დასრულებისთანავე წარმოადგენენ. ნებისმიერი ინციდენტი, რომელიც ერთ ან რამდენიმე კანდიდატს ეხება და რომლის მყისიერად

ადგილზე მოგვარებაც ვერ ხერხდება, ტესტირების ოქმში უნდა აღინიშნოს და განსახილველად საკონკურსო კომისიას წარედგინოს.

- 7) ტესტირების დაწყებამდე, კანდიდატებს უნდა მიეცეთ საჭირო ინსტრუქციები. ინსტრუქციები ყველა კანდიდატისთვის იდენტური უნდა იყოს.
- 8) ტესტები ანონიმური უნდა იყოს, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკონკურსო კომისიის წევრებს შედეგების შეფასების დროს კანდიდატის ვინაობის ამოცნობა არ უნდა შეეძლოს. შესაბამისად, შეცდომების ან დაბნეულობის თავიდან ასაცილებლად, კანდიდატებს მათ მიერ შესრულებული სავარჯიშოს იდენტიფიცირებისთვის საჭირო კოდირების სისტემის შესახებ მკაფიო ინსტრუქციები უნდა მიეცეთ.
- 9) კანდიდატებისთვის მიცემული ინსტრუქციები აგრეთვე უნდა მოიცავდეს ტესტირებისთვის გამოყოფილ მთლიან დროს და ტესტის დასრულების დროს. კანდიდატებს ასევე უნდა მიეთითოთ, შეუძლიათ თუ არა ოთახიდან გასვლა, მას შემდეგ რაც ტესტის წერას დაასრულებენ.
- 10) კომპიუტერიზებული ტესტების შემთხვევაში, როცა შესაძლებელია, ინსტრუქციებში მითითებული უნდა იყოს, რომ მას შემდეგ, რაც კანდიდატი ტესტის შევსებას დაასრულებს, ტესტის შედეგები ეკრანზე ავტომატურად გამოჩნდება, რათა კანდიდატმა სისტემიდან მყისიერი უკუკავშირი მიიღოს.
- 11) ინსტრუქციებში ასევე განსაზღვრული უნდა იყოს, შეუძლია თუ არა კანდიდატს კითხვებისა და მის მიერ გაცემული პასუხების ასლის მიღება და რა ტიპის უკუკავშირს მიიღებს საკონკურსო კომისიისაგან.

ტესტირებაში მონაწილე კანდიდატების თხოვნით, საკონკურსო კომისიამ შეიძლება გასცეს მონაწილეობის დამადასტურებელი სერთიფიკატი, სადაც მითითებული იქნება კანდიდატის სახელი და გვარი, ტესტირების თარიღი, დრო, საერთო ხანგრძლივობა და ტესტირების ჩატარების ადგილის მისამართი.

8.4.3 შესარჩევი გასაუბრებების ჩატარება

8.4.3.1 გასაუბრების ძირითადი ნაწილები²¹

შესარჩევი გასაუბრებები სამი ძირითადი ეტაპისგან უნდა შედგებოდეს: შესავალი, კანდიდატის შეფასება და დასკვნითი ნაწილი.

ა. შესავალი

შესავალი მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ კანდიდატმა თავი თავისუფლად იგრძნოს და გასაუბრების მეთოდის შესახებ ინფორმაცია მიიღოს. კერძოდ, შესავალში მნიშვნელოვანია:

- იმ პოზიციის დასახელება, რომლის დასაკავებლადაც იმართება კონკურსი;
- კანდიდატის ინფორმირება იმის შესახებ, თუ რა ადგილი უჭირავს გასაუბრებას შეფასების საერთო პროცედურაში;

²¹ ამ ქვეთავის შინაარსი ძირითადად სელორს (2012) ეფუძნება.

- საკონკურსო კომისიის იმ წევრების წარდგენა, რომლებიც გასაუბრების კომისიას წარმოადგენენ (სახელების და პოზიციების დასახელება);
- კანდიდატის ინფორმირება გასაუბრების ხანგრძლივობის და კითხვების სტრუქტურისა და ტიპის შესახებ. ეს კანდიდატს დროს განაწილების საშუალებას აძლევს და საკუთარი დროის მართვაზე პასუხისმგებლობას აკისრებს. ამავე დროს, ქცევაზე მიმართული გასაუბრების დროს, არსებითი მნიშვნელობა აქვს კანდიდატის გაფრთხილებას, რომ კითხვები მისი პროფესიული ცხოვრების რეალურ და კონკრეტულ სიტუაციებს შეეხება. ისეთ კანდიდატებთან გასაუბრების დროს, რომლებსაც პროფესიული გამოცდილება არ გააჩნიათ, კანდიდატს უნდა ეცნობოს, რომ განსახილველი სიტუაციები შესაძლოა ასევე უკავშირდებოდეს მის სწავლა-განათლებას (მაგალითად, ჯგუფურ სამუშაოს), ჰობის, სპორტულ აქტივობებს, მოხალისეობის გამოცდილებას ან სტაჟირებას.

ბ. შეფასება

შეფასების დასაწყისში, სასურველია კანდიდატს დაახლოებით ასეთი ღია კითხვით საკუთარი თავის წარდგენის საშუალება მიეცეთ: „თქვენი პროფესიული გამოცდილებიდან (თუ კანდიდატს ხანგრძლივი პროფესიული გამოცდილება აქვს, დააკონკრეტეთ: ბოლოდროინდელი გამოცდილებიდან) რა მიესადაგება ყველაზე უფრო იმ პოზიციას, რომლის დაკავებაც გსურთ?“

თუ კანდიდატს დიდი გამოცდილება არ აქვს, კომისიამ მას შეიძლება პროფესიული კარიერის რამდენიმე წინადადებით მიმოხილვაც შესთავაზოს. ეს ტაქტიკა კანდიდატს საშუალებას მისცემს, რომ გასაუბრების მსვლელობა კონკრეტული პროფესიული გამოცდილებისკენ მიმართოს.

როგორც ზემოთ აღნიშნა, ნახევრად სტრუქტურირებული გასაუბრების შემთხვევაში, კითხვარის სტრუქტურა და საწყისი კითხვები ყველა კანდიდატისთვის იდენტურია, მაგრამ, კანდიდატის მიერ გაცემული პასუხების მიხედვით, დამატებითი კითხვები შესაძლოა განსხვავებული იყოს.

კითხვები მოკლე და გასაგები უნდა იყოს. ერთ ჯერზე მხოლოდ ერთი კითხვა უნდა დაისვას (არ უნდა დაისვას „ორმაგი“ კითხვები). ინტერვიუებმა ნეიტრალურობა უნდა შეინარჩუნონ, კანდიდატს პასუხი არ უნდა მიანიშნონ და არ უნდა დასვან დახურული კითხვები, რომლებიც „დიახ“ ან „არა“ პასუხს მოითხოვს. კითხვების მიზანი ისაა, რომ კანდიდატებმა საკუთარი მოსაზრება გამოთქვან და იძულებითი პასუხები არ გასცენ.

მნიშვნელოვანია, რომ კანდიდატმა თავი თავისუფლად იგრძნოს, მაშინაც კი, როცა კოლეგებთან, მომხმარებლებთან, მისი ზედამხედველობის ქვეშ მომუშავე თანამშრომლებთან ან ვინმე სხვასთან დაკავშირებულ პრობლემატურ სიტუაციებზე საუბრობს. ინტერვიუებმა უპირატესობა უნდა მიანიჭონ ისეთი ნეიტრალური ტერმინების გამოყენებას, როგორცაა „რთული სიტუაცია“, და მოერიდონ ისეთ უფრო პირდაპირ ტერმინებს, როგორცაა „კონფლიქტი“ ან „პრობლემა“. ინტერვიუებმა ასევე აქტიურად უნდა უსმინონ კანდიდატს, ყურადღება მიაქციონ მის პასუხებს და გასაუბრების დასრულებამდე მოერიდონ ნათქვამის ინტერპრეტირებას ან შეფასებას.

გ. დასკვნითი ნაწილი

გასაუბრება დასკვნითი ნაწილით სრულდება. კანდიდატმა უნდა მიიღოს ინფორმაცია პროცედურის დარჩენილი ნაწილის და, განსაკუთრებით, შედეგებისა და შესაძლო მომდევნო ეტაპების შესახებ ინფორმირების გრაფიკისა და საშუალებების შესახებ.

მნიშვნელოვანია, რომ კანდიდატს ყოველთვის ვკითხვით, აქვს თუ არა რაიმე კითხვები და მის კითხვებს მოკლედ, მაგრამ ამომწურავად ვუპასუხობთ. თუ კანდიდატს ბევრი კითხვა აქვს, კომისიამ მას უნდა შეახსენოს, რომ გასაუბრება თითოეული კანდიდატისთვის გამოყოფილ მაქსიმალურ დროზე დიდხანს არ უნდა გაგრძელდეს.

თუ კანდიდატი იკითხავს, თუ რამდენი კანდიდატი მონაწილეობს შერჩევის პროცესში, უკეთესია, რომ კომისიამ კანდიდატთა რაოდენობა არ გაამხილოს, რადგან ეს ინფორმაცია შესაძლოა საბოლოო არ იყოს (მაგალითად, ზოგი კანდიდატი არ გამოცხადდეს) და მას შედეგთან მიმართებაში მნიშვნელობა არ აქვს. დაბოლოს, თუ კანდიდატი უკუკავშირის მიღებას მაშინვე ითხოვს, კომისიამ მას უნდა უთხრას, რომ ამგვარი უკუკავშირის პირდაპირ მიცემა შეუძლებელია და შედეგებს ყველა მონაწილე თავის დროზე, ერთდროულად გაიგებს.

8.4.3.2 გასაუბრების ხანგრძლივობა

საორიენტაციოდ, თითოეულ სტრუქტურირებულ, კომპეტენციებზე მიმართულ და პირისპირ ფორმატში ჩატარებულ გასაუბრებას დაახლოებით 90 წუთი უნდა დაეთმოს. თუმცა, თუ გასაუბრება შეფასების სხვა სავარჯიშოსაც მოიცავს, ის შეიძლება უფრო მეტ ხანსაც გაგრძელდეს. შესავალი დაახლოებით 5 წუთს უნდა გაგრძელდეს, ხოლო დასკვნით ნაწილს, კანდიდატის კითხვებზე პასუხის გაცემის ჩათვლით, დაახლოებით 15 წუთი უნდა დაეთმოს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, STAR-ის მეთოდით ჩატარებულ, სტრუქტურირებულ ქვევარზე მიმართულ გასაუბრებაში ერთი კომპეტენციის შეფასებას 5-დან 10 წუთამდე სჭირდება. შესაბამისად, გასაუბრების მთლიანი ხანგრძლივობა შესაფასებელი კომპეტენციების რაოდენობაზეა დამოკიდებული.

ონლაინ გასაუბრებების შემთხვევაში, ერთი გასაუბრების ფარგლებში მხოლოდ 3-4 კომპეტენცია უნდა შეფასდეს, ამიტომ გასაუბრების ხანგრძლივობა 40-45 წუთს არ აღემატება (იხ. ქვეთავი 7.2.7.2).

8.4.3.3 კანდიდატების თანაბარი მოპყრობა

შერჩევის პროცედურის ორგანიზება დამსახურებისა და საჯარო სამსახურის პოზიციებზე თანაბარი წვდომის პრინციპების მიხედვით უნდა მოხდეს. კანდიდატის ეროვნული ან ეთნიკური კუთვნილება, რასა, სქესი, ასაკი (კანონით დაწესებული ზღვრების ფარგლებში), რელიგია, სოციალური, ეკონომიკური ან ოჯახური მდგომარეობა, პოლიტიკური შეხედულებები, პროფესიული კავშირის წევრობა, ფიზიკური მახასიათებლები, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, სექსუალური ორიენტაცია ან ნებისმიერი სხვა ცალკეული გარემოება, რომელიც პროფესიულ მოთხოვნებთან მჭიდროდ დაკავშირებული არ არის, შეფასების პროცედურაში რაიმე როლს არ უნდა ასრულებდეს. ამის უზრუნველსაყოფად, კონკურსის ორგანიზებამდე და კონკურსის პერიოდში სათანადო ღონისძიებები უნდა გატარდეს.

საკონკურსო კომისიამ და, ასევე, შესაბამისმა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა უნდა უზრუნველყონ თანაბარი შესაძლებლობები განსაკუთრებული

საჭიროებების მქონე იმ პირებისთვის, რომლებმაც კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად ადაპტაციის ღონისძიებების გატარება მოითხოვეს. აღნიშნული ღონისძიებები შეიძლება უკავშირდებოდეს შენობაზე, ტესტირების ოთახებზე და შენობაში არსებულ სხვა ობიექტებზე წვდომას, ავეჯსა და აღჭურვილობას, ასევე შეფასების ინსტრუმენტების ფორმალურ ასპექტებს. მიუხედავად იმისა, რომ გასაზომი მიზანი ყველა კანდიდატისთვის იდენტური უნდა იყოს, განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირების შემთხვევაში შესაძლოა, საჭირო გახდეს სპეციფიური შინაარსის ადაპტირება (მაგ., აბსტრაქტული შინაარსის ადაპტირება უსინათლო პირთათვის). ყველა კანდიდატი შეფასების ერთსა და იმავე სტანდარტებსა და ქვედა ბარიერებს უნდა დაექვემდებაროს. თუ კონკურსის მონაწილე საკუთარი განსაკუთრებული საჭიროებების შესახებ განაცხადის წარდგენის დროს არ მიუთითებს, საკონკურსო კომისიას უფლება აქვს, რომ ადაპტირების ღონისძიებების გატარებაზე უარი თქვას.

შეფასების დროს, ინტერაქტიული სავარჯიშოების, გასაუბრებების ან შეფასების ცენტრების შემთხვევაში, საკონკურსო კომისია უნდა მოერიდოს კითხვების დასმას დაცული კრიტერიუმების შესახებ, რომლებსაც სამუშაოს ცალკეულ მოთხოვნებთან კავშირი არ აქვს და, მაქსიმალური ობიექტურობისთვის, აქცენტი კომპეტენციებზე და ქცევით ინდიკატორებზე გააკეთოს. კომუნიკაციის სტილი გასაგები და ზუსტი უნდა იყოს და, საჭიროების შემთხვევაში, უნდა გულისხმობდეს საკონტროლო კითხვების დასმას, იმაში დასარწმუნებლად, რომ კანდიდატმა კითხვა კარგად გაიგო. კომისია უნდა მოერიდოს ვიწროპროფესიული ენის, შემოკლებების და ა.შ. გამოყენებას. ამავე დროს, კომისიის წევრებმა კანდიდატს აქტიურად უნდა უსმინონ, კითხვების ხელახალი ფორმულირება მოახდინონ და უკუკავშირი მიაწოდონ, იმაში დასარწმუნებლად, რომ კანდიდატის პასუხი კარგად გაიგეს (მაგალითად, „თუ სწორად გავიგე, თქვენ იმას გულისხმობთ, რომ...“).

მე-7 საინფორმაციო ჩანართში წარმოდგენილია სელორის (Selor) მიერ შემუშავებული რჩევები იმის შესახებ, თუ როგორ არ უნდა მოიქცნენ და რა უნდა გააკეთონ საკონკურსო კომისიებმა მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენელ კანდიდატებთან ურთიერთობისას.

საინფორმაციო ჩანართი 7. რჩევები მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფების თანაბარი მოპყრობის უზრუნველსაყოფად

თითოეულ სამიზნე ჯგუფთან მიმართებაში, არსებობს მთელი რიგი არასასურველი და რეკომენდებული ქცევები.

1) ქალებთან

სასურველი არ არის

- A. დაუსვათ სტერეოტიპული კითხვები ტრადიციული როლების შესახებ.
- B. დაუსვათ კითხვები დაორსულების გეგმების შესახებ.
- C. გააკეთოთ სექსისტური შენიშვნები.

სასურველია

- არ გამოიჩინოთ ზედმეტი მზრუნველობა.

2) მხედველობის პრობლემების მქონე პირებთან

სასურველი არ არის

- აჩვენოთ გზა განმარტების გარეშე (მაგალითად, „აქეთ მობრძანდით“).

საინფორმაციო ჩანართი 7. რჩევები მოსახლეობის სხვადასხვა ჯგუფების თანაბარი მოპყრობის უზრუნველსაყოფად

- მოამზადოთ სკამი ისე, რომ არაფერი უთხრათ (მაგალითად, „შეგიძლიათ აქ დაბრძანდეთ“).
- შეეხოთ საბელზე გამობმულ გამყოლ ძაღლს.
- ნებისმიერ ფასად მოერიდოთ სიტყვა „მხედველობის“ გამოყენებას.

სასურველია

- მიესალმეთ კანდიდატს, და არა მარტო მის თანმხლებ პირს.
- სიტყვიერად მიუთითოთ, სად შეუძლია დაჯდეს.
- კანდიდატს ყველაფერი სიტყვიერად აუხსნათ.
- სანამ კანდიდატს დაეხმარებოდეთ, ჰკითხოთ, სჭირდება თუ არა დახმარება.

3) ყრუ და სმენადაქვეითებული პირებთან

სასურველი არ არის

- ესაუბროთ მხოლოდ ქესტების ენის თარჯიმანს და იგნორირება გაუკეთოთ კანდიდატს (მაგალითად, „მას ჩემი არ ესმის“).
- პირზე ხელი მიიფაროთ. კანდიდატი სავარაუდოდ პირის მოძრაობით მიხვდება, რას ამბობთ.

სასურველია

- მიესალმეთ კანდიდატს, და არა მარტო მის თანმხლებ პირს.
- შეგიძლიათ წინასწარ მოითხოვოთ თარჯიმანი.
- ისაუბროთ ჩვეულებრივად და მშვიდად; არ ისაუბროთ ყვირილით; დაჯდეთ ზუსტად კანდიდატის წინ.
- რეგულარულად შეამოწმოთ, მიჰყვება თუ არა თარჯიმანი თქვენს საუბარს; საჭიროების შემთხვევაში, გააკეთოთ ხანმოკლე პაუზა (2-4 წამი) წინადადებებს შორის.

4) გადაადგილების უნარს მოკლებული პირებთან

სასურველი არ არის

- ესაუბროთ მხოლოდ თანმხლებ პირს.
- გასწიოთ სკამი წინ გაფრთხილების გარეშე.
- ისაუბროთ ფეხზე მდგარმა.
- საჭიროების გარეშე დაეყრდნოთ და შეეხოთ სავარძელს. სავარძელი კანდიდატის პირადი სივრცის ნაწილია.

სასურველია

- შესთავაზოთ დახმარება.
- გასაუბრების დროს იმავე სიმაღლეზე მოთავსდეთ, რა სიმაღლეზეც კანდიდატი ზის; შეინარჩუნოთ ბუნებრივი სახის გამომეტყველება და სხვა არავერბალური გამოხატვის ფორმები.

წყარო: სელორი (2012).

შეფასების ღონისძიების, მაგალითად, გასაუბრების დასასრულს, უნარშეზღუდული კანდიდატის შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიამ შეიძლება მას ჰკითხოთ, თუ რისი ადაპტირებაა საჭირო სამუშაო ადგილზე იმისთვის, რომ კანდიდატმა საკუთარი სამუშაო შეასრულოს. ამ შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიამ კანდიდატს უნდა უთხრას, რომ ეს ინფორმაცია სამუშაო ადგილზე მისი ეფექტიანი ინტეგრაციისთვის არის საჭირო და საბოლოო შეფასებისას მხედველობაში არ მიიღება.

თუმცა არის შემთხვევები, როდესაც კანონი, კანდიდატების მახასიათებლებისა და სამუშაოს ცალკეული მოთხოვნების საფუძველზე, კანდიდატების განსხვავებული მოპყრობის საშუალებას იძლევა. მაგრამ ეს განსხვავებული მოპყრობა გარკვეული მიზნის მიღწევით უნდა იყოს მოტივირებული. პირველ რიგში, ეს ლეგიტიმური

მიზანი უნდა იყოს, როგორცაა უსაფრთხოების, ჰიგიენის ან საზოგადოებრივი ინტერესის დაცვა. ამასთანავე, ამ მიზნის მიღწევის საშუალება სათანადო და აუცილებლად საჭირო უნდა იყოს. ლეგიტიმური მიზნების მაგალითებია:

- სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების (მაგალითად, სათანადო ზოგადი ფიზიკური მდგომარეობა მეხანძრის შემთხვევაში, სმენის დეფექტების უქონლობა ქოლ-ცენტრის ოპერატორის შემთხვევაში) დაკმაყოფილება;
- ადამიანთა ორ ან ორზე მეტ ჯგუფს შორის არსებული უთანასწორობის (მაგალითად, მენეჯერულ პოზიციებზე ქალთა ნაკლები ხელმისაწვდომობის) დაბალანსება.

8.4.3.4 საკონკურსო კომისიის წევრების მომზადება

შერჩევის პროცედურის დროს კანდიდატების სამართლიანი მოპყრობა და კარგად დაგეგმილი შერჩევის პროცესის ვალიდურობა დიდადაა დამოკიდებული პროცესში მონაწილე შემფასებელთა მომზადებასა და პროფესიონალიზმზე. როგორც უკვე აღინიშნა, კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტების და გასაუბრებების შემთხვევაში, ამ ინსტრუმენტების პროფესიულ დონეზე გამოყენება კარგად შემუშავებულ კომპეტენციების ჩარჩოს უნდა ეფუძნებოდეს, რომელიც 7.2.2 ქვეთავში განხილულ ელემენტებს მოიცავს.

შემფასებელთა მომზადებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს სულ ცოტა იმისთვის, რომ მათ საფუძვლიანად და ერთგვაროვნად ესმოდეთ შემდეგი ასპექტები:

- ვაკანტურ პოზიციასთან დაკავშირებული დავალებები, მოვალეობები და ცალკეული მოთხოვნები. სხვა ღონისძიებებთან ერთად, თითოეულ შემფასებელს კონკურსამდე, წინასწარ უნდა გადაეცეს სამუშაოს აღწერილობის ასლი. მეტიც, ის შემფასებლები, რომლებიც სხვა საჯარო დაწესებულებაში ან საჯარო სექტორში მუშაობენ, ორგანიზაციას კარგად უნდა იცნობდნენ.
- შეფასების სტრუქტურა და შინაარსი, შეფასების კრიტერიუმები და სკალა, საბოლოო ქულების გამოანგარიშების მეთოდი და გასაუბრების კომისიის გადაწყვეტილებების მიღების წესი.
- შემფასებულის როლი როგორ შესრულებას ელიან მათგან, არა მარტო შეფასების ვალიდურობისა და სანდოობის უზრუნველყოფის, არამედ ეთიკური და სამართლებრივი ასპექტების დაცვის თვალსაზრისით.

შეფასების კომისიის ყველა წევრის ტრენინგის ძირითადი შინაარსი წარმოდგენილია მე-7 ცხრილში.

1. ცხრილი 7. გასაუბრების კომისიის ტრენინგის ძირითადი შინაარსი

წევრი	მოვალეობები
ვაკანტური პოზიციის მახასიათებლები	<ul style="list-style-type: none"> • ფუნქციები და მოვალეობები • სამუშაოს ცალკეული მოთხოვნები
შეფასების პროცესში კანდიდატებთან კომუნიკაცია	<ul style="list-style-type: none"> • ადამიანებთან პოზიტიური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების დემონსტრირება, ურთიერთგაგების დამყარება და პოზიტიური გარემოს შექმნა • სტრუქტურირებული დღის წესრიგის შენარჩუნება

წევრი	მოვალეობები
	<ul style="list-style-type: none"> • კანდიდატისთვის ბიძგის მიცემა მეტი დეტალების ან მეტი ინფორმაციის მოსაწოდებლად • შეფასების ღონისძიების დასასრულს კანდიდატისთვის დროის მიცემა კითხვების დასასმელად და ხშირად დასმულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად მზადყოფნა
შეფასების ინსტრუმენტები	<ul style="list-style-type: none"> • შეფასების ზოგადი მიზნისა და მიდგომის გააზრება • ტესტის/კითხვარის სტრუქტურისა და შინაარსის და სამუშაოს აუცილებელ ცალკეულ მოთხოვნებთან მისი უშუალო კავშირის გააზრება • გასაუბრების შემთხვევაში, მოქნილობის იმ ხარისხის განსაზღვრა, რომელიც საშუალებას იძლევა, რომ გასაუბრებამ სტრუქტურულად სახე შეინარჩუნოს, მაგრამ ხისტი არ გახდეს • კომპეტენციებზე დაფუძნებული ტესტირებისა და გასაუბრების დროს გასაგები და სათანადო ჩანაწერების გაკეთება ინფორმაციის გახსენების გასაადვილებლად • სტანდარტიზებული შეფასების ფორმის შევსება, მათ შორის კრიტერიუმებისა და მათი წონების ინტერპრეტირების, შეფასების სკალის გამოყენებისა და ქულების გამოანგარიშების ცოდნა
ეთიკური და სამართლებრივი საკითხები	<ul style="list-style-type: none"> • კითხვების ფორმულირების სამართლებრივ და ეთიკურ ნორმებთან შესაბამისობისა და წინასწარ განსაზღვრული კითხვებიდან არგადახვევის მნიშვნელობის გააზრება • უადგილო და დროის გამფლანგველ თემებზე საუბრის უარყოფითი შედეგების ცოდნა • კომისიაში შემავალ სხვა შემფასებლებთან სხვა თემებზე საუბრისგან თავის არიდება • სხვა შეუსაბამო ქცევებისთვის თავის არიდება, როგორცაა, მაგალითად, უპირატესობის დემონსტრირება, კანდიდატის პასუხებზე დათანხმება ან არდათანხმება, კანდიდატისთვის უმიზეზოდ საუბრის შეწყვეტინება • გასაუბრებებში დაშვებული გავრცელებული შეცდომები: შარავანდედის ეფექტი, კონტრასტის ეფექტი, შეუსაბამო შენაცვლება და სხვა. გასაუბრებების დროს დაშვებული ყველაზე გავრცელებული შეცდომების მიმოხილვა მე-8 საინფორმაციო ჩანართშია წარმოდგენილი.

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ.

ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა საკონკურსო კომისიის თითოეული წევრისთვის უნდა მოამზადოს შეფასების ცნობარი, რომელშიც ასახული იქნება:

- შესაფასებელი კანდიდატების სათანადო მონაცემები, მინიმუმ მათი რეზიუმეს ჩათვლით. შემფასებლებმა, ამ მონაცემებზე დაყრდნობით და შეფასების გაკეთებამდე, თავიდან უნდა აიცილონ კანდიდატების მიმართ რაიმე სახის - როგორც უარყოფითი, ისე დადებითი - მიკერძოებული აზრის ჩამოყალიბება.
- შეფასების ინსტრუმენტები და შეფასების სტანდარტიზებული ფორმები, რომლებიც მოიცავს განმარტებებს შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმების, სხვადასხვა შესაძლო წონებისა და შეფასების სკალის ინტერპრეტირების შესახებ.
- დამატებითი საჭირო მასალები, მათ შორის ქალაქი და ფანქარი ან ელექტრონული მოწყობილობა შენიშვნების გასაკეთებლად.

საინფორმაციო ჩანართი 8. შერჩევის გასაუბრებების დროს დაშვებული გავრცელებული შეცდომები

მიკერძოება მსგავსების გამო: კონკრეტული ადამიანის მოწონება იმ მახასიათებლების ან პიროვნული თვისებების გამო, რომლითაც ის ჩვენ გვგავს. ასეთი მახასიათებლებია რასა, სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, პიროვნული სტილი და სხვა.

შარავანდედის ეფექტი: ადამიანის ერთ სასურველ ან მიზიძველ თვისებაზე დაკვირვებაზე დაფუძნებული ვარაუდი, რომ მას მრავალი დადებითი თვისება აქვს.

რქის ეფექტი: რქის ეფექტი შარავანდედის ეფექტის საპირისპირო მოვლენაა. ამ შემთხვევაში, მხოლოდ ერთი უარყოფითი მახასიათებლის განზოგადება ხდება და ადამიანი მთლიანად უარყოფით პიროვნებად აღიქმება.

კონტრასტის ეფექტი: კანდიდატის წინა კანდიდატთან შედარების საფუძველზე, მის მიმართ შეცდომით დადებითად ან უარყოფითად განწყობა. ამგვარად, კანდიდატებთან გასაუბრების თანმიმდევრობამ შესაძლოა, ზეგავლენა იქონიოს ინტერვიუერების თავდაპირველ შთაბეჭდილებებსა და აღქმებზე.

პირველი შთაბეჭდილება: კვლევები აჩვენებს, რომ გასაუბრების პირველი 5 წუთი კანდიდატის შეფასებაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს, რასაც ინტერვიუერების მიერ შექმნილი პირველი - კარგი ან ცუდი - შთაბეჭდილება განაპირობებს.

შეუსაბამო შენაცვლება: ერთი ქცევის მეორეთი შენაცვლება, იმის მიუხედავად, რომ ისინი ერთმანეთის მსგავსი ან ერთმანეთთან დაკავშირებული არ არის. შენაცვლება ვინმეს დადებითად ან უარყოფითად წარმოჩენის მცდელობისას შეიძლება მოხდეს.

ფიზიკური მახასიათებლები: კანდიდატის გარეგნობის ზეგავლენა ინტერვიუერების შეფასებაზე.

სტერეოტიპი: რწმენა, რომ ჯგუფის წევრებს საერთო პიროვნული მახასიათებლები გააჩნიათ. სტერეოტიპი შეიძლება ზედმეტად განზოგადებული და არაზუსტი იყოს და ახალი ინფორმაციით ზემოქმედებას რთულად ექვემდებარებოდეს. სტერეოტიპი შეიძლება დადებითი ან უარყოფითი იყოს.

პიგმალიონის ეფექტი (იგივე როზენტალის ეფექტი): გულისხმობს კანდიდატის განვითარებაზე ზეგავლენის მოხდენას გასაუბრების დროს მისი მომავლისა და წარმატების შესახებ აზრის გამოთქმის გზით.

პირველადობის ეფექტი: ფენომენი, რომლის დროსაც ადამიანი ინფორმაციების სერიიდან ან რიგიდან პირველ ინფორმაციას უკეთ იმახსოვრებს.

ბოლო პერიოდის/ბოლოს თქმულის ეფექტი: ფენომენი, რომლის დროსაც ადამიანი ინფორმაციების სერიიდან ან რიგიდან ბოლოს მიღებულ ინფორმაციას უკეთ იმახსოვრებს.

ნეგატიური ინფორმაციის წონა: ზოგ შემთხვევებში ახასიათებს ტენდენცია, რომ გასაუბრების დროს კანდიდატის მიერ ნახსენები ინფორმაციიდან მეტი წონა და ყურადღება უარყოფით ელემენტებს მიანიჭოს. აუცილებელია, რომ შემფასებლებს დადებითი და უარყოფითი ელემენტების დაბალანსება შეეძლოს.

ამ შეცდომების თავიდან აცილების საუკეთესო მეთოდია კანდიდატების გასაუბრებების გზით შესაფასებლად ორგანიზებული, სისტემური შეფასების ფორმის წინასწარ მომზადება და საკონკურსო კომისიის წევრებისთვის გასაუბრებების ჩატარებამდე მისი სწორად გამოყენების სწავლება, რათა მათ შეგროვილი ინფორმაციის ობიექტურად და თანმიმდევრულად ჩაწერა და ორგანიზება, და შემდეგ მისი ნათლად და ზუსტად აღდგენა, შეძლოს.

წყარო: კ. პიკარდი (2019), გვ. 144, 181-183, და სელორი (2012).

ინტერაქტიული სავარჯიშოებისა და გასაუბრებების ჩატარებამდე, საკონკურსო კომისიამ ასევე უნდა განსაზღვროს კომისიის თითოეული წევრის როლი, მაგალითად, გასაუბრებების შემთხვევაში, გასაუბრება მხოლოდ ერთმა წევრმა უნდა ჩაატაროს და დანარჩენებმა ჩანაწერები გააკეთონ თუ გასაუბრების პროცესში ყველა წევრმა უნდა მიიღოს მონაწილეობა.

ნახევრად სტრუქტურირებული ქცევაზე მიმართული გასაუბრებების შემთხვევაში, ინტერვიუებმა თითოეული კანდიდატი გასაუბრების დასრულებისთანავე უნდა შეაფასონ, რათა არ გამორჩეთ საჭირო ინფორმაცია გასაუბრებების შინაარსის შესახებ, განსაკუთრებით მაშინ, თუ გასაუბრებები რამდენიმე დღის მანძილზე გრძელდება.

8.4.4 კანდიდატების საბოლოო შეფასება

8.4.4.1 ზოგადი წესი

საკონკურსო კომისიამ კანდიდატები ვაკანსიის განცხადებაში მითითებული მეთოდებით უნდა შეაფასოს. თუ სხვადასხვა შესარჩევი ტურები ტარდება, კომისიამ თითოეული ტურის შედეგები ცალ-ცალკე, თანმიმდევრობით უნდა გამოაქვეყნოს. საბოლოო გადაწყვეტილება განაცხადების წარდგენის ბოლო დღიდან 3 თვის ვადაში უნდა იქნეს მიღებული.

შეფასება ვაკანსიის განცხადებაში წინასწარ განსაზღვრული სისტემითა და კრიტერიუმებით უნდა მოხდეს. როგორც წესი, საკონკურსო კომისია კანდიდატებს ქულების მინიჭების სისტემით აფასებს. კომისიის საბოლოო გადაწყვეტილება თითოეული კანდიდატის მიერ შეფასების სხვადასხვა ეტაპებზე მიღებული ქულების დაჯამებით ან, შესარჩევი ეტაპების შემთხვევაში, შეფასების საბოლოო ეტაპზე მიღებული ქულის საფუძველზე მიიღება. შეწონილი შეფასების სკალის გამოყენების შემთხვევაში, შეფასებისთვის შეწონილი ქულები გამოიყენება.

მე-9 საინფორმაციო ჩანართში წარმოდგენილია კომპეტენციებზე დაფუძნებულ ტესტებსა და გასაუბრებებში კანდიდატთა შეფასების ზოგადი ჩარჩო.

საინფორმაციო ჩანართი 9. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელი – კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების გამოყენების მეთოდი

<ul style="list-style-type: none"> კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება თავდაპირველად ინდიკატორების დონეზე ხორციელდება. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ გასაუბრების დროს თითოეული განზომილებისა და კომპეტენციის შემთხვევაში ინდიკატორების მაქსიმალური რაოდენობა შეფასდეს. ინდიკატორების შესაფასებლად, შემფასებლებმა სკალა უნდა გამოიყენონ. მაგალითად, თითოეული ინდიკატორი 4-ქულიან სკალაზე უნდა შეფასდეს, რომელიც შემდეგი კატეგორიებისგან შედგება: 	
შეფასების კატეგორია	მნიშვნელობა
?	ინდიკატორის შეფასება ვერ მოხერხდა (უშუალოდ ამ ინდიკატორის შესახებ კითხვები არ დასმულა და შეფასების ღონისძიების დანარჩენ ნაწილშიც არ გამოიკვეთა ისეთი მონაცემები, რომელიც მის შეფასებას შესაძლებელს გახდიდა).
-	შეფასების ღონისძიების დროს გამოვლენილი მონაცემების საფუძველზე, ირკვევა, რომ კანდიდატის ინდიკატორთა შესაბამისობა ვერ დგინდება ან კანდიდატი ამ ინდიკატორის მიხედვით უარყოფითად ფასდება. შეფასების კატეგორია იგივე იქნება, თუ კანდიდატს ინდიკატორის შესაფასებელი კითხვები დაუსვეს, მაგრამ, შემფასებელთა მცდელობის მიუხედავად, მან მათზე პასუხის გაცემას თავი აარიდა, საუბარი სხვა თემაზე გადაიტანა და ა.შ.

საინფორმაციო ჩანართი 9. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელი – კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების გამოყენების მეთოდი

+/-	შეფასების დონისძიების დროს კანდიდატის ინდიკატორთან შესაბამისობის არსობის ან არარსობის შესახებ განსხვავებული მონაცემები გამოვლინდა ან/და კანდიდატი მხოლოდ ნაწილობრივ შესაბამისობაშია ამ ინდიკატორთან.
+	შეფასების დონისძიების დროს გამოვლენილი მონაცემების საფუძველზე, ირკვევა, რომ კანდიდატი შეესაბამება ინდიკატორს ან კანდიდატი ინდიკატორის მიხედვით დადებითად ფასდება.

- შემდეგ შეიძლება შეფასდეს თითოეული კომპეტენციის განზომილებები თითოეულ განზომილებასთან დაკავშირებული ინდიკატორებისთვის მინიჭებული სიდიდეების მიხედვით. თითოეული განზომილების შემთხვევაში უნდა შეფასდეს ინდიკატორების მაქსიმალური რაოდენობა და მაქსიმალურად თავიდან უნდა იქნეს აცილებული რომელიმე განზომილების მხოლოდ ერთი ინდიკატორის შეფასება.
- საბოლოო ეტაპზე, თითოეული კომპეტენციაც სკალაზე უნდა შეფასდეს. ეს შეფასება ინდიკატორების (და განზომილებების) დონეზე მანამდე განხორციელებულ შეფასებას ეფუძნება.
- მაგალითად, თითოეული კომპეტენცია 5-ქულიან სკალაზე ფასდება:

შეფასების კატეგორია	მნიშვნელობა	ინდიკატორების შეფასებასთან შესაბამისობა (მაგალითი)
1= სუსტი	კომპეტენციას კანდიდატი თითქმის არასდროს ან იშვიათად ავლენს.	“-“ ყველა შემთხვევაში
2 = არასაკმარისი	ფუნქციისთვის არსებული მოლოდინების დონის გათვალისწინებით, კომპეტენციას კანდიდატი არასაკმარისად ავლენს.	შედეგების უმეტესობა იყო “-“ ან “?”, მაგრამ ზოგმა ინდიკატორმა მიიღო “+/-“ ან “+” შედეგი.
3 = საკმარისი	ფუნქციისთვის არსებული მოლოდინების დონესთან შედარებით, კომპეტენციას კანდიდატი საკმარისად ავლენს.	შედეგების უმეტესობა იყო “+/-“, რამდენიმე “+“-ის და “-“-ის ჩათვლით.
4 = კარგი	კომპეტენციას კანდიდატი თითქმის ყოველთვის ავლენს.	შედეგების უმეტესობა იყო “+” და “-“ არ დაფიქსირებულა.
5 = მაღიან კარგი	კომპეტენციას კანდიდატი სრულყოფილად ავლენს.	ყველა შემთხვევაში “+”.

- კომპეტენციების შესაფასებლად ქულების ან შეფასების კატეგორიების მინიჭება ინდიკატორების შეფასების შედეგებს ეფუძნება. ასეთი ურთიერთდამოკიდებულების დადგენის კრიტერიუმები წინასწარვე პირდაპირ უნდა განისაზღვროს, როგორც ეს ზემოთ წარმოდგენილ მაგალითში ვიხილეთ.
- სასურველია, რომ კომპეტენციის შეფასებისას არ გამოვიყენოთ შეფასება „არ შეინიშნება“. შემფასებელი მაქსიმალურად უნდა ეცადოს, რომ კომპეტენცია შეფასდეს. შეფასების „არ შეინიშნება“ გამოყენება შეიძლება ინდიკატორების, მაგრამ არა კომპეტენციების, დონეზე.
- თითოეული კანდიდატის კომპეტენციების შეფასების საფუძველზე, გადაწყვეტილებების მიღების წინასწარ განსაზღვრული პროცედურით, მზადდება ზოგად კომპეტენციებთან დაკავშირებული კანდიდატის ზოგადი ეფექტიანობის შეფასება. ამ მიზნით, სასურველია, დაესვათ შემდეგი კითხვები:
 1. რა არის წარმატების კრიტერიუმი?
 2. არსებობს თუ არა მინიმალური ქულა ზოგი კომპეტენციისთვის (მაგალითად, იმ კომპეტენციებისთვის, რომლებიც სამუშაოს არსებით მოთხოვნებად ითვლება)?

საინფორმაციო ჩანართი 9. ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურის კომპეტენციების მოდელი – კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების გამოყენების მეთოდი

3. აქვს თუ არა გარკვეულ კომპეტენციებს სხვებზე მეტი წონა და მნიშვნელობა?

მაგალითად, საკონკურსო კომისიამ შეიძლება წანასწარ განსაზღვროს, რომ წარმატების მისაღწევად კანდიდატმა მაქსიმალური საერთო ქულის მინიმუმ 60% უნდა მიიღოს. ამ შემთხვევაში, ზემოთ განმარტებული შეფასების მეთოდის საფუძველზე, თუ 5 კომპეტენცია ფასდება, კანდიდატმა მინიმუმ 15 ქულა - ანუ მაქსიმალური საერთო ქულის (25 ქულის) 60% - უნდა მიიღოს.

თუმცა შესაძლებელია სხვა წესების გამოყენებაც. მაგალითად, კომისიამ შეიძლება მიიჩნიოს, რომ არ შეიძლება ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელსაც ერთი „სუსტი“ შედეგი მაინც ექნება, რა კომპეტენციებიც არ უნდა გააჩნდეს მას.

ზოგ შემთხვევაში, ყველა კომპეტენცია ერთნაირად მნიშვნელოვნად ვერ მიიჩნევა. შესაძლოა, ერთ ან მეტ კომპეტენციას სამუშაოსთვის არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდეს და, შესაბამისად, მათი არსებობის დამადასტურებელი მტკიცებულებები აუცილებელია. ამ კრიტერიუმის მიხედვით, არ შეიძლება ისეთი კანდიდატის შერჩევა, რომელიც ასეთ კომპეტენციებში „არასაკმარის“ ან „სუსტ“ შეფასებას მიიღებს.

ზოგი კომპეტენცია სამუშაოს კარგად შესასრულებლად შეიძლება სხვებზე უფრო მნიშვნელოვნად იქნეს მიჩნეული და, შესაბამისად, მას განსხვავებული წონა მიენიჭოს. მაგალითად:

კომპეტენცია	მაქსიმალური ქულა (შეუწონავი)	მიღებული ქულა (შეუწონავი)	წონა	შეწონილი ქულა
1	5	2	10%	1
2	5	3	10%	1.5
3	5	4	35%	7
4	5	3	35%	5,25
5	5	2	10%	1
სულ	25	14	100%	15,75
ქვედა ბარიერი = 15 (60%)		56% = ბარიერი ვერ გადაილახა		63% = ბარიერი გადაილახა

- როგორც კი თითოეული კომპეტენციის შეფასება დასრულდება, შესაძლებელია კანდიდატის შეფასების ქულის დადგენა. მსჯელობა აუცილებლად არგუმენტებს უნდა ეფუძნებოდეს.
- თუ კანდიდატი შეფასების შინაარსს უნდა გაეცნოს, მნიშვნელოვანია, რომ ის კანდიდატის საერთო ეფექტიანობას ასახავდეს და იმგვარად იყოს დაწერილი, რომ კანდიდატმა ის ბოლომდე გაიგოს და, განვითარების თვალსაზრისით, მისით სარგებლობა შეძლოს.

წყარო: ადაპტირებულია ბელგიის ფედერალური საჯარო სამსახურიდან BOSA (2018), Selor (2012) და Highhouse, S. (2017).

იმ შემთხვევაში, თუ ქულების დაჯამების შედეგად რამდენიმე კანდიდატი თანაბარ ქულებს მიიღებს, საკონკურსო კომისიამ შეიძლება იმსჯელოს გამოსავლის ძიებაზე. თუ გამოსავალი ვერ მოიძებნება, საბოლოო გადაწყვეტილებას კომისიის თავმჯდომარე ღებულობს.

კანონმდებლობა ასევე ითვალისწინებს საკონკურსო კომისიის მიერ გადაწყვეტილების კენჭისყრით მიღების შესაძლებლობას. ამ შემთხვევაში, გადაწყვეტილება მიღებულად ითვლება, თუ მას, ქვორუმის არსებობის პირობებში, სხდომაზე დამსწრე წევრთა ნახევარზე მეტი დაუჭერს მხარს. ხმების თანაბრად

გაყოფის შემთხვევაში, კომისიის თავმჯდომარე გადამწყვეტი ხმის უფლებით სარგებლობს.

კანდიდატთა შეფასების სხდომების ოქმები უნდა მოიცავდეს შედეგების დასაბუთებას, მათ შორის ტესტირებით, გასაუბრებით, სამუშაოს ნიმუშით ან სხვა მეთოდებით მიღებული შედეგების შესაფასებლად გამოყენებულ კრიტერიუმებს. ოქმების შინაარსი საკმარისად დეტალური უნდა იყოს და შეიცავდეს საკონკურსო კომისიის მიერ მიღებული აქტებისა და გადაწყვეტილებების მკაფიო და ტექნიკურ დასაბუთებას, განსაკუთრებით გასაჩივრებული გადაწყვეტილებების შემთხვევაში.

საკონკურსო კომისიამ ვაკანტურ პოზიციაზე დასანიშნად საუკეთესო კანდიდატი უნდა წარადგინოს ან კანდიდატის წარდგენაზე საერთოდ უარი უნდა თქვას.

8.4.4.2 საბოლოო შეფასების მეთოდები

შერჩევის სტრატეგიის ფარგლებში წინასწარ უნდა განისაზღვროს ქვედა ბარიერები, რომლებიც თითოეული შეფასების მეთოდისთვის ეფექტიანობის მინიმალურ მისაღებ დონეს დაადგენს. **მინიმალური ბარიერი/ზღვრული ქულა** რაოდენობრივი სიდიდეა, რომელიც შეფასების ცალკეული მეთოდისთვის - ან ერთიანი შეფასების ღონისძიებისთვის - ეფექტიანობის მინიმალურ მისაღებ დონეს განსაზღვრავს (მაგალითად, ქულების საერთო რაოდენობის 75%).

როდესაც კანდიდატების რაოდენობა ვაკანსიებზე ნაკლებია (ანუ მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას), ორგანიზაციას შესაძლოა მინიმალური ბარიერი/ზღვრული ქულის დაწევა დასჭირდეს, რადგან მაღალქულიანი კანდიდატების რაოდენობა მცირე იქნება. ამის მიუხედავად, მნიშვნელოვანია, რომ სტანდარტმა ზედმეტად დაბლა არ დაიწიოს, განსაკუთრებით აუცილებელი კომპეტენციების შემთხვევაში.

ყველა შემთხვევაში, როგორც უკვე აღინიშნა, ქულების მინიჭების სისტემა და ქვედა ბარიერები კონკურსის დასაწყისში უნდა განისაზღვროს, სანამ ვაკანსიის განცხადება გასაჯაროვდება.

ტესტების შემთხვევაში, რომლებიც, როგორც წესი, კომპიუტერიზებულია და გასწორების ავტომატური სისტემით ტარდება, თითოეული კანდიდატის საბოლოო ქულა სისტემიდან კომისიის წევრების ჩარევის გარეშე მიიღება, იმ პირობით, რომ ტესტი კარგადაა შედგენილი და საინფორმაციო სისტემა სათანადოდ მუშაობს.

თუ შეფასების ერთი ეტაპი რამდენიმე ტესტს მოიცავს, ეტაპის საბოლოო შედეგის გამომანგარიშების მეთოდი წინასწარ უნდა განისაზღვროს, იქნება ეს ერთიანი ქულა, საშუალო ქულა, შეწონილი საშუალო ქულა თუ სხვა.

გასაუბრებების, იმიტაციების ან შეფასების ცენტრების შემთხვევაში, კანდიდატები საკონკურსო კომისიის ყველა წევრმა უნდა შეაფასოს. ამგვარად, პროცესში რამდენიმე შემფასებელი ერთვება. ასეთ შემთხვევებში, კანდიდატების ქულებით შეფასების ორი ძირითადი მეთოდი არსებობს: 1) მხოლოდ რაოდენობრივი შეფასება და 2) განხილვა და კონსენსუსი.

რაოდენობრივი მიდგომები, ჩვეულებრივ, თითოეული ინტერვიუერის მიერ თითოეული კანდიდატისათვის მინიჭებული ქულების გასაშუალოების გზით, **საშუალო ქულის** გამოთვლას გულისხმობს. ეს ყველაზე მარტივი მიდგომაა.

განხილვა და კონსენსუსი შემფასებლებს საშუალებას აძლევს, რომ საკუთარი განსხვავებული თვალთახედვები განიხილონ და მინიჭებული შეფასების ქულები დაასაბუთონ და მიზნად ისახავს, რომ მიღწეულ იქნეს ყველა ინტერვიუერის შეთანხმება თითოეული კანდიდატისთვის მინიჭებული შეფასების ქულის შესახებ. ეს უფრო კომპლექსური მიდგომაა, მაგრამ ყველა შემფასებლის მიერ შეფასების ინსტრუმენტის ერთგვაროვანი გაგებისა და გამოყენების საშუალებას იძლევა.

9. შედეგების შეტყობინება

საკონკურსო კომისიის მიერ კანდიდატების შეფასების საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებიდან არა უგვიანეს 5 კალენდარული დღისა, კომისიამ თითოეულ კანდიდატს მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ ელექტრონული ან წერილობითი ფორმით უნდა აცნობოს (*იხ. 1-ლი დანართის მე-13 ნიმუში*).

ამავე დროს, საჯარო დაწესებულებამ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებ-გვერდის შესაბამის მოდულში უნდა ატვირთოს კონკურსის შედეგების მონაცემები.

10. საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებების გასაჩივრების წესი

10.1 საპრეტენზიო კომისია

კონკურსის პროცედურებთან, ეტაპებთან და შედეგებთან დაკავშირებული საჩივრების განსახილველად, კონკურსის ჩატარებაზე პასუხისმგებელ დაწესებულებაში უნდა შეიქმნას საპრეტენზიო კომისია. საპრეტენზიო კომისიის შექმნის გადაწყვეტილებას, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წინადადების საფუძველზე, იღებს დაწესებულების ხელმძღვანელი.

საპრეტენზიო კომისია თავმჯდომარისგან, თავმჯდომარის მოადგილისგან, წევრებისგან და მოწვეული პირებისგან შედგება. წევრთა რაოდენობას დაწესებულების ხელმძღვანელი განსაზღვრავს. საპრეტენზიო კომისიის წევრი არ შეიძლება იყოს საკონკურსო კომისიის წევრი.

საპრეტენზიო კომისია პროფესიონალებისგან უნდა შედგებოდეს და მის წევრებს საკმარისი კომპეტენცია და გამოცდილება უნდა გააჩნდეთ. კომისიის წევრები არ შედიან პოლიტიკური თანამდებობის პირები (მაგალითად, მინისტრები, მინისტრის მოადგილეები, ადმინისტრაციული ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებული საჯარო მოსამსახურეები).

იმისთვის, რომ შედგეს ქვორუმი, საპრეტენზიო კომისიის სხდომას დანიშნული წევრების ნახევარზე მეტი უნდა ესწრებოდეს. თავმჯდომარის არყოფნის შემთხვევაში, მის მოვალეობას თავმჯდომარის მოადგილე ასრულებს.

საპრეტენზიო კომისია გადაწყვეტილებებს, ქვორუმის არსებობის შემთხვევაში, კომისიის წევრთა ხმების უბრალო უმრავლესობით ღებულობს.

საპრეტენზიო კომისიის წევრს უფლება აქვს, საკუთარი განსხვავებული აზრი შესაბამისი სხდომის ოქმში დააფიქსიროს.

10.2 გასაჩივრების წესი

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის №204 დადგენილებით დამტკიცებული „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის“ შესაბამისად, კანდიდატს უფლება აქვს, რომ საჩივარი შეიტანოს საპრეტენზიო კომისიაში (მხოლოდ წერილობითი ფორმით) კონკურსის შედეგების შესახებ შეტყობინების ჩაბარებიდან (წერილობით გაგზავნის შემთხვევაში) ან გაგზავნიდან (ელექტრონული ფოსტით გაგზავნის შემთხვევაში) არა უგვიანეს 2 სამუშაო დღისა.

საპრეტენზიო კომისიამ გადაწყვეტილება საჩივრის მიღებიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში უნდა მიიღოს. გადაწყვეტილება უნდა აისახოს საპრეტენზიო კომისიის შესაბამისი სხდომის ოქმში და საბოლოო გადაწყვეტილებისთვის წარედგინოს საკონკურსო კომისიას.

კანდიდატს, რომელიც კონკურსში მონაწილეობდა და უარყოფითი შედეგი მიიღო, უფლება აქვს, კონკურსის პროცედურებთან და შედეგებთან დაკავშირებული საჩივრით სასამართლოს მიმართოს.

მომდევნო დამატებითი რეკომენდაციები შესაძლოა სასარგებლო იყოს არასაჭირო საჩივრების თავიდან ასაცილებლად და პროცესის ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის ასამაღლებლად:

- კანდიდატს უნდა შეეძლოს, რომ საკონკურსო კომისიას აცნობოს შედეგების შეტყობინებისას დაშვებული აშკარა შეცდომები (მაგალითად, კანდიდატის სახელთან ან გვართან, ქულების დაანგარიშებასთან და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით), რათა კომისიას, კანდიდატის მიერ საჩივრის შეტანის გარეშე, შეეძლოს შეცდომების პირდაპირ გამოსწორება.
- კანდიდატს უნდა შეეძლოს, რომ საკონკურსო კომისიას შედეგების განმარტება მოსთხოვოს.
- საჩივრის შეტანის შემთხვევაში, კანდიდატს ან მის კანონიერ წარმომადგენელს ხელი უნდა მოუწვდებოდეს კონკურსის მასალებზე, მათ შორის, სხვა კანდიდატებთან დაკავშირებული დოკუმენტებისა და გადაწყვეტილებების ასლებზე, მათი სახელების და გვარების და სხვა პერსონალური მონაცემების გამოკლებით.
- საპრეტენზიო კომისიამ საკუთარი გადაწყვეტილებები უნდა დაასაბუთოს.

11. რა ხდება მაშინ, თუ ვაკანსიის შევსება ვერ ხერხდება

ღია, დახურული ან შიდა კონკურსი ჩაშლილად ჩაითვლება, თუ ვაკანტური პოზიციის დასაკავებლად განაცხადი არავის წარუდგენია ან თუ საკონკურსო კომისიამ, დასაბუთებული მიზეზით, კანდიდატის დასანიშნად წარდგენაზე უარი თქვა.

საქართველოს კანონმდებლობა კონკურსის ჩაშლიდან იმავე ვაკანსიის შესავსებად ახალი კონკურსის დაწყებამდე რაიმე მინიმალური პერიოდის გასვლის მოთხოვნას არ აწესებს. ახალი კონკურსის დაწყება პირველი კონკურსის დახურვისთანავე შეიძლება. ამის მიუხედავად, თუ ჩაშლილი კონკურსი ღია კონკურსი იყო, საჭიროა, რომ გარკვეული დრო დაეთმოს ნეგატიური შედეგის მიზეზების ანალიზს და მათ

გამოსწორებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ახალი კონკურსის მაშინვე გამოცხადება დროისა და რესურსების ფლანგვა იქნება.

12. რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის შეფასება

ისევე, როგორც საჯარო საქმიანობის სხვა სფეროებში, საჯარო სამსახურშიც კადრების შერჩევის შეფასებას ორი მთავარი მიზანი უნდა ჰქონდეს:

- შერჩევის პროცედურების ეფექტიანობის მუდმივი გაუმჯობესება;
- შესაბამისი უწყებებისა და ფართო საზოგადოების მიმართ ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა.

საჯარო პოლიტიკის შეფასების მსგავსად, აქაც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ადმინისტრაციული წყაროების, გამოკითხვებისა და თვისებრივი ტექნიკების მეშვეობით შეგროვილი რაოდენობრივი და თვისებრივი ინფორმაცია.

საქართველოს კანონმდებლობა ადგენს, რომ, კონკურსის დასრულებიდან ერთი კვირის ვადაში, კონკურსის ორგანიზებაზე პასუხისმგებელმა საჯარო დაწესებულებამ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებული ვებ-გვერდის შესაბამის მოდულზე უნდა განათავსოს ინფორმაცია კონკურსის პროცედურისა და შედეგების შესახებ. ინფორმაციაში მითითებული უნდა იყოს ვაკანსიის განცხადების ნომერი, განცხადებაში მითითებული ვაკანსიების რაოდენობა და წარდგენილი განაცხადების რაოდენობა, ასევე კონკურსის ტიპი (ღია ან დახურული), ეტაპები, პროცედურები და შედეგები.

შერჩევის პროცედურების მონიტორინგისა და შეფასების უზრუნველსაყოფად, არსებითი მნიშვნელობა აქვს მონაცემების შეგროვებას. საამისოდ, მნიშვნელოვანია, რომ მსჯელობა შეფასების ქვემოთ ჩამოთვლილ განზომილებებს დაეფუძნოს, რამდენიმე შესაძლო ინდიკატორთან ერთად:

- რეკრუტირების სტრატეგიის ეფექტიანობა, რომელიც თითო ვაკანსიაზე მოთხოვნებთან შესაბამისი კანდიდატების რაოდენობის შეფარდებით იზომება.
- საუკეთესო კანდიდატების გამოსავლენად გამოყენებული შერჩევის მეთოდების სათანადოობა, რომელიც იზომება:
 - მოკლე ვადაში - გამოსაცდელ ვადაში კანდიდატის ნაჩვენები შედეგით;
 - საშუალო ვადაში - მოცემულ პერიოდში ინდივიდუალური ეფექტიანობის შეფასების შედეგებით, იმ პირობით, რომ შეფასების მეთოდები სწორად განისაზღვრება და შესრულდება; წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელთა უმრავლესობა რეგულარულად უფრო მაღალ შედეგებს იღებს, ეს ინდიკატორი მხედველობაში არ უნდა იქნეს მიღებული.
- რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურის საერთო ეფექტიანობა, რომელიც იზომება:
 - მოკლე ვადაში:
 - ✓ გამოცხადებული და შევსებული ვაკანსიების შეფარდებით;
 - ✓ თანამშრომელთა შენარჩუნების მაჩვენებლით: წინა წლის მანძილზე რეკრუტირებული იმ კანდიდატების ფარდობითი

წილით, რომლებმაც დაწესებულებაში მუშაობა დანიშნვიდან 12 თვის მერეც გააგრძელეს (შეამოწმეთ გამოსაცდელ ვადასთან დაკავშირებულ ინდიკატორთან თავსებადობა).

– საშუალო ვადაში:

✓ შერჩეული კანდიდატების ინდივიდუალური ეფექტიანობის შეფასების შედეგებით (ზემოთ აღნიშნული პირობით);

✓ შერჩეული კანდიდატების კარიერული წინსვლით.

შერჩევის მეთოდების ეფექტიანობის შეფასებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს შერჩევის პროცედურებისა და ინსტრუმენტების მუდმივი გაუმჯობესებისათვის.

• რეკრუტირების პროცედურების სამართლიანობა, რომელიც იზომება:

– კანდიდატების მიერ საკონკურსო კომისიების გადაწყვეტილებების წინააღმდეგ წარდგენილი საჩივრების რაოდენობით და ამ საჩივრების შედეგებით (ანუ სააპელაციო ინსტანციის მიერ კანდიდატის სასარგებლოდ მიღებული გადაწყვეტილებების პროცენტული რაოდენობით);

– კონკურსის მონაწილეებისა და კანდიდატების აღქმით შერჩევის პროცედურების სამართლიანობისა და ხარისხის შესახებ, რაც მოიცავს როგორც შეფასების პროცედურების ორგანიზებას და ადმინისტრირებას, ისე მათ შედეგებს. ინდიკატორების მაგალითები შეიძლება იყოს:

✓ კონკურსის იმ მონაწილეთა ფარდობითი წილი, რომლებიც კონკურსის შესახებ მოწოდებულ ინფორმაციას გასაგებად და სასარგებლოდ მიიჩნევენ;

✓ კონკურსის იმ მონაწილეთა და კანდიდატთა ფარდობითი წილი, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ კონკურსში მონაწილეობის თანაბარი შესაძლებლობები უზრუნველყოფილი იყო;

✓ კონკურსის იმ მონაწილეთა და კანდიდატთა ფარდობითი წილი, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ შერჩევის პროცედურები გამჭვირვალე იყო;

✓ კონკურსის იმ მონაწილეთა და კანდიდატთა ფარდობითი წილი, რომლებიც, შერჩევის პროცესში მათი წარმატების ან წარუმატებლობის მიუხედავად, მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის მიერ მოწოდებული უკუკავშირი სათანადო იყო;

✓ კონკურსის იმ მონაწილეთა ფარდობითი წილი, რომლებიც კმაყოფილი არიან შერჩევის პროცესის ორგანიზებით, მათ შორის პროცესის ჩატარების ადგილით, აღჭურვილობითა და მოპყრობით.

დანართი 1. ნიმუშები და საკონტროლო სიები

ნიმუში 1.- ყოველწლიური საშტატო გეგმა

[დაწესებულების დასახელება]. ყოველწლიური საშტატო გეგმა [წელი] წლისთვის

1. სტრუქტურული ერთეულის მიერ [წელი] წლისთვის გათვალისწინებული საშტატო საჭიროებები და მათი დაკმაყოფილების გზები

სტრუქტურული ერთეული	პოზიციის დასახელება	პოზიციის რანგი	პოზიციის კატეგორია	№	დაგეგმილი პროცედურა	შენიშვნები

(*) პროცედურები შეიძლება მოიცავდეს სხვა სამსახურიდან გადმოყვანას, მოხელეთა რეზერვიდან დროებით დანიშვნას, დროებითი მოვალეობის შემსრულებლად დანიშვნას, შიდა, დახურული და ღია კონკურსის ჩატარებას.

2. ვაკანსიების შევსების ერთიანი გრაფიკი

პროცედურა	პოზიციის დასახელება	№	ჯგუფური / ინდივიდუალური პროცედურა (მხოლოდ კონკურსების შემთხვევაში)	სტრუქტურული ერთეული	ვაკანსიის გამოცხადების ბოლო ვადა (თუ მიესადაგება)	პოზიციაზე დანიშვნის ბოლო (საორიენტაციო) ვადა	შენიშვნები

ნომერი 2.- ვაკანსიის შევსების მოთხოვნა

[დაწესებულების დასახელება]

[მოთხოვნის წარმდგენი 1-ლი დონის სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის სახელი და გვარი], [1-ლი დონის სტრუქტურული ერთეულის დასახელება]

[თარიღი]

1. ვაკანსიების სია, რომელთა შევსებაც საჭიროა [წელი] წელს

№	სტრუქტურული ერთეულის დასახელება	პოზიციის დასახელება	პოზიციის რანგი	პოზიციის კატეგორია	გათვალისწინებულია თუ არა სამუშაო ძალის სტრატეგიული გეგმით? (დიახ/არა)	პოზიციის ვაკანტურობის მიზეზი	დრო, როცა პოზიცია ვაკანტური გახდება	ვაკანსიის შესავსებად სასურველი პროცედურა	სასურველი პროცედურის უპირატესობის დასაბუთება

1. ვაკანსიის შევსების საჭიროების დასაბუთება

[ზემოთ წარმოდგენილ საერთო სიაში შემავალი თითოეული ვაკანსიისთვის უნდა წარადგინოს 1-ლი დონის იმ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელმა, რომელშიც ვაკანსიები წარმოიშვა]

პოზიციის დასახელება, რანგის და კატეგორიის ჩათვლით:

ძირითადი ფუნქციები და დავალებები:

კონკურსის მონაწილეთათვის დადგენილი ძირითადი, სპეციალური და დამატებითი მოთხოვნები (აქცენტი გააკეთეთ სამუშაოს ყველაზე აუცილებელ მოთხოვნებზე):

ვაკანსიის შევსების საჭიროების დასაბუთება*:

საჭიროების შემთხვევაში, ტექნიკური კომპეტენციების შესაფასებელი სპეციალური მეთოდები:

(*) დასაბუთება, სხვა გარემოებებთან ერთად, შეიძლება მოიცავდეს მთავრობის ან დაწესებულების ახალი პოლიტიკის ან რეგულაციების შედეგად სამუშაოს ფუნქციებისთვის პრიორიტეტის მინიჭებას; მსგავსი პროფესიული მახასიათებლების მქონე სხვა საჯარო მოხელეების არარსებობას, რომლებსაც სამუშაოს ფუნქციების შესრულება შეუძლიათ; პოზიციით გათვალისწინებული ფუნქციების/დავალეების სპეციფიურობას; მსგავსი პროფესიული მახასიათებლების მქონე საჯარო მოხელეების გადატვირთულობას და ა.შ.

ნიმუში 3.- ვაკანსიის კონკურსის წესით შევსების მოთხოვნის საჭიროების და მისი შევსების შესაძლებლობის შესაფასებელი საკონტროლო სია

ვაკანტური პოზიციის დასახელება, რანგის და კატეგორიის ჩათვლით:				
შეფასების კრიტერიუმები		დიახ	არა	შენიშვნები/დამატებითი ინფორმაცია
1	რესურსების ხელმისაწვდომობა			
	არის თუ არა ვაკანსია ბიუჯეტით გათვალისწინებული?			
	თუ არ არის, იგეგმება თუ არა მისი მიმდინარე ფისკალური წლის ბიუჯეტით გათვალისწინება?			
2	ვაკანსიის შევსების საჭიროება			
	არის თუ არა ვაკანსიის შევსება გათვალისწინებული დაწესებულების საშტატო გეგმის პრიორიტეტებში? (თუ არის, გადადით მე-3 კრიტერიუმზე)			
	არის თუ არა ვაკანსიის შევსება პირდაპირ დაკავშირებული მთავრობის ან დაწესებულების მიერ მიღებული ახალი რეგულაციების ან სტრატეგიების განხორციელებასთან?			
	იკავებენ თუ არა სხვა საჯარო მოხელეები მსგავს პოზიციებს იმავე სტრუქტურულ ერთეულში?			
	არსებობს თუ არა ბოლოდროინდელი სამუშაო დატვირთვის ანალიზი, რომელიც ვაკანსიის შევსების საჭიროებას ასაბუთებს?			
3	ვაკანსიის შევსების წესი			
	მუშაობენ თუ არა დაწესებულებაში საჭირო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე თანამშრომლები და შესაძლებელია თუ არა ვაკანსიის შევსება თანამშრომლის სხვა			

<p>პოზიციიდან გადმოყვანის ან შიდა კონკურსის ჩატარების გზით?</p>			
<p>მუშაობენ თუ არა სხვა საჯარო დაწესებულებებში საჭირო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე თანამშრომლები და შესაძლებელია თუ არა ვაკანსიის შევსება დახურული კონკურსის ჩატარების გზით?</p>			
<p>ადვილად შეიძლება თუ არა შრომის ბაზარზე ასეთი პროფესიული მახასიათებლების მქონე პირების პოვნა და შესაძლებელია თუ არა ვაკანსიის შევსება ღია კონკურსის ჩატარების გზით?</p>			
<p>საჭირო კომპეტენციების და უნარ-ჩვევების შიდა არხებით და შრომის ბაზარზე ადვილად მოძიება შეუძლებელია, ამიტომ საჭიროა სხვა შესაძლებლობების განხილვა.</p>			

ნომერი 4.- რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცედურის ამოცანების გრაფიკი

ეტაპები	ამოცანები	პასუხისმგებელი ერთეული	სხვა აქტორები	ბოლო ვადა	შედეგი	
1	ვაკანსიის შევსების მოთხოვნა	1.1 მოთხოვნის მომზადება და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისთვის გადაცემა	იმ ერთეულის ხელმძღვანელი, სადაც ვაკანსია ცხადდება	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა მოთხოვნა მიიღო
		1.2 საჭიროების ანალიზი	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა მოთხოვნის საჭიროება შეაფასა
2	კონკურსის დაწყების გადაწყვეტილების მიღება	2.1 გადაწყვეტილების მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			გადაწყვეტილება მიღებულია
		2.2 გადაწყვეტილებაზე ხელის მოწერა	პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი			
3	რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის შეთავაზება	3.1 სამუშაოს ანალიზი	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		სამუშაოს აღწერილობა, მათ შორის, დავალებები და სამუშაოს მოთხოვნები, განახლებულია
		3.2 სამუშაოს აღწერილობის განახლება (საჭიროების შემთხვევაში)	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		
		3.3 სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნების იდენტიფიცირება	ერთეული, სადაც ვაკანსია ცხადდება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული		სამუშაოს აუცილებელი მოთხოვნები იდენტიფიცირებულია
		3.4 რეკრუტირების სტრატეგიის პროექტის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		რეკრუტირების და შერჩევის საუკეთესო სტრატეგიები სამსახურზე ადაპტირებულია და კონტექსტის ელემენტები იდენტიფიცირებულია
		3.5 შერჩევის სტრატეგიის პროექტის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		
		3.6 შემფასებელთა პროფესიული მოთხოვნების იდენტიფიცირება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	იმ ერთეულის მენეჯერი, სადაც ვაკანსია ცხადდება		იდენტიფიცირებულია საკონკურსო კომისიის შესამღებლობები, რომ შეფასების ღონისძიება პროფესიულ დონეზე ჩატაროს

ეტაპები	ამოცანები	პასუხისმგებელი ერთეული	სხვა აქტორები	ბოლო ვადა	შედეგი	
4	საკონკურსო კომისიის შექმნა	4.1 თავმჯდომარის დანიშვნის გადაწყვეტილების პროექტის მომზადება (ისევე, როგორც პუნქტში 2.1)	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე დაინიშნა
		4.2 გადაწყვეტილების დამტკიცება (ისევე, როგორც პუნქტში 2.2)	პოზიციაზე დამნიშნელი პირი			
		4.3 დანარჩენი წევრების დანიშვნა	საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე			
5	რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის დამტკიცება	5.1 რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიის დამტკიცება	საკონკურსო კომისია			რეკრუტირებისა და შერჩევის სტრატეგიებზე გადაწყვეტილება მიღებულია
		5.2 შეფასების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების მიმოხილვა/კორექტირება/მომზადება და მათი ადაპტირება განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირებზე	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული და საკონკურსო კომისია			შეფასების ინსტრუმენტები მომზადებულია და ადაპტირებულია განსაკუთრებულ საჭიროებებზე
		5.3 საკონკურსო კომისიის წევრებისთვის ტრენინგის ჩატარება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			საკონკურსო კომისიის წევრებს შეუძლიათ შეფასების პროფესიულ დონეზე ჩატარება
6	კონკურსის გამოცხადება	6.1 ვაკანსიის განცხადების მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			ვაკანსია გამოცხადდა საჯარო სამსახურის ბიუროს პორტალზე
		6.2 შიდა დამტკიცება	საკონკურსო კომისია			
		6.3 საბოლოო თანხმობა	საჯარო სამსახურის ბიურო			
		6.4 გასაჯაროება	საჯარო სამსახურის ბიურო			
7	წინასწარი შერჩევა	7.1 განაცხადების მიღება	საჯარო სამსახურის ბიურო (პორტალი)			მოთხოვნების შესაბამისი კანდიდატები შერჩეულ იქნენ კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად
		7.2 განაცხადების განხილვა	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			
		7.3 მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სიის მომზადება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			

ეტაპები	ამოცანები	პასუხისმგებელი ერთეული	სხვა აქტორები	ბოლო ვადა	შედეგი
	7.4 მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა დამტკიცება	საკონკურსო კომისია			საკონკურსო კომისია კანდიდატების შეფასების პროცესში თავისუფალია ინტერესთა შეუთავსებლობისაგან
	7.5 საკონკურსო კომისიის წევრების მიერ ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ განცხადების გაკეთება				
	7.6 განსაკუთრებულ საჭიროებებზე ადაპტირების თხოვნების რეგისტრაცია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე კონკურსის მონაწილეები		
	7.7 შედეგების შეტყობინება	საკონკურსო კომისია	პრაქტიკაში, შედეგების შეტყობინება, ჩვეულებრივ, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიერ ხდება		
	7.8 ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შესაძლო საჩივრების განხილვა	საჯარო სამსახურის ბიურო			
8	შერჩევა	8.1 შერჩევის პროცესის ორგანიზება და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, მათ შორის განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე პირებზე ადაპტირება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული		პოზიციაზე დასანიშნად შერჩა საუკეთესო კანდიდატი
	8.2 შეფასების ღონისძიების ეტაპების ჩატარება	საკონკურსო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული		
	8.3 კანდიდატების საბოლოო შეფასება	საკონკურსო კომისია			
	8.4 რეკომენდაციების მოძიება/შემოწმება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული			
	8.5 საუკეთესო კანდიდატის წარდგენა	საკონკურსო კომისია			
9	შედეგების შეტყობინება	9.1 შედეგების შეტყობინება	საკონკურსო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
10	გასაჩივრება	10.1 შესაძლო საჩივრების წარდგენა	კანდიდატები, რომლებმაც შესარჩევი ეტაპები ვერ გადალახეს		

ეტაპები	ამოცანები	პასუხისმგებელი ერთეული	სხვა აქტორები	ბოლო ვადა	შედეგი
	10.2	საჩივრების განხილვა (1-ლი ეტაპი)	საპრეტენზიო კომისია	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	
	10.3	საჩივრების განხილვა (მე-2 ეტაპი)	სასამართლოები		
11	პოზიციაზე დანიშვნა	11.1 გამარჯვებული კანდიდატის პოზიციაზე დანიშვნა, საკონკურსო კომისიის წარდგინების საფუძველზე	პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი	საკონკურსო კომისია, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	გამარჯვებული კანდიდატი პოზიციაზე დაინიშნა
12	შერჩევის ეფექტიანობის შეფასება	12.1 შესაბამისი მონაცემების შეგროვება და ინდიკატორების გამოანგარიშება	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული		განისაზღვრა რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესის გასაუმჯობესებელი ასპექტები
		12.2 ანგარიშგება, გასაუმჯობესებელი ასპექტების იდენტიფიცირების ჩათვლით	ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული		
	მუდმივი გაუმჯობესება	გაუმჯობესების ღონისძიებების განხორციელება	საჯარო სამსახურის ბიურო / ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული	მუდმივად	განხორციელდა გაუმჯობესების ღონისძიებები

ნომერი 5. - გადაწყვეტილება კონკურსის დაწყების და საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის დანიშვნის შესახებ

[დაწესებულების ოფიციალური დასახელება]

გადაწყვეტილება [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის კონკურსის ორგანიზების შესახებ

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 37-ე მუხლის მე-2 პუნქტის [დაწესებულების სხვა შესაბამისი რეგულაციების] საფუძველზე,

მივიღე გადაწყვეტილება, რომ:

1. [ვაკანტური პოზიციის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] შერჩევის მიზნით, გამოცხადდეს [კონკურსის ტიპი - შიდა, დახურული, ღია] კონკურსი საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებ-გვერდზე.
2. [დასანიშნი პირის სახელი, გვარი და პოზიცია] დაინიშნოს [დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარედ და უზრუნველყოს აღნიშნული ვაკანსიისთვის გამოცხადებული კონკურსის ჩატარება.
3. ადამიანური რესურსების მართვის [სამმართველო/განყოფილება, დეპარტამენტი/სამსახური ან შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული] დაევალოს, რომ, კანონის თანახმად, განახორციელოს სათანადო ღონისძიებები 1-ელ პუნქტში მითითებული კონკურსის გამოცხადების და ორგანიზების უზრუნველსაყოფად.
4. გადაწყვეტილება ძალაში შედის ხელმოწერისთანავე.
5. გადაწყვეტილება, კანონმდებლობის შესაბამისად, შეიძლება გასაჩივრდეს [გასაჩივრების შესაბამისი ინსტანცია/სასამართლო, მისამართის მითითებით] შეტყობინებიდან ერთი თვის ვადაში.

[ადგილი და თარიღი]

[პოზიციაზე დანიშნული პირის სახელი, გვარი, პოზიცია და ხელმოწერა]

ნიმუში 6.- საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის გადაწყვეტილება კომისიის დანარჩენი წევრების დანიშვნის შესახებ

[დაწესებულების ოფიციალური დასახელება]

გადაწყვეტილება [დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის შემადგენლობის განსაზღვრის შესახებ

1. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 38-ე მუხლის 1-ლი და მე-2 პუნქტების [და, საჭიროების შემთხვევაში, დაწესებულების სხვა შესაბამისი რეგულაციები] საფუძველზე, [პოზიციის, სტუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის კონკურსის ჩასატარებლად, განისაზღვროს [დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის [შემდგომში „კომისია“] შემდეგი შემადგენლობა:
[საკონკურსო კომისიის წევრთა სია, სახელების, გვარების, დაწესებულებაში დაკავებული პოზიციების ან, გარე სპეციალისტების შემთხვევაში, პროფესიული წოდებების, და საკონკურსო კომისიაში დაკავებული პოზიციების მითითებით]
2. თავმჯდომარის არყოფნის შემთხვევაში, საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის, ფუნქციები შეასრულოს კომისიის თავმჯდომარის მოადგილემ [სახელი და გვარი].
3. [დაწესებულების დასახელება] ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის (რანგი და კატეგორია) სპეციალისტი [სახელი და გვარი] დაინიშნოს კომისიის მდივნად. [ეს უკანასკნელი პუნქტი საჭირო არ იქნება, თუ თავმჯდომარე მდივნად საკონკურსო კომისიის რომელიმე წევრს დანიშნავს. ამ შემთხვევაში, ეს ფუნქცია 1-ლი პუნქტის სიაში პირდაპირ უნდა აღინიშნოს.]

[ადგილი და თარიღი]

[საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის სახელი, გვარი და ხელმოწერა]

ნიმუში 7.- საკონკურსო კომისიის წევრების ინტერესთა შეუთავსებლობის შესახებ განცხადების ფორმა

„საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-11 მუხლის მიხედვით, [დაწესებულების სახელწოდება] საკონკურსო კომისიის წევრებს მოეთხოვებათ ამ ფორმის შევსება შემდეგ შემთხვევებში:

- 1) თუ მიგაჩნიათ, რომ, [პოზიციის და სტრუქტურული ერთეულის დასახელება] ვაკანსიის შესავსებად გამოცხადებულ კონკურსთან დაკავშირებით, კანონით განსაზღვრული ინტერესთა შეუთავსებლობა წარმოგეშვებათ, ან
- 2) არსებობს ინტერესთა შეუთავსებლობის წარმოშობის რისკი ან შესაძლოა აღქმულ იქნეს როგორც ინტერესთა შეუთავსებლობად, ამიტომ გსურთ ამის გაცხადება.

საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობა კანონში განმარტებულია, როგორც საჯარო მოხელის ქონებრივი ან სხვა პირადი ინტერესის შეუთავსებლობა საჯარო დაწესებულების ინტერესებთან.²²

საკონკურსო კომისიის წევრის პერსონალური მონაცემები	
სახელი და გვარი:	
პოზიციის დასახელება:	
საკონკურსო კომისიაში დაკავებული პოზიცია:	

გაცხადებული დეტალები	
რეალური, შესაძლო ან აღქმული ინტერესთა შეუთავსებლობა დაკავშირებულია: <i>(აღნიშნეთ ყველა შესაბამისი გრაფა)</i>	
კანდიდატთან ოჯახურ ან ახლო პირად ურთიერთობასთან	
კანდიდატთან სხვა სახის პროფესიულ (ანაზღაურებად/არაანაზღაურებად) ურთიერთობასთან	
კანდიდატთან საზიარო ფინანსურ ან სხვა ეკონომიკურ ინტერესებთან	
სხვა გარემოებასთან (გთხოვთ, მიუთითოთ დეტალები)	
გამოვლინდა შემდეგი რეალური, შესაძლო ან აღქმული ინტერესთა შეუთავსებლობა. (გთხოვთ, მიუთითოთ ყველა შესაბამისი დეტალი.)	

²² საქართველოს კანონი „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“, მუხლი 3.3.

რამდენადაც ჩემთვის ცნობილია, ჩემი, როგორც [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის წევრის, ინტერესთა ნებისმიერი რეალური, აღქმული ან შესაძლო შეუთავსებლობა ჩემს პირად ან/და საქმიან ინტერესებთან ამ ფორმაში სრულად არის გაცხადებული, „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონის მოთხოვნათა შესაბამისად.

ხელმოწერა:		თარიღი:	
------------	--	---------	--

[იურიდიული დეპარტამენტის / ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის / კეთილსინდისიერების პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის] მიერ შესავსები ნაწილი

ჩემი აზრით, მითითებული გარემოებები: *(აღნიშნეთ შესაბამისი გრაფა)*

- არ წარმოადგენს ინტერესთა შეუთავსებლობას და [საკონკურსო კომისიის წევრის სახელი და გვარი] მას საქმიანობის გაგრძელების უფლება უნდა მიეცეს.
- წარმოადგენს რეალურ ან შესაძლო ინტერესთა შეუთავსებლობას და [საკონკურსო კომისიის წევრის სახელი და გვარი] აცილებულ უნდა იქნეს [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის წევრობიდან.

ხელმოწერა:		თარიღი:	
------------	--	---------	--

საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარის მიერ შესავსები ნაწილი

[იურიდიული დეპარტამენტი / ადამიანური რესურსების მართვის ერთეული / კეთილსინდისიერების პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული] მოსაზრების შესაბამისად: *(აღნიშნეთ შესაბამისი გრაფა)*

- [საკონკურსო კომისიის წევრის სახელი და გვარი] უფლებას ვაძლევ, რომ გააგრძელოს [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის წევრის უფლებამოსილების განხორციელება.
- [საკონკურსო კომისიის წევრის სახელი და გვარი] აცილებულ იქნეს [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] საკონკურსო კომისიის წევრობიდან.

ხელმოწერა:		თარიღი:	
------------	--	---------	--

ნომერი 8.- საკონკურსო კომისიის ოქმი (ადაპტირებულია სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებებზე)

ნომერი 8.1. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის გამოცხადებასთან და ჩატარების პროცედურასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ

[დაწესებულების დასახელება]

საკონკურსო კომისიის სხდომა

ოქმის № [X]

სხდომის ჩატარების ადგილი და თარიღი:

მონაწილეები:

- [სახელი და გვარი], [კომისიაში დაკავებული პოზიცია, მაგ., თავმჯდომარე, წევრი, მდივანი]
- [იგივე]
- ...

დღის წესრიგი

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 34-ე და 35-ე მუხლების შესაბამისად:

1. [დაწესებულების დასახელება] [ვაკანსიის დასახელება, პროფესიული რანგის და კატეგორიის და სტრუქტურული ერთეულის მითითებით] ვაკანსიის განცხადების განხილვა და დამტკიცება.
2. შეფასების მეთოდებისა და გრაფიკის განხილვა და დამტკიცება.

ძირითადი შინაარსი და გადაწყვეტილებები:

საკონკურსო კომისიამ განიხილა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის [სტრუქტურული ერთეულის დასახელება, მაგ., დეპარტამენტი, განყოფილება] ხელმძღვანელის [ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ხელმძღვანელის სახელი და გვარი] მიერ წარმოდგენილი ინფორმაცია. ეს ინფორმაცია მოიცავდა [პოზიციაზე დამნიშვნელი პირის] [თარიღი] გადაწყვეტილებას [დაწესებულების დასახელება] არსებული [პოზიციის დასახელება, პროფესიული რანგის და კატეგორიის და სტრუქტურული ერთეულის ჩათვლით] ვაკანტური პოზიციის შესავსებად კონკურსის დაწყების შესახებ, ვაკანსიის განცხადების პროექტს და შეფასების მეთოდებისა და გრაფიკის პროექტს.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის 34-ე და 35-ე მუხლების შესაბამისად, საკონკურსო კომისიამ გადაწყვიტა, რომ:

1. გამოაცხადოს [ვაკანსიის დასახელება, პროფესიული რანგის და კატეგორიის და სტრუქტურული ერთეულის ჩათვლით] ვაკანტური პოზიციის დასაკავებლად კონკურსის დაწყება, 1-ელ ცხრილში მითითებული ინფორმაციის შესაბამისად.
2. დაამტკიცოს კანდიდატების შეფასების ეტაპები და მეთოდები, იმავე და ქვემოთ წარმოდგენილი ცხრილების შესაბამისად.

ცხრილი 1

№	პოზიციის დასახელება	ვაკანსიების რაოდენობა	შრომის ანაზღაურება	კონკურსის ეტაპები
1	[ვაკანსიის დასახელება, პროფესიული რანგის და კატეგორიის და სტრუქტურული ერთეულის ჩათვლით]	[...]	[...]	<ol style="list-style-type: none"> 1. განაცხადების ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის განსაზღვრა 2. კანდიდატების შეფასება: <ol style="list-style-type: none"> a. [მაგ., წერიტი ან/და ზეპირი ტესტი ... შესახებ] b. [სხვა შეფასების მეთოდი, თუ მიესადაგება] c. საკონკურსო კომისიასთან გასაუბრება 3. კონკურსის შედეგების გამოცხადება

3. დაამტკიცოს ამ ოქმზე მიმაგრებული ვაკანსიის განცხადება.
4. კონკურსში მონაწილეობის მსურველი კანდიდატებისთვის დაადგინოს განაცხადების წარდგენის მაქსიმალური ვადა კონკურსის გამოცხადებიდან 5 დღის ფარგლებში.
5. ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა განსაზღვროს კანდიდატების მიერ ოქმში მითითებული ვაკანტური პოზიციის დასაკავებლად წარდგენილი განაცხადების შესაბამისობა ვაკანსიის განცხადებაში მითითებულ ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან.
6. ყველა კანდიდატი, რომელიც აკმაყოფილებს ვაკანსიის განცხადებით დადგენილ მოთხოვნებს, მიწვეულ იქნეს შეფასების პირველ ნაწილში [მაგ., წერიტი და ზეპირი ტესტი ... შესახებ] მონაწილეობის მისაღებად.
7. შეფასების პირველი ნაწილი შედგება [შეფასების მეთოდი, მაგ., წერიტი ან/და ზეპირი ტესტი, შესაფასებელი ცოდნის ან/და ტექნიკური უნარ-ჩვევების ტესტი, ტესტის შინაარსის ზოგადი სტრუქტურისა და ქულების განაწილების წესის მითითებით, როგორც ეს ქვემოთ წარმოდგენილ მაგალითშია ნაჩვენები].

შეფასების პირველი ეტაპის დეტალური შინაარსი და ქულების განაწილების წესი:
*„კანდიდატის შეფასების პირველ ეტაპზე, ანუ ინგლისურ ენაში წერიტი და ზეპირი ტესტირების (საშუალოს ზედა დონე) დროს, კანდიდატის ენის ცოდნა (ლექსიკა და გრამატიკა) წერიტი ტესტით შეფასდება.
 წერიტი ტესტი 40 (ორმოცი) კითხვისგან ან დავალებისგან შედგება, საიდანაც 20 (ოცი) კითხვა ან დავალება ლექსიკას ეხება, 20 (ოცი) კი - გრამატიკას. თითო სწორი პასუხი 1 (ერთი) ქულით შეფასდება. წერიტი ტესტის მაქსიმალური საერთო შეფასება 40 (ორმოცი) ქულით განისაზღვრება.
 ზეპირი ტესტირების დროს, კანდიდატი ენის ცოდნის 5 (ხუთი) კომპონენტის - შეთანხმებების, კავშირების, გამოთქმის, გრამატიკისა და სიტყვათა მარაგის - მიხედვით შეფასდება. თითოეულ კომპონენტში მაქსიმალური შეფასება 5 (ხუთი) ქულით*

განისაზღვრება. ზეპირი ტექსტის მაქსიმალური საერთო შეფასება 25 (ოცდახუთი) ქულით განისაზღვრება“.
 წყარო: ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, ფინანსთა სამინისტრო

[შეფასების მომდევნო ეტაპში] მონაწილეობისთვის მხოლოდ ის კანდადატები იქნებიან მიწვეული, რომლებიც წერით და ზეპირ ტექტებში [საკონკურსო კომისიის მიერ დადგენილი ქვედა ბარიერი] ქულას მიიღებენ.

8. [მე-7 პუნქტში მითითებული ინფორმაცია ასევე შეესაბამება გასაუბრებამდე ჩასატარებელ შეფასების მომდევნო შესაძლო ეტაპებს].
9. კანდიდატების შეფასების საბოლოო ეტაპია საკონკურსო კომისიასთან გასაუბრება. გასაუბრების დროს, საკონკურსო კომისია შეაფასებს კანდიდატების [სამუშაოს შესაფასებელი მოთხოვნები, მაგ., ქცევითი კომპეტენციები და მოტივირებულობა, ქულების განაწილების წესის მითითებით].
10. კონკურსის დასასრულს, საკონკურსო კომისია მიიღებს გადაწყვეტილებას გამარჯვებული კანდიდატის გამოსავლენად. გადაწყვეტილება მიიღება [გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი, მაგ., თითოეული კანდიდატის მიერ შეფასების სხვადასხვა ეტაპზე მიღებული ქულების შეჯამება, ან, შესარჩევი ტურების შემთხვევაში, შეფასების საბოლოო ტურში მიღებული ქულა].
 გამარჯვებული კანდიდატი ის იქნება, რომელიც ყველაზე მაღალ საერთო ქულას მიიღებს.
11. დაამტკიცოს კონკურსის შემდეგი საორიენტაციო განრიგი:

ეტაპი		ბოლო ვადა
1	ვაკანსიის განცხადების გამოქვეყნება	[თარიღი]
2	განაცხადების წარდგენა	[კონკურსის გამოცხადებიდან მინიმუმ 5 კალენდარული დღის შემდეგ]
3	კონკურსის მონაწილეობისთვის წინასწარი შერჩევის შედეგების შეტყობინება	[1-ელ შესარჩევ ტურამდე მინიმუმ 7 კალენდარული დღით ადრე]
4	[პირველი შესარჩევი ტური]	[წინასწარი შერჩევის შედეგების შეტყობინებიდან მინიმუმ 7 კალენდარული დღის შემდეგ]
5	კანდიდატებისთვის 1-ლი შესარჩევი ტურის შედეგების შეტყობინება	[მე-2 შესარჩევ ტურამდე მინიმუმ 7 კალენდარული დღით ადრე]
...
6	[საბოლოო შესარჩევი ტური]	[1-ლი შესარჩევი ტურის შედეგების შეტყობინებიდან მინიმუმ 7 კალენდარული დღის შემდეგ]

7	საბოლოო შესარჩევი ტურის შედეგების შეტყობინება	[გადაწყვეტილების მიღებიდან არა უგვიანეს 5 კალენდარული დღისა]
8	პოზიციაზე დანიშვნის გადაწყვეტილების მიღება	[პოზიციაზე დანიშნული პირისთვის გადაწყვეტილების წარდგენიდან არა უგვიანეს 30 კალენდარული დღისა]

[საკონკურსო კომისიის ყველა წევრის სახელი, გვარი, კომისიაში დაკავებული პოზიცია და ხელმოწერა]

ნიმუში 8.2. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის პირველი შესარჩევი ტურის (ტურების) შედეგებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ

[დაწესებულების დასახელება]

საკონკურსო კომისიის სხდომა

ოქმის № [X]

სხდომის ჩატარების ადგილი და თარიღი:

მონაწილეები:

- [სახელი და გვარი], [კომისიაში დაკავებული პოზიცია, მაგ., თავმჯდომარე, წევრი, მდივანი]
- [იგივე]
- ...

დღის წესრიგი

1. [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] კონკურსის პირველი შესარჩევი ეტაპის (ეტაპების) შედეგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.
2. შეფასების ღონისძიებაში მონაწილე კანდიდატებისთვის პირველი შესარჩევი ეტაპის (ეტაპების) შედეგების შეტყობინების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.
3. იმ კანდიდატების შეფასების შემდეგ ეტაპზე მონაწილეობისთვის მიწვევა, რომლებმაც შესარჩევი ეტაპი (ეტაპები) გადალახეს.
4. შეფასების შემდეგი ეტაპის გრაფიკის დამტკიცება.

ძირითადი შინაარსი და გადაწყვეტილებები:

საკონკურსო კომისიამ განიხილა კანდიდატების მიერ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] კონკურსის პირველ შესარჩევ ეტაპზე (ეტაპებზე) მიღებული შედეგები, რომლებიც 1-ელ ცხრილშია წარმოდგენილი:

ცხრილი 1. კონკურსის პირველი შესარჩევი ტურის შედეგები

№	კონკურსის მონაწილის სახელი და გვარი	ტესტი [დაზუსტება, მაგ., ევროკავშირთან ინტეგრაციის პროცესის შესახებ)	[სადაც მიესადაგება, შეფასების სხვა მეთოდები, მაგ., პროფესიული წერითი დავალება, პოზიციასთან შესაბამისობის სავარჯიშო და ა.შ.]	პირველი შესარჩევი ეტაპის შედეგი
		მიღებული ქულა მაქსიმალური ქულა: 20 გამსვლელი ქულა: 15	მიღებული ქულა მაქსიმალური ქულა: 20 გამსვლელი ქულა: 15	მიღებული საერთო ქულა მაქსიმალური ქულა: 40 გამსვლელი ქულა : 30
1	სახელი, გვარი	გადალახა (ქულა: 15)	ვერ გადალახა (ქულა: 10)	ვერ გადალახა (საერთო ქულა: 25)
2	სახელი, გვარი	ვერ გადალახა (ქულა: 12)	ვერ გადალახა (ქულა: 9)	ვერ გადალახა (საერთო ქულა: 21)
3	სახელი, გვარი	გადალახა (ქულა: 20)	გადალახა (ქულა: 18)	გადალახა (საერთო ქულა: 38)
4	სახელი, გვარი	გადალახა (ქულა: 17)	გადალახა (ქულა: 19)	გადალახა (საერთო ქულა: 36)

ქვემოთ ჩამოთვლილმა კანდიდატებმა, რომლებმაც გადალახეს წინასწარი შერჩევის ეტაპი, უარი თქვეს პირველ შესარჩევ ეტაპზე მონაწილეობაზე [თუ რომელიმე კანდიდატმა თქვა უარი]:

- [სახელი და გვარი]
- [სახელი და გვარი]
- [ა.შ.]

ზემოთქმულის საფუძველზე, საკონკურსო კომისიამ გადაწყვიტა, რომ:

1. 1-ელ ცხრილში ჩამოთვლილ კანდიდატებს შეატყობინოს კონკურსის პირველი შესარჩევი ეტაპის შედეგები.
2. 1-ელ ცხრილში მითითებული მე-3 [სახელი და გვარი] და მე-4 [სახელი და გვარი] კანდიდატები მიიწვიოს შეფასების მომდევნო ეტაპზე მონაწილეობის მისაღებად, რომელიც გულისხმობს [კონკურსის დასაწყისში განსაზღვრული შეფასების მეთოდი, მაგ., გასაუბრება].
3. [მომდევნო ეტაპზე გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდი, მაგ., გასაუბრება] ჩატარდება [თარიღი] [ადგილი] [ან, თუ გასაუბრება ონლაინ რეჟიმში უნდა ჩატარდეს, მითითება ამის შესახებ].

[საკონკურსო კომისიის ყველა წევრის სახელი, გვარი, კომისიაში დაკავებული პოზიცია და ხელმოწერა]

ნომერი 8.3. საკონკურსო კომისიის სხდომის ოქმი კონკურსის საბოლოო შედეგებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესახებ

[დაწესებულების დასახელება]

საკონკურსო კომისიის სხდომა

ოქმის № [X]

სხდომის ჩატარების ადგილი და თარიღი:

მონაწილეები:

- [სახელი და გვარი], [კომისიაში დაკავებული პოზიცია, მაგ., თავმჯდომარე, წევრი, მდივანი]
- [იგივე]
- ...

დღის წესრიგი

1. [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] კონკურსის საბოლოო შედეგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.
2. კონკურსში მონაწილე კანდიდატებისთვის კონკურსის საბოლოო შედეგების შეტყობინების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.
3. პოზიციაზე დამნიშვნელი პირისთვის გამარჯვებული კანდიდატის წარდგენა.

ძირითადი შინაარსი და გადაწყვეტილებები:

საკონკურსო კომისიამ განიხილა კანდიდატების მიერ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] კონკურსში მიღებული საბოლოო შედეგები, რომლებიც 1-ელ ცხრილშია წარმოდგენილი:

ცხრილი 1. კონკურსის საბოლოო შედეგები

№	კონკურსის მონაწილის სახელი და გვარი	პირველი შესარჩევი ეტაპის შედეგი	მეორე შესარჩევი ეტაპის შედეგი	საბოლოო შედეგი
		მიღებული საერთო ქულა მაქსიმალური ქულა: 40 გამსვლელი ქულა: 30	მიღებული საერთო ქულა მაქსიმალური ქულა: 30 გამსვლელი ქულა: 25	მიღებული საერთო ქულა მაქსიმალური ქულა: 70 გამსვლელი ქულა: 55
..	სახელი, გვარი	გადალახა (საერთო ქულა: 38)	გადალახა (საერთო ქულა: 26)	გადალახა (საერთო ქულა: 64)
..	სახელი, გვარი	გადალახა (საერთო ქულა: 36)	გადალახა (საერთო ქულა: 30)	გადალახა (საერთო ქულა: 66)

შემდეგმა კანდიდატებმა უარი თქვეს საბოლოო შესარჩევ ეტაპზე მონაწილეობაზე [თუ რომელიმე კანდიდატმა თქვა უარი]:

- [სახელი და გვარი]
- [...]

ზემოთქმულის საფუძველზე, საკონკურსო კომისიამ გადაწყვიტა, რომ:

1. კონკურსში გამარჯვებული კანდიდატია [ყველაზე მაღალი საერთო ქულის მიმღები კანდიდატის სახელი და გვარი].
2. კონკურსის საბოლოო შედეგები შეატყობინოს 1-ელ ცხრილში ჩამოთვლილ კანდიდატებს.
3. წარადგინოს [ყველაზე მაღალი საერთო ქულის მიმღები კანდიდატის სახელი და გვარი] კანდიდატურა [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] პოზიციაზე დასანიშნად.

[საკონკურსო კომისიის ყველა წევრის სახელი, გვარი, კომისიაში დაკავებული პოზიცია და ხელმოწერა]

ნიმუში 9.- კონკურსის მონაწილეთა წინასწარი შერჩევის საკონტროლო სია

[კონკურსის მითითება - ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება]			
კონკურსის მონაწილის სახელი და გვარი:			
წინასწარი შერჩევის კრიტერიუმები	აკმაყოფილებს თუ არა კონკურსის მონაწილე კრიტერიუმებს?		
	დიახ	არა	შენიშვნები/დამატებითი ინფორმაცია
1	განაცხადის ფორმალური მოთხოვნები		
	კონკურსის მონაწილემ განაცხადი დადგენილ ვადაში წარადგინა.		
	განაცხადი დადგენილი წესით, ონლაინ იქნა წარდგენილი.		
	განაცხადი სრული სახით, ყველა მოთხოვნილი დოკუმენტის ჩათვლით, იქნა წარდგენილი.		
2	ძირითადი მოთხოვნები		
	კონკურსის მონაწილე საქართველოს მოქალაქეა.		
	ფლობს ქართულ ენას.		
	მინიმუმ 18 წლისაა.		
	ფლობს მოხელის სერთიფიკატს [ღია კონკურსის შემთხვევაში].		
	არის საჯარო მოხელე ან/და საჯარო სამსახურში 1 წელზე მეტი მუშაობის გამოცდილების მქონე შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული საჯარო მოსამსახურე [დახურული კონკურსის შემთხვევაში].		
	არის საჯარო მოხელე [შიდა კონკურსის შემთხვევაში]		

	წარმოადგინა ნარკოლოგიური შემოწმების ცნობა			
	არ იმყოფება „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის 27.2-ე მუხლის ა), ბ), დ) და ე) ქვეპუნქტებში მითითებულ სიტუაციაში.			
3	წინასწარი შერჩევისთვის გასათვალისწინებელი სპეციალური და დამატებითი მოთხოვნები			
	კონკურსის მონაწილეს აქვს მოთხოვნილი მინიმალური დონის განათლება.			
	აქვს მოთხოვნილი მინიმალური სამუშაო გამოცდილება (ასეთი მოთხოვნის შემთხვევაში).			
	ფლობს მოთხოვნილ პროფესიულ სერტიფიკატს (სერტიფიკატებს) (ასეთი მოთხოვნის შემთხვევაში).			
	აქვს მოთხოვნილი უცხო ენის ცოდნის დამადასტურებელი სერტიფიკატი (სერტიფიკატი) (ასეთი მოთხოვნის შემთხვევაში).			
	ფლობს მოთხოვნილ სერტიფიკატებს [საჭირო ტექნიკური უნარ-ჩვევების, მაგ., კომპიუტერული პროგრამების ცოდნის და სხვა უნარების, მითითება].			
	[საჭიროების შემთხვევაში, სხვა მოთხოვნების მითითება]			

ნომერი 10.- მოთხოვნებთან შესაბამის და შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეთა სია

[კონკურსის მითითება - ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება]				
№	სახელი	გვარი	განაცხადის შესაბამისობა ძირითად ფორმალურ მოთხოვნებთან (შესაბამისი/შეუსაბამო)	მოთხოვნებთან შეუსაბამობის მთავარი მიზეზი (მიზეზები)
1				
2				
...				
...				

ნიმუში 11.- შეტყობინება ვაკანსიის მოთხოვნებთან შეუსაბამო კონკურსის მონაწილეებისთვის

ბ-ნო/ქ-ნო [კონკურსის მონაწილის სახელი]

მადლობას გიხდით, რომ განაცხადი შემოიტანეთ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] დასაკავებლად გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობის მისაღებად.

თქვენ მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციისა და დოკუმენტების ვაკანსიის ძირითად, სპეციალურ და დამატებით მოთხოვნებთან შესაბამისობის გადამოწმების საფუძველზე, გაცნობებთ, რომ, საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით, სამწუხაროდ, თქვენ ვერ გადალახეთ კანდიდატების წინასწარი შერჩევის ეტაპი.

ზემოხსენებულ მოთხოვნებთან შეუსაბამობა გულისხმობს [საჭიროა შეუსაბამობის საფუძვლების დაკონკრეტება, მაგალითად, განცხადების გვიან წარდგენა, გარკვეული დოკუმენტების წარმოდგენლობა, წარდგენილი ინფორმაციის მიხედვით სამუშაო გამოცდილების ნაკლებობა და ა.შ.].

თქვენ შეგიძლიათ, ამ შეტყობინების მიღებიდან ორი სამუშაო დღის ვადაში, ეს გადაწყვეტილება საჯარო სამსახურის ბიუროში გაასაჩივროთ.

გისურვებთ წარმატებებს და იმედი გვაქვს, რომ ჩვენ მიერ ორგანიზებულ კონკურსებში მომავალშიც მიიღებთ მონაწილეობას.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან ერთად]

ნიმუში 12.- შეტყობინება კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს

ნიმუში 12.1. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს, მათ შორის, ინფორმაცია კონკურსის პირისპირ ფორმატში ჩასატარებელი 1-ლი ეტაპის შესახებ

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მოხარული ვართ, გაცნობოთ, რომ თქვენ წარმატებით გადალახეთ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებული კონკურსის წინასწარი შერჩევის ეტაპი.

თქვენ მოწვეული ხართ, რომ მონაწილეობა მიიღოთ შეფასების პროცესის 1-ელ ეტაპში, რომელიც გულისხმობს [1-ელ ეტაპზე გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდის მითითება, მაგ., წერითი ტესტირება] და რომელიც გაიმართება [თარიღი] [დრო] საათზე შემდეგ მისამართზე [სრული მისამართი, დაწესებულების დასახელების, ქუჩის, ნომრის, სართულის, ოთახის ნომრის, ადგილმდებარეობის და სხვა შესაბამისი დეტალების ჩათვლით].

გთხოვთ, გაითვალისწინოთ, რომ კონკურსის პირველ ეტაპზე მონაწილეობისათვის ყველა მონაწილემ უნდა წარმოადგინოს მოქმედი პირადობის მოწმობა.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან და ელექტრონული ფოსტის მისამართთან ერთად]

ნიმუში 12.2. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც წინასწარი შერჩევის ეტაპი გადალახეს, მათ შორის, ინფორმაცია კონკურსის დისტანციურად ჩასატარებელი 1-ლი ეტაპის შესახებ

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მოხარული ვართ, გაცნობოთ, რომ თქვენ წარმატებით გადალახეთ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებული კონკურსის წინასწარი შერჩევის ეტაპი.

თქვენ მოწვეული ხართ, რომ მონაწილეობა მიიღოთ შეფასების პროცესის 1-ელ ეტაპში, რომელიც გულისხმობს [1-ელ ეტაპზე გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდის მითითება, მაგ., დისტანციური ონლაინ ფორმატის წერითი ტესტირება] და რომელიც გაიმართება [თარიღი ან დროის შესაბამისი პერიოდი] [თუ მიესადაგება, დრო].

გთხოვთ, იხილოთ ტექნიკური ინსტრუქციები კონკურსის შესაბამის ეტაპზე მონაწილეობის მისაღებად. ნებისმიერი კითხვის შემთხვევაში, აუცილებლად დაგვიკავშირდით.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან და ელექტრონული ფოსტის მისამართთან ერთად]

ნიმუში 12.3. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც გადალახეს კონკურსის 1-ლი ეტაპი, და ინფორმაცია კონკურსის მომდევნო, პირისპირ ფორმატში ჩასატარებელი, ეტაპის შესახებ

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მოხარული ვართ, გაცნობოთ, რომ, საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით, თქვენ წარმატებით გადალახეთ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებული კონკურსის პირველი ეტაპი, რომელიც გულისხმობდა [1-ელ ეტაპში გამოყენებული შეფასების მეთოდი, მაგ., წერიითი ტესტირება ... შესახებ].

თქვენ მოწვეული ხართ, რომ მონაწილეობა მიიღოთ კონკურსის [მე-2, მე-3, საბოლოო] ეტაპში, რომელიც გულისხმობს [გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდის მითითება, მაგ., შეფასების ცენტრი ან საკონკურსო კომისიასთან გასაუბრება] და რომელიც გაიმართება [თარიღი] [დრო] საათზე შემდეგ მისამართზე: [სრული მისამართი, დაწესებულების დასახელების, ქუჩის, ნომრის, სართულის, ოთახის ნომრის, ადგილმდებარეობის და სხვა შესაბამისი დეტალებს ჩათვლით].

გთხოვთ, გაითვალისწინოთ, რომ კონკურსის შესაბამის ეტაპზე მონაწილეობისათვის ყველა მონაწილემ უნდა წარმოადგინოს მოქმედი პირადობის მოწმობა.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან და ელექტრონული ფოსტის მისამართთან ერთად]

ნიმუში 12.4. შეტყობინება იმ კანდიდატებისთვის, რომლებმაც გადალახეს კონკურსის 1-ლი ეტაპი, და ინფორმაცია კონკურსის მომდევნო, დისტანციურად ჩასატარებელი, ეტაპის შესახებ

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მოხარული ვართ, გაცნობოთ, რომ, საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით, თქვენ წარმატებით გადალახეთ [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებული კონკურსის პირველი ეტაპი, რომელიც გულისხმობდა [1-ელ ეტაპში გამოყენებული შეფასების მეთოდი, მაგ., წერიითი ტესტირება ... შესახებ].

თქვენ მოწვეული ხართ, რომ მონაწილეობა მიიღოთ კონკურსის [მე-2, მე-3, საბოლოო] ეტაპში, რომელიც გულისხმობს [გამოსაყენებელი შეფასების მეთოდის მითითება, მაგ., შეფასების

ცენტრი ან საკონკურსო კომისიასთან გასაუბრება] და რომელიც გაიმართება [თარიღი ან დროის შესაბამისი პერიოდი] [თუ მიესადაგება, დრო].

გთხოვთ, იხილოთ ტექნიკური ინსტრუქციები კონკურსის შესაბამის ეტაპზე მონაწილეობის მისაღებად. ნებისმიერი კითხვის შემთხვევაში, აუცილებლად დაგვიკავშირდით.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან და ელექტრონული ფოსტის მისამართთან ერთად]

ნიმუში 13.- კონკურსის შედეგების შეტყობინება

ნიმუში 13.1. გამარჯვებული კანდიდატისთვის კონკურსის შედეგის შეტყობინება

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მადლობას გიხდით [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობისთვის.

მოხარული ვართ გაცნობოთ, რომ, საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით, თქვენ წარმატებით გადალახეთ შეფასების საბოლოო ეტაპი და [შესაძლო საერთო ქულა] მიიღეთ [მიღებული ქულა] საერთო ქულა. გილოცავთ ასეთი კარგი შედეგის მიღებას!

იმავე კომისიის გადაწყვეტილებით, თქვენი კანდიდატურა პოზიციაზე დასანიშნად წარედგინა [პოზიციაზე დამნიშვნელი პირი].

უახლოეს ხანში დაგიკავშირდებით და მოგაწვდით ინფორმაციას პოზიციაზე დანიშვნისა და ადაპტირების პროცესის შესახებ.

საუკეთესო სურვილებით,

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან და ელექტრონული ფოსტის მისამართთან ერთად]

ნიმუში 13.2. კონკურსის შედეგის შეტყობინება კანდიდატებისთვის, რომლებმაც კონკურსში ვერ გაიმარჯვეს

ბ-ნო/ქ-ნო [კანდიდატის სახელი],

მადლობას გიხდით [ვაკანსიის, სტრუქტურული ერთეულის, დაწესებულების დასახელება] ვაკანტური პოზიციისთვის გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობისათვის.

გვსურს გაცნობოთ, რომ, საკონკურსო კომისიის გადაწყვეტილებით, თქვენ წარმატებით ვერ გაიარეთ აღნიშნული კონკურსი. თქვენ [შესაძლო საერთო ქულა] მიიღეთ [მიღებული ქულა] საერთო ქულა და კანდიდატების შეფასების შედეგების სიაში [მეორე, მესამე...] ადგილი დაიკავეთ.

გისურვებთ წარმატებებს და იმედი გვაქვს, რომ ჩვენ მიერ ორგანიზებულ კონკურსებში მომავალშიც მიიღებთ მონაწილეობას.

[ხელმოწერის ხაზი, დაწესებულების დასახელებასთან ერთად]

დანართი 2. კანონმდებლობა, წყაროები და რესურსები

კანონმდებლობა

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ (№4346-ის), მიღებულია 2015 წლის 27 ოქტომბერს; ბოლო ცვლილებები შევიდა 2020 წლის 18 თებერვლის კანონით (№5717-III).

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის დადგენილება №204 „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“.

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 26 აპრილის დადგენილება №215 „პროფესიული საჯარო მოხელეების თანამდებობათა დასახელებებისა და იერარქიულ რანგებში განაწილების წესის, შესაბამისი იერარქიული რანგისთვის მიკუთვნებული მოხელეთა თანამდებობების იერარქიული ჩამონათვალის განსაზღვრის შესახებ“.

საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილება №218 „პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობების თითოეული იერარქიული რანგისთვის აუცილებელი სპეციალური მოთხოვნების განსაზღვრის შესახებ“.

საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის დადგენილება №243 „პროფესიულ საჯარო მოხელეთა სერტიფიცირების ჩატარების წესისა და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“.

წყაროები

BOSA. Service Public Fédéral Stratégie et Appui (2018). Gestion des compétences au sein de l'administration fédérale. Manuel.

<https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Manuel%20Gestion%20des%20comp%C3%A9tences.pdf>

Highhouse, S., Doverspike, D., Guion, R. (2017). *Essentials of Personnel Assessment and Selection*. Routledge.

Uerta, M. (2013). “The Government workforce of the future: innovation in Strategic Workforce Planning in OECD countries”. *OECD Working Papers on Public Governance* No. 21. OECD Publishing.

Ivàlua (2009). *Guía práctica 5. Evaluación de Impacto*. Colección de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas.

http://www.ivalua.cat/documents/1/19_03_2010_13_27_22_Guia5_Impacto_diciembre2009_revfeb2009_massavermella.pdf

Picardi., C. (2019). *Recruitment and Selection Strategies for Workforce Planning and Assessment*. SAGE Publications.

Salgado, J. (2017). “Personnel Selection”. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/315761855_Personnel_Selection

Selor (2012). *Méthodologie Interviews*. Selor Academy
<http://client.selor.be/media/186865/manuelentretien.pdf>

Tippins, N. (2012). “Implementation issues in employee selection testing”, in Schmitt, N. (Ed.) *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford University Press.

სხვა რესურსები

Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC, Catalan School of Public Administration). Wiki on selection procedures (in Catalan):

https://formaciooberta.eapc.gencat.cat/contingutsdelscursos/rhal/30_seleccio/inici.html

საქართველოს საჯარო სამსახურის მიერ ადმინისტრირებული საჯარო სამსახურში დასაქმების პორტალი: www.hr.gov.ge

ა.შ.შ.-ის მთვარობის ვებ-გვერდი, სადაც დეტალურად არის აღწერილი კომპეტენციების მოდელის შემუშავების პროცესი: www.careeronestop.org

„შეფასების ცენტრების გამოყენების გზამკვლევი და ეთიკური მოსაზრებები“, რომელიც „შეფასების ცენტრების გზამკვლევზე მომუშავე ჯგუფმა“ შეიმუშავა, სასარგებლო რესურსს წარმოადგენს ორგანიზაციებს შორის შეფასების ცენტრების კომპონენტებისა და პროტოკოლის სტანდარტიზაციის უზრუნველსაყოფად.

<http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

პიროვნების ტიპზე დაფუძნებული კეთილსინდისიერების ტესტების „ჰექსაკოს“ მოდელი: <http://hexaco.org/hexaco-inventory>

პიროვნების ხუთფაქტორიანი მოდელის ტესტის მაგალითი:

<https://openpsychometrics.org/printable/big-five-personality-test.pdf>