

პერსონალის შერჩევისა და ადაპტაცია -ორიენტაციის პროცედურა

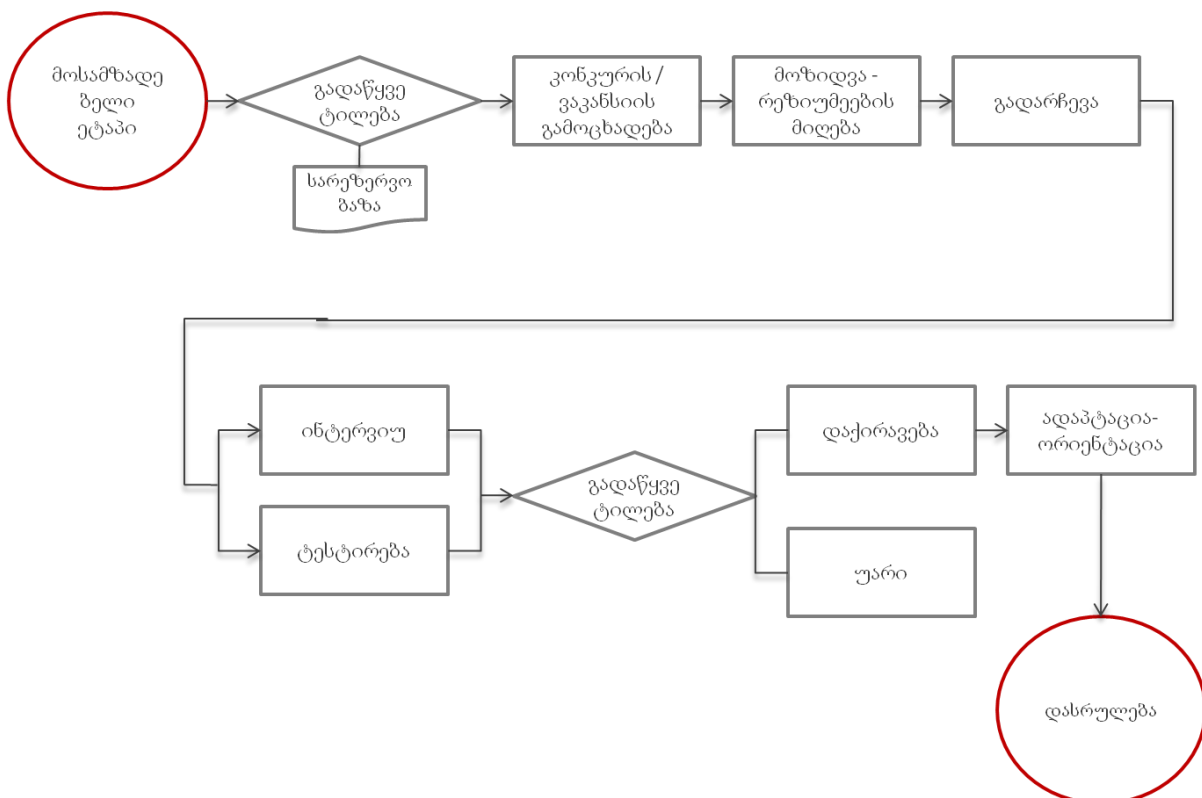
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის (შემდგომში არმ სამსახური) ერთ-ერთი ამოცანაა, უზრუნველყოს სამუშაოს მოთხოვნებთან ადეკვატური უნარ-ჩვევების, ცოდნის, გამოცდილებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანთა მოზიდვა, შერჩევა, დაქირავება და ორგანიზაციის სამუშაო გარემოში პირველადი ადაპტაცია-ორიენტაცია. ორგანიზაციის კადრებით დაკომპლექტებისას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა თანამშრომელთა მოზიდვისა და დაქირავების გამჭვირვალე, ობიექტური და მიუკერძოებელი პროცესის წარმართვას, ასევე ნებისმიერი აპლიკანტისათვის თანაბარი პირობების შექმნას საკუთარი შესაძლებლობის მაქსიმალურად რეალიზების უზრუნველყოფისათვის.

თანამშრომელთა მოზიდვისა და დაქირავების პროცესი ხუთ ძირითად ეტაპს მოიცავს (იხ. სქემა #1):

1. მოსამზადებელი
2. მოზიდვა
3. გადარჩევა
4. დაქირავება
5. ორიენტაცია

თითოეული ეტაპი რამოდენიმე ნაბიჯად იყოფა.

სქემა #1 - პერსონალის შერჩევისა და ადაპტაცია-ორიენტაციის პროცესის მიმდინარეობა



1. მოსამზადებელი ეტაპი

უნივერსიტეტში პერსონალის შერჩევის პროცესის მზადება იწყება მოცემულ მომენტში ორგანიზაციაში წარმოქმნილი საკადრო დეფიციტის, პერსონალის დაქირავების აუცილებლობის იდენტიფიცირებისა და ვაკანსიის განსაზღვრის/წარმოქმნის შემდგომ. მოსამზადებელი ეტაპის მიზანია დაიგეგმოს და ეტაპობრივად შესრულდეს ის აუცილებელი აქტივობები, რაც მოიცავს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულში ვაკანტური პოზიციის მიმართ სამუშაო მოთხოვნების ჩამოყალიბებას (თუ ეს დოკუმენტაცია არ არსებობს) და მოზიდვა/შერჩევისათვის სათანადო პირობების (ტექნიკური და შინაარსობრივი) უზრუნველყოფას.

ამისთვის ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) სამსახური ხელმძღვანელობს რა საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით, არმ პოლიტიკით, არმ სამსახურის დებულებითა და წინამდებარე დოკუმენტით, ახორციელებს:

- **შერჩევის წინა კონსულტირებას** – რაც მოიცავს არმ სამსახურის თანამშრომლისა და უნივერსიტეტის შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის შეთანხმებას, ვაკანტური თანამდებობის მიმართ სამუშაოს მოთხოვნებისა და შერჩევის კრიტერიუმების თაობაზე;
- **შერჩევის შუალედური კონსულტირებას** - სამუშაოს მოთხოვნებისა და შერჩევის კრიტერიუმების ჩამოყალიბება ხდება სამუშაოს აღწერისა და ანალიზის საფუძველზე. სამუშაოს ანალიზი მოიცავს მოცემული სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ცოდნის, გამოცდილების, უნარ-ჩვევებისა და პიროვნული თვისებების განსაზღვრას; სამუშაოს აღწერის საფუძველზე კი საშუალება გვეძლევა დეტალურად გავერკვეთ, ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებისას რა კონკრეტული აქტივობები და ქმედებებია განსახორციელებელი სამუშაოს ჯეროვნად შესასრულებლად, რის შედეგადაც მოხდება ვაკანტური პოზიციისათვის კონკრეტული სამუშაოს აღწერილობის შემუშავება, რაც ვაკანსიის გამოცხადების ან კანდიდატის სხვა წყაროდან (მონაცემთა ბაზა) მოძიების შემთხვევაში, სამუშაოს მოთხოვნებთან ერთად საშუალებას მოგვცემს შესარჩევი კადრის მიმართ მაქსიმალურად რელევანტური მოთხოვნები შევიმუშავოთ, რაც თავის მხრივ "ადამიანი – სამუშაო" მაღალი თანხვედრის პრედიქტორია (წინაპირობაა);
- **შერჩევის დასკვნითი კონსულტირება** – შერჩევის დასკვნითი კონსულტირება ემსახურება წინა ორი ეტაპის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზს, ამ მასალაზე დაყრდნობით არმ სამსახური და სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, სადაც ხდება ახალი თანამშრომლის მოძიება, იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორ წარმართონ ახალი კანდიდატის შერჩევის პროცესი.

2. მოზიდვა

არმ სამსახურის თანამშრომელი კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელთან კონულტირების შედეგად იღებს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რა ფორმით მოხდება არსებული ვაკანსიის შევსება:

- ვაკანსიის მოთხოვნის დაკმაყოფილება არსებული საკადრო სარეზერვო ბაზიდან (რომელიც ძირითადად დაკომპლექტებულია უნივერსიტეტში სტაჟირება გავლილი პირებისაგან);
- ღია კონკურსის გამოცხადებით, რაც გულისხმობს საკადრო მოთხოვნის სპეციფიკიდან გამომდინარე გარე რესურსის მოზიდვას (ვაკანსიის გამოსაცხადებლად არხის განსაზღვრა, სამუშაო ბაზრის სეგმენტის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება არმ სამსახურის თანამშრომლის რეკომენდაციისა და ფინანსური მიზანშეწონილების გათვალისწინებით)

არმ სამსახურის თანამშრომელი, განსაზღვრავს პრიორიტეტულ სეგმენტს, სადაც მოხდება ვაკანსიის განაცხადის რეკლამირება, ასევე განაცხადების მიღების საბოლოო ვადებსა (მინიმუმი, მაქსიმუმი) და ფორმატს.

3. გადარჩევა

აპლიკანტთა გადარჩევის პროცესი გულისხმობს სამ ძირითად ნაბიჯს:

- **პირველადი გადარჩევა (რეზიუმეების ფილტრაცია)**

შერჩევის პროცედურის პირველ ეტაპზე კონკურსის გამოცხადების ვადის დასრულების შემდეგ (მინიმუმ 14 დღე), ხდება ყველა მიღებული განაცხადის პირველადი გადარჩევა სამუშაოსა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შეუსაბამო აპლიკანტების გაცხრილვის მიზნით.

- **ტესტირება (საჭიროებისამებრ)**

ტესტური შეფასების გაცნობის უფლება გარდა არმ სამსახურისა ან საკონკურსო კომისიის წევრებისა, ეძლევა მხოლოდ ტესტირება გავლილ პირს. მესამე პირებისათვის რაიმე სახით (დედანი, ასლი, ზეპირად) აპლიკანტის ტესტირებისა და ინტერვიუს შედეგების გადაცემა ყოვლად დაუშვებელია, თუ ამას თავად შეფასებული აპლიკანტი არ ითხოვს;

ტესტირების ჩატარების შემდგომ, ტესტირების მაჩვენებლების მიხედვით შედგება იმ აპლიკანტთა სია, რომლებიც დაბარებულნი იქნებიან გასაუბრებაზე.

- **ინტერვიუ-გასაუბრება**

გასაუბრებას გაივლიან ის აპლიკანტები, რომლებიც პერსონალის შერჩევის პირველი ეტაპის (პირველადი გადარჩევა, საჭიროებისამებრ - ტესტირება) დასრულების შემდეგ, ყველაზე მიახლოებულნი იქნებიან ვაკანტური პოზიციის მიმართ არსებულ სამუშაოს მოთხოვნებთან;

გასაუბრების ფორმატი შეიძლება განისაზღვროს კონკრეტული ვაკანტური პოზიციის შეფასების შედეგად, რასაც შესაძლოა მოყვეს ინტერვიუების განსხვავებული მეთოდების გამოყენება;

გასაუბრების ფორმატის განსაზღვრის თაობაზე გადაწყვეტილებას იღებს არმ სამსახური, კონკურსის შემთხვევაში – საკონკურსო კომისია, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც, როგორც ყოველთვის, ინტერვიუს დამტკიცებული ფორმატი სტანდარტული უნდა იყოს ყველა აპლიკანტისათვის;

გასაუბრების შედეგად, ხდება პოტენციურად დასაქირავებელი კანდიდატების მინიმუმადმე დაყვანა, აქაც არმ სამსახური და/ან სპეციალური კომისია ხელმძღვანელობს იმ ძირეული პრინციპებით, რაც საფუძვლად უდევს შერჩევის პროცედურას;

გასაუბრების შემდგომ საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად ხდება კანდიდატების მიერ მითითებული რეკომენდაციების გადამოწმება;

მეორე და მესამე ნაბიჯების (ტესტირება, ინტერვიუ-გასაუბრება) რიგითობა და მიზანშეწონილობა, კონკრეტული შემთხვევიდან გამომდინარე. განისაზღვრება წინასწარ.

4. დაქირავება

არმ სამსახური რეკომენდაციას უწევს იმ აპლიკანტს, რომელიც, მისი აზრით, ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს არსებულ მოთხოვნებს და საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად ინფორმაციას აწვდის უნივერსიტეტის რექტორს ან იმ პირს, ვინც უფლებამოსილია დაქირავოს არჩეული კანდიდატი;

ახალი თანამშრომლის დაქირავებაზე, საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს უნივერსიტეტის რექტორი ან ის პირი, რომელიც უფლებამოსილია დაქირავოს არჩეული კანდიდატი;

არმ სამსახური უზრუნველყოფს ყველა კანდიდატის ინფორმირებას საბოლოო გადაწყვეტილების შესახებ;

არმ სამსახური იტოვებს უფლებას მოათავსოს კონკურსის ბოლო ეტაპზე გასული კანდიდატების მონაცემები საკუთარ საკადრო რეზერვის ბაზაში, რის შესახებაც წინასწარ უთანხმდება ყველა იმ პირს, ვისი რეზერვში ჩარიცხვაცაა გადაწყვეტილი;

არმ სამსახური უზრუნველყოფს არჩეულ კანდიდატთან გასაფორმებელი შრომითი ხელშეკრულების მომზადებას, პირობების შეთანხმებასა და შერჩეული კანდიდატისთვის გაცნობას; მხარეებს შორის შეთანხმების შემთხვევაში, წარუდგენს ხელშეკრულებას ხელმოსაწერად სამსახურეობრივად უფლებამოსილ პირს;

ყველა ახალი თანამშრომლისათვის, გამოსაცდელი ვადა შეადგენს სამ თვეს, რის შემდეგაც ხდება გამოსაცდელი ვადის პერიოდში შესრულებული სამუშაოს შეფასება წინასწარ შეთანხმებული კრიტერიუმების და ამოცანების შესრულების მიხედვით;

თუ ახალი თანამშრომელი არ აკმაყოფილებს დამქირავებლის მოთხოვნებს, გამოსაცდელი ვადის ამოწურვის შემდგომ, დამქირავებელი უფლებას იტოვებს დაითხოვოს სამსახურიდან და არ გაუგრძელოს მას შრომითი ხელშეკრულება. ყველა დავა, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას დაქირავებულსა და დამქირავებელს შორის გადაწყდება პირადი მოლაპარაკებით, ან თუ ეს ვერ ხერხდება, სასამართლოს წესით, მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად.

5. ადაპტაცია-ორიენტაცია - არჩეული კადრის სოციალიზაცია, საკუთარ ვალდებულებებსა და სუბორდინაციაში გარკვევა

არმ სამსახურს შემუშავებული აქვს ახლად დაქირავებული თანამშრომლის ორგანიზაციასა და მის გარემოში ადაპტაცია-ორიენტაციის პროგრამა, რომელიც მოიაზრებს მის გარკვევას უნივერსიტეტის საერთო მიზნებსა და ამოცანებში და მიღებული ქცევის სტანდარტებში. ახალი თანამშრომლის გაცნობას სხვა თანამშრომლებთან - საორიენტაციო პროგრამა ასევე გულისხმობს ახალი თანამშრომლის გარკვევას მის პირად ფუნქცია-მოვალეობებში, ხელშეწყობას სამუშაო გარემოში ეფექტურად ინტეგრირებასა და სოციალიზაციაში;

უშუალო ხელმძღვანელი, ახალ თანამშრომელს გადასცემს თანამდებობრივ ინსტრუქციას და განუმარტავს, თუ რას გულისხმობს არსებული სამუშაოს მოთხოვნები; უსახავს ყველა იმ საჭირო ორიენტირს, რომელიც აუცილებელია მისი საქმიანობის ჯეროვნად შესრულებისათვის;

საჭიროების შემთხვევაში, არმ სამსახური და უშუალო ხელმძღვანელი, ერთობლივად ადგენენ კონკრეტულ ტრენინგ პროგრამას ახალი თანამშრომლისათვის, სადაც მითითებულია რა ცოდნა და უნარ-ჩვევები უნდა შეიძინოს თანამშრომელმა საორიენტაციო პერიოდის განმავლობაში;

ახალი თანამშრომელი უნდა გაეცნოს საორიენტაციო ტრენინგის პროგრამას და იმ კრიტერიუმებს, რითაც შეფასდება მისი წარმატებები საორიენტაციო პერიოდის გავლის შემდგომ;

საორიენტაციო პერიოდის გავლის შემდგომ, ახალი თანამშრომლის მიერ მუშაობისთვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების დაუფლების ხარისხის შეფასება პროგრამის მიხედვით ხდება. შეფასება ხორციელდება ყველა იმ პარამეტრის მიხედვით, რომელიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ახალი თანამშრომლის დამოუკიდებლად მუშაობის პროცესში სამუშაოს ეფექტურად განხორციელებისათვის. ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას - დართოს ახალ თანამშრომელს დამოუკიდებელი მუშაობის ნება, თუ გააგრძელოს საორიენტაციო პერიოდის ვადა.

თანამშრომელმა ხელმოწერით უნდა დაადასტუროს თანხმობა მიღებულ შეფასებაზე. იმ შემთხვევაში, თუ კი თანამშრომელი არ ეთანხმება შეფასებას, მან უნდა მიმართოს არმ სამსახურს ან ზემდგომ ხელმძღვანელობას შესაბამისი რეაგირების მოსახდენად.