

პერსონალის შრომითი საქმიანობის შეფასება კადრების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია

ლუარა გვაზაია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, საქართველო

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, კადრები, მართვა, მენეჯმენტი, საქმიანობის შეფასება, მეთოდები, პრინციპები

პერსონალის მართვის მრავალი პრობლემის ეფექტიანად გადაწყვეტა უშუალო კავშირშია ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შეფასებასთან. პერსონალის საქმიანობის შეფასება მუდმივად მიმდინარე პროცესია (ტექნოლოგიაა). იგი პრაქტიკულად პერსონალის მართვის სამუშაოების საფუძველია, საბაზო ტექნოლოგიაა, რომელიც იძლევა ადამიანების სწორად შერჩევის, მათი საქმიანობის რეალური შედეგების შეფასებისა და შესაძლებლობების გონივრულად განკარგვის საშუალებას. შეფასება – ეს რთული ინსტიტუციონალური განათლებაა, რომელიც ეყრდნობა განსაზღვრულ თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს და ორგანიზაციულ-მეთოდოლოგიურ მექანიზმებს, რაც დღეისათვის ჯერჯერობა არ არის დამუშავებული. შეუძლებელია პერსონალის ადეკვატური შეფასების ამოცანის გადაწყვეტა შესაბამისი შეფასებითი ტექნოლოგიების, პროცედურების და მეთოდების დამუშავების გარეშე. ეს არის რთული ფუნქცია, რომელიც თხოულობს მაღალ პროფესიონალიზმს, პედაგოგიურ ოსტატობას, შეფასების ჩამტარებელი ადამიანის საერთო კულტურის მაღალ დონეს.

შეფასების მიზანია – შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის გაზომვა. შეფასება შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც კონტროლის ფუნქციის გაღრმავება, რომელიც ითვალისწინებს სტანდარტების დაწესებას და შედეგების გაზომვას დადგენილი ნორმატივისაგან გადახრის დასადგენად, აუცილებლობის შემთხვევაში მაკორექტირებელი ზომების გატარებას.

კადრების მენეჯმენტის მცენიერ-ეკონომისტები ძირითადად მიანიშნებენ შეფასების სამ ძირითად **ფუნქციაზე**, ესენია:

- **ადმინისტრაციული**, რაც ითვალისწინებს ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღებას თანამშრომლის ორგანიზაციაში სამუშაოს გავრძელების ან შეწყვეტის შესახებ;
- **ინფორმაციული** – გულისხმობს თანამშრომლის ინფორმირებას თავისი მუშაობის ხარისხის, დონის შესახებ, რომელშიც აღნიშნულია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების და შემდგომი სრულყოფის მიმართულებების შესახებ;
- **მოტივაციური** – რაც ნიშნავს იმას, რომ საქმიანობის დადებითმა შეფასებამ მუშაკს უნდა მისცეს ინდივიდუალური სტიმულირება შემდგომში უფრო მაღალი შეფასების მისაღწევად.

პერსონალის შეფასების მოფიქრებული და მაღალეფექტური სისტემა იძლევა საშუალებას ორგანიზაციებმა განახორციელონ მუშაკთა განთავსების ოპტიმიზაცია, კოლექტივში კონფლიქტების შემცირება და ორგანიზა-

ციის ქვედანაყოფების, მისი ცალკეული თანამშრომლების საქმიანობის ანალიზი.

შეფასების ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენენ რიგი ფაქტორები, რომელთა შორის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

1) იმის გამო რომ დაქვემდებარებულების მუშაობა უფრო ხშირად ფასდება უფროსის (ხელმძღვანელის) მიერ, ამიტომ ეს უკანასკნელი უნდა ფლობდეს მუშაკის საქმიანობის ზუსტად დახასიათების და შეფასების უნარს, იგი არ უნდა ეფუძნებოდეს მის პირად დამოკიდებულებას მასთან;

2) ხელმძღვანელს (შემფასებელს) უნდა შეეძლოს შრომის შეფასების შედეგების თაობაზე თანამშრომელთა კორექტულად ინფორმირება. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ დაქვემდებარებულთა ინფორმირებისას მათი მუშაობის ნაკლოვანებების გაზვიადებულად კრიტიკა ნაკლებად ეფექტური მეთოდია, ვინაიდან უფრო ხშირად იგი იწვევს მუშაკის მხრიდან დაცვიტ, თავის მართლების რეაქციას, ვიდრე პრობლემის არსში ჩაწვდომას და შემდგომში მუშაობის გაუმჯობესებას. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერმა შექმნას მშვიდი სიტუაცია, რომელშიც თანამშრომლები შეძლებენ თავიანთი პრობლემების განხილვას, რაც დაკავშირებულია საქმიანობის შედეგებთან. ინფორმაციების ეფექტური გაცვლისა და სათანადო უკუკავშირის შექმნისათვის აუცილებელია ორმხრივი კონსტრუქციული დისკუსია მუშაობის გაუმჯობესების კონკრეტულ საკითხებზე;

3) არ ითვლება ეფექტურად ჩელიწადში ერთხელ ან ორჯერ-სამჯერ შეფასების თაობაზე ინფორმაციის გაცემა დაქვემდებარებულებზე. შეფასება უნდა „გაიცეს“ იმ დროს და იმ სიხშირით, როგორც მოითხოვს სიტუაცია;

4) მიზანშეწონილად ითვლება მუშაკის შედეგების შეფასების საკითხთან ერთად ხელფასის სიდიდის თაობაზე საკითხის განხილვა.

შეფასების პროცესში მონაწილეობენ შეფასების **სუბიექტი და ობიექტი**.

შეფასების **სუბიექტად** ითვლება ის, ვინც ახდენს შეფასებას. შეფასების **ობიექტს** კი წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომელი მთელი მისი სოციალურად მნიშვნელოვანი ხაზების და საქმიანობის მრავალსახეობით. ადამიანის, როგორც შეფასების ობიექტის რთული სტრუქტურისგან გამოყოფენ მხოლოდ ამ სტრუქტურის გარკვეულ ერთობლიობას: კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო საერთო და პროფესიული ცოდნისა და უნარების განვითარების დონეს, უნარების გამოვლენის ხარისხს, სხვადასხვა სიტუაციებში საკუთარი თავის მართვის ცოდნას, შედეგებს, შრომის პროცესს და ა.შ.

აქედან გამომდინარე შეფასების საგნის **ძირითად შინაარსს** წარმოადგენენ:

1. პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო მახასიათებლები (პროფესიონალური ცოდნა, ჩვევები, მუშაობის გამოცდილება);
2. ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტაში მონაწილეობის ხარისხი;
3. შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე და მოცულობა;
4. მუშაობის შედეგები;
5. ორგანიზატორული უნარები;
6. კოლექტიური მუშაობის ჩვევები;
7. საქმიანი (ორგანიზებულობა, პასუხისმგებლობა, ინიციატივობა და სხვა) და პიროვნული თვისებები (ტემპერამენტი, ხასიათი, თვითშეფასების უნარი, პატიოსნება, სამართლიანობა, ფსიქოლოგიური მდგრადობა, აქტიურობა და სხვა)

ჩვენი აზრით, მუშაკის შეფასების ძირითადი საგნობრივი სფერო უნდა იყოს ორგანიზაციის წარმატებისა და კეთილდღეობისათვის მის მიერ გაწეული შრომის შედეგები, ამასთან საქმიანობის შეფასება არ უნდა ხდებოდეს მუშაკის ცალკეული ქმედებების შეფასებით, არამედ უნდა მოიცავდეს საქმიანობას განსაზღვრული დროის პერიოდში.

შეიძლება გამოიყოს პერსონალის საქმიანობის შეფასების განსაზღვრული **პრინციპები**, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია ობიექტურობა, მიზანსწრაფულობა, მრავალმხრივობა, სრულფასოვნება და სხვა.

სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებობს პერსონალის შეფასების **მეთოდების** მრავალსახეობა და მათი კლასიფიკაცია. მეთოდები პირობითად იყოფა ორ ჯგუფად:

1 - **ინფორმაციის მოგროვების მეთოდები**, რომელიც აუცილებელია შეფასებისათვის: დაკვირვება, ექსპერიმენტი, გასაუბრება, გამოკითხვა, დოკუმენტებისა და წერილობითი წყაროების შესწავლა, ანკეტირება, ტესტირება და თვით-შეფასება.

2 - **ინფორმაციის გავრცობისა და ანალიზის მეთოდები**. გარდა ამისა მართვის მეთოდების კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს აგრეთვე შემდგენიარად:

ა) შეფასების სუბიექტების მიხედვით: ინდივიდუალური, ჯგუფური, ექსპერტული. ამასვე უნდა მიეკუთვნოს თვით-შეფასებაც;

ბ) შეფასების საგნისა და ობიექტის მიხედვით: პიროვნული დახასიათებები, შრომის შედეგები, შრომის პროცესი და ა.შ.

გ) შეფასების საგნის შესახებ ინფორმაციის წარდგენის საშუალებების მიხედვით: - გასაუბრება, ჯგუფური დისკუსია, დაკვირვება, ასევე ანკეტირება, ტესტირება, კომბინირებული მეთოდები.

კადრების სამსახურმა უნდა შეარჩიოს შეფასების მეთოდები ორგანიზაციის თავისებურებების გათვალისწინებით, მიიღოს რა მხედველობაში თითოეული მეთოდის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. მთავარია შემოღებული იქნეს

ისეთი მეთოდი, რომელიც დაცული იქნება შემფასებელთა მხრიდან სუბიექტური დამოკიდებულებისაგან.

კადრების შეფასების პირველი ფორმალიზებული სისტემები შემოღებულ იქნა აშშ-ში მე-20 საუკუნის დასაწყისში სახელწოდებით „შედეგების ცოდნა“.

მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებიდან ფართოდ გავრცელება ჰპოვა კადრების ე.წ **ატესტაციამ**, რომელიც ამჟამად წარმოადგენს შეფასების სტრატეგიულ ფორმას. საქართველოს კანონში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ჩამოყალიბებულია მოხელეთა ატესტაციის ჩატარების წესები. კანონი მოქმედებამია 1997 წლიდან.

ატესტაციის ძირითადი ამოცანებია:

- თანამშრომელთა დაკავებულ თანამდებობებთან შესაბამისობის დადგენა;

- მუშაკთა პოტენციური უნარების და შესაძლებლობების პერსპექტივის გამოვლენა მათი კარიერული ზრდის მართვისათვის;

- ორგანიზაციის პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიონალური მომზადებისა და გადამზადების აუცილებლობის განსაზღვრა.

სათანადოდ ჩატარებული ატესტაცია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მაღალ-პროფესიონალური შემადგენლობის ფორმირებას. ატესტაციის პროცესი ტარდება დაწესებულების ბრძანებით შექმნილი საატესტაციო კომისიის მიერ დადგენილი პროცედურების შესაბამისად საატესტაციო კომისიამ მუშაკის მიმართ შეიძლება მიიღოს შემდეგი სახის შეფასებითი გადაწყვეტილებები:

ა) შეესაბამება დაკავებულ თანამდებობას;

ბ) შეიძლება დარჩეს დაკავებულ თანამდებობაზე იმ პირობით, თუ იგი გააუმჯობესებს შემდგომში მუშაობას, გაითვალისწინებს საატესტაციო კომისიის რეკომენდაციებს და ერთი წლის შემდეგ გაივლის განმეორებით ატესტაციას

გ) არ შეეფერება დაკავებულ თანამდებობას. ასეთი შეფასების შემდეგ მუშაკი თავისუფლდება დაკავებული თანამდებობიდან.

ატესტაციის შედეგების მიხედვით მიღწეული წარმატებებისათვის ცაკლელ მუშაკთა სტიმულირების მიზნით შეიძლება შეტანილ იქნეს რეკომენდაციები თანამდებობრივი განაკვეთების გაზრდის, დაწინაურების რეზერვში ჩარიცხვის თაობაზე, ასევე შეიძლება მიეცეთ რეკომენდაცია ატესტირებულ თანამშრომლებს კვალიფიკაციის ამაღლების, სამსახურებრივი საქმიანობის გაუმჯობესების თაობაზე.

შეფასება შეიძლება მოხდეს სხვა მეთოდების გამოყენებითაც: ასე მაგალითად, ე.წ **სტანდარტული შეფასების** მეთოდი ითვალისწინებს თანამშრომლის შეფასებას კადრების სამსახურის მიერ წინასწარ შევსებული საატესტაციო ფურცლის შესაბამისად, რომელშიც შეტანილია შეფასების სტანდარტული მაჩვენებლები და შკალები. **თვითშეფასების მეთოდთან** საქმე გვაქვს მაშინ, როდესაც საატესტაციო პირი თვითონ აფასებს თავის პროფესიონალურ, საქმიან და პიროვნულ თვისებებს, რისთვისაც იყენებს პერსონალის შეფასების უნივერსალურ ბანკს.

შეფასების ახალი მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება

ორგანიზაციაში, უნდა იყოს კარგად მოფიქრებული სპეციალისტების მიერ და გასაგები ყველა სხვა დანარჩენი მუშაკისათვის.

პერსონალის შეფასების ჩატარების პირობა ყველა ნებისმიერი მეთოდის გამოყენებისას, უნდა მოიცავდეს შემდეგ **კომპონენტებს**:

ა) შეფასების ფორმალური სუბიექტები (თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი, კადრების სამსახურის წარმომადგენლები);

ბ) შეფასების ობიექტი და საგანი;

გ) დაკავებული თანამდებობის მიხედვით პროფესიონალურ-საკვალიფიკაციო მოთხოვნები;

დ) თანამდებობრივი მოვალეობები ინსტრუქციის შესაბამისად ან თანამდებობის აღწერილობა;

ე) შეფასების კვალიფიციური და დამოუკიდებელი არაფორმალური სუბიექტები (ექსპერტები, მეცნიერები, პროფკავშირების და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლები);

ვ) შეფასების დადგენილი პროცედურების და მეთოდების ლიაობა და მისაწვდომობა.

ზ) შეფასების საფუძველზე დასკვნების რეალიზაციის მექანიზმი.

დასკვნის სახით შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ პერსონალის შეფასების ფუნქციის მაღალ დონეზე რეალიზაცია საკადრო მენეჯმენტის სხვა ფუნქციასთან მჭიდრო კავშირში უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანობას, რაც დიდ წილად ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების წარმატებით გადაჭრას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Коргова М. (2007). Кадровый менеджмент. Ростов-на-Дону.
2. გვაჯია, ლ. (2013). კადრების მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა თანამედროვე ეტაპზე. ჟ. „სოციალური ეკონომიკა“. №4-5.

ASSESSMENT OF THE WORKFORCE'S ACTIVITIES IS AN IMPORTANT FUNCTION OF STAFF MANAGEMENT

LUARA GVAJAIA

Academic Doctor of Economics, Associated Professor of Georgian Technical University, Georgia

KEYWORDS: PERSONNEL, CONTROL, MANAGEMENT, ESTIMATION OF PERFORMANCE, TECHNIQUES, PRINCIPLES

SUMMARY

The article considers the basic problems of estimation of working performance of personnel, as part of the process of organization's personnel management. Functions of personnel management, factors that have impact on efficiency of estimation, the essence of estimation object, i.e. professional characteristic and skills are considered. The above-mentioned

characteristics include the level of participation into solution of organizational problems and general organizational skills.

The basic principles of estimation of performance of personnel are determined, including objectivity, purposefulness, versatility, perfection, etc. The techniques of personnel estimation are considered, such as estimation with attestation, standard and self-estimation techniques.