

კონტროლი როგორც ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტი

ნუგზარ პაიჭაძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
nugzarpachadze@mail.ru

ანოტაცია

კონტროლი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტი. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართებაში იგი გარკვეული სპეციფიკით ხასიათდება. სწორედ მოცემულ პრობლემაზეა შესრულებული წინამდებარე სტატია

საკვანძო სიტყვები: კონტროლი როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ელემენტი, კონტროლის ფუნქციები, კონტროლის პრინციპები, კონტროლის შედეგების შეფასება და მისი ეტაპები.

შესავალი

სტატიაში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: კონტროლის ფუნქცია და მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში, მეურნეობრიობის პრაქტიკიდან გამომდინარე, პრინციპები, რომლებსაც უნდა ეყრდნობოდეს კონტროლი, რომ წარმატებით შეასრულოს თავისი ფუნქციები, კონტროლის შედეგების შეფასება და მისი ეტაპები, პერსონალის შეფასება როგორც კონტროლის ფორმა.

* * *

კონტროლი ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტი (Армстронг М. 2002, Армстронг М. 2012). იგი ადამიანური რესურსების გამოყენების მიმართებაში გარკვეული სპეციფიკით ხასიათდება. ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს ცნება „კონტროლის განსხვავებული განმარტებები. ხშირად იგი განიხილება როგორც შეცდომებისა და ნაკლოვანებების აღმოჩენის საშუალება, რომლის მიზანია აღმოჩენილი შეცდომებისა და ნაკლოვანებების აღმოფხვრის გზების დასახვა და, საჭიროების შემთხვევაში, იმ პირებზე სანქციების დადება, ვისი ბრალიცაა აღმოჩენილი შეცდომები და ნაკლოვანებები (Бирман Л 2018.).

კონტროლის არსზე ასეთი წარმოდგენა დამკვიდრდა ეკონომიკის განვითარების იმ ეტაპზე, როცა კონტროლს უპირატესად ჰქონდა დასჯის და უმნიშვნელოდ წახალისების ფუნქცია. სწორედ ამიტომაც, რომ დღესაც ადამიანების უმეტესობაში კონტროლი იწვევს უარყოფით დამოკიდებულებას. იგი მათ მიერ, ზოგიერთ შემთხვევაში, მიიღება როგორც არსებული სტატუსის ან ხელფასის შემცირების საშიშროებად. ეს კი ხშირად იწვევს იმას, რომ ადამიანური რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებული კონტროლი, რომლის მიზანია კონტროლისას აღმოჩენილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრა, მომუშავეთა ნაწილიდან, ნაცვლად კონსოლიდაციისა, ხდება წინააღმდეგობას.

ჩვენ ვემხრობით ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებზე მომუშავე იმ მკვლევარებს, რომლებიც ადამიანური რესურსების მართვის მიმართებაში კონტროლს მიიჩნევენ პრომის

ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებად (Бирман Л.2018). მოცემულ შემთხვევაში კონტროლს ახლავს არამართო ეკონომიკური, არამედ სოციალური შედეგიც. ეს უკანასკნელი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მიმდინარე კონტროლის პროცესში შრომითი კოლექტივის მონაწილეობის ხარისხზე. რაც უფრო აქტიურია იგი, სხვა თანაბარ პირობებში, მით უფრო კომფორტულია ფსიქოლოგიური კლიმატი და უფრო მაღალია სოციალური ეფექტიანობა

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში კონტროლის მნიშვნელობა განუზომლად დიდია, რამდენადაც ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის წარმატებით განხორციელება მნიშვნელოვანწილად სწორედ კონტროლის საშუალებით მიიღწევა (Веснин В. 2008). საქმე ისაა, რომ კონტროლის პროცესში დგინდება პერსონალის საქმიანობის ცალკეული ნაკლოვანება, რაც მათი გამოსწორების გზების დასახვის საშუალებას იძლევა.

კონტროლის მნიშვნელობა განსაკუთრებით დიდია ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ისეთი საკითხების განხილვისას, როგორიცაა: თანამდებობრივი დელეგირების ეფექტიანობის განსაზღვრა, კონტროლი მოტივაციის მიმართებაში და სხვ. საქმე ისაა, რომ კონტროლი არის თანამდებობრივი დელეგირების ეფექტიანობის განსაზღვრის ძირითადი საშუალება. მხოლოდ კონტროლით შეიძლება სწორი დასკვნის გაკეთება, თუ რამდენად სწორად იქნა შერჩეული დელეგირების სუბიექტები, რა ხარისხით უმკლავდებიან ისინი ახალ მოვალეობებს და ამის საფუძველზე, საჭიროების შემთხვევაში, შეცვალონ ისინი ან აუმაღლონ კვალიფიკაცია, რაც საშუალებას მისცემს მათ შეასრულონ მათზე დელეგირებული მოვალეობები მაღალი ეფექტიანობით.

მოტივაციის მიმართებაში კონტროლი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მოტივაციის მეთოდები რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიის მიზნებს და რამდენად უზრუნველყოფს იგი მომუშავეთა დაინტერესებას სამსახურებრივი ფუნქციების ხარისხიანად შესრულებაში.

საბოლოო ანგარიშით, ადამიანური რესურსების მართვის მიმართებაში კონტროლი საშუალებას იძლევა განხორციელდეს ორგანიზაციაში მისი საერთო მდგომარეობის ანალიზი და მისგან გამომდინარე, განისაზღვროს შემდგომ მოქმედებათა ნაკრები, შემჩნეულ ნაკლოვანებათა გამოსასწორებლად (Маслова Н. 2019).

ცხადია, კონტროლს თავისი ყველა ამოცანა წარმატებით შეუძლია შეასრულოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი ეყრდნობა მეურნეობრიობის პრაქტიკიდან გამომდინარე განსაზღვრულ პრინციპებს. ესენია:

1) კონტროლი უნდა იყოს ორგანიზაციის მართვის მთელი სისტემის ორგანული შემადგენელი. იგი მომუშავეთა მიერ უნდა აღიქმებოდეს არა საგანგებო მოვლენად, არამედ როგორც მუშაობის განუყოფელ ნაწილად, რომლის შესახებაც სასურველია მომუშავენი ინფორმირებულნი იყვნენ სამუშაოზე მიღებისას. მათ უნდა იცოდნენ, რომ იქნებიან კონტროლის ობიექტი და ხელმძღვანელობის მხრიდან სათანადო რეაგირება მოჰყვება მის (კონტროლის) ნეგატიურ და პოზიტიურ შედეგებს;

2) კონტროლი უნდა ატარებდეს საყოველთაო ხასიათს, რაც გულისხმობს, რომ კონტროლს ექვემდებარება ორგანიზაციის ყველა განყოფილება და ყველა მომუშავე, რომლის მიზანია შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. ასეთ შემთხვევაში, ანუ როცა შრომითი კოლექტივი კონტროლს განიხილავს როგორც შრომის ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებად, ანუ სწორად ესმით მისი არსი, საქმე გვაქვს ორგანიზაციაში არსებულ კომფორტულ ფსიქოლოგიურ კლიმატთან. სამწუხაროდ, არის შემთხვევები, როცა კონტროლს არ ექვემდებარება რომელიმე განყოფილება ან თანამშრომელი ან ხელმძღვანელობა არაობიექტურად აფასებს კონტროლის შედეგებს. ასეთი შემთხვევები აუცილებლად იწვევს კონფლიქტებს ხელმძღვანელობასა და მომუშავეებს შორის. იმ შემთხვევაში კი, როცა კონტროლის მიზანია დამნაშავეთა ძიება და მათი დასჯა, კონფლიქტი გარდაუვალია, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში, როგორც ნესი, მომუ-

შავეთა ნაწილს განუწყვეტლივ აკონტროლებენ, ნაწილს კი საერთოდ არ აკონტროლებენ. ეს კი, იწვევს სერიოზულ კონფლიქტებს;

3) კონტროლის ობიექტი უნდა იყოს მუშაობის შედეგზე მოქმედი სერიოზული ფაქტორები. საქმე ისაა, რომ წვრილმანი და მუშაობის შედეგზე უმნიშვნელოდ მოქმედი ფაქტორის კონტრული თანამშრომლებში იწვევს გაღიზიანებას და ამცირებს შრომით კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის კომფორტიულობას;

4) შრომითი კოლექტივის მონაწილეობა კონტროლის პროცესში. აღნიშნული პრინციპი გულისხმობს, რომ შრომითი კოლექტივის თითოეული წევრი ხელს უნდა უწყობდეს კონტროლის სწორად და ობიექტურად ჩატარებას და არა ის, რომ მონაწილეობდეს სხვების დაბეზღებაში, რასაც, სამწუხაროდ, ხშირად აქვს ადგილი;

5) კონტროლის ფორმის არჩევა. როგორც ცნობილია, არსებობს კონტროლის 2 ძირითადი ფორმა: ღია და ფარული. ავტორთა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ კონტროლი უნდა იყოს ღია, რაც ნიშნავს, რომ ადამიანები წინასწარ უნდა გააფრთხილონ იმაზე, რომ მის საქმიანობაზე მეთვალყურეობენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, აღნიშნული მოსაზრების მქონეთა აზრით, ადამიანი, რომელსაც აკონტროლებენ თავს იგრძნობს შეურაცყოფილად, რამდენადაც ბევრმა იცის, რომ მას აკონტროლებენ, მაგრამ ეს მან არ იცის. ჩვენი აზრით, კონტროლის ამ ორი ფორმის ერთმანეთთან დაპირისპირება არასწორია. რეალურ ცხოვრებაში კონტროლის დახურული ფორმა გამოიყენება, როცა თანამშრომელი არაკეთილსინდისიერად ასრულებს თავის მოვალეობას ან ეწევა კრიმინალურ საქმიანობას. სხვა შემთხვევაში, როცა კონტროლის მიზანია წარმოებრივ პროცესში ცალკეული შეფერხების მიზეზების გამოვლენა, სავსებით სამართლიანად, გამოიყენება კონტროლის ღია ფორმა;

6) კონტროლის ეკონომიურობა. ამ პრინციპიდან გამომდინარე, კონტროლზე განეული დროისა და სხვა რესურსებზე განეული დანახარჯები უნდა იყოს ნაკლები, ვიდრე მისგან მიღებული მოგება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს კონტროლის შედეგების სწორ შეფასებას. აუცილებელია გულდასმით იქნეს იგი გაანალიზებული, კონტროლის ობიექტზე გამოვლინდეს ძირითადი წარმატებები და ნაკლოვანებები და, მათგან გამომდინარე, მიღებულ იქნეს ზომები შემჩნეულ ნაკლოვანებათა სალიკვიდაციოდ. კონტროლის შედეგების შეფასებამ არ უნდა გამოიწვიოს შრომითი კოლექტივის გათიშვა, რასაც, სამწუხაროდ, ხშირად აქვს ადგილი, როცა ხელმძღვანელი კონტროლის შეფასებისას ნაწილ თანამშრომლებს მოიხსენიებს, როგორც გაიძვერებს, ზარმაცებსა და უქნარებს, ხოლო ნაწილს_როგორც კარგ შემსრულებლებს. კონტროლის ასეთი შეფასება არათუ ხელს უწყობს შრომითი კოლექტივის გაჯანსაღებას და შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას, არამედ მოქმედებს საწინააღმდეგო მიმართულებით.

არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის კონტროლის სამი სახეობა: **წინასწარი, მიმდინარე და დასკვნითი.** წინასწარი კონტროლი ხორციელდება წარმოების პროცესის დაწყებამდე და განსაზღვრავს რამდენადაა ორგანიზაცია მზად განსაზღვრული წარმოებრივი პროცესის ეფექტიანად განხორციელებისთვის. ადამიანური რესურსების მართვის წინასწარი კონტროლი ორგანიზაციის საქმიანობის განხორციელების მნიშვნელოვანი პირობაა. მან უნდა უპასუხოს კითხვას: სამუშაოზე მიღებული მომუშავე თავისი კომპეტენციითა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური დახასიათებით შეესაბამება თუ არა მოცემულ ორგანიზაციაში წარმატებული მუშაობისთვის საჭირო მოთხოვნებს.

ადამიანური რესურსების მართვის მიმდინარე კონტროლის მთავარი ფუნქციაა თანამშრომლებზე მეთვალყურეობა თუ როგორ ასრულებენ ისინი თავიანთ მოვალეობებს და მათი საქმიანობა რამდენად შეესაბამება თანამშრომელთა მოცემული კატეგორიისათვის მოქმედებათა დადგენილ სტანდარტებს.

ადამიანური რესურსების მიმართებაში დასკვნითი კონტროლის დროს ვლინდება დროის მოცემულ პერიოდში მოცემულმა მომუშავემ შეასრულა თუ არა ის ამოცანები, რომლებიც დასახულია და მიაღწია თუ არა ეფექტიანობის იმ დონეს, რომელიც გათვალისწინებულია.

კონტროლის სახეობის მიუხედავად, იგი შედგება სამი ეტაპისგან. პირველი, ანუ **წინასწარი** ეტაპი. იგი მოიცავს მის (კონტროლის) სტანდარტების ფორმულირებას. მის სწორად წარმართვას განუზომლად დიდი მნიშვნელობა აქვს. ცხადია, თუ ის არ შეესაბამება კონტროლის მიზნებს, კონტროლი ვერ შეასრულებს თავის ფუნქციას. როგორც წესი, კონტროლის სტანდარტები ითვალისწინებს მისი ძირითადი სიდიდისგან მინიმალურად დასაშვებ გადახრებს ამა თუ იმ მიმართულებით (უმეტესად მხედველობაშია ტექნიკური სტანდარტები. ადამიანური რესურსების მართვის მიმართებაში ასეთი გადახრების მაგალითებია: სამუშაოზე გამოცხადება – 8.00 სთ.+ 15 წუთი; შრომის მწარმოებლურობა საათში – 20 ერთეული+2 ერთეული და ა. შ.

კონტროლის მეორე ეტაპია – **საკუთრივ კონტროლი**. მასში იგულისხმება კონტროლს დაქვემდებარებულ საგანთა ფაქტობრივი მდგომარეობის შედარება შესაბამის სტანდარტებთან. როცა გადახრები თავსდება დასაშვებ ნორმაში კონტროლი დამთავრებულია, ხოლო თუ ისინი აჭარბებს დასაშვებს, საჭიროა მესამე ეტაპის განხორციელება, ანუ მეორე ეტაპიდან გამომდინარე შესაბამისი დასკვნების გამოტანა.

კონტროლის მესამე ეტაპისას, აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს მის საინფორმაციო უზრუნველყოფას. ჩატარებული კონტროლის სწორად შეჯამებისთვის საჭიროა შემომდეს ინფორმაციის საიმედოობა. ამავე ეტაპზე, საჭირო შემთხვევაში, ამონებენ ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ სტანდარტებს. ისინი შეიძლება იყოს გადადიებული ან შემცირებული და არ შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების რეალურ პირობებს. მოცემულ შემთხვევაში საჭიროა კონტროლის პროცესის დანყება მისი პირველი ეტაპიდან.

პერსონალის შეფასება როგორც კონტროლის ფორმა

პერსონალის შეფასება როგორც კონტროლის ფორმა, ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია. საქმე ისაა, რომ ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისთვის აუცილებელია მისმა ხელმძღვანელობამ იცოდეს ვინ შეესაბამება თავის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, ვისი გადამზადებაა საჭირო, ვის აუმაღლონ კვალიფიკაცია, ვინ გაათავისუფლონ სამუშაოდან, ვის შეუძლია პრეტენზია ჰქონდეს თანამდებობრივ დანინაურებაზე (პაიჭაძე ნ., 2019) და ა. შ. პერსონალის შეფასების შედეგების გამოყენება საშუალებას იძლევა, მოხდეს შრომითი კოლექტივის შემადგენლობის იერარქიული სტრუქტურისა და ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სიტემის ოპტიმიზაცია და ა. შ.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი მთავარი ობიექტია კომპოტენცია, რომელშიაც იგულისხმება მომუშავეს მიერ თავისი შრომითი საქმიანობის განხორციელების უნარი. იგი უმეტესად განიხილება პროფესიული, სოციალური, მეთოდოკური და დროის მიმართებით. **პროფესიულ კომპეტენტურობაში** იგულისხმება თანამშრომლის ტექნიკური მზადყოფნა განახორციელოს თავისი პროფესიული ფუნქციები. **სოციალური კომპეტენტურობით** ხასიათდება ურთიერთობა ადამიანებს შორის წარმოების პროცესში. **მეთოდოკური კომპეტენტურობა** კი კავშირშია მომუშავეს სისტემურ აზროვნებასთან, სხვადასხვა ინფორმაციის სწორ აღქმასთან და ხასიათდება უნარით განასხვავოს მთავარი მეორეხარისხოვნისგან. რაც შეეხება **დროით კომპეტენტურობას**, მასში იგულისხმება მომუშავეს უნარი, რაციონალურად დაგეგმოს და გამოიყენოს სამუშაო დრო.

პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული ფორმაა მომუშავეთა ატესტაცია. დამკვიდრებულია მისი სამი ტიპი: სახელმწიფო მოსამსახურეთა ატესტაცია, სამეცნიერ-

რო-პედაგოგიურ მუშაკთა ატესტაცია და ორგანიზაციების პერსონალის ატესტაცია (პაიჭაძე ნ, ადამიანური რესურსების მართვა, 2019).

საინტერესოა სახელმწიფო მოსამსახურეთა ატესტაციის ინგლისური გამოცდილება. იგი მაქსიმალურად უზრუნველყოფს შეფასების ობიექტურობას. მოცემული სისტემით მოსამსახურეთა საქმიანობას აფასებენ შემდეგი 5 ბალიანი სისტემით: 1) შეფასების დადებითმა შედეგმა გადააჭარბა ნორმატიულს (დაგეგმილს); 2) შეფასების დადებითი შედეგი შეესაბამება ნორმატიულის (დაგეგმილის) მაქსიმალურ დონეს; 3) შეფასების შედეგი შეესაბამება ნორმატიულს (დაგეგმილს); 4) შეფასების შედეგი ნორმატიულის (დაგეგმილის) სშუალო დონეზე ნაკლებია; 5) შეფასების შედეგი მოცემული თანამდებობისთვის შეუსაბამოა. არსებული წესის შესაბამისად, ატესტაციაგავლილები ეცნობიან ჩატარებული ატესტაციის შედეგებს და ვისაც მისი საწინააღმდეგო არ აქვს, ატესტაციის თაობაზე ანგარიში, სათანადო რეკომენდაციებით, გადაეცემა ზემდგომ ხელმძღვანელს დასამტკიცებლად. როცა ატესტაციაგავლილი არ ეთანხმება შეფასებას, იგი მიმართავს თავის ხელმძღვანელს და თუ ისინი კონსენსუსს ვერ მიაღწევენ მას (ატესტაციაგავლილს) უფლება აქვს მიმართოს ტოპმენეჯერს და 6 თვის შემდეგ გაიაროს განმეორებითი ატესტაცია.იმ შემთხვევაში თუ განმეორებითი ატესტაცია ადასტურებს პირველი ატესტაციის შეფასებას, მოცემულ პიროვნებას ათავისუფლებენ სამსახურიდან.იმ შემთხვევაში კი, თუ აღმოჩნდება, რომ ატესტაციისას შესაფასებელსა და შემფასებელს შორის ადგილი ნქონდა პირის შეკვრას(პროტექციას), რამაც გავლენა მოახდინა შეფასების მიღებაზე, ორივე თანამშრომელი (შემფასებელიც და შესაფასებელიც) თავისუფლდება სამსახურიდან.

ატესტაციის დადებითი შედეგების მიხედვით თანამდებობრივი დანინაურება ვრცელდება მოსამსახურეთა დაახლოებით 1% ზე. დანარჩენებს შეიძლება გაეზარდოთ ხელფასი ან გადაეცეთ ერჯერადი პრემია. თუმცა, ეს არაა აუცილებელი, რის შესახებაც წინასწარ იციან ატესტაციადაქვემდებარებულებმა. ეს კი მოცემულის თაობაზე გამორიცხავს კონფლიქტს.

იაპონიაში, ევროპისა და ამერიკის ზოგიერთ ქვეყანაში ფართოდაა გავრცელებული პერსონალის შეფასების ე.წ. 360 გრადუსის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი მოიცავს შესაფასებელთან საუბარს, გამოკითხვას წინასწარ მომზადებული კითხვების მიხედვით და ა. შ.

პერსონალის შეფასების ერთ-ერთი გავრცელებული მეთოდია, აგრეთვე, პერსონალის (საკადრო) აუდიტი. იგი გულისხმობს მთელი შრომითი პერსონალის შეფასების ჩატარებას. ის შეიძლება განხორციელდეს როგორც მონვეული, აგრეთვე, ადგილობრივი შესაბამისი სპეციალისტების მიერ. მისი მთავარი მიზნებია: ინოვაციური ჯგუფების ჩამოყალიბების მიზნით, ყველაზე კრეატიული და ინიციატივიანი თანამშრომლების გამოვლენა, ორგანიზაციაში დესტრუქციული კონფლიქტების მიზეზის განსაზღვრა და ა. შ.

ცხადია, პრაქტიკაში არსებობს პერსონალის შეფასების სხვა მეთოდებიც.

ლიტერატურა

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Перевод с английского. М.,2002.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Перевод с английского М., 2012.
3. Бирман Л. Управление человеческими ресурсами. М.,2018.
4. Веснин Р. Управление персоналом.М.,2008.
5. Маслова Н. Управление человеческими ресурсами. 2019.
6. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2019.

CONTROL AS AN IMPORTANT ELEMENT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Nugzar Paichadze

Associate Professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nugzarpaichadze@mail.ru

Control is an important tool of strategic management of human resources. This article is devoted mainly to this problem. Here are discusses such issues as: the function and importance of control in the human resource management system. Principles derived from business practice on which control should be based in order to successfully perform its functions, evaluation of control results and its stages, evaluation of personnel, as a form of control.