

ადამიანური რესურსების ყოველმხრივი საქმიანი შეფასება

ნუგზარ პაიჭაძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის აუცილებელია ორგანიზაციას გააჩნდეს მისი (ადამიანური რესურსების) საქმიანი შეფასების სწორი და გამართული მეთოდო-კა. მასში იგულისხმება ადამიანური რესურსების (პერსონალის) ვარგისიანობის ხარისხის განსაზღვრა, ორგანიზაციაში მათზე დაკისრებულ მოვალეობათა შესრულებაში. სწორედ აღნიშნულ პრობლემაზეა შესრულებული წინამდებარე სტატია.

სტატიაში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების შეფასებითი ფაქტორები და მაჩვენებლები, ადამიანური რესურსების შესაფასებელ ინფორმაციათა მოძიების ძირითადი მეთოდები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების მთავარი ამოცანები და ეტაპები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეობები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცედურების შესრულების მეთოდები.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსები, ადამიანური რესურსების (პერსონალის) შეფასების ძირითადი ფაქტორები და მაჩვენებლები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების ეტაპები და სახეობები, ადამიანური რესურსების შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები.

მოკლედ ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების ფაქტორებისა და მაჩვენებლების შესახებ

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის აუცილებელია არსებობდეს მისი (ადამიანური რესურსების) საქმიანი შეფასების სწორი მეთოდო-კა. მასში იგულისხმება ადამიანური რესურსების (პერსონალის) ვარგისიანობის ხარისხის განსაზღვრა ორგანიზაციაში მათზე დაკისრებულ მოვალეობათა შესრულებაში (პაიჭაძე ნ, 2019; პაიჭაძე ნ. 2003).

სამუშაოზე დასაქმებულ ადამიანთა თვისებებს, რომლებიც ექვემდებარება შეფასებას, უწოდებენ **ფაქტორებს**. მათი რაოდენობა, პრაქტიკიდან გამომდინარე, შესაბამის სპეციალისტთა მოსაზრებით, არ უნდა აღემატებოდეს 30-ს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ მიხედვით პერსონალის ხარისხის განსაზღვრა რთული იქნება. პერსონალის შეფასების ფაქტორთა მნიშვნელობის ხარისხი ხასიათდება მისი მაჩვენებლებით, ასევე, კრიტერიუმებით ზღურბლი მაჩვენებლებით (მაქსიმალური და მინიმალური).

შეფასებითი მაჩვენებლების სახეობებია: აბსოლუტური და შეფარდებითი, არსებითი და არაარსებითი, მისაღები და მიუღებელი, ხისტი და რბილი. ამ მაჩვენებლებისაში წაყენებული მოთხოვნებია: ობიექტის დახასიათების სისრულე და ობიექტურობა, ინდივიდუალურობა, შესადა-რისობა როგორც წინა პერიოდთან, ასევე, სხვა პირებთან და ა. შ.

შეფასების ფაქტორები იყოფა ორ შემდეგ ჯგუფად: **ძირითადი და დამხმარე (დამატებითი)**. პირველს მიეკუთვნება ფაქტორები, რომელთა გარეშე შეუძლებელია მოცემულ სუბიექტზე წარმოდგენის შექმნა, ხოლო, მეორენი ეხმარება პირველ მათგანს ობიექტზე წარმოდგენის შექმნაში.

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების შეფასების შემდეგ ძირითად ფაქტორებს:

I. საქმიანობა და მისი შედეგები:

1. შრომის სირთულე და ხარისხი;
2. მიზნის მიღწევა;
3. ინდივიდუალური შედეგის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი დახასიათებანი;
4. ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში შეტანილი წვლილი;
5. ტექნოლოგიური სირთულე, საქმისადმი ტექნოლოგიური მიდგომა;
6. შესასრულებელ სამუშაოთა კომპლექსურობა და მასშტაბურობა;
7. სამუშაოს ცოდნა, მისი პრობლემებისა და მოსალოდნელი სიტუაციების ცოდნა და ა.შ.

II. მომუშავეთა საქმიანი თვისებები:

1. დისციპლინიანობა, აკურატულობა, დავალების ვადაში შესრულება;
2. მზადყოფნა დამატებითი სამუშაოსადმი;
3. წინააღმდეგობათა გადალახვისა და საქმის ბოლომდე მიყვანის უნარი;
4. ურთიერთობა სწავლებისა და თვითსწავლებისადმი;
5. ინიციატივიანობა;
6. საქმიანობის ოპტიმიზაციისა და სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენების უნარი;
7. დაშვებულ შეცდომათა რაოდენობა;
8. კონფლიქტურ სიტუაციაში ქცევის თავისებურებანი;
9. ორგანიზატორული უნარ-ჩვევები და ა. შ.

III. პროფესიონალიზმი:

1. ინტელექტუალური განვითარების დონე;
2. ანალიზისა და განზოგადების უნარ;
3. თეორიული და სპეციალური ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ფლობა;
4. ლოგიკა და აზროვნების სიცხადე;
5. ძიებისადმი მიდრეკილება და ა. შ.

IV. მორალური თვისებები:

1. შრომისმოყვარეობა;
2. პრინციპულობა;
3. სიცხადე;
4. პასუხისმგებლობა და კეთილშობილება;
5. თვითკრიტიკულობა და ა. შ.

V. პოტენციალი:

1. ემოციური და ნერვულ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა;
2. დამოუკიდებლობა, შეუპოვრობა;
3. თვითკონტროლი;
4. რეაქციის სიჩქარე და ა. შ.

ხელმძღვანელებისათვის არსებობს შეფასების შემდეგი დამატებითი ფაქტორები:

1. საქმიანობისა და რესურსების (მიზნებისა და მათი კორექტირების, რესურსების განაწილებისა და მათი კონტროლის და ა. შ.) დაგეგმვა;

2. დაქვემდებარებულთა მუშაობის ორგანიზება, ზრუნვა მათ მოტივირებასა და განვითარებაზე;
3. კრიტიკული სიტუაციების მართვა;
4. ლიდერობა;
5. დოკუმენტებთან მუშაობა;
6. უფლებამოსილებათა დელეგირება;
7. ინოვაციების განხორციელება და სხვ. (Веснин В., 2008).

ადამიანური რესურსების შესაფასებელ ინფორმაციათა მოძიების ძირითადი მეთოდებია: გასაუბრება (ინტერვიუ), ანკეტური გამოკითხვა, ჯგუფური მეთოდი და ა. შ.

ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების ამოცანები და მეთოდები

ადამიანური რესურსების ი საქმიანი შეფასების მთავარი ამოცანებია:

1. შესაფასებელი მომუშავეს ფუნქციური როლის დადგენა;
2. მომუშავეს შემდგომი განვითარების პროგრამის შემუშავება;
3. განსაზღვრულ კრიტერიუმებთან ხელფასის შესაბამისობის ხარისხის დადგენა და სიდიდის განსაზღვრა;
4. მომუშავეს მოტივაციის საშუალებათა განსაზღვრა და ა. შ.

ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცესის ნორმალურად შესასრულებლად აუცილებელია ჩატარდეს წინასწარი ისეთი მუშაობა, როგორიცაა:

- ა) ადამიანური რესურსების შეფასების მეთოდიკის შემუშავება. ზოგჯერ მიზანშეწონილია ასეთი მეთოდიკის შექმნა და მისი მისადაგება კონკრეტული ორგანიზაციის პირობებთან;
- ბ) შესაბამისი შემფასებელი კომისიის შექმნა;
- დ) შეფასების შედეგების პროცედურის დადგენა;
- ე) შეფასების პროცესის დოკუმენტური და ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხების დამუშავება;
- ვ) შესაბამისი სპეციალისტების შემფასებლებთან კონსულტაციების ჩატარება (პაიჭაძე ნ, ჩოხელი ე. და სხვ., 2011; პაიჭაძე ნ და სხვ. 2009).

ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების ეტაპებია:

1. შეფასებისათვის წინასწარი ინფორმაციის შეგროვება და განზოგადება;
2. ხელმძღვანელის მომზადება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად;
3. შესაფასებელი საუბრისა და სხვა სამუშაოების ჩატარება და მისი შედეგების შეფასება;
4. ხელმძღვანელის მიერ ადამიანური რესურსების შრომითი საქმიანობის შეფასების საკითხებზე საექსპერტო დასკვნის ფორმირება და მისი წარდგენა საექსპერტო კომისიაში;
5. საექსპერტო დასკვნაში არსებული წინადადებების საფუძველზე საექსპერტო კომისიის გადაწყვეტილების მიღება.

ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეობებია:

I. შესაფასებელ მონაცემთა წყაროების მიხედვით:

1. საქმიანობის მიხედვით (სირთულე, ეფექტიანობა, ხარისხი და ა.შ.);
2. მიზნის მიღწევის მიხედვით (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგი, ინდივიდებისა და ქვედანაყოფების ღვაწლი მთელი ორგანიზაციის საერთო შედეგში და ა. შ.);

3. მომუშავის მიერ ამა თუ იმ პიროვნული თვისების (ცოდნა, უნარ-ჩვევები, ხასიათის სახეობა და სხვ.) ფლობა, მათი გამოხატვის ხარისხისა და მუშაკის მიერ ამა თუ იმ ფუნქციის დაუფლებულობის მიხედვით;

II. შესაფასებელ მონაცემთა ისეთი წყაროების მიხედვით, როგორიცაა:

1. მომუშავის შესაფასებლად გამოყენებული დოკუმენტები (ავტობიოგრაფია, რეზიუმე, დახასიათება, შესამონმეებელი თხზულება);
2. საკადრო გასაუბრების (ინტერვიუების) შედეგები;
3. დისკუსიაში მონაწილეობის შედეგები;
4. ასტროლოგიური პროგნოზები;
5. წარმოებრივი დავალების შესრულების ან სპეციალურ სიტუაციაში ქცევის შესახებ ანგარიშები და ა. შ.;

III. შეფასების პროცედურის განხორციელების საშუალებების მიხედვით,

IV. შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით, რომელთა დახმარებით ხდება კარგი (საუკეთესო) ან ცუდი მაჩვენებლის არჩევა;

V. სუბიექტების მიხედვით (კანდიდატები ან მომუშავეები, რომლებიც ახდენენ თვითშეფასებას);

VI. კონტინგენტის მოცვის ხარისხის მიხედვით. იგი შეიძლება იყოს **გლობალური**, როცა შეფასება ხდება მთლიანობაში და **ლოკალური**, როცა აფასებენ მომუშავეთა რომელიმე ჯგუფს ან ცალკეულ მუშაკს;

VII. პერიოდის მიხედვით. შეფასება შეიძლება მოხდეს როგორც განსაზღვრულ კალენდარულ დროს, ასევე, მთელ პერიოდში.

შესაფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდებია:

1. სტანდარტულ შეფასებათა მეთოდი. ამ მეთოდისას, თანამშრომლის მუშაობის ცალკეული ასპექტის დასახასიათებლად, ავსებენ სპეციალურ ფორმას. აღნიშნული მეთოდი მარტივია და ადვილია გამოსაყენებლად. აღნიშნული ფორმა შეიძლება შეავსოს პერსონალის სამსახურის მუშაკმა. იგი წინასწარ, ხელმძღვანელთან ერთად, ყურადღებით განიხილავს შესაფასებელი პიროვნების მუშაობას, რაც ამცირებს შეფასებაში სუბიექტივიზმს;

2. ანკეტური მეთოდი. იგი გულისხმობს მუშაკთა შეფასებას ანკეტების საშუალებით. არსებობს მისი მარტივი და რთული ვარიანტი, მარტივი ფორმისას შემფასებელი ანკეტაში თითოეული მახასიათებლის გასწვრივ აკეთებს აღნიშვნას ან ტოვებს მას ცარიელს. გართულებული ვარიანტისას კი თითოეული პოზიციის შეფასება ხდება „ფრიადიდან“ „არადამაკმაყოფილებლამდე“ სკალის მიხედვით. შედეგების საერთო შეფასებად ითვლება შეფასებათა ჯამი;

ანკეტაში შეტანილია ისეთი შემფასებელი მაჩვენებლები, როგორიცაა: მწარმოებლურობა, მუშაობის ხარისხი, ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი შრომით კოლექტივში, პიროვნული თვისებანი, უნარი ერთობლივად იმუშაონ საერთო შედეგების მისაღწევად, საიმედოობა, ინიციატივანობა, ცოდნისა და კვალიფიკაციის დონე, ორგანიზაციული ჩვევები, ფსიქოლოგიური თვისებები (დამოუკიდებლობა, პრინციპულობა და სხვ.), საზოგადოებრივი აქტიურობა და ა. შ. როგორც უკვე აღინიშნა, ანკეტაში შესაფასებელ თვისებათა ჩამონათვალი არ უნდა აღემატებოდეს 30-ს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი შეფასება პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტებისთვისაც კი;

3. იძულებითი არჩევის მეთოდი. მოცემული მეთოდისას ექსპერტები მუშაკთა შესაფასებლად ირჩევენ კონკრეტული მუშაკისთვის ყველაზე შესაფერის მაჩვენებელს (მაგალითად, გულმოდგინება, მუშაობის გამოცდილება, ყურადღებიანობა და სხვ.);

4. აღწერითი მეთოდი. იგი გულისხმობს მომუშავეს ღირსებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ დანვრილებით დახასიათებას. ხშირად მიმართავენ ამ მეთოდის კომბინირებას წინა მეთოდთან;

5. გადამწყვეტი სიტუაციის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი ემყარება განსაზღვრულ სიტუაციებში მომუშავეს „სწორი“ და „არასწორი“ ქცევების აღწერას და შემდეგ მის განაწილებას რუბრიკების მიხედვით, მუშაობის ხასიათიდან გამომდინარე;

6. ქცევაზე მეთვალყურეობის სკალის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდიც ემყარება შეფასებას მის გადამწყვეტ სიტუაციებში, მაგრამ იგი წინა მეთოდისგან განზხვავებით, გულისხმობს იმის ფიქსაციას, თუ რამდენჯერ და როგორ მოქმედებდა ადამიანი მასში;

7. ქცევით მოქმედებათა რეიტინგების სკალის მეთოდი. იგი გულისხმობს ანკეტების შევსებას, რომლებიც შეიცავენ მუშაობის 6-10 მნიშვნელოვან მახასიათებელს. მოცემულ მახასიათებელთა ფორმულირება ხდება როგორც შემფასებლების, ასევე, ექსპერტების მიერ 5-6 გადამწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ამ მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ექსპერტი აფასებს მომუშავეს კვალიფიკაციას. ამ შეფასებათა საფუძველზე აკეთებენ მომავლისთვის პროგნოზს.

8. ჯგუფური მეთოდით შეფასება. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ ადამიანის მუშაობა განიხილება ჯგუფში. ამასთან, მას ანაწილებენ ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად და აფასებენ თითოეულ მათგანს. შემდეგ ადგენენ როგორც წარმატებულად, ასევე, წარუმატებლად შეფასებულ თანამშრომელთა სიას. თანამშრომლისადმი ან თანამდებობისადმი ნაყენებულ მოთხოვნებთან მათი შედარების საფუძველზე გამოაქვთ საბოლოო დასკვნა;

9. “დამოუკიდებელ მსაჯულთა” მეთოდი. მოცემული მეთოდისას მუშაობის შეფასება ხდება მათთვის მანამდე უცნობი პირების (6-7 კაცი) მიერ „ჯვარედინი“ დაკითხვის საფუძველზე;

10. 360 გრადუსიანი მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ მომუშავეს აფასებს ყველა, რომლებთანაც კონტაქტშია იგი მუშაობის პროცესში. ამ დროს ავსებენ საერთო და ექსპერტის თითოეული დონისათვის განკუთვნილ განსაკუთრებულ ფორმებს. აღსანიშნავია, რომ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია;

11. სიტუაციური ინტერვიუ. მოცემულ შემთხვევაში მომუშავეებს ურიგებენ ერთნაირი სიტუაციების აღწერილობას და აძლევენ შეკითხვებს მათ შესაძლებელ მოქმედებებზე. ამ მეთოდის ნაკლია მისი მომზადების სირთულე და დიდი დანახარჯები;

12. სიტუაციის მოდელირების მეთოდი. მოცემული მეთოდი უმეტესად გამოიყენება შესაფასებელ ცენტრებში და ხელს უწყობს, რომ შეფასება იყოს უფრო დასაბუთებული და ობიექტური. ამ დროს შეფასების კრიტერიუმებია: ორგანიზებისა და დაგეგმვის უნარი, სიმტკიცე (გაბედულება), მოქნილობა, მდგრადობა, მუშაობის სტილი;

13. ჯგუფური დისკუსიის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს, რომ თანამშრომელი რომელიმე პრობლემის განმხილველ სხდომაზე წამოაყენებს და იცავს თავის აზრს (9-15 კაციან ჯგუფში). დისკუსიას იწერენ ფირზე და შემდეგ ხდება მისი შეფასება მართვის რამდენიმე დონით მაღლა მდგომი ორგანოს სპეციალისტების მიერ, რამდენადაც უშუალო ხელმძღვანელები, როგორც წესი, ტენდენციურები არიან დაქვემდებარებულთა შეფასებისას (პაიჭაძე ნ., 2019)).

ცხადია, არსებობს ადამიანური რესურსების შეფასების სხვა მეთოდებიც (Бирман Л., 20018; Маслов Н., 2019).

დასკვნები და წინადადებები

სტატიაში სათანადო ყურადღება ექცევა ისეთი საკითხების განხილვას, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების შეფასებითი ფაქტორები და მაჩვენებლები, ადამიანური რესურსების შესაფასებელ ინფორმაციათა მოძიების ძირითადი მეთოდები, საადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების მთავარი ამოცანები და ეტაპები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცედურის სახეობები, ადამიანური რესურსების საქმიანი შეფასების პროცედურების შესრულების მეთოდები.

ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის ინტერესებიდან გამომდინარე, აუცილებელია სათანადო ყურადღება დაეთმოს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული ფაქტორების, პროცესებისა და პროცედურების სწორ მართვას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. პაიჭაძე ნ, ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., 2019.
2. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა, თბ., 2003.
3. Веснин В. Управление персоналом. М., 2008.
4. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე. და სხვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2011.
5. პაიჭაძე ნ., ცარციძე მ. და სხვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2009.
6. Бирман Л. Управление человеческими ресурсами. М., 2018.
7. Маслов Н. Управление человеческими ресурсами. М., 2019.
8. Армстронг М. Практика яловеческими ресурсами. М., 2012.

Multilateral Business Assessment of Human Resources

Nugzar Paichadze

Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

SUMMARY

For the effective management of human resources, it is necessary for the organization to have a correct and properly managed method of its (human resources) multilateral business assessment. This article is devoted to the mentioned problem. In this article there are discussed such issues as: evaluation factors and indicators of human resources, basic methods of searching information for evaluating human resources, main tasks and stages of human resources business evaluation, types of procedures for human resources business evaluation, methods of performing procedures for human resources business evaluation.