

გიორგი ძიძიგური
ზურაბ ზურაბიშვილი
ნუგზარ ჩადუნელი
მარიამ კვაჭანტირაძე
შორენა ლომიძე

პერსონალის შეფასების ავტომატიზაციის ერთი ალგორითმი

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება, კონკურენტუნარიანობა და საქმიანობის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მისი მართვის სისტემის გამართულობაზე. მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების გარეშე შეუძლებელია სათანადო ეკონომიკური ეფექტის მიღება სრულყოფილი მოწყობილობებისა და ტექნოლოგიების გამოყენებითაც კი. ამიტომ, მართვის თანამედროვე მეთოდების შემუშავება და ორგანიზაციაში მათი დანერგვა მეტად აქტუალური, მაგრამ, ამავე დროს, რთული ამოცანაა.

ორგანიზაციის მართვის თანამედროვე სისტემის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მართვა, ხოლო მისი საკვანძო ინსტრუმენტია პერსონალის შეფასების მექანიზმი. თანამშრომელთა, სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და, მთლიანად, დაწესებულების საქმიანობის შეფასებას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამუშაოს შესრულების მართვის პროცესში [1]. აზრი არა აქვს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების დაყვანას სტრუქტურული ქვედანაყოფის ან თითოეული თანამშრომლის სპეციფიკურ მიზნებამდე, თუ პერიოდულად არ მოხდება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შემოწმება. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლის საქმიანობის შეფასება საშუალებას იძლევა ხელმძღვანელმა და მუშაკმა შეიმუშაონ გეგმა, რომელიც დაეხმარება მათ შეფასების პროცესში გამოვლენილი სუსტი მხარეების გამოსწორებაში. იგი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა კარიერის დაგეგმვას მუშაკის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენის საფუძველზე. გარდა ამისა, შეფასების შედეგები გავლენას ახდენს წახალისების, დაწინაურების, დაქვეითების ან დათხოვნის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებების ობიექტურობაზე. ფაქტობრივად, დაწესებულებაში თანამშრომელთა საქმიანობის პერიოდული შეფასების ობიექტური და სამართლიანი მექანიზმის არსებობა უზრუნველყოფს პერსონალის ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესებას, მისი გამოყენების ეფექტიანობისა და მოტივაციის ამაღლებას. შედეგად იზრდება ორგანი-

ზაციის ეფექტიანობა. ამრიგად, შეფასების მთავარი მიზანია სამუშაოს შესრულების ხარისხის ამაღლება და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა.

ზოგადად, შეიძლება გამოვყოთ ორი მიდგომა პერსონალის შეფასებისადმი: პირველი – ტრადიციული და მეორე – თანამედროვე [2]. ტრადიციული მიდგომა გულისხმობს პერსონალის შეფასებას შესრულებული სამუშაოს შედეგების მიხედვით, ხოლო თანამედროვე მიდგომა ორიენტირებულია პერსონალის შეფასებაზე ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ორ მიდგომას შორის არ არის მკაფიო საზღვარი: ტრადიციული მიდგომის შემთხვევაშიც ხდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინება, ხოლო თანამედროვე მიდგომის გამოყენებისას კი შესრულებული სამუშაოს შეფასება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პერსონალის შეფასების ტრადიციული მიდგომა ძირითადად გულისხმობს შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. სამუშაოს შეფასება ნიშნავს თანამშრომელთა ამჟამინდელი და/ან წარსული მუშაობის შეფასებას და მისი შესრულების დონისა და ხარისხის შედარებას დადგენილ სტანდარტებთან. არსებობს საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდი, მაგალითად, გრაფიკული შეფასების შკალები, რანჟირების მეთოდი, კომპეტენციებზე ორიენტირებული შეფასება, მართვა მიზნების მიხედვით (MBO), 360 გრადუსიანი შეფასება და ა.შ. ყველა ამ მეთოდს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ამიტომ, საუკეთესო შედეგის მისაღებად იყენებენ ერთდროულად რამდენიმე მეთოდს ანუ მულტიმეთოდურ მიდგომას. მეთოდების შერჩევა ხდება ორგანიზაციის სპეციფიკისა და მისი საქმიანობის პრიორიტეტების შესაბამისად [3].

შესრულების სტანდარტებისა და მიზნების განსაზღვრა უფრო რთულია, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს. თითოეული თანამშრომლისა და სტრუქტურული ქვედანაყოფის მიზნები და შესრულების სტანდარტები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაცი-

ის სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა ფუნქციის შესრულება და, ამავე დროს, გამორიხული უნდა იყოს ფუნქციების დუბლირება მათ შორის. ხელმძღვანელი აფასებს თანამშრომელს იმის მიხედვით, თუ რამდენად მოქმედებს იგი სპეციფიკური სტანდარტებისა და დასახული მიზნების შესაბამისად. მიზანშეწონილია, რომ თითოეული ამოცანისთვის მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული შეფასების სტანდარტები და გაზომვადი პარამეტრები. შეფასების პროცესის დაწყებამდე თანამშრომლებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ თუ რა არის მათი მუშაობის სტანდარტები, რა მოეთხოვება მათ და როგორი გავლენა ექნება შეფასების შედეგებს მათ მომავალზე. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში არის შესაძლებელი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება და მათი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესება.

პერსონალის შეფასების ტრადიციული მიდგომის გამოყენებას აქვს შემდეგი მიზნები:

- გაწყვეტილებების მიღება თანამშრომელთა სამსახურებრივი მოძრაობის ან მათი სხვა ქვედანაყოფში გადაყვანის შესახებ;
- თანამშრომლის ინფორმირება იმის შესახებ, თუ როგორ ფასდება მისი საქმიანობა ხელმძღვანელებისა და სხვა, ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული პირების მიერ;
- ცალკეული თანამშრომლის ან სტრუქტურული ქვედანაყოფის წვლილის შეფასება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში;
- ანაზღაურების დონესა და პირობებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება;
- სწავლების საჭიროებების განსაზღვრასა და შედეგების შემოწმებასა და დიაგნოსტიკასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება.

შეფასების ტრადიციული მიდგომის ლოგიკურობისა და თეორიულად გამართულობის მიუხედავად, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, მისი ეფექტიანობა არ არის მაღალი. ასეთი შედეგი აიხსნება იმ გარემოებით, რომ იგი აგებულია გარკვეულ დაშვებებზე, რომელიც პრაქტიკულად ყოველთვის ვერ სრულდება. ეს დაშვებებია:

პირველი, პერსონალის შეფასების ტრადიციული სისტემა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგი წარმოადგენს ამ ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის მუშაობის შედეგების მარტივ ჯამს. ამრიგად, ითვლება, რომ თუ თითოეულმა თანამშრომელმა მიაღწია მის წინაშე დასმულ ინდივიდუალურ მიზანს, ორგანიზაციის მიზნები ავტომატურად შესრულდება. მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიამ და პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგი უშუალოდ არის დამოკიდებული თანამშრომელთა ურთიერთქმედებებზე, მათ გუნდურ მუშაობაზე და

არა მხოლოდ ინდივიდუალურ მიღწევებზე. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, თანამშრომელთა ურთიერთქმედება, ფაქტობრივად, არ განიხილება შეფასების ტრადიციულ სისტემაში;

მეორე, შეფასების ტრადიციული სისტემის შემთხვევაში ძირითადი აქცენტი კეთდება საბოლოო შედეგების მიღწევაზე. თანამშრომელს განესაზღვრება მიზანი, რომელიც ორიენტირებულია შედეგზე და იგულისხმება, რომ თუ მას ნათლად აქვს წარმოდგენილი რა მოითხოვება მისგან, იგი მონახავს შესრულების საშუალებებს. მაგრამ პრაქტიკაში ხშირად ეს ასე არ არის. არაეფექტიანი მუშაობის მიზეზი ხშირად არის არა ის, რომ მუშაკმა არ იცის რა მოითხოვება მისგან, არამედ ის, რომ მან არ იცის როგორ შეასრულოს დავალება. ამ კითხვაზე შეფასების ტრადიციული სისტემა ვერ პასუხობს. გარდა ამისა, ტრადიციული სისტემა გულისხმობს, რომ ყველა შემთხვევაში და ყოველთვის არის შესაძლებელი სამუშაოს ობიექტური და ერთმნიშვნელოვნად გაგებული ინდივიდუალური მიზნებისა და სტანდარტების განსაზღვრა. სინამდვილეში, რაც უფრო მარტივი, ნათელი და გასაგებია თანამშრომლის წინაშე დასმული მიზანი, შესაძლებელია, მით უფრო არასრულად ასახოს მან დასმული ამოცანები;

მესამე, შეფასების ტრადიციული სისტემა გულისხმობს თანამშრომლის მონაწილეობას ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრაში. როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, თანამშრომლის ჩართვას საკუთარი მიზნების განსაზღვრაში ყოველთვის არა აქვს სასურველი ეფექტი. თანამშრომელი ჩვეულებრივ არ არის გარკვეული ორგანიზაციის საერთო მიზნებში, რომელთა საფუძველზეც ხდება ინდივიდუალური მიზნების ჩამოყალიბება. ამიტომ, ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრის დროს შესაძლებელია შეიქმნას დაძაბული სიტუაცია;

მეოთხე, პერსონალის ტრადიციული შეფასება, ფაქტობრივად, მიმართულია წარსულზე. იგი აქცენტს აკეთებს იმაზე თუ „რა მოხდა“ და არ პასუხობს კითხვებს: „რატომ მოხდა“ და „რა უნდა გამოსწორდეს და როგორ“.

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული ნაკლოვანებებისა, შეფასების ტრადიციული სისტემა ფართოდ გამოიყენება, რადგან იგი შედარებით მარტივი, გასაგები და ადვილად რეალიზებადია. ამასთან, იგი, სწორად დაგეგმვის შემთხვევაში, საკმარისად ზუსტ და სრულ ინფორმაციას იძლევა გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

შეფასების მეთოდის მიუხედავად, სამუშაოს შეფასების პროცესი ძირითადად სამ ეტაპს მოიცავს: სამუშაოს განსაზღვრა, შესრულების შეფასება, უკუკავშირის უზრუნველყოფა.

სამუშაოს განსაზღვრისას ხელმძღვანელი და თანამშრომელი თანხმდებიან ამ უკანასკნელის მიზნებზე, მოვალეობებსა და სტანდარტებზე.

შესრულების შეფასება გულისხმობს თანამშრომლის მიერ რეალურად შესრულებული სამუშაოს შედარებას დადგენილ სტანდარტებთან და შედეგების ანალიზს.

შესრულების შეფასება საჭიროებს შემდგომ უკუკავშირს. ამ შემთხვევაში ხდება სამუშაოს შესრულების შეფასების შედეგების განხილვა თანამშრომელთან ერთად და მისი განვითარებისთვის გარკვეული გეგმის შემუშავება.

შეფასების ეფექტიანი სისტემის შერჩევისას, მთავარია ნათლად განისაზღვროს თუ რისი გაზომვა გვსურს და როგორ შეგვიძლია რეალურად ამის განხორციელება. მაგალითად, ინდივიდის მიერ სამუშაოს შესრულება შეიძლება გავზომოთ ისეთი ზოგადი მახასიათებლებით, როგორიცაა შესრულების ხარისხი, რაოდენობა ან მოცულობა, სამუშაოს შესრულების ვადები და სხვ. ასევე, პარამეტრებად შეიძლება გამოვიყენოთ ადამიანის უნარი მიაღწიოს მიზანს ან ის, თუ რამდენად შეუძლია მას და სურს პროფესიული განვითარება, მისი კომპეტენტურობის განვითარების დონე ფუნქციებთან (კომპეტენციებთან) მიმართებაში. ამრიგად, შეფასების პროცესის სრულყოფილი განხორციელებისათვის აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს მუშაკის კომპეტენციები, ხოლო მათი ცალკეულ ფაქტორებად დანაწევრების მეშვეობით შესაძლებელი იქნება შეფასების გაზომვადი კრიტერიუმების მიღება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პერსონალის შეფასება საკმარისად რთული და შრომატევადი პროცესია. განსაკუთრებით ეს ეხება შეფასების შედეგების ანალიზსა და შესაბამისი დოკუმენტების მომზადებას. ამ პროცედურის ავტომატიზაციის გარეშე პრაქტიკულად შეუძლებელია მივიღოთ თითოეული თანამშრომლის შეფასების უტყუარი და სრული შედეგები ცალკეული კომპეტენტურობისა და შემფასებელთა კატეგორიების მიხედვით, აგრეთვე, მისი საერთო (ინტეგრირებული) შეფასება. გარდა ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია ანალოგიური ინფორმაციის მიღება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით და ა.შ. ამ საკითხების გადაწყვეტა კიდევ უფრო რთულდება, თუ ცალკეულ კომპეტენტურობასა და შემფასებელთა ცალკეულ კატეგორიას მიენიჭება სხვადასხვა წონა. სხვადასხვა წონის მინიჭება განპირობებულია იმით, რომ შესასრულებელი ფუნქციების, შეფასების მიზნებისა და სხვა პირობების შესაბამისად, თითოეული კომპეტენტურობისა და შემფასებელთა კატეგორიის შეფასების შედეგებს სხვადასხვა წვლილი აქვს საბოლოო შეფასებებში. ცხადია, რომ სათანადო კომპიუტერული პროგრამის გარეშე, რომელიც

თავის თავზე აიღებს ყველა ტექნიკურ სირთულეს, შეფასება, ეფექტიანი მმართველობითი ტექნოლოგიის ნაცვლად იქნება რუტინული, ფორმალური პროცედურა, რომელიც ვერ მიაღწევს დასახულ მიზნებსა და, შესაბამისად, ვერ აანაზღაურებს დახარჯულ რესურსებსა და ენერგიას.

სტატიაში მოცემულია ორგანიზაციის პერსონალის შეფასების შედეგების დამუშავებისა და შესაბამისი ანგარიშების ფორმების მომზადების უნივერსალური კომპიუტერული პროგრამის აღწერა. აღნიშნული პროგრამის საშუალებით შესაძლებელია პრაქტიკულად ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში დასაქმებული სხვადასხვა კატეგორიის პერსონალის შეფასება. პროგრამა არ ზღუდავს კომპეტენტურობებისა და შესაფასებელი პირების, აგრეთვე, შემფასებლებისა და მათი კატეგორიების რაოდენობას. ასევე, თითოეულ კომპეტენტურობასა და შემფასებელთა კატეგორიას შესაძლებელია ჰქონდეს წონა, რომლის ცვლილება შეიძლება შეფასების მიზნის, თანამშრომლის ფუნქციისა და სხვა პირობების შესაბამისად.

კომპიუტერული პროგრამის ალგორითმის აღწერა

შეფასების პროცესის დაწყებამდე შედგენილი უნდა იყოს პოტენციური შემფასებლების ცხრილი მათი საჭირო მონაცემებით კატეგორიების მიხედვით და კომპეტენტურობების ჩამონათვალი შესაბამისი წონებით. ბუნებრივია, რომ შესაძლებელი უნდა იყოს ჩანაწერის დამატება, წაშლა ან რომელიმე ჩანაწერის შესწორება. პროცესის დაწყების წინ ცხრილიდან შეირჩევა შესაბამისი კატეგორიის სასურველი რაოდენობის შემფასებლები და კომპეტენტურობები შესაფასებელი პირის კომპეტენციებისა (ფუნქციების) და შემფასებელთა კატეგორიის მიხედვით.

შეფასების პროცესი ხორციელდება ჩვენს მიერ შეთავაზებული წესით, რომელშიც გარკვეული ცვლილებებია შეტანილი მისი სრულყოფის მიზნით [1]. კერძოდ, თითოეული კომპეტენტურობისთვის გათვალისწინებულია შესაბამისი წონა და მისი ჯამური ქულის გამოსათვლელად ყველა შემფასებლის ქულათა საშუალო არითმეტიკული მრავლდება წონაზე. პრაქტიკულად შესაძლებელია შეფასების ნებისმიერი შკალის გამოყენება, მაგრამ გამოთვლების გამარტივების მიზნით დაუშვათ, რომ თითოეული შემფასებელი ცალკეულ კომპეტენტურობას აფასებს 5 ბალიანი შკალით (ცხრილი 1).

ცხრილი 1

	მნიშვნელობა
0	სუსტი - კომპეტენტურობა აშკარად განვითარებულია
1	ზღვრული - ნაკლებად განვითარებულია
2	საშუალო - განვითარებულია საშუალო დონეზე
3	კარგი - მისაღებ დონეზეა განვითარებული
4	შესანიშნავი - გამოკვეთილად ძლიერ დონეზეა განვითარებული
N/E	გამოიყენება ეს აღნიშვნა, როდესაც კომპეტენტურობის შესაფასებლად შემფასებელს არ აქვს საკმარისი ინფორმაცია

N/E - შეფასების გარეშე

შერჩეული კომპეტენტურობების რაოდენობა აღვნიშნოთ m -ით, შემფასებლების რაოდენობა – n -ით, კომპეტენტურობის წონა – P -ით და შემფასებ-

ლის მიერ თითოეულ კომპეტენტურობაში დაწერილი ქულა – S -ით. ერთი შეფასებულის შეფასების ცხრილს ექნება შემდეგი სახე (ცხრილი 2).

ცხრილი 2

კომპეტენტურობა შემფასებელი	1	2	3	...	m
1	S ₁₁	S ₁₂	S ₁₃	...	S _{1m}
2	S ₂₁	S ₂₂	S ₂₃	...	S _{2m}
3	S ₃₁	S ₃₂	S ₃₃	...	S _{3m}
...	...	...	...	...	...
n	S _{n1}	S _{n2}	S _{n3}	...	S _{nm}

განვსაზღვროთ ერთი ობიექტის მიერ j -იურ კომპეტენტურობაში მისაღები ქულის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა. რადგან თითოეული შემფასებლის მიერ j -იურ კომპეტენტურობაში დაწერილი ქულის მაქსიმალური მნიშვნელობა არის 4, n -შემფასებლის შემთხვევაში მათი საშუალო

არითმეტიკულის შესაძლო მაქსიმალური ქულა იქნება 4, ხოლო j -იურ კომპეტენტურობაში მისაღები ქულის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა (Q_{jmax}) ტოლი იქნება მაქსიმალური საშუალო ქულისა და j -იური კომპეტენტურობის წონის ნამრავლისა.

$$Q_{jmax} = 4 \times P_j \quad (1)$$

სადაც, $j = 1, 2, \dots, m$ P_j – j -იური კომპეტენტურობის წონა.

განისაზღვრება შეფასებული ობიექტის მიერ მიღებული ჯამური ქულის შესაძლო მაქსიმალუ-

რი მნიშვნელობა (Q_{max}). იგი ტოლი იქნება ყველა j -იური კომპეტენტურობის მაქსიმალური ქულების ჯამისა.

$$Q_{max} = \sum_{j=1}^m Q_{jmax} \quad \text{ან} \quad Q_{max} = 4 \times \sum_{j=1}^m P_j \quad (2)$$

j -იური კომპეტენტურობის შეფასების რეალური ქულის გამოსათვლელად გამოითვლება თითო-

ეული შემფასებლის მიერ j -იურ კომპეტენტურობაში მიღებულ ქულათა საშუალო არითმეტიკუ-

ლი. ამისათვის შეიკრიბება ყველა i -ური შემფასებლის მიერ j -იური კომპეტენტურობის შეფასების ქულა და გაიყოფა შემფასებელთა რაოდენობაზე (n). თუ i -ური შემფასებელი გამოიყენებს შეფასებას N/E , ეს შეფასება არ გამოიყენება კომპეტენტურობაში დაგროვილ ქულათა საშუალო

არითმეტიკულის გამოსათვლელად. დაითვლება თუ რამდენია ასეთი შეფასება მოცემული j -ური კომპეტენტურობის შეფასებისას და მათი რაოდენობა (k) გამოაკლდება შემფასებელთა საერთო რაოდენობას (n).

$$S_{javg} = \left(\sum S_{ij} \right) / (n - k_j) \quad (3)$$

სადაც, S_{javg} - j -იური კომპეტენტურობის შეფასების ყველა ქულათა საშუალო არითმეტიკული;
 k - j -იური კომპეტენტურობის შეფასებაში N/E შეფასებათა რაოდენობა; $i = 1, 2, \dots, n$

j -იურ კომპეტენტურობაში მიღებული საშუალო ქულა გამრავლდება ამ კომპეტენტურობის წონაზე და მიიღება შეფასებული ობიექტის ჯამური ქულა j -იურ კომპეტენტურობაში.

$$Q_j = S_{javg} \times P_j \quad (4)$$

სადაც, $j = 1, 2, \dots, m$

საბოლოოდ გამოითვლება შეფასებული ობიექტის საერთო (ჯამური ქულა). იგი არის ყველა

კომპეტენტურობაში მიღებული ქულების ჯამი.

$$Q_f = \sum_{j=1}^m Q_j \quad (5)$$

სადაც, $j = 1, 2, \dots, m$

ზემოთ აღწერილი ამოცანის ამოხსნის კომპიუტერული პროგრამის ალგორითმის ბლოკ-სქემა თან ერთვის.

თითოეული შეფასებული მუშაკისათვის გამოთვლილი Q_j და Q_f ქულები შეინახება მონაცემთა ბაზაში და მათ საფუძველზე შევძლებთ შეფასასოთ:

1. თითოეული მუშაკი – განვსაზღვროთ თუ რა დონეზე აკმაყოფილებს იგი კრიტერიუმებს და სად აქვს ჩავარდნა.
2. მსგავსი პროფესიების მქონე მუშაკების საერთო დონე კონკრეტული კომპეტენტურობისათვის.

მუშაკის ინდივიდუალური შეფასებისას მიღებული კომპეტენტურობის ქულა (Q_j), შედარდება j -იური კომპეტენტურობის შესაძლო მაქსიმალურ

ქულას (Q_{jmax}). იმის მიხედვით თუ შესაძლო მაქსიმუმის (Q_{jmax}) რამდენი პროცენტი შეადგინა მიღებულმა ქულამ (Q_j), განისაზღვრება კომპეტენტურობის დონე (თუ რამდენად განვითარებულია იგი). თითოეული კომპეტენტურობისათვის მოხდება ასეთი შედარება და საბოლოოდ მივიღებთ გრაფიკს სადაც ნაჩვენებია იქნება ყოველი კომპეტენტურობის განვითარების დონე ცალკეული ინდივიდისათვის.

ასევე შევადარებთ ყველა კომპეტენტურობაში მიღებულ ქულათა შესაძლო მაქსიმუმის Q_{max} – ის რამდენი პროცენტი შეადგინა ობიექტის მიერ მიღებულმა ჯამურმა ქულამ (Q_f). ამის მიხედვით განისაზღვრება შეფასებული ინდივიდის მიერ სამუშაოს შესრულების დონე ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის მიხედვით (ცხრილი 3).

ცხრილი 3

პროცენტული მაჩვენებელი	დონე	შეფასება	განმარტება
91%-100%	A	საუკეთესო	სამუშაოს საუკეთესო შესრულება
71%-91%-მდე	B	კარგი	შედეგი შეესაბამება სამუშაოს უმეტეს მოთხოვნებს
41%-71%-მდე	C	საშუალო	შესრულების დამაკმაყოფილებელი დონე
21%-41%-მდე	D	ზღვრული	სამუშაოს შესრულება არასრულფასოვანია მთელ რიგ პუნქტებში
0%-21%-მდე	E	სუსტი	არადაკმაყოფილებელი – შედეგები ძირითადად მიუღებელია

იმის დასადგენად, თუ ორგანიზაციის მასშტაბით რა მდგომარეობა გვაქვს მსგავსი თანამდებობების შეფასებისას, საჭიროა ყველა შეფასებული მუშაკის Qj და Qf ქულების საშუალო მნიშვნე-

ლობის გაანგარიშება. j-იურ კომპეტენტურობაში ყველა შეფასებულის მიერ მიღებულ ქულათა საშუალო მნიშვნელობა გამოითვლება ფორმულით:

$$Qj_{avg} = \left(\sum_{a=1}^N HaQj \right) / N \quad (6)$$

სადაც, N - არის შეფასებულ მუშაკთა რაოდენობა, რომელთაც მსგავსი სამუშაო აქვთ და შეფასებულები არიან მსგავსი კითხვარით.
HaQj – არის შეფასებული Ha მუშაკის j – იური კომპეტენტურობის ქულა.

ყველა შეფასებულის მიერ მიღებულ ქულათა საშუალო მნიშვნელობა j-იურ კომპეტენტურობაში (Qj_{avg}) შედარდება j-იურ კომპეტენტურობაში მისაღები ქულის შესაძლო მაქსიმალურ მნიშვნელობას (Qj_{max}) და განისაზღვრება თითოეული j-იური კომპეტენტურობის განვითარების დონე მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით. მეტი თვალსაჩინოებისთვის შედეგების ასახვა შეგვიძლია გრაფიკულად.

შეთავაზებული ალგორითმის გამოყენების მაგალითი პროფესორ-მასწავლებელთა შეფასება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში პროფესორ-მასწავლებელთა შეფასების ერთ-ერთი მეთოდი გულისხმობს სპეციალური კომისიის, სტუდენტების, კოლეგების მიერ მათი კომპეტენტურობის შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. შესაძლებელია ერთ-ერთ ელემენტად გამოყენებული იქნას შეფასების ობიექტის თვითშეფასება [1].

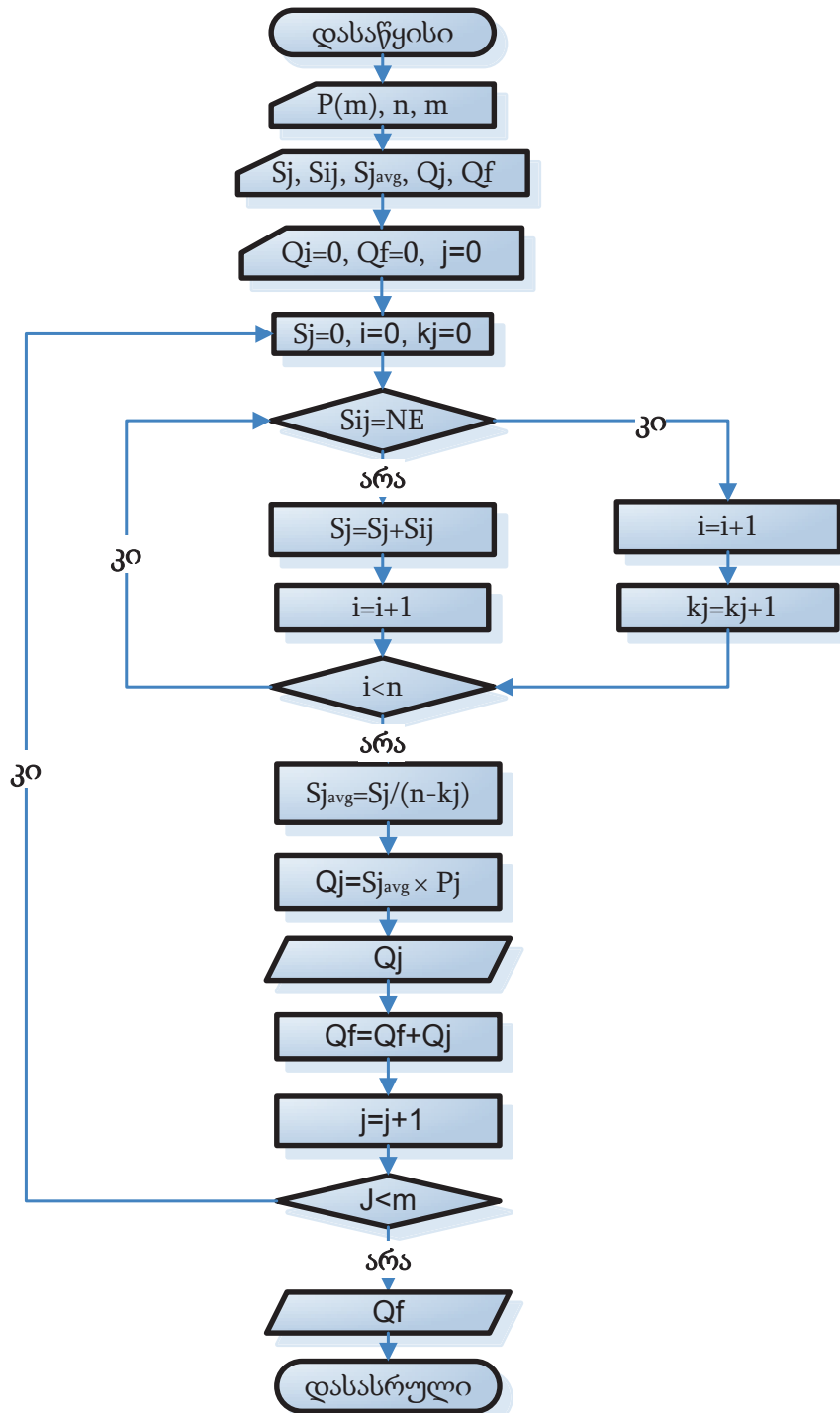
აღნიშნული მეთოდის გამოყენებით საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში უკვე ერთი წელია მიმდინარეობს აკადემიური პერსონალის შეფასება. შეფასება დაგეგმილი იყო უნივერსიტეტის რექტორის ბრძანებით სპეციალურად შექმნილი კომისიისა და სტუდენტების მიერ. კომისიის მიერ შეფასებისას გამოიყენება 11 კრიტერიუმი: საუბრობის გასაგებად და გამართულად; აწვდის შესაბამის ინფორმაციას, არსებულ შეხედულებებსა და არგუმენტებს, ნათლად გამოყოფს საკვანძო საკითხებს; ლექციას წარმართავს თავდაჯერებულად; აძლევს სტუდენტებს აქტიურობის საშუალებას; აუდიტორიის მოთხოვნებზე, რეაქციასა და უკუკავშირზე სწრაფად და სწორად რეაგირებს; სტუდენტების შეკითხვებზე იძლევა სწორ და ამომწურავ პასუხებს; ლექციის პროცესში იყენებს ვიზუალურ საშუალებებს (სლაიდებს, თვალსაჩინოებებს, ვიზუალურ დანართებს, დაფას და სხვ.); საპრეზენტაციო მასალა (სლაიდი, ნახაზი, ფორმულა ან სხვა რაიმე ვიზუალური თვალსაჩინოება) შედგენილია სწორად, ლაკონურად და სტუდენტებისათვის გასაგებად; სალექციო დროს ანაწილებს რაციონალურად; ზრუნავს საკუთარ იერზე; იცავს ეთიკურ ნორმებს.

სტუდენტის მიერ პედაგოგის შეფასების კითხვარში, გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, გამოყენებულია დამატებითი კრიტერიუმები, სულ 20: უზრუნველყოფს სტუდენტთა ორიენტირებას სწავლის პროცესზე; სამართლიანად აფასებს სტუდენტს წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით; განსაზღვრავს სტუდენტთა განვითარების შესაძლებლობებს, აძლევს რჩევებს საჭირო მიმართულებით და ა.შ.

ბუნებრივია, რომ შესაფასებელი პირებისა და კომპეტენტურობების, ასევე, შემფასებლებისა და მათი კატეგორიების დიდი რაოდენობის შემთხვევაში, პრაქტიკულად შეუძლებელია ავტომატიზაციის გარეშე შეფასების შედეგების სრულყოფილი ანალიზი ყველა პარამეტრის მიხედვით. ამოცანა კიდევ უფრო გართულებდა, თუ კომპეტენტურობებსა და შემფასებელთა კატეგორიებს მივანიჭებთ წონებს საბოლოო შეფასებაში მათი წვლილის შესაბამისად. პრაქტიკულად, ზემოაღნიშნული მეთოდით ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჩატარებული შეფასების პროცესის შედეგად ხდებოდა შეფასებული პირების ცალკეული კომპეტენტურობის განვითარებისა და საერთო დონის განსაზღვრა. ამასთან გამოყენებული იქნა მხოლოდ ერთი კატეგორიის შემფასებელთა – კომისიის მონაცემები და ყველა კომპეტენტურობა თანაბრად მონაწილეობდა შეფასების საბოლოო ქულის დადგენაში, რაც აღნიშნული პროცედურის გარკვეულ ნაკლს წარმოადგენს.

შეთავაზებული ალგორითმის გამოყენებით შექმნილი კომპიუტერული პროგრამის დახმარებით შეფასების პროცესის წარმართვა საშუალებას მოგვცემს გამოვიყენოთ ნებისმიერი რაოდენობის კომპეტენტურობები და შემფასებელთა კატეგორიები, მივცეთ მათ სათანადო წონები, არ არის, აგრეთვე, შეზღუდული შეფასებულთა რაოდენობა. ალგორითმი, ფაქტობრივად, წარმოადგენს პროგრამის ბირთვს, რომლის საშუალებითაც ხდება შეფასების შედეგების ანალიზი, მათი სისტემატიზაცია და დაჯგუფება. აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია პროგრამას ჰქონდეს განშტოებები, რომლებიც შედგენილი იქნება ანგარიშების სასურველი ფორმების შესაბამისად.

პერსონალის შეფასების კომპიუტერული პროგრამის ალგორითმის ბლოკ-სქემა



GIORGI DZIDZIGURI
ZURAB ZURABISHVILI
NUGZAR CHADUNELI
MARIAM KVACHANTIRADZE
SHORENA LOMIDZE

ALGORITHM FOR COMPUTERIZATION OF PERSONNEL EVALUATION

Summary

The successful functioning of any organization is impossible without the utilization of contemporary management methods. Therefore, the development and implementation of these methods considering the specifics of the particular organization is very important and at the same time complex task. HR management with its key mechanism of the personnel appraisal is the central component of the management system in whole. Objective, transparent and fair system of performance evaluation has a crucial role for introduction of staff motivation and job management systems. This applies in particular to analysis of appraisal results, as to the source for making concrete decisions. One of the ways for solving this problem is computerization of appraisal process.

The article describes universal algorithm for the analysis of personnel appraisal results and forming of respective reports. The software designed in accordance to this algorithm will enable appraisal of any type of employees of any kind of organization, with condition that standards and criteria for evaluation of performance quality and employees' competencies are defined preliminary. The number of competencies, employees to be assessed as well as number of assessors and their categories isn't limited.

Also, each competency to be assessed and assessors' each category can have a weight, which determines its value in the final score. These weights may be changed in accordance with goals of the assessment, the employee's functions and other conditions. In fact the proposed algorithm is the core of the computer program, enabling the analyzing of appraisal results, systematization and grouping them by different factors.

The example of utilizing of the algorithm at the higher education institution for appraisal of faculty is provided at the end of the article.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. დიმიტრი გ., ზურაბიშვილი ზ., მხეიძე ხ., დათიაშვილი თ., გონგლაძე შ., საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში მეცადინეობების ხარისხის ამაღლების ზოგიერთი საკითხი, თბილისი, სტუ, ჟურნალი „ბიზნეს-ინჟინერინგი“, 2011, № 1, გვ. 8-20.
2. Хруцкий В., Толмачев Р., Оценка персонала, Москва, Финансы и Статистика, 2007, 224 с.
3. Pamalyn C. Allen, The development and assessment of a multi-method performance appraisal system for self-managed work teams, Wichita State University, 1992, 156 pages.
4. Dessler, Gary. Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, 2004