

თანამშრომლის პოტენციალის შეფასება როგორც კარიერული ზრდის წინაპირობა

ანა ნატროშვილი
სტუ-ს დოქტორანტი

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი, შეფასება, კრიტერიუმი, ხელმძღვანელი, კადრები, სანარმო, თანამშრომელი, მიღება, კანდიდატი, თანამდებობა, მენეჯმენტი.

EVALUATION OF THE EMPLOYEE'S POTENTIAL AS A PREREQUISITE FOR CAREER GROWTH

Ana Natroshvili
Phd student of GTU

Keywords: personnel, evaluation, criterion, employee, personnel, enterprise, employee, admission, candidate, position, management.

შესავალი

დღეს პერსონალის შეფასება ერთ-ერთი გავრცელებული პროცედურაა. როგორც წესი ის წარმართება არაფორმალურად, ხოლო ხელმძღვანელი ახდენს პერსონალის შეფასებას მისთვის მისაღები კრიტერიუმების მიხედვით, ან პირიქით იყენებს ყოველად ცნობილ შეფასების მეთოდოლოგიას. ზუსტად ამ ორი ტიპის სუბიექტურისა და არასისტემური შეფასება არის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების წინაპირობა დაწინაურების, პრემირების, გადაყვანის, სასჯელის გამოცხადების, საკვალიფიკაციო კურსებზე მივლინების და სამუშაო აღწერილობაში ცვლილებების შეტანის ინიცირებისას. უშუალო ხელმძღვანელი როგორც წესი არ იძლევა უკუკავშირის იმის შესახებ, თუ რითი ხელმძღვანელობს ის როცა იღებს ამა თუ იმ გადაწყვეტილებას მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების მიმართ. ასეთი ტიპის შეფასება ვერ შეასრულებს მმართველობით ფუნქციას იმდენად რამდენადაც ვერ ახდენს თანამშრომელზე გავლენას.

ეფექტური მართვა და ფორმალური პროცედურების გამოყენება უწინარეს ყოვლისა დამოკიდებულია პერსონალის შეფასების სისტემის ინტეგრაციის დონეზე თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემისა და სწავლების სისტემასთან, ასევე სანარმოს პირველად მიზნებსა და ამოცანებზე.

მოქმედი პერსონალის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები

პერსონალის კარიერული ზრდის საფუძველს წარმოადგენს რაოდენობრივი და თვისებრივი კრიტერიუმების ერთიანობა და ასევე თანამშრომელთა პროფესიული პოტენციალი.

„კრიტერიუმი“- ეს არის სამუშაოსა და სამუშაო ადგილის ისეთი მახასიათებლები, რომლითაც ქმნიან ე.წ. „სრულყოფილების სტანდარტებს“, რომლებსაც უნდა მიაღწიოს, როგორც თანამშრომელმა ასევე სანარმომ, რათა შეძლოს დასახული მიზნების რეალიზება.

„რაოდენობრივი კრიტერიუმები“ - რაც შესაძლებელია დაითვალოს, რათა განსაზღვროს პერსონალის ეფექტური მუშაობისთვის საჭირო საკვანძო მაჩვენებელი, რომელიც აგებულია კონკრეტული სანარმოს კონკრეტულ გეგმებზე. ხელმძღვანელს აღნიშნული გეგმების შესრულებისას ეძლევა საშუალება შეაფასოს აღწევს თუ არა თანამშრომელი კონკრეტულ შედეგებს.

„რაოდენობრივი კრიტერიუმები“ (კომპეტენცია) - საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების დონე და პოტენციალი, ასევე თვისებრივი კომპეტენციები არის თანამშრომელთათვის მისაბაძი ქცევიდან გამომდინარე, რომელიც გამომდინარეობს სანარმოს სტრატეგიული მიზნებიდან.

ასე მაგალითად:

სს „თელასში“ აღნიშნული საკითხი რეგულირდება შესაბამისი მეთოდოლოგიით „მუშაკთა შეფასება“, რომელიც დამტკიცებულია გენერალური დირექტორის ბრძანებით. წინამდებარე დებულება ადგენს სს „თელასის“ მუშაკების, გენერალური დირექტორის გარდა, შეფასების სისტემას.

წინამდებარე დებულების მიზანს წარმოადგენს მაღალეფექტური მუშაკების გამოვლენა მათი განვითარების და მაღალი შედეგების მიღწევაში დაინტერესების გაზრდის მიზნით.

გენერალური დირექტორის ან უფლებამოსილი პირის (მინდობილობის თანახმად) მიმართ ყველა რეკომენდაციას პერსონალის შეფასების საზოგადოებაში დადგენილ სისტემაში ცვლილებებისა და დამატებების შეტანის შესახებ ამზადებს პმს უფროსი.

ყოველწლიურად პმს იწყებს მუშაკების შეფასების პროცესს არა უგვიანეს 30 აპრილისა, აგზავნის რა ქვედანაყოფებში შესაბამის სამსახურებრივ წერილს. მუშაკთა შეფასების პროცესი გრძელდება არაუმეტეს 2 თვისა მუშაკის უშუალო ხელმძღვანელი ახორციელებს მუშაკის შეფასებას თანამდებობრივ ინსტრუქციასთან შესაბამისობაზე კრიტერიუმების შესაბამისად.

უშუალო ხელმძღვანელი, მუშაკების შეფასების განხორციელების შემდეგ, ავსებს „დადგენილი შეფასებების რეესტრს“, ათანახმებს მას ზემდგომ ხელმ-

ძღვანელთან (სამმართველოს ყოველწლიურად პმს ინყებს მუშაკების შეფასების პროცესს არა უგვიანეს 30 აპრილისა, აგზავნის რა ქვედანაყოფებში შესაბამის სამსახურებრივ წერილს. მუშაკთა შეფასების პროცესი გრძელდება არაუმეტეს 2 თვისა მუშაკის უშუალო ხელმძღვანელი ახორციელებს მუშაკის შეფასებას თანამდებობრივ ინსტრუქციასთან შესაბამისობაზე დანართის კრიტერიუმების შესაბამისად. უშუალო ხელმძღვანელი, მუშაკების შეფასების განხორციელების შემდეგ, ავსებს „დადგენილი

შეფასებების რეესტრს“, ათანახმებს მას ზემდგომ ხელმძღვანელთან (სამმართველოს ხელმძღვანელი / დარგობრივი დირექტორი) და კონსოლიდირებული რეესტრი გადაეცემა პმს პასუხისმგებელ მუშაკს შიდა საქმისწარმოების პროგრამის მეშვეობით.

უშუალო ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს უკუკავშირს მუშაკებისთვის მათთვის მიცემულ შეფასებასთან დაკავშირებით, თითოეულ მუშაკთან შეხვედრის ჩატარების მეშვეობით.

3 შეფასებაზე ნომინირებული მუშაკების სია ფორმირდება სტრუქტურული ქვედანაყოფის

ხელმძღვანელის მიერ და ეგზავნება შესათანხმებლად მიმართულების დირექტორს/სამმართველოს ხელმძღვანელს. უშუალო ხელმძღვანელისა და მიმართულების დირექტორის აზრთა სხვადასხვაობის შემთხვევაში, სია განიხილება კადრებთან მუშაობის კომიტეტზე. შეფასებაზე ნომინირებული მუშაკების სია, განიხილება კადრებთან მუშაობის კომიტეტზე გადაწყვეტილების ობიექტურობის ფორმირებისათვის და გენერალი დირექტორის ან უფლებამოსილი პირის მიერ დასამტკიცებლად (მინდობილობის შესაბამისად).

ახალი თანამშრომლის შეფასება მიღების დროს

ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს მიიღოს სამართლიანი და სწორი გადაწყვეტილება ეს არის თანამდებობაზე კანდიდატის ემოციური შეფასება. ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდი არის „ინტერვიუ კომპეტენციების მიხედვით“. მეთოდიკა დაფუძნებულია ტიპიური სიტუაციების ანალიზზე, ე.წ. „ქეისების“ ანალიზზე. ხელმძღვანელი წინასწარ ადგენს კითხვარს იმის დასადგენად, თუ რამდენად აქვს კანდიდატს განვითარებული ძირითადი კომპეტენციები, შემდეგ ქულათა სისტემის აფასებს თვითოეულს.

მაშინ როცა უკვე არსებობს ინფორმაცია ძირითადი კომპეტენციების ქონასთან დაკავშირებით, ისეთი კითხვა უნდა დაისვას, რომელსაც არ აქვს კონკრეტული პასუხი, იმ შემთხვევაში თუკი გვაინტერესებს შეუზღია თუ არა პირს იპოვოს გამოსავალი არასტანდარტული სიტუაციიდან, მაშინ უნდა ვთხოვოთ მოგვიყვეს აქვს თუ არა გამოცდილებაში ჩიხიდან გამოსავლის პოვნის სიტუაციები.

ასე მაგალითად:

სს „თელასი“ ახალი თანამშრომლის შეფასებას ახდენს კომისიურად, გენერალური დირექტორის ბრძანების საფუძველზე. სს „თელასის“ მოქმედი რეგლამენტის ბიზნეს-პროცესის «პერსონალის შერჩევის შესახებ» ფარგლებში ვაკანტურ თანამდებობაზე კანდიდატების შერჩევის სამუშაო ჯგუფის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მიზნით, კანდიდატებთან გასაუბრების ფორმატში, სამუშაო ჯგუფის დასწრებული სხდომის ჩატარების შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფის მდივანმა:

- სხდომის ჩატარებამდე არა უგვიანეს 1 სამუშაო დღით ადრე გაუგზავნოს მონაწილეების რეზიუმეები (CV) სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრს გასაცნობად.

- სხდომის ბოლოს, ყველა კანდიდატთან გასაუბრების შემდეგ, გამოუცხადოს

- წევრებს კენჭის ყრის ქულები თითოეული კანდიდატის მიხედვით.

- წევრებს კენჭის ყრის შედეგად პოზიციაზე არჩეულად მიჩნეული იქნას კანდიდატი,

- რომელმაც მიიღო ყველაზე ბევრი ქულა.

- მდივანმა უზრუნველყოს ოქმის მომზადება და მისი ხელმოწერა სჯ-ის ყველა დამსწრე წევრის

- მერ, სხდომის ჩატარებიდან არა უმეტეს 2 სამუშაო დღის განმავლობაში.

დასკვნა

თანამშრომლის კარიერული ზრდა საწარმოში არ შეეიძლება ხდებოდეს საკუთარი პოტენციალის რეალიზების სურვილის გარეშე და ხელმძღვანელობის დაინტერესებისა და ხელშეწყობის გარეშე. ის საწარმოები, რომლების აცნობიერებენ თანამშრომელთა კარიერული ზრდის მართვის მნიშვნელობას, ზრდიან საწარმოს კონკურენტუნარიანობას, ხოლო თანამშრომელთა კარიერული ზრდის დაგეგმარება წარმოადგენს კაპიტალ-დაბანდებას საწარმოს სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. სს „თელასი“-ს მოქმედი რეგლამენტი“ თანამშრომელთა შეფასება“ და ბრძანება „სს „თელასის“ ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატების შერჩევის სამუშაო ჯგუფის ახალი შემადგენლობის დამტკიცების შესახებ“

2. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2003

3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. М., 2002. С. 21.

4. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия, 2000

5. Щёлкин Г.В., Основы кадрового менеджмента, стр.109-123.,1999г.