

Գևահատումը անձնակազմի կառավարման կարևոր գործառնություններից մեկն է: Դրա դերը կազմակերպության կառավարման համակարգում այն է, որ հենց դրա հիմքով է կառավարող սուբյեկտն ընդունում համապատասխան որոշումներ: Ընդունվելիք որոշման արդյունավետությունը կախված է այն բանից, թե ինչքանով է որակավորվել և հուսալի այդ տեղեկատվությունը: Գևահատման նշանակությունը բարձր է նաև այն պատճառով, որ այն կապում է անձնակազմի կառավարման համակարգի բոլոր տարրերը:

Անհնար է իրագործել անձնակազմի կառավարում՝ առանց կազմակերպելու աշխատակիցների գործնական, անձնային և մասնագիտական որակների գնահատումը:

Հարկ է նշել, որ անձնակազմի կառավարման ոլորտում գնահատման խնդիրը ամենաբնիկ մշակվածներից մեկն է՝ թե՛ տեսական, թե՛ գործնական ուղղություններում: Ժամանակակից տեսության մեջ շեշտն առաջին հերթին դրվում է անձնակազմի կառավարման առանձին տարրերում մշակվող գնահատման մեխանիզմների վրա (առավել հաճախ՝ կադրերի ընտրության և կարիերայի կառավարման ժամանակ): Դրա հետ մեկտեղ, առանձին դիտարկվում են կա՛մ աշխատակիցների անձնային հատկանիշների գնահատման հարցերը, կա՛մ աշխատանքի արդյունավետության գնահատման հարցերը: Դրանով խախտվում է գնահատման միասնական մեթոդաբանական ուղղվածությունը, մարդը մի դեպքում դիտարկվում է որպես անհատ, իսկ մի դեպքում՝ որպես տնտեսական որոշակի արդյունքներ կրող: Ապացուցված է նաև, որ աշխատանքի արդյունավետությունը եակնորեն կախված է մարդու անձնային և գործնական որակներից, եւ համապատասխանաբար՝ անձնակազմի կառավարումը պետք է կրի համալիր բնույթ:

Մյուս կողմից՝ գրականության մեջ նկարագրվող գնահատման մեթոդները եւ գործընթացները առաջարկվում է անցկացնել համապատասխան անհրաժեշտության դեպքում (ռոտացիայի իրագործման, տեղափոխությունների, նյութական խրախուսման ֆոնդի ձեւավորման ժամանակ եւ այլն): Կարծում ենք, որ անձնակազմի գնահատումը պետք է կրի պարբերական բնույթ, այլ ոչ թե անցկացվի դեպքից դեպք: Այլապես այն կբերի տեղեկատվության այլափոխության, երբ ուշադրության կենտրոնում են միայն վերջին իրադարձությունները, իսկ աշխատակիցների աշխատանքային վարքագծի դրական և բացասական առավել վաղ դրսևորումները «մոռացվում են»:

Օրինակ՝ եթե չանցկացվի անձնակազմի պարբերական գնահատում, ապա կհասնվակային կամ տարեկան պարգևատրումների ժամանակ ղեկավարը ուշադրություն է դարձնում աշխատակցի վերջին շրջանում ունեցած նվաճումների վրա, քանի որ հենց այսօրվա խնդիրներն են առաջին հայացքից թվում առավել կարևոր, իսկ այն, ինչ արվել է նախկինում, արդեն արված է, այսինքն՝ եւ՛ հրատապությունը եւ՛ կարբերությունը կորսվել են՞:

Այդ պատճառով առաջատար ղեկավարները, չսպասելով անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանման օգնության, վարում են իրենց աշխատակիցների գործունեության տարբեր դրսևորումների հաշվառում: Դրա առեւտրաարտադրական խոշոր կազմակերպություններում անցկացված հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ առավել հաճախ (մոտ 90% դեպքերում) այդ գրառումները

վերաբերում են բացասական բնույթագրերին՝ աշխատանքի ընթացքում կատարված սխալներ, աշխատանքային կարգապահության խախտումներ: Դա, իհարկե, չի կարելի դիտել որպես ամբողջական եւ արժանահավատ տեղեկություն, ավելին՝ այդպիսի գնահատականները չեն համապատասխանում ժամանակակից մենեջմենթի պահանջներին: Այսպիսով՝ չհամակարգված մոտեցումը նվազեցնում է գնահատման արժանահավատությունը:

Ուսումնասիրելով ԳՅ անձնակազմի գնահատման պրակտիկան՝ պարզ է դառնում, որ այն ավելի հաճախ կրում է պարզունակ բնույթ (գնահատվում է աշխատանքային ստաժը, տարիքը, որակավորման բարձրացման դեպքերը եւ այլն), հիմնվում է գնահատող անձանց սուբյեկտիվ նախասիրությունների վրա: Գիտական հիմնավորված մեթոդներ հազվադեպ են օգտագործվում: Սակայն անհրաժեշտ բերել մի օրինակ, որն ապացուցում է, որ հայրենական ընկերություններում անձնակազմի կառավարումը դրվում է բարձր հիմքերի վրա: Խոսքը ԳՅ-ում շինանյութի արտադրությամբ, ներկրմամբ եւ վաճառքով զբաղվող ընկերություններից մեկի մասին է:

Այս ընկերությունում մենք մշակել ենք կադրերի գնահատման մի համակարգ, որը միաժամանակ կարողանում է լուծել անձնակազմի կառավարման 2 կարևոր փուլերում առաջացող խնդիրները: Այդ փուլերն են.

- ✓ անձնակազմի ուսուցում,
 - ✓ կարիերայի կառավարում:
- Նշված գնահատման համակարգը դեռեւս մշակման փուլից ուներ շատ առանձնահատկություններ: Այսպիսով՝ ներկայացնենք վերը նշված ընկերության անձնակազմի գնահատման համակարգը:

Գնահատման համակարգի կարբերագույն տարրերն են.

- **Պաշտոնի անձնագրերի մշակում**
Պաշտոնի անձնագրերը մշակվել են այն սկզբունքով, որ գնահատելի լինեն այնտեղ նշված անձնային, մասնագիտական որակները: Յուրաքանչյուր պաշտոնի անձնագրում նշվում է, թե այս կամ այն հատկանիշը որքանով է կարևոր տվյալ հաստիքի համար, եւ դա գրանցվում է որոշակի թվային համակարգով (1-100 միավոր).

Օրինակ՝ գիտելիք մարքեթինգային գործունեությունից - 86 միավոր,

- **Անձնակազմի խմբավորում**
Ընկերության անձնակազմը բաժանվել է 4 հիմնական խմբի.
✓ կրտսեր սպասարկող անձնակազմ,
✓ մասնագետներ,
✓ միջին օղակի ղեկավարներ,
✓ բարձր օղակի ղեկավարներ:

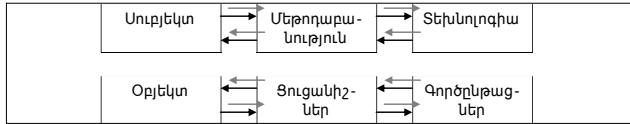
- **Անձնակազմի գնահատում ատեստավորման միջոցով**
Սա հանդիսանում է կարբերագույն եւ ամենապատասխանատու փուլերից մեկը, եւ այստեղ դրսևորված սուբյեկտիվիզմը կարող է ամբողջապես աղավաղել գնահատման ամբողջ համակարգը: Այդ պատճառով մեծ ուշադրություն է դարձվել ատեստավորող հանձնաժողովների կազմի ընտրության վրա:

Ատեստավորումն անցկացվում է բոլոր օղակի աշխատակիցների համար՝ հաշվի առնելով նախօրոք կատարված խմբավորումը (տարբեր մակարդակներում անձնակազմի առջեւ դրված պահանջները փոխվում են):

ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐԱԳՈՒՅՆ ԳՈՐԾԱՌՈՒՅԹ

Ատենախոսության թեմա՝
Կարբերի կառավարման համակարգերի զարգացումը ԳՅ առեւտրաարտադրական կազմակերպություններում
Գիտական ղեկավար՝
Մարտիրոս ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ
Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Կարեն ԴԱՎԹՅԱՆ
ԳՊՏԳ
«Աշխատանքի տնտեսագիտություն» ամբիոնի սասիրանտ



Գնահատումն իրականացվում է այն սկզբունքով, որ արդյունքները հնարավոր լինի համեմատել պաշտոնի անձնագրերի պահանջների հետ, այսինքն՝ յուրաքանչյուր ուղղություն գնահատվում է 1-100 միավորանոց համակարգով:

● **Գնահատման արդյունքների համեմատում պաշտոնի անձնագրերի հետ,**

Այս փուլում օգտագործվում է համակարգչային հատուկ մշակված ծրագիր, որն ըստ անձնակազմի ձևավորված խմբերի կատարում է հետևյալ գործողությունները:

- ✓ գնահատում է յուրաքանչյուր աշխատակցի համապատասխանությունը սեփական հաստիքին,
- ✓ գնահատում է աշխատակցի համապատասխանությունը այս կամ այն՝ ավելի բարձր հաստիքի,
- ✓ գնահատում է ուսուցման ծրագրերի անցկացման անհրաժեշտությունը:

● **Կարիերայի պլանավորում**

Առանձնացվում են բոլոր այն հաստիքները, որոնց տվյալ աշխատակիցը համապատասխանում է 80 եւ ավելի տոկոսով: Առանձնացվածներից ընտրվում են այն հաստիքները, որոնց համար նպատակահարմար է պլանավորել աշխատակցին: Այսպիսով՝ միեւնույն աշխատակիցը միաժամանակ կարող է հավակնել մի քանի ավելի բարձր հաստիքի եւ տեղափոխվել այդ հաստիքի համար ձևավորված կարգային ռեզերվ:

● **Ուսուցման ծրագրերի կազմակերպում**

Ուսուցման ծրագրերի անցկացման հիմք է հանդիսանում համակարգչային ծրագրի տրամադրած տեղեկատվությունը:

Օրինակ 1. Եթե պարզվում է, որ տվյալ աշխատակիցը սեփական հաստիքին համապատասխանում է ոչ բավարար մակարդակով, ապա բացահայտվում է կոնկրետ թերազումների ուղղությունները, եւ դրանք վերացնելու նպատակով կազմակերպվում են ուսուցման համապատասխան ծրագրեր (դասախոսություններ, սեմինարներ, թրենինգներ եւ այլն):

Օրինակ 1-ում ներկայացված մեխանիզմը գործում է նաեւ պլանավորված հաստիքների համար:

Այսպիսով՝ պարզ է դառնում, որ մեծանում է խոշոր կազմակերպությունների հետաքրքրությունը դեպի գիտական հիմնավորված գնահատման մեթոդները, քանի որ փոփոխվող տնտեսական պայմանները անհրաժեշտություն են ստեղծում օպտիմալացնել անձնակազմի թիվը, կատարելագործել արտադրական տեխնոլոգիաները եւ համապատասխանաբար՝ աշխատակցների վերաբաշխում կատարել, իսկ աշխատակցի շուկայում ձևավորված իրադրությունը հնարավորություն է տալիս կատարել մեծ ընտրություն:

Այս ամենը վկայում է, որ անձնակազմի գնահատումը հանդիսանում է անձնակազմի կառավարման գիտության ու պրակտիկայի «աբիլիտյան գարշապարը» եւ պահանջում է խոր ուսումնասիրություն:

Այս խնդիրների մեջ քիչ ուսումնասիրված են մնում գնահատման օբյեկտի եւ սուբյեկտի փոխհարաբերության հարցերը:

Գնահատման այս կամ այն սուբյեկտի ընտրությունը պետք է իրականացնել՝ ելնելով հետևյալ սկզբունքներից⁹:

- **Ձեռնհասության սկզբունք.** սուբյեկտը պետք է ունենա գնահատման գործիքների օգտագործման հմտություններ եւ փորձ, որը համապատասխանում է ընկերության ընդունած՝ անձնակազմի կառավարման մեթոդաբանությանը: Սա ստացված գնահատականների արժանահավատության եւ հուսալիության երաշխիք է եւ, միաժամանակ, պահանջում է ուսումնական ծրագրեր ու, թրենինգների կազմակերպում:
- **Տեղեկացվածության սկզբունք.** սուբյեկտը պետք է ունենա գնահատվող օբյեկտի մասին անհրաժեշտ տեղեկատվություն: Ինչքան խոր է գնահատումը, այնքան ավելի մանրամասնություններ պետք է իմանաք:

Այս սկզբունքը ծառայում է գնահատման հիմնավորվածության եւ հուսալիության բարձրացմանը:

- **Տնտեսման սկզբունք.** այս սկզբունքից ելնելով՝ պետք է ընտրել գնահատման այնպիսի սուբյեկտ, որը կապահովի գնահատման արժանահավատություն եւ հուսալիության անհրաժեշտ մակարդակ՝ դրա համար հատկացված միջոցներով (կյութական եւ

ժամանակային ռեսուրսներ):

Այդ պատճառով բարձր որակավորում ունեցող գնահատման կենտրոնների ներգրավումը լայն տարածում է ստացել արտասահմանում, իսկ Հայաստանում դեռեւս շատ քիչ է նման փորձը, քանի որ փորձում են գնահատման խնդիրը լուծել սեփական ուժերով:

Մի շարք ընկերություններում գնահատման համակարգերի մշակման փորձը թույլ է տալիս պատկերավոր ներկայացնել օբյեկտի եւ սուբյեկտի փոխհարաբերությունները (տես՝ գծապատկերը):

Գնահատման նպատակին համապատասխան՝ որոշվում են բոլոր այն ցուցանիշները, որոնք անհրաժեշտ է գնահատել: Այս անհրաժեշտ է մշակել գործընթացներ, որոնց օգնությամբ պետք է անցկացվի այդ գնահատումը: Այդ գործընթացների ամբողջությունը եւ գնահատման կազմակերպչական պայմանները հանդիսանում են գնահատման իրականացման տեխնոլոգիան:

Այս ամենը պետք է համակարգվի մեկ մեթոդաբանության մեջ, որը ներառվում է գնահատման գործընթացում, որն էլ կոչված է ապահովել գնահատման միասնական հիմք, ըստ տարբեր ցուցանիշների համեմատման հնարավորություն, կրկնության բացառում:

Այս ամբողջ աշխատանքը պետք է անցնի ինչպես ուղիղ (սուբյեկտից օբյեկտ), այնպես հակադարձ էլ (օբյեկտից սուբյեկտ) ուղղություններով, որպեսզի միևնույն գնահատման անցկացումը հնարավոր լինի համակարգել եւ համաձայնեցնել գնահատման համակարգի կառուցվածքային բոլոր տարրերը:

Առավել հանգամանակի քննարկենք անձնակազմի գնահատման սուբյեկտների խնդիրը: Ընդհանուր առմամբ՝ գնահատման սուբյեկտ կարելի է համարել նրանց, ովքեր իրականացնում են գնահատման գործընթացը: Այդպիսին կարող են լինել թե՛ առանձին անձինք, թե՛ օժտակալական խմբերը եւ ինստիտուտները:

Խոսելով գնահատման սուբյեկտների մասին՝ հաճախ չեն տարանջատում անձնակազմի գծով որոշում ընդունող սուբյեկտներին կոնկրետ գնահատում իրականացնող սուբյեկտներին:

Առաջին դեպքում խոսքը վերաբերում է որոշակի իրավասություններ ունեցող սուբյեկտներին, ովքեր կարող են անմիջականորեն չմասնակցել գնահատման գործընթացին: Դա առավել հաճախ ընկերությունների բարձր ղեկավարությունն է, երբեմն նաեւ գծային ղեկավարները: Նրանք կարող են միայն օգտվել գնահատման արդյունքներից: Այս իմաստով նրանք, որպես գնահատման սուբյեկտ, հանդես են գալիս միայն անուղղակի կերպով:

Գնահատման ուղղակի սուբյեկտների թվին դասում ենք նրանց, ովքեր մասնակցում են գնահատման գործընթացին, որոշում են դրա մեթոդաբանությունը, մեթոդները, մշակում են տեխնոլոգիան եւ գործիքները:

Սուբյեկտների բազմազանությունը եւ անձնակազմի գնահատման գործընթացին նրանց մասնակցելու յուրահատկությունները անհրաժեշտություն են ստեղծում իրականացնել դասակարգում, քանի որ կախված սուբյեկտի՝ այս կամ այն խմբին պատկանելությունից՝ տարբերվում է նրանց մասնակցության յուրահատկությունը եւ դերը անձնակազմի գնահատման գործում: Բոլոր սուբյեկտների կարելի է խմբավորել ըստ հետևյալ ուղղությունների.

- ✓ ըստ կառուցվածքային պատկանելության (ղեկավարներ, ենթակարգներ, գործընկերներ),
- ✓ ըստ մասնակիցների թվի (կոլեկտիվ եւ անհատական),
- ✓ ըստ ընկերության պատկանելության (սուբյեկտներ, ովքեր աշխատում են ընկերությունում եւ արտաքին սուբյեկտներ),
- ✓ ըստ գնահատման գործընթացում մասնագիտակալու աստիճանի (մասնագիտացած սուբյեկտներ եւ ոչ մասնագիտացածներ, որոնց իրավասության մեջ չի մտնում անձնակազմի անմիջական գնահատումը),
- ✓ ըստ օրինակալորեն ձեւակերպվածության (օրինական ձեւակերպվածներ եւ չձեւակերպվածներ):

Այսպիսով՝ պարզ է դառնում, որ կարգերի գնահատման մեջ կարեւորագույն դեր ունի գնահատող սուբյեկտի ընտրությունը, որի ճիշտ իրականացումից կախված՝ կարող է մեծապես շահել անձնակազմի կառավարման ամբողջ համակարգը:

1. Половинко В. С., Оценка в управлении персоналом, Известия Академии труда и занятости, 3-4, Ижевск 1998, с. 209-213.
 2. Margaret Anne Reid, Human Resource Development, Seventh edition, 2008, pp. 167-168.
 3. Мелихов Ю.Е., Управление персоналом: портфель надежных технологий, Учебно-практическое пособие, 2009, с. 112-114.