

შრომის შედეგების შეფასების თანამშრომლობითი საჯარო სფეროს ორგანიზაციებში

გენადი იაშვილი, სტუ-ს პროფესორი, დოქტორი
ბესიკ შერაზაძეშვილი, სტუ-ს მონვეული მასწავლებელი,
საჯარო მმართველობის აკადემიური დოქტორი

რეზიუმე

შესრულებული სამუშაოს შეფასება წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ თავიანთი თანამდებობრივი ვალდებულებების შესრულებისა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ეფექტურობის განსაზღვრას. სამუშაოს შესრულების შეფასების მთავარი მიზანია თანამშრომელთა შრომის გაუმჯობესება მუშაობის პროცესში. თუმცა, თანამშრომლების შრომითი ნაყოფიერების მონიტორინგის გარდა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება კიდევ რამდენიმე, უაღრესად მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. პირველ რიგში, შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის იმას თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში. რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით.

თანამედროვე მსოფლიოში განუზომელია ორგანიზაციების ინტერესი შეფასების ინსტრუმენტების, კრიტერიუმების შესახებ. აღსანიშნავია, რომ როდესაც ამა თუ იმ ორგანიზაციის მიერ საერთაშორისო პრაქტიკის გადმოღება ხდება, გასათვალისწინებელია იმ კონკრეტული სახელმწიფოს თავისებურებები რომელშიც ხდება შეფასების სისტემის დანერგვა. სხვადასხვა სახელმწიფო სხვადასხვა გამოწვევის წინაშე შეიძლება დადგეს, თუმცა ზოგადად, ევროპის ქვეყნების მასშტაბით, ტექნიკური ტიპის გამოწვევები ნაკლებად პრობლემურია, ვიდრე მენეჯმენტის პრობლემები.

მოცემულ ნაშრომში განხილულია შრომის შედეგების შეფასების თავისებურებები საჯარო სფეროს ორგანიზაციებში.

საკვანძო სიტყვები: შრომის შედეგები, შეფასების თავისებურებები, შეფასების კრიტერიუმები, საჯარო სამსახური.

Personal Assessment System Characteristics in Public Field

Genadi Iashvili,
Professor of GTU,
Doctor of Technical Sciences

Besik Sherazadishvili,
Invited Lecturer of GTU,
Doctor of Public Administration

Summary

Assessment of the personal's work process, is determination of efficiency job commitments and reach the goals of organization. The main goal of performance evaluation of employee's, is improvement of employees work's process. However, in addition of employees labor productivity monitoring, personal assessment systems have some more, very important purposes. First of all, the assessment procedure makes it more clear and understandable to the employee, what are the expectations of the organization. What are the standards and obligations imposed by the head of their organization.

In the modern world, the interest of evaluation instruments and criterias are extremely important. Should be noted, that when it's going transmission the international practice by organization, it's to take into account the specific features of the State, where the evaluation system should be implemented.

Various states can come in a variety of challenges, but in general, in the European countries, the type of technical challenges are less problematic than the management problems.

In this paper is discussed the characteristics and results of personal assessment system of public field organizations.

Keywords: Results of the work, personal assessment system, appraisal criteria, public field organizations.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ თავიანთი თანამდებობრივი ვალდებულებების შესრულებისა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ეფექტურობის განსაზღვრას. სამუშაოს შესრულების შეფასების

მთავარი მიზანია თანამშრომელთა შრომის გაუმჯობესება მუშაობის პროცესში. თუმცა, თანამშრომლების შრომითი ნაყოფიერების მონიტორინგის გარდა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება კიდევ რამდენიმე, უაღრესად მნიშვნელოვან მიზანს ემსახურება. პირველ რიგში, შეფასების პროცედურა უფრო ნათელს და გასაგებს ხდის თანამშრომლისთვის იმას თუ რა მოლოდინები არსებობს მის მიმართ ორგანიზაციაში, რა ვალდებულებების შესრულებას აკისრებს ხელმძღვანელი და რა სტანდარტები არსებობს მათი შესრულების კუთხით. ეს, ერთი შეხედვით, ისედაც ნათელი ინფორმაცია, ხშირად არც ისე ნათელია თანამშრომლებისთვის, რის გამოც მატულობს პროფესიული სტრესი და იკლებს სამუშაოს ეფექტიანობა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ შეფასების პროცესის ფარგლებში არსებითად უმჯობესდება კომუნიკაცია თანამშრომლებს, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს შორის. გარდა თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებისა, შეფასება შესაძლებელს ხდის: კადრებით ეფექტურ დაკომპლექტებასა და თანამშრომელთა განვითარების პროგრამის შემუშავებას. უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი უპირატესობები თავს იჩენენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი შესრულებული სამუშაოს შეფასება მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებას და მათ შემდგომ გამოსწორებას.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების არაერთი მეთოდი არსებობს, თუმცა განურჩევლად იმისა თუ რომელ მათგანს აარჩევს ორგანიზაცია, შემაჯამებელი შეფასება დაახლოებით ერთსა და იმავე ექვს საფეხურს მოიცავს. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

N1. შეფასების მიზნების ფორმულირება - ნებისმიერი კომპლექსური პროცესი იწყება მიზნის ფორმულირებით. შეფასების გლობალური მიზანია თითოეული თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის საქმიანობაში შეტანილი წვლილის განსაზღვრა. თუმცა ყოველი კონკრეტული შეფასება, შესაძლოა საკუთარი, უფრო ვიწრო მიზნით იყოს წარმართული. მაგალითად, შეფასება შეიძლება ხორციელდებოდეს თანამშრომელთა დანიშნულების შესახებ გადამწყვეტილების მისაღებად. შეფასების შედეგებს აგრეთვე იყენებენ ორგანიზაციაში არსებული კადრების შერჩევის და/ან პროფესიული განვითარების პროგრამების შეფასებისთვის. ჩვენი აზრით, შეფასების მიზანი უმეტეს შემთხვევაში უნდა იყოს საკადრო თვალსაზრისით ორგანიზაციაში არსებული ობიექტური სურათის მიღება, შემდგომი ანალიზისთვის, რომელიც უნდა ხორციელდებოდეს სისტემატიურად.

N2. შეფასების კრიტერიუმების ფორმულირება - შეფასების კრიტერიუმები ის მახასიათებლებია, რომელთა მიხედვითაც შემდგომში მოხდება თანამშრომლების შეფასება. უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ კრიტერიუმებად გამოყენებულ იქნას მხოლოდ ის მახასიათებლები, რომლებიც მჭიდრო კავშირშია

სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებასთან. მიუღებელია ხელმძღვანელის თუ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლის ინდივიდუალური შეხედულებების შესაბამისად არარელევანტური კრიტერიუმების შემოღება.

3. შეფასების სტანდარტების აღწერა - შეფასების ობიექტურობისთვის აუცილებელია, რომ თითოეული კრიტერიუმი აღწერილი იყოს მაქსიმალურად ზუსტად, რათა განურჩევლად იმისა, თუ ვინ აფასებს თანამშრომელს, ყველა ერთსა და იმავე განმარტებას ეყრდნობოდეს. თანამშრომლებს უნდა ესმოდათ, თუ რა კრიტერიუმებით ფასდებიან ისინი; წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ საკმაოდ დაბალი ნდობა ექნებათ შეფასების პროცესის და შემფასებლების მიმართ.

4. მონაცემების შეგროვება - ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელისგან, კოლეგებისგან, აგრეთვე მისი დაქვემდებარებული პირებისაგან. ბოლო დროს საკმაოდ პოპულარული ხდება უშუალოდ თანამშრომლების გამოკითხვა. მიღებული შედეგების დამუშავებისთვის საჭირო დროის გათვალისწინებით არ არის რეკომენდებული ინფორმაციის

წყაროების და/ან შეფასების მეთოდების რაოდენობის ხელოვნურად გაზრდა. ჩვენი აზრით, აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ მონაცემთა შეგროვების პროცესი წარიმართოს სიფრთხილით, ობიექტურად და არ მოხდეს კოლეგებისგან მიღებული მონაცემების არასწორი აღქმა.

5. შეგროვებული მონაცემების დამუშავება - თითოეული თანამშრომლის საქმიანობის შესახებ ადეკვატური დასკვნების გამოტანისთვის საჭიროა წინა საფეხურზე მიღებული ინფორმაციის დამუშავება; მისი სტრუქტურირება იმგვარად, რომ მკაფიოდ ჩანდეს რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს ყოველ კონკრეტულ თანამშრომელს და რა მიმართულებით არის საჭირო რეაგირების მოხდენა. შეგროვებული ინფორმაციის არასწორად დამუშავება ჩრდილს აყენებს მთლიანად შეფასების პროცესს, აქცევს მას დროისა და ენერგიის ფუჭ ხარჯვად.

6. შეფასების შედეგების მართვა - შეფასების კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე, შედეგები შეიძლება საფუძვლად დაედოს თანამშრომლების დანიშნულებას, ნახალისებას. მიუღებელია შეფასების შედეგების პირდაპირ დაკავშირება თანამშრომელთა დასჯასთან. აღნიშნული უნდა იყოს მხოლოდ უკიდურესი ზომა, რომელსაც ორგანიზაცია მიმართავს გამონაკლის შემთხვევებში, იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც, მათ განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციების მიუხედავად, ვერ აუმჯობესებენ სამუშაოს ხარისხს რამდენიმე შეფასების ციკლის განმავლობაში. ჩვენი აზრით, შეფასების შედეგების დადება საფუძვლად თანამშრომლის დანიშნულებისათვის, მნიშვნელოვანად ამაღლებს დასაქმებულთა მოტივაციას.

იმისათვის, რომ შეფასების პროცესის ზემოთ აღწერილი თითოეული საფეხური ეფექტიანად წარიმართოს, მნიშვნელოვანია თანამშრომლებთან აქტი-

ური კომუნიკაცია. ისინი უნდა იყვნენ ინფორმირებული და მაქსიმალურად ჩართულები შეფასების პროცესის თითოეული ეტაპის განხორციელებაში, განსაკუთრებით, კრიტერიუმებისა და სტანდარტების დადგენაში. შეფასების წარმატებისთვის აგრეთვე ძალზე მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის რგოლსა და სხვა ერთეულებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობის აწყობა.

თანამედროვე მსოფლიოში განუზომელია ორგანიზაციების ინტერესი შეფასების ინსტრუმენტების, კრიტერიუმების შესახებ. ვხვდებით მრავალ სამეცნიერო პუბლიკაციას, რომლებშიც განხილულია თანამშრომლების შეფასების საკითხები. [1,2] აღსანიშნავია, რომ როდესაც ამა თუ იმ ორგანიზაციის მიერ საერთაშორისო პრაქტიკის გადმოღება ხდება, გასათვალისწინებელია იმ კონკრეტული სახელმწიფოს თავისებურებები რომელშიც ხდება შეფასების სისტემის დანერგვა. სხვადასხვა სახელმწიფო სხვადასხვა გამოწვევის წინაშე შეიძლება დადგეს, თუმცა სხვადასხვა სამეცნიერო კვლევებით გამოკვეთილია, რომ ზოგადად, ევროპის ქვეყნების მასშტაბით, ტექნიკური ტიპის გამოწვევები (მაგალითად: ფორმულარების სწორად გამოყენება) ნაკლებად პრობლემურია, ვიდრე მენეჯმენტის პრობლემები (მაგალითად: შეფასების ინტერვიუების სწორად წარმართვა).

განვიხილოთ პერსონალის შეფასების ფორმები და მეთოდები:

თანამშრომელთა „რუბრიკით“ შეფასების მეთოდი: რუბრიკის ფორმა წარმოადგენს ერთგვარ ცხრილს, რომელშიც ერთ მხარეს მოქცეულია შეფასების კონკრეტული კრიტერიუმები/ქვეკრიტერიუმები, ხოლო მეორე მხარეს წარმოდგენილია თითოეული კრიტერიუმის სტანდარტი მისი საუკეთესო (იდეალური) და უარესი აღწერით. ყოველ კონკრეტულ კრიტერიუმთან მიმართებით თანამშრომლის მიერ მიღებული შეფასება ჯამდება საბოლოო შეფასების მისაღებად. იმისდა მიხედვით, თუ როგორია თანამშრომლის ქცევა ყოველ კონკრეტულ კრიტერიუმთან მიმართებით, მან შეიძლება დაიმსახუროს 3, 2 ან 1 ქულა. მისი საბოლოო შეფასება კი, მიღებული იქნება ყველა კრიტერიუმის ფარგლებში მინიჭებული ქულების ჯამით. შეფასების რუბრიკას, როგორც წესი, ავსებს თანამშრომელი თვითონ, და მისი ხელმძღვანელი. შემდეგ კი ისინი ერთად განიხილავენ მიღებულ შედეგებს; რუბრიკის არსებითი უპირატესობა მისი ინფორმაციულობაა. თითოეული ქულის მიღმა აქ წარმოდგენილია დეტალური აღწერა ქცევისა, რომლისთვისაც თანამშრომელი იმსახურებს ამ კონკრეტულ შეფასებას, რაც უადვილებს მას ქცევის კორექტირებას თუ სასურველი ქცევის შენარჩუნებას. ხარისხიანი რუბრიკის შემუშავებისთვის საჭიროა კრიტერიუმებისა და სტანდარტების კარგად გაანალიზება. გარდა ამისა, ყველაზე მარტივი პოზიციის შემთხვევაშიც კი, რუბრიკა შეიძლება მოიცავდეს ათზე მეტ კრიტერიუმს, რომლებიც დეტალურად უნდა გაიწეროს გრადაციების (ქულების) მიხედვით.

გამოკითხვის მეთოდი: შეფასების მიზნით მუშავდება სპეციალური კითხვარის ფორმა, რომელშიც სამუშაოსთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი კრიტერიუმების შესახებ კითხვები არის მოცემული. შედეგების დამუშავების პროცესის გამარტივებისთვის, თითოეულ პასუხს მინიჭებული აქვს გარკვეული რიცხვითი მნიშვნელობა (ქულა), შესაბამისად, თანამშრომლის საბოლოო შეფასების მიღებისთვის საკმარისია ქულების მარტივი დაჯამება. ხანდახან, კითხვარი პირობითად იყოფა რამდენიმე თემატურ ნაწილად (შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით), თითოეულ ნაწილში კი მოქცეულია შეკითხვები ერთი კონკრეტული კრიტერიუმის ან ახლომდგომ კრიტერიუმთა ჯგუფის შესახებ. ამგვარად, შესაძლებელი ხდება არა მხოლოდ თანამშრომლის ზოგადი შეფასება (მთლიანი კითხვარის ჯამური ქულის დაანგარიშება), არამედ იმის გამოვლენაც თუ რა მიმართულებით საჭიროებს ის განვითარებას; რა კრიტერიუმებში (კრიტერიუმთა ჯგუფში) აჩვენა მან ყველაზე დაბალი შედეგი. კითხვარის უმთავრესი უპირატესობა არის ის, რომ მისი ფორმატი ნათელი და გასაგებია ყველასათვის, შესაბამისად, მისი შევსება შედარებით ადვილი და კომფორტულია შემფასებლებისთვის. თუმცა მეთოდის ნაკლად, ხშირად ასახელებენ გამოცდილების საჭიროებას. სხვაგვარად, ნაკლებად გამოცდილ შემფასებლებს, როგორც წესი, უწინდებათ ბუნებრივი ტენდენცია ერთნაირად შეაფასონ ყველა თანამშრომელი, ან ერთნაირად (პოზიტიურად) შეაფასოს კონკრეტული თანამშრომელი ყველა კრიტერიუმის მიხედვით. მეთოდის ნაკლად ასევე ხანდახან მიუთითებენ თავისუფალი ინტერპრეტაციების/სუბიექტურობის მაღალ ხარისხს. რუბრიკისგან განსხვავებით, კითხვარში არ არის წარმოდგენილი თითოეული კრიტერიუმის/შეკითხვის განმარტება, შესაბამისად დიდია ალბათობა იმისა, რომ ყოველი კონკრეტული შემფასებელი საკუთარ ინტერპრეტაციებს მისცემს ყოველ შეკითხვას.

მართვა მიზნების მიხედვით: ეს მეთოდი შედარებით უფრო პოპულარულია კერძო სექტორში, თუმცა უკანასკნელ პერიოდში მის მიმართ ინტერესი საჯარო ორგანიზაციებშიც მატულობს. ამ მეთოდის უნიკალურობა არის ის, იგი მთელ ყურადღებას შედეგებს უთმობს. ამ მეთოდის გამოყენებისას შემფასებელს აინტერესებს ის, თუ რა შედეგებს მიაღწია თანამშრომელმა შესაფასებელ პერიოდში და არა ის, თუ რას აკეთებდა, რა რუტინას მიჰყვებოდა. მეთოდის ეფექტიანად გამოყენებისთვის აუცილებელია დაგეგმვის და მონიტორინგის პროცესის ცოდნა მეთოდი გულისხმობს თანამშრომლისთვის კონკრეტული მიზნების დასახვას და შესაფასებელი პერიოდის ამონურვის შემდეგ ამ მიზნების მიღწევის კუთხით მისი პროგრესის შეფასებას.

360-გრადუსიანი შეფასება: 360—გრადუსიანი შეფასება გულისხმობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელისგან, არამედ მისი კოლეგების, დაქვემდებარებული პირების, ორგანიზაციის გარეთ მყოფი პარტნიორების და

მის ირგვლივ არსებული სხვა პირებისაგან. ამ მე-
თოდს ასევე უწოდებენ მრავალრეკურსიან, მრავალ
წყაროზე დაფუძნებულ უკუკავშირს. მისი მთავარი
უპირატესობა არის ის, რომ ინფორმაციის მოპოვე-
ბა სხვადასხვა წყაროდან ერთგვარად ანეიტრალურს
ერთი კონკრეტული წყაროს შესაძლო ტენდენცი-
ურობას. 360—გრადუსიანი შეფასებისას შემფასე-
ბლებიც უფრო ნაკლებად გრძნობენ შეფასებასთან
დაკავშირებულ „სიმძიმეს“, რადგან ხვდებიან, რომ
მათი პასუხები განხილული იქნება სხვების პასუხ-
ებთან ერთად. აგრეთვე შესაფასებლებიც უფრო
მეტად ენდობიან შედეგებს, რაკი იციან, რომ ხელმძ-
ღვანელის თუ კოლეგის სუბიექტური მოსაზრებები
არსებითად ვერ შეცვლიან მათ საერთო, ობიექტურ
შეფასებას. 360-გრადუსიანი შეფასების შედეგები
ზოგიერთ ორგანიზაციაში სხვადასხვა ადმინისტრაცი-
ული საკითხების გადასაწყვეტადაც გამოიყენება,
როგორცაა დაწინაურება, ხელფასების გაზრდა და
ა.შ. ასეთ შემთხვევებში 360- გრადუსიანი უკუკავ-
შირი გამოიყენება საერთო შეფასების მიზნებისათ-
ვის და მას ხშირად „360-გრადუსიანი მიმოხილვას“
უწოდებენ.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე ეპოქაში
პერსონალის მართვის მეთოდები, მათ შორის შე-
ფასების სისტემებიც განიცდიან სწრაფ ტრანსფორმა-
ციას რათა მოერგონ ახალ მოთხოვნებს, ამ ეტაპზე
შემუშავებული ვერცერთი შეფასების სისტემა ვერ
იქნება ცალსახად ოპტიმალური ვარიანტი ყოველი
ორგანიზაციისთვის. თუმცა, ჩვენს მიერ ჩამოყალ-
ბდა იმ კრიტერიუმების ჩამონათვალი, რასაც უნდა
აკმაყოფილებდეს შემუშავებული ნებისმიერი შე-
ფასების სისტემა:

1) შემუშავებული შეფასების სისტემა უნდა გა-
ნიხილებოდეს თანამშრომლების მიერ როგორც
სამართლიანი და მიღებული შედეგები უნდა გამოირ-
ჩეოდესსაანდობის მაღალი დონით;

2) შეფასების პროცედურა განსახორციელებლად
არ უნდა იყოს ზედმეტად ხარჯიანი;

3) შეფასების პროცედურა უნდა ითვალისწინებ-
დეს შემფასებლის ანონიმურობის დაცვას, რადგან ამ
შემთხვევაში შეფასების ობიექტურობის დონე მნიშ-
ვნელოვნად იზრდება.

როგორც წესი, მაქსიმალურად ობიექტური შე-
ფასების მისაღებად უფრო ეფექტურია რამოდენიმე
შეფასების წყაროს ერთდროულად გამოყენება. მნიშ-
ვნელოვანია აგრეთვე შემფასებლის ანონიმურობის
დაცვა, რადგან ამ შემთხვევაში შეფასების ობიექ-
ტურობის დონე მნიშვნელოვნად იზრდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური
რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“. საჯარო
სამსახურის ბიურო. თბილისი, 2013 წ.

2. Statistisches Bundesamt (2010): Personal des
Öffentlichen Dienstes. Fachserie 14 Reihe 6, Wiesbaden.
2010.