

საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების ისტორია და შეფასების სისტემის მოდელები საჯარო და კერძო დანესახულებებში

ნოდარ თათვიძე

საჯარო მმართველობის დოქტორანტი

რეზიუმე

მსოფლიოში უამრავი კომპანიაა, რომელიც იყენებს სამუშაოს შეფასების სისტემას. ზოგი ტრადიციულად უკვე დანერგილი შეფასების სისტემის მეშვეობით ხელმძღვანელობს, ზოგი კი ცდილობს შექმნას ისეთი შეფასების სისტემა, რაც კომპანიის საქმიანობასა და სპეციფიკაზე იქნება მორგებული. სტატიაში ის ძირითადი შეფასების მოდელებია განხილული რომლებსაც აქტიურად იყენებენ მსოფლიოში არსებული ორგანიზაციები.

სხვადასხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურებში კი ძირითადად საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი არეგულირებს საჯარო მოხელის სამუშაოს შეფასების სისტემას.

საკვანძო სიტყვები: შეფასების სისტემა, კომპანია, საჯარო მოხელე, შეფასების ოთხ დონიანი სისტემა, 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა, თვითშეფასება, გასაუბრება.

ძირითადი ტიპები

სამუშაოს შეფასების სისტემის პირველი პუნქტი შეიქმნა 1920 იან წლებში. 1950 წელს ოფიციალურად დაამტკიცა ამერიკის ფედერალურმა მთავრობამ “შედეგების შეფასების აქტი”. აქტის მიხედვით თანამშრომლები ფასდებოდნენ გამორჩეული, დამაკმაყოფილებელი, ან არადამაკმაყოფილებელი კრიტერიუმებით.

1980 იან წლებში, მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა დაიწყეს შეთანხმებული მიზნების განსაზღვრა, მიზნების მისაღწევად სამუშაოების დაგეგმვა და სწორედ ამ პერიოდში დამკვიდრდა ტერმინი მენეჯმენტი მიზნების მიხედვით (MBO). მართვის ამ მეთოდით, მენეჯერები მართავდნენ სამუშაოებსა და შედეგებზე

ადამიანების მოტივაციას, შეაფასებდნენ კარგ და საუკეთესო შედეგებს და შემდეგ კვლავ თანმხედობდნენ ახალ შედეგებზე. 80-იან წლებში შექმნილი სისტემა, დღესაც სწორედ ამ პრინციპით მუშაობს. დღეს-დღეობით ევროპის ქვეყნების უმრავლესობა იყენებს სამუშაოს შეფასების სიტემას. თანამშრომლის შედეგების შეფასების სხვადასხვა მოდელები არსებობს, თუმცა მიზანი მაინც ერთია - ორგანიზაციამ მიიღოს სასურველი შედეგები, ხოლო თანამშრომლებმა კი შედეგების სასურველი აღიარება.

დღეს-დღეობით შეფასების სისტემის მრავალი მოდელი არსებობს, რომლის მეშვეობითაც ხელმძღვანელობენ საჯარო თუ მსოფლიოში ცნობილი კერძო ორგანიზაციები.

საჯარო დაწესებულებებში ძირითადად ოთხ დონიან შეფასების სისტემას იყენებენ:

შეფასების ოთხდონიანი სისტემა: ა) საუკეთესო შეფასება – მოვალეობა და მოსალოდნელზე მეტი სამუშაო საუკეთესოდ შესრულდა, მოხელე მკვეთრად გამოიჩინა შედეგებით და პროფესიული უნარჩვევებით;

ბ) კარგი შეფასება – მოვალეობა კარგად შესრულდა, მოხელის შედეგები და პროფესიული უნარ-ჩვევები სტაბილურად შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს;

გ) დამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა ნაწილობრივ კარგად შესრულდა და გაუმჯობესებას საჭიროებს, მოხელე არსებითად არ გამოიჩინა პროფესიული უნარჩვევებით;

დ) არადამაკმაყოფილებელი შეფასება – მოვალეობა არ შესრულდა, მოხელის შედეგები და პროფესიული უნარ-ჩვევები არ შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს. შეფასების თითოეული კომპეტენცია ფასდება ცალ-ცალე, საბოლოო შეფასება კი მიიღება თითოეული კომპონენტის შეფასების ქულათა საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე ეპოქაში პერსონალის მართვის მოდელები, მათ შორის შეფასების სისტემებიც განიცდიან სწრაფ ტრანსფორმაციას, საბოლოოდ მიღებულ იქნა არსებული კლასიკური და ინვაციური შეფასების სისტემის

ელემენტების გამოყენებით შემუშავებულიყო ისეთი სისტემა, რომელიც მაქსიმალურად მოერგებოდა თანამშრომელთა შეფასებებს.

მიზნის მისაღწევად ჩამოყალიბდა იმ კრიტერიუმების ჩამონათვალი, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს შემუშავებული შეფასების სისტემა:

1) შემუშავებული შეფასების სიტემა უნდა განიხილებოდეს თანამშრომლების მიერ სამართლიანი შეფასება.

2) შეფასების სისტემა არ უნდა იყოს ზედმეტად რთული და ხარჯიანი.

3) შეფასების პროცედურა უნდა ითვალისწინებდეს შემფასებლის ანონიმურობის დაცვას, რადგან იმ შემთხვევაში შეფასების ობიექტურობის დონე მნიშვნელოვნად იზრდება. ამ კრიტერიუმების მიხედვით შეიქმნა 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა. 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის მთავრი პრინციპი არის შემდეგი: „ყველა აფასებს ყველას“.

360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა: 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა თანამშრომლების მუშაობის ხარისხზე, მათ კომპეტენციასა და უნარებზე, ობიექტური ინფორმაციის მიღების ყველაზე დიდი ალბათობაა. 360-გრადუსიანი, იგივე წრიული შეფასების სისტემა, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ერთობლიობაა, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ უკუკავშირი ერთდროულად ყველა იმ ადამიანისაგან, ვინც მათ გარშემო მუშაობს უშუალო ხელმძღვანელისგან, კოლეგებისგან და დაქვემდებარებულებისგან.

360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის გამოყენება დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში 90-იანი წლებიდან აქტიურად დაიწყო. პირველად ეს მეთოდი შემოთავაზებული იქნა პიტერ უორდის მიერ 1987 წელს.¹

360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა ეს არ არის ინფორმაციის სისტემური შეგროვება და უკუკავშირის მიღება ინდივიდის მუშაობის შესახებ, რომელიც მიიღება იმ პირებისაგან, რომლებიც

1 თანამშრომლის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა <http://strategy.ge/2009/10/28/360-degree-feedback/>

დაინტერესებული არის მისი შრომის შედეგით. ამ შეფასების სიტემის გამოყენება დიდი ალბათობით იძლევა ობიექტურ ინფორმაციას თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე.

360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა ეს არის მეთოდი, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს ერთობლივად მიიღონ უკუკავშირი ყველა იმ ადამიანისგან, ვინც მათ გარშემო მუშაობს. ხშირად ის მოიცავს ასევე თვითშეფასებას. ხშირად თანამშრომლები საკუთარ თავას აფასებენ დაახლოებით 10%-ით ზევით ვიდრე სხვა შემფასებლები. ხოლო კოლეგების შეფასებისას გარკვეულ ნილად შეიძლება შეფასება იყოს არა-ობიექტური, იმის გამო რომ ზოგიერთი ერიდება კოლეგის უარყოფითად შეფასებას, ან პირიქით არ აქვს სურვილი, რომელიმე კოლეგამ მიიღოს მასზე მაღალი შეფასება. ამიტომ პროცესის უფრო ეფექტურად წარმართვისათვის საჭიროა, რამდენიმე შეფასების წყაროს ერთდროულად გამოყენება.

მნიშვნელოვანია ასევე შემფასებლის ანონიმურობის დაცვა, რადგან ამ შემთხვევაში შემფასებლების ობიექტურობის დონე იზრდება.

შეფასების შედეგად აუცილებელია თანამშრომლმა დაინახოს თავისი, როგორც სუსტი ასევე, ძლიერი მხარე, რათა უარყოფითმა შეფასებამ არ გამოიწვიოს მისი დემოტივაცია. თანამშრომელს უნდა გაუჩნდეს არა პროტესტის გრძნობა, არამედ თავისი ხარვეზების გამოსწორების სურვილი. მეთოდის დადებით მხარეს წარმოადგეს ისი, რომ მისი სწორად ჩატარებისას ის აძლევს თანამშრომელს სტიმულს პროფესიული ზრდისკენ.

შეფასების ახალი მოდელი, რომლიც ძალიან გავას 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემას, ეს არის *chekin in*-რომლის დროსაც, როგორც 360 გრადუსი დროს „ყველა ერთმანეთს აფასებს“. განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ *chekin in*-ის დროს მენეჯერმა შეიძლება დაუგეგმავად ნებისმიერ დროს ჩატაროს შეფასება.

მე-20 საუკუნის 90 იან წლებში დაიწყო ინტერნეტის ერა, გაჩნდა სტარტაპი, გაჩნდა “უსტრუქტურული” კომპანიები, დაიწყო “ომი” გადარჩენისთვის, მუშაობა მუდმივი განვითარებისთვის და ამ დინამიურმა პროცესებმა ცვლილებები შეიტა-

ნა ხალხის მართვაში. საკონსულტაციო კომპანია Kelly Services პირველად მიმართა კლიენტებს საკუთარი თანამშრომლების შესაფასებლად, სწორედ ამ წელს გაჩნდა ე.წ. 360 გრადუსიანი შეფასება. **2012 წელს** დასავლური მედია ალაპარაკდა Adobe-ის მიერ გაკეთებულ განაცხადზე, რომ ის ცვლიდა 360 გრადუსიან შეფასებას და გადადიოდა შეფასების მოქნილ მეთოდზე, რომელსაც ეწოდება check in. ამ მეთოდის მიხედვით, გუნდის წევრი მენეჯერისგან მიიღებს უკუკავშირს და შეფასებას მაშინ, როდესაც მენეჯერი ჩათვლის საჭიროდ ან თანამშრომელს სჭირდება მენეჯერის უკუკავშირი. **check in-ის ისტორია ასეთია:**

2012 წელს adobe-ის იმჟამინდელი ადამიანური რესურსების მართვის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი იმედგაცრუებული იყო წლიური თანამშრომლის შეფასების მიმოხილვის გამო. ის ფიქრობდა, რომ პროცესი იყო ძალიან რთული, ბიუროკრატიული და დოკუმენტებზე იმდენი მუშაობა იყო საჭირო, რომ ამ პროცესმა ათასობით საათი მენეჯერის დრო შეჭამა. მან ასევე შექმნა ბარიერები გუნდურ მუშაობისა და ინოვაციების შესახებ. ამ პროცესმა ბევრი თანამშრომელი ჯილდოს გარეშე დატოვა. დონამ ეს საკითხი განიხილა ინდოეთის ერთ-ერთ adobe-ის ოფისში, სადაც რეპორტიორმა ჰკითხა რა იყო ახალი და ინოვაციური ადამიანური რესურსების სფეროში?..

მიუხედავად იმისა რომ ჯერ იდეა არ ქონდა განხილული, Adobe CEO-სთან მან განაცხადა, რომ იგეგმებოდა ბევრი ცვლილება და რაც უკვე დანერგილი იყო ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის მიერ მათ ოფისში შეფასების სისტემა ეს უქმდებოდა. მისი კომენტარი ეკონომიკური TIME-ის პირველ გვერდზე იყო დაბეჭდილი, რასაც უკურეაქცია მოყვა საზოგადოებისგან და არ თვლიდნენ რომ ეს სწორი იყო და დიდ დარღვევად მიიჩნევდნენ. ის როდესაც აშშ-ში დაბრუნდა დაიწყო ამ ცვლილების განხორციელება. დონა და მისი გუნდი თვეების განმავლობაში მუშაობდნენ და მრავალმხრივ შეისწავლეს ეს პროექტი.¹

1 The story of Check-in <https://www.adobe.com/check-in.html>

სამუშაოს შეფასების სისტემის თვითშეფასების მოდელი შეიძლება სხვა დანარჩენ მოდელებთან შევადაროთ და ისეც იყოს დანერგილი ორგანიზაციებში.

თვითშეფასება – თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის შეფასება, თვითშეფასება ხდება ძირითადად დადგენილი ფორმის მიხედვით.

თვითშეფასება შესაძლებლობას აძლევს საჯარო მოხელეს, გააანალიზოს წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაო, კერძოდ: განსაზღვროს სამუშაოს რაოდენობა და მისი შესაბამისობა ინდივიდუალურ მიზნებთან; შეაფასოს ამ მიზნების მიღწევისა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხი; გამოავლინოს სამუშაოს შესრულებისას მიღწეული წარმატებები და წარმოშობილი სირთულეები; მიუთითოს პროფესიული განვითარების საჭიროებაზე და ითხოვოს გადამზადების შესაბამის პროგრამებში მონაწილეობა. გარდა ამისა, თვითშეფასება ეხმარება საჯარო მოხელის უშუალო ხელმძღვანელს შეფასების პროცესში და აძლევს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ ხედავს თავად საჯარო მოხელე მისთვის დაკისრებული მოვალეობებისა და ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის შედეგებს, რა პრობლემებს აწყდებოდა¹ სამუშაოს შესრულების პროცესში და როგორ შეიძლება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება. შესაბამისად, თვითშეფასების მეთოდი სასარგებლოა როგორც საჯარო მოხელის, ასევე, მისი ხელმძღვანელისათვის შეფასების პროცესში.

შემდეგ მოდის გასაუბრება რასაც შეიძლება ინტერვიუ ვუწოდოთ. გასაუბრებაც შეიძლება სხვა ნებისმიერ შეფასების სისტემასთან ერთად განხორციელდეს. ეს შეფასების სისტემის მოდელია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლოა თანამშრომელმა და ხელმძღვანელმა ერთად განიხილოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

გასაუბრება - ხდება ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის; თანამშრომლის მიერ შესაფასებელი პერიოდის განმავლობა-

¹ საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება <http://csb.gov.ge/uploads/7879756.pdf>

ში სამუშაოს დროს გამოვლენილი ძალიან კრაგი და ცუდი ქმედებების აღწერას და სხვა. შეფასების ინტერვიუ თანამშრომლის მუშაობის წლიური შეფასების პროცესის უმთავრესი ნაწილია.

გასაუბრების შეხვედრაზე ხდება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს განხილვა, უკუკავშირის მიცემა და სამომავლო აქტივობების დაგეგმვა. ეს შეხვედრა უნდა იყოს გულახდილი და ღია. უშუალო ხელმძღვანელმა თანამშრომელს მოკლედ უნდა აუხსნას წლიური შეფასების მნიშვნელობა და მიზანი. მენეჯერს და შესაფასებელ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეთ თავიანთი აზრის გამოხატვისა და შეხედულებების მაგალითებით გამყარების საშუალება. შეხვედრამდე უშუალო ხელმძღვანელმა უნდა გადახედოს თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობას, და გაიაზროს მასზე დაკისრებული მოვალეობები.¹

დასკვნა: დღეს-დღეობით ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პროცესია სამუშაოს შეფასების სისტემის ოპტიმიზაცია და ისეთი მოდელის შექმნა, რომელიც ინდივიდუალურად მოერგება მათი კომპანიის საქმიანობას. სტატიაში განვიხილეთ სამუშაოს შეფასების ის ძირითადი მოდელები, რომელიც უკვე დანერგილია და აქტიურად იყენებენ სხვადასხვა ორგანიზაციებში.

ლიტერატურა:

1) თანამშრომლის 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემა <http://strategy.ge/2009/10/28/360-degree-feedback/>

2) The story of Check-in <https://www.adobe.com/check-in.html>

3) საჯარო მოხელეთა თვითშეფასება, შეფასების დიალოგი და პროფესიული განვითარება <http://csb.gov.ge/uploads/7879756.pdf>

4) საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა ევროკავშირის წევრ ქვეყნები და საქართველო https://gyla.ge/files/news/gamocemebi2012-2013/sajaro%20moxelis%20Sefasebis%20sistema_ge.pdf

¹ საჯარო მოხელის შეფასების სისტემა ევროკავშირის წევრ ქვეყნები და საქართველო https://gyla.ge/files/news/gamocemebi2012-2013/sajaro%20moxelis%20Sefasebis%20sistema_ge.pdf

REFERENCES:

- 1) 360-degree assessment system of staff <http://strategy.ge/2009/10/28/360-degree-feedback/>
- 2) The story of Check-in <https://www.adobe.com/check-in.html>
- 3) Self-assessment of public servants, evaluation dialogue and professional development <http://csb.gov.ge/uploads/7879756.pdf>
- 4) Public Official Evaluation System EU Member States and Georgia https://gyla.ge/files/news/gamocemebi20122013/sajaro%20moxelis%20Sefasebis%20sistema_ge.pdf

THE HISTORY OF THE EVALUATION SYSTEM FOR PUBLIC OFFICIALS AND THE EVALUATION SYSTEM MODELS IN PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

Nodar Tatvidze, PhD Student of
Public Management

RESUME

There exist the different companies in the world that use the evaluation systems of the work. Some of them use traditional, already experienced methods of evaluation systems but some of them try to create the system which will be based on the specificity of work in the company. The article includes the main models of the evaluation systems that are actively used by different companies worldwide.

Basically, in different countries, the evaluation system for public sectors is regulated by the law about the public work.

Keywords: Evaluation system, company, civil servant, four-level assessment system, 360 degree assessment system, self assessment, interviewing.