

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



(სამაგისტრო ნაშრომის სრული სათაური)

შესრულებული სამუშაოს შეფასება: კერძო და საჯარო სექტორის პრაქტიკების შედარება და ანალიზი

(სტუდენტის სახელი და გვარი)

ხატია მელაშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ლილი ბიბილაშვილი

თბილისი, 0178, საქართველო

2020

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

„ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ხატია მელაშვილის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: შესრულებული სამუშაოს შეფასება: კერძო და საჯარო სექტორის პრაქტიკების ანალიზი და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას ადამიანური რესურსების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად“,

თარიღი: ___/___/___

ხელმძღვანელი: _____ (სახელი, გვარი)

ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

წელი -----

ავტორი: ხატია მელაშვილი

დასახელება: შესრულებული სამუშაოს შეფასება: კერძო და საჯარო სექტორის პრაქტიკების შედარება და ანალიზი

ფაკულტეტი: ბიზნესი და ინჟინერია

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა: __ / __ / __

“ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების სამაგისტრო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს „ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს“

(ავტორის ხელმოწერა)

„ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში,

როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.“

რეზიუმე

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან უმეტესად, კერძო სექტორში მოქმედ ორგანიზაციებში გამოჩნდა და განვითარდა. აღნიშნული სისტემა საჯარო სექტორში 2018 წლიდან დაინერგა, თუმცა მალევე გამოიკვეთა პრობლემები, რომლებიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობას უქმნის საფრთხეს. აღნიშნული პრობლემების დროულად იდენტიფიცირების, ასევე კერძო კომპანიების წარმატებული პრაქტიკების გაზიარების მიზნით, დაიგეგმა საკითხის შერეული მეთოდით გამოკვლევა. კვლევის ფარგლებში, 2020 წლის მაისი-ივლისის პერიოდში, სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოიკითხა ოთხი ექსპერტი, ექვსი საჯარო ორგანიზაციისა და ოთხი კერძო კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების შესწავლის მიზნით, სტრუქტურირებულ კითხვარზე დაფუძნებულ ინტერნეტ-გამოკითხვის მეთოდით გამოიკითხნენ ერთ-ერთი საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლები.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს განსხვავებული გამოცდილებები აქვთ: მეტ-ნაკლებად მსგავსია საჯარო ორგანიზაციების პრაქტიკები, კერძო ორგანიზაციებში არსებული პრაქტიკა კი, უფრო მრავალფეროვანია, როგორც მეთოდოლოგიურად, ისე გამოცდილებით. კერძო ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას უთმობენ შესაფასებელი პოზიციის მახასიათებლების ანალიზს. საჯარო ორგანიზაციების მეთოდოლოგია მეტად მარტივია, რაც შესრულებული სამუშაოს მრავალმხრივი შეფასების შესაძლებლობას არ იძლევა. საჯარო ორგანიზაციებში სისტემის დანერგვის ეტაპზე დაბალია მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერთა მხარდაჭერა, რაც მის მიმართ

თანამშრომელთა უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. კერძო ორგანიზაციებს აღნიშნული პრობლემა ნაკლებად აქვთ, რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემა კერძო ორგანიზაციებში უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა გადაწყვეტილებით იწერება, სისტემას მეტი მხარდაჭერა აქვს და თანამშრომელთა დამოკიდებულებებიც შედარებით პოზიტიურია. საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომელთა კომპეტენციებისა და მენეჯერთა მმართველობითი უნარების ნაკლებობაა. კერძო კომპანიებთან მიმართებით ეს პრობლემა ნაკლებად გამოიკვეთა, თუმცა, შესაძლოა, კერძო ორგანიზაციების HR სისტემები უფრო სრულყოფილად ჩანდეს ვიდრე რეალურადაა. როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ეტაპზე მკაფიო, ცხადი და ობიექტურად გაზომვადი შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების პრობლემას აწყდებიან. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებისა და თანამშრომელთა მატერიალური წახალისების სისტემების კავშირი როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს არაობიექტურ შეფასებას უწყობს ხელს. კერძო ორგანიზაციებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები, საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით, მეტადაა ორიენტირებული თანამშრომლის განვითარებაზე, უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვის მეტ სისტემას, რაც საჯარო ორგანიზაციების შეფასების სისტემებთან შედარებით, მის მეტ ეფექტიანობას განაპირობებს. საჯარო ორგანიზაციებს, პროცედურულად, ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების ნაკლები შესაძლებლობა აქვთ, რაც ასევე ნეგატიურად აისახება სისტემის ეფექტიანობაზე. რადგან კერძო კომპანიებში თანამშრომლებისათვის შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად უფრო მეტი, მნიშვნელოვანი და ხელშესახები შედეგი დგება, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ კერძო ორგანიზაციების თანამშრომლებს უფრო პოზიტიური დამოკიდებულება აქვთ, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლებს.

გამოცდილებების გაზიარებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, აუცილებელია გაიზარდოს კომუნიკაცია კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს შორის. ასევე, საჯარო სამსახურებში ჩატარდეს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევა მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით, რათა დროულად გამოვლინდეს არსებული სისტემური პრობლემები და დაიგეგმოს შესაბამისი ღონისძიებები სისტემის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

summary

In Georgian labour market performance appraisal (PA) system was appeared at the beginning of 21th century and mostly developed in private sector. In civil organizations it is implanted since 2018, but the problems were emerged too soon and now, they are treatening to the effectiveness of the system. In porpoise of identifying the problems and share good experiences from private organizations, there was planned a study based on mixed methods. By the In-depth interview method four experts and members of six civil and four private organization's human resource management departments were interviewed in the period of, May-July, 2020. For researching one of the civil organizations employees attitudes to performance appraisal system, introduced survey by the web-based fixed-choice questionnaire.

The study revealed, that Georgian civil and private organizations have different performance management/appraisal systems. Civil organizations practice is similar, but privet organizations systems are different by methodology and period of experience. Private organizations PA systems are focused on analyse work positions and their features, while civil organizations practice is too simple and can't apprise employees performance perfectly. Civil organizations have problems with high and middle managers engagement while implementation of PA system. It impacts employees attitudes and changes them negatively. Private organizations have no problems with engaging of managers, because they are initiators of system implementation and system has support from them. Civil organizations also have problems with low competence of human resource managers and deficit of managers manage skills. Privet organizations don't have that problem, but, sometimes, it's possible that their human resource systems aren't perfect, as they seems. Both, civil and private organizations have problem of setting clear and measurable evaluation criteria and subjective evaluation -when PA system is connected to payment and reward systems. In

private organizations PA systems are oriented on the development of employees, is connected with more human resource management systems than in civil organizations. That makes them more effective and employees attitudes are more positive too. Civil organizations have less flexibility and possibility of making productive decisions. That is the main reason of their PA system effectiveness and employees negative attitudes.

For shearing good PA practices, it's important to increase collaboration and communication between public and private sectors. Also it's important to be studied all civil organizations and their employees attitudes about PA system for identifying problems and find the decisions to increase effectiveness of system as soon as possible.

მადლიერების გვერდი

მადლობას ვუხდით სამაგისტრო თემის ხელმძღვანელს - ქალბატონ ლილი ბიბილაშვილს მხარდაჭერისათვის, დახმარებისათვის, დათმობილი დროისა და გულისხმიერი დამოკიდებულებისათვის.

განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდით კვლევაში მონაწილე ექსპერტებს: ქალბატონ ირმა მიქაძეს, ია წულაიას, ირმა ოქროპირიძესა და მედეა ტაბატაძეს. ასევე ყველა რესპონდენტს: ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ხელმძღვანელებსა და წარმომადგენლებს, შერჩეული საჯარო ორგანიზაციის გამოკითხულ თანამშრომლებს - ყველა იმ ადამიანს, რომელმაც გამოხატა მხარდაჭერა, თანადგომა, განსაკუთრებით ასეთ რთულ დროს და გამოყო თუნდაც მცირედი დრო კვლევაში მონაწილეობისათვის.

სარჩევი

შესავალი	11
თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	17
1.1 თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსი	17
1.2 შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოს საჯარო სამსახურში	27
თავი.2 კვლევის მეთოდოლოგია	32
თავი 3. კვლევის შედეგები	38
3.1 ექსპერტთა გამოკითხვის შედეგები	38
3.2 ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა გამოკითხვის შედეგები	46
3.3 შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევის შედეგები	54
3.4 კვლევის შედეგების შეჯამება და ანალიზი	58
3.4.1 კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემები	60
3.4.2 კვლევის შედეგები და ჰიპოთეზები	62
დასკვნები და რეკომენდაციები	67
დასკვნები	67
რეკომენდაციები	70
გამოყენებული ლიტერატურა	71
დანართები	73
დანართი 1. სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი (ექსპერტებისათვის)	73
დანართი 2. სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი (HR ერთეულის წარმომადგენლებისათვის)	74
დანართი 3. თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევის კითხვარი	76

შესავალი

ადამიანური რესურსების მართვას, როგორც პროფესიას საქართველოში არც ისე დიდი ისტორია აქვს. დღეს, განვითარებული საერთაშორისო ორგანიზაციები, როგორცაა მაგალითად CIDP, აქტიურად საუბრობენ HR-ის როლისა და ფუნქციის ცვლილებაზე - თუ აქამდე ორგანიზაციაში HR-ს მხარდამჭერის როლი ჰქონდა, 2015 წლიდან შემოვიდა ტერმინი „HR პარტნიორი“, რომელმაც სრულიად ახალი ფუნქცია შესძინა ამ პროფესიას. იგი სათავეს დევიდ ულრიხის წიგნიდან „ადამიანური რესურსების ჩემპიონები“ (Ulriche, D., 1997) იღებს და ტრადიციული გაგებისგან განსხვავებით, რომელიც HR-ს ორგანიზაციის საქმიანობის მხარდამჭერ რგოლად მოიაზრებოდა, მას ბიზნეს პარტნიორის ინტერპრეტაციას აძლევს. ულრიხი (Ulriche, D., 1997) HR პარტნიორის როლებად სტრატეგიულ დაგეგმვას, ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას, თანამშრომლებზე ზრუნვას, მათ მხარდაჭერა-განვითარებასა და ადმინისტრაციულ ექსპერტიზას მოიაზრებს. მაშინ როცა ქართულ საზოგადოებაში HR უმეტესად, ჯერ კიდევ „კადრების“ განყოფილებასთან ასოცირდება და კვლავ „პრიმიტიულ“ როლს ინარჩუნებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა უკვე ნახევარ საუკუნეზე მეტია ადამიანური რესურსების მართვის განუყოფელი ნაწილია. სისტემამ ამ პერიოდის განმავლობაში განვითარების საკმაოდ დიდი გზა გაიარა. თავდაპირველად, როდესაც ადამიანური კაპიტალი ჭარბად მიეწოდებოდა შრომის ბაზარს და სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე დამსაქმებელს შესაბამისი კადრის მოძიება არ უჭირდა, თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა თანამშრომლის ინდივიდუალური წვლილის განსაზღვრაზე იყო ორიენტირებული, რათა შესრულების შედეგებიდან გამომდინარე დამსაქმებელს განესაზღვრა თუ ვინ უნდა შეენარჩუნებინა, ვინ გაეშვა და ვინ დაეჯილდოვებინა სამუშაოს განსაკუთრებით

კარგად შესრულებისათვის. მოგვიანებით, ინდუსტრიული და ტექნოლოგიური განვითარების პარალელურად, მთლიანად შეიცვალა ის სოციალურ-ეკონომიკური გარემო, რომელშიც ორგანიზაციები მოქმედებდნენ. ორგანიზაციებისათვის მუდმივად ცვალებად, კონკურენტულ გარემოში ეფექტიანად საქმიანობის გარანტი ორგანიზაციის მაღალი პოტენციალის მქონე კადრებით დაკომპლექტება და მათი პოტენციალის მუდმივი განვითარება გახდა. შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის აქცენტიც ორგანიზაციის საქმიანობაში თანამშრომლის ინდივიდუალური წვლილის დადგენიდან, მაღალი პოტენციალის მქონე ტალანტების გამოვლენა-განვითარებასა და შენარჩუნებაზე გადავიდა.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები, მათ შორის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, ქართულ ორგანიზაციებში 21-ე საუკუნის დასაწყისიდან გამოჩნდა, თუმცა უმეტესწილად კერძო სექტორში მოქმედ ორგანიზაციებში დაინერგა და განვითარების თვალსაზრისით, მათ ნაწილში, შეიძლება ითქვას ულრიხისეული „HR პარტნიორის“ სახეც მიიღო. რა თქმა უნდა, კერძო სექტორში მოქმედ ყველა ორგანიზაციას განვითარებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა არ აქვს, თუმცა ამ მხრივ კერძო სექტორმა საჯარო სექტორთან შედარებით გაცილებით მდიდარი გამოცდილება დააგროვა.

2015 წელს საჯარო სამსახურის სისტემის რეფორმის ფარგლებში, საქართველოს პარლამენტმა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს განახლებული კანონი მიიღო. აღნიშნული კანონის ფარგლებში საჯარო სამსახურებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის შექმნა და შესაბამისი პრაქტიკების - მათ შორის, შესრულებული სამუშაოს მართვა-შეფასების სისტემის დანერგვა დაევალოთ. 2018 წლიდან, გარდა საჯარო სამართლის იურიდიული პირის (სსიპ) სტატუსის მქონე ორგანიზაციებისა, ყველა საჯარო ორგანიზაციამ არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს შესაბამისად, საჯარო სამსახურის ბიუროსა და HR კონსულტანტების მეთოდოლოგიური მხარდაჭერით შეიმუშავა და დანერგა შესრულებული სამუშაოს

შეფასების სისტემები, რომლებიც, ჩემი აზრით, დღეს, მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დგანან. შევეცდები მოკლედ განვიხილო ეს გამოწვევები.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა საჯარო ორგანიზაციებს არსებულმა საკანონმდებლო ცვლილებებმა დაავალდებულა. სისტემის დანერგვა ორგანიზაციებისათვის გარკვეულწილად ძალადობრივი იყო და ჩემი აზრით, ბევრი მათგანი მოუმზადებელი შეხვდა აღნიშნულ ცვლილებას, რადგან საჯარო ორგანიზაციებს (მცირედი გამონაკლისის გარდა) შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებზე მუშაობის გამოცდილება 2018 წლამდე საერთოდ არ ჰქონდათ. გარდა ამისა, არ ფლობდნენ სრულყოფილ ინფორმაციას იმის თაობაზე თუ რას ნიშნავს თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება, რამდენად მნიშვნელოვანია იგი და რა გავლენა აქვს მას ორგანიზაციის ეფექტიან საქმიანობაზე. ჩემი აზრით, საჯარო ორგანიზაციათა უმრავლესობამ აღნიშნული სისტემა მისი რეალური მიზნის გაუაზრებლად დანერგა, რამაც, ვფიქრობ, შეუძლებელია პოზიტიური წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის საქმიანობაში.

აღნიშნულ ცვლილებებთან ერთად, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი 2018 წლიდან არ ითვალისწინებს ეგრეთ წოდებული „მეცამეტე ხელფასის“ გაცემის შესაძლებლობასაც. საჯარო ორგანიზაციებში დიდი ხნის ფესვგამდგარი „მეცამეტე ხელფასის“ პრაქტიკის ამოღების პარალელურად, კანონმა აამოქმედა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, რომელიც მოხელის „კარგად“, ან „საუკეთესოდ“ შეფასების შემთხვევაში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთ სამართლებრივ შედეგად ორგანიზაციებს ფულადი ჯილდოს გაცემის შესაძლებლობას აძლევს. ცხადია, ჩნდება ვარაუდი, რომ შესაძლოა, საჯარო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა „მეცამეტე ხელფასის“ პრაქტიკის ჩამნაცვლებლად იქცეს და წლის ბოლოს, ფულადი ჯილდოს გაცემის მიზნით, განზრახ არაობიექტურად მოხდეს საჯარო მოხელეთა შეფასება.

როგორც ადამიანური რესურსების მართვის თეორეტიკოსები (არმსტრონგი, დესლერი, რობინსი და ჯაჯი და ა.შ) მიუთითებენ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზანი თანამშრომლის განვითარებაა. შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია რომ იგი მჭიდრო კავშირში იყოს თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების სისტემასთან. შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებას საჯარო სამსახურის სისტემაში მოქმედი რეგულაციებიც ითვალისწინებს, თუმცა, ვფიქრობ, ეს მექანიზმი ნაკლებად არის ორიენტირებული შედეგზე. თანამშრომლის პროფესიული განვითარების სისტემაში ჩართვა, უმეტესად, მატერიალურ რესურსებთან არის დაკავშირებული, რაც მკაცრად რეგულირებადი და შეზღუდული ორგანიზაციული ბიუჯეტის ფარგლებში არც თუ ისე მარტივი მოსაპოვებელია.

საჯარო სამსახურში არსებული რეგულაციების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთ-ერთი სამართლებრივი შედეგი მოხელის დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლებაა, რომელიც მოხელის ორჯერ ზედიზედ „არადამაკმაყოფილებლად“ შეფასების საფუძველზე დგება. როგორც უკვე ითქვა, საჯარო ორგანიზაციებს შეზღუდული ფინანსური რესურსები აქვთ და შესაძლოა „არადამაკმაყოფილებელი“ შეფასების მქონე მოხელეების სრულყოფილი პროფესიული განვითარების პროგრამის დაგეგმვისათვის საკმარისი რესურსის მოძიება ვერ მოხდეს. ასევე, თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ საჯარო სამსახურებში შესრულებული სამუშაოს შეფასება წელიწადში ერთხელ ხდება, გამოდის, ორგანიზაციას ორი წლის განმავლობაში უნდა ჰყავდეს თანამშრომელი, რომელიც „არადამაკმაყოფილებლად“ ასრულებს სამუშაოს და იგივე შრომის ანაზღაურებას იღებს რამდენსაც სამუშაოს „კარგად“ ან „საუკეთესოდ“ შემსრულებელ თანამშრომელი, რაც ვფიქრობ, გარდა იმისა, რომ ფინანსური რესურსების არაეფექტიანი ხარჯვა, ასევე საკმაოდ არასამართლიანი მიდგომაა.

ჩამოთვლილი გარემოებებიდან გამომდინარე, ვფიქრობ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დგას. ჩნდება საშიშროება, რომ იგი ფორმალურ, ბიუროკრატიულ მექანიზმად იქცევა და გარდა იმისა, რომ პოზიტიური შედეგის მომტანი არ იქნება, დიდი ალბათობით, თანამშრომელთა ნიჰილისტურ დამოკიდებულებას გამოიწვევს, როგორც შეფასების სისტემის, ასევე ორგანიზაციის ღირებულებების მიმართ. ასევე, უნდობლობას მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებზე რაც, თავის მხრივ, აისახება საქმიანობის განხორციელების ხარისხსა და შედეგებზე. ჩემი აზრით, უმნიშვნელოვანესია დროულად იქნეს შესწავლილი განხილული პრობლემური საკითხები, დადგინდეს მათი გავლენის ეფექტები და დაიგეგმოს შესაბამისი პრევენციული ღონისძიებები, რათა საქართველოს საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ეფექტიან, შედეგის მომცემ მექანიზმად ჩამოყალიბდეს. კვლევის ფარგლებში, კერძო სექტორში არსებული პრაქტიკების შესწავლა და ანალიზი კი, შესაძლებლობას მოგვცემს გავცნოთ და სარეკომენდაციოდ გავიზიაროთ იმ ორგანიზაციების გამოცდილებები, რომელთაც აღნიშნული სისტემა წლებია დანერგეს და სისტემის დანერგვის/მართვის პროცესში წარმატებით გაუმკლავდნენ არსებულ გამოწვევებს.

კვლევის მიზანი:

საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებულ საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში მოქმედი შესრულებული სამუშაოს შეფასების პრაქტიკების შედარება - ანალიზი, სამუშაოს შეფასების არსებული სისტემის დანერგვა-მართვის პროცესში პრობლემების განსაზღვრა და უკვე დანერგილი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობის დადგენა.

კვლევის ამოცანები:

- I. საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების პრაქტიკების ძირითადი პრინციპების გამოკვეთა;
- II. ქართულ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან მჭიდროდ დაკავშირებული HR პრაქტიკების გამოვლენა და ანალიზი;
- III. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მნიშვნელოვნებასა და ეფექტიანობასთან დაკავშირებით, ქართულ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულ თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესწავლა.

განხილულ საკითხებზე დაყრდნობით, ჩამოყალიბდა კვლევის შემდეგი ჰიპოთეზები:

- 1. შედეგზე ორიენტირებული რეგულირების მექანიზმების გამო, კერძო სექტორში დანერგილი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციაში დანერგილი სისტემა.
- 2. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, კერძო ორგანიზაციაში უფრო მეტ, სხვადასხვა სახის HR პრაქტიკასთან არის სიღრმისეულ კავშირში, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციაში.
- 3. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას, კერძო ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლები უფრო შედეგის მომტან, ეფექტიან სისტემად შეაფასებენ, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციაში დასაქმებულები.

თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსი

ორგანიზაციის მართვის თანამედროვე მიდგომებში შესრულებული სამუშაოს შეფასება პროცესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტია, რომელმაც ბოლო 50 წლის განმავლობაში განვითარების დიდი გზა გაიარა. ინდუსტრიული რევოლუციის პარალელურად XIX-XX საუკუნეებში, ჯერ ამერიკის შეერთებულ შტატებში, შემდგომ კი ბრიტანეთში გაჩნდა ფორმალიზებული სისტემის ჩანასახები, რომლთაც თანამედროვე, შედეგზე ორიენტირებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის სახე 1970-იანი წლებში მიიღეს, თუმცა აღიარება და ცნობადობა 1980-იანი წლების შუა პერიოდში მოიპოვეს (Armstrong, M., 2009b).

არმსტრონგის (Armstrong, M., 2009a) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესრულების მართვის ციკლის ერთ-ერთი კომპონენტია. შესრულების მართვა უწყვეტი, სისტემური პროცესია, რომლის მიზანაც ინდივიდისა და გუნდის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებით, ორგანიზაციის შესრულების ხარისხის ზრდაა. შესრულებული სამუშაოს მართვა/შეფასების სისტემის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია ბიზნეს სტრატეგიის მხარდაჭერაა. იგი ავლენს რამდენად ეფექტიანად ფუნქციონირებს ორგანიზაცია არსებული შიდა/გარე გამოწვევების პირობებში და აქვს თუ არა პოტენციალი მიაღწიოს დასახულ გრძელვადიან მიზნებს (Armstrong, M., 2009a). ასევე, წარმოაჩენს თოთოეული თანამშრომლის წვლილს სტრუქტურული ერთეულისა და შესაბამისად, კორპორატიული მიზნების მიღწევაში (Berger, I., & Berger, D., 2004).

სამუშაოს შესრულების მართვა დროში დაგეგმილი პროცესია, რომელიც შეფასების მთელი საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში უწყვეტად მიმდინარეობს

და არმსტრონგის (Armstrong, M., 2009a) თანახმად, ხუთი კომპონენტისაგან შედგება. პირველი კომპონენტი გულისხმობს შემფასებლისა და შესაფასებლის შეთანხმებას იმის თაობაზე, თუ რა მიზანს უნდა მიაღწიოს კომპანიამ და რა წვლილი უნდა შეიტანოს თანამშრომელმა ინდივიდუალურად ამ მიზნის მიღწევაში. მეორე კომპონენტი მიღწეული შედეგების მუდმივი მონიტორინგია, მესამე კომპონენტი არის უკუკავშირი, რომელსაც უშუალო შემფასებელი თანამშრომელს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის თაობაზე უწყვეტად აწვდის. მეოთხე კომპონენტი თანამშრომლის პოზიტიური ქცევების განმტკიცება, ხოლო მეხუთე კომპონენტი თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის მუდმივი, გახსნილი დიალოგია. შესრულების მართვა არ არის მხოლოდ „ზემოდან ქვემოთ“ პროცესი, სადაც მენეჯერები დაქვემდებარებულებს ეუბნებიან თუ რას ფიქრობენ მათზე, უდგენენ სტანდარტებს და განვითარების მიმართულებებს. პროცესი მმართველობითი და საშემსრულებლო რგოლის თანაბარ ჩართულობას მოითხოვს, რადგან თუ მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან მიმართულების განსაზღვრაზე, შედეგების გაზომვასა და კონტროლზე, თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებასა და თვითგანვითარებაზე. როგორც ბუქნერი (Buchner, T., W., 2007) აღნიშნავს, შესრულების მართვა უნდა ხორციელდებოდეს თანამშრომლებისათვის, მათი ჩართულობითა და მათთან პარტნიორობით.

შესრულების მართვა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ხშირად, ერთმანეთთან არის გაიგივებული, თუმცა, როგორც უკვე ითქვა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება შესრულების მართვის მხოლოდ ერთ-ერთი, შედარებით ფორმალური ეტაპია როდესაც მენეჯერი/უშუალო ხელმძღვანელი საანგარიშო პერიოდის ბოლოს თანამშრომლის მიერ დასახული მიზნის მიღწევას აფასებს. დესლერის (Dessler, G., 2013) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან:

1. დამსაქმებელს შეუძლია მისი შედეგები გამოიყენოს თანამშრომლის ანაზღაურების სისტემის განსაზღვრის, განვითარებისა და დაწინაურებისათვის;
2. შეფასების შედეგები განსაკუთრებულ როლს თამაშობს შესრულების მართვის სისტემაში. რადგან შესრულების მართვა თანამშრომლის/გუნდის შესრულების ორგანიზაციულ მიზნებთან შესაბამისობაში ყოფნის მუდმივ მონიტორინგს გულისხმობს, იგი ადამიანური რესურსების შესრულების ხარისხის პროგრესის/რეგრესის ერთგვარი ილუსტრაციაა.
3. შესრულებული სამუშაოს შეფასება მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თანამშრომლის ძლიერი/სუსტი მხარეები და ძლიერ მხარეებზე დაყრდნობით იზრუნონ სუსტი მხარეების განვითარებაზე.
4. შეფასების შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თანამშრომლის კარიერის მართვის პროცესში. თანამშრომლის კარიერული განვითარების გეგმა დგება შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად თანამშრომლის მიერ გამოვლენილი ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით.
5. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით დგება თანამშრომლის სწავლებისა და განვითარების გეგმა. შეფასება შემფასებელს ეხმარება დაინახოს რა უნარების განვითარება სჭირდება თანამშრომელს იმისათვის, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო წინასწარ შეთანხმებულ სტანდარტს შეესაბამებოდეს. შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით იგი განსაზღვრავს თანამშრომლის განსაკუთრებულ უნარებს და მათი განვითარების საშუალებებს.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება უშუალოდ შეფასებამდე გაცილებით ადრე, მენეჯერის მიერ შესრულების კრიტერიუმების განსაზღვრით იწყება. ამ ეტაპზე შემფასებელი და შესაფასებელი თანხმდებიან სამუშაოს სტანდარტებზე, თანამშრომლის როლზე/მოვალეობებზე და მეთოდზე, რომლის საშუალებითაც

შეფასდება თანამშრომლის მუშაობა. შესრულებული სამუშაოს შეფასება სამ ეტაპს მოიცავს: 1. სამუშაოს სტანდარტების განსაზღვრა; 2. თანამშრომლის შესრულების დადგენილ სტანდარტებთან შედარება; 3. უკუკავშირი (Dessler, G., 2013).

სამუშაოს სტანდარტების განსაზღვრა იმ კრიტერიუმების გამოყოფას გულისხმობს, რომელთა საფუძველზეც თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება მოხდება. იგი ერთგვარი მოლოდინების ურთიერთშეთანხმების პროცესია, როდესაც შემფასებელი თანამშრომელს აცნობს შესრულების კრიტერიუმებს, ხოლო თანამშრომელი იგებს რას ელის მისი ხელმძღვანელი მისგან. სვონისა და ვილსონის (Swan, W., S. & Wilson, L., E., 2006) თანახმად, შეფასების კრიტერიუმების შეთანხმების ეტაპი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან კრიტერიუმების სიცხადე, შესაფასებლისა და შემფასებლის მხრიდან კრიტერიუმებთან დაკავშირებით საერთო ხედვის ჩამოყალიბება - თუ რა იგულისხმება სამუშაოს მაღალი/დაბალი ხარისხით შესრულებაში, თანამშრომლისა და მთლიანად შეფასების სისტემის ეფექტიანობას განაპირობებს. არმსტრონგის (Armstrong, M., 2009a) თანახმად, ამ პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომლის ჩართულობა და მონაწილეობა, რადგან გარდა იმისა, რომ სტანდარტების შემუშავების პროცესში ჩართულობა თანამშრომელს მოტივაციას უქმნის მალე დონეზე შეასრულოს სამუშაო, აგრეთვე ზრდის ურთიერთმოლოდინების გამოკვეთა-გაცნობიერებისა და დასახული მიზნების მიღწევის ხარისხს.

შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას ფასდება შესრულების ისეთი ელემენტები, როგორებიცაა ცოდნა, უნარები, ქცევა, სხვადასხვა სპეციფიკური მახასიათებლები და დასახული მიზნების მიღწევა. ვულფის (Berger, I., & Berger, D., 2004) თანახმად, ქცევის შეფასებისას კონკრეტული პოზიციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, წინასწარ განისაზღვრება სასურველი/მოსალოდნელი ქცევები და ფასდება თანამშრომლის მიერ მათი გამოვლენა. მისი შეფასებისას მნიშვნელოვანია დადგინდეს, თუ როგორ

შესრულდა სამუშაო და რა სახის ქცევა გამოავლინა შესრულების პროცესში თანამშრომელმა. მახასიათებლების შეფასება კონკრეტული პოზიციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლის ისეთი ინდივიდუალური მახასიათებლებისა და ხასიათის სპეციფიური ელემენტების შეფასებას გულისხმობს როგორებიცაა: ურთიერთობა სხვა თანამშრომლებთან, დამოუკიდებლობა, ადაპტურობა, გადაწყვეტილების მიღება და ა. შ.. ცოდნის შეფასებისას ფასდება თანამშრომლის დარგობრივი ცოდნა და უნარები, რომელთაც თანამშრომელი სამუშაოს ეფექტიანი შესრულებისათვის უნდა ფლობდეს. ხოლო, დასახული მიზნების მიღწევის შეფასება წინასწარ განსაზღვრული, ჩამოყალიბებული და შეთანხმებული ინდივიდუალური მიზნების მიღწევის ხარისხის შეფასებას გულისხმობს.

თანამშრომლის შესრულების დადგენილ სტანდარტებთან შედარება, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ყველაზე ფორმალური კომპონენტია. როგორც წესი, ამ პროცესში შემფასებლად თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელი გვევლინება ხოლმე, რადგან უმეტესად, ყველაზე სრულყოფილად მას შეუძლია თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს შეფასების პოლიტიკის შემმუშავებლისა და მრჩევლის როლი აქვს. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელებს/შემფასებლებს უწევენ მეთოდურ დახმარებას, ურჩევენ თუ შეფასების რომელი მეთოდის გამოყენება იქნება მათთვის ყველაზე ეფექტიანი, თუმცა შეფასების მეთოდის თაობაზე საბოლოო გადაწყვეტილებას მაინც სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი/შემფასებელი იღებს. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ასევე ზრუნავს შემფასებლების უნარების გაძლიერება-განვითარებაზე, მონიტორინგს უწევს შეფასების სიტემის ეფექტიანობას

და უზრუნველყოფს მის შიდა რეგულაციით ან/და სახელმწიფო დონეზე განსაზღვრულ წესებთან შესაბამისობას.

შესრულებული სამუშაოს შეფასებისათვის სხვადასხვა მეთოდს იყენებენ. განვიხილავთ რამდენიმე, ყველაზე ხშირად გამოყენებულ მეთოდს:

- ერთ ჰორიზონტალზე მყოფ თანამშრომელთა ურთიერთშეფასება (Peer Appraisals): როგორც უკვე ითქვა შესრულებული სამუშაოს შემფასებლის როლში უმეტესად უშუალო ხელმძღვანელები გვევლინებიან, თუმცა არის შემთხვევები, როდესაც უშუალო ხელმძღვანელს ისეთი ხშირი კონტაქტი არ აქვს თანამშრომელთან რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს სრულყოფილი შეფასება შეძლოს. მაგალითად, თუ უშუალო ხელმძღვანელი და თანამშრომელი გეოგრაფიულად სხვადასხვა ტერიტორიაზე მუშაობენ. ასეთ დროს, თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სრულყოფილი შეფასებისათვის უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად, შეფასების პროცესში რთავენ მისსავე ჰორიზონტალზე მომუშავე იმ თანამშრომელს, რომელსაც ხშირი და უშუალო სამსახურებრივი კომუნიკაცია აქვს მასთან (Dessler, G., 2013).
- შემფასებელთა კომიტეტი/შეფასების კომისია (Rating Committees): როგორც წესი შედგება შესაფასებელი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელისა და სამი-ოთხი სხვა, საქმიანი ურთიერთობით დაკავშირებული შემფასებლისაგან. დესლერის (Dessler, G., 2013) თანახმად, თანამშრომლის შეფასებისას რამდენიმე შემფასებლის პროცესში ჩართულობა გაცილებით ეფექტიანია, ვიდრე შესრულებული სამუშაოს ერთი შემფასებლის მიერ შეფასება, რადგან ეს მიდგომა უზრუნველყოფს ინდივიდუალური შემფასებლის არაობიექტურობისა და მიკერძოებულობის საფრთხის შემცირებას. გარდა ამისა, ვინაიდან შეფასების კომისია ფუნქციურად ამ თანამშრომლის საქმიანობასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელებისაგან შედგება,

თანამშრომლის უფრო სრულყოფილი და მრავალმხრივი შეფასების შესაძლებლობას იძლევა.

- თვითშეფასება (Self-Ratings): კომპანიების ნაწილი თანამშრომლის შეფასების პროცესში უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებასთან ერთად, ხშირად იყენებენ თანამშრომლის თვითშეფასების კომპონენტს, რაც თანამშრომლის მიერ თავისივე შესრულებული სამუშაოს შეთანხმებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით შეფასებას გულისხმობს. თუმცა დესლერის (Dessler, G., 2013) თანახმად, მეთოდის მთავარი პრობლემა თანამშრომლის მიერ, თავისი მუშაობის ხარისხის გადაჭარბებული შეფასებაა. მისი თქმით თანამშრომლები, რომელთა შესრულების რეალური ხარისხი დაბალია, უფრო მაღალ შეფასებას ანიჭებენ თავიანთ შესრულებულ სამუშაოს, ვიდრე თანამშრომლები, რომელთა შესრულების რეალური ხარისხი მაღალია. არმსტრონგის (Armstrong, M., 2009a) თანახმად, თვითშეფასების კომპონენტი, თანამშრომელსა და მის ხელმძღვანელს შეფასების განხილვის დიალოგის წარმართვაში ეხმარება. გარდა ამისა, აღნიშნული პროცესი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას თანამშრომლის აქტიურ ჩართულობას უზრუნველყოფს.
- მენეჯერის შეფასება დაქვემდებარებული თანამშრომლების მიერ (Appraisal by Subordinates): ბევრი ორგანიზაცია მენეჯერთა მართველობითი უნარების შესაფასებლად, დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა შეფასებას იყენებს. დესლერის (Dessler, G., 2013) თანახმად, დაქვემდებარებულთა მიერ ხელმძღვანელის შეფასება ანონიმურია და მისი მიზანი, დაქვემდებარებულთა უკუკავშირზე დაყრდნობით მენეჯერთა მმართველობითი უნარების განვითარებაა.
- 360-გრადუსიანი შეფასება (360-Degree Feedback): მეთოდი თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხის თაობაზე ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროდან შეგროვებას გულისხმობს. 360-გრადუსიანი უკუკავშირით შეფასებისას სამუშაოს შესრულების თაობაზე ინფორმაცია გროვდება

თანამშრომლის ხელმძღვანელისაგან, მის ჰორიზონტალზე მყოფი იმ თანამშრომლებისგან, რომელთანაც შესაფასებელს ხშირი სამსახურებრივი კომუნიკაცია აქვს, მისი დაქვემდებარებული თანამშრომლებისაგან და ორგანიზაციის შიდა/გარე მომხმარებლებისგან (Armstrong, M., 2009a).

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სამეტაპიან პროცესში ბოლო და ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი, უკუკავშირის შეხვედრაა. არმსტრონგის (Armstrong, M., 2006) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაში არსებობს უკუკავშირის ორი სახე: ფორმალური და არაფორმალური. არაფორმალურია უკუკავშირი, რომელსაც მენეჯერი შესრულების მართვის პროცესში მთელი წლის განმავლობაში, მუდმივად აწვდის თანამშრომელს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის თაობაზე, ხოლო ფორმალური უკუკავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასების შემდგომ, თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს შორის გამართულ შეხვედრას გულისხმობს, სადაც ხელმძღვანელი და თანამშრომელი საანგარიშო პერიოდში შესრულებული სამუშაოს ხარისხს განიხილავენ. რობინსისა და ჯაჯის (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის თაობაზე თანამშრომლისათვის უკუკავშირის მიწოდება მენეჯერებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე უსიამოვნო პროცესია და მენეჯერები ხშირად, მისთვის თავის არიდებას ცდილობენ. მათი თქმით, მენეჯერები თანამშრომლებისათვის უკუკავშირის მიწოდებას სამი მიზეზით არიდებენ თავს: 1. რეალურად, სამუშაოს რომელიმე კომპონენტში ნებისმიერ თანამშრომელს სჭირდება გაუმჯობესება. ამიტომ მენეჯერებს დადებითთან ერთად უარყოფითი უკუკავშირის მიწოდებაც უწევთ თანამშრომლებისათვის, რასაც დამაბულობის შექმნის საფრთხის გამო არიდებენ ხოლმე თავს. 2. სუსტ მხარეებზე მითითებისას თანამშრომელთა უმეტესობა თავდაცვით პოზიციაში გადადის. იმის ნაცვლად, რომ უკუკავშირი განვითარებისათვის გამოიყენონ, იწყებენ მენეჯერის კრიტიკას, ან ბრალი სხვა თანამშრომლებსა და ფაქტორებზე გადააქვთ. 3. თანამშრომლებს თავიანთი მუშაობის თაობაზე გადაჭარბებული წარმოდგენა აქვთ. რობინსისა და ჯაჯის (Robbins, S., P. &

Judge, T., A., 2016) თქმით სტატისტიკურად, იმ თანამშრომლებს, რომლებიც სამუშაოს საშუალო ხარისხზე ასრულებენ, მიაჩნიათ რომ მაღალი დონის შემსრულებლები არიან. შესაბამისად, მენეჯერს რომც ეგონოს უკუკავშირისას პოზიტიურ ინფორმაციას აწვდის თანამშრომელს, მას უფრო მეტის მოლოდინი აქვს, ვიდრე იღებს, რაც, თავის მხრივ, დაძაბულობას ქმნის. რობინსსა და ჯაჯს (Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2016) მიაჩნიათ, რომ პრობლემის გადაჭრის გზა არა მასზე ფიქრის თავიდან არიდება, არამედ მენეჯერებისათვის კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდების მეთოდების სწავლებაა. არმსტრონგის (Armstrong, M., 2009a) თანახმად, უკუკავშირის უმთავრესი მიზანი თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, მისი განვითარება და გაძლიერებაა. შესაბამისად, უკუკავშირი უნდა ეფუძნებოდეს ობიექტურ კრიტერიუმებს და არა ხელმძღვანელის სუბიექტურ დამოკიდებულებებს. დესლერის (Dessler, G., 2013) თანახმად, თანამშრომლის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი უკუკავშირის უწყვეტობაა, რადგან არასწორი და არასამართლიანია მენეჯერი ექვსი თვე/ერთი წელი ელოდოს შესრულებული სამუშაოს ფორმალურ შეფასებას, იმისათვის რათა თანამშრომელს შესაბამისი უკუკავშირი მიაწოდოს. მენეჯერის მუდმივი ჩართულობა და უწყვეტი უკუკავშირი ხელს უწყობს პრობლემების/ჩავარდნების სწრაფ აღმოჩენას, რაც მენეჯერს საშუალებას აძლევს თანამშრომელს შესაბამისი მხარდაჭერა გაუწიოს, გააძლიეროს მისი სამემსრულებლო უნარები და ხელი შეუწყოს როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას.

თანამედროვე, ტექნოლოგიური ცვლილებებით დახუნძლულ ეპოქაში ორგანიზაციები მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგანან. სწრაფად ცვლად გარემოში ტრადიციული, ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებული სისტემები მოუქნელი და არაეფექტიანია, რადგან ორგანიზაციის, ისევე როგორც ინდივიდუალურად თანამშრომლის საქმიანობა უფრო და უფრო კომპლექსური ხდება. მუდმივად იცვლება - მრავალფეროვანი ხდება პოზიციის როლი, რაც გრძელვადიანი მიზნების დასახვას ართულებს. შესაბამისად, გამოწვევის წინაშე

დგება ტრადიციული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებიც, ვინაიდან გარემოს ცვილების მაღალი ტემპის გამო, ფაქტობრივად შეუძლებელია დასახო მიზანი, რომელის მიღწევის შეფასება ტრადიციული შეფასების პერიოდის შემდეგაც რელევანტური იქნება. თანამედროვე (განსაკუთრებით მაღალტექნოლოგიური) კომპანიები აქტიურად მუშაობენ ტრადიციული შეფასების სისტემების ცვლილებასა და უფრო ეფექტიანი სისტემების შემუშავებაზე. კაპელისა და ტავისის (Cappel, P. & Tavis, A., 2016) თანახმად, ტრადიციული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები ანაზღაურებისა და დაჯილდოების სისტემების შემუშავების მიზნით, აქცენტს შესრულების რეტროსპექტრულ ანალიზზე აკეთებს და თანამშრომელთა კარგ, საშუალო და ცუდ შემსრულებლებად დაყოფაზეა ორიენტირებული. უკუკავშირის შეხვედრები კი არაეფექტიანია, რადგან შეუძლებელია ხელმძღვანელს მთელი წლის განმავლობაში, ინდივიდუალურად ყველა თანამშრომლის შესრულებული სამუშაო ახსოვდეს. სწრაფად ცვალებად გარემოში ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, 21-ე საუკუნის მეორე ათწლეულიდან კომპანიები უფრო და უფრო აქტიურად გადადიან ეჯაილ მოდელზე, რომელიც თავდაპირველად პროგრამულმა დეველოპერებმა გამოიყენეს, ხოლო შემდგომში ორგანიზაციის მართვის თანამედროვე მოდელებში ინტეგრირდა. კაპელისა და ტავისის (Cappel, P. & Tavis, A., 2016) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისათვის მუშაობის აღნიშნული მოდელი ყველაზე ეფექტიანია, რადგან წლიური მიზნების დასახვის ნაცვლად, იგი სამუშაოს შედარებით მოკლევადიან პროექტებად ანაწილებს გუნდებში, გუნდურ მუშაობაზეა დაფუძნებული, აქცენტს თანამშრომლობაზე, თვითორგანიზებაზე, გუნდის წევრთა თვითრეგულირებაზე აკეთებს, ორგანიზაციულ გარემოში მიმდინარე შიდა და გარე ცვლილებებზე ეფექტიანად რეაგირების მიზნით კი - სამუშაოს შესრულების ყოველდღიურ მონიტორინგზეა ორიენტირებული. აღნიშნული მეთოდი შესაძლებლობას იძლევა პროაქტიულად გამოვლინდეს ინდივიდისა და გუნდის საჭიროებები, დაიგეგმოს როგორც გუნდის

წევრთა კომპეტენციებისა და უნარების განმავითარებელი აქტივობები, ასევე მიმდინარე ცვლილებებზე ეფექტიანად რეაგირების სტრატეგია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების თანამედროვე მიდგომებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლის განვითარების მიზნით, ხელმძღვანელის მუდმივ, კონსტრუქციულ უკუკავშირს. კაპელისა და ტავისის (Cappel, P. & Tavis, A., 2016) თანახმად, კომპანიების ნაწილმა, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემიდან მთლიანად ამოიღო ფორმალური შეფასების კომპონენტი და ამის ნაცვლად თვითური ან კვარტალური უკუკავშირის შეხვედრების სისტემა დანერგა.

1.2 შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა საქართველოს საჯარო სამსახურში

შესრულებული სამუშაოს შეფასება საქართველოს საჯარო სექტორში შედარებით ახალი პრაქტიკაა. 2015 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომელმაც საჯარო სტატუსის მქონე ორგანიზაციებს, საჯარო სამსახურის ბიუროს მხარდაჭერითა და მეთოდური დახმარებით, 2017 წლიდან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავება, დანერგვა და 2018 წლიდან ამოქმედება დაავალა. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასებას ასე განმარტავს:

„მ) მოხელის შეფასება – მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებების და ამ კანონით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების განსაზღვრისათვის საჯარო დაწესებულების მიერ ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელის ან/და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება.“ (მე-3 მუხლი)

2017 წლის 28 აპრილს საქართველოს მთავრობამ მიიღო 220-ე დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“, რომელიც 2018 წლიდან ამოქმედდა და შეფასების ზოგადი პრინციპები,

პროცედურები, შეფასებაში ჩართული მხარეები, მათი უფლება-მოვალეობები, შეფასების გასაჩივრების წესი და შეფასების სამართლებრივი შედეგები განსაზღვრა. აღნიშნული დადგენილების მე-3 მუხლის თანახმად:

„შეფასების მიზანია მოხელის კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება.“

„პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილების თანახმად, შეფასებას წელიწადში ერთხელ მაინც ექვემდებარება ყველა იერარქიულ რანგზე მომუშავე ის პროფესიული საჯარო მოხელე, რომელიც არანაკლებ სამი თვეა მუშაობს მიმდინარე პოზიციაზე. გამოსაცდელი ვადით დანიშნული პროფესიული საჯარო მოხელე კი შეფასებას კვარტალში ერთხელ ექვემდებარება, რაც იმის გათვალისწინებით, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი მოხელის გამოსაცდელ ვადად თორმეტ თვეს განსაზღვრავს, წელიწადში მათ 4-ჯერ შეფასებას გულისხმობს.

„პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილების თანახმად, მოხელის შეფასების საგანი შეიძლება იყოს მის მიერ სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციების შესრულება, მისი უნარ-ჩვევები და კომპეტენციები, პოზიციით გათვალისწინებული და შეთანხმებული ქცევის წესები, დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა როგორც ცალ-ცალკე, ასევე კომბინირებულად. ამავე დადგენილების თანახმად, შეფასების პროცესის მონაწილე სუბიექტები არიან მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელი. მოხელის უშუალო

ხელმძღვანელი მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას ეყრდნობა მოხელის მიერ შექმნილ, შეფასების კრიტერიუმებთან დაკავშირებულ, დოკუმენტურ მასალას, ასევე ითვალისწინებს შეფასების შედეგების განხილვის ეტაპზე მოხელის მიერ წარმოდგენილ არგუმენტაციასა და დამატებით მასალებს. შეფასების პროცესში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელის როლი პროცესის გამართულად ორგანიზება და წარმართვა, ასევე შეფასების პროცესში ჩართული სხვა სუბიექტების მეთოდური მხარდაჭერაა.

დადგენილების თანახმად, საჯარო სამსახურში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ოთხდონიანია (განმარტებები: საუკეთესო შეფასება, კარგი შეფასება, დამაკმაყოფილებელი შეფასება, არადამაკმაყოფილებელი შეფასება). რაც შეეხება შეფასების სამართლებრივ შედეგებს, დადგენილების თანახმად, მოხელის შეფასებას შესაძლოა მოჰყვეს:

1. მოხელისათვის კლასის მინიჭება. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი თორმეტ კლასს ადგენს. „პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის N219 დადგენილების თანახმად, მოხელეს I- VI კლასი ენიჭება ორ წელიწადში ერთხელ საუკეთესო შეფასების საფუძველზე, ან სამ წელიწადში ერთხელ მინიმუმ კარგი შეფასების საფუძველზე, ხოლო VII-XII კლასი ენიჭება წელიწადში ერთხელ საუკეთესო შეფასების, ან ორ წელიწადში ერთხელ მინიმუმ კარგი შეფასების საფუძველზე. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, შეფასების შედეგების საფუძველზე მოხელეს ეძლევა საკლასო დანამატი, რომელიც „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, ითვლება თანამდებობრივი სარგოს პროცენტული რაოდენობით და I კლასისათვის თანამდებობრივი სარგოს 1%-იან სახელფასო დანამატს, ხოლო XII კლასისათვის 15%-იან სახელფასო დანამატს გულისხმობს.

2. მოხელის წახალისება. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მოხელის წახალისება გულისხმობს: ა) მაღლობის გამოცხადებას; ბ) ფულადი ჯილდოს მიცემას, რომლის ოდენობაც „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონითაა დადგენილი. აღნიშნული კანონის თანახმად, გაცემული ფულადი ჯილდოს ოდენობა წლის განმავლობაში არ უნდა აღემატებოდეს მოხელის მიერ დაკავებული პოზიციისათვის გათვალისწინებული თანამდებობრივი სარგოს 10%-ს. გ) ფასიანი საჩუქრის მიცემას. „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მოხელის მიერ, წლის განმავლობაში მიღებული საჩუქარის/საჩუქრების ღირებულება ჯამურად არ უნდა აღემატებოდეს მისი თანამდებობრივი სარგოს წლიური ოდენობის 15%-ს, ხოლო ერთჯერადად მიღებული საჩუქრის ღირებულება 5%-ს.

3. პროფესიული განვითარება, სწავლების საჭიროებების განსაზღვრა. „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის N282 დადგენილების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, ან სტრატეგიული საჭიროებებიდან გამომდინარე, მოხელე შესაძლოა ჩაერთოს პროფესიული განვითარების სქემაში და მისთვის გაიწეროს ინდივიდუალური განვითარების გეგმა. გარდა ამისა, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მოხელეს უფლება აქვს საკუთარი ინიციატივით მონაწილეობა მიიღოს საჯარო სამსახურის სისტემის გარეთ, არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამაში და ამ პროგრამის გასავლელად ისარგებლოს ანაზღაურებადი შვებულებით 3 თვის ვადით ან/და ანაზღაურების გარეშე შვებულებით 1 წლამდე ვადით.

4. სამსახურიდან გათავისუფლება. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, იმ შემთხვევაში თუ მოხელე, ასევე გამოსაცდელი ვადით

დანიშნული მოხელე, ორჯერ ზედიზედ არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას მიიღებს, ორგანიზაციამ დაკავებული თანამდებობიდან უნდა გაათავისუფლოს.

„პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის დადგენილება ასევე ითვალისწინებს შეფასების შედეგების გასაჩივრების პროცედურასაც. იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე შეფასების საბოლოო შედეგს არ ეთანხმება, მას უფლება აქვს შედეგების ზემდგომ თანამდებობის პირთან - ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან, ან საამისოდ უფლებამოსილ პირთან განხილვა მოითხოვოს. ამ შემთხვევაში ზემდგომი თანამდებობის პირი განიხილავს შეფასების პერიოდში მოხელის მიერ შექმნილ დოკუმენტურ მასალას, გაესაუბრება მას და მიიღებს გადაწყვეტილებას. თუ მოხელე ზემდგომი თანამდებობის პირის შეფასების შედეგსაც არ დაეთანხმება, მას უფლება აქვს შედეგები გაასაჩივროს საქართველოს ადმინისტრაციული კანონმდებლობით დადგენილი წესით (სასამართლო).

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, მოხელის კარიერული განვითარება შიდა ან დახურული კონკურსის საფუძველზე მიმდინარეობს. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, დახურულ კონკურსში მონაწილეობის მიღების უფლება აქვს მოქმედ პროფესიულ საჯარო მოხელეს, მოხელეთა რეზერვში ჩარიცხულ პირს და საჯარო დაწესებულებაში შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებულ პირს, რომელიც არანაკლებ ერთი წელია საჯარო სამსახურის სისტემაშია დასაქმებული (მუხლი 34). 2020 წლის 23 მარტიდან „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილებაში შევიდა ცვლილება, რომელმაც დაარეგულირა საჯარო სამსახურში შიდა კონკურსის ჩატარების პროცედურები. აღნიშნული ცვლილებების თანახმად, შიდა კონკურსში მონაწილეობის უფლება მხოლოდ მოცემული დაწესებულების, ან ამ დაწესებულების სისტემაში დასაქმებულ საჯარო მოხელეს აქვს (მუხლი 25¹).

თავი.2 კვლევის მეთოდოლოგია

საკვლევის საკითხის მრავალმხრივად შესასწავლად გამოყენებულ იქნა კვლევის შერეული მეთოდი. კროსველის (Creswell, W., J., 2014) თანახმად, საკვლევი საკითხის შერეული მეთოდით კვლევა კვლევის თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდების კომბინირებულად გამოყენებას გულისხმობს. აღნიშნული მეთოდი მკვლევარს შესაძლებლობას აძლევს მრავალმხრივად შეისწავლოს საკვლევი საკითხი და შეადაროს კვლევის თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდებით მიღებული მონაცემები (Creswell, W., J., 2014). საკვლევის საკითხის შესასწავლად, კვლევა დაიგეგმა და სამ ეტაპად ჩატარდა 2020 წლის მაისი-ივლისის პერიოდში.

ვინაიდან შესრულებული სამუშაოს შეფასება ჯერ კიდევ ახალი პრაქტიკაა საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ უმეტეს ორგანიზაციებში - განსაკუთრებით საჯარო ორგანიზაციებში და საკითხი მეცნიერულად გამოკვლეული არ არის, კვლევის პირველ ეტაპზე, საკვლევი საკითხის შესასწავლად დაიგეგმა სიღრმისეული ინტერვიუების ჩატარება დარგის იმ ექსპერტებთან, რომლებიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით საექსპერტო-საკონსულტაციო დახმარებას უწევენ კერძო ან საჯარო ორგანიზაციებს. აღნიშნულ ეტაპზე გამოცდილების გათვალისწინებით შეირჩა და სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოიკითხა (იხ. დანართი 1) ოთხი ექსპერტი: ია წულაია - HR კონსულტანტი, ირმა მიქაძე - HR საკონსულტაციო კომპანია რეფრეიმის ხელმძღვანელი, ირმა ოქროპირიძე

- HR პროფესიონალი და კონსულტანტი, მედია ტაბატაჰე HR კონსულტანტი - HR კომპანია ინსორსის დამფუძნებელი და დირექტორი.

ექსპერტთა გამოკითხვა კვლევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რადგან სფეროში დაგროვებული ცოდნისა და გამოცდილების გამო ექსპერტები უფრო ფართო, ღრმა და დაწვრილებით ინფორმაციას ფლობენ საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით, რაც კვლევის მიმართულებისა და ეტაპების სწორად დაგეგმვის შესაძლებლობას იძლევა (სოციალური და პოლიტიკურ ტერმინთა ლექსიკონი-ცნობარი, 2004), ხოლო მათი სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოკითხვა საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით მათი გამოცდილების, დამოკიდებულებებისა და მოსაზრებების სიღრმისეულად შესწავლაში გვეხმარება (ზურაბიშვილი, თ. 2006). გარდა ამისა, როგორც უკვე განვიხილეთ, შესრულებული სამუშაოს შეფასება ისეთ შიდაორგანიზაციულ სისტემებს უკავშირდება როგორებიცაა ანაზღაურების, თანამშრომლის კარიერის მართვის, განვითარების, მოტივაციისა და სხვა სისტემები. აქედან გამომდინარე, არსებობდა იმის ალბათობა, რომ ორგანიზაციის საზოგადოებრივი იმიჯისა და რეპუტაციის დაცვის მიზნით, HR ერთეულის წარმომადგენლებს თავი აერიდებინათ მათ ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებსა და გამოწვევებზე საუბრისაგან. კვლევის აღნიშნული მეთოდი კი ამ ინფორმაციის სფეროს სიღრმისეულად მცოდნე და გამოცდილი რესპონდენტებისაგან მიღებას უზრუნველყოფს (Bogner, A., Littig, B., & Menz, W., 2009). კვლევაში მონაწილე ექსპერტებს განემარტათ კვლევის მიზანი, მოპოვებულ იქნა ინფორმირებული თანხმობა კვლევის შედეგების დამუშავებისა და გამოყენების, ასევე ექსპერტთა ვინაობის გამჟღავნების თაობაზე.

კვლევის მეორე ეტაპზე, საკითხის მრავალმხრივი და სიღრმისეული შესწავლის მიზნით, დაიგეგმა კერძო და საჯარო ორგანიზაციების HR ერთეულის ხელმძღვანელებისა და იმ წარმომადგენლების სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით გამოკითხვა (იხ. დანართი 2), რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართული შესრულებული

სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის, მართვისა და ადმინისტრირების პროცესში. საკვლევი საკითხის თაობაზე HR ერთეულის წარმომადგენელთა გამოკითხვა მრავალმხრივ ინფორმაციას გვაძლევს იმ პრობლემებისა და გამოწვევების თაობაზე, რომელთაც ისინი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ორგანიზაციაში დანერგვისა და მართვა-ადმინისტრირების თვალსაზრისით აწყდებიან. ასევე, მათ შეუძლიათ ზოგადად, ორგანიზაციის საქმიანობასთან კავშირში შეაფასონ არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობა, თანამშრომელთა უკუკავშირზე დაყრდნობით კი - როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ და რამდენად ეფექტიან სისტემად მიაჩნიათ იგი.

საკითხის მრავალმხრივი შესწავლის მიზნით, კვლევაში მონაწილეობისათვის შეირჩა იმ საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლები, რომლებიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის სხვადასხვა ეტაპზე არიან: ორგანიზაციები, რომელთაც 2018 წლიდან დანერგეს შეფასების სისტემები და ორგანიზაციები, რომელთაც კანონმა 2018 წლიდან არ დაავალდებულა სისტემის დანერგვა, თუმცა იგივე სამართლებრივი რეგულირების მექანიზმის ფარგლებში შეიმუშავეს და დანერგეს/ნერგავენ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებს. ორგანიზაციათა შერჩევის ამგვარი მექანიზმი საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ, როგორც ის პრობლემები/გამოწვევები, რომელთაც ორგანიზაციები დანერგვის პროცესში აწყდებიან, ასევე შედეგების თვალსაზრისით, რამდენად ეფექტიანია შედეგები, რომელიც აღნიშნულ ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასებას მოჰყვა. შედეგების შედარების მიზნით, კერძო სექტორიდან შეირჩა ის ორგანიზაციები, რომელთაც უკვე წლებია დანერგილი აქვთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები და მის შედეგებს ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა მიმართულებით იყენებენ.

ჩატარდა ათი სიღრმისეული ინტერვიუ, როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორის HR ერთეულის ხელმძღვანელებთან და წარმომადგენელთან. გაანალიზდა ექვსი საჯარო და ოთხი კერძო ორგანიზაციის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა. შესაძლოა, მოპოვებულმა/დამუშავებულმა ინფორმაციამ გამოკითხული HR მენეჯერების/წარმომადგენლებისა და მათი ორგანიზაციების საზოგადოებრივი იმიჯი შელახოს, ამიტომ აღნიშნული კვლევის ფარგლებში, მათი ვინაობის პირდაპირი/ირიბი გამჟღავნება არ მოხდება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, პირველ რიგში, თანამშრომელთა განვითარებასა და პროფესიულ ზრდაზე ორიენტირებული პრაქტიკაა (Buchner, T., W., 2007), კვლევის მესამე ეტაპზე, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ კერძო და საჯარო ორგანიზაციების თანამშრომელთა დამოკიდებულებების შესწავლისა და მიღებული მონაცემების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლებისაგან მიღებულ ინფორმაციასთან შედარების მიზნით, დაიგეგმა ინტერნეტ-გამოკითხვის ჩატარება სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით. რესპონდენტთა გამოკითხვის აღნიშნული მეთოდის შერჩევის მიზეზი მისი მოქნილობაა. ასევე ის, რომ ინტერნეტ-გამოკითხვის მეთოდი რესპონდენტებს საშუალებას აძლევს მათთვის კომფორტულ გარემოში, სასურველ დროს, ინტერვიუერის გავლენის ეფექტისგან თავისუფლად, ანონიმურად შეავსონ კითხვარი, რაც მიღებული პასუხების ავთენტურობას ზრდის (კოჰენი, ლ., მანიონი, ლ., მორისონი, ქ., 2007). ვინაიდან კვლევა შეზღუდულია დროისა და რესურსების თვალსაზრისით და მისი შედეგების განზოგადება სრულად ვერც კერძო და ვერც საჯარო სექტორზე მოხდება, დაიგეგმა ორი - ერთი საჯარო, ერთი კერძო ორგანიზაციის შერჩევა და მათი თანამშრომლების დამოკიდებულებების შესწავლა.

საჯარო სექტორიდან შერჩეული ორგანიზაციის HR მენეჯერს/რესპონდენტებს განემარტათ კვლევის მიზანი და მოპოვებულ იქნა ინფორმირებული თანხმობა

კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის დამუშავებისა და გამოყენების თაობაზე. რესპონდენტთა შერჩევაში არ მოხვდნენ ის თანამშრომლები, რომლებიც, სხვადასხვა მიზეზის გამო, მიმდინარე წელს (დეკრეტული ან სასწავლო შვებულება, გრძელვადიანი მივლინება და ა.შ), არ შეფასებულან, რადგან მათი ბოლო შეფასებიდან დაახლოებით ორი წელია გასული, რაც მათგან მიღებული ინფორმაციის რელევანტურობას აყენებს ეჭვის ქვეშ. აღნიშნული ფაქტორის გათვალისწინებით, შერჩევის მოცულობამ 82 პროცესიული საჯარო მოხელე შეადგინა, საიდანაც კვლევაში მონაწილეობა 34-მა მიიღო. მიღებული შედეგები დამუშავდა SPSS პროგრამაში.

კვლევის კითხვარი ორ ბლოკს აერთიანებდა (იხ. დანართი 3): კითხვარის პირველი ბლოკი ადგენდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაში რესპონდენტის სტატუსსა და ჩატარებული შეფასების რაოდენობას. შემდეგ ბლოკში რესპონდენტებს წარედგინათ დებულებები შესრულებული სამუშაოს შეფასების მიზნების, კრიტერიუმების, ეფექტიანობის, მოლოდინების, უკუკავშირის, შედეგებისა და სხვა კომპონენტების თაობაზე. ვინაიდან კვლევა საკითხის მიმართ რესპონდენტთა მხოლოდ ზოგადი და არა სიღრმისეული დამოკიდებულების დადგენას ისახავდა მიზნად, რესპონდენტთა შეფასების გამარტივების მიზნით, შეირჩა თანხმობის სამ ბალიანი შკალა: რესპონდენტებს უნდა გამოეხატათ თავიანთი პოზიცია ეთანხმებოდნენ, ნაწილობრივ ეთანხმებოდნენ თუ არ ეთანხმებოდნენ წარდგენილ დებულებებს. რადგან კვლევა საკმაოდ მცირე მოცულობის შერჩევაში ჩატარდა და კითხვარი მაღალი მგრძობელობის მქონე ინფორმაციას (რამდენად ობიექტურად, სამართლიანად აფასებს ხელმძღვანელი თანამშრომელს, როგორა შემფასებლის უკუკავშირი და ა.შ) მოიპოვებდა რესპონდენტებისაგან, ავთენტური შეფასებების მიღების მიზნით, კითხვარში არ იქნა გამოყენებული დემოგრაფიული ბლოკი, რათა რესპონდენტებს მათი იდენტიფიცირების საფრთხის განცდა არ ჰქონოდათ.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ კერძო ორგანიზაციაში დასაქმებულ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევის მიზნით, სატელეფონო და იმეილ კომუნიკაცია წარიმართა შვიდი კერძო ორგანიზაციის HR მენეჯერთან, თუმცა სამწუხაროდ, შესაბამისი ინფორმაციის მიღება ვერ მოხდა, რაც შეუძლებელს ხდის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების შედარებას. სამი კერძო ორგანიზაციის HR მენეჯერმა თავდაპირველად თანხმობა გამოთქვა აღნიშნული კვლევის მათ ორგანიზაციაში ჩატარებაზე, თუმცა მოგვიანებით, ერთ ორგანიზაციაში ვერ მოხერხდა თანამშრომელთა უკუკავშირის მიღება, ორმა HR მენეჯერმა კი, თავად თქვა უარი კვლევაში მონაწილეობაზე. უარის თქმის მიზეზად ერთმა ორგანიზაციამ შიდა პოლიტიკა და პროცედურული შეზღუდვა დაასახელა, მეორემ კი, განაცხადა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას მისი ორგანიზაცია ახლა ნერგავს (თუმცა თანხმობის პირველ ეტაპზე დაადასტურა აღნიშნული სისტემის მუშაობა მათ ორგანიზაციაში) და კვლევის შედეგად რელევანტური ინფორმაციის მიღება შეუძლებელი იყო.

წარმოდგენილი კვლევის მონაცემთა შეგროვების პერიოდი მეტად რთულ - პანდემიურ პერიოდში მიმდინარეობდა. ორგანიზაციების უმეტესობა დინსტანციურ სამუშაო რეჟიმზეა გადასული და ამავდროულად, საშვებულებო პერიოდია, რამაც მრავალფეროვანი ინფორმაციის დროულად შეგროვებას შეუშალა ხელი. ინფორმაციის მოპოვება, ასევე შეაფერხა ორგანიზაციების შიდა პოლიტიკამ და რეგულაციებმა. კერძოდ, კომპანიაში გარე მკვლევრის მიერ, კვლევის ჩატარების აკრძალვამ ან ნებართვის მოპოვების ხანგრძლივმა პროცედურამ, რაც შესაძლებელია კვლევის/მკვლევრის მიმართ ორგანიზაციის HR მენეჯერთა ნდობის ნაკლებობითაც ყოფილიყო განპირობებული.

კვლევის ფარგლებში, სასურველი იქნებოდა შერჩეული კერძო ორგანიზაციების დიფერენცირება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა-

მართვის გამოცდილების მიხედვით მომხდარიყო და არსებული პრობლემების, გამოწვევების იდენტიფიცირების მიზნით ის ორგანიზაციებიც შერჩეულიყო, რომელთა გამოცდილების ხანგრძლიობა საჯარო ორგანიზაციების გამოცდილების მსგავსია. ამგვარი შერჩევა კვლევის მეტად სანდო შედეგებს მოგვცემდა, თუმცა მათი კვლევაში ჩართვა HR მენეჯერთა უარისა და დროის სიმცირის გამო ვერ მოხდა.

აუცილებელია აქვე აღინიშნოს, რომ შესაძლოა, ორგანიზაციის საზოგადოებრივ იმიჯსა და რეპუტაციაზე ზრუნვის გამო HR ერთეულის წარმომადგენელთაგან მიღებული ინფორმაცია სრულად არ შეესაბამებოდეს რეალობას.

თავი 3. კვლევის შედეგები

მოცემულ თავში კვლევის ეტაპების შესაბამისად განიხილება და შეჯამდება გამოკითხული ექსპერტებისაგან, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთაგან და შერჩეული საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლებისაგან მიღებული ინფორმაცია.

3.1 ექსპერტთა გამოკითხვის შედეგები

შერჩეული ოთხი ექსპერტიდან ორს, ირმა ოქროპირიძესა და მედეა ტაბატაძეს, ადამიანური რესურსების მართვის და კერძო სექტორში მოქმედი ორგანიზაციებისათვის საექსპერტო-საკონსულტაციო დახმარების გაწევის დაახლოებით ოცწლიანი სამუშაო გამოცდილება აქვთ. შერჩეული ექსპერტებიდან ორი, ია წულაია და ირმა მიქაძე, საჯარო სექტორში მოქმედ ორგანიზაციებს უწევს საექსპერტო-საკონსულტაციო დახმარებას. გარდა ამისა, საჯარო სექტორში მომუშავე აღნიშნული ექსპერტები, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან ერთად, საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, ჩართული იყვნენ ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მიმართულებით განხორციელებული საკანონმდებლო

ცვლილებების შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში. სწორედ ამ ექსპერტების ჩართულობით შემუშავდა და დაინერგა საქართველოს საჯარო სამსახურებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები.

სფეროს ექსპერტებთან ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუების მიზანი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით კერძო და საჯარო სექტორში არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების თაობაზე იმ ადამიანების მოსაზრებებისა და შეფასებების შესწავლა იყო ვინც არაერთი ორგანიზაციის პრაქტიკას იცნობს, დაგროვებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით ფართო სურათს ხედავს და არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება შეუძლია.

ექსპერტთა გამოკითხვის შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით გამოვლინდა ის გამოწვევები, რომლებსაც, ექსპერტთა აზრით, საჯარო და კერძო სექტორში მოქმედი ორგანიზაციები აწყდებიან. როგორც ექსპერტები აღნიშნავენ, საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასების ეფექტიანად დანერგვას, პირველ რიგში, სისტემის მიმართ უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა დამოკიდებულებები აფერხებს.

„სისტემის დანერგვის ეტაპზე, ბევრ საჯარო ორგანიზაციაში, პოლიტიკური ნება არის დაბალი. ნაკლებია უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა მხარდაჭერა. არ არის ეს მათთვის მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული საკითხი. ასევე დაბალია საშუალო რგოლის მენეჯერთა მხარდაჭერა - მით უმეტეს, რომ პოლიტიკური ნებაა დაბალი.“ (ია წულაია)

ხშირ შემთხვევაში, მენეჯერები შეფასების სისტემას ფორმალურ, მეორეხარისხოვან მექანიზმად აღიქვამენ, რომლის ორგანიზაციაში დანერგვის მიზეზიც მხოლოდ და მხოლოდ კანონის მერ დადგენილი მოთხოვნის შესრულებაა. ექსპერტთა აზრით, ორგანიზაციის უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ასეთი დამოკიდებულება საფეხურებრივად, ზემოდან ქვემოთ ვრცელდება შუა რგოლის მენეჯერებსა და თანამშრომლებზე, რასაც საბოლოოდ არაეფექტიან, ფორმალურ

სისტემამდე მივყავართ. ექსპერტთა აზრით, ასევე პრობლემაა ისიც, რომ შემფასებლებს, ანუ მაღალი და შუა რგოლის მენეჯერებს, არ აქვთ საკმარისი მენეჯერული ცოდნა და უნარები, რაც შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანი მართვის განუყოფელი ნაწილია.

„შუა რგოლის მენეჯმენტს, ხშირად, არ აქვს მენეჯმენტის ფორმალური ცოდნა და ისეთი მენეჯერული უნარები, რომელიც სწორედ, შეფასების სისტემას სჭირდება.“ (ია წულაია)

გამოკითხულმა ექსპერტებმა, საჯარო სამსახურში ასევე პრობლემად შეაფასეს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის თანამშრომელთა კომპეტენტურობა. მათი შეფასებით, სამწუხაროდ, საქართველოს საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულში, უმეტესად, თანამშრომლები ისე ხვდებიან, რომ:

„არც იციან და არც აინტერესებთ. ჩემი აზრით, მთავარი პრობლემა სწორეს ესაა.“ (ირმა მიქაძე)

ექსპერტთა შეფასებით, ის სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა არეგულირებს მოქნილია. იგი ორგანიზაციებს შესაძლებლობას აძლევს, განვითარების დონისა და კულტურის მიხედვით, მათზე მორგებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა შეიმუშაონ, თუმცა ორგანიზაციების უმეტესობა მხოლოდ იმ მინიმუმს აკეთებს, რასაც კანონი ავალდებულებს.

თანამშრომლის კარიერის მართვისა და განვითარების თვალსაზრისით პოზიტიურად შეფასდა შიდა კონკურსის რეგულაციისა და თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების სისტემების ამოქმედება, თუმცა აქვე აღინიშნა, რომ პროფესიული განვითარების სისტემის ეფექტიანობა უმეტესწილად იმაზეა დამოკიდებული თუ როგორ უყურებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი დასაქმებულ თანამშრომლებს - როგორც კაპიტალს, რომელიც უნდა განავითაროს თუ როგორც

რესურსს. საჯარო სამსახურს შეზღუდული და მკაცრად ფორმალიზებული ბიუჯეტი აქვს, რის გამოც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ რა მიაჩნია ორგანიზაციის ხელმძღვანელს პრიორიტეტულად. ამ პროცესში HR ერთეულის წარმომადგენელთა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქცია სწორედ ისაა, რომ მენეჯმენტს ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში ჩადებული ინვესტიციის მნიშვნელობის დანახვაში დაეხმაროს.

ექსპერტებმა ასევე შეაფასეს საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სამართლებრივი შედეგებიდან ყველაზე პრობლემატური და ხშირად განხილული შეფასების შედეგების საფუძველზე ფულადი ჯილდოს გაცემისა და თანამშრომლის გათავისუფლების მექანიზმები. ექსპერტთა შეფასებით შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე ფულადი ჯილდოს გაცემის პრაქტიკა, რომლიც კანონმა ეგრეთ წოდებული „მეცამეტე ხელფასისა“ და სახელფასო დანამატების გაცემის შესაძლებლობის გაუქმების თანადროულად ამოქმედა, შესრულებული სამუშაოს შეფასების ქულების ინფლაციას იწვევს. მათი აზრით, შემფასებლები ფულადი ჯილდოს გაცემის მიზნით, იმაზე მაღალ შეფასებას აძლევენ თანამშრომელთა შესრულებულ სამუშაოს, ვიდრე რეალურადაა. ამ მიდგომის გამო შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემა თანამშრომლებში მათი მოტივაციის ამაღლებაზე ზრუნვის სისტემად აღიქმება, რაც ცალსახად არასწორია. ექსპერტთა აზრით, შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე, თანამშრომელთა მატერიალური წახალისების შესაძლებლობას კანონი უნდა იძლეოდეს, თუმცა მხოლოდ პოზიტიური ქცევების განმტკიცებისა და გამლიერების მიზნით.

ექსპერტების მერ არაქმედითად შეფასდა კანონში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე თანამშრომლის გათავისუფლების მექანიზმი, რადგან, მათი აზრით, ზემოთ აღნიშნული მიზეზით შემფასებლები რეალურთან შედარებით უფრო მაღალ შეფასებას აძლევენ თანამშრომელთა მიერ შესრულებულ სამუშაოს, ასეთ პირობებში, ფაქტობრივად, შეუძლებელია თანამშრომლის მიერ

„არადამაკმაყოფილებელი“ შეფასების ზედიზედ ორჯერ მიღება. გარდა ამისა, ძალიან დიდია ის პერიოდი, რომელიც ამ მექანიზმის გამოყენებისათვის არის განსაზღვრული (2 წელი).

ვინაიდან გამოკითხული ექსპერტები ორგანიზაციებთან მუშაობის პროცესში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევასაც ატარებენ, საინტერესო იყო მათი მოსაზრება, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს შეფასების სისტემის მიმართ. გამოკითხული ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ შეფასების პროცესი ყოველთვის გარკვეულ დისკომფორტს უკავშირდება, რადგან რთულია, როდესაც იცი რომ გაკვირდებიან და გაფასებენ. მათი პრაქტიკიდან გამომდინარე, თანამშრომლებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ უმეტესად უარყოფითი დამოკიდებულება აქვთ. თუმცა, ექსპერტთა აზრით, გაცილებით მნიშვნელოვანია ზოგადად, მათი დამოკიდებულება თავიანთი საქმიანობის მიმართ. ექსპერტთა აზრით, ვინაიდან საჯარო სამსახური, კერძო ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, დასაქმებულებს ფაქტობრივად გარანტირებულ სამუშაო ადგილსა და ხელფასს სთავაზობს, თანამშრომლები ნაკლებად არიან თვითგანვითარებაზე ორიენტირებული და უმეტესად, საშუალო დონეზე ასრულებენ სამუშაოს. შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს შეფასება მათთვის არც თუ მაინც და მაინც სახარბიელო პროცესია, რადგან შესრულებული სამუშაოს ობიექტური შეფასების პირობებში მათი შესრულების რეალური დონე გამოვლინდება. ექსპერტთა შეფასებით, საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ, თანამშრომელთა უარყოფითი დამოკიდებულება, სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე მათი ჩართულობის დონის ნაკლებობითაც არის გამოწვეული. მათი აზრით, სისტემის დანერგვის პროცესში მნიშვნელოვანია იმპლემენტაციის გამჭირვალე მექანიზმი, რომელშიც ჩართული იქნებიან როგორც მენეჯერები, ასევე თანამშრომლები.

“მენეჯერებისა და თანამშრომლების დამოკიდებულებები განაპირობებს შეფასების სისტემის წარმატებას. თუ ორივე მხარე აქტიურად არ არის ჩართული პროცესში და „თავის პროექტად“ არ თვლის შეფასების სისტემას, ისე არაფერი არ გამოვა.“ (ირმა მიქაძე)

გამოკითხულ ექსპერტთა შეფასებით, საქართველოს საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანი სისტემის დასაწერად საკმაოდ დიდი რესურსები დაიხარჯა, როგორც შიდა სახელმწიფოებრივ დონეზე, ასევე დონორი ორგანიზაციების მიერ. სწორედ იმის გამო, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვას ორგანიზაციებს კანონი ავალდებულებს, სისტემას აქვს პოტენციალი რომ განვითარდეს და შედეგზე ორიენტირებულ, ეფექტიან მექანიზმად ჩამოყალიბდეს. თუმცა, ამისათვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით კომპეტენციის ამაღლება, ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება და მუდმივი სწავლება-განვითარება ყველა სტრუქტურულ-იერარქიულ დონეზე. ექსპერტებმა ასევე აღნიშნეს, რომ მართალია სწავლება-განვითარების პროგრამები მნიშვნელოვან ფინანსურ რესურსებს მოითხოვს თუმცა, საჯარო დაწესებულებებს კერძო კომპანიებთან შედარებით, საკმაოდ დიდი უპირატესობა აქვთ; კერძოდ, დონორი ორგანიზაციების მხარდაჭერა. ამ რესურსების ეფექტიანად გამოყენება, მათ თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვის შესაძლებლობას აძლევს.

იმ ექსპერტთა აზრით, რომლებიც კერძო სექტორში მოქმედ ორგანიზაციებს უწევინ საკონსულტაციო-საექსპერტო დახმარებას, კერძო ორგანიზაციებს საჯაროსთან შედარებით მეტი მოქნილობა და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების მეტი თავისუფლება აქვთ. ვინაიდან კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით იწერება, სისტემას მაღალი მმართველობითი რგოლის მეტი მხარდაჭერა აქვს, რაც მის წარმატებით დანერგვას უწყობს ხელს. ექსპერტთა აზრით, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების, მათ შორის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის

ეფექტიანი მუშაობისათვის, ორგანიზაციის მმართველობითი რგოლის მხარდაჭერასთან ერთად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია HR ერთეულისადმი როგორც მმართველობითი, ასევე საშემსრულებლო რგოლის თანამშრომელთა დამოკიდებულება და ის, თუ როგორი კვალიფიკაცია, სტატუსი, ნდობა და გავლენა აქვს ამ ერთეულს ორგანიზაციაში. მათი აზრით, იმ ორგანიზაციებში, სადაც HR დეპარტამენტის კვალიფიკაცია და ნდობა მაღალია, უფრო ეფექტიანად წარმართება პროცესები და სისტემაც უფრო წარმატებულია.

კერძო ორგანიზაციებთან მომუშავე ექსპერტების აზრით, მეთოდის იმპლემენტაციის ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შესრულების კრიტერიუმებისა და მოლოდინების ჩამოყალიბება:

„ეფექტიანი შეფასების სიტემისათვის აუცილებელია მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული რას ვზომავთ. გვქონდეს მკაფიო, გაზომვადი კრიტერიუმები, რადგან თანამშრომლები აქცენტს აკეთებენ იმაზე, რაც იციან რომ შეფასდება. ამიტომ კრიტერიუმების გაწერა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესია. ზუსტად, მკაფიოდ გაწერილი კრიტერიუმები ქმნის ურთიერთშეთანხმებული მოლოდინების სისტემას მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის.“ (მედია ტაბატაძე)

ექსპერტთა აზრით, ხშირად, მცდარია წარმოდგენა, რომ კერძო ორგანიზაციების უმრავლესობას ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებული სისტემები აქვთ. ცხადია, საქართველოს შრომის ბაზარზე არიან ორგანიზაციები, რომლებმაც ამ მიმართულებით ნამდვილად მიაღწიეს წარმატებას, თუმცა ეს ორგანიზაციები არც თუ მაინც და მაინც ბევრია და უმეტესად, საერთაშორისო ორგანიზაციების ქართული წარმომადგენლობების სახით გვხვდება. ქართული, კერძო ორგანიზაციების უმეტესობა ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია. ხშირად, ორგანიზაციები თავიანთ HR პრაქტიკას სრულყოფილად წარმოაჩენენ, თუმცა რეალურად ეს ყოველთვის ასე არაა. ექსპერტთა აზრით, უმთავრესი გამოწვევა, რომელთანაც შეჭიდება არამარტო

კერძო, ასევე საჯარო ორგანიზაციებსაც უწევთ, პირველ რიგში, ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება.

„შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის წარმატებით იმპლემენტაციისათვის აუცილებელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელისა და HR მენეჯერის ჩართულობა, სწორი ორგანიზაციული კულტურის, მოლოდინებისა და გარემოს შექმნა, რომ შეფასების სისტემა ემსახურება განვითარებას და არა დასჯას.“ (ირმა ოქროპირიძე)

ექსპერტთა აზრით, კერძო ორგანიზაციებშიც ისევე გვხვდება არაობიექტური შეფასების პრობლემა, როგორც საჯარო ორგანიზაციებში, რადგან ზოგიერთ კერძო ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები ანაზღაურებისა და წახალისების სისტემებთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, თანამშრომლები ცდილობენ პოზიტიურად შეაფასონ დაქვემდებარებულები ან/და სხვა თანამშრომლები რათა ყველამ შეძლოს მატერიალური სარგებელის მიღება. ექსპერტთა შეფასებით, ეს პრობლემა განსაკუთრებით აქტუალურია იმ კერძო ორგანიზაციებში, სადაც შეფასების მოდელი დაქვემდებარებულების მიერ მენეჯერის, და/ან ერთ ჰორიზონტალზე მყოფ თანამშრომელთა ურთიერთშეფასებას ითვალისწინებს და შეფასების კრიტერიუმები უფრო მეტად სუბიექტური ინტერპრეტაციის/შეფასების შესაძლებლობას იძლევა.

გამოკითხული ექსპერტების აზრით, კერძო ორგანიზაციებს საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით ის უპირატესობა აქვთ, რომ ნაკლებად არიან შეზღუდული ბიუროკრატით, პროცედურებით და რეგულირების მოუქნელი მექანიზმით. შესაბამისად, მათთვის უფრო მარტივია მმართველობითი რგოლის გადაწყვეტილებითა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ჩართულობით, სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა.

3.2 ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა გამოკითხვის შედეგები

გამოკითხული საჯარო ორგანიზაციების HR ერთეულის წარმომადგენლებისაგან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, მეთოდის დანერგვის ეტაპზე ყველა მათგანს დაქირავებული კონსულტანტი/ექსპერტი ეხმარებოდა. რესპონდენტებმა ხაზი გაუსვეს სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე მოწვეული ექსპერტის/კონსულტანტის ჩართულობის მნიშვნელობას. მათი აზრით, სისტემის დანერგვის ეტაპზე ექსპერტების ჩართულობა დაეხმარათ რომ თანამშრომლებში სისტემის მიმართ ინტერესი გამოეწვიათ და მათი ყურადღება ამ სისტემის დანერგვის პროცესზე მიექცოთ. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე, ყველა ორგანიზაციამ ჩატარდა სამუშაო შეხვედრები ორგანიზაციის მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის მენეჯერებისათვის მოწვეულ ექსპერტებთან ერთად, ორმა ორგანიზაციამ მსგავსი შეხვედრები ჩატარა თანამშრომლებისთვისაც. კვლევაში მონაწილე ყველა ორგანიზაცია შესრულებული სამუშაოს შეფასების მსგავს მოდელს იყენებს, სადაც თანამშრომელი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ ფასდება. თავად კი, ამ პროცესში უკუკავშირის შეხვედრაზე დიალოგის კონსტრუქციულად წარმართვაზე ორიენტირებული თვითშეფასების კომპონენტით მონაწილეობს. აღნიშნულმა ორგანიზაციებმა, საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციითა და მათ მიერ შემუშავებულ კომპეტენციათა განმარტების სახელმძღვანელოზე (კატალოგი) დაყრდნობით, შეფასების პირველ წელს კომპეტენციებზე დაყრდნობით შეაფასეს თანამშრომლები. თუმცა, შემდეგი შეფასების წლისათვის, შეფასების არასრულყოფილი შედეგებისა და თანამშრომელთა უკმაყოფილების გამო, შერჩეული მეთოდი ყველა მათგანმა შეცვალა. გამოკითხული ორგანიზაციები ამჟამად მიზნების, ფუნქციებისა და კომპეტენციების კომბინირებულად გამოყენების მეთოდს მიმართავენ. აქცენტს კი, უმეტესად, შეფასების კრიტერიუმების თვისებრივ ანალიზზე აკეთებენ (მხოლოდ ერთმა ორგანიზაციამ აღნიშნა, რომ შეფასების რაოდენობრივ კრიტერიუმებს იყენებს).

HR ერთეულის წარმომადგენლებმა, ექსპერტების მსგავსად აღნიშნეს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის იმპლემენტაციის პროცესში ძალიან დაბალი იყო ორგანიზაციების უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ჩართულობა, რაც არა მხოლოდ სისტემის დანერგვისას მხარდაჭერის გამოხატვის ნაკლებობაში, ასევე მათი, როგორც შემფასებლების პასიურობაშიც გამოიხატებოდა. მათი ჩართულობის დაბალი ხარისხი გავლენას ახდენდა შუა რგოლის მენეჯერების დამოკიდებულებაზე, რამაც ორგანიზაციები, საბოლოოდ, სისტემის იმპლემენტაციის დროში გაწეული პროცესამდე მიიყვანა. როგორც მათ აღნიშნეს, მეთოდის დანერგვის ეტაპზე, ასევე დაბალი იყო თანამშრომელთა ინტერესი და ჩართულობა.

გამოკითხული HR ერთეული წარმომადგენლების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში ორგანიზაციებში განსაკუთრებით პრობლემური აღმოჩნდა შეფასების ქულების აღქმის პროცესი და შემფასებლების ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბება - თუ რა შემთხვევაში, რა ქულით უნდა შეფასებულიყო თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო. ხშირად, ერთსა და იმავე ჰორიზონტალზე დასაქმებული, ფუნქციურად მსგავსი, თანაბარი შესრულების დონის მქონე თანამშრომლები, თავიანთი მენეჯერების მიერ განსხვავებული ქულებით ფასდებოდნენ. გარდა ამისა, პრობლემა აღმოჩნდა ისიც, რომ მენეჯერები სირთულისა და რაოდენობის მიხედვით, არათანაბრად ანაწილებენ სამუშაოს ერთ პოზიციაზე დასაქმებულ, ერთი და იმავე ანაზღაურების მქონე თანამშრომლებს შორის, რამაც თანამშრომლებში გაურკვეველობა და უსამართლო შეფასების განცდა გამოიწვია. ვინაიდან სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე, მაღალი იყო გადაჭარბებულად პოზიტიური შეფასებების მოლოდინი, მენეჯერებთან ჩატარებულ სამუშაო შეხვედრებზე, გამოკითხული ადამიანური რესურსების მათვის ერთეულის ხელმძღვანელებიდან ორმა უმაღლესი შეფასების დაწერა, როგორც თავად აღნიშნეს, ფაქტობრივად, „აკრძალა“, თუმცა თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება მაინც საკმაოდ ლოიალურად მოხდა.

შესრულებული სამუშაოს შეფასებას კვლევაში მონაწილე საჯარო ორგანიზაციებში, სამართლებრივი შედეგების სახით, ფულადი ჯილდოს გაცემა, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება, მოხელის კლასის მინიჭება და მადლობის გამოცხადება მოჰყვა. გამოკითხული ორგანიზაციებიდან ერთ-ერთმა შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები შიდა კონკურსის საფუძველზე თანამშრომელთა კარიერული წინსვლის ხელშეწყობისთვისაც გამოიყენა.

ექსპერტთა შეხედულებას, რომ შესრულებული სამუშაოს შედეგად ფულადი ჯილდოს გაცემა საჯარო ორგანიზაციებში მეცამეტე ხელფასის ჩამნაცვლებელ პრაქტიკად იქცა, გამოკითხული ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებიც ადასტურებენ. როგორც ისინი აღნიშნავენ, წლის ბოლოს, სადღესასწაულოდ, მატერიალური წახალისების მოლოდინი ყველა თანამშრომელში იმდენად მაღალია, რომ ფაქტობრივად, შეუძლებელია შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად ობიექტური ქულები დაიწეროს იქამდე, ვიდრე კანონი წახალისების ამ ფორმის გამოყენების შესაძლებლობას მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად იძლევა.

გამოკითხული რესპონდენტების აზრით, საჯარო ორგანიზაციებში ასევე პრობლემაა პროფესიული განვითარების სისტემების დაფინანსება. ფინანსური რესურსების სიმცირის გამო, ორგანიზაციების უმეტესობამ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად გამოვლენილი, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისათვის საჭირო პროგრამებიდან ძალიან მცირედის დაფინანსება შეძლო. გამოკითხული ორგანიზაციებიდან ერთ-ერთმა კი აღნიშნული პროგრამების დაფინანსებისათვის დონორი ორგანიზაციის მხარდაჭერა გამოიყენა.

გამოკითხულმა ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლებმა ასევე აღნიშნეს, რომ არსებული სამართლებრივი რეგულირების მექანიზმის ფარგლებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე, თანამშრომლის კარიერული წინსვლის ეფექტიანი მართვა ძნელია, რადგან

პრაქტიკაში ბევრი პროცედურული დაბრკოლება ჩნდება. არსებული პროცედურები, თანამშრომლის ვერტიკალური დაწინაურების შესაძლებლობას, უმეტესად, არ იძლევა, თუმცა არც თანამშრომლის ჰორიზონტალური განვითარებაა, ხშირ შემთხვევაში, შესაძლებელი. ასევე პრობლემებს შორის აღინიშნა ისიც, რომ შეფასების საფუძველზე გაცემული მოხელის საკლასო დანამატი ძალიან მწირია. იმ ფონზე, რომ საჯარო სამსახურში შრომის ანაზღაურების ზრდა საკმაოდ იშვიათად ხდება, აღნიშნული დანამატი მატერიალური თვალსაზრისით თანამშრომლის მოტივაციაზეც არ აისახება. მათი აზრით, მოხელისათვის კლასის მინიჭება და მადლობის გამოცხადება თანამშრომლის წვლილის აღიარებასა და ამ გზით მისი მოტივაციის ზრდაზეა მიმართული.

გამოკითხული ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში განსაკუთრებით დიდი გამოწვევის წინაშე შემფასებლები დადგნენ, რადგან გარდა იმისა, რომ უჭირთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმების ნათლად და თანამშრომლისათვის გასაგებად გაწერა, განსაკუთრებით გაუჭირდათ შეფასების შემდგომ თანამშრომლებისთვის კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდება. რესპონდენტთა ინფორმაციით, შემფასებლები ხშირად თავს არიდებდნენ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას და შეფასების შედეგების გაცნობას, რაც ცალსახად მენეჯერების მმართველობითი უნარების განვითარების საჭიროებებზე მიუთითებს. გამოკითხული რესპონდენტებიდან მხოლოდ ერთ ორგანიზაციას ჰქონდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების გასაჩივრების შემთხვევები. აღნიშნული ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლის ინფორმაციით, გასაჩივრების ეტაპზე, შეფასების შედეგების ზემდგომ ხელმძღვანელთან განხილვის პროცესში გამოვლინდა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები გასაჩივრეს იმ თანამშრომლებმა, რომელთა ხელმძღვანელებმაც შეფასების კრიტერიუმების დასახვის პროცესს ნაკლები დრო დაუთმეს, კრიტერიუმების განსაზღვრაში ნაკლებად ჩართეს თანამშრომლები, ან

ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის არსებობდა სამსახურებრივი და პირადი კომუნიკაციის პრობლემები. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების სასამართლოს გზით გასაჩივრების შემთხვევა არც ერთ გამოკითხულ ორგანიზაციას არ ჰქონია.

გამოკითხული რესპონდენტებიდან, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულება სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე სამმა საჯარო ორგანიზაციამ იკვლია. კვლევაში მონაწილე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა ინფორმაციით, იმპლემენტაციის ეტაპზე სისტემის მიმართ თანამშრომელთა უმეტესობა პოზიტიურად იყო განწყობილი. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შემდგომ ამგვარი კვლევა არ ჩატარებიათ, თუმცა ინფორმაციას თანამშრომელთა უკუკავშირზე დაყრდნობით იღებენ. მათი აზრით, თანამშრომელთა განწყობა შეიცვალა. უმეტესობა სისტემის მიმართ უარყოფითად არის განწყობილი და შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ფორმალურ პროცესად მიიჩნევს.

ადამიანური რესურსების მართვის გამოკითხული მენეჯერების აზრით, იმისათვის რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა საჯარო სამსახურებში ეფექტიან მექანიზმად იქცეს, პირველ რიგში აუცილებელია, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებსა და ფულადი ჯილდოს გაცემის შესაძლებლობას შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი გაწყდეს, ან კანონი მხოლოდ შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით არ ითვალისწინებდეს ფულადი ჯილდოს გაცემას, რათა შემფასებლებმა უფრო ობიექტურად შეაფასონ თანამშრომელთა მუშაობა. საკანონმდებლო დონეზე, საჭიროა თანამშრომელთა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების გამარტივება, უფრო მოქნილი და შედეგიანი პროცედურების დანერგვა. ასევე, აუცილებელია მენეჯერთა მმართველობითი უნარების განვითარება, ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება, შეფასების სისტემაში

თანამშრომელთა ჩართულობის დონის გაზრდა და თანამშრომლის განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამებისათვის მეტი ფინანსური რესურსების გამოყოფა.

გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისგან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, საჯარო ორგანიზაციების მსგავსად, ისინიც კომპეტენციების, უნარების და მიზნებით მართვის შეფასების მეთოდს იყენებენ. თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები შესაფასებელი პოზიციის მახასიათებლებიდან გამომდინარე შესაძლოა რაოდენობრივი, თვისებრივი ან კომბინირებული იყოს. მიღებული ინფორმაციის თანახმად, თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს კერძო ორგანიზაციებში შესაძლოა აფასებდეს უშუალო ხელმძღვანელი, იმავე ჰორიზონტალზე მომუშავე თანამშრომელი, დაქვემდებარებული და შესაძლოა თავად თანამშრომელიც მონაწილეობდეს თვითშეფასების კომპონენტით. იმას, თუ ვინ იქნება შემფასებელი, კერძო ორგანიზაციები პოზიციის სპეციფიური მახასიათებლების გათვალისწინების საზღვრავენ.

გამოკითხულმა კერძო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ეტაპზე, მათ ორგანიზაციაში განსაკუთრებული როლი ითამაშა ორგანიზაციის მაღალი მმართველობითი რგოლის მხარდაჭერამ. ერთ-ერთი რესპონდენტის თანახმად, მაღალი მმართველობითი რგოლის მენეჯერები ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის „ზურგია“. მათი მხარდაჭერის გარეშე, რაც არ უნდა კვალიფიციური HR გუნდი ჰყავდეს ორგანიზაციას, წარმატებული შედეგის მიღწევა შეუძლებელია. რესპონდენტების თანახმად, მათ ორგანიზაციებში მეთოდის დანერგვის ეტაპზე ყველაზე აქტუალური პრობლემა შეფასების კრიტერიუმების აღქმა იყო - განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შეფასება თვისებრივ კრიტერიუმებზე, მაგალითად კომპეტენციებზე დაყრდნობით ხდებოდა. იმ ორგანიზაციებს, რომელთაც 360 გრადუსიანი შეფასების მოდელი აქვთ, სამუშაოს

შესრულების რეალურ დონესთან შედარებით უფრო მაღალი შეფასების პრობლემა აქვთ, თუმცა გარკვეულ პრევენციულ ღონისძიებებს ატარებენ ობიექტური შეფასებების მისაღებად. ერთ-ერთი გამოკითხული კერძო ორგანიზაცია შესრულებული სამუშაოს შეფასების (ქულის) გასაშუალოების თავიდან არიდების მიზნით შეფასების ლუწ - ოთხდონიან სისტემას იყენებს. გარდა ამისა, თუ შემფასებელი შკალაზე ყველაზე მაღალ ან ყველაზე დაბალ შეფასებას ირჩევს, მან შეფასების ქულასთან ერთად შეფასების მყარი, არგუმენტირებული დასაბუთება უნდა წარმოადგინოს. გამოკითხული კერძო ორგანიზაციებიდან ერთ-ერთი, პრობლემებს შორის ასევე შესრულებული სამუშაოს შეფასების შკალას აღნიშნავს. აღნიშნული ორგანიზაცია შეფასების ხუთდონიან სისტემას იყენებს, რაც რესპონდენტის აზრით, თანამშრომლებში სკოლისეულ ხუთქულიან შეფასების სისტემასთან ასოცირდება. ამიტომ, როგორც შემფასებლები, ასევე შესაფასებლები საკმაოდ მგრძობიარენი არიან კონკრეტული ქულების მიმართ. თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს ობიექტური შეფასების მიზნით, მოცემული ორგანიზაცია ეგრეთ წოდებული კალიბრაციის მექანიზმს იყენებს. მისი პრინციპი შემფასებელთა კომიტეტის (Rating Committees) პრინციპის ანალოგიურია და შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგის თანამშრომლისათვის გაცნობამდე, კომისიური წესით განხილვას და საჭიროებისამებრ, გადახედვას გულისხმობს. გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები ასევე აღნიშნავენ, რომ სისტემა საკმაოდ რთულია ადმინისტრირებისათვის განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც სისტემაში ჩართულ თანამშრომელთა რიცხვი დიდია. ამიტომ მისი ეფექტიანი მართვისათვის ტექნიკური და პროგრამული მხარდაჭერა ძალიან მნიშვნელოვანია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასებას გამოკითხულ კერძო ორგანიზაციებში შედეგად თანამშრომელთა მატერიალური წახალისება, განვითარება, ანაზღაურების სიტემის გადახედვა, თანამშრომლის პოტენციალის შეფასება, საჭიროებისამებრ, თანამშრომლის ეგრეთ წოდებულ, მემკვიდრეობითობის გეგმაში (ტალანტების

მართვის უწყვეტი სისტემა, რომელიც მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების გამოვლენას, განვითარებასა და საკვანძო პოზიციისათვის მომზადებას გულისხმობს. (Dessler, G., 2013) ჩართვა და უკიდურეს შემთხვევაში გათავისუფლება მოჰყვება. გამოკითხული ორგანიზაციებიდან ერთ-ერთი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ მათ ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასება მიზნად თანამშრომლის განვითარებასა და კარიერის მართვას ისახავს, ამიტომ სამუშაოს შესრულების ობიექტური შეფასების მისაღებად, სისტემა შეფასების შედეგად თანამშრომლის მატერიალურ წახალისებას ან შრომის ანაზღაურების გადახედვას არ ითვალისწინებს. აღნიშნული სისტემა თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებასთან ერთად, შეფასების საანგარიშო პერიოდზე გაწერილი განვითარების გეგმის შესრულების შეფასებასაც გულისხმობს.

გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების HR მენეჯერების თანახმად, მათ ორგანიზაციებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა თანამშრომელთა ჩართულობას შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმების გაწერის ეტაპზე, ასევე მენეჯერთა მხრიდან დაქვემდებარებულებისათვის უწყვეტი, კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდებას მათი ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, ამიტომ თანამშრომელთა დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ პოზიტიურია.

გამოკითხული კერძო კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების აზრით, ეფექტიანი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებისათვის ორგანიზაციებმა კარგად უნდა შეისწავლონ ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემო, თავიანთი ორგანიზაციული კულტურა, აქცენტი სწორი უკუკავშირის მიწოდებაზე, თანამშრომლის განვითარებაზე და არა მის დასჯაზე გააკეთონ. თუმცა, მათი აზრით, სისტემა, უკიდურეს შემთხვევაში, თანამშრომლის გათავისუფლების შესაძლებლობასაც უნდა ითვალისწინებდეს.

3.3 შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევის შედეგები

მიღებული შედეგების შესაბამის კონტექსტში განხილვის მიზნით, უპირველეს ყოვლისა აუცილებელია აღინიშნოს, რომ შერჩეულმა საჯარო ორგანიზაციამ ორჯერ ჩაატარა შესრულებული სამუშაოს წლიური შეფასება. პირველ წელს თანამშრომლები საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ რეკომენდირებული კომპეტენციების შეფასების მეთოდით შეფასდნენ. მეორე წელს შეიცვალა შეფასების მეთოდი და თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაო სამუშაოს აღწერილობით განსაზღვრული ფუნქციების შესრულების შეფასების საფუძველზე მოხდა. როგორც მოცემული ორგანიზაციის HR მენეჯერმა აღნიშნა, სისტემის როგორც დანერგვის, ასევე ცვლილების ეტაპზე ჩატარდა ინდივიდუალური სამუშაო შეხვედრები თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულთან ინფორმაციის გაზიარებისა და შეფასების კრიტერიუმების გაწერის მიზნით.

გამოკითხული რესპონდენტებიდან 26 საშემსრულებლო რგოლს წარმოადგენს, 8 კი - მენეჯერია (ანუ თავადაა შემფასებელი და ამავედროულად, ფასდება ზემდგომი ხელმძღვანელის მხრიდანაც). გამოკითხული რესპონდენტებიდან, მოცემულ ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე 27 რესპონდენტი 2-ჯერ შეფასდა, 4 რესპონდენტი 3 ან 4-ჯერ, ხოლო 3 რესპონდენტი ერთხელ. მოცემულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გამოკითხული რესპონდენტების უმრავლესობა სისტემის დანერგვის ეტაპიდან ჩართულია მოცემული ორგანიზაციის შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაში. შესაბამისად, უნდა იცნობდნენ სისტემის ყველა ელემენტს, ასევე იმ შედეგებს, რომელებიც თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას მოჰყვება ორგანიზაციაში. კვლევის ფარგლებში დაგეგმილი იყო შემფასებლებისა და შესაფასებლების დამოკიდებულებების შედარება, თუმცა მათ დამოკიდებულებებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება არ გამოვლინდა, რაც შესაძლოა სწორედ იმის

შედეგი იყოს, რომ სისტემის დანერგვის/ცვლილების ეტაპზე თანაბრად იყვნენ ჩართული როგორც მენეჯერები, ასევე დაქვემდებარებულები.

კვლევის ფარგლებში, ყველა გამოკითხული რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ სრულად (70%) ან ნაწილობრივ (30%) ხედავს კავშირს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებისა და ორგანიზაციის მისიას/მიზანს შორის, რაც თავისთავად, პოზიტიურად შეიძლება შეფასდეს და ითქვას, რომ მოცემულ ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ორგანიზაციის სტრატეგიულ განვითარებას უჭერს მხარს. შეფასების კრიტერიუმების აღქმის თვალსაზრისით, რესპონდენტთა უმრავლესობა - 62% თვლის, რომ ის შეფასების კრიტერიუმები, რომლითაც მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება ნათელი და გასაგებია მათთვის. აუცილებელია აქვე აღინიშნოს, რომ არც ერთ თანამშრომელს არ დაუფიქსირებია, რომ შეფასების კრიტერიუმები მისთვის ბუნდოვანი და გაუგებარია. რესპონდენტთა 56%-ს ნაწილობრივ, ხოლო 41%-ს სრულად სამართლიანად მიაჩნია ის კრიტერიუმები, რომელითაც მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება. რესპონდენტთა 68%-ს მიაჩნია, რომ კრიტერიუმები, რომლებზე დაყრდნობითაც მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება შეესაბამება მათ სამუშაოს აღწერილობას, თუმცა მათი 47% ნაწილობრივ, ხოლო 27% სრულად ეთანხმება დებულებას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები რეალურად მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ვერ ზომავს. მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ როგორც მენეჯერთა, ასევე თანამშრომელთა აზრით, მოცემულ ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა მხარს უჭერს ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებას, თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმები შეესაბამება მათ რეალურ სამუშაოს აღწერილობას, მეტ-ნაკლებად ნათელი, ცხადი და სამართლიანია, თუმცა მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს რეალურად ვერ ზომავს. აღნიშნული გარემოება შესაძლოა ორგანიზაციის მიერ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების არასწორი - მატყვი

მეთოდის შერჩევით აიხსნას. მეთოდი ზომავს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს კონკრეტული კომპონენტების შესრულების ხარისხს, თუმცა სრულყოფილ შეფასებას არ იძლევა.

გამოკითხულ რესპონდენტთა 65% ნაწილობრივ ეთანხმება დებულებას, რომ ორგანიზაციაში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეების დანახვაში ეხმარება, თუმცა გამოკითხულთა მხოლოდ 21%-ს მიაჩნია, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ხელს უწყობს დაინახოს რას მოელის ორგანიზაცია/ხელმძღვანელი მისგან. აღნიშნული შედეგი შესაძლოა განპირობებული იყოს იმით, რომ ვინაიდან ორგანიზაცია შესრულებული სამუშაოს შეფასებისათვის მხოლოდ თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობით გათვალისწინებული ფუნქციების შესრულების ხარისხს ეყრდნობა, თანამშრომლებს ისედაც აქვთ ჩამოყალიბებული მოლოდინები თუ რა უნდა შეასრულონ. ის, კი, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა რესპონდენტთა უმრავლესობას თავიანთი ძლიერი და სუსტი მხარეების დანახვაში ეხმარება, ვფიქრობ, შესრულებული სამუშაოს შეფასების რეტროსპექტული ანალიზის შედეგია. რესპონდენტთა 47% ნაწილობრივ ეთანხმება დებულებას, რომ ორგანიზაციაში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა თანამშრომლის პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებაზეა ორიენტირებული, რაც ისევ და ისევ შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეთოდის სიმარტივეთ შეიძლება აიხსნას.

გამოკითხულ რესპონდენტთა 68% თვლის, რომ ობიექტურად ფასდება. 56%-ს ხელმძღვანელი არგუმენტირებულად განუმარტავს კონკრეტული კრიტერიუმის შეფასებას, რესპონდენტთა 44% ნაწილობრივ ეთანხმება დებულებას, რომ ხელმძღვანელი მუდმივად აწვდის უკუკავშირს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს თაობაზე, რესპონდენტთა 47% ნაწილობრივ მიიჩნევს, რომ ხელმძღვანელი მთელი წლის განმავლობაში უჭერს მხარს სამუშაოს შესრულების ხარის გაუმჯობესებაში, 77%-ის აზრით კი - მისი ხელმძღვანელი მზადაა შესრულებული სამუშაოს

შეფასებისას მიიღოს და გაითვალისწინოს თანამშრომლის არგუმენტები. მიღებული, საშუალოსთან მიახლოებული შედეგები და ის რომ რესპონდენტები ნაწილობრივ ეთანხმებიან წარმოდგენილ დებულებებს მოცემულ ორგანიზაციაში შესრულების მართვის პროცესში არსებულ პრობლემებზე მეტყველებს. პოზიტიური შედეგია რომ თანამშრომელთა აზრით, ხელმძღვანელებს მათი არგუმენტებისა და მოსაზრებების მაღალი მიმღებლობა აქვთ, თუმცა როგორც ჩანს, თავად ნაკლებ ინიციატივას იჩენენ თანამშრომელთა უკუკავშირისა და მხარდაჭერისათვის.

შედეგების თვალსაზრისით, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას მატერიალური წახალისება (ბონუსი) მოჰყვა 25 რესპონდენტისათვის, მოხელის კლასის მინიჭება და საკლასო დანამატის გაცემა მოჰყვა 12 რესპონდენტისათვის, პროფესიული განვითარების სისტემაში ჩართვა მოჰყვა 4 რესპონდენტისათვის, 2 რესპონდენტს გამოუცხადეს მაღლობა, ხოლო ერთი - დაწინაურდა. შესრულებული სამუშაოს შედეგად მიღებული სამართლებრივი შედეგები სამართლიანად მიაჩნია რესპონდენტთა 50%-ს, ხოლო 38%-ს მოტივაციას აძლევს გააუმჯობესოს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. გამოკითხული ექსპერტებისა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლების მოსაზრებას პროფესიული განვითარების სისტემების დაფინანსების პრობლემისა და მოხელის კარიერის მართვის მექანიზმის მოუქნელობის თაობაზე, რესპონდენტთა პასუხებიც ადასტურებს. საჯარო სამსახურში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვიდან დაახლოებით სამი წელი გავიდა. მოცემულ ორგანიზაციაში მხოლოდ ოთხი საჯარო მოხელე იყო ჩართული პროფესიული განვითარების სისტემაში, ერთი კი დაწინაურდა შეფასების შედეგად. ასევე ის ფაქტი, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას რესპონდენტთა უმრავლესობისათვის მატერიალური წახალისება მოჰყვა, კიდევ ერთხელ ადასტურებს გამოკითხულ ექსპერტთა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა შეფასებას იმის თაობაზე, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე ფულადი ჯილდოს გაცემა ე.წ „მეცამეტე ხელფასის“ ჩამნაცვლებელ პრაქტიკად იქცა.

რესპონდენტთა 45%-ის აზრით, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას მათ ორგანიზაციაში მცირე დრო არ ეთმობა. ამავდროულად რესპონდენტთა 53% აღნიშნულ პროცესს არაფრის მომცემ, რუტინულ პრაქტიკად მიიჩნევს და თვლის, რომ საკანონმდებლო ვალდებულების (ეთანხმება რესპონდენტთა 50%), ან თანამშრომელთა მატერიალური წახალისებისათვის ხორციელდება (ნაწილობრივ ეთანხმება რესპონდენტთა 41%). აღნიშნული შედეგები ცხადყოფს, რომ მოცემულ ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ფორმალური, ბიუროკრატიული მექანიზმია, რომელიც ფუჭად ხარჯავს თანამშრომელთა დროს და ეფექტიან შედეგებს არ იძლევა.

3.4 კვლევის შედეგების შეჯამება და ანალიზი

აღნიშნული კვლევის მიზანს საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების პრაქტიკების შედარება - ანალიზი, სამუშაოს შეფასების სისტემების დანერგვა-მართვის პროცესში არსებული პრობლემების განსაზღვრა და უკვე დანერგილი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობის დადგენა წარმოადგენდა. კვლევის ფარგლებში გამოკითხული ოთხი ექსპერტის, ათი კერძო და საჯარო ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლისა და ერთ-ერთი საჯარო ორგანიზაციის პროფესიული საჯარო მოხელეებისაგან მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შესაძლებელია ითქვას, რომ საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ განსხვავებული მიდგომები და გამოცდილებები აქვთ. საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ საჯარო ორგანიზაციებში მეტ-ნაკლებად მსგავსი მდგომარეობაა, რადგან აღნიშნულ ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა ერთი და იმავე სამართლებრივი და პროცედურული ჩარჩოთი რეგულირდება, ასევე ყველა მათგანს ერთი ორგანიზაცია - სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო უწევს მეთოდოლოგიურ მხარდაჭერას. მდგომარეობა მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია

კერძო სექტორში, რადგან როგორც რესპონდენტებისაგან მიღებული ინფორმაციით ჩანს, ქართულ შრომის ბაზარზე არიან კერძო ორგანიზაციები, რომელთაც გამართული, ეფექტიანი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები აქვთ, ასევე ორგანიზაციები, რომლებიც ჯერ კიდევ განვითარების პროცესში არიან და შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებსაც ახლა ნერგავენ/ხვეწენ.

როგორც კვლევის შედეგებიდან იკვეთება, საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასებისათვის უფრო მარტივი მეთოდოლოგია გამოიყენება, ვიდრე კერძო ორგანიზაციებში, რადგან საჯარო ორგანიზაციებში, ძირითადად, შეფასების თვისებრივი კრიტერიუმები გამოიყენება, კერძო სექტორში კი - პოზიციის მახასიათებლების ანალიზის საფუძველზე განისაზღვრება შესრულებული სამუშაოს შეფასება თვისებრივი, რაოდენობრივი თუ ორივე სახის კრიტერიუმების შეფასებით უნდა მოხდეს. გარდა ამისა, საჯარო ორგანიზაციებში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების მოდელი შეფასების პროცესში მხოლოდ უშუალო ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის მონაწილეობას გულისხმობს, კერძო ორგანიზაციებში კი - პოზიციის მახასიათებლებიდან გამომდინარე თანამშრომლის შეფასების პროცესის მონაწილე შესაძლებელია იყოს მისსავე ჰორიზონტალზე მომუშავე თანამშრომელი, უშუალო ხელმძღვანელი და თავად შესაფასებელი თანამშრომელი. შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებისას, კერძო ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას ამახვილებენ შესაფასებელი პოზიციის მახასიათებლების ანალიზსა და იმგვარი მეთოდოლოგიის შემუშავებაზე, რომლითაც მოცემული პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს მრავალმხრივი შეფასება მოხდება. გამოთქმულ ვარაუდს ადასტურებს საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგებიც, რომლის თანახმადაც რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, კრიტერიუმები, რომლითაც მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება სამართლიანია, შეესაბამება მათი სამუშაოს აღწერილობას, თუმცა მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს რეალურად ვერ აფასებს.

3.4.1 კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემები

კვლევის შედეგების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვამართვის პროცესში, პირველი პრობლემა რასაც ქართული ორგანიზაციები აწყდებიან ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაა, რომლიც თანამშრომლის განვითარებაზეა ორიენტირებული და არა მის დასჯაზე. როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, სისტემის დანერგვის ეტაპზე ქართული საჯარო ორგანიზაციებისათვის პრობლემაა მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის მხარდაჭერა და ჩართულობა, რაც სისტემის დანერგვას აჭიანურებს, მოქმედებს თანამშრომელთა განწყობებზე და სისტემის მიმართ თანამშრომელთა უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. აღნიშნული პრობლემას ნაკლებად აწყდებიან კერძო ორგანიზაციები, რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა მათთვის ვალდებულება არ არის და დანერგვის გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის მენეჯმენტი იღებს. შესაბამისად, ორგანიზაციის მმართველობითი რგოლი მეტადაა ჩართული სისტემის იმპლემენტაციის ეტაპზე და წარმატებულად დანერგვის ალბათობაც გაცილებით მეტია.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვისა და მართვის ეტაპზე ექსპერტთა მიერ, პრობლემად შეფასდა ადამიანური რესურსების მართვის გუნდის კომპეტენცია და კვალიფიკაცია. საქართველოს საჯარო სამსახურებში ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა არასაკმარისი კომპეტენციის პრობლემა 2020 წელს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ, უნარებზე საწარმოთა თხოვნის კვლევამაც დაადასტურა. აღნიშნული კვლევის თანახმად, ISCO-ს ძირითადი პროფესიული და ელემენტარული ჯგუფების მიხედვით, დასაქმებულთა კომპეტენციების შეფასებაში ყველაზე დაბალი საშუალო ქულით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები შეფასდნენ. ექსპერტთა შეფასებით, საჯარო ორგანიზაციებში კვალიფიციური, განვითარებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსების მართვის

თანამშრომლების ნაკლებობაა, რაც, თავისთავად, აფერხებს სისტემის წარმატებულ იმპლემენტაციას, ვინაიდან სისტემის დანერგვის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ –როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მიმართ. ექსპერტებისაგან, ასევე გამოკითხული საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლებისაგან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო ორგანიზაციებში, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები მხოლოდ იმ სისტემებზე მუშაობენ, რომლებსაც კანონი ავალდებულებს. ყოველივე ეს კიდევ უფრო ამყარებს გამოთქმულ მოსაზრებას. გამოკითხულ ექსპერტებს, აღნიშნული პრობლემა კერძო ორგანიზაციებთან მიმართებით არ აღუნიშნავთ, თუმცა აღნიშნეს, რომ, არის შემთხვევები, როდესაც გარე შემფასებლისთვის კერძო ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები, იმაზე წარმატებულად და ეფექტიანად ჩანს, ვიდრე რეალურადაა.

თანამშრომლის შესრულების მართვის ციკლში პირველი პრობლემა, რომელსაც როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციები აწყდებიან, შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმების იმგვარად დასახვაა, რომ იგი შემფასებლისა და შესაფასებლის მხრიდან ერთნაირად აღიქმებოდეს. კრიტერიუმების თაობაზე საერთო ხედვის მისაღწევად ორივე სექტორის წარმომადგენლებს მენეჯერისა და თანამშრომლის აქტიური კომუნიკაცია და ჩართულობა მიაჩნიათ. როგორც გამოკითხული საჯარო ორგანიზაციების HR ერთეულის წარმომადგენლებისაგან მიღებული ინფორმაციით ირკვევა, ისინი შეფასების კრიტერიუმების დასახვა-შეთანხმების ეტაპზე პრობლემას მენეჯერთა მმართველობითი უნარების ნაკლებობას უკავშირებენ, თუმცა აღნიშნული შედეგი შესაძლოა სწორედ ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის მხრიდან თანამშრომელთა ნაკლები ინფორმირებისა და ჩართულობის შედეგიც იყოს, რადგან მათგან მიღებული ინფორმაციის თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის ეტაპზე სამუშაო და საინფორმაციო შეხვედრები ძირითადად, მენეჯერებთან ჩატარდა.

გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების HR მენეჯერების თანახმად, მათ შეფასების კრიტერიუმების თაობაზე საერთო ხედვის ჩამოყალიბების პრობლემა გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად დაძლიეს.

მიღებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით, საჯარო სექტორში მენეჯერთა მმართველობითი უნარების ნაკლებობა შესრულების მართვისა და თანამშრომლისათვის უკუკავშირის მიწოდების პროცესში ვლინდება. გამოკითხული ექსპერტებისა და HR ერთეულის წარმომადგენლების თანახმად, მენეჯერები თავს არიდებენ შესრულებული სამუშაოს შეფასების უკუკავშირის შეხვედრებს. გამოკითხულმა საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომელთა უმეტესობამ კი, ნაწილობრივი თანხმობა გამოთქვა დებულებაზე, რომელიც მათთვის მიწოდებული უკუკავშირის უწყვეტობას და მენეჯერთა მუდმივ მხარდაჭერას შეეხებოდა.

როგორც საჯარო, ისევე კერძო ორგანიზაციებისათვის პრობლემა აღმოჩნდა მენეჯერთა მხრიდან თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ობიექტური შეფასება. საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს არაობიექტური შეფასების მიზეზად ექსპერტების, HR ერთეულის წარმომადგენლებისა და თანამშრომლების მხრიდან შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების თანამშრომელთა მატერიალური წახალისების შესაძლებლობასთან კავშირი დასახელდა. ექსპერტთა შეფასებით, აღნიშნული მიზეზით, შესრულებული სამუშაოს რეალურთან შედარებით პოზიტიურად შეფასების პრობლემა კერძო ორგანიზაციებსაც აქვთ, თუმცა გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების თანახმად, იმ ორგანიზაციებში, სადაც შესრულებული სამუშაო შედეგები წახალისების ან ანაზღაურების სისტემებს უკავშირდება, შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასების მიზნით, გარკვეული პრევენციული ღონისძიებები ტარდება.

3.4.2 კვლევის შედეგები და ჰიპოთეზები

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, შესაძლებელია ითქვას რომ დადასტურდა კვლევის პირველი და მეორე ჰიპოთეზა, რადგან გამოკითხულმა ექსპერტებმა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლებმა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა მოქნილი და თავისუფალი რეგულირების მექანიზმის გამო კერძო ორგანიზაციებში უფრო ეფექტიან სისტემად შეაფასეს, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციებში. შედეგების თვალსაზრისით კი, მათი აზრით, კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა უფრო მეტ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემასთან არის სიღრმისეულ კავშირში, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციებში. ექსპერტთა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენელთა შეფასებით, ის სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც საჯარო სექტორში უშუალოდ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას არეგულირებს (მეთოდი, შეფასების კრიტერიუმები, ჩართული მხარეები და ა.შ) ნაწილობრივ მოქნილია, რადგან ორგანიზაციებს თავიანთი კულტურისა და განვითარების დონის გათვალისწინებით მათ საჭიროებებზე მორგებული სისტემის შემუშავების შესაძლებლობას აძლევს, თუმცა არაეფექტიანია ის შედეგები, რომლებიც შესრულებული სამუშაოს შეფასებას საჯარო სექტორში მოყვება, რასაც საბოლოოდ მთელი სისტემის არაეფექტიანობასთან მივყავართ. კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის თანახმად, მოხელის კლასის მინიჭება და მის საფუძველზე გაცემული სახელფასო დანამატი, ასევე მადლობის გამოცხადება საკლასო დანამატის სიმცირის გამო, რესპონდენტთა მიერ თანამშრომლის აღიარების გზით, მისი მოტივაციის ამაღლების მექანიზმად შეფასდა, თუმცა გამოკითხული საჯარო მოსამსახურეების მხოლოდ 38%-ს მიაჩნია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემა მოტივატორად. შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე ფულადი ჯილდოს გაცემა არა თუ სისტემის ეფექტიანობას უწყობს ხელს, არამედ კვლევაში მონაწილე ყველა რესპონდენტის მიერ მისი არაეფექტიანობის პირველ მიზეზად დასახელდა. ასევე არაეფექტიანად შეფასდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე თანამშრომლის გათავისუფლების პროცედურა, რადგან ექსპერტებისა

და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლების აზრით, იმ პირობებში, რომ მენეჯერები ფულადი ჯილდოს გაცემის მიზნით, თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს რეალურთან შედარებით პოზიტიურად აფასებენ ფაქტობრივად შეუძლებელია შესრულებული სამუშაოს ზედიზედ ორჯერ „არადადამაკმაყოფილებლად“ შეფასება. გარდა ამისა, აღნიშნული პროცედურა მეტისმეტად გაწელილია დროში (2 წელი).

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემა საჯარო სექტორში მხოლოდ თანამშრომლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერის მართვის სისტემებს უკავშირდება, თუმცა გამოკითხული რესპონდენტების შეფასებით ეს კავშირი მეტად ზედაპირულია, რადგან მკაცრად შეზღუდული და ფორმალიზებული ორგანიზაციული ბიუჯეტის ფარგლებში ორგანიზაციები ვერ ახერხებენ თანამშრომელთა განვითარების პროგრამის ეფექტიან მართვას. საჯარო მოხელის კარიერის მართვის თვალსაზრისით კი სისტემა, უმეტესად, თანამშრომლის არც ვერტიკალური და არც ჰორიზონტალური განვითარების შესაძლებლობას არ იძლევა. მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ კავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და სხვა ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებს შორის საჯარო სექტორში ზედაპირულია გამოკითხული პროფესიული საჯარო მოხელეებისაგან მიღებული ინფორმაციაც ადასტურებს. პროფესიულ საჯარო მოხელეებთან ჩატარებული გამოკითხვის შედეგების თანახმად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგად, სამი წლის განმავლობაში, მხოლოდ ოთხი რესპონდენტის პროფესიული განვითარების სისტემაში ჩაერთვა და ერთი რესპონდენტის დაწინაურება მოჰყვა.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება გამოკითხული ექსპერტებისა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლების მიერ კერძო ორგანიზაციებში უფრო ეფექტიან სისტემად შეფასდა, რადგან მათი აზრით, წარმატებულ კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა უფრო მეტად თანამშრომლის განვითარებაზეა ორიენტირებული და უკავშირდება ადამიანური

რესურსების მართვის ისეთ სისტემებს როგორებიცაა: თანამშრომლის პროფესიული განვითარება, თანამშრომლის პოტენციალის შეფასება, მისი განვითარების დაგეგმვა, საჭიროებისამებრ მისი მემკვიდრეობითობის გეგმაში (ტალანტების მართვის უწყვეტი სისტემა, რომელიც მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების გამოვლენას, განვითარებასა და საკვანძო პოზიციისათვის მომზადებას გულისხმობს. (Dessler, G., 2013) ჩართვა და ა. შ.. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კერძო ორგანიზაციებში თანამშრომელთა შეფასებას შესაძლოა მათი მატერიალური წახალისება, ანაზღაურების სიტემის გადახედვა, ან გათავისუფლებაც მოჰყვეს.

კვლევის მესამე ჰიპოთეზა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემის მიმართ, კერძო და საჯარო ორგანიზაციების თანამშრომელთა (შემფასებელი ან/და შესაფასებელი) დამოკიდებულებების შედარებას შეეხებოდა და გამოთქვამდა ვარაუდს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას კერძო ორგანიზაციის თანამშრომლები უფრო ეფექტიან, შედეგზე ორიენტირებულ პრაქტიკად შეაფასებდნენ, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლები. სამწუხაროდ, როგორც უკვე აღინიშნა, კერძო ორგანიზაციის თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევა ვერ ჩატარდა, თუმცა გარკვეულწილად, ესეც შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს. ვიქრობ, შესაძლოა, თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევას, ისეთი პოზიტიური შედეგები არ მოეცა, როგორსაც HR მენეჯერები თავად წარმოაჩენენ, ამიტომ მოერიდნენ თავიანთი იმიჯის რისკის ქვეშ დაყენებას.

არასაკმარისი ინფორმაციის გამო ჰიპოთეზის დადასტურება ან უარყოფა შეუძლებელია, თუმცა კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ ექსპერტთა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლთაგან მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, ზოგადად შეფასდება კერძო და საჯარო ორგანიზაციების თანამშრომელთა დამოკიდებულებები.

გამოკითხული საჯარო ორგანიზაციების HR მენეჯერებიდან სამმა აღნიშნა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვამდე თანამშრომელთა

დამოკიდებულებები იკვლია. მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაციის თანახმად, აღნიშნულ ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომლები იმპლემენტაციამდე პოზიტიურად იყვნენ განწყობილნი. სისტემის დანერგვის მერე, მათი დამოკიდებულებები არც ერთ ორგანიზაციას არ უკვლევია, თუმცა რესპონდენტები თანამშრომელთა უკუკავშირზე დაყრდნობით თვლიან, რომ სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულება დადებითიდან უარყოფითისაკენ შეიცვალა. სისტემის მიმართ დამოკიდებულების დადებითიდან უარყოფითისაკენ შეცვლა, შესაძლოა სისტემის დანერგვის ეტაპზე თანამშრომელთა ნაკლები ჩართულობისა და ინფორმირების შედეგი იყოს, რადგან როგორც გამოკითხული საჯარო ორგანიზაციების HR წარმომადგენელთა უმეტესობამ აღნიშნა, სისტემის დანერგვამდე ჩატარებული საინფორმაციო და სამუშაო შეხვედრები უმეტესად მენეჯერებისათვის იყო გათვალისწინებული. გარდა ამისა, როგორც კვლევის ფარგლებში მიღებული ინფორმაციით დგინდება, საჯარო ორგანიზაციები შესრულებული სამუშაოს შეფასების უფრო მარტივ მოდელსა და მეთოდს იყენებენ, რაც გამოკითხული პროფესიული საჯარო მოხელეების უმეტესობის შეფასებით, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს რეალურ შეფასებას ვერ ახდენს. შესრულებული სამუშაოს თაობაზე მენეჯერთა მუდმივი, უწყვეტი უკუკავშირის ნაცვლად, თანამშრომლები უმეტესად ხელმძღვანელთა ერთჯერად, რეტროსპექტრულ შეფასებას იღებენ, თანაც თუ გამოკითხულ HR ერთეულის წარმომადგენელთა და თანამშრომელთა ინფორმაციას დავყრდნობით, ხელმძღვანელები თავს არიდებენ შესრულებული სამუშაოს უკუკავშირის შეხვედრებსა და შესრულებული სამუშაოს თაობაზე, თანამშრომლისათვის უწყვეტი უკუკავშირის მიწოდებას. ასევე აღსანიშნავია, რომ შედეგების თვალსაზრისით, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებული თანამშრომლებისათვის ხელშესახები შედეგი არ მოჰყვება. ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილი კი, ვფიქრობ, ამყარებს საჯარო ორგანიზაციების HR ერთეულის წარმომადგენელთა მოსაზრებას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის

მიმართ, თანამშრომელთა დამოკიდებულება, საჯარო ორგანიზაციებში დადებითიდან უარყოფითისაკენ შეიცვალა.

ექსპერტთა აზრით, შეფასება დისკომფორტს, მეტ-ნაკლებად, ყოველთვის უკავშირდება, რადგან რთულია, როდესაც იცი, რომ გაკვირდებიან. კერძო ორგანიზაციის HR მენეჯერების თანახმად, ვინაიდან მათ ორგანიზაციებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა თანამშრომელთა ჩართულობას შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმების გაწერის ეტაპზე, ასევე მენეჯერთა მხრიდან დაქვემდებარებულებისათვის უწყვეტი, კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდებას მათი ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, თანამშრომელთა დამოკიდებულება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ პოზიტიურია. მართალია, როგორც ექსპერტებმა აღნიშნეს, შესაძლოა, გამოკითხული კერძო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებიც რეალურთან შედარებით უფრო სრულყოფილად ჩანდეს, მაგრამ რადგან კვლევის ფარგლებში კერძო ორგანიზაციების შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები უფრო ქმედითად და ეფექტიანად შეფასდა, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული სისტემას, კერძო ორგანიზაციების თანამშრომლებიც უფრო პოზიტიურად შეაფასებენ, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლები.

დასკვნები და რეკომენდაციები

დასკვნები

კვლევის ფარგლებში მოპოვებულ და განხილულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, დასკვნის სახით, შესაძლებელია ითქვას, რომ:

1. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებს განსხვავებული გამოცდილებები აქვთ: მეტ-ნაკლებად მსგავსია საჯარო ორგანიზაციების

პრაქტიკები, რაც, სავარაუდოდ, ერთი და იგივე სამართლებრივი რეგულირების მექანიზმისა და გამოცდილების მცირე პერიოდის შედეგია. კერძო ორგანიზაციებში არსებული პრაქტიკა უფრო მრავალფეროვანია, როგორც მეთოდოლოგიურად, ისე გამოცდილებით.

2. კერძო ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას უთმობენ შესაფასებელი პოზიციის მახასიათებლების ანალიზს და იმგვარი მეთოდოლოგიის შემუშავებას, რომლითაც მოცემული პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს მრავალმხრივი შეფასება მოხდება. საჯარო ორგანიზაციებში მეთოდოლოგია მეტად მარტივია, რაც შესრულებული სამუშაოს მრავალმხრივი შეფასების შესაძლებლობას არ იძლევა.

3. საჯარო ორგანიზაციებში, უმეტესად, ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულში კომპეტენტური და განვითარებაზე ორიენტირებული თანამშრომლების ნაკლებობაა. კერძო ორგანიზაციებთან მიმართებით აღნიშნული პრობლემა არ გამოვლინდა, თუმცა, შესაძლოა, კერძო ორგანიზაციები უფრო სრულყოფილად წარმოაჩენდნენ თავიანთი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებს, ვიდრე რეალურადაა.

4. საჯარო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ეტაპზე დაბალია მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერთა მხარდაჭერა, რაც სისტემის მიმართ თანამშრომელთა უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. კერძო ორგანიზაციებს აღნიშნული პრობლემა ნაკლებად აქვთ, რადგან შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა კერძო ორგანიზაციებში უმაღლესი რგოლის მენეჯერთა გადაწყვეტილებით იწერება. ამის გამო სისტემას მენეჯერთა მეტი მხარდაჭერა აქვს, რაც თანამშრომლებზეც პოზიტიურად აისახება.

5. როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის ეტაპზე მკაფიო, ცხადი და ობიექტურად გაზომვადი

შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბების პრობლემას აწყდებიან. აღნიშნული პრობლემის მოგვარების ყველაზე ეფექტიანი გზა თანამშრომელთა ჩართულობის ხარისხის ზრდაა.

6. საჯარო ორგანიზაციების შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებში მენეჯერების მიერ თანამშრომლისათვის უწყვეტი, კონსტრუქციული უკუკავშირის მიწოდების პრობლემაა. კერძო ორგანიზაციებთან მიმართებით, ექსპერტებისა და HR მენეჯერების გამოკითხვის შედეგად, აღნიშნული პრობლემა არ გამოიკვეთა, თუმცა, შესაძლოა, თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგად გამოვლენილიყო.

7. შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგებისა და თანამშრომელთა მატერიალური წახალისების სისტემების კავშირი როგორც საჯარო, ასევე კერძო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს არაობიექტურ შეფასებას უწყობს ხელს. ამის პრევენციისათვის, კერძო ორგანიზაციები გარკვეულ პრევენციულ ღონისძიებებს მიმართავენ. მაგალითად, ნაკლებად ინტერპრეტირებადი შეფასების კრიტერიუმების შერჩევა, შემფასებელთა კომიტეტი და ა. შ.. საჯარო ორგანიზაციებში მსგავსი პრევენციული ღონისძიებები ნაკლებად ტარდება მიუხედავად იმისა, რომ კანონი მათ ამის შესაძლებლობას აძლევთ.

8. კერძო ორგანიზაციებში დანერგილი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები უფრო ეფექტიანია, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციებში, რადგან კერძო ორგანიზაციები შედარებით ნაკლებად არიან შეზღუდული მოუქნელი რეგულირების მექანიზმებითა და პროცედურებით, რაც მათ მეტი ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას აძლევთ.

9. ის სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც საჯარო ორგანიზაციებში უშუალოდ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას არეგულირებს მოქნილია და ორგანიზაციებს მათზე მორგებული პრაქტიკის შემუშავების შესაძლებლობას აძლევს, თუმცა კავშირი შეფასებისა და თანამშრომლის კარიერული წინსვლის/განვითარების სისტემებს შორის ზედაპირულია, რაც სისტემის არაეფექტიანობას უწყობს ხელს.

10. კერძო ორგანიზაციებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემები, საჯარო ორგანიზაციებთან შედარებით, მეტადაა ორიენტირებული თანამშრომლის განვითარებაზე, უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვის სხვა სფეროებსაც, რაც საჯარო ორგანიზაციების შეფასების სისტემებთან შედარებით, მის მეტ ეფექტიანობას განაპირობებს.

11. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ კერძო ორგანიზაციების თანამშრომლებს უფრო პოზიტიური დამოკიდებულება აქვთ, ვიდრე საჯარო ორგანიზაციის თანამშრომლებს, რადგან შეფასებას იმ კერძო კომპანიებში, სადაც შესრულებული სამუშაოს შეფასება მისი რეალური მიზნის გააზრებით ტარდება, თანამშრომლებისათვის უფრო მეტი, მნიშვნელოვანი და ხელშესახები შედეგი მოჰყვება.

რეკომენდაციები

საქართველოს შრომის ბაზარზე მოქმედ კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემების ეფექტიანობისათვის, ვფიქრობ, აუცილებელია გაიზარდოს კომუნიკაცია და თანამშრომლობა ამ ორ სექტორს შორის, რადგან, როგორც კვლევამ აჩვენა არის საკითხები, რომლებიც ორივე სექტორისათვის პრობლემატურია. გარდა ამისა, რადგან ბევრ კერძო ორგანიზაციას, გამოცდილი, ეფექტიანი HR სისტემები აქვთ, ვფიქრობ, მათი გამოცდილების გაზიარება საჯარო ორგანიზაციებს არსებულ გამოწვევებთან ბრძოლის ეფექტიანი გზების პოვნაში დაეხმარება.

საჯარო სამსახურებში, ასევე მნიშვნელოვანია შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის თაობაზე მაღალი/საშუალო რგოლის მენეჯერთა, HR ერთეულის წარმომადგენელთა და თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება, რათა მათი სისტემაში ჩართულობა და ამ გზით, სისტემის ეფექტიანობა გაიზარდოს.

ვფიქრობ, აუცილებელია საჯარო ორგანიზაციებმა აქცენტი განვითარებაზე გააკეთონ. იზრუნონ არსებული თანამშრომლების პროფესიულ/კარიერულ განვითარებაზე, რისთვისაც, თავის მხრივ, აუცილებელია ცვლილებები საკანონმდებლო დონეზე, რათა პროცედურები უფრო მოქნილი გახდეს და თანამშრომლის მერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ხელშესახები შედეგები მოჰყვებოდეს.

ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანია, საჯარო სამსახურებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევა მთელი საჯარო სექტორის მასშტაბით ჩატარდეს, რათა დროულად გამოვლინდეს არსებული სისტემური პრობლემები და დაიგეგმოს შესაბამისი ღონისძიებები სისტემის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, რათა შესრულებული სამუშაოს შეფასება საბოლოოდ ფორმალურ, ბიუროკრატიულ პროცედურად არ ჩამოყალიბდეს.

გამოყენებული ლიტერატურა

ზურაბიშვილი, თ. (2006). *თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში*. თბილისი: სოციალური კვლევის ცენტრი

სოციალური და პოლიტიკურ ტერმინთა ლექსიკონი-ცნობარი (2004). თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო (2020). *უნარებზე საწარმოთა მოთხოვნის კვლევა*.

საქართველოს მთავრობა (2017). „*პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ*“ დადგენილება (N219). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020

- საქართველოს მთავრობა (2018). „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ დადგენილება (N282). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020
- საქართველოს მთავრობა (2017). „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ დადგენილება (N220). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020
- საქართველოს პარლამენტი (1997). „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონი. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020
- საქართველოს პარლამენტი (2015). „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020
- საქართველოს პარლამენტი (2017). „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონი. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. ბოლო ნახვა 28.08.2020
- წულაძე, ლ. (2008). *რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში*. თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი.
- Armstrong, M., (2009a). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., (2009b). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Berger, I., & Berger, D., (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. The McGraw-Hill Companies
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (2009). *Interviewing Experts – An Introduction to a New Methodological Debate*. Research Gate, January 2009
- Buchner, T W (2007) *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*. Human Resource Development International
- Cappelli, P., Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review, October 2016

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education (6th ed)* (L.Kechkhuashvili, Trans.) Great Britain: Routledge

Creswell, W., J., (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4nd edition). SAGE Publications

Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.) pearson

Ulrich, d., (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA

Robbins, S., Judge, T. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Swan, W. S., Wilson, L., E. (2006). *Ready-to-use Performance Appraisals: Downloadable, Customizable Tools for Better, Faster Reviews!*. New Jersey: John Willey & Sons

დანართები

დანართი 1. სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი (ექსპერტებისათვის)

1. როდის მოგმართავენ ორგანიზაციები უმეტესად დასახმარებლად, როდესაც ახალ სისტემას ნერგავენ, თუ როდესაც უკვე დანერგილი სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის სისტემის ანალიზი/ცვლილებაა საჭირო?

2. თქვენი გამოცდილებიდან გამომდინარე, რა პრობლემებს აწყდებიან ორგანიზაციები შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში?
3. რა უშლის ხელს სისტემის ეფექტიანობას იმ ორგანიზაციებში რომლებსაც უკვე დანერგილი აქვთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სიტემა?
4. თქვენი აზრით, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობისათვის მნიშვნელოვანია თუ არა მისი სხვა HR პრაქტიკებთან კავშირი? რატომ?
5. ითვალისწინებს თუ არა თქვენი სამუშაო პროცესი დასაქმებულთა აზრის კვლევას?
6. ზოგადად, როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ?
7. თქვენი აზრით, სად უფრო ეფექტიანია შესრულებული სამუშაოს შეფასება კერძო სექტორში თუ საჯარო სექტორში? რატომ?
8. თქვენი აზრით, რა არის მთავარი ეფექტიანი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებისათვის?

საჯარო ორგანიზაციებთან მომუშავე ექსპერტებს ასევე ვკითხავთ:

9. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით, როგორ შეაფასებდით არსებულ სამართლებრივ ჩარჩოს?
10. თქვენი აზრით, შესაძლებელია თუ არა არსებული რეგულირების მექანიზმის ფარგლებში ეფექტიანი შეფასების მოდელის შემუშავება?

დანართი 2. სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი (HR ერთეულის წარმომადგენლებისათვის)

1. შესრულებული სამუშაოს შეფასების რომელ მეთოდს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?

2. რა ეტაპებს/პროცესებს მოიცავს წლის განმავლობაში თქვენს ორგანიზაციაში არსებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა?
3. როგორ შემუშავდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში/ვინ იყო ჩართული შეფასების სისტემის შემუშავების პროცესში (ორგანიზაციიდან/გარე რესურსები)?
4. *(საჯარო ორგანიზაციებისათვის)* გთხოვთ, შეაფასეთ სამართლებრივი ჩარჩო, რომელიც შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასა და მასთან დაკავშირებულ HR პრაქტიკებს არეგულირებს საჯარო სამსახურში.
5. რა შედეგები მოჰყვება/მოჰყვა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას თქვენს ორგანიზაციაში (ჩართული მხარეებისათვის)?
6. რომელი სხვა HR სისტემებისათვის (კარიერის მართვა, პროფესიული განვითარება, საბონუსე სისტემა და ა.შ) იყენებთ თანამშრომელთა შეფასების შედეგებს?
7. გაქვთ თუ არა შემუშავებული შეფასების შედეგების გასაჩივრების (შიდა) მეთოდი?
 - 7.1 თუ გაქვთ, როგორ ხდება შეფასების შედეგების გასაჩივრება თქვენს ორგანიზაციაში?
8. რა დაბრკოლებებს ხვდებით შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მართვა-ადმინისტრირებისას?
9. შეგიცვლიათ თუ არა დანერგილი შეფასების მოდელი?
 - 9.1 თუ შეგიცვლიათ რატომ გახდა საჭირო არსებული მოდელის შეცვლა?
 - 9.2 რა პრობლემებთან მოგიწიათ გამკლავება სისტემის ცვლილებისას?
10. აფასებთ თუ არა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობას?
 - 10.1 თუ აფასებთ, როგორ (რასთან მიმართებაში) აფასებთ მის ეფექტიანობას?
11. ატარებთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევას?

11.1 თუ ატარებთ როგორი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლებს ამ სისტემის მიმართ?

11.2 იცვლება თუ არა მათი დამოკიდებულება შეფასების სისტემის მიმართ შეფასებიდან შეფასებამდე?

12. თქვენი აზრით, რა დაგეხმარებოდათ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებაში?

დანართი 3. თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევის კითხვარი

შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა დამოკიდებულებების კვლევა

მოგესალმებით,

უპირველეს ყოვლისა მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!

საკვლევი თემა: „შესრულებული სამუშაოს შეფასება: კერძო და საჯარო სექტორის პრაქტიკების ანალიზი“

კვლევა ტარდება: აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის, ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის, ადამიანური რესურსების მართვის სამაგისტრო პროგრამის ფარგლებში მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

მიზანი: შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის მიმართ თანამშრომელთა (შემფასებელთა/შესაფასებელთა) დამოკიდებულებების კვლევა.

კითხვარის შესავსებად საჭირო დრო: 10 წუთი.

კვლევის შედეგები კონფიდენციალურია, მიღებული ინფორმაცია დამუშავდება მხოლოდ სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში.

1. დასაქმების სექტორი:

- 1) კერძო
 - 2) საჯარო
2. სტატუსი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემაში:
- 1) მხოლოდ შემფასებელი
 - 2) მხოლოდ შესაფასებელი
 - 3) შემფასებელი და შესაფასებელი ერთად
3. გთხოვთ, მიუთითოთ რამდენჯერ მიიღეთ მონაწილეობა წლიურ შეფასებაში:
- 1) ერთხელ
 - 2) 2-ჯერ
 - 3) 3-4 ჯერ
 - 4) 5 და მეტჯერ
4. გთხოვთ, მოცემული დებულებები შეაფასეთ 3 ქულიანი სისტემით, სადაც 3 ნიშნავს „ვეთანხმები“-ს, 2- „ნაწილობრივ ვეთანხმები“-ს, ხოლო 1 – „არ ვეთანხმები“-ს

	დებულება	არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები
1	შეფასების კრიტერიუმები, რომლითაც ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ხდება ნათელი და გასაგებია ჩემთვის			
2	შეფასების კრიტერიუმები რომლითაც ვფასდები სამართლიანია			

3	შეფასების კრიტერიუმები რომლითაც ვფასდები შეესაბამება ჩემს რეალურ სამუშაოს აღწერილობას			
4	ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს კრიტერიუმები, რომლითაც ვფასდები კავშირშია ორგანიზაციის მისიასთან და მიზანთან			
5	შეფასების კრიტერიუმები რეალურად ვერ ზომავს ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს			
6	არსებული შეფასების სისტემა მეხმარება დავინახო ჩემი ძლიერი და სუსტი მხარეები			
7	შესრულებული სამუშაოს შეფასების არსებული სისტემა მეხმარება დავინახო თუ რას მოელის ორგანიზაცია/ჩემი ხელმძღვანელი ჩემგან			
8	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი/უფროსი ობიექტურია შეფასებისას			
9	ჩემი ხელმძღვანელი არგუმენტირებულად განმიმარტავს კონკრეტული კრიტერიუმის შეფასებას (ქულას)			

10	ჩემი ხელმძღვანელი, წლის განმავლობაში, მუდმივად მაძლევს უკუკავშირს ჩემს მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით			
11	ჩემი ხელმძღვანელი მთელი წლის განმავლობაში მიჭერს მხარს, რომ გავაუმჯობესო შესრულების ხარისხი			
12	ჩემს ხელმძღვანელს აქვს მზაობა შეფასებასთან დაკავშირებით მიიღოს და გაითვალისწინოს ჩემი არგუმენტები			
13	ჩემს ორგანიზაციაში არსებული შეფასების სისტემა ორიენტირებულია თანამშრომელთა პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებაზე			
14	შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემას მცირე დრო ეთმობა			
15	შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა შემფასებლისა და შესაფასებლის მხრიდან აღქმულია, როგორც არაფრის მომცემი რუტინული პროცესი			
16	შესრულებული სამუშაოს შეფასება			

	მხოლოდ იმიტომ ხორციელდება, რომ ორგანიზაციას აქვს თანამშრომელთა შეფასების ვალდებულება			
17	შესრულებული სამუშაოს შეფასება მხოლოდ იმიტომ ხორციელდება, რომ შედეგებიდან გამომდინარე განხორციელდეს თანამშრომელთა მატერიალური წახალისება (ბონუსი/სახელფასო დანამატი/შრომის ანაზღაურების ზრდა)			
18	ჩემი შეფასების შედეგების საფუძველზე განხორციელებული ქმედებები სამართლიანია			
19	ქმედებები (ბონუსი, ხელფასის ზრდა და ა.შ), რომელიც ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას მოჰყვამოტივაციას მამლევს გავაუმჯობესო ჩემი სამუშაოს შესრულების ხარისხი			

5. გთხოვთ, მიუთითოთ რა შედეგი მოყვა თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას (შესაძლებელია რამდენიმე პასუხის მონიშვნა):

1) ერთჯერადი ბონუსი - მატერიალური წახალისება;

- 2) ყოველთვიური სახელფასო დანამატი;
- 3) შრომის ანაზღაურების ზრდა;
- 4) ფასიანი საჩუქარი;
- 5) მადლობის გამოცხადება;
- 6) კარიერული განვითარება (დაწინაურება);
- 7) როტაცია (პოზიციის ჰორიზონტალური ცვლა);
- 8) დაქვეითება;
- 9) პროფესიული განვითარება (სწავლება, ტრენინგი და ა.შ);
- 10) სხვა -----(გთხოვთ მიუთითეთ).