

თანამშრომელთა შეფასების სისტემის ცვლილებების დანერგვა და
უკუკავშირის როლი თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, საქართველოს
თავდაცვის სამინისტროს სისტემის მაგალითზე

ნინო დღვილავა

*სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის,
განათლებისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტზე მაგისტრის ხარისხის მინიჭების
მოთხოვნების შესაბამისად*

პროგრამა: მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ანა თანდილაშვილი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, 2024

განაცხადი

”როგორც წარდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად. „

ნინო დღვილავა

16. 01. 2025

აბსტრაქტი

ნაშრომში შეფასებულია თანამშრომელთა შეფასებისა და უკუკავშირის სისტემების გავლენა საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს საქმიანობაზე. თანამშრომელთა შეფასებისა და განვითარების საკითხები მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება თანამედროვე საჯარო ორგანიზაციებისთვის, განსაკუთრებით ისეთ სტრუქტურებში, სადაც პროფესიული კომპეტენციები და ეფექტიანი მენეჯმენტი კრიტიკულად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა შეფასების სისტემის დანერგვის გავლენის განსაზღვრა ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, აგრეთვე, რეკომენდაციების ჩამოყალიბება მისი გაუმჯობესებისთვის. საკვლევ საკითხებად იდენტიფიცირდა შემდეგი კომპონენტები: არსებული შეფასებისა და უკუკავშირის მიდგომები საერთაშორისო საჯარო სექტორში, რომლებიც გაანალიზდა შესაბამისი სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის საფუძველზე; საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სისტემაში შეფასების მექანიზმების არსებულ მდგომარეობის შესწავლა; თანამშრომელთა შეფასებისა და უკუკავშირის სისტემების გავლენა თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე და ორგანიზაციის განვითარებაზე; აღნიშნული სისტემების დახვეწის პერსპექტივები და მათი შესაძლო როლი სამინისტროს სტრატეგიულ მიზნებში.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდი, კერძოდ, სიღრმისეული ინტერვიუს ტექნიკა. მიზნობრივი შერჩევით, არჩეულ იყვნენ თავდაცვის სამინისტროში მომუშავე მაღალი წოდებების და თანამდებობების მქონე პირები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი შეფასებისა და უკუკავშირის სისტემაში.

კვლევის შედეგებმა დაადასტურა, რომ რეგულარული და სტრუქტურირებული უკუკავშირი პოზიტიურად მოქმედებს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე, მოტივაციაზე და პროდუქტიულობაზე. რესპონდენტებმა ხაზი გაუსვეს შეფასების პროცესში ჩართულობის ზრდას, რაც უწყობს ხელს პროფესიული უნარების განვითარებას,

სამუშაო გარემოს გამჭვირვალობის ამაღლებას და სამინისტროს საერთო ეფექტიანობის გაუმჯობესებას.

გამოკითხვის პასუხებისა და საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის საფუძველზე, თავდაცვის სამინისტროსთვის შემუშავებულია რეკომენდაციები შეფასებისა და უკუკავშირის სისტემის გასაუმჯობესებლად, რომლებიც მოიცავს სტრუქტურირებული უკუკავშირის ფორმების დანერგვას, პერსონალიზებული შეფასების მეთოდების განვითარებას და სისტემატური ტრენინგების ჩატარებას. აღნიშნული ნაბიჯები ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდას და ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიან მიღწევას.

მომავალმა კვლევებმა უნდა გაამახვილოს ყურადღება შეფასების სისტემაში ბუნდოვანების გავლენაზე, რაც ხშირად იწვევს თანამშრომელთა დემოტივაციას და მათ პროდუქტიულობაზე უარყოფითად მოქმედებს. საჭიროა გაანალიზდეს, როგორ აისახება რეგულარული, გამჭვირვალე და ყველასთვის გასაგები კრიტერიუმების დანერგვა თანამშრომელთა მოტივაციასა და უნარების განვითარებაზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაბალი რანგის სამხედრო მოსამსახურეების ჩართვა შეფასების პროცესში, რაც ამჟამად საქართველოში ნაკლებადაა განვითარებული. ასევე უნდა გამოიკვლიოს, როგორ შეიძლება ტექნოლოგიების გამოყენება უკუკავშირის სისტემის გასამარტივებლად და მისი შედეგიანობის გასაზრდელად.

ამ მიმართულებების კვლევა ხელს შეუწყობს არა მხოლოდ ინდივიდუალური პროფესიული ზრდის გაძლიერებას, არამედ ორგანიზაციული ეფექტიანობის მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას.

ძირითადი საძიებო სიტყვები- უკუკავშირის მეთოდები, შეფასების სისტემა, თავდაცვის ძალები.

Abstract

The paper assesses the impact of employee appraisal and feedback systems on the activities of the Ministry of Defense of Georgia. Employee appraisal and development issues remain a significant challenge for modern public organizations, especially in structures where professional competencies and effective management play a critically important role. The purpose of the study was to determine the impact of implementing an appraisal system on the effectiveness of the organization and employee productivity, as well as to formulate recommendations for its improvement. The following components were identified as research questions: existing appraisal and feedback approaches in the international public sector, which were analyzed based on a review of relevant scientific literature; study of the current state of appraisal mechanisms in the system of the Ministry of Defense of Georgia; impact of employee appraisal and feedback systems on employee productivity and organizational development; prospects for improving these systems and their possible role in the strategic goals of the Ministry.

A qualitative research method was used to test the hypothesis, namely, the in - depth interview technique. Through purposive sampling, high - ranking and senior - level employees of the Ministry of Defense who are actively involved in the appraisal and feedback system were selected.

The results of the survey confirmed that regular and structured feedback has a positive effect on the professional development, motivation and productivity of employees. Respondents emphasized the increase in involvement in the appraisal process, which contributes to the development of professional skills, increased transparency of the work environment and improved overall efficiency of the Ministry.

Based on the survey responses and best international practices, recommendations have been developed for the Ministry of Defense to improve the appraisal and feedback system, which

include the introduction of structured feedback forms, the development of personalized assessment methods and systematic training. These steps will contribute to the increase in employee involvement and the effective achievement of organizational goals.

Future research should focus on the impact of ambiguity in the evaluation system, which often leads to demotivation of employees and negatively affects their productivity. It is necessary to analyze how the introduction of regular, transparent and understandable criteria for everyone affects the motivation and development of employees. It is especially important to include lower - ranking military personnel in the evaluation process, which is currently underdeveloped in Georgia. It should also be investigated how technology can be used to simplify the feedback system and increase its effectiveness.

Research in these areas will contribute not only to enhancing individual professional growth, but also to significantly improving organizational effectiveness.

Key Words-Feedback methods, evaluation system, defense forces.