



შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვა საქართველოს საჯარო სექტორში

თამთა ჭრიკიშვილი *

საჯარო მმართველობის მაგისტრი, სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამა
სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

რეზიუმე

ქართულ საჯარო სექტორში მკვიდრდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა: შესრულებული სამუშაოს შეფასების, კარიერული განვითარების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების საფუძვლები. საკითხი აქტუალურია, რადგან სისტემის დანერგვას მნიშვნელოვანი სამართლებრივი შედეგები მოჰყვება.

კვლევის მიზანია ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის ინტენსიურობის ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს, რამდენად არის საქართველოში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ორიენტირებული ეფექტურობასა და შედეგზე. კვლევის ამოცანაა თავდაცვისა და საგარეო საქმეთა სამინისტროების პროფესიულ საჯარო მოხელეთა კვლევის, ასევე, ამავე ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა და ქართველი და უცხოელი ექსპერტების მოსაზრებების ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს, როგორია მათი აღქმები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვასთან დაკავშირებით და რამდენად გამოიყენება ამ კუთხით ელექტრონული სერვისები.

კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვის თავისებურებების შესწავლა, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობისა და ეფექტურობის ჭრილში. კვლევის ობიექტია დოკუმენტური მასალა, სადაც გაანალიზებულია მენეჯმენტისა და ელექტრონული მექანიზმების ურთიერთკავშირი, კავშირის ეფექტურობა.

ნაშრომში გათვალისწინებულია როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი კვლევის მეთოდების შედეგები. კვლევამ გამოავლინა, რომ საჯარო მოხელეები საჭიროებენ სისტემის შესახებ ინფორმირებას, პროცესში უფრო აქტიურ ჩართულობასა და ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების შესახებ ცნობიერების ამაღლებას. ჰიპოთეზების გადამოწმებით დადგინდა სიახლე - საჯარო მოხელეებსა და ექსპერტებს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის ეტაპზე, მოლოდინი აქვთ, რომ პოლიტიკური ხელმძღვანელობა იზრუნებს ობიექტურობის, სამართლიანობისა და ნდობის გამყარებაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში იკვეთება რისკები. ასევე, სიახლეა, რომ ქართულ საჯარო სექტორში მენეჯერული უნარ-ჩვევების არსებობა პრობლემაა. მოსალოდნელია, რომ აღნიშნული ბარიერების გათვალისწინების შემთხვევაში, სისტემის დანერგვა, რესპონდენტთა მოსაზრებით, პირველივე წელს გამოიღებს შედეგს.

საკვანძო სიტყვები: საჯარო სექტორი, საჯარო მოხელე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა, ელექტრონული მექანიზმები.

Abstract

In the light of recent changes in Georgian Public Sector, dedicated to develop the institute of Professional Civil Servant, Georgian Public Sector Performance management system is being developed. New approach, which includes performance appraisal, career management and rewarding systems with opportunities of professional development, has been become actual as some legal outcomes are expected.

This paper analyzes the intensity of implementation of electronic tools and investigates if Performance Management System is focused on effectiveness and productivity. The research examines the perceptions of Georgian civil servants from the Ministry of Defense and the Ministry of Foreign Affairs and concentrates on their HR representatives' opinions; furthermore, author makes comparative analysis of Georgian and Foreign HR experts' views.

The study aims to analyze the characteristics of Performance Management System and focuses not only on the civil servants as the objectives of the research, but also some written documents related to the links between performance management and implementation of electronic tools.

Finally, a number of findings which need to be addressed have been revealed: civil servants' limited awareness about the usage of electronic mechanisms and lack of managerial skills in Georgian public sector. Study also shows that for HR practitioners and experts, performance management system will only work properly, if managers create fair climate for their subordinates.

Keywords: *Public Sector, Civil Servant, Performance Management, Electronic Tools.*

შესავალი

ქართული საჯარო სექტორი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტებს ნერგავს. „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილების თანახმად, საჯარო ორგანიზაციებმა უნდა დაამტკიცონ შეფასების მეთოდი, დოკუმენტური მასალისა და გასაუბრების წესი (საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, 2017). შესაბამისად, ქართული საჯარო სფერო აქტიურად არის ჩართული შეფასების მეთოდისა და თანმდევ დოკუმენტების შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში.

საკითხს მეტ აქტუალურობას სძენს ის, რომ ქართულ საჯარო სექტორში არსებული მწირი გამოცდილების პირობებში, მოქნილი, მარტივი და ეფექტური მეთოდის შემუშავება სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს. ამასთან, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, შეფასებას ისეთი სამართლებრივი შედეგები მოჰყვება, როგორებიცაა საჯარო მოხელის წახალისება, გათავისუფლება, პროფესიული განვითარება, კლასის მინიჭება (საჯარო მოხელის კლასის ებმის ხელფასი) და კარიერული წინსვლის პერსპექტივები (საქართველოს პარლამენტი, 2017). ყოველივე ეს უშუალო ზეგავლენას იქონიებს თითოეულ საჯარო მოხელეზე, ამიტომ ამ სისტემის წარმატებით დანერგვა კიდევ უფრო აქტუალური და საპასუხისმგებლოა.

ამასთანავე, პროცესში ჩართულები არიან საერთაშორისო პარტნიორები. საჯარო ორგანიზაციათა დიდი ნაწილი გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ექსპერტული მხარდაჭერით ნერგავს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემას, რიგ ორგანიზაციებს კი წლების მანძილზე უზიარებდნენ გამოცდილებას საერთაშორისო ორგანიზაციები (საგარეო საქმეთა სამინისტრო მუშაობდა ევროკავშირთან ერთად, თავდაცვის სამინისტრო კი აშშ-ის ოფიციალურ წარმომადგენლებთან ერთად დღემდე მუშაობს). შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის შესახებ ინფორმაციის მიღება მნიშვნელოვანი იქნება ქვეყნის საერთაშორისო პარტნიორებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ საქართველო, რომელიც დემოკრატიზაციის პროცესში იმყოფება, ცდილობს დანერგოს კარგი მმართველობის (good governance)¹ პრინციპები (ეფექტურობა და ეფექტიანობა, თანასწორობა, ინკლუზიურობა და კანონის უზენაესობა (United Nations, 2010)), რომლებიც განვითარებული ქვეყნების მმართველობაში ცენტრალურ როლს ასრულებს. მნიშვნელოვანია, რომ კარგი მმართველობისა და ღია მმართველობის პარტნიორობის ფარგლებში ნაკისრი ვალდებულებების თანახმად, საქართველოს ერთ-ერთ გამოწვევას საჯარო სერვისების მაქსიმალური ეფექტურობა - მათი ელექტრონულ მოდელში გადაყვანა წარმოადგენს. ამ მხრივ მუდმივად აქტუარობს საჯარო სამსახურის ბიუროც და 2009 წლიდან დღემდე ელექტრონული მმართველობის ისეთი წარმატებული პროექტები განხორციელდა, როგორებიცაა საჯარო სამსახურში კონკურსების ვებპლატფორმა (www.hr.gov.ge), დოკუმენტ ბრუნვისა და ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამები, თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციების ელექტრონული პლატფორმა (www.declaration.gov.ge) (საჯარო სამსახურის ბიურო).

ზემოხსენებულიდან გამომდინარე, ნაშრომში განხილულია ორი აქტუალური, ურთიერთდაკავშირებული თემის - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისა და ელექტრონული მმართველობის - განვითარების დინამიკა, მათი კავშირი და კავშირის სამომავლო პერსპექტივები. საინტერესოა, რამდენად აპირებენ ქართული საჯარო ორგანიზაციები, კანონით ნაკისრი ვალდებულების (შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა) წარმატებით შესრულებას ტექნოლოგიების გამოყენების საშუალებით. ეს საკითხი განსაკუთრებულ აქტუალურობას იძენს, რადგან საჯარო ორგანიზაციებს 2018 წლის შეფასების შედეგების ასახვა სწორედ ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ სისტემაში მოუწევთ, რაც ამ სისტემის დანერგვისას ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებისათვის კიდევ უფრო მეტ წინაპირობას ქმნის (საქართველოს მთავრობა, 2017).

კვლევის მიზანია, ერთი მხრივ, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის საქართველოს საჯარო სექტორში დანერგვის ანალიზისა და მეორე მხრივ, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობისა და ეფექტურობის ანალიზის საფუძველზე, დადგინდეს, რამდენად არის საქართველოში შეფასების სისტემის დანერგვა ორიენტირებული ეფექტურობაზე და ამ მიზნით, რამდენად გამოიყენება ელექტრონული საშუალებები. კვლევის ამოცანაა, საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა ინტერვიუების გზით, გაანალიზდეს, როგორ მიმდინარეობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა თითოეულ ორგანიზაციაში, როგორია მათი აღქმები და დამოკიდებულებები ამ პროცესთან დაკავშირებით და რამდენად გამოიყენება ამ კუთხით ელექტრონული სერვისები.

¹ კარგი მმართველობა (good governance) - მოკლე განმარტების თანახმად, კარგი მმართველობა წარმოადგენს ძალაუფლების მმართველობის იმ სფეროებისაკენ მიმართვას, რომლებიც ქვეყნის ეკონომიკისა და სოციალური რესურსების განვითარებას ემსახურება (World Bank, 1999).

გარდა ამისა, ზემოხსენებულ ორ ურთიერთდაკავშირებულ საკითხზე ექსპერტული მოსაზრებების გაანალიზების მიზნით, კვლევის ამოცანაა ქართველი და უცხოელი ექსპერტების ინტერვიუება შეფასებისა და ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის თავისებურებების, შეფასების ელექტრონული პორტალისა თუ ფორუმების შესახებ. ასევე, ერთ-ერთი ამოცანაა სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენების საშუალებით საჯარო მოხელეებისაგან (მენეჯერული და არამენეჯერული თანამდებობების) მიღებული ინფორმაციის გაანალიზება იმის შესახებ, თუ როგორია პროფესიული საჯარო მოხელეების აღქმები და დამოკიდებულებები, თუ როგორ მიმდინარეობს/უნდა მიმდინარეობდეს შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესი, რამდენად განაპირობებს ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა მის ეფექტურობას და სხვ.

სტატიაში კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვის თავისებურებების შესწავლა, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობისა და ეფექტურობის ზრდაში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო და საგარეო საქმეთა სამინისტრო, ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტები და საჯარო სექტორში დასაქმებული პროფესიული საჯარო მოხელეები. გარდა ამისა, კვლევის ობიექტს წარმოადგენს დოკუმენტური მასალა, სადაც გაანალიზებულია მენეჯმენტისა (მათ შორის, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების) და ელექტრონული მექანიზმების ურთიერთკავშირი და ამ კავშირის ეფექტურობა.

შესაბამისად, ჩამოყალიბდა ძირითადი საკვლევი კითხვა: „რამდენად განაპირობებს საქართველოს საჯარო სექტორში ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების ეფექტურობას?“ და ქვეკითხვები: „რამდენად განაპირობებს ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის ინტენსივობას საჯარო ორგანიზაციების მხრიდან სერვისის სიმარტივეზე ორიენტაცია?“; „რამდენად განაპირობებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში საჯარო მოხელეთა ჩართულობის მაღალ დონეს, სისტემის ფარგლებში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობა?“; რამდენად განაპირობებს საჯარო მოხელეთა ჩართულობის ინტენსივობა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების ეფექტურობას?“

ძირითად საკვლევ კითხვას პასუხობს ძირითადი ჰიპოთეზა: „საქართველოს საჯარო სექტორში, რაც უფრო მეტია ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის ინტენსივობა, მით უფრო ეფექტურად ინერგება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტები“, ქვეკითხვებს კი შესაბამისი ქვეჰიპოთეზები- „რაც უფრო ორიენტირებულია საჯარო ორგანიზაცია სერვისის სიმარტივეზე, მით უფრო ინტენსიურად ნერგავს ელექტრონულ მექანიზმებს“; „რაც უფრო ინტენსიურად არის გამოყენებული შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ელექტრონული მექანიზმები, მით უფრო მაღალია სისტემაში საჯარო მოხელეთა ჩართულობის ხარისხი“; „რაც უფრო ინტენსიურად არიან ჩართულნი საჯარო მოხელეები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში, მით უფრო ეფექტურად ინერგება სისტემა“.

ლიტერატურის მიმოხილვა

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა იძლევა საშუალებას, ორგანიზაცია დაეყრდნოს წინასწარ განსაზღვრულ მიზნებსა და სტანდარტებს და ორგანიზაციულ მიზანთან შესაბამისობაში, შეფასდეს თითოეული თანამშრომლის საქმიანობა. ის მოიცავს ორ კომპონენტს: შეფასებითსა და მმართველობითს. ერთი მხრივ, ორგანიზაცია აფასებს თითოეული თანამშრომლისა და გუნდების ძალისხმევას, მეორე მხრივ კი, შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, მართავს მათს საქმიანობას და ზრდის პროდუქტიულობას.

საუკუნეების მანძილზე იცვლებოდა საჯარო სფეროს მართვის პრინციპები და საზოგადოებრივი საქმიანობით დაკავებული ადამიანების შეფასებაც ფორმალურ ხასიათს იღებდა. ოფიციალური მონიტორინგის სისტემის პირველი დანერგვა ფრედერიკ ტელიორსა და სამეცნიერო მენეჯმენტის პრინციპებს უკავშირდება, როდესაც დაწესდა მუშათა სამუშაო სტანდარტები და მათ მიერ ამ სტანდარტების მიხედვით მუშაობის შეფასება (Juran, 1994). თუმცა, ტრადიციულად, შესრულებული სამუშაოს შეფასების მთავარი მიზანი არა მთლიანი მმართველობითი პროცესის გაჯანსაღება, არამედ თანამშრომლებისათვის მხოლოდ შესაფერისი ანაზღაურების დადგენა იყო (Gautam & Jain, 2016).

ტელიორის შემდეგ, მმართველობითი პრინციპების განვითარებასთან ერთად, იხვეწებოდა და ვითარდებოდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა: აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთში 1920-იანი წლებიდან შემოიღეს

სამხედრო მოსამსახურეთა შეფასება, 1950-1960 წწ. გავრცელდა დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება², როდესაც ვ. დ. სკოტმა (W. D. Scott) ტელიორიზმის ზეგავლენით შეიმუშავა „შეფარდების სკალა“ („Man to man comparison scale“) და აქცენტი გააკეთა თითოეული მოხელის დამსახურებაზე, დამსახურებაზე შეფარდებით კი - შესაფერის ანაზღაურებაზე (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009).

1960-1970-იან წლებში პოპულარული გახდა მართვა მიზნების მიხედვით, რაც შემდგომში შედეგზე ორიენტირებული მართვის პრინციპით ჩანაცვლდა. შესრულებული სამუშაოს მართვა (Performance Management), როგორც ტერმინი, 1970-იან წლებში გამოიყენეს პირველად, თუმცა შესრულებული სამუშაოს მართვა, როგორც პროცესი, 1980-იანი წლებიდან გახდა პოპულარული (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009).

მართალია არსებობს სხვადასხვა შეხედულება, თუმცა ძირითად შემთხვევებში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა აერთიანებს ისეთ ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტებს, როგორებიცაა შესრულებული სამუშაოს შეფასება, მიზნების დასახვა და წახალისება ან/და დასჯა (Boyne, 2010). საბოლოოდ, ორგანიზაციის განვითარებისათვის, ისეთი საფუძვლების არსებობაა საჭირო, როგორებიცაა ორგანიზაციული კლიმატი, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის სტრატეგიები, თითოეული კომპონენტის პრინციპები კი მაქსიმალური წარმატებით უნდა იყოს დანერგილი, რათა სისტემამ საბოლოოდ წარმატებით ფუნქციონირება მოახერხოს (Lewin, 2017).

მიუხედავად იმისა, სისტემა მოიცავს თუ არა ზემოთ ნახსენებ ელემენტებს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ყოველთვის წარმატებული არ არის და მის წარმატებას, ისევე, როგორც კრახს, გარკვეული მიზეზები აქვს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებული დანერგვა მოითხოვს თანამშრომელთა ჩართულობის მაღალ დონესა და სტრატეგიას, რათა სისტემის დანერგვის მიზნები, სარგებელი და რისკები ყველასათვის ნათელი იყოს (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015). გარდა ამისა, ნავარაუდევია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებისათვის, აუცილებელია ის მარტივი იყოს, რათა შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები ყველა თანამშრომლისათვის გასაგები იყოს, ისევე, როგორც მნიშვნელოვანია სისტემა მოიცავდეს უკუკავშირისა და არაფორმალური შეფასების ელემენტებს (Denisi & Pritchard, 2006).

სისტემის წარმატებაზე ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა აღქმები: მენეჯერების დამოკიდებულება სისტემის მიმართ, ორგანიზაციული კულტურა, თანამშრომელთა აღქმები სისტემის სანდოობისა და ობიექტურობის შესახებ და სხვ. (De Waal, 2006). ინდივიდუალურ ფაქტორებთან დაკავშირებით, აღინიშნება, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და შემდეგ, თავად ხარისხი, მით უფრო მაღალი იქნება თუკი სისტემა თავის თავში ინდივიდუალური განვითარების ელემენტებსაც მოიაზრებს (McAfee & Champagne, 1993).

აღსანიშნავია, რომ ხშირად მენეჯერებისა და არამენეჯერული თანამდებობის მქონე თანამშრომლების აღქმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემას სამ: სტრატეგიულ, ოპერაციონალურ და ინდივიდუალურ დონეზე განიხილავენ (Sole, 2009). აღნიშნულია, რომ ხშირად სტრატეგიულ დონეზე, მაღალი დონის მენეჯერები სისტემას მხოლოდ გრძელვადიან პერსპექტივაში და ზოგადი სახით ხედავენ, მაშინ, როცა ოპერაციონალურ დონეზე, ქვედა რგოლის მენეჯერების აღქმა უფრო ეფექტურობას, პროდუქტიულობასა და პასუხისმგებლობის შესრულებას უკავშირდება, პიროვნულ დონეზე კი აშკარაა ინდივიდუალური წინააღმდეგობები და წარმატების შესაძლებლობები. შესაბამისად, ამ ხედვების დაახლოება წარმატების ერთ-ერთი მთავარი გარანტია.

ნებისმიერი პოლიტიკისა თუ სისტემის ინსტიტუციონალიზაციისათვის, საჭიროა შესაბამისი კულტურის არსებობა - მიმდებლობა, რომ კონკრეტული სიახლე წარმატებას მოიტანს და სასარგებლო იქნება საზოგადოებისათვის. კულტურა, რომელშიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა აღქმულია, როგორც „კარგი შესრულების“ (good performance) იდენტიფიცირებისა და გაუმჯობესების გზა და არა როგორც საშუალება, „ცუდი შემსრულებლების“ (poor performers) დასასჯელად, უზრუნველყოფს სისტემის წარმატებას (Fryer, Antony, & Ogden, 2009). შესაბამისად, უდიდეს მნიშვნელობას იძენს ინტერპერსონალური ურთიერთობები და ნდობა, როგორც სოციალური კაპიტალი (Dovey, 2009). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებული დანერგვა უზრუნველყოფს უნდობლობის, გაურკვევლობისა და გადაწყვეტილების მიღებისას რისკის შემცირებას (Cloete, 2003). აქვე, აღსანიშნავია, რომ საჯარო სექტორის კომპლექსური ბუნებიდან გამომდინარე, ნავარაუდევია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატება საჯარო სფეროში უფრო

² დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება (Merit Rating) - შეფასების სისტემა, როდესაც თანამშრომელი ფასდება ინდივიდუალური თვისებებისა და კომპეტენციების გამოვლენის ხარისხის მიხედვით (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009).

წინააღმდეგობრივი და რთულია (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

წინააღმდეგობებსა და სირთულეებს არაერთი განმარტებული ფაქტორი აქვს. ამ მხრივ, უმთავრეს ბარიერებს შორის გამოიყოფა შესრულებული სამუშაოს შეფასებისათვის მონაცემების შეგროვება და ამ მონაცემების ისეთი სახით ინტერპრეტაცია, რომ შესაძლებელი იყოს სწორი მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

ორგანიზაციის ტიპისა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის თანხვედრის არ არსებობის შემთხვევაში, წარუმატებლობა გარანტირებულია. ასეთ შემთხვევაში, შესაძლებელია სისტემის იმპლემენტაციის შედეგად შემცირდეს თანამშრომელთა პროფესიონალიზმი და მათ მიერ მიწოდებული სერვისები უბრალოდ სამომხმარებლო საქონლად იქცეს, რომლის მთავარი მიზანიც წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორების დაკმაყოფილებაა (Adcorf & Willis, 2005). ამ შემთხვევაში, უმნიშვნელოვანესია მენეჯერის როლი, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ თანამშრომლებს ადეკვატური მოლოდინი და აღქმები გაუზრდეთ სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით.

არასწორი აღქმების შემთხვევაში, შესაძლებელია თანამშრომლებში გაჩნდეს დევიაციური ქცევის ისეთი მაგალითები, როგორებიცაა არასაჭირო მიზნების დასახვა და მათი მიღწევა, მხოლოდ მიზნების მიღწევაზე ზრუნვა და სხვა ფაქტორების უგულებელყოფა, ისევე, როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის, როგორც არასაჭირო ან ზედმეტი ვალდებულების აღქმა (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის შესახებ ინფორმაციის ორგანიზაციის მასშტაბით გავრცელებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თანამშრომლებს უჩნდებათ დაუცველობის განცდა და მოსაზრება, რომ სისტემის მიზანი მხოლოდ მათი ხარვეზების გამოვლენაა, რაც აფერხებს როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდას, ასევე, ზოგადად, სისტემის წარმატებას (Lovrich, Shaffer, Hopkins, & Yale, 1980).

ორგანიზაციაში არაადეკვატური ინფორმაციის გავრცელებას ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულს, მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის არარსებობა ან არაეფექტური კომუნიკაცია, რაც, თავის მხრივ, ინფორმაციის დამახინჯებასა და კოლეგებს შორის ურთიერთობების გაუარესებას იწვევს (Gautam & Jain, 2016). მეორეს მხრივ, შესაძლებელია გამართული კომუნიკაციის პირობებშიც წარუმატებელი აღმოჩნდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა, თუკი სისტემა თავის თავში არასამართლიან სტანდარტებსა და შეფასების პროცესს გულისხმობს (Gautam & Jain, 2016).

სისტემის წარუმატებლობა შესაძლებელია უფრო სტრატეგიული დონის მიზეზებითაც იყოს გამოწვეული. მაგალითად, ხშირად პოლიტიკური ხელმძღვანელობა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის იმპლემენტაციას მცირე პრიორიტეტს ანიჭებს, სამუშაოს დატვირთულობისა და დროის სიმცირის გამო (Gautam & Jain, 2015).

საინტერესოა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა მეტ ბარიერებს აწყდება განვითარებად სახელმწიფოებში. ასეთ სახელმწიფოებს ისედაც ცოტა რესურსი აქვთ პოლიტიკის წარმატებული იმპლემენტაციისა და სერვისების ეფექტურად მიწოდებისათვის, შესაბამისად, მათთან ნებისმიერი პოლიტიკის დანერგვა წინააღმდეგობებთან არის დაკავშირებული, ისევე, როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის იმპლემენტაცია (Cloete, 2003). ისეთი განვითარებადი ქვეყნების გამოცდილებაზე დაყრდნობით, როგორებიცაა სამხრეთი აფრიკა ან აზიის ვეფხვები, განვითარებადი სახელმწიფოებისათვის დამატებით გამოწვევად რჩება სისტემისადმი გაურკვევლობის გრძნობის შემცირება.

წინააღმდეგობების დაძლევისა და ეფექტურობის გაზრდის ერთ-ერთ თანამედროვე და საუკეთესო მეთოდ, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის პროცესში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება ითვლება. ბანდურას (1977, 1986) სოციალური შემეცნებითობის თეორიაზე (Social Cognitive Theory) დაყრდნობით, მოდელი ანუ ადამიანი, თავის ქცევას იცვლის, როდესაც ტექნოლოგიებში ხდება ჩართული (technology employed), რაც, ნავარაუდევია, რომ გაზრდის დასწავლადობასა და მთლიანად შესრულების (performance) დონეს.

ელექტრონული მექანიზმები, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში აღიქმება, როგორც დამხმარე საშუალებები, რათა გაიზარდოს ეფექტურობა და წარმატების შანსები. მიუხედავად ტექნოლოგიის ტიპისა, მიიჩნევა, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში, სადაც ინფორმაციისა და ცოდნის მარაგი განუსაზღვრელია, ელექტრონული მექანიზმები არა მხოლოდ ერთ-ერთი ალტერნატივაა, არამედ აუცილებელი არჩევანია (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში, ელექტრონული პროგრამები არა მხოლოდ ამარტივებს სისტემის ფუნქციონირებას, არამედ მარტივად ხდება შედეგების ანალიზი, გაზიარება და მათი სამომავლო ქმედებებზე ტრანსფორმაცია.

ამ მიმართულებით ელექტრონული საშუალებების გამოყენებას ამართლებს მათი სიმარტივე და ვიზუალური

აღქმადობა (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003). ამ დადებითი ფაქტორების მხარდაჭერისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში სწამდეთ ინოვაციების და მათ აღიქვამდნენ, როგორც კონკურენტუნარიან სტრატეგიას მთლიანად ორგანიზაციისათვის (Dovey, 2009).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისას ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებას მომხრეებიც მრავლად ჰყავს და მოწინააღმდეგეებიც. ერთი მხრივ, არსებობს მოსაზრება, რომ ტექნოლოგიები სისტემის დანერგვისას უზრუნველყოფს მეტ გამჭვირვალობას, ნათელი ხდება, რომ შეფასების ფორმა ნახა ყველა შესაბამისმა მხარემ, ხდება დროის დაზოგვა, რადგან მენეჯერის კაბინეტში ჯდომის ნაცვლად, თანამშრომლები ელექტრონულ ფორმატში ადევნებენ თვალყურს შეფასების მიმდინარეობას, რაც ამცირებს ნეპოტიზმისა და უსამართლობის რისკებს და რაც მთავარია, მენეჯერი აფასებს ნებისმიერ დროს, ნაცვლად შეხვედრების დაგეგმვისა (Root, 2017).

მეორე მხრივ კი, აღსანიშნავია ის რისკები, რაც ელექტრონული საშუალებების გამოყენებას ახლავს თან. უპირველეს ყოვლისა, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ორგანიზაციაში თანამშრომლები კარგად იცნობდნენ როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პრინციპებს, ისე ტექნოლოგიებს, ელექტრონულ სისტემაში შეცდომების დაშვება არ გამოირიცხება და შეცდომების გამოსწორებაში ადამიანების ჩართულობის გარეშე, შესაძლებელია ეს შეცდომა საბოლოო შედეგში აისახოს, რამაც დააბრკოლოს თანამშრომლის განვითარება (Root, 2017). თუკი ელექტრონული შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა გაიგივებულია ეფექტურობასა და თანამშრომელთა განვითარების სწრაფ შესაძლებლობებთან, აუცილებელია მსგავსი რისკების მხედველობაში მიღება და მათი საწინააღმდეგო ღონისძიებების დაგეგმვა.

ამასთანავე, გასათვალისწინებელია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისას ტექნოლოგიების გამოყენება ჯდება კარგი მმართველობის მოთხოვნებსა და პრინციპებში. მთავარი აქ ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობაა, რასაც ელექტრონული მექანიზმები ონლაინ რეჟიმში უზრუნველყოფს (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). ამასთანავე, კარგი მმართველობა ე.წ. „კორპორატიული მმართველობისკენ“ იხრება, რაც დაინტერესებულ მხარეთა მაქსიმალურ ჩართულობას გულისხმობს, ელექტრონული მმართველობის საშუალებით კი, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ყველა თანამშრომელია ჩართული და ისინი მიმდინარე პროცესებს ყოველდღიურად ეცნობიან (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). თუკი ცნობილია, რომ ელექტრონული საშუალებებით განსაკუთრებით იზრდება სერვისის მიწოდების სისწრაფე და ხარისხი, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და მისი შემადგენელი, შეფასებაც, სერვისია, რომელიც თანამშრომელთათვის იქმნება და ტექნოლოგიები მის ხარისხს კიდევ უფრო გაზრდის (Cloete, 2003). მაგალითად, ცნობილია, რომ ორგანიზაციები, რომლებსაც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ელექტრონულ სისტემაში აქვთ დანერგილი 20%-ით მეტ სარგებელს მიიღებენ იმ დაწესებულებებთან შედარებით, რომლებიც ამ პროცესში ტექნოლოგიებს არ იყენებენ (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014, p. 13).

საბოლოოდ, თვალსაჩინოა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის მექანიზმების დანერგვაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის თანამშრომელთა ჩართულობა და მათი აღქმები სისტემასთან დაკავშირებით. ეს აღქმები და დამოკიდებულებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც ჯერ კიდევ არ არსებობს შესაბამისი კულტურული საფუძველი და სისტემის წარმატებას მონაწილეთა მხრიდან მხარდაჭერა სჭირდება. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ წარმატების შანსების კიდევ უფრო ზრდის ტექნოლოგიური ინოვაციების გამოყენება და შესრულებული სამუშაოს მართვისას, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება.

მეთოდოლოგია

კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. უპირველეს ყოვლისა, გაანალიზდა მეორეული წყაროები, როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის, ისე ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის შესახებ. განსაკუთრებული ყურადღება გაკეთდა სამეცნიერო ნაშრომებზე, სადაც გამოხატული იყო კავშირი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვასა და ამ პროცესში მექანიზმების გამოყენებას შორის.

სიღრმისეული ინტერვიუს გამოყენებით, თავდაცვის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროს წარმომადგენლებისგან მივიღეთ ინფორმაცია, თუ რა ეტაპზეა მათ უწყებებში შეფასების სისტემის დანერგვა და რამდენად გამოიყენება ელექტრონული მექანიზმები სისტემის ეფექტურობის გასაზრდელად. ასევე, Skype ინტერვიუ ჩატარდა ადამიანური რესურსების მართვის უცხოელ ექსპერტთან, Rand Corporation-ის ანალიტიკოს Ellen Tunstall-თან. აღნიშნულ ექსპერტს აქვს ქართულ საჯარო ორგანიზაციებთან მუშაობის გამოცდილება და და განსაკუთრებით საინტერესოა მისი შეხედულებები ქართულ რეალობაში სამუშაოს მართვის, შეფასების სისტემისა და ელექტრონული მექანიზმების განვითარების შესახებ. ასევე, ინტერვიუ ჩატარდა ქართველ, ადამიანური რესურსების ექსპერტთან, ია წულაიასთან.

სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით, ასევე, გამოიკითხა სამიზნე საჯარო ორგანიზაციების პროფესიული საჯარო მოხელეები, რომელთაც დააფიქსირეს აზრი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პრინციპების დანერგვის, სამომავლო გამოწვევებისა და პერსპექტივების შესახებ. ნაშრომის ფარგლებში, გამოყენებულია არაალბათური სახის შერჩევა. მიზნობრივი შერჩევის გამოყენებით, კვლევისათვის შეირჩა ორი საჯარო ორგანიზაცია (თავდაცვის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო). შერჩევისათვის გამოყენებული იქნა ისეთი კრიტერიუმები, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი იქნებოდა სხვადასხვა ტიპის საჯარო ორგანიზაციის კვლევა და მთლიანი სურათის, მეტ-ნაკლები სისწორით ასახვა. შესაბამისად, შეირჩა ორგანიზაცია, რომელსაც უკვე ჰქონდა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის გამოცდილება და შემუშავებული ჰქონდა შეფასების მეთოდი (საგარეო საქმეთა სამინისტრო) და ძალოვანი სტრუქტურა, სადაც მთლიანად ორგანიზაციული კულტურაა სპეციფიკური (თავდაცვის სამინისტრო).

ნაშრომში გაანალიზებულია სიღრმისეული ინტერვიუებისა და კითხვარების საშუალებით მიღებული პასუხები და ერთი მხრივ, შედარებულია ქართველი და უცხოელი ექსპერტების მოსაზრებები საქართველოში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისა და მასთან კავშირში, ელექტრონული მმართველობის განვითარებასთან დაკავშირებით, მეორე მხრივ კი, ასევე შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, წარმოდგენილია დასაწინააღმდეგო სისტემის წარმატების, გამოწვევებისა და გადაჭრის გზების შესახებ ექსპერტებისა და პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეხედულებები.

გარდა ამისა, ნაშრომში მოცემულია საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენელთა პოზიციები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პრინციპების, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების შესახებ და ეს პოზიციები გაანალიზებულია ამავე ორგანიზაციების საჯარო მოხელეთა ანალოგიურ მოსაზრებებთან მიმართებაში. აღსანიშნავია, რომ ანალიტიკური ნაწილი მოიცავს კითხვარის საშუალებით გამოკითხულ პროფესიულ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების ანალიზს ორ დონეზე: მენეჯერულ და არამენეჯერულ, ვინაიდან კითხვარი შეავსეს როგორც მენეჯერული, ისე არამენეჯერული თანამდებობების წარმომადგენლებმა.

თითოეულ სამინისტროში, მიზნობრივი შერჩევის საშუალებით, გამოიკითხა ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვაზე. ამავდროულად, თოვლის გუნდის პრინციპის გამოყენებით, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა დახმარებით, თითოეული სამინისტროს პროფესიულმა საჯარო მოხელეებმა შეავსეს კითხვარი. კითხვარი მოიცავდა სხვადასხვა ტიპის კითხვებს: დახურულსა და ღიას; გარდა ამისა, განწყობების კვლევის მიზნით გამოყენებული იქნა ლიკერტის განწყობების 5 ბალიანი სკალა და ასევე, რანჟირების სკალა. საჯარო მოხელეთა შერჩევის მიზნით გამოყენებული იქნა ე.წ. შერეული (mixed) მეთოდი და სტრატეგიცირებული შერჩევის საშუალებით, საჯარო მოხელეთა ერთობლიობა დაიყო ხუთ სტრატად. ორგანიზაციის სრულ სურათთან მაქსიმალურად მიახლოების მიზნით, კითხვარი შეავსო თავდაცვის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროდან პროფესიულმა საჯარო მოხელეებმა (მენეჯერული და არამენეჯერული თანამდებობები) რომლებიც შერჩეულნი იყვნენ, ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე დადგენილი, 5 ძირითადი სამუშაო ოჯახის³ (თითოეული სამუშაო ოჯახი წარმომადგენდა თითო სტრატას) მიხედვით: პოლიტიკა და დაგეგმვა, ადმინისტრირება და მხარდაჭერა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, კომუნიკაცია, კონტროლი და სამართლებრივი საკითხები (Robinson, 2002).

შედეგები/დისკუსია/დასკვნა

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემებით ირკვევა, რომ საკვლევ სამინისტროებში სრულიად არაინფორმირებული საჯარო მოხელე არ გვხვდება. ამასთან, აშკარაა, რომ პროფესიული საჯარო მოხელეები შეფასების სისტემის დანერგვის შესახებ საჭიროებენ მეტ განმარტებებსა და დამატებით ინფორმაციას. ასევე, გარდა ინფორმირებულობის ხარისხისა, საინტერესოა, რა გზით შეიტყვეს საჯარო მოხელეებმა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების სიახლეებზე, ვინაიდან საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურ კამპანიას ატარებდა და ორგანიზაციებს ინფორმაციის გავრცელებისაკენ მოუწოდებდა.

³ სამუშაო ოჯახი (Job Family) - არის სამუშაოთა ჯგუფი, რომელიც მოიცავს მსგავსი ფუნქციების მქონე სამუშაოებს და მუშაობის პროცესში მოითხოვს ერთსა და იმავე უნარებს, ცოდნას, გამოცდილებასა და კონკრეტულ სფეროში სპეციალიზაციას (Massachusetts Institute of Technology).

აღმოჩნდა, რომ საჯარო მოხელეებისათვის ორივე სამინისტროში ინფორმაციის ძირითადი წყარო ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეული და ხელმძღვანელი იყო, თუმცა აქ ჩანს სხვაობა მენეჯერსა და არამენეჯერულ თანამდებობაზე დასაქმებულ ადამიანს შორის, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისაგან ინფორმაციის მიღების შემთხვევა აღნიშნული აქვთ მხოლოდ მენეჯერული თანამდებობის რესპონდენტებს.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებისათვის ჩართულობა საჯარო მოხელეების მხრიდან განსაკუთრებით საჭიროა, რაც არაერთი მკვლევრისა და ავტორის მიერ აღინიშნება. თუმცა, გამოკითხულ პროფესიულ საჯარო მოხელეთა უმრავლესობა, წარმატების გარანტიად ძირითადად მენეჯერებს, ორგანიზაციის პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასა და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულს ასახელებენ. საინტერესო ფაქტია ის, რომ გამოკითხულთაგან მინიმალური რაოდენობის საჯარო მოხელე (მხოლოდ მენეჯერები) მიიჩნევენ ჩართულობას სისტემის წარმატების გარანტორად.

გარდა ჩართულობისა, წარმატების გარანტიად საჯარო მოხელეთა მხრიდან არსებული მოლოდინებიც მიიჩნევა - რამდენად აქვთ მათ მოლოდინი, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა სარგებლის მომტანი იქნება. იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი სისტემისგან მხოლოდ სადასმჯელო ღონისძიებებს ელიან ან ეჭვის თვალით უყურებენ ცვლილებებს, რეფორმას წარმატების ნაკლები შანსი აქვს. აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტთაგან არაფის აქვს უარყოფითი მოლოდინი, უმეტესობა დადებითად ან ნეიტრალურად არის განწყობილი მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი, მხოლოდ რამდენიმე საჯარო მოხელეს უჭირს კითხვაზე პასუხის გაცემადა მათი მოლოდინები ბუნდოვანია.

ხშირად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და შეფასება თანამშრომელთა შორის დიალოგის წამახალისებელ საშუალებად მიიჩნევა. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ამ აზრს გამოკითხულთა მცირე ნაწილი ეთანხმება და დანარჩენის პოზიციით, შეფასების დანერგვა ხელს არ უწყობს თანამშრომელთა შორის ღია და თავისუფალ დიალოგს. თუმცა, უფრო მეტად პოზიტიური განწყობები შეინიშნება ორგანიზაციის ნაწილად თავის აღქმასთან დაკავშირებით - გამოკითხულთა უმრავლესობა ეთანხმება ან სრულიად ეთანხმება მოსაზრებას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა თანამშრომლებს აძლევს მოტივაციას და ისინი ორგანიზაციის ნაწილად გრძობენ თავს, ხოლო მხოლოდ მცირე ნაწილისათვის შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა მოტივაციასა და ორგანიზაციის ნაწილად თავის აღქმასთან დადებით კორელაციაში ნაკლებად იმყოფება. უკანასკნელი ტიპის საჯარო მოხელეების აზრით, შეფასების სისტემის დანერგვა და თანმდევნი, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცედურების გატარება თანამშრომელს თრგუნავს და უჩენს დაუცველობის განცდას.

ლიტერატურის მიმოხილვაზე დაყრდნობით, არსებობს მოსაზრება, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა აუმჯობესებს ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ პროდუქტიულობას. გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა უმრავლესობის აზრით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა შესაძლებელია იყოს მექანიზმი იმისათვის, რომ გაუმჯობესდეს თითოეულის შესრულების ხარისხი, თუმცა საინტერესოა, რომ გამოკითხულ მოხელეთა ნაწილს უჭირს პასუხის გაცემა, რამდენად ეხმარება აღნიშნული სისტემის დანერგვა ორგანიზაციის ეფექტურობას. იკვეთება იმგვარი პოზიციის არსებობა, რომ ინდივიდუალური და ორგანიზაციული მიზნები, საჯარო მოხელეთა აღქმებში, დაშორებულია და ერთის მიღწევა არ გულისხმობს მეორის მიღწევისაკენ გადადგმულ ნაბიჯს. საინტერესოა ისიც, რომ გამოკითხულთა აზრი იყოფა პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარების საკითხშიც - რამდენად შეიძლება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და შეფასება იყოს პროფესიული განვითარების საწინდარი. საჯარო მოხელეთა მხოლოდ მცირე ნაწილს არ აქვს ამ პოზიციასთან დაკავშირებით გამოკვეთილი დამოკიდებულება, დანარჩენთა აზრი კი თანაბრად იყოფა და ნახევარი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებზე აკეთებს აქცენტს, მეორე ნახევრის აზრით კი, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ნაკლებად უზრუნველყოფს პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებას.

ღია კითხვაზე, „რა მახასიათებლები აქვს შესრულებული სამუშაოს შეფასების კარგ მეთოდს?“, გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა აბსოლუტური უმრავლესობა ობიექტურობასა და სამართლიანობას ასახელებს. მათთვის შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა უპირველესად მიუკერძოებლობას უნდა ემყარებოდეს, რაც თანხვედრა კვლევებს, სადაც საჯარო მოხელეები შეფასებას უსამართლობის ან არაობიექტურობის განცდის გამო უფრთხიან (Lovrich, Shaffer, Hopkins, & Yale, 1980).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებას, როგორც ზემოთ აღინიშნა, მრავალი ურთიერთდაკავშირებული თუ დამოუკიდებელი ფაქტორი განაპირობებს. აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტთა სრული უმრავლესობა თვლის, რომ სისტემის წარმატებისათვის აუცილებელია მენეჯერსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს შორის ინტენსიური კომუნიკაციის არსებობა. აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად საბჭოთა წარსულისა და კონტროლზე დაფუძნებული სისტემის გამოცდილებისა, გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა უმრავლესობაარ ეთანხმება მოსაზრებას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება წარმატებულია, თუ „მოხელე, რომელიც ცუდად მუშაობს, სამაგალითოდ ისჯება ან თავისუფლდება თანამდებობიდან“. დასჯაზე ორიენტაციის

ნაცვლად, ისინი შექცებაზე, პროფესიულ განვითარებაზე, მოტივაციასა და მოხელეების მხრიდან სისტემის, როგორც მათ საკეთილდღეოდ მიმართული ქმედებების ერთობლიობის აღქმაზე აკეთებენ აქცენტს, ხარვეზის აღმოფხვრის კუთხით ორგანიზაციის როლის არ არსებობაზე კი მხოლოდ ერთი საჯარო მოხელე აკეთებს აქცენტს.

საინტერესო ფაქტია, რომ რესპონდენტთა მოსაზრებების ანალიზისას გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა წარმატებული იქნება, თუკი კარგად შესრულებული სამუშაო ფინანსურ წახალისებას დაუკავშირდება, ისევე, როგორც მოხელეები მაქსიმალურად ინფორმირებულნი იქნებიან დაგეგმილი ცვლილებების შესახებ.

ცნობილია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებას, საერთაშორისო პრაქტიკიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვნად განაპირობებს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება (სხვადასხვა ტიპის რესურსის დაზოგვის კუთხით). აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული საჯარო მოხელეებიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების წარმატებას ამ პროცესში ტექნოლოგიების ინტეგრაციას უკავშირებენ. თუმცა, ელექტრონული მექანიზმების ინტეგრაციასთან ერთად ყოველთვის დგება კომუნიკაციის საკითხი დღის წესრიგში, რამდენად განვითარებულია კომუნიკაციის მეთოდები ორგანიზაციაში და როგორი ტიპის ურთიერთობებს ანიჭებენ მოხელეები უპირატესობას. სავარაუდოა, რომ ოფიციალური ურთიერთობებისთვის უპირატესობის მინიჭების შემთხვევაში, ელექტრონული სერვისების დანერგვა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში უფრო გამარტივდება, რადგან პირისპირ ურთიერთობა ბევრ არაფორმალურ მოიცავს, ონლაინ რეჟიმში კი სწორედ ფორმალური და საქმიანი ურთიერთობები მიმდინარეობს. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობისათვის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის წარმატებისათვის, სწორედ ოფიციალურ ურთიერთობებს აქვს უპირატესობა.

როგორც ნაშრომშია აღწერილი, წარმატებასა და სარგებელთან ერთად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას არაერთი ბარიერი თუ გამოწვევა ახლავს თან. გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა მიერ, ლიკერტის სკალაზე მათთვის შეთავაზებულთაგან ყველაზე დიდ გამოწვევებად დასახელდა საჯარო მოხელეებში არსებული აღქმა, რომ სისტემის დანერგვა მათთვის სარგებლის მომტანი არ არის; ორგანიზაციაში არსებული უნდობლობისა და არაობიექტურობის განცდა; დროისა და რესურსების საჭიროება; ორგანიზაციაში არსებული არაკოლევიალური ურთიერთობების არსებობა.

საჯარო მოხელეები აღნიშნავენ ელექტრონული სერვისების როლს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის განვითარებისათვის. რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, ელექტრონული სერვისების გამოყენება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებას საშუალოდ უკავშირდება. არავინ აფიქსირებს მოსაზრებას, რომ ამ ორ ცვლადს შორის კავშირი არ არსებობს, თუმცა არც ამ კავშირის სიძლიერეზეა საუბარი.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საჯარო მოხელეებისათვის საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება შესრულებული სამუშაოს მართვისა და შეფასების სისტემის დანერგვის პროცესში დამხმარე როლს ასრულებს. მათთვის ეს არ არის არც ძვირადღირებული ფუფუნება და არც კომპლექსურობასა და სირთულესთან დაკავშირებული სიახლე, თუმცა აღსანიშნავია, რომ დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებენ და უფრო ნეიტრალურად არიან განწყობილი ელექტრონული მექანიზმების, როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში, ერთ-ერთი რიგითი ალტერნატივის მიმართ.

ელექტრონული მექანიზმებისადმი აღქმების გამოხატვისას, მეტად ჩანს ინოვაციისა და სიახლისადმი შიში, როდესაც ეს სიახლე კონკრეტულ ორგანიზაციას უკავშირდება და შეეხება თავად მოხელეს. გამოკითხულ მოხელეთა უმრავლესობისათვის სწორედ რისკთან და საეჭვო სიახლესთან ასოცირდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება, თუმცა შეინიშნება პოზიტიური განწყობებიც. რამდენიმე მოხელე ღია კითხვაზე პასუხის სახით აღნიშნავს, რომ სისტემის დანერგვისას ტექნოლოგიების გამოყენება მისთვის პროცედურების გამარტივებასა და დროის დაზოგვასთან ასოცირდება.

უმეტესად, ღია კითხვაზე პასუხების შედეგად გამოვლინდა, რომ ეჭვსა და რისკის საშიშროებას იწვევს ელექტრონული მექანიზმების დანერგვასთან დაკავშირებული ბუნდოვანება. საჯარო მოხელეებისათვის მეტ-ნაკლებად ბუნდოვანია, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დანერგვისას როგორ უნდა მოხდეს ტექნოლოგიების გამოყენება ან როგორია ამ მხრივ საერთაშორისო, ე.წ. კარგი პრაქტიკა (good practice). ამასთან ერთად, რესპონდენტების აზრით, როდესაც ორგანიზაცია ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებას იწყებს, მას სჭირდება ძლიერი გარანტიები, დაცულობისა და უსაფრთხოების კუთხით, უსაფრთხოება კი განსაკუთრებით აქტუალური ხდება საჯარო დაწესებულებების შემთხვევაში.

საქართველოში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის განვითარების პერსპექტივებთან დაკავშირებით საინტერესოა როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ექსპერტებისა და ამ პროცესის უშუალო წარმმართველების - სამიზნე საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა

მოსაზრებების კვლევა და შედარებითი ანალიზი.

ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მიუხედავად არაფორმალური მცდელობებისა (ორივე სამინისტროში), ფორმალურად შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ორგანიზაციაში პირველად ინერგება. ყველაზე რთულ ეტაპად ისინი სწორედ დანერგვას ასახელებენ. საგარეო საქმეთა სამინისტროს წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ მათ 2016 წელს შეფასების მეთოდის შემუშავებაში ევროკავშირი ეხმარებოდა, მაგრამ მეთოდის წარმატება დანერგვის ეტაპზე გამოჩნდება, რაც სწორედ ახლა მიმდინარეობს. წარმატებული დანერგვისათვის კი, ორივე სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები ეცადნენ, მაქსიმალურად მარტივი, მოქნილი, მისაღები და გასაგები მეთოდი შეემუშავებინათ. თავდაცვის სამინისტროში აღნიშნავენ, რომ შეფასების სახელმძღვანელოს შემუშავების შემდეგ დოკუმენტი ჯერ შენიშვნებისათვის დაიგზავნა სამინისტროს მასშტაბით, შემდეგ კი ინტენსიური შეხვედრების შედეგად გამოიკვეთა რეკომენდაციები და მათი გათვალისწინების შესაძლებლობები. შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები ამ პროცესში მარტო არ ყოფილან და მთელი სამინისტროს პერსონალი იყო ჩართული სისტემის დახვეწის პროცესში.

ია წულაია, აღნიშნავს, რომ ქართული საჯარო ორგანიზაციები მთავარ დაბრკოლებას სწორედ დანერგვის ეტაპზე წააწყდებიან, რადგან მოდელი შეიძლება მაქსიმალურად გამართული იყოს, მაგრამ თუ არ მოერგო დაწესებულების კონტექსტს, მისი წარმატება შეუძლებელია. მას მოჰყავს ყირგიზეთის მაგალითი, სადაც, როგორც აღმოჩნდა, მოდელი საკმაოდ წარმატებულად შემუშავდა, თუმცა დანერგვის ეტაპმა ვერ გაამართლა, რადგან არ მოხდა სხვადასხვა თანამშრომლისა და სხვადასხვა ტიპის სამუშაოს დიფერენცირება. შესაბამისად, გაჩნდა სუბიექტურობისა და არასამართლიანობის განცდა. ექსპერტის აზრი თანხვდება როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა, ისე გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა მოსაზრებას, რომ მთავარ პრობლემას დანერგვის ეტაპზე ობიექტურობისა და სამართლიანობის განცდის საჭიროება წარმოადგენს. შესაბამისად, ია წულაია გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ თუკი სისტემა არ წარმოშობს მიუკერძოებლობის განცდას, შესაძლებელია შედეგად თანამშრომელთა „მოტივირება კი არა, დემოტივირება მივიღოთ“.

ამკარაა, რომ შესრულებული სამუშაოს მართვა მხოლოდ შეფასების პროცესს არ მოიცავს და იგი უწყვეტია, შეფასების შედეგად განხორციელებულ ქმედებებს კი უდიდესი ზემოქმედება შეუძლია მოახდინოს ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ წარმატებაზე. როგორც Rand Corporation-ის ანალიტიკოსი აღნიშნავს, აშშ-ის პერსონალის მართვის ცენტრის (The U. S. Office of Personnel Management) თანახმად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა არ არის მხოლოდ წლის ბოლოს შეფასების განხორციელება. ეს ციკლური პროცესია და მოიცავს მიზნების შედგებად თარგმნას და კონცენტრირდება როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ჯგუფურ თუ პროგრამების დონეზე. ექსპერტი აღნიშნავს, რომ თუკი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა მხოლოდ წლიური შეფასებით შემოიფარგლა, იგი დროთა განმავლობაში ფორმალურად იქცევა და დაკარგავს რეალურ მიზანს. ამიტომ, საჭიროა შეფასების გარდა განხორციელდეს ისეთი მნიშვნელოვანი პროცესები, როგორებიცაა ხარისხის მართვა, წახალისება, პროფესიული განვითარება და სხვ.

ქართველი ექსპერტი ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემად მენეჯმენტის მომზადების დონეს ასახელებს. მისი აზრით, ნებისმიერი სისტემის დანერგვისათვის მენეჯერების მზადყოფნა არის უმნიშვნელოვანესი. იგი მიიჩნევს, რომ საჯარო სექტორში მენეჯერთა უმეტესობას არ აქვს მენეჯერული უნარ-ჩვევები, რაც შეაფერხებს სისტემის წარმატებას. ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებიც აღნიშნავენ, რომ მენეჯერებთან კომუნიკაცია საკმაოდ პრობლემას წარმოადგენს. თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენელმა განაცხადა, რომ მენეჯერების უმეტესობა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვას ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის ფუნქციად თვლის და არ მიიჩნევს, რომ ეს მათი, როგორც ხელმძღვანელების ერთ-ერთი მოვალეობაა. მისივე თქმით, საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ორგანიზებული ტრენინგებიდან მუდმივად იკვეთება აზრი, რომ მენეჯერები მაქსიმალურად უნდა ჩაერთონ ამ პროცესში, თუმცა ხშირად თავად ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულები იღებენ პროცესის უმეტეს ნაწილს თავიანთ თავზე და ნაკლებად რთავენ მენეჯმენტის წარმომადგენლებს. ორივე სამიზნე ორგანიზაციის წარმომადგენელი გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ თუკი ერთიანად (საჯარო სამსახურის ფარგლებში) დაიგეგმება ტრენინგები მენეჯმენტში, ისინი აქტიურად მიიღებენ მონაწილეობას და გადაამზადებენ თავიანთ მენეჯერებს.

Rand Corporation-ის ანალიტიკოსიც, ბარიერებსა და გამოწვევებზე საუბრისას, სწორედ მენეჯერებისა და ტოპ-მენეჯმენტისაგან საჭირო მხარდაჭერაზე საუბრობს. მისი აზრით, ამის მიღწევა შესაძლებელია ხშირი შეხვედრების მოწყობით, პრეზენტაციებისა და ფოკუს-ჯგუფების გამოყენებით. სწორედ უმაღლესი, პოლიტიკური მენეჯმენტისაგან მხარდაჭერაზე საუბრობს ია წულაიაც და მისი აზრით, პოლიტიკური თანამდებობის პირების გაცხადებული მხარდაჭერა, რომ სისტემის ინსტიტუციონალიზაცია სამართლიანად და ობიექტურად იგეგმება, საჯარო მოხელეებში მოლოდინს გააჩენდა, რომ მიკერძოებას ადგილი არ ექნება და ყველაფერი სამართლიანად განხორციელდება.

კანონის მოთხოვნები საქართველოში ნათლად არ გაწერს ყველაფერს - მეთოდს ან ინდიკატორებს, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა. ადამიანური რესურსების წარმომადგენელთა აზრით, ეს კარგია, რადგან ორგანიზაციებს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ლავირებისა და მოქნილობის შენარჩუნების საშუალება რჩებათ. მათს მოსაზრებას იზიარებს ექსპერტი აშშ-დან და აღნიშნავს, რომ ხშირად, აშშ-ის სახელმწიფო სააგენტოების მაგალითზე, კანონმდებლობაში ზედმეტი კონკრეტული ზღუდავს ორგანიზაციების მოქმედების თავისუფლებას. როგორც ექსპერტი აღნიშნავს, ვინაიდან მას აქვს საქართველოს თავდაცვის სამინისტროსთან მუშაობისა და თანამშრომლობის გამოცდილება, ძალოვანი სტრუქტურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ორმაგად სასარგებლოა კანონში მოქნილობის არსებობა.

ია წულაიას განმარტებით, კანონმდებლობაზე მნიშვნელოვანი ის კულტურაა, რომელიც ფესვგადგმულია ორგანიზაციაში. თუკი თანდათან მოხდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სამართლიანი პრინციპების დანერგვა, შეფასება განხორციელდება ობიექტურად, დიდი ადმინისტრაციაც აღარ იქნება საჭირო და საჯარო სექტორი მიიღებს მცირე, მაგრამ ეფექტური მთავრობის კონცეფციას. მისი აზრით, მთავარია ახლა ის პრინციპები, რაც საკანონმდებლო დონეზეა გაწერილი, ხელმძღვანელებმა კეთილსინდისიერად გამოიყენონ და რისკი, რომ საშუალო ქულები დაიწეროს სულ (ზედმეტი შეფასებებისა და დეტალებზე ორიენტაციის გარეშე) ან შერჩეულმა მეთოდმა ვერ გაამართლოს, დიდი ალბათობით შემცირდება.

Rand Corporation-ის ანალიტიკოსის აზრით, საქართველომ ამ სისტემის დანერგვის კუთხით წარმატებისათვის უნდა გამოიყენოს საერთაშორისო პარტნიორების მაგალითები, რაც ცხადყოფს, რომ სერვისები გამარტივებისა და მაქსიმალური სარგებლის მიღებისკენაა მიმართული. სწორედ ამიტომ, იგი ემხრობა ელექტრონული მექანიზმების საშუალებით შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას, ისევე, როგორც საკვლევ ორგანიზაციათა ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები. ელექტრონული მმართველობის დანერგვის უპირატესობას განსაკუთრებით საგარეო საქმეთა სამინისტროში აღნიშნავენ, რადგან მათ მოუწევთ შეაფასონ არა მხოლოდ ადგილობრივი თანამშრომლები, არამედ დიპლომატიური მისიით საზღვარგარეთ მყოფი თანამშრომლები.

ერთ-ერთი ექსპერტი, ელექტრონული მექანიზმების შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში გამოყენებას, კარგ ადმინისტრირებასთან აკავშირებს. მისი აზრით, ტექნოლოგიები გაამარტივებს ადმინისტრირების პროცესს, მაგრამ თუ არ იყო ობიექტურობა, სამართლიანობა, ჩართულობა უზრუნველყოფილი, მნიშვნელობა არ ექნება პროცესები ონლაინ რეჟიმში განხორციელდება თუ ფურცელზე. ამავდროულად, ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები საფრთხეს ციფრულ ცნობიერების დაბალ დონეშიც ხედავენ, რაზეც მათ მომავალ თვეებსა და წლებში მოუწევთ მუშაობა.

ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება შესაძლებელია ამ პროცესების გასამარტივებლად და დროში მოგების მიზნით. ელექტრონულად ინფორმაციის გაზიარება, ელექტრონული შეფასებების წარმოება ან ელექტრონული კომუნიკაცია უფრო გაამარტივებდა პროცესებს - ეს მას შემდეგ, რაც მოგვარდებოდა ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა სამართლიანობის, ობიექტურობის, მიუკერძოებლობისა და სანდოობის არსებობა.

აღსანიშნავია, რომ ორივე ორგანიზაციის წარმომადგენელი გამოთქვამს სურვილს, მზადყოფნას, რომ სამომავლოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა სწორედ ელექტრონული პლატფორმის გამოყენებით მოხდეს. მაგალითად, თავდაცვის სამინისტროში აღნიშნავენ, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტი უკვე მუშაობს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ პროგრამაზე, რომელშიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ელემენტებიც იქნება გათვალისწინებული. ასევე, საგარეო საქმეთა სამინისტროს წარმომადგენლის თქმით, „სამინისტროში არის მძიმე მოცემულობა ელექტრონული სისტემების განვითარების კუთხით, თუმცა არსებობს ამბიციური გეგმები“. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო კუთხით განვითარებისათვის, სამინისტროს ტენდერი უკვე გამოცხადებული აქვს.

საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში, საჯარო ორგანიზაციებში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვის პერსპექტივები საკმაოდ პოზიტიურია და ამ პროცესში ტექნოლოგიების ჩართვაც დადებით შედეგს გამოიღებს. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ნაშრომის მთავარი ჰიპოთეზა მხოლოდ ნაწილობრივ გამართლდა - მართალია, ელექტრონული მექანიზმები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვისათვის პოზიტიურ საშუალებებად აღიქმება, მაგრამ მათზე სერიოზულ ხელშემწყობ მექანიზმს, როგორც აღმოჩნდა, პოლიტიკური ნება და საჯარო მოხელეების მხრიდან სისტემისადმი ნდობა წარმოადგენს. იკვთება ქვე-ჰიპოთეზაში აღნიშნული სიმარტივეზე ორიენტაციისა და ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობის კავშირი, თუმცა ნათელია, რომ ელსერვისების გამოყენება არ მიიჩნევა ჩართულობის სტიმულირების საშუალებად და თანამშრომელთა ჩართულობისათვის მენეჯერისა და ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულის როლია ხაზგასმული. ამასთანავე, როგორც ჰიპოთეზის, ისე ქვეჰიპოთეზების

გადამოწმებისას იკვეთება საერთო ტენდენცია: როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვისას, ისე, ამ პროცესში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებისას, მთავარ დაბრკოლებად საჯარო მოხელეთა მხრიდან ნდობის, სამართლიანობისა და ობიექტურობის მოლოდინი რჩება.

ბიბლიოგრაფია

- Adcorf, A., & Willis, R. (2005). The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 18, 386-400.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Andrews, R. (2014). *Performance Management and Public Service Improvement*. Cardiff: Public Policy Institute for Wales.
- Armstrong, M. (2009). The Foundation of Performance Management. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (pp. 9-27). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bates, R. A., & Holton, E. F. (2009). The Conceptual Framework of Performance Management. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (pp. 28-40). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Boyne, G. A. (2010). *Performance Management: Does it work?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, J. E., & White, B. J. (2009). Modeling Desired Behaviors: do leaders need new technology? *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 126-138.
- Cloete, F. (2003, March). Assessing Governance with Electronic Policy Management Tools. *Public Performance & Management Review*, 26, 276-290.
- Colleges Ontario. (2017, August 31). Key Performance Indicators. Ontario.
- De Waal, A. A. (2006). The role of behavioral factors and national cultures in creating effective performance management systems. *Systemic Practice and Action Research*, 61-79.
- Denisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management, and improving individual performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 253-277.
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *Emerald*, 16, 311-325.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22, 478-498.
- Gautam, A., & Jain, S. (2015). Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review. *Vidya International Journal of Management Research*, III, 47-72.
- Gautam, A., & Jain, S. (2016). Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management. ResearchGate.
- Helden, J. V. (2016). Commonalities and Differences in Public and Private Sector Performance Management Practices: A Literature Review.
- Juiz, C., Guerrero, C., & Lera, I. (2014). Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks. *Open Journal of Accounting*, 3, 9-27.
- Juran, J. M. (1994). The Taylor System and Quality Control. Retrieved May 27, 2018, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.8571&rep=rep1&type=pdf>
- Lewin, K. (2017, February 22). Management Theory of Kurt Lewin.
- Lindvall, M., Rus, I., & Sinha, S. S. (2003). Software Systems Support for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 7, 137-150.
- London, M. (2004). Performance Management and Assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43, 319-336.
- Lovrich, N. P., Shaffer, P. L., Hopkins, R. H., & Yale, D. A. (1980). Do Public Servants Welcome or Fear Merit Evaluation of Their Performance? *Public Administration Review*, 40, 214-222.
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance Management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Managerial Psychology*, 24-32.
- Morrison, M. (2014, July 7). Kurt Lewin change theory three step model – unfreeze, change, freeze.

- Price Waterhouse Coopers. (2007). Guide to key Performance Indicators. Retrieved May 9, 2018, from https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf
- Robinson, D. (2002). *Job Families and Other Taxonomies*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Root, G. N. (2017, September 26). *Management: bizfluent*. Retrieved June 17, 2018, from bizfluent Web site: <https://bizfluent.com/list-6193628-advantages-disadvantages-electronic-performance-appraisals.html>
- Sahoo, C., & Mishra, S. (2012). Performance Management Benefits Organizations and Their Employees. *International Journal of Management Research*, 3-5.
- Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53, 247-255.
- Sole, F. (2009). A management model and factors driving performance in public organizations. *Emerald*, 13, 3-11.
- United Nations. (2010). What is Good Governance? . Bangkok.
- Warren, M. (2009). Features of Performance Management. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (p. 21). London, Philadelphia: Kogan Page.
- საქართველოს მთავრობა. (2017, აპრილი 28). საქართველოს მთავრობის დადგენილება N220 პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ. თბილისი.
- საქართველოს პარლამენტი. (2017). საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი. ქუთაისი.
- საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. (2017, აპრილი 28). პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ საქართველოს მთავრობის დადგენილება №220. თბილისი. Retrieved მაისი 9, 2018, from <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/3652594>
- საჯარო სამსახურის ბიურო. (n.d.). ელექტრონული მმართველობა: განხორციელებული პროექტები. თბილისი. Retrieved აპრილი 22, 2018, from <http://www.csb.gov.ge/ge/ელექტრონული-მმართველობა>