

# ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მაგისტრანტი: თამთა ჭრიკიშვილი

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების  
დანერგვა საქართველოს საჯარო სექტორში: ელექტრონული  
მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობა და ეფექტურობა

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი,

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი,

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი, 2018

# სარჩევი

შესავალი ..... 8

## I თავი - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა

I.I. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა საჯარო სექტორში ..... 37

I.II. კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ..... 42

I.III. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა საქართველოში - საკანონმდებლო მიმოხილვა ..... 45

## II თავი - ელექტრონული მმართველობა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა

II.I. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ელექტრონული მმართველობის ფარგლებში ..... 50

II.II. ელექტრონული მმართველობის დანერგვა საქართველოში და განვითარების პერსპექტივა (შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ჭრილში)..... 56

## III თავი - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის პერსპექტივებისა და გამოწვევების ანალიზი

III.I. საქართველოში, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის შესახებ, პროფესიულ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების შედარებითი ანალიზი ..... 59

III.II. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვისა და ელექტრონული მექანიზმების ურთიერთმიმართება (საექსპერტო და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა მოსაზრებების შედარებითი ანალიზი) ..... 71

დასკვნა ..... 77

ბიბლიოგრაფია ..... 80

## ანოტაცია

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვა საქართველოს საჯარო სექტორში: ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობა და ეფექტურობა ქართულ საჯარო სექტორში, საკანონმდებლო ცვლილებიდან გამომდინარე, უამრავი სიახლეა. ძირითადი სიახლეები პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტის ჩამოყალიბებასა და განმტკიცებას ემსახურება და შედეგად, მკვიდრდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა: შესრულებული სამუშაოს შეფასების, კარიერული განვითარების, წახალისებისა და პროფესიული განვითარების საფუძვლები. საკითხს განსაკუთრებულ აქტუალურობას სძენს ის, რომ სისტემის დანერგვას მნიშვნელოვანი სამართლებრივი შედეგები მოყვება, მათ შორის, საჯარო მოხელეთა წინსვა ან მეორეს მხრივ, მათი დაკავებული სამსახურიდან გათავისუფლება, საკითხი კი ნაკვლევი არ არის.

ნაშრომის ფარგლებში განხორციელებული კვლევის მიზანია ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის ინტენსიურობის ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს, რამდენად არის საქართველოში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვა ორიენტირებული ეფექტურობასა და შედეგზე. მიზნის მისაღწევად, კვლევის ამოცანაა თავდაცვის სამინისტროს, იუსტიციის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროს პროფესიულ საჯარო მოხელეთა კვლევის, ასევე, ამავე ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა და ქართველი და უცხოელი ექსპერტების მოსაზრებების ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს, როგორია მათი აღქმები და დამოკიდებულებები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვასთან დაკავშირებით და რამდენად გამოიყენება ამ კუთხით ელექტრონული სერვისები.

მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, ნაშრომში კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვის თავისებურებების შესწავლა, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობისა და ეფექტურობის კრილში. გარდა ზემოთ აღნიშნული

ორგანიზაციების თანამშრომლებისა და ექსპერტებისა, კვლევის ობიექტია დოკუმენტური მასალა, სადაც გაანალიზებულია მენეჯმენტისა (მათ შორის, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების) და ელექტრონული მექანიზმების ურთიერთკავშირი და ამ კავშირის ეფექტურობა.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ საჯარო მოხელეები საჭიროებენ სისტემის შესახებ მეტად ინფორმირებას, პროცესში უფრო აქტიურ ჩართულობასა და ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების შესახებ ცნობიერების ამაღლებას. ჰიპოთეზების გადამოწმების შედეგად გამოვლინდა სიახლე, რომ საჯარო მოხელეებსა და ექსპერტებს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის ეტაპზე, ეფექტურობასა და ელექტრონული სერვისების ამ კუთხით გამოყენებაზე მეტად, მოლოდინი აქვთ, რომ პოლიტიკური ხელმძღვანელობა იზრუნებს ობიექტურობის, სამართლიანობისა და ნდობის გამყარებაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში სისტემის იმპლემენტაციისას ბევრი რისკი იკვეთება. ასევე, სიახლეა, რომ ქართულ საჯარო სექტორში გამოვლინდა მენეჯერული უნარ-ჩვევების არსებობის პრობლემა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვისას, სწორედ ეს იკვეთება ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად. მოსალოდნელია, რომ აღნიშნული ბარიერების გათვალისწინების შემთხვევაში, სისტემის დანერგვა პირველივე წელს გამოიღებს შედეგს.

## **Annotation**

### **Implementation of Performance Management standards in Georgian Public Sector: Intensity and Effectiveness of using Electronic Tools**

**Author: T. Tchrikishvili**

There are many novelties in Georgian Public Sector based on New Civil Service Law. The basic changes were made to develop and institutionalize the institute of Professional Civil Servant. As a result of these changes Performance Management system is being developed by developing performance appraisal system, career management and rewarding systems and opportunities of professional development. The issue is becoming more actual as the implementation of the system will have important legal outcomes, on the one hand, career promotion and on the other hand, dismissal of professional civil servants, but the theme has not been researched yet.

The aim of the conducted survey is to analyze the intensity of implementation of electronic tools and based on this process, to identify if the development of performance management system is focused on effectiveness and productivity. To achieve this goal, there are some research objectives: analyzing the perceptions of civil servants from Ministry of Justice, Ministry of Defense and Ministry of Foreign Affairs; in addition, the research is concentrated on the opinions of representatives from HR units from the above-mentioned organizations; furthermore, there is an objective to conduct comparative analysis of the expert opinions of Georgian and Foreign HR experts and practitioners. The achievement of these objectives will give an opportunity to analyze the perspectives and challenges of implementation of performance management system and the usage of technologies through this process.

The main subject of the research is to analyze the characteristics of implementation of performance management system in Georgian public organizations under the frame of e-governance. Except the employees of above-mentioned public organizations, the objects of the research are secondary sources about the effectiveness of the connection of public management (performance management) and implementation of electronic tools.

As a result of the survey, the professional civil servants need to be more informed and their awareness needs to be developed about the usage of electronic mechanisms in public administration processes. The novelty was related to the perceptions of civil servants, HR practitioners and experts as they hope to

have a guarantee about objectivity and fairness rather than attempts to implement electronic tools. Building trust in objectivity becomes more important than usage of technologies as the technologies are not seen as a tool of building such perceptions. In addition, there was revealed that Georgian public sector has a lack of managerial skills to successfully implement performance management system. So, it becomes obvious that if these challenges will be reduced the system of performance management will have more chance of success by using methods of e-governance.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვა საქართველოს  
საჯარო სექტორში: ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობა და  
ეფექტურობა.

შესავალი

საჯარო მენეჯმენტი გულისხმობს ინდივიდებისა და გუნდების პროდუქტიულობის გაზრდის საშუალებით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდას მთლიანი ორგანიზაციის მასშტაბით (Armstrong, 2009). შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვა მიაწოდებს ორგანიზაციაში უკეთესი შედეგების მიღების პერსპექტივას, რაც მიზნების განსაზღვრითა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების საშუალებით მიიღწევა.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვის საშუალებით, ორგანიზაციები ცდილობენ განსაზღვრონ სასურველი შედეგები, შესაბამისად შეაფასონ თითოეული თანამშრომლის მუშაობა და მათ საფუძვლიანი უკუკავშირი შესთავაზონ (London, 2004). შესრულებული სამუშაოს მართვის პროცესის მნიშვნელობა 21-ე საუკუნის კონკურენტულ გარემოში კიდევ უფრო იზრდება.

ინდუსტრიისა და შემდგომ, ბიზნესის განვითარების კვალდაკვალ, თანდათან უფრო და უფრო საჭირო გახდა ხარისხზე ორიენტირება და შესრულებული სამუშაოს კონტროლი. წლების მანძილზე, გამოიყენებოდა „შესრულების“ (performance) მართვის ისეთი საშუალებები, როგორებიცაა დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება (merit rating), მართვა მიზნების მიხედვით, 1970-იანი წლებიდან ჩამოყალიბდა შესრულებული სამუშაოს შეფასების (performance measurement) ფორმები, რომლებიც თანდათან იხვეწებოდა და საბოლოოდ, შესრულებული სამუშაოს მართვაში (performance management) გამოიხატა (Armstrong, 2009, გვ. 27). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა არის მართვის ერთიანი პროცესის ნაწილი, რომელიც ეფუძნება და მოიცავს შესრულებული სამუშაოს შეფასებას (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

„შესრულებული სამუშაო მრავალფეროვანი და კომპლექსური აგებულებისაა, რომლის გაზომვა და შეფასებაც საკმაოდ რთულია და დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე“ (Bates & Holton, 2009, p. 30). რა თქმა უნდა, თითოეული ორგანიზაცია თავად განსაზღვრავს რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი - მიზნები, შედეგები, თანამშრომელთა კომპეტენცია თუ სხვ. თუმცა პრინციპი საერთოა - „შესრულების მართვის“ (performance management) საშუალებით ორგანიზაცია წინსვლასა და საერთო გაუმჯობესებას განიცდის. სამუშაოს მართვისათვის კი, მნიშვნელოვან კომპონენტს სამუშაოს შეფასება წარმოადგენს, რომელსაც შემდეგ ეფუძნება თანამშრომელთა წახალისება, ზოგჯერ დასჯა, პროფესიული თუ კარიერული განვითარება.

აღსანიშნავია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და შეფასება საჯარო და კერძო ორგანიზაციებისათვის, სხვადასხვა მიზანს შეიძლება ემსახურებოდეს. უპირველეს ყოვლისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის კომპლექსურობა დამახასიათებელია როგორც კერძო, ისე საჯარო ორგანიზაციებისათვის, თუმცა მთავარი, რასაც ამ ორი სფეროს შესრულებული სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაში განასხვავებენ არის ის, რომ კერძო სფეროს ძირითადი ფოკუსი ფინანსებსა და მოგებას უკავშირდება მაშინ, როდესაც საჯარო ორგანიზაციებს მიზნების უფრო ფართო მოცემულობა აქვთ, როგორც არის, მაგალითად, სოციალურ გარემოსთან შესაბამისობა (Helden, 2016). გარდა ამისა, ყოველთვის არსებობს კავშირი სტრატეგიასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის მეთოდს შორის, თუმცა კერძო სექტორი ამ მხრივ უფრო მოქნილია და სტრატეგიის მიხედვით, მეტად მოქნილად იცვლება შერჩეული მეთოდი (Helden, 2016). გარდა ამისა, ხშირად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვის მიზანიც განსხვავებულია: თუკი საჯარო სექტორი, უმეტესად, აღნიშნულ სისტემას მოქალაქეთა წინაშე ანგარიშვალდებულებისა და მეტი გამჭვირვალობის გამო ნერგავს, კერძო სექტორისათვის ამ სისტემის დანერგვის უმთავრესი განმაპირობებელი ფაქტორი შედეგის (მოგების) გაუმჯობესება, შიდა მენეჯერული კონტროლი და სწორედ შიდა ანგარიშვალდებულებაა (Helden, 2016).

კურტ ლევინმა 1940-1950-იანი წლების ნაშრომების საფუძველზე ჩამოაყალიბა ორგანიზაციული განვითარების თეორია, რომლის თანახმადაც, ორგანიზაციის



განვითარების მთავარი საფუძვლებია ორგანიზაციული კლიმატი, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციის სტრატეგიები (Morrison, 2014). აქ იგულისხმება ორგანიზაციაში, წლების მანძილზე გამჯდარი დამოკიდებულებები, წესები, კულტურა და ორგანიზაციის სტრატეგიული და ოპერაციონალური მიზნები. ამ სამი კომპონენტის ცვლილება, ავტორის თანახმად, ცვლის ორგანიზაციის განვითარების დინამიკას სამი ნაბიჯის გავლის შემდეგ: „გაღებვა“ (unfreeze), ცვლილება (change) და დაინერგვა (freeze) (Morrison, 2014). შესაბამისად, ამ ჩარჩოს ფარგლებში ნებისმიერი ახალი სისტემის დაინერგვისას, ორგანიზაციაში მისი წარმატებისათვის ამ ფაქტორებზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი.

გარდა ამისა, ბანდურას (1977, 1986) სოციალური შემეცნებითობის თეორიაზე (Social Cognitive Theory) დაყრდნობით, მოდელი ანუ ადამიანი, თავის ქცევას იცვლის, როდესაც ტექნოლოგიებში ხდება ჩართული (technology employed), ამ მხრივ კი, დადებითი მიმართულებით, ტექნოლოგიები შესაძლებელია გამოვიყენოთ, როგორც დამხმარე საშუალებები (aids) (Browne & White, 2009). ელექტრონული მექანიზმები შესაძლებელია იქცეს სტიმულად, რომელიც შეცვლის ლევინის თეორიაში ნახსენებ სამ ფაქტორს და გამოიყენება, როგორც სტიმული იმისათვის, რომ სისტემის დაინერგვა წარმატებისაკენ გახდეს მიმართული. ახალი კანონმდებლობის შესაბამისად განსაზღვრული შეფასების სისტემის დაინერგვაც, თუკი იგი ტექნოლოგიების დახმარებით დაინერგება, შესაძლებელია მეტად გახდეს ორგანიზაციული კულტურისა და ორგანიზაციული კლიმატის ცვლილებაზე ორიენტირებული.

შეფასება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისათვის ინსტრუმენტს წარმოადგენს, რომელსაც ეფუძნება შემდგომი მოქმედებები. შესრულებული სამუშაოს ხარისხი სხვადასხვა მეთოდების საშუალებით ფასდება, თუმცა ყველა შემთხვევაში არსებობს ძირითადი, ორგანიზაციის მიერ შერჩეული ინდიკატორები. შეფასებისათვის, როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში, სხვადასხვა ძირითადი ინდიკატორები (Key Performance Indicators – KPIs) გამოიყენება. არ არსებობს დოგმატური მოცემულობა, რომლის თანახმადაც ორგანიზაციას გარკვეული რაოდენობის ძირითადი ინდიკატორები უნდა ჰქონდეს ან

რომელი შეიძლება იყოს ეს კომპონენტები. თუმცა, არსებობს სხვადასხვა ნაშრომი თუ სახელმძღვანელო, რომელთა თანახმადაც, დაახლოებით ოთხიდან ათ ძირითად ინდიკატორამდე შეიძლება დავასახელოთ, რომლებიც თითქმის საერთოა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებისათვის (Price Waterhouse Coopers, 2007). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ინდიკატორები სხვადასხვა პრინციპით შეირჩევა, მათ შორისაა, ძირითად სტრატეგიასთან კავშირი, ინდიკატორების შერჩევის მიზანი, მათი აღქმადობა სამიზნე აუდიტორიის მიერ და სხვ. (Price Waterhouse Coopers, 2007). სხვადასხვა სისტემისა და ორგანიზაციის შესაბამისად, შესაძლებელია შეირჩეს ისეთი ძირითადი ინდიკატორები, როგორებიცაა ინსტიტუციურ დაგეგმვაზე დიდი ზეგავლენა, პროდუქტიულობის ზრდა, სერვისის ხარისხი, კმაყოფილების დონე და სხვ. (Colleges Ontario, 2017).

საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულ დროსა და განსხვავებული მეთოდებით დაიწყო. ცნობილია, რომ პირველი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების ფორმალური სისტემები, პირველ მსოფლიო ომამდე, ფრედერიკ ტეილორისა და მისი მიმდევრების ნაშრომებს დაეფუძნა (Armstrong, The Foundations of Performance Management, 2009). 1920-იან წლებში აშშ-ის შეიარაღებულ ძალებში დაინერგა ოფიცერთა შეფასების სისტემა, რასაც მიზანძღვრა ამერიკულმა საწარმოებმა, 1950-1960-იანი წლებისათვის კი დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება გავრცელდა აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთში (Armstrong, The Foundations of Performance Management, 2009). რაც შეეხება მეთოდებს, მიზნების მიხედვით მართვა გავრცელდა 1960-1970-იანი წლებისათვის, რაც 1970-იანებში შედეგზე ორიენტირებულმა მიდგომამ ჩაანაცვლა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა (performance management) კი 1980-იანი წლებიდან გახდა პოპულარული (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009). აღსანიშნავია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ინდიკატორები, თავდაპირველად, მხოლოდ ფინანსური ხასიათის იყო (იზომებოდა ფინანსური მოგება და დანახარჯები), თუმცა დროთა განმავლობაში სხვა ინდიკატორებიც (მაგ. სერვისის ხარისხი, მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე და სხვ.) გახდა აქტუალური (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

საქართველოში შესრულებული სამუშაოს შეფასების გამოცდილება საკმაოდ მწირია, როგორც კერძო, ისე საჯარო ორგანიზაციებისათვის. ქვეყანაში, ამ მხრივ, ორი სფეროს საერთო მახასიათებელი არის ის, რომ ორივე შემთხვევაში არსებობს ე.წ. ანგარიშგების (reporting) ტრადიცია, რომელიც წლის ბოლოს ხორციელდება და არ აქვს ერთიანი, მეთოდოლოგიური ხასიათი, არ ატარებს შეფასების ხასიათს და შესაბამისად, არც ერთიანი შეფასების ინდიკატორები არსებობს. აღსანიშნავია, რომ კერძო ორგანიზაციები, განსაკუთრებით ოპერატორების მომსახურებისას, აფასებენ მომსახურების ხარისხს (მაგალითად, კომპანია „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერში“ (GWP) დარეკვისას, ოპერატორთან გასაუბრებაზე, კომპიუტერი მომხმარებელს ატყობინებს, რომ მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით, საუბარი იწერება). მომსახურების შეფასება, ასევე, გავრცელებულია საკვებ ობიექტებში, სადაც სტუმრებს სთხოვენ, შეაფასონ საკვების ხარისხი, მომსახურების დონე თუ სხვა კომპონენტები. თუმცა, კერძო ორგანიზაციების შიგნით, მენეჯერებისა და კოლეგების მიერ ერთმანეთის შეფასების ფორმალური მეთოდის შესახებ, მონაცემები ნაკლებად არსებობს.

რაც შეეხება საჯარო სექტორს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემების დანერგვის გამოცდილება თითქმის არ არსებობს. სახელმწიფო სასწავლო დაწესებულებებში რამდენიმე წელია დაიწყო სტუდენტების მიერ ლექტორების შეფასების ელექტრონული სისტემის დანერგვა. მაგალითად, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, სტუდენტთა ელექტრონული პორტალის (sms.tsu.ge) დანერგვის შემდეგ, სემესტრის ბოლოს სტუდენტებისათვის განისაზღვრა კითხვარები, სადაც მათ უნდა შეაფასონ ლექტორები სხვადასხვა კომპონენტების მიხედვით, როგორებიცაა ორგანიზებულობა, თემის რელევანტურობა, სილაბუსის სტრუქტურა, სასწავლო მასალის ხელმისაწვდომობა და სხვ. გარდა ამისა, არასასწავლო საჯარო დაწესებულებებსაც ჰქონდათ შეფასების სისტემის დანერგვის გამოცდილება (მაგ. თავდაცვის სამინისტრო 2007-2008 წწ; საგარეო საქმეთა სამინისტრო 2016 წ.), თუმცა ამას ერთიანი, მთლიანად სექტორის მომცველი ხასიათი არ ჰქონია.

საქართველოს საჯარო სექტორში შეფასების ერთიანი სისტემის დანერგვა 2017 წლის 1 ივლისს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის ძალაში შესვლის შემდეგ დაიწყო, შეფასების სისტემას სავალდებულო ხასიათი კი - 2018 წლის 1 იანვრიდან მიენიჭა (საქართველოს პარლამენტი, 2017). დღესდღეობით, საჯარო ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური თემა სწორედ შეფასებაა - საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად მართავს შეხვედრებს შეფასების სისტემის დანერგვის შესახებ, საჯარო სექტორი კი შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის ეტაპზეა.

„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 სექტორი აქტიურად არის ჩართული შეფასების მეთოდისა და თანმდევი დოკუმენტების შემუშავებისა და იმპლემენტაციის 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 მოყვება, როგორებიცაა საჯარო მოხელის წახალისება, გათავისუფლება, პროფესიული განვითარება, კლასის მინიჭება (საჯარო მოხელის კლასს ებმის ხელფასი) და კარიერული წინსვლის პერსპექტივები (საქართველოს პარლამენტი, 2017). ყოველივე ეს უშუალო ზეგავლენას იქონიებს თითოეულ საჯარო მოხელეს, ამიტომ ამ სისტემის წარმატებით დანერგვა კიდევ უფრო აქტუალური და საპასუხისმგებლობაა.

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, ამიტომ ქართული საჯარო სექტორისათვის უმნიშვნელოვანესია დანერგვის პროცესი წარმატებულად, სამართლიანად და ობიექტურად წარიმართოს.

აღსანიშნავია, რომ საქართველო, რომელიც დემოკრატიზაციის ეტაპზე იმყოფება, ცდილობს დანერგოს კარგი მმართველობის (good governance)<sup>1</sup> პრინციპები, რომლებიც განვითარებული ქვეყნების მმართველობაში ცენტრალურ როლს ასრულებს. კარგ მმართველობას ხშირად დემოკრატიულ პოლიტიკურ სისტემასთანაც აიგივებენ, ვინაიდან ის იზიარებს დემოკრატიისათვის დამახასიათებელ ღირებულებებს. გაეროს განმარტების თანახმად, კარგი მმართველობა მოიცავს ისეთი პრინციპების ერთობლიობას, როგორებიცაა მოქალაქეთა მონაწილეობა, კონსენსუსზე ორიენტაცია, ანგარიშვალდებულება, გამჭვირვალობა, პასუხისმგებლობის აღება ხელისუფლების მიერ, ეფექტურობა და ეფექტიანობა, თანასწორობა, ინკლუზიურობა და კანონის უზენაესობა (United Nations, 2010).

კარგი მმართველობის პრინციპების იმპლემენტაციისა და პოლიტიკის მოქნილობისათვის რიგი სახელმწიფოები „ღია მმართველობის პარტნიორობის“ (OGP)<sup>2</sup> ინიციატივის მექანიზმებს იყენებენ. ინიციატივა 2011 წლის 20 სექტემბრიდან ამოქმედდა და მიზნად ისახავს ხელისუფლებების სტიმულირებას, რათა მეტად იყვნენ ორიენტირებულნი მოქალაქეთა გაძლიერებაზე, გამჭვირვალობაზე, კორუფციასთან ბრძოლაზე და რაც

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> ღია მმართველობის პარტნიორობა (OGP) - წარმოადგენს მრავალმხრივ ინიციატივას, რაც ხელისუფლებებისგან გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს გამჭვირვალობის, მოქალაქეთა გაძლიერების, კორუფციასთან ბრძოლისა და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით მმართველობის პროცესის გაძლიერების მიზნით (OGP, 2011).

მთავარია, პოლიტიკის მოქნილობის მიზნით ელექტრონული მექანიზმების, ტექნოლოგიების გამოყენებაზე (OGP, 2011).

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 აქტიურობს საჯარო სამსახურის ბიუროც და 2009 წლიდან დღემდე ელექტრონული მმართველობის ისეთი წარმატებული პროექტები განხორციელდა, როგორებიცაა საჯარო სამსახურში კონკურსების ვებ-პლატფორმა ([www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)) , დოკუმენტ ბრუნვისა და ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონული პროგრამები, თანამდებობის პირთა ქონებრივი დეკლარაციების ელექტრონული პლატფორმა ([www.declaration.gov.ge](http://www.declaration.gov.ge)) (საჯარო სამსახურის ბიურო).

თუმცა, ამასთან ერთად რჩება ბევრი პრობლემა, რომელიც საჯარო სფეროში ტექნოლოგიების ინტეგრირებას აფერხებს. უკანასკნელი კვლევების თანახმად, ამ პრობლემებს შორისაა დროში გაწელილი ინტერნეტიზაციისა და კომპიუტერიზაციის პროექტები, ინტერნეტ-გარემოში არსებული შეუსაბამო ფასი, სერვისი და ხარისხი, ამ სფეროში რეფორმატორების არსებობის დეფიციტი, ტექნოლოგიების ინტეგრაციასთან დაკავშირებული დიდი ფინანსური რესურსები, რეგიონებს შორის არსებული ციფრული უთანასწორობა და სხვ. (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, 2017).

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** - 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. ნაშრომში გაანალიზებულია რამდენიმე საჯარო ორგანიზაციის მიერ შერჩეული, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სპეციფიკური მოდელი და წარმოდგენილია, მათი ოფიციალური პოზიციები ამ მხრივ ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებასთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, ნაშრომში მოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს, უცხოელი და ქართველი, ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტებისა და საჯარო მოხელეთა შეხედულებები.

**კვლევის ამოცანა** - ნაშრომში, 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.

გარდა ამისა, ზემოხსენებულ ორ ურთიერთდაკავშირებულ საკითხთან დაკავშირებით ექსპერტული მოსაზრებების გაანალიზების მიზნით, კვლევის ამოცანაა ქართველი და უცხოელი ექსპერტების ინტერვიუება შეფასებისა და ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის თავისებურებების, შეფასების ელექტრონული პორტალისა თუ ფორმების შესახებ. ქართველი ექსპერტები კარგად იცნობენ ადგილობრივ სპეციფიკაც და ჩართულნი არიან მიმდინარე პროცესებში, უცხოელი ექსპერტების (რომელთაც აქვთ საქართველოში

მუშაობის გამოცდილება) მოსაზრებები და გამოცდილება კი, განსაკუთრებით საინტერესოა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვის პერსპექტივების უკეთ გამოკვეთის მიზნით.

ასევე, ერთ-ერთი ამოცანაა ნახევრად 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, რა მოლოდინები აქვთ სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით, რამდენად განაპირობებს ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა მის ეფექტურობას, რა პირობებში წარმოუდგენიათ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ელექტრონული სისტემის ფუნქციონირება და სხვ.

**კვლევის საგანი და ობიექტი** - ნაშრომში კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოს საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვის თავისებურებების შესწავლა, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების ინტენსივობისა და ეფექტურობის ჭრილში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს რამდენიმე საჯარო ორგანიზაცია, კერძოდ: საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო, იუსტიციის 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.

**ძირითადი საკვლევი კითხვა** - რამდენად განაპირობებს საქართველოს საჯარო სექტორში ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების ეფექტურობას?

**ქვე-კითხვები** - 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?

**ძირითადი საკვლევი ჰიპოთეზა** - საქართველოს საჯარო სექტორში, რაც უფრო მეტია ელექტრონული მექანიზმების დანერგვის ინტენსივობა, მით უფრო ეფექტურად ინერგება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტები.

**ქვე-ჰიპოთეზები** - 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.

**კვლევის მეთოდები** - 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, საჯარო ორგანიზაციების წარმომადგენლებისგან მოხდა ინფორმაციის მიღება, თუ რა ეტაპზეა მათს უწყებებში შეფასების სისტემის დანერგვა და რამდენად გამოიყენება ელექტრონული მექანიზმები სისტემის ეფექტურობის გასაზრდელად. ასევე, Skype ინტერვიუ ჩატარდა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის

მართვის სტანდარტების დანერგვის, მასთან დაკავშირებული გამოწვევებისა და ელექტრონული მექანიზმების შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის უცხოელ ექსპერტთან, Rand Corporation-ის ანალიტიკოსთან. 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.

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.

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 დასაწერგი 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.

**შერჩევა** - ნაშრომის ფარგლებში, გამოყენებულია არაალბათური სახის შერჩევა. მიზნობრივი შერჩევის გამოყენებით, კვლევისათვის შეირჩა სამი საჯარო ორგანიზაცია (თავდაცვის სამინისტრო, საგარეო საქმეთა სამინისტრო, იუსტიციის 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 (იუსტიციის სამინისტრო), ასევე, ინსტიტუცია, სადაც სისტემის დანერგვა განსხვავებულ, სპეციფიკურ ხასიათს ატარებს (საგარეო საქმეთა სამინისტრო დიპლომატიურ თანამდებობებთან მიმართებაში) და ძალოვანი სტრუქტურა, სადაც მთლიანად ორგანიზაციული კულტურაა სპეციფიკური (თავდაცვის სამინისტრო).

თითოეულ სამინისტროში, მიზნობრივი შერჩევის საშუალებით, გამოიკითხა ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების წარმომადგენლები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვაზე. ამავდროულად, თოვლის გუნდის პრინციპის გამოყენებით, ადამიანური რესურსების მართვი სპეციალისტთა დახმარებით, თითოეული სამინისტროს პროფესიულმა საჯარო მოხელეებმა შეავსეს კითხვარი. 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 თითოეული ორგანიზაციიდან 10-მა საჯარო მოხელემ, რომლებიც შერჩეულნი იყვნენ, ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე დადგენილი, 5 ძირითადი სამუშაო ოჯახის<sup>3</sup> (თითოეული სამუშაო ოჯახი წარმოადგენდა თითო სტრატას) მიხედვით: პოლიტიკა და დაგეგმვა, ადმინისტრირება და მხარდაჭერა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, კომუნიკაცია,

---

<sup>3</sup> 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).

კონტროლი და სამართლებრივი საკითხები (Robinson, 2002). თითოეული სამუშაო ოჯახიდან კითხვარი შეავსო ორმა: ერთი მენეჯერული და ერთი არამენეჯერული თანამდებობის საჯარო მოხელემ.

**ცნებათა კონცეპტუალიზაცია:**

**ელ-მექანიზმების დანერგვის ინტენსივობა** - ელექტრონული მმართველობა ეფუძნება საჯარო ინფორმაციის ონლაინ რეჟიმში გავრცელებას და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას სახელმწიფოს მართვის პროცესში (ტურაშვილი, 2014). ივარაუდება, რომ საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები და ზოგადად, ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა ზრდის ბიუროკრატის ეფექტურობას, რადგან ის საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს დეცენტრალიზდეს. ეს კი, თავის მხრივ, იწვევს გაზიარებული საინფორმაციო სისტემის შექმნას, რაც ამცირებს ხარჯებს, ამარტივებს ადმინისტრაციულ პროცესებს და ხელისუფლების ქმედებების გამჭვირვალობის საშუალებით მეტად აფართოებს მონაწილეობის შესაძლებლობებს (Bhatnagar, 2003). ელ-მექანიზმების დანერგვის ინტენსივობა გულისხმობს ცვლილებებს ორგანიზაციის სხვადასხვა ასპექტში: რაც უფრო ინტენსიურად ინერგება ტექნოლოგიების გამოყენება, იცვლება ორგანიზაციის ბიუჯეტი (მეტად არის ფოკუსირებული ელექტრონული მმართველობის განვითარებაზე), ფუნქციათა ფოკუსი, სერვისები, სერვისების გადანაწილება, ხელმისაწვდომობა, იზრდება განხორციელებული ქმედებების შედეგების ხარისხი, ეფექტურობა და ეფექტიანობა (Cloete, 2003). გარდა ამისა, ტექნოლოგიების ინტეგრირების შედეგად, სახეზეა დეცენტრალიზაცია, ინოვაციური და ახალი იდეების მიმდებლობა და რაც მთავარია, დროში მოგება - კონკრეტული სერვისისა თუ გადაწყვეტილების განხორციელებას იმაზე ნაკლები დრო სჭირდება, ვიდრე ელ-მექანიზმების დანერგვის ნაკლები ინტენსივობის პირობებში იქნებოდა ეს შესაძლებელი (Root, 2017). თუკი აღნიშნული ასპექტების ცვლილება სახეზეა, შეიძლება ითქვას, რომ ელექტრონული მექანიზმები კონკრეტულ ორგანიზაციაში ინტენსიურად ინერგება.

**შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტები** - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა, დანერგვისას, რამდენიმე კომპონენტს უნდა მოიცავდეს, იმისათვის, რომ მისი სისტემური აღქმა მოხდეს და ამავედროულად, გაიზარდოს მისი წარმატების შანსები. სხვადასხვა ავტორისა და კვლევის შეჯამების შედეგად, შესაძლებელია გამოიყოს შემდეგი სტანდარტები: სასურველი „შესრულების“ (performance) განსაზღვრა; მიზნების განსაზღვრა; შესრულებული სამუშაოს შეფასება; თანამშრომელთა განვითარება; თანამშრომელთა კარიერული წინსვლა, წახალისება და საჭიროებისამებრ, სადამსჯელო ღონისძიებები (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015). ნავარაუდევია, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც აღნიშნული სტანდარტებიდან რომელიმე არ იწარმოება ან ნაკლები აქცენტი კეთდება მასზე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატება მცირდება (Denisi & Pritchard, 2006).

**სერვისის სიმარტივეზე ორიენტაცია** - სერვისის სიმარტივეზე ორიენტაცია გულისხმობს ისეთი პრინციპების მხედველობაში მიღებას, როგორებიცაა სერვისის ფასის შემცირება და ინოვაციური იდეების გათვალისწინება, ნაკლებად კომპლექსური მიდგომების გამოყენების გარეშე (Molloy, 2015). თანამედროვე საჯარო ადმინისტრირებაში, ორგანიზაციის მიერ სერვისზე ორიენტაცია სწორედ მის მაქსიმალურ გამარტივებას გულისხმობს, რათა ხელმისაწვდომი, ადვილად აღსაქმელი იყოს საზოგადოებისათვის და კონკრეტული სერვისის მოხმარებისას, ნაკლებად დასჭირდეს მოქალაქეს საჯარო მოხელეთა დახმარება. რათა კარგი მმართველობის უმთავრეს პრინციპსაც მოქალაქეთა მაქსიმალური ჩართულობა წარმოადგენს, სერვისის გამარტივება საზოგადოების ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით, ერთ-ერთ პრიორიტეტულ საკითხად იქცევა როგორც ელექტრონული მმართველობის, ისე, ზოგადად, საჯარო ადმინისტრირების პროცესში.

**საჯარო მოხელეთა ჩართულობის მაღალი დონე** - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებისათვის, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად საჯარო მოხელეთა ჩართულობა მიიჩნევა (Sole, 2009). სისტემის დანერგვისას, მთავარ დაინტერესებულ მხარედ სწორედ საჯარო მოხელეები მიიჩნევიან, რადგან სწორედ მათზე ახდენს პირდაპირ ზეგავლენას ეს პროცესები (Fryer, Antony, & Ogden, 2009). განხილული ლიტერატურის

საფუძველზე, ჩართულობაში, კონკრეტულად, იგულისხმება: საჯარო მოხელეები სრულიად ინფორმირებულნი არიან დაგეგმილი ცვლილებებისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ, ინფორმაცია და სისტემასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხი ხელმისაწვდომია მათთვის, მონაწილეობენ სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში, აქტიურად მონაწილეობენ ფორმალური შეფასების პროცესში, იღებენ და გასცემენ უკუკავშირს, მუდმივ კომუნიკაციაში არიან ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურულ ერთეულთან.

### **ლიტერატურის მიმოხილვა**

ნებისმიერი ორგანიზაცია ორიენტირებულია ეფექტიანობის გაზრდასა და შედეგის მიღწევაზე. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა წარმოადგენს მეთოდს, რომლის დახმარებითაც ინდივიდებისა და გუნდების პროდუქტიულობის გაზრდის საშუალებით, უმჯობესდება მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტურობა (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა იძლევა საშუალებას, ორგანიზაცია დაეყრდნოს წინასწარ განსაზღვრულ მიზნებსა და სტანდარტებს და ორგანიზაციულ მიზანთან შესაბამისობაში, შეფასდეს თითოეული თანამშრომლის საქმიანობა.

დღესდღეობით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა 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. თუმცა, ეს ყოველთვის ასე არ იყო და უძველესი დროიდან გამოიყენებოდა დასაქმებულთა შეფასება, როგორც დასჯისა თუ წახალისების იარაღი. ნავარაუდევია, რომ პირველად შეფასების სისტემა ჩინეთში, ვეის დინასტიის მმართველობის დროს (221 – 265 წწ.) დაინერგა, როდესაც იმპერიაში გამოჩნდა ე.წ. „საიმპერატორო შემფასებელი“, რომელიც საიმპერატორო ოჯახის საქმიანობას აფასებდა (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009).

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

ტეილორის 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 შეფასება<sup>4</sup>, როდესაც ვ. დ. სკოტმა (W. D. Scott) ტეილორიზმის 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).

---

<sup>4</sup> დამსახურებაზე დაფუძნებული შეფასება (Merit Rating) - შეფასების სისტემა, როდესაც თანამშრომელი ფასდება ინდივიდუალური თვისებებისა და კომპტენციების გამოვლენის ხარისხის მიხედვით (Armstrong, The Foundation of Performance Management, 2009).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა მთლიანად მართვის პროცესს მოიცავდა, სადაც ერთიანდებოდა როგორც შეფასება, ისე მიზნებისა და დამსახურების მიხედვით მართვა. ერთ-ერთი შეხედულებით, შესრულებული სამუშაოს მართვა მოიცავდა მოლოდინების (მიზნების), უნარების, უკუკავშირის, რესურსებისა და თანამშრომელთა მოტივაციის მართვას (Warren, 2009). იგი ჩამოყალიბდა ერთიან პროცესად, რომელიც მართვისა და პროდუქტიულობის ზრდის განუყოფელ ნაწილად იქცა.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისათვის, უპირველეს ყოვლისა, ნათლად განსასაზღვრია სამუშაო აღწერის ფორმები, რეკურირების სისტემა, სამუშაოს შესრულების სტანდარტები, შეფასების ტექნიკები, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და სხვ. (Sahoo & Mishra, 2012). შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა, ერთი მხრივ, აღიქმება როგორც სისტემა, რომელიც ქმნის სამუშაო გარემოს, რათა თანამშრომლებმა თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინონ (Aguinis, 2009). მეორე მხრივ კი, ის არის გზა ორგანიზაციის შედეგის გაუმჯობესებისა და პროდუქტიულობის გაზრდისათვის.

ერთ-ერთი თეორიის თანახმად, საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასების მართვის სისტემის იმპლემენტაცია შემდეგ კომპონენტებს უნდა მოიცავდეს: სამუშაოს შესრულების სასურველი სტანდარტის განსაზღვრა, მიზნების განსაზღვრა, შესრულებული სამუშაოს შეფასება, პრობლემების გადაჭრის გზების შემუშავება, შესრულების მართვის სისტემის შემუშავება, ფორმალური შეფასების პროცესის განხორციელება, იმპლემენტაცია და განუწყვეტელი გაუმჯობესება (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015). შესრულებული სამუშაოს მართვა სრულიად მოიცავს ორგანიზაციული მიზნების დასახვისა და მათი მიღწევის პროცესს, ხოლო დაგეგმვისა და შეფასების სისტემა უზრუნველყოფს სრულ კავშირს ინდივიდსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის (Smith & Goddard, 2002).

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 მართვია 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 არა მხოლოდ ის, რამდენად სრულყოფილია ის, არამედ ისიც, თუ როგორ აღიქვამენ მას თანამშრომლები. შესაბამისად, გარდა სისტემური ფაქტორებისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებას ისეთი ინდივიდუალური ფაქტორებიც განაპირობებს, როგორებიცაა 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, ინდივიდუალურ დონეზე კი აშკარაა ინდივიდუალური წინააღმდეგობები და წარმატების შესაძლებლობები. შესაბამისად, ამ ხედვების დაახლოება წარმატების ერთ-ერთი მთავარი გარანტია.

საინტერესოა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატება დამოუკიდებელი პროცესი არ არის და ის უფრო მასშტაბური პოლიტიკის ფარგლებში ჯდება. კარგი მმართველობისათვის დამახასიათებელი ისეთი პრინციპები, როგორებიცაა გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება, „კარგ შედეგზე“ (good outcome) ორიენტაცია, ასევე თანხვედება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისათვის წარმატების გარანტებს (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). აშკარაა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა არა მხოლოდ ერთი მიმართულებით - პროდუქტიულობის თვალსაზრისით უზრუნველყოფს წარმატებას, არამედ, სისტემის წარმატების შემთხვევაში სახეზეა 21-ე საუკუნეში ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური მმართველობის ტიპის - კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვა და გაზიარება.

ორგანიზაციებისათვის ერთ-ერთი კრიტიკური საკითხი რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენებაა, რადგან, ხშირად, გატარებული პოლიტიკა ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად ეფექტურად იქნა რესურსები გამოყენებული და შესაძლებელი იყო თუ არა მათი დაზოგვა. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის საშუალებით,

სწორედ რესურსების სწორად მიმართვა და მათი დაზოგვაც კი არის შესაძლებელი. სისტემის დანერგვა უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტურად გამოყენებას, ვინაიდან წახალისებს კონკურენტუნარიანობას, სწავლებისაკენ მისწრაფებას და მოქალაქეებს აძლევს საშუალებას, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგები გამოიყენონ, რათა პოლიტიკოსებისგან ანგარიშვალდებულება მოითხოვონ (Andrews, 2014).

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).

გარდა ზემოთ აღნიშნული შიდა ფაქტორებისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებაზე ზეგავლენას გარე ფაქტორების ახდენენ. გარე ფაქტორებს შორის სახელდება ისეთი ელემენტები, როგორებიცაა არჩეული პოლიტიკოსებისა და საზოგადოების მხრიდან მხარდაჭერა, პროფესიული კავშირების არსებობა (თუმცა, ისიც აღინიშნება, რომ მათ შესაძლებელია უარყოფითი ზეგავლენაც მოახდინონ) და შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა, რათა დაინერგოს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა (Sole, 2009). აქვე, აღსანიშნავია, რომ საჯარო სექტორის კომპლექსური ბუნებიდან გამომდინარე, ნავარაუდევია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატება საჯარო სფეროში უფრო წინააღმდეგობრივი და რთულია (Fryer, Antony, & Ogden, 2009).

წინააღმდეგობებსა და სირთულეებს არაერთი განმაპირობებელი ფაქტორი აქვს. რა თქმა უნდა, უპირველეს ყოვლისა, ზემოთ ნახსენები წარმატების გარანტების არ არსებობის შემთხვევაში, დიდია ალბათობა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატება ეჭვქვეშ დადგება. მეორეს მხრივ, არსებობს სპეციფიკური ფაქტორები, რომლებიც მის წარუმატებლობას შეიძლება განაპირობებდეს. 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). აქ შესაძლებელია ორივე კუთხით არსებობდეს ინფორმაცია ან მხოლოდ ერთი მიმართულებით - მაგალითად, არსებობდეს სწორი მეთოდებითა და ინდიკატორებით შეგროვებული ინფორმაცია, მაგრამ ინტერპრეტაცია არ იძლეოდეს სწორი დასკვნების გამოტანის საშუალებას.

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 გაუჩნდეთ 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). ამ მხრივ, მსგავსი დამოკიდებულებების შეცვლის მთავარი ინიციატორი იქნება მენეჯერი და პოლიტიკური თანამდებობის პირები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის შესახებ ინფორმაციის ორგანიზაციის მასშტაბით გავრცელებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ამასთანავე, ინფორმაციის მიწოდება უნდა მოხდეს სწორად, სრულყოფილად, სარგებლისა და დანახარჯის სრული ანალიზის საფუძველზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თანამშრომლებს უჩნდებათ დაუცველობის განცდა და მოსაზრება, რომ სისტემის მიზანი 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, *Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management*, 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, *Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management*, 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, *Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review*, 2015). დატვირთული შრომის გრაფიკის შესაბამისად, სისტემის დანერგვა მოითხოვს დიდი რაოდენობით ადამიანურ და სხვა სახის რესურსებს, რომელთა არ არსებობის შემთხვევაში, წარმატების მიღწევა ნაკლებად შესაძლებელია.

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.

აღნიშნული ბარიერებისა და გამოწვევების დაძლევის ორგანიზაციების სხვადასხვა მეთოდებით ცდილობენ. წინააღმდეგობების დაძლევისა და ეფექტურობის გაზრდის ერთ-ერთ თანამედროვე და საუკეთესო მეთოდაც კი, 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. ამ საკითხის ირგვლივ გამართული დისკუსიის თანახმად, მიიჩნევა, რომ ტექნოლოგიები ზრდის ეფექტიანობას, ეფექტურობას, შესრულების ხარისხსა და მთლიანად სარგებელს, თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ ტექნოლოგიების საჯარო სფეროში ჩართვის სხვადასხვა ფორმა არსებობს და ყველას ერთნაირად დადებითი ზეგავლენა ვერ ექნება (Brown & White, 2009).

მიუხედავად ტექნოლოგიის რომელიმე ფორმისა, მიიჩნევა, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში, სადაც ინფორმაციისა და ცოდნის მარაგი განუსაზღვრელია,

ელექტრონული მექანიზმები არა მხოლოდ ერთ-ერთი ალტერნატივა, 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 ქმედებებად ტრანსფორმაცია. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვამ, შესაძლებელია, მოიცვას ელექტრონული მმართველობისათვის შესაბამისი ისეთი მექანიზმები, როგორებიცაა ელექტრონული სწავლება, კომპეტენციების მართვა, ინტელექტუალური საკუთრების მართვა და თანამშრომელთა ურთიერთობების მართვა - ეს ყველაფერი კი ელექტრონულ ფორმატში (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003).

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). მიიჩნევა, რომ ტექნოლოგიების სტიმულირება საჭიროებს მენეჯმენტის მხრიდან თანამშრომლებისათვის მეტი ავტონომიისა და თავისუფლების მიცემას, რაც წახალისებს ინოვაციას და საბოლოოდ, აუმჯობესებს მოსალოდნელ შედეგს. მეორეს მხრივ, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის გაელექტრონულებამ შესაძლებელია ნდობის შემცირებაც გამოიწვიოს, რადგაც არსებობს მოსაზრება, რომ ნდობას პირისპირ ურთიერთობა იწვევს (trust needs touch), ელექტრონულ მექანიზმებს კი ურთიერთობები ვირტუალურ განზომილებაში გადაჰყავს (Dovey, 2009).

ამკარაა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისას ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებას მომხრეებიც მრავლაც 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). ამასთანავე, შესაძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ სისტემაში ჩაიდოს ფუნქცია, რომლის საშუალებითაც, მთელი წლის მანძილზე შეგროვდება მონაცემები და ფორმულის გამოყენებით, წლის ბოლოს დაჯდება რიცხვი, რომელიც შეფასების შედეგებს ასახავს და სასარგებლო იქნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შემდგომი მართვისათვის.

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).

შესაბამისად, რიგი ორგანიზაციები ცალკე ადამიანური რესურსების მართვის ცალკე ელექტრონულ პროგრამას წერენ, რათა უკეთ მოახდინონ რესურსების მართვა და ტექნოლოგიები ჩართონ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში. ერთ-ერთი მთავარი კითხვაა: როგორ ცვლის ელექტრონული მექანიზმები არსებულ სერვისს? ამ კითხვაზე პასუხად, შესაძლებელია დასახელდეს ის მახასიათებლები, რომლებიც სერვისს ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად უჩნდება, ესენია: სიმარტივე, სანდობა, ხანგრძლივი მეხსიერება, კონკურენტუნარიანობა, მოქნილობა და მრავალმხრივობა, სპეციფიკურობა (სპეციფიკურ ამოცანებთან მიმართებაში), გამჭვირვალობა, ვიზუალიზაცია, ყველასგან ხელმისაწვდომობა და მუდმივი განვითარების შესაძლებლობა (Cloete, 2003). ეს მახასიათებლები იძლევა ვარაუდის საშუალებას, რომ ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებით შესაძლებელია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პრინციპების დანერგვას უფრო ეფექტური ხასიათი მიეცეს.

## I თავი - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა

### I. I. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა საჯარო სექტორში

1970-იანი წლები აღინიშნა საჯარო სერვისით უკმაყოფილების მაღალი დონით, ვინაიდან გარკვეული ქმედებების განხორციელებას აფერხებდა ფინანსების ნაკლებობა, ხელისუფლება კონცენტრირებული იყო ხარჯების შემცირებაზე, თუმცა 1980-იანი წლებიდან, მარგარეტ ტეტჩერის მმართველობის პერიოდით დაიწყო ცვლილებები და თანდათან მეტი აქცენტი გაკეთდა საჯარო სექტორის ეფექტურობასა და შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე (Fryer, Antony, & Ogden, 2009, გვ. 478).

საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის წინაპირობებად შემდეგი ფაქტორები იქცა: პროფესიონალი მენეჯერების დასაქმება საჯარო სექტორში, შესრულებული სამუშაოს ხარისხისათვის ცალკე სტანდარტებისა და ინდიკატორების შემუშავება, ხაზგასმა სერვისის მუდმივობაზე, დეცენტრალიზაცია, გაზრდილი კონკურენცია ორგანიზაციებსა და ქვე-ორგანიზაციებს შორის, კერძო სექტორისათვის დამახასიათებელი მენეჯმენტის ფორმაზე ხაზგასმა, ანგარიშვალდებულების გაზრდილი დონე და რესურსების გამოყენებისას სიფრთხილე (Fryer, Antony, & Ogden, 2009, გვ. 479). ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, საჭირო გახდა ისეთი აქტივობების განხორციელება, რაც განაპირობებდა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვას, გაუმჯობესებისა და ახალ გამოწვევებზე პასუხის ჩათვლით.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა მთლიანი მმართველობითი პროცესის ნაწილია. როგორც ნებისმიერი მმართველობითი პროცესი, იგი სამ დონეს მოიცავს: სტრატეგიულს, ოპერაციონალურსა და გუნდურ-ინდივიდუალურს (Sole, 2009). სტრატეგიულ დონეზე, არჩეული თანამდებობებისა და უმაღლესი მენეჯმენტის დონეზე დასაქმებული ადამიანები წყვეტენ, რამდენად ხარისხიანად ხდება განსაზღვრული სერვისების მიწოდება და რა ნაბიჯების გადადგმა ამ კუთხით საჭირო, მიღწეულია თუ არა სტრატეგიულ დონეზე განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები; ოპერაციონალურ დონეზე აქცენტი კეთდება კონკრეტულ ინდიკატორებზე, რომელთა მიხედვითაც განისაზღვრება შესრულებული

სამუშაოს ხარისხი, გაიწერება კონკრეტული ქმედებების გაუმჯობესების გზები; ბოლო დონეზე კი აქცენტი კეთდება ინდიკატორებზე, რომლებიც უკავშირდება როგორც ინდივიდუალურ, ისე გუნდურ ეფექტურობასა და ეფექტიანობას (Sole, 2009, გვ. 5-6).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა სხვადასხვა კომპონენტების მხედველობაში მიღებას მოითხოვს. იმისათვის, რომ მართვის ამ სისტემის დანერგვას საფუძველი ჰქონდეს, საჭიროა რეალობის შესაბამისი სამუშაო აღწერების გაწერა, თანამშრომელთა შერჩევის სამართლიანი პროცესის არსებობა და ნათელი მოცემულობა, თუ რა ტიპისა და დონის „შესრულება“ (performance) მოითხოვება თითოეული ადამიანისაგან, ისევე, როგორც უნდა განისაზღვროს შეფასების სტანდარტები, რომელთა მიხედვითაც შეფასდება და გაიზომება თითოეული თანამშრომლის მუშაობა (Sahoo & Mishra, 2012, pp. 3-5).

გარდა აღნიშნული საწყისი ეტაპებისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა საჯარო ორგანიზაციებში მოითხოვს მკაფიო მიზნებისა და ამოცანების გაწერას, ვინაიდან საჯარო სექტორი ანგარიშვალდებულია თავისი დამქირავებლების - მოქალაქეების წინაშე. სწორედ ამიტომ, საჯარო ორგანიზაციები დეტალურად გაწერენ როგორც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის მიზანს, ასევე მისი თითოეული ქმედების მიზანს, ამოცანებს, რისკებს და რისკების გადაჭრის გზებს (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015).

საინტერესოა, რომ საჯარო ორგანიზაციებში თითოეული თანამშრომლის საქმიანობა ხშირად სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის მიზნების მიღწევას ემსახურება. ერთ-ერთი გამოწვევა, რომელიც საჯარო სექტორში არსებობს, არის სტრატეგიული მიზნიდან მოშორება და კონცენტრირება მცირე მიზანზე, რომელსაც, შესაძლებელია ნაკლები კავშირი ჰქონდეს სტრატეგიასთან. სწორედ ამიტომ, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს კორპორატიულ მიზანზე - თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალურ მიზნებს უკავშირებს ორგანიზაციულ მიზნებს და განსაზღვრავს საჭირო ქმედებებს, რომელთა საშუალებითაც ამ მიზნების მიღწევა შესაძლებელი (Bateman & Snell, 2009).

იმისათვის, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემაში ნათელი იყოს მიზნები და შემდეგი მათი მიღწევის შედეგები, საჭიროა „შესრულების დაგეგმვა“ (performance planning) და ამისათვის სამუშაო აღწერილობის ფორმების მუდმივი განახლება, თითოეული თანამშრომლისათვის მოლოდინების განსაზღვრა და ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის შედგენა (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015). ამ მხრივ, ყველაზე დიდი გამოწვევა მაინც ის არის, რომ საჯარო ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელმა სტრუქტურულმა ერთეულმა მუდმივად იზრუნოს სამუშაო აღწერების განახლებაზე და ისინი რეალობას მაქსიმალურად შეუსაბამოს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ზემოთ ნახსენები პროცესი სამართლიანად და ობიექტურად მიმდინარეობს, „შესრულების“ ის სტანდარტები, რომელთა მიღწევაც ამ დროისათვის ვერ ხერხდება, თუმცა ორგანიზაციისა და თანამდებობის მიზანი მათ მიღწევას მოიცავს, შესრულებული სამუშაოს მართვისათვის, საჭიროა განისაზღვროს განვითარების არეალები, ხოლო თუ ყველა სტანდარტი დაკმაყოფილებულია, მენეჯერსა და თანამშრომელს შეუძლიათ წინვლის სხვა სფეროებზე იფიქრონ (Pulakos, 2009).

ისევე როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, საჯარო სექტორშიც მნიშვნელოვანია, როგორ აღიქვამენ საჯარო მოხელეები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას. ერთ-ერთი კვლების თანახმად, რომელიც ინდოეთის შტატ უტარაკჰანდის საჯარო ორგანიზაციებში ჩატარდა, საჯარო მოხელეთა 88% სრულიად ან უბრალოდ ეთანხმება, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ეხმარება ადამიანებს, უკეთესად შეასრულონ მათზე დაკისრებული ვალდებულებები (Gautam & Jain, Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management, 2016). 77%-ის მოსაზრებით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა უნარების განვითარების საშუალებას იძლევა, 61% ფიქრობს, რომ თანამშრომლებს შეფასებისას მიღებული უკუკავშირის მათსავე სასიკეთოდ გამოყენება შეუძლიათ, 77%-ის აზრით კი, სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვაზე დახარჯული დრო ღირს იმ შედეგებად, რაც სისტემის

დანერგვას მოჰყვება (Gautam & Jain, Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management, 2016).

ამასთან, არსებობს აღნიშნული სისტემის მიმართ უარყოფითი განწყობები და მოლოდინებიც. მაგალითად, ამავე კვლევაში გამოკითხულ რესპონდენტთა 31%-ის აზრით, შესრულებული სამუშაოს მართვას მხოლოდ ორგანიზაციისათვის მოაქვს სარგებელი და არა ინდივიდებისათვის, 33% მიიჩნევს, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა მხოლოდ მენეჯერების მიერ გამოიყენება თანამშრომელთა გასაკონტროლებლად, 34%-ის მოსაზრებით კი, სისტემა მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი ადამიანებისთვის არის (Gautam & Jain, Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management, 2016).

გარდა ამისა, საჯარო მოხელეები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სარგებელს კულტურის გაუმჯობესების კუთხითაც ხედავენ და აშშ-ში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატების გარანტი სწორედ თანამშრომელთა მხარდაჭერაა. რესპონდენტთა პასუხებით ირკვევა, რომ ინდივიდუალური განვითარებისა და ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდის გარდა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა თანამშრომელთა მორალს აუმჯობესებს (ეთანხმება 79%) (Lovrich, Shaffer, Hopkins, & Yale, 1980).

საინტერესოა, რომ აღნიშნულ აღქმებს შორის არსებობს განსხვავებული დამოკიდებულება მენეჯერისა და თანამშრომლის მხრიდან. კვლევებით დგინდება, რომ დაქვემდებარებულებს უფრო აქვთ მოლოდინი, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა გაზრდის ინდივიდუალურ შესრულებასა და ორგანიზაციის ეფექტურობას, ვიდრე მენეჯერებს, თუმცა მენეჯერებს მეტად სწამთ, რომ სისტემის დანერგვა მორალზე თანამშრომელთა ორიენტაციას იწვევს (Lovrich, Shaffer, Hopkins, & Yale, 1980, გვ. 219).

მენეჯერებისა და დაქვემდებარებულების დამოკიდებულებებს შორის განსხვავება არსებობს შეხედულებებში, თუ რა მნიშვნელოვან აქვს ჩართულობას შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. ირკვევა, რომ დასაქმებულთა 63% (147 ერთეული)

ერთპიროვნულ ან იმ პერიოდისათვის არსებულ შეფასებას არჩევს მონაწილეობითი შეფასების სისტემას, მაშინ, როცა ანალოგიურ პოზიციას მენეჯერთა 52% (66 ერთეული) ეთანხმება (Joehnk & Kidwell, 1980). სამართლიანობასთან დაკავშირებით, გამოკითხულ თანამშრომელთა 71% (166 ერთეული) თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება უფრო სამართლიანია, როცა ის შესაფასებელის მონაწილეობით კომპონენტს ითვალისწინებს მაშინ, როცა ამავე მოსაზრებას მენეჯერთა 58% (74 ერთეული) ეთანხმება, 24%-ის (31 ერთეული) აზრით კი, შემფასებლის მხრიდან ერთპიროვნული შეფასებები უფრო სამართლიან ხასიათს ატარებს (Joehnk & Kidwell, 1980, გვ. 220).

ამკარაა, რომ საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასება კომპლექსურ და არაერთფეროვან ხასიათს ატარებს და ამ განსხვავებების დანახვა შესაძლებელია არა მხოლოდ ორგანიზაციიდან ორგანიზაციამდე, არამედ საჯარო მოხელეთა სხვადასხვა დონეზე.

## I.II. კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში

საჯარო სექტორის სპეციფიკა, ყველაფერთან ერთად, მოითხოვს, რომ ნებისმიერი სისტემის დანერგვისას გათვალისწინებული იყოს მმართველობის თანამედროვე პრინციპები. 21-ე საუკუნეში, დემოკრატიული სახელმწიფოები ცდილობენ მაქსიმალურად მოახდინონ კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია, ამიტომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვისას გასათვალისწინებელია კარგი მმართველობისათვის დამახასიათებელი ისეთი პრინციპები, როგორებიცაა გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება და საჯარო მოხელეთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღებისა და აღსრულების პროცესში (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა, როგორც მენეჯერების, ისე დაქვემდებარებულთა მხრიდან, მოითხოვს მაქსიმალურ კონცენტრაციას ორგანიზაციის „შესრულებასა“ და წარმატებაზე, შესაბამისად, იმართება გაღებული რესურსები (ბიუჯეტი და ადამიანური რესურსი) და პროცესები (წესები და სტრუქტურები) (Andrews, 2014, გვ. 3). ვინაიდან კარგი მმართველობა შედეგის გაუმჯობესებასა და მაქსიმალურ სარგებელზე აკეთებს აქცენტს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვაც სწორედ ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდისკენაა მიმართული, ეფექტურობის გაზრდა კი ხშირად გამჭვირვალობასაც გულისხმობს.

დანიის მთავრობისადმი დაქვემდებარებული ორგანიზაციების მაგალითზე, მას შემდეგ, რაც დაინერგა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და ადგილობრივ ხელისუფლებას მოუწია კონტრაქტების გაფორმება, შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, მათ დახვეწეს მიზნების გაწერისაკენ მიდგომა და გაიზარდა დასახული მიზნების მიღწევის მაჩვენებელი (Andrews, 2014, გვ. 7). აშკარაა, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვამ გაზარდა როგორც გამჭვირვალობა (მიზნების წინასწარ, დეტალური გაწერა), ასევე ანგარიშვალდებულება, რაც გამოჩნდა მიღწეული მიზნების მაღალ მაჩვენებელში.

კარგი მმართველობა არაერთი პროცესის გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად. ეს ნიშნავს არა მხოლოდ კარგ მმართველობას, არამედ შესრულებული სამუშაოს კარგ ხარისხს, საზოგადოებრივი ფინანსების კარგ ინვესტიციას, კარგ საჯარო ქცევასა და რაც მთავარია, კარგ შედეგებს (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). მართალია, სხვადასხვა ორგანიზაცია კარგი მმართველობის სხვადასხვა პრინციპებს გვთავაზობს, თუმცა საჯარო ორგანიზაციებისათვის, საზოგადოებისადმი ანგარიშვალდებულება და შედეგები მაინც პრიორიტეტულად რჩება.

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას შედეგად რამდენიმე მიმართულებით სიახლეები მოჰყვება, ესენია: გამჭვირვალობა, დანერგილი პოლიტიკის ხარისხის ზრდა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესება (Gautam & Jain, Factors Essential for an Effective Performance Management System: A Literature Review, 2015, გვ. 50). ამ შემთხვევაში აღსანიშნავია, რომ სისტემის დანერგვას გრძელ ვადიანი მიზნები აქვს და მისი შედეგების დანახვა მოკლე ვადიან პერსპექტივაში საკმაოდ რთულია.

150 ორგანიზაციის მასშტაბით ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ გარდა აღნიშნული ფაქტორებისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ზრდის ორგანიზაციის მასშტაბით ცნობიერებას, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების შესახებ, შესაბამისად, ამ მიზნების ეფექტურად მიღწევა უფრო მარტივი და სწრაფი ხდება (Lawson, Stratton, & Hatch, 2003). ამასთან ერთად, სისტემის დანერგვა მენეჯმენტის პროცესსაც აუმჯობესებს, ვინაიდან ანგარიშვალდებულება იზრდება მენეჯერებისა და თანამშრომელთა მხრიდან, რადგან მათი მოქმედებები მართული და შედეგები გათვალისწინებულია.

გარდა ამისა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ჩართულობის მაღალ ხარისხსაც უზრუნველყოფს. სისტემის წარმატებით დანერგვის შემთხვევაში, ჩართულობა იზრდება, როგორც საჯარო მოხელეების, ისე სამოქალაქო საზოგადოების მხრიდან, რადგან საჯარო სექტორის მიერ დადებულ შედეგებს მუდმივად აკონტროლებს არასამთავრობო სექტორი და ზოგადად, სამოქალაქო საზოგადოება (Fryer, Antony, & Ogden, 2009). ჩართულობის



მაღალი დონე, თავის მხრივ, განაპირობებს, რომ პროცესები უწყვეტ და შეუქცევად ხასიათს იღებს: განუწყვეტლივ მიმდინარეობს მონიტორინგი, უკუკავშირის პროცესი, გაზიარება და შედეგების მიხედვით სწავლა.

ხშირ შემთხვევაში, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა, შესაძლებელია, სტიმულატორიც იყოს იმისათვის, რომ წახალისოს პროფესიული კავშირები და მეორეს მხრივ, საკანონმდებლო რეგულაციების დახვეწა (Sole, 2009, გვ. 8). პროფესიული კავშირები ხელს უწყობს, რომ ერთიანი მოქმედების პრინციპები ჩამოყალიბდეს მსგავსი პროფესიის ადამიანებს შორის, მით უმეტეს მაშინ, როდესაც ისინი საჯარო სფეროს ემსახურებიან. ამასთანავე, კანონმდებლობის დახვეწა განაპირობებს იმ ჩარჩოს შექმნასა და გაუმჯობესებას, რომლის ფარგლებშიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებულად დანერგვის შანსები უფრო იზრდება.

შესაბამისად, ცხადია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვასა და კარგი მმართველობის პრინციპებს შორის ორმხრივი დამოკიდებულება არსებობს და როგორც კარგი მმართველობა მოითხოვს ამ სისტემის წარმატებულ დანერგვას, ისე, სისტემის წარმატება განაპირობებს, რომ საჯარო სექტორში კიდევ უფრო მეტად არის გათვალისწინებული კარგი მმართველობის პრინციპები.

### I.III. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემა საქართველოში -

#### საკანონმდებლო მიმოხილვა

საქართველოს საჯარო სამსახურში, 2017 წლის 1 ივლისამდე შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტები ნაკლებად იყო გათვალისწინებული საქართველოს კანონმდებლობაში. კანონმდებლობა ითვალისწინებდა საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებას, დაწინაურებას, თუმცა ეს ყოველივე ნაკლებად იყო დაფუძნებული ორგანიზაციულ პროცესებზე და უმეტესად, პირადი გადაწყვეტილებები ედო საფუძვლად.

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონისა და კანონქვემდებარე აქტების დამტკიცების შემდეგ, არსებული რეალობა მნიშვნელოვნად შეიცვალა და დაინერგა ინსტრუმენტები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა. უპირველეს ყოვლისა, აღსანიშნავია, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი ამკვიდრებს საჯარო სექტორისათვის ახალ ტერმინს - საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულები გახდნენ პროფესიული საჯარო მოხელეები და ტერმინიდანაც ირკვევა, რომ საჯარო სამსახური პროფესიულ საქმიანობად იქცა, რომელსაც დასაწყისიდან განვითარებისა და წინსვლის განსაზღვრული გზები აქვს (საქართველოს პარლამენტი, 2017, გვ. 2).

შესაბამისად, ამავე კანონში (მუხლი 6:ე) აღნიშნულია, რომ პროფესიული საჯარო მოხელე თავისი ცოდნისა და უნარების საჯარო სამსახურში გამოყენების სანაცვლოდ, იღებს შესაბამის ანაზღაურებას, სოციალური და სამართლებრივი დაცვის გარანტიებს. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის თანახმად, მოხელის საქმიანობა ნებისმიერ საჯარო ორგანიზაციაში, ეფუძნება ისეთ დემოკრატიულ პრინციპებს, როგორებიცაა კანონიერება (მუხლი 7), ერთგულება (მუხლი 8), ეკონომიურობა და ეფექტიანობა (მუხლი 10), მიუკერძოებლობა (მუხლი 12), პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი (მუხლი 15) და სხვ. საჯარო სამსახურის ღირებულებებს შორის ვხვდებით ისეთ პრინციპებს, როგორებიცაა დამსახურებაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახური და კარიერული განვითარება - ორივე პირდაპირ კავშირშია შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვასთან. ერთი მხრივ, კარიერული განვითარების პრინციპის თანახმად, საჯარო

მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და მისი კომპეტენციები „განსაზღვრავს სამსახურში მიღებასა და კარიერულ განვითარებას“ (მუხლი 11), მეორეს მხრივ კი, „საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარება ემყარება შეფასების სამართლიან სისტემას და სხვა მექანიზმებზე დაფუძნებულ პროფესიულ განვითარებას“ (მუხლი 16).

ცხადია, რომ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი ამკვიდრებს გარკვეულ სამართლებრივ საფუძვლებს იმისათვის, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ინსტრუმენტები. ერთ-ერთი ასეთი ინსტრუმენტია პროფესიულ საჯარო მოხელეთა თანამდებობების რანგირება, რომლის თანახმადაც პროფესიული საჯარო მოხელეები, მათზე დაკისრებული დავალებათა სირთულის, პასუხისმგებლობის დონისა და საჭირო კომპეტენციების მიხედვით ნაწილდებიან ოთხ რანგსა და ცხრა კატეგორიაში (საქართველოს მთავრობა, 2017). პირველ რანგში ერთიანდება მაღალი მმართველობითი დონე, მეორე რანგი საშუალო მმართველობით დონეს მოიცავს, მესამე რანგს განეკუთვნებიან უფროსი სპეციალისტის დონის თანამშრომლები, მეოთხე რანგი კი უმცროსი სპეციალისტის დონეს აერთიანებს. კარიერული წინსვლა და გადაადგილება სწორედ რანგებთან არის დაკავშირებული, რადგან, მაგალითად, მოხელის გადაყვანა<sup>5</sup> ან მობილობა<sup>6</sup> ხორციელდება იმავე რანგისა და კატეგორიის ტოლფას თანამდებობაზე გადაყვანის შედეგად, რათა არ შეფერხდეს კარიერული გადაადგილება.

იმისათვის, რომ კარიერასთან დაკავშირებით მიღებულ ნებისმიერ გადაწყვეტილებას ჰქონდეს ობიექტური, წინასწარ განსაზღვრული მიზეზი, კანონმდებლობა პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შეფასებას ამკვიდრებს. მოხელის შეფასების მიზანია „კარიერული განვითარების, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების, წახალისების, პროფესიული

---

<sup>5</sup> გადაყვანა - „მოხელის გადაყვანა გულისხმობს მოხელისათვის იმავე იერარქიული რანგისა და თანამდებობის შესაბამისი სხვა ან/და ფუნქციურად მსგავსი უფლებამოსილებების მინიჭებას იმავე საჯარო დაწესებულებაში ან მის სისტემაში (ჰორიზონტალური გადაყვანა)“ (საქართველოს პარლამენტი, 2017).

<sup>6</sup> მობილობა - „საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის, ლიკვიდაციის ან/და მისი სხვა საჯარო დაწესებულებასთან შერწყმის გამო შტატის შემცირებისას შესაბამისი მოხელე შესაძლებელია მისი თანხმობით გადაყვანილ იქნეს იმავე ან სხვა საჯარო დაწესებულებაში მისი თანამდებობის ტოლფას თანამდებობაზე, ხოლო ასეთი თანამდებობის არარსებობისას – დაბალ თანამდებობაზე, მისი კომპეტენციის გათვალისწინებით“ (საქართველოს პარლამენტი, 2017).

განვითარების საჭიროებებისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა სამართლებრივი შედეგების წარმოშობის წინაპირობების დადგენა, ასევე საჯარო დაწესებულების ორგანიზაციული განვითარება“ (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2017). პროფესიული საჯარო მოხელე და მის მიერ შესრულებული სამუშაო, სავალდებულოდ, წელიწადში ერთხელ მაინც ფასდება, თუმცა საჯარო სამსახურის ბიუროს რეკომენდაციის თანახმად, გარდა წლიური შეფასებისა, სასურველია, საჯარო ორგანიზაციებმა შუალედური შეფასებად დანერგონ.

შეფასება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვისათვის, რადგან შედეგების შესაბამისად შესაძლებელია შემდგომი ღონისძიებების განხორციელება. საქართველოს მთავრობის N220 დადგენილების თანახმად, პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასებას მოყვება შემდეგი სამართლებრივი შედეგები: მოხელისათვის კლასის მინიჭება, მოხელის წახალისება, პროფესიული განვითარება და სწავლების საჭიროების განსაზღვრა ან მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება (მუხლი 15 (1)). აღნიშნულთაგან, თითოეული სამართლებრივი შედეგი სხვადასხვა ტიპის შეფასებისას დგება და ამასაც კანონი განსაზღვრავს.

მაგალითისათვის, კანონმდებლობის შესაბამისად დგინდება წახალისების შემდეგი ფორმები: მაღლობის გამოცხადება, ფულადი ჯილდოს მიღება და ფასიანი საჩუქრის მიღება, თითოეულის მიღება კი შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაო წლიური შეფასებისას შეფასდება, როგორც „კარგი“ ან „საუკეთესო“ (საქართველოს მთავრობა, 2017). მნიშვნელოვანია, რომ ფინანსებთან დაკავშირებული წახალისების ფორმების გამოყენება შეუზღუდავად არ ხდება და ოდენობას განსაზღვრავს „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად.

შეფასების ერთ-ერთი შედეგი - მოხელისათვის კლასის მინიჭებაც ფინანსებს უკავშირდება, რაც კიდევ უფრო ამაღლებს დასაქმებულთა მოტივაციას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი იყოს მაქსიმალურად მაღალი. პროფესიულ საჯარო მოხელეებს შემდეგი კლასი „კარგი“ ან

„საუკეთესო“ შეფასების შედეგად მიენიჭებათ და კლასს თან ებმის საკლასო დანამატი, რაც მოხელის სახელფასო ანაზღაურებაში აისახება (საქართველოს მთავრობა, 2017).

დ. მაკგრეგორის (1960) თეორიის თანახმად, ინდივიდებს სამსახურში ქცევისათვის შესაძლებელია სჭირდებოდეთ ორი სახის მოპყრობა: X თეორიის თანახმად, ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, ცდილობენ თავი დააღწიონ საქმეს, ამიტომ საჭიროა საწინააღმდეგო ღონისძიებების მიღება დასჯის ან მენეჯმენტის „დიქტატორული“ ტიპის ადაპტირების საშუალებით; Y თეორიის მიხედვით კი, ინდივიდებმა საკუთარი სამუშაო შეიძლება აღიქვან, როგორც მასტიმულირებელი, ისინი ერთგულები არიან ორგანიზაციისადმი და ცდილობენ, თავიანთი შესაძლებლობები ორგანიზაციის წინსვლას მოახმარონ, ამიტომ მათი პასუხისმგებლობა, კრეატიულობა წახალისებელი უნდა იყოს. მნიშვნელოვანია, რომ შეფასების სისტემის დანერგვისას გათვალისწინებულია ორივე ტიპის თეორია და შესაბამისად, ორივე ტიპის თანამშრომლის საჭიროებები: ერთი მხრივ, არსებობს მოტივაციის მექანიზმები, მეორე მხრივ კი, სადამსჯელო ღონისძიება სამსახურიდან გათავისუფლების სახით.

აღსანიშნავია, რომ კანონი საჯარო ორგანიზაციებს მოქნილობას სთავაზობს - მართალია, განსაზღვრულია ძირითადი ჩარჩო და პრინციპები მოხელეთა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისათვის, თუმცა ორგანიზაციებს თავად შეუძლიათ განსაზღვრონ კანონში ნახსენების გარდა, წახალისების სხვა ფორმები; ამასთანავე, საჯარო ორგანიზაციები თავად წყვეტენ, ორგანიზაციის საჭიროებებიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესრულებული სამუშაოს შეფასების რომელ მეთოდს დანერგავენ, საჯარო სამსახურის ბიურო კი, ამ მხრივ, რეკომენდატორის როლს ითავსებს.

ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ საკანონმდებლო ბაზა წახალისებს პროფესიულ საჯარო მოხელეებს შორის კომუნიკაციას. საჯარო ორგანიზაციას, გარდა შეფასების მეთოდისა, ევალება დაამტკიცოს გასაუბრების წესიც (საქართველოს მთავრობა, 2017). ეს წესი მოხელესა და მის შემფასებელს შორის კომუნიკაციის გამარტივებასა და წახალისებას ემსახურება, რადგან შეფასების შედეგებზე შეთანხმება სწორედ გასაუბრების საშუალებით ხდება.

ამავდროულად, მსგავსი საკანონმდებლო საფუძვლების არსებობა კომუნიკაციის პროცესს, გარკვეულწილად, ფორმალურ ხასიათს აძლევს, რაც ხელს უწყობს მის ორგანიზაციულ კულტურაში დანერგვასა და შემდგომ განმტკიცებას.

ამ ეტაპისათვის, შეიძლება ითქვას, რომ კანონმდებლობა ქმნის ზოგად ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც საჯარო ორგანიზაციებს მოქმედების მაქსიმალური თავისუფლება ეძლევათ და მათზეა დამოკიდებული, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის რომელი მეთოდების დანერგვას გადაწყვეტენ და ორგანიზაციის სპეციფიციკიდან გამომდინარე, რამდენად წარმატებული იქნება თითოეულის დანერგვა. ამასთანავე, მიმდინარე პროცესებმა და სისტემის იმპლემენტაციამ შესაძლებელია წრმოაჩინოს კანონმდებლობის შესწორების - მასში ცვლილებების შეტანის ან დამატებითი ფაქტორების გათვალისწინების საჭიროება.

## II თავი - ელექტრონული მმართველობა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა

### II.I. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ელექტრონული მმართველობის ფარგლებში

დემოკრატიული პრინციპების დანერგვისათვის უფრო და უფრო ინტენსიურად გამოიყენება ელექტრონული მექანიზმები, რაც ელექტრონული დემოკრატიის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები (ICT) გამოიყენება ისეთი პროცესებისათვის, როგორებიცაა მონაწილეობის გაძლიერება, მოქალაქეთა ჩართულობა ადგილობრივ, რეგიონალურ და ეროვნულ პოლიტიკაში, დემოკრატიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამჭვირვალობა და დემოკრატიული ინსტიტუტების ანგარიშვალდებულების ზრდა, სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანიზების მხრიდან ანგარიშვალდებულების გაზრდა და ხელისუფლების მხრიდან პასუხისმგებლობის გრძნობის გაძლიერება (Council of Europe, 2014).

მოსახლეობისათვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდებით, შესაძლებელია ელექტრონული დემოკრატიის ფარგლებში, ნებისმიერ პროცესში ჩაერთოს მოსახლეობა და მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინოს საბოლოო შედეგზე. საინტერესოა, რომ ელექტრონული მმართველობის ფარგლებში, ნებისმიერი პოლიტიკის დანერგვა მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორებიცაა ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯმენტი, კონფიდენციალურობისა და უსაფრთხოების საჭირო სტანდარტები და ზოგადად, საზოგადოების ფუნქციონირების გაუმჯობესება მრავალი გზით (Council of Europe, 2014).

გარდა იმისა, რომ ელექტრონული მმართველობა პოლიტიკის ეფექტურობისაკენ არის მიმართული, ტექნოლოგიების გამოყენებით აქცენტი კეთდება რიგი რესურსების დაზოგვაზე, მათ შორის არის დროითი და ადამიანური რესურსები. ერთის მხრივ, ნებისმიერ პროცედურაში, რომელიც ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებით მიმდინარეობს, ნაკლები ადამიანია ჩართული, მეორეს მხრივ კი, სერვისი მიეწოდება მაქსიმალურად მცირე დროში.

საინტერესოა მოსაზრება, რომლის თანახმადაც, კარგი მმართველობის პრინციპები საუკეთესოდ სწორედ ელექტრონული მმართველობის ფარგლებში ინერგება (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). ელექტრონული მმართველობა მენეჯმენტის პროცესში უზრუნველყოფს, რომ გაფართოვდეს და უფრო ეფექტურად დაინერგოს ორგანიზაციის სტრატეგია და მიზნები. ვინაიდან, საჯარო სექტორის დინამიკა უკვე დღითიდღე უახლოვდება კერძო სექტორის ტემპებს, მენეჯერსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომელს ნაკლებად აქვთ დრო იმისათვის, რომ ყოველ ჯერზე შეხვდნენ პირისპირ და დეტალურად განიხილონ შესრულებული სამუშაო. დროის დაზოგვის მიზნით - სწორედ უპირველესად ამ მიზნით გამოყენება ელექტრონული მმართველობის ელემენტები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში (Root, 2017).

დროსთან მიმართებაში, საჯარო ორგანიზაციაში დანერგილი შესრულებული სამუშაოს ელექტრონული შეფასების ფორმა დროის დაზოგვას რამდენიმე მიმართულებით ახდენს: ერთი მხრივ, შემფასებელი და შესაფასებელი მაშინ ავსებენ შეფასების ფორმას, როდესაც დრო აქვთ და არა მაშინ, როდესაც ფორმალური შეხვედრაა ჩანიშნული; გარდა ამისა, ელექტრონული შეფასება შესაძლებელია ჩაშენებული იყოს ადამიანური რესურსების ერთიან პროგრამაში, რომელსაც საშუალება ექნება, ადამიანური ჩარევის გარეშე, ფორმულის გამოყენებით, წლის ბოლოს დაითვალოს შეფასების რიცხობრივი მონაცემები და გამოიყვანოს შეფასების საბოლოო ქულა (Root, 2017).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში, მართლაც მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს შეფასებას და შეფასების შედეგების შესაბამისად, მრავალი ღონისძიება იგეგმება. შეფასების წარმატებისათვის აუცილებელია, რომ პროცესში მონაწილე ყველა მხარე მაქსიმალურად ინფორმირებული იყოს, რასაც ელექტრონული სისტემა საუკეთესოდ უზრუნველყოფს - მაკონტროლებენ პირს (სავარაუდოდ, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელს) შეუძლია მონიტორინგი გაუწიოს პროცესს და გადაამოწმოს, ნამდვილად გაეცნო თუ არა შეფასების შედეგებს როგორც შემფასებელი, ისე შეფასებული. ამასთანავე, მენეჯერიც დარწმუნებულია, რომ შესაფასებელმა მოხელემ ნამდვილად ნახა შეფასების ფურცელი და თუკი რაიმე შენიშვნა, მოსაზრება აქვს ან საჭიროებს დამატებით უკუკავშირს,



შეუძლია მინიმალურ დროში, ასევე ელექტრონული სისტემის გამოყენებით, ჩანიშნოს შეხვედრა შემფასებელთან.

ერთი მხრივ, არსებობს მოსაზრება, რომ პირისპირ ურთიერთობა აუცილებელია მენეჯერსა და დაქვემდებარებულს შორის. როდესაც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ონლაინ რეჟიმში მიმდინარეობს, შესაძლებელია გამორჩეს ის მნიშვნელოვანი ელემენტები, რაც აუცილებელია თანამშრომლის განვითარებისათვის და გამოიკვეთებოდა პირისპირ კომუნიკაციის შემთხვევაში (Root, 2017). ასევე, ელექტრონულ სისტემაში დაშვებულმა შეცდომამ, საბოლოოდ შეიძლება დიდ აცდენამდე მიგვიყვანოს, რაც არ მოხდებოდა პირისპირ კომუნიკაციის პროცესში. თუმცა, ნავარაუდევია, რომ შეცდომების რისკი პირისპირ კომუნიკაციისასაც არანაკლებია, ხოლო კომუნიკაციის საჭიროების შემთხვევაში მუდამ არსებობს საშუალება, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებით, მცირე დროში დაიგეგმოს საჭირო შეხვედრა. როდესაც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვაში ელექტრონული სისტემების დანერგვის მსგავს ნაკლოვან მხარეებზეა საუბარი, ერთმანეთს დარდება ის სარგებელი და დანახარჯი, რაც ამ ორი პროცესის ერთმანეთთან დაკავშირებას მოაქვს და საგულისხმოა ის კვლევები, რომელთა თანახმადაც ტექნოლოგიების გამოყენება სერიოზულ სარგებელს უკავშირდება.

მაგალითად, კომპანიები, რომელთაც ელექტრონული მმართველობა უკეთესად აქვთ დანერგილი, 20%-ით მეტი შანსი აქვთ მეტი სარგებელი მიიღონ, იმ ორგანიზაციებთან შედარებით, რომლებიც ანალოგიური მიზნების მიღწევას ცდილობენ, თუმცა არა ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014). სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციების მიერ საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების კუთხით დახარჯული ფინანსების რაოდენობა დღითიდღე იზრდება და ნავარაუდევია, რომ საშუალო საწარმოების ბიუჯეტის დაახლოებით 4.2% სწორედ ელექტრონული მექანიზმების განვითარებაზე იხარჯება (Juiz, Guerrero, & Lera, 2014).

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთობებსა და ნდობის ხარისხზე.

არსებობს მოსაზრება, რომ პირისპირ ურთიერთობის გარეშე ვერ იარსებებს ინტერპერსონალური კომუნიკაცია და არ ჩამოყალიბდება ნდობა. ამ მოსაზრების ავტორთა აზრით, ელექტრონული მექანიზმები ხელს უშლის ნდობის ჩამოყალიბებას და აშორებს თანამშრომლებს ერთმანეთისგან. თუმცა, დროში მოგებისა და რესურსების დაზოგვის კვალდაკვალ, ონლაინ რეჟიმში უფრო ინტენსიური ხდება თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა და რაც მთავარია, უკვე ჩამოყალიბებული კულტურის ფარგლებში, მეტად ხდება ორგანიზაცია ინოვაციებისადმი მიმდებელი (Dovey, 2009). სწორედ ამიტომ, ელექტრონული მექანიზმები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვისას აღიქმება როგორც ინსტრუმენტი, რომელსაც შეუძლია ამ, ხშირად ახალი სისტემის დანერგვა უფრო მარტივი, უმტკივნეულო და სწრაფი პროცესი გახადოს.

ასეთ შემთხვევაში, ელექტრონული მექანიზმები არა ერთ-ერთი რიგითი ალტერნატივის, არამედ აუცილებელი საჭიროების სახით წარმოდგება. თანამედროვე ორგანიზაციებში, სადაც სამართავია უამრავი რესურსი (განსაკუთრებით, საჯარო ორგანიზაციებში), გასაზიარებელია უამრავი ინფორმაცია და ეს მოითხოვს დიდი გეოგრაფიული არეალის დაფარვას (სიტუაცია, როდესაც, მაგალითად, შეფასებისას, შემფასებელი და შესაფასებელი სხვადასხვა ქალაქში იმყოფებიან), ტექნოლოგიები აუცილებელ მხარდამჭერ საჭიროებად იქცევა (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003, გვ. 137). ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ინფორმაციის გაზიარების ეტაპზე. ვინაიდან, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ნასწავლი მაგალითებისა და შემენილი ცოდნის თანამშრომლებისათვის გაზიარებას მოიცავს, ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება ძალიან კომფორტულია, ვინაიდან ფარავს დიდ გეოგრაფიულ არეალს, ვიზუალურად მარტივად აღქმადია და კომპეტენციების მართვისათვის შესანიშნავ საშუალებას იძლევა (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003, გვ. 140). ამის საილუსტრაციოდ გამოდგება ბევრ ორგანიზაციაში დანერგილი პროგრამა Microsoft SharePoint, რომელიც დოკუმენტების თანამშრომლებისათვის გაზიარების საშუალებას იძლევა და შესაძლებელია ინფორმაციის არა მხოლოდ ინდივიდისათვის გაზიარება, არამედ ჯგუფური მუშაობის განხორციელებაც.

ჯგუფური მუშაობისა და დისტანციურად ტრენინგების წარმართვისთვისაც კი არსებობს სპეციალური პროგრამა eWorkdhop tool, რომელიც ნათლად წარმოაჩენს, რომ ტექნოლოგიები და პროცესი შესაძლებელია გამოყენებული იყოს იმისათვის, რომ გააერთიანოს ადამიანები და წარმოშვას ახალი ცოდნა (Lindvall, Rus, & Sinha, 2003, გვ. 142). გარდა ამისა, ელექტრონულ მექანიზმებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ანალიტიკური ფუნქციის შესრულებაც შეუძლიათ ისე, როგორც პროგრამა Autonomy VoiceSuite ანალიზებს მულტიმედია მასალას და გარდაქმნის მას ტექსტად; აღსანიშნავია პროგრამა Sportfire, რომელიც მასალის ვიზუალიზაციის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებად გამოიყენება, Visual Query Interface კი თავს უყრის და ანალიზებს თანამშრომელთა მიერ შეყვანილ ცოდნასა და გამოცდილებას.

შესაბამისად, ელექტრონული მმართველობა შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც დამხმარე საშუალება და წარმატების მნიშვნელოვანი გარანტი შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის პროცესში. მაშინაც კი, როდესაც ტექნოლოგიების ინტეგრაცია დიდ თანხებს ან რისკებს უკავშირდება, აუცილებელია მასთან დაკავშირებული სარგებლისა და დანახარჯის ანალიზი, რომლის შედეგადაც, უმეტესად, სარგებელი (განსაკუთრებით, გრძელვადიან პერსპექტივაში) მნიშვნელოვნად ჭარბობს დახარჯულ ფინანსურ რესურსებს.

## II.II. ელექტრონული მმართველობის დანერგვა საქართველოში და განვითარების პერსპექტივა (შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ჭრილში)

დემოკრატიული განვითარების ეტაპზე მყოფი ქვეყნებისათვის, თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენებისათვის თვალის მიდევნება და მათთვის ფეხის აწყობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ვინაიდან, საჯარო ადმინისტრირება დღესდღეობით ახალი საჯარო სერვისის მოდელზე ეწყობა, მთავარი საჯარო სერვისების დროული, ხარისხიანი მიწოდებაა, მოსახლეობის მაქსიმალური მასშტაბის დაფარვის პირობებში. ელექტრონული მმართველობა სწორედ ამ საშუალებას იძლევა - საზოგადოებრივი სერვისების ეფექტური მიწოდება, ინფორმაციის გაცვლა და მოსახლეობის მაქსიმალური ინფორმირება, ისეთი სისტემების დანერგვა, რომელთაც მოქალაქე საჯარო მოხელეების დახმარების გარეშე მოიხმარს და სერვისების განვითარება როგორც ხელისუფლებასა და მოქალაქეს (Government to Citizen – G2C), ისე ხელისუფლებასა და ბიზნეს სფეროს (Government to business – G2B) შორის (Drew & Alsheri, 2010).

გარდა ამისა, გამოიყოფა ელექტრონული კომუნიკაციის მესამე ფორმაც - ელექტრონული მთავრობა მთავრობისათვის (Government to Government – G2G), რომლის ფარგლებშიც ინტენსიური ხდება ელექტრონული ურთიერთობა სამთავრობო დაწესებულებებსა და საჯარო ორგანიზაციის შიგნით, სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის (Drew & Alsheri, 2010). საქართველოს საჯარო სექტორში, ბოლო პერიოდის მანძილზე, განსაკუთრებით აშკარაა შიდა ცვლილებები, რაც ელექტრონული მექანიზმების დანერგვას მოიცავს. მათ შორის მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ცენტრალურ და ადგილობრივ საჯარო ორგანიზაციებში დოკუმენტბრუნვა ელექტრონულ პლატფორმაზე გადავიდა და მხოლოდ მატერიალური სახით აღარ ხდება საქმისწარმოება.

თუმცა, მხოლოდ ეს არ კმარა და მნიშვნელოვანია საქართველოს ადგილი და როლი მსოფლიო მასშტაბით ელექტრონული მმართველობის დანერგვის კუთხით. უკანასკნელი, 2016 წლის კვლევის თანახმად, საქართველო ელექტრონული მმართველობის განვითარების კუთხით 193 ქვეყანას შორის 61-ე ადგილზეა და მისი ელ-მმართველობის ინდექსი (0.61) წინა წლებთან შედარებით უმნიშვნელოდ გაუმჯობესებულია (2012 წ. – 0.56; 2014 წ. – 0.6)

(United Nations, 2016). თუკი შევადარებთ საქართველოს მოცემულობას ევროპის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელს (0.7), საქართველო ამ მონაცემისგან ჯერ ისევ შორსაა. ასევე, აღსანიშნავია, რომ 2014 წელს მსოფლიოს ქვეყნებს შორის, ელექტრონული მმართველობის განვითარების კუთხით საქართველო 56-ე ადგილს იკავებდა, 2016 წლის მონაცემებით კი იგი 5 პოზიციით ჩამოქვეითდა.

გარდა ელექტრონული მმართველობის განვითარებისა, გაეროს კვლევას ჩამოყალიბებული აქვს ელექტრონული მონაწილეობის ინდექსი, რომელიც სამი მიმართულებით ზომავს მონაწილეობას: მოსახლეობისათვის ინფორმაციის ელექტრონული მიწოდება, ელექტრონული კონსულტაციები მოქალაქეებისათვის და მათი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ელექტრონულად ჩართვა (United Nations, 2016, გვ. 74). ამ კუთხით საქართველოს ინდექსი 0.56-ს შეადგენს და ქვეყნებს შორის 76-ე ადგილს იკავებს, მაშინ, როდესაც 2014 წელს 49-ე ადგილზე იყო.

ამასთანავე, ამ მონაცემების მიხედვით აღსანიშნავია საქართველოს ადგილი ყოფილ საბჭოთა რესპუბლიკებს შორის, სადაც საქართველო ელ-მმართველოს კუთხით მე-8, ხოლო ელ-მონაწილეობის მხრივ მე-10 ადგილს იკავებს (United Nations, 2016). ეს მაშინ, როდესაც 2014 წლისათვის საქართველო ორივე მაჩვენებლის მიხედვით მე-7 ადგილზე იყო. ამ კუთხით საქართველო მეზობელი ქვეყნებიდან ჩამორჩება აზერბაიჯანს და ასწრებს სომხეთს.

მონაცემთა გაცვლის სააგენტოს ინფორმაციით, საქართველოსათვის საწყის წერტილად მიიჩნევა ბიზნესის ელექტრონული რეგისტრაციის სისტემის დანერგვა. 2007 წლისათვის მოხდა 100 სახელისუფლებო ოფისის ინტერნეტსა და ტელეფონთან სრულად დაკავშირება, 2008 წელს კი ეს რიცხვი 800-მდე გაიზარდა, 2009 წლისათვის კი 1000-ს მიაღწია, საჯარო სკოლების ჩათვლით (მონაცემთა გაცვლის სააგენტო, 2011).

ელექტრონული მექანიზმების განვითარება საქართველოში ინტენსიურად 2011 წლიდან დაიწყო, როდესაც ქვეყანა ღია მმართველობის პარტნიორობის (OGP) პროგრამას შეუერთდა, რომლის მიზანიც ტექნოლოგიების გამოყენებით ხელისუფლების ეფექტურობის, ღიაობისა

და ანგარიშვალდებულების გაძლიერებაა. პროგრამის ფარგლებში საქართველო მუდმივად შეიმუშავებს სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებს ელექტრონული მმართველობის განვითარებისათვის. ბოლოს, 2018 წლის 7 ივნისს დასრულდა 2018-2019 წლების საპარლამენტო ღიაობის სამოქმედო გეგმის ვალდებულებების შემუშავება, რაც მოიცავს 2030 წლისათვის გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევისათვის ხელშეწყობას, საპარლამენტო დემოკრატიის შესახებ ცნობიერების ამაღლებას და მთავრობის ღიაობასა და გამჭვირვალობაზე საკანონმდებლო კონტროლის გაზრდას (OGP Georgia, 2018).

ელექტრონული საქართველოს სტრატეგია და სამოქმედო გეგმაში 2014–2018 აღნიშნულია, რომ საქართველოში ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა საჯარო სექტორს უფრო ეფექტურსა და ეფექტიანს გახდის და მოსახლეობისათვის საჯარო სერვისების მიღება ბევრად კომფორტული გახდება.

ყოველივეს საფუძველზე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ელექტრონულ ფორმატში დანერგვაც მეტად მომგებიანი და სასარგებლო იქნება. ამასთან, საკანონმდებლო დონეზე გაწერილია, რომ საჯარო ორგანიზაციებმა შეფასების შედეგები, სარეზერვო სისტემა ერთიან ელექტრონულ ბაზაში უნდა ასახონ, შესაბამისად, არსებობს მოცემულობა იმისათვის, რომ თითოეულმა ორგანიზაციამ სისტემის იმპლემენტაცია სწორედ ელექტრონულად დაიწყო.

## III თავი - შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის პერსპექტივებისა და გამოწვევების ანალიზი

### III.I. საქართველოში, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის შესახებ, პროფესიულ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების შედარებითი ანალიზი

ნაშრომის ფარგლებში, კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა სამი საჯარო ორგანიზაცია, სხვადასხვა მიზეზის გამო: საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო, ვინაიდან ამ ორგანიზაციას ჰქონდა გარკვეული გამოცდილება შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის კუთხით და ეს სისტემა სრულ სიახლეს არ წარმოადგენდა და ამასთანავე, აღნიშნული სამინისტრო ერთ-ერთი ყველაზე სერვისზე ორიენტირებული ორგანიზაციაა, განსაკუთრებით დაქვემდებარებული სსიპ-ები (მაგ. სსიპ იუსტიციის სახლი); საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, რადგან იგი ძალოვანი სტრუქტურაა, საერთაშორისო პარტნიორების დახმარებით აქვს, ასევე, გარკვეული გამოცდილება და რაც მთავარია, სამხედრო სისტემაში უკვე იყენებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პრინციპებს და საინტერესოა, როგორ იწყება იმავეს განხორციელება სამოქალაქო ოფისში; და საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო, ვინაიდან ამ ორგანიზაციას სპეციფიკური სისტემის დანერგვა მოუწევს, რადგან ადგილზე მომუშავე თანამშრომლების გარდა, უნდა მოხდეს დიპლომატიურ თანამდებობაზე მომუშავეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს მართვა დისტანციურ რეჟიმში.

სხვადასხვა ტიპის სტრუქტურის არჩევის მიზეზს წარმოადგენდა ის, სხვადასხვა სპეციფიკის წარმოდგენის საშუალებით, მაქსიმალურად ფართო და რეპრეზენტატიული სურათი წარმოჩენილიყო ქართული საჯარო სექტორისა და მასში არსებული პოზიციების შესახებ. გარდა ამისა, თითოეული ორგანიზაციიდან პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შერჩევის კრიტერიუმებიც, უპირველესად, იმ პრინციპს დაეფუძნდა, რომ მაქსიმალურად რეპრეზენტატიული ყოფილიყო მიღებული შედეგები და კვლევას მოეცვა სხვადასხვა სპეციფიკის, სხვადასხვა მიმართულებითა და განსხვავებულ დონეებზე მომუშავე მოხელეები.

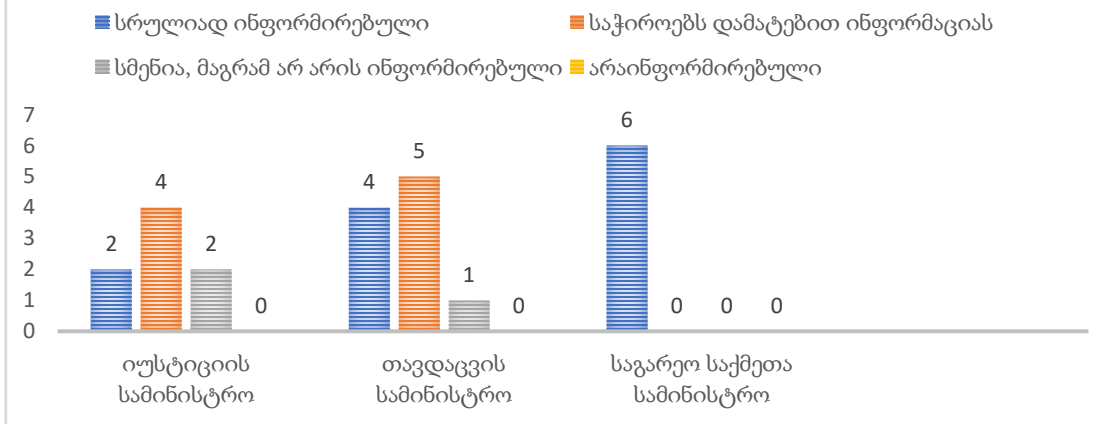
კვლევისათვის განისაზღვრა 30 საჯარო მოხელის შესწავლა (10 მოხელე თითოეული საჯარო ორგანიზაციიდან), რომლებიც შერჩეულნი იქნებოდნენ იმ ხუთი ძირითადი ოჯახიდან, რომლებიც, ძირითადად, არსებობს ქართულ და არა მხოლოდ ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში, სამუშაო ოჯახები კი გამოვლინდა ლიტერატურის მიმოხილვისა და საექსპერტო ინტერვიუების საფუძველზე. გამოიკვეთა შემდეგი სამუშაო ოჯახები: პოლიტიკა და დაგეგმვა, ადმინისტრირება და მხარდაჭერა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, კომუნიკაცია, კონტროლი და სამართლებრივი საკითხები. განისაზღვრა, რომ თითოეული სამუშაო ოჯახიდან კითხვარს შეავსებდა ორი პროფესიული საჯარო მოხელე: ერთი მენეჯერული და ერთი არამენეჯერული თანამდებობის წარმომადგენელი.

კითხვარი (დანართი 1), რომლის საშუალებითაც მოხდა აღნიშნული მოხელეების კვლევა, მოიცავს სხვადასხვა ტიპის კითხვებს: დახურულსა და ღიას; გარდა ამისა, განწყობების კვლევის მიზნით გამოყენებულია ლიკერტის განწყობების 5 ბალიანი სკალა და ასევე, რანჟირების სკალა. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევისათვის განისაზღვრა 30 საჯარო მოხელის გამოკითხვა, პასუხები სრულყოფილი არ გამოდგა და ჯამში, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 24-მა საჯარო მოხელემ: 8 პროფესიული საჯარო მოხელე იუსტიციის სამინისტროდან, 10 - თავდაცვის სამინისტროდან და 6 - საგარეო საქმეთა სამინისტროდან.

უპირველეს ყოვლისა, გაანალიზდა რამდენად ინფორმირებულნი არიან პროფესიული საჯარო მოხელეები საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ერთ-ერთი მთავარი და ახალი ინსტრუმენტის, შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის შესახებ (დიაგრამა 1).

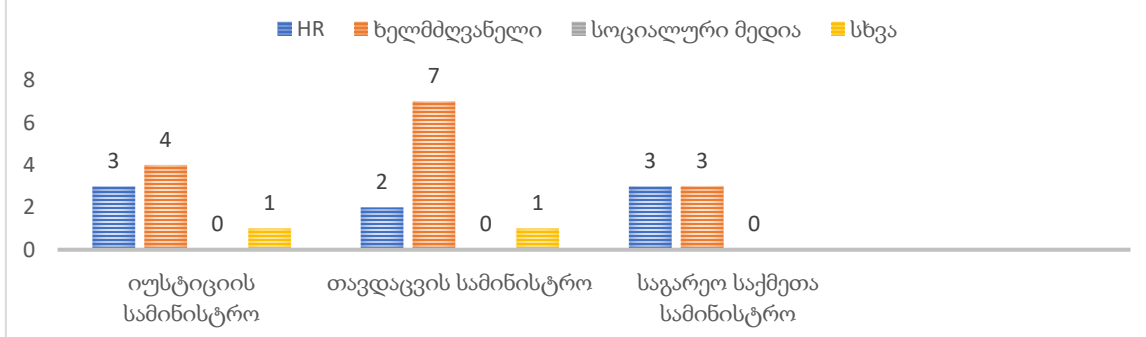


## დიაგრამა 1: პროფესიულ საჯარო მოხელეთა ინფორმირებულობის დონე



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

## დიაგრამა 2: საჯარო მოხელეების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის შესახებ ინფორმაციის მიღების წყარო

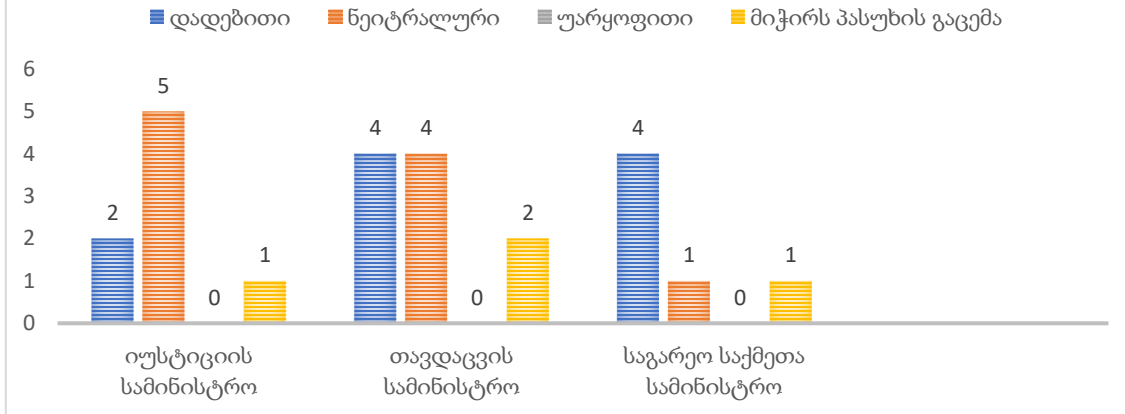


აღმოჩნდა, რომ საჯარო მოხელეებისათვის სამივე სამინისტროში ინფორმაციის ძირითადი წყარო ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეული და ხელმძღვანელი იყო, თუმცა აქ ჩანს სხვაობა მენეჯერსა და არამენეჯერულ თანამდებობაზე დასაქმებულ ადამიანს შორის, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულისაგან ინფორმაციის მიღების შემთხვევა აღნიშნული აქვთ მხოლოდ მენეჯერული თანამდებობის რესპონდენტებს. ამასთანავე, გარდა ინფორმაციის პასუხებში შემოთავაზებული წყაროებისა, დაფიქსირდა ორი განსხვავებული პასუხიც: ერთ შემთხვევაში აღმოჩნდა, რომ ინფორმაციის წყარო იყო თანამშრომლები, მეორე შემთხვევაში კი - საჯარო სამსახურს ბიურო.

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 გარანტად ძირითადად მენეჯერებს, ორგანიზაციის პოლიტიკურ ხელმძღვანელობასა და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულს ასახელებენ. საინტერესო ფაქტია ის, რომ გამოკითხულთაგან მხოლოდ 4 საჯარო მოხელე მიიჩნევს ზოგადად საჯარო მოხელეთა ჩართულობას სისტემის წარმატების გარანტორად და ოთხივე მენეჯერული თანამდებობის წარმომადგენელია.

გარდა ჩართულობისა, წარმატების გარანტად 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 თვალთ უყურებენ ცვლილებებს, რეფორმას წარმატების ნაკლები შანსი აქვს. აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტთაგან არავის აქვს უარყოფითი მოლოდინი, უმეტესობა დადებითად ან ნეიტრალურად არის განწყობილი მოსალოდნელი ცვლილებებისადმი და მხოლოდ რამდენიმე საჯარო მოხელეს უჭირს კითხვაზე პასუხის გაცემა (დიაგრამა 3).

**დიაგრამა 3: შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის შედეგების შესახებ საჯარო მოხელეთა მოლოდინები**



განწყობები და მოლოდინები, რომლებიც საჯარო მოხელეებს ექმნებათ, ხშირად განპირობებულია გამჯდარი წარმოდგენებით ან მიწოდებული ინფორმაციით, რომელიც წარმოდგენას ქმნის შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის, კონკრეტულად კი, შესრულებული სამუშაოს შეფასების შესახებ. ვინაიდან, ქართულ საჯარო სექტორში ამ მექანიზმის გამოყენება ახალია, საინტერესო აღმოჩნდა, რას უკავშირებენ მოხელეები ამ სისტემის დანერგვას და თანხვდება თუ არა მათო წარმოდგენები საერთაშორისო პრაქტიკით არსებულ ზოგად წარმოდგენებს.

ხშირად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და შეფასება თანამშრომელთა შორის დიალოგის წამახალისებელ საშუალებად მიიჩნევა. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ამ აზრს გამოკითხულთა მხოლოდ 20% 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 60% ეთანხმება ან სრულიად ეთანხმება მოსაზრებას, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა თანამშრომლებს აძლევს მოტივაციას და ისინი ორგანიზაციის ნაწილად გრძნობენ თავს, 10%-ს უჭირს მოსაზრების დაფიქსირება, ხოლო 30 პროცენტისათვის, 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 მოხელეთა დაახლოებით 50 პროცენტს უჭირს პასუხის გაცემა, რამდენად ეხმარება აღნიშნული სისტემის დანერგვა ორგანიზაციის ეფექტურობას. იკვეთება იმგვარი პოზიციის არსებობა, ინდივიდუალური და ორგანიზაციული მიზნები, საჯარო მოხელეთა აღქმებში, დაშორებულია და ერთის მიღწევა არ გულისხმობს მეორის მიღწევისაკენ წარმატებას. 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 (8%) 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 განაპირობებს პროფესიული უნარ-ჩვევების განვითარებას.

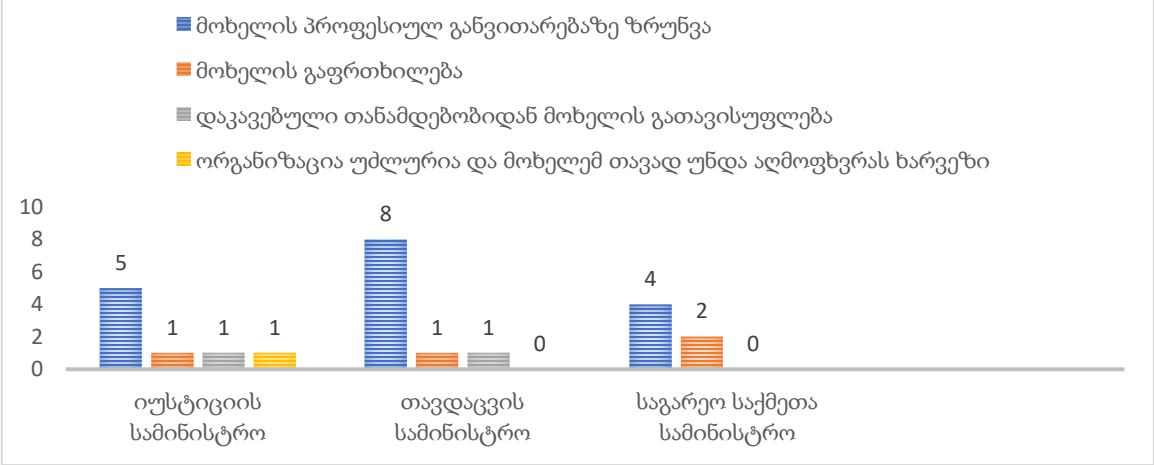
შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სტანდარტების დანერგვისას, შიშსა და გაუცხოებას თანამშრომელთა მხრიდან ისიც იწვევს, რომ ისინი ამ სისტემას მენეჯერებისაგან კონტროლის საშუალებად აღიქვამენ, რასაც ადასტურებს გამოკითხულ რესპონდენტთა პასუხებიც. 24 რესპონდენტიდან 16 მიიჩნევს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასება მენეჯერების ხელში კონტროლის საშუალებაა, 3 საჯარო მოხელეს კი უჭირს პოზიციის დაფიქსირება. მხოლოდ 5 მათგანი არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ

შესრულებული სამუშაოს შეფასება „მენეჯერებისათვის წარმოადგენს კონტროლის საშუალებას“.

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 თანხვედბა კვლევებს, სადაც საჯარო მოხელეები შეფასებას უსამართლობის ან არაობიექტურობის განცდის გამო უფრო ხიან (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, გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა უმრავლესობა (70%) არ ეთანხმება მოსაზრებას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება წარმატებულია, თუ „მოხელე, რომელიც ცუდად მუშაობს, სამაგალითოდ ისჯება ან თავისუფლდება თანამდებობიდან“. დასჯაზე ორიენტაციის ნაცვლად, ისინი შექებაზე, 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.

**დიაგრამა 4: მოხელეთა დამოკიდებულება ორგანიზაციის ქმედებასთან დაკავშირებით, თუკი გამოვლინდა, რომ მოხელის შესრულებული სამუშაოს ხარისხი არაა დამაკმაყოფილებელია**

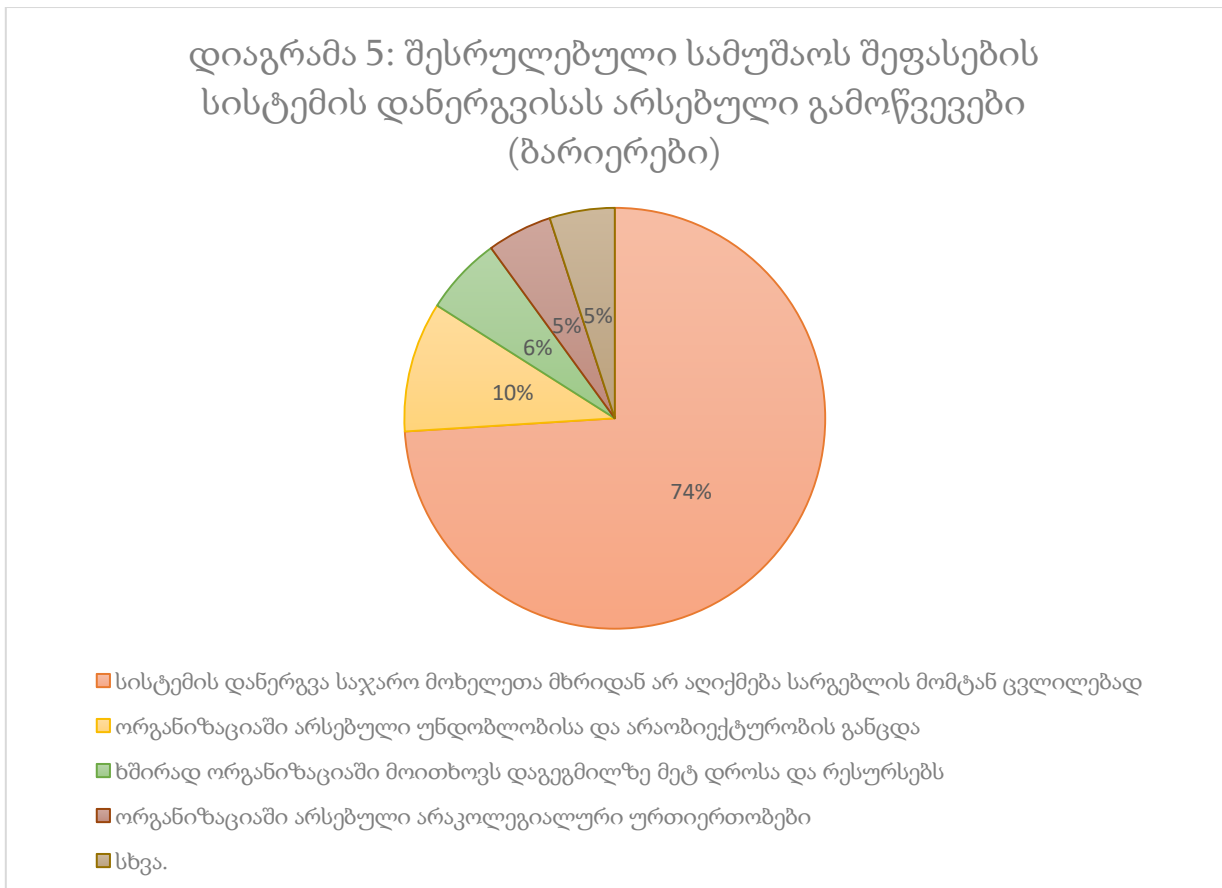


საინტერესო ფაქტია, რომ გამოკითხულთა 75 პროცენტის აზრით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა წრმატებული იქნება, თუკი კარგად შესრულებული სამუშაო ფინანსურ წახალისებას დაუკავშირდება, ისევე, როგორც მოხელეები მაქსიმალურად ინფორმირებულნი იქნებიან დაგეგმილი ცვლილებების შესახებ.

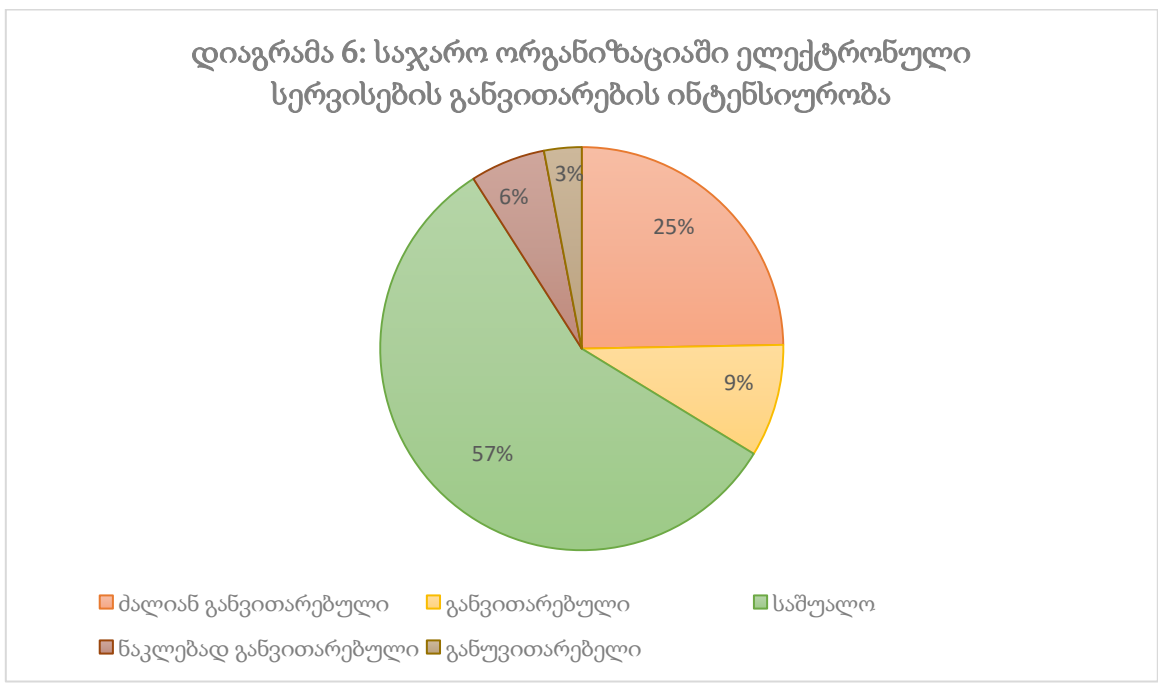
ცნობილია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატებას, საერთაშორისო პრაქტიკიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვნად განაპირობებს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება (სხვადასხვა ტიპის რესურსის დაზოგვის კუთხით). აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული საჯარო მოხელეებიც (66%) შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების 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 (დანართი 1, გვ. 6), ყველაზე დიდ გამოწვევებად დასახელდა საჯარო მოხელეთა აღქმა, რომ სისტემის დანერგვა მათთვის სარგებლის მომტანი არ არის; ორგანიზაციაში არსებული უნდობლობისა და არაობიექტურობის განცდა; დროისა და რესურსების საჭიროება; ორგანიზაციაში არსებული არაკოლეგიალური ურთიერთობების არსებობა და სხვ. (დიაგრამა 5).



საერთაშორისო პრაქტიკასა და ლიტერატურაზე დაყრდნობით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვისას არსებული გამოწვევებზე საპასუხოდ გამოიყენება ელექტრონული მექანიზმები. მაგალითად, რესპონდენტთა მიერ ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად დროისა და რესურსების ნაკლებობა დასახელდა, რაც ტექნოლოგიების დანერგვის დადებით მხარედ აღიქმება და მიიჩნევა, რომ ელექტრონული მექანიზმები პროცესებს ზოგავს დროში და იზოგება როგორც ადამიანური, ისე ფინანსური რესურსები, განსაკუთრებით გრძელვადიან პერსპექტივაში. გამოკითხულმა 24-მა საჯარო მოხელემ შეაფასა თავიანთ ორგანიზაციებში ელექტრონული მექანიზმების განვითარების ინტენსივობა და შეიძლება ითქვას, რომ მათი შეფასება ემთხვევა არსებულ ზოგად რეალობას და საკვლევ სამინისტროებში ელექტრონული სერვისების განვითარების დონე საშუალოა (დიაგრამა 6).

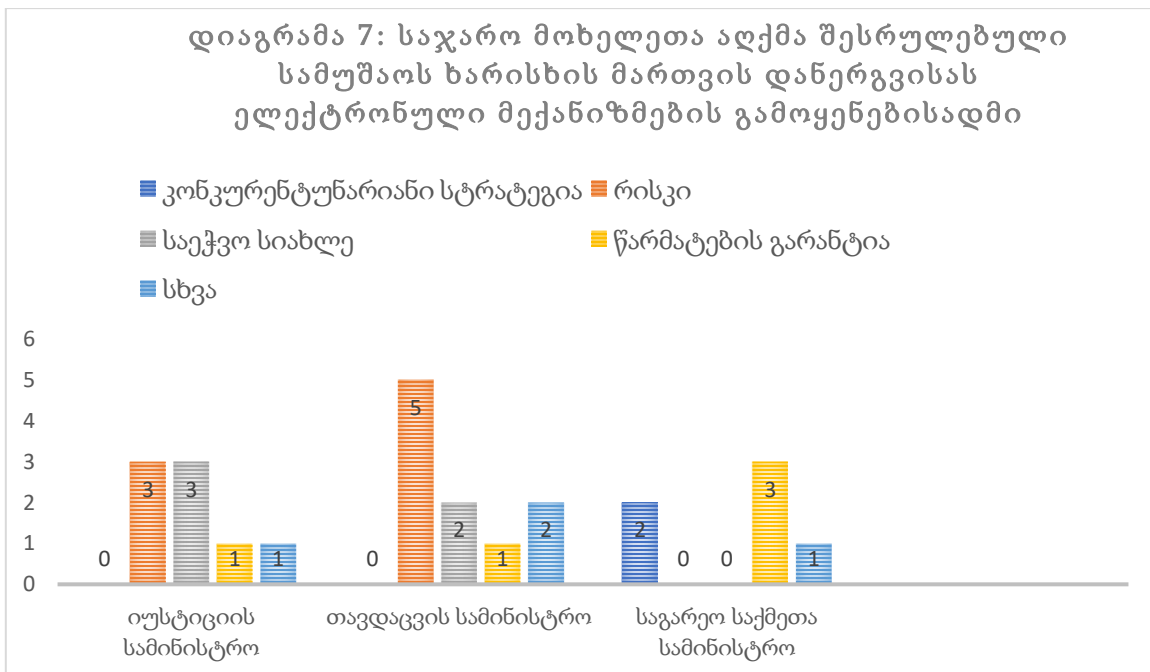


რესპონდენტთა უმრავლესობის აზრით, ელექტრონული სერვისების გამოყენება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებას საშუალოდ უკავშირდება. არავინ აფიქსირებს მოსაზრებას, რომ ამ ორ ცვლადს შორის კავშირი არ არსებობს, თუმცა არც ამ კავშირის სიძლიერეზეა საუბარი.



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 საექვო სიახლესთან ასოცირდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება, თუმცა შეინიშნება პოზიტიური განწყობებიც (დიაგრამა 7). 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.

საბოლოოდ, ჩანს, რომ აღნიშნული რისკებისა და გამოწვევების არ არსებობის ან მოგვარების პირობებში, საჯარო მოხელეებისათვის შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ელექტრონული სახით მართვა მომგებიანი, დროისა და ადამიანური რესურსების დაზოგვისაკენ მიმართული პროექტია. ელექტრონული სისტემების დანერგვის სტიმულირებას კი ისინი, უპირველესად, ელექტრონულ სისტემებში ჩადებული ფინანსების გაზრდის საშუალებით ხედავენ, ისევე, როგორც ინფრასტრუქტურული მდგომარეობის გაუმჯობესებით. ჩანს, რომ მათთვის ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესს სიმარტივესა და სისწრაფესთან ასოცირებულს გახდის, თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ელექტრონულ სერვისებს არ ასახელებენ ისეთი ფაქტორების გაუმჯობესების საშუალებად, როგორებიცაა გამჭვირვალობა, ობიექტურობა, სამართლიანობა, ანგარიშვალდებულება და სხვ.

III. II. შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვისა და ელექტრონული მექანიზმების ურთიერთმიმართება (საექსპერტო და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა მოსაზრებების შედარებითი ანალიზი)

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ნათელი გამოვლინება საქართველოს საკანონმდებლო სიახლეა, რომლის თანახმადაც საჯარო ორგანიზაციები შეფასების სისტემის დანერგვას და მასზე მიბმული საკარიერო გადაწყვეტილებების მიღებას იწყებენ. მართალია საქართველოსთვის ეს სიახლეა, თუმცა განვითარებული ქვეყნების საჯარო სექტორი სწორედ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის საშუალებით აღწევს წარმატებას. სწორედ ამიტომ, საქართველოში ამ სისტემის განვითარების პერსპექტივებთან დაკავშირებით საინტერესოა როგორც ქართველი, ისე უცხოელი ექსპერტებისა და ამ პროცესის უშუალო წარმართველების - სამიზნე საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა მოსაზრებების კვლევა და შედარებითი ანალიზი.

კვლევის ფარგლებში სიღრმისეული ინტერვიუ ჩატარდა UNDP-ის ექსპერტ, თეა წულაიასა და Rand Corporation-ის ანალიტიკოსთან, Ellen Tunstall-თან (skype ინტერვიუს გამოყენებით). ინტერვიუს პროცესში გამოყენებული იყო ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი (დანართი 2; დანართი 3). ასევე, სიღრმისეული ინტერვიუს ფარგლებში, ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი იქნა გამოყენებული ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებთან (დანართი 4).

ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, რომ მიუხედავად არაფორმალური მცდელობებისა (იუსტიციის სამინისტროსა და თავდაცვის 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, სამივე 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.

ია წულაია, ასევე, 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. 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 ბიუჯეტობის 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 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 შედეგებად თარგმნას და კონცენტრირდება როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ჯგუფურ თუ პროგრამების დონეზე (It's about translating goals into results. Performance Management focuses not only on individual employees, but also on teams, programs, processes and the organization as a whole).

Ellen Tunstall-ის მოსაზრებით, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ განვითარებაზე ზრუნვას ნიშნავს და განსაკუთრებულ სარგებელს, ორგანიზაციულ პროცესებში საჯარო მოხელეთა ჩართულობაში ხედავს. შეიძლება ითქვას,

რომ ეს მოსაზრება ეწინააღმდეგება გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა აზრს, რომლებიც მოხელეთა ჩართულობას ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ, მაგრამ ამყარებს ია წულაიასა და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა მოსაზრებებს, რომ თანამშრომელთა ინფორმირება და ყველა პროცესში ჩართულობა უმნიშვნელოვანესია, როგორც სისტემის წარმატებისათვის, ისე ორგანიზაციული წინსვლისათვის.

ქართველი ექსპერტი ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემად მენეჯმენტის მომზადების დონეს ასახელებს. მისი აზრით, ნებისმიერი სისტემის დანერგვისათვის მენეჯერების მზაობა არის უმნიშვნელოვანესი, შესრულების სამუშაოს ხარისხის მართვა კი ახალი და საკმაოდ კომპლექსური პროცესია. 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. იუსტიციის 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. სამივე 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 გამოწვევებსე საუბრისას, სწორედ მენეჯერებისა და ტოპ-მენეჯმენტისაგან საჭირო მხარდაჭერაზე საუბრობს. მისი აზრით, ამის მიღწევა შესაძლებელია ხშირი შეხვედრების მოწყობით, პრეზენტაციებისა და ფოკუს-ჯგუფების გამოყენებით. სწორედ უმაღესი, პოლიტიკური მენეჯმენტისაგან მხარდაჭერაზე საუბრობს ია წულაიაც და მისი აზრით, პოლიტიკური თანამდებობის პირების გაცხადებული მხარდაჭერა, რომ სისტემა სამართლიანად და ობიექტურად იგეგმება, საჯარო მოხელეებში უფრო მეტ მოლოდინს გააჩენდა, რომ მიკერძოებას ადგილი არ ექნება და ყველაფერი სამართლიანად განხორციელდება. ამ მხრივ საინტერესოა თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენლის განცხადება, რომ სამინისტროს ადამიანური

რესურსებსი დეპარტამენტი ღონისძიების გამართვას გეგმავს, სადაც სურთ მინისტრმა თავად მოუწოდოს ყველა მენეჯერსა და საჯარო მოხელეს ობიექტურობისა და კანონის სხვა მოთხოვნების დაცვისაკენ.

კანონის მოთხოვნები საქართველოში ნათლად არ გაწერს ყველაფერს - მეთოდს ან ინდიკატორებს, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასება და მისი 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 კონკრეტიკა ზღუდავს ორგანიზაციების მოქმედების თავისუფლებას და ამცირებს წინსვლის შესაძლებლობებს. მოქნილი კანონმდებლობა ხელსაყრელი იქნება საქართველოსთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ეს სისტემა ახალია და თითოეული საჯარო ორგანიზაციის ინდივიდუალურ მოთხოვნებს უნდა მოერგოს.

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. ექსპერტი თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემას შედეგის გამოლება პირველსავე წელს შეუძლია, თუკი მისი დანერგვა კეთილსინდისიერად და სამართლიანად მოხდება.

საგარეო საქმეთა სამინისტროს წარმომადგენელი აღნიშნავს, რომ ნდობა როგორც მეთოდის, ასევე შედეგების სწორად გამოყენებისადმი, ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მოხელეებს

უნდა სჯეროდეთ, რომ მიღებული შედეგები არა მათ დასასჯელად, არამედ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის სამართავად და ამ ხარისხის გასაუმჯობესებლად იქნება გამოყენებული.

Rand Corporation-ის ანალიტიკოსის აზრით, საქართველომ ამ სისტემის დანერგვის კუთხით წარმატებისათვის უნდა გამოიყენოს საერთაშორისო პარტნიორების (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ნორვეგია და სხვ.) მაგალითები, მათი მაგალითები კი ცხადყოფს, რომ სერვისები გამარტივებისა და მაქსიმალური სარგებლის მიღებისკენაა მიმართული. სწორედ ამიტომ, იგი ემხრობა ელექტრონული მექანიზმების საშუალებით შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვას, ისევე, როგორც 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 მყოფი თანამშრომლები და ამ პროცესში ტექნოლოგიების გამოყენება გაამარტივებს პროცესებს და მოხსნის გეოგრაფიული დაშორების ბარიერს.

ია წულაია ელექტრონული მექანიზმების შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში გამოყენებას, კარგ ადმინისტრირებასთან აკავშირებს. მისი აზრით, ტექნოლოგიები გაამარტივებს ადმინისტრირების პროცესს, მაგრამ თუ არ იყო ობიექტურობა, სამართლიანობა, ჩართულობა უზრუნვეყოფილი, მნიშვნელობა არ ექნება პროცესები ონლაინ რეჟიმში განხორციელდება თუ ფურცელზე. ამავდროულად, ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები საფრთხეს ციფრულ ცნობიერებაშიც ხედავენ, რაზეც მათ მომავალ თვეებსა და წლებში მოუწევთ მუშაობა. ციფრული ცნობიერების ამაღლების საჭიროება ჩანს საჯარო მოხელეთა გამოკითხვიდანაც, სადაც ჩანს, რომ მათთვის ბუნდოვანია ტექნოლოგიების გამოყენებით დანერგილი პოლიტიკის სავარაუდო შედეგები.

თუმცა, აღსანიშნავია, რომ სამივე ორგანიზაციის წარმომადგენელი გამოთქვამს სურვილს, მზადყოფნასა და აცხადებს გეგმას, რომ სამომავლოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა სწორედ ელექტრონული პლატფორმის გამოყენებით იგეგმება. მაგალითად, თავდაცვის სამინისტროში აღნიშნავენ, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტი

უკვე მუშაობს ადამიანური რესურსების მართვის ელექტრონულ პროგრამაზე, რომელშიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის ელემენტებიც იქნება გათვალისწინებული.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ უცხოელი და ქართველი ექსპერტები, ისევე, როგორც სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები თანხმდებიან მოსაზრებებში, თუ რა განაპირობებს საქართველოში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებას და რა შეიძლება წარმოჩნდეს, როგორც ბარიერი და გამოწვევა.



## დასკვნა

შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში დანერგვა რთული, კომპლექსური და წინააღმდეგობრივია, რადგან წლების მანძილზე სამუშაოს მართვა არა გაწერილი პრინციპებისა და მეთოდების, არამედ გამჯდარი წეს-ჩვეულებებისა და კულტურის საფუძველზე ხდებოდა.

დღესდღეობით, როდესაც საკანონმდებლო დონეზე განისაზღვრა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის დანერგვის საფუძვლები, საჯარო ორგანიზაციებს უწევთ მოერგონ ახალ რეალობას და სისტემა კი, თავიანთი ორგანიზაციის სპეციფიკაც მოარგონ.

ნაშრომის ფარგლებში გამოკვლეული სამი საჯარო ორგანიზაციის: საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს, თავდაცვის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროს თანამშრომელთა და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენელთა პასუხების; ასევე, ქართველი და უცხოელი ადამიანური რესურსების მართვის ექსპერტების საექსპერტო მოსაზრებებისა და გამოცდილების გაზიარების საფუძველზე, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვასა და ამ პროცესში ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების პერსპექტივასა და გამოწვევებთან დაკავშირებით გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტენდენცია, მათ შორის:

- პროფესიულ საჯარო მოხელეთა შორის დგას ინფორმირებულობის პრობლემა: ისინი საჭიროებენ მეტ ინფორმაციას შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის შესახებ და განსაკუთრებით, სჭირდებათ ბუნდოვანების შემცირება ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებასთან დაკავშირებით. აღმოჩნდა, რომ საჯარო მოხელეებისათვის ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების სასარგებლო მხარეები სრულად არ არის ცნობილი და შესაბამისად, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის პროცესში მის გამოყენებას სრულად ვერ აიგივებენ უპირატესობებთან;
- მეორეს მხრივ, აშკარაა, რომ საჯარო მოხელეები და ექსპერტები აღიარებულ ელექტრონული მექანიზმების გამოყენების უპირატესობას. თუმცა, როგორც

აღინიშნა, ისინი სარგებლის სრულ სპექტრს არ იცნობენ და ექსპერტთა მოსაზრებების თანახმადაც, უმჯობესი იქნება მათთვის ამ ინფორმაციის მიწოდება;

- აღსანიშნავია, რომ საჯარო ორგანიზაციებში არსებობს დადებითი განწყობები და მოლოდინები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით. საჯარო მოხელეები წახალისებისა და მოტივაციის წყაროს ელიან და ნაკლებად აიგივებენ ამ სისტემას დასჯასა და კონტროლთან;
- გამოიკვეთა მთავარი საფუძველი, რომლის ფარგლებშიც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის წარმატების შესაძლებლობები იზრდება: ეს არის მაქსიმალური ობიექტურობისა და სამართლიანობის დაცვა, საჯარო მოხელეთათვის ნდობის გაღვივება, რომ აღნიშნული პრინციპები დაცული და პატივცემული იქნება;
- ერთ-ერთ მთავარ და ახალ პრობლემად გამოიკვეთა ქართულ საჯარო სექტორში მენეჯერული უნარ-ჩვევების განუვითარებლობა, რასაც, ექსპერტთა აზრით, შეუძლია შეაფერხოს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა.

შეიძლება ითქვას, რომ ნაშრომის მთავარი ჰიპოთეზა ნაწილობრივ გამართლდა: რესპონდენტებისა და მეორეული წყაროების ანალიზის საფუძველზე ირკვევა, რომ ელექტრონული მექანიზმები ხელს უწყობს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის წარმატებით მართვას, თუმცა, როგორც აღინიშნა, ქართულ საჯარო სექტორში უფრო დიდი გამოწვევებია, რომელთა საპასუხოდ, ელექტრონული მექანიზმების დანერგვამდე სხვა ღონისძიებების გატარებაა საჭირო.

მართალია ორგანიზაციები საჯარო სერვისის სიმარტივეზე ორიენტაციის მნიშვნელობას აღნიშნავენ, თუმცა მათთვის ეს ორიენტაცია არ განაპირობებს ელ-სერვისების დანერგვის ინტენსივობას და აქ გამოყოფენ ფინანსურ და ინფრასტრუქტურულ პრობლემებს, რომლებიც, სიმარტივეზე ორიენტაციის მიუხედავად, არ იძლევა ელ-სერვისების დანერგვის შესაძლებლობას.

როგორც აღმოჩნდა, ელექტრონული მექანიზმებისა და საჯარო მოხელეთა ჩართულობის დონეს შორის კავშირი მცირეა და ამ მხრივ ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება ეჭვქვეშ დგება, ვინაიდან რესპონდენტთა უმრავლესობა საჯარო მოხელეთა ჩართულობისათვის მაპროვოცირებლად მენეჯერთან და ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთან ინტენსიურ კომუნიკაციას ასახელებს.

აღმოჩნდა, რომ ჰიპოთეზა, რომ საჯარო მოხელეთა ინტენსიური ჩართულობა განაპირობებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებას, გამართლდა, რადგან რესპონდენტები ერთხმად აღნიშნავენ ჩართულობის, მინიმუმ ინფორმირებულობის საჭიროებას. ამ საჭიროებას ადასტურებს ნაშრომში განხილული კვლევებიც.

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, ელექტრონული მექანიზმების იმპლემენტაციამდე საჭიროა, უმაღლესი დონის მენეჯმენტს ჰქონდეს ნება და სურვილი, რომ გამოსწორდეს ზოგადი მენეჯმენტის პროცესი, პროცესები წარიმართოს სამართლიანად და ობიექტურად და მაქსიმალურად ყველა დაინტერესებული მხარე იყოს ამ პროცესებში ჩართული.

## 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.
- Armstrong, M. (2009). The Foundations of Performance Management. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (p. 10). London, Philadelphia: Kogan Page.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Management Leading and Collaborating in the Competitive World*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Bhatnagar, S. (2003). *E-Government and Access to Information*. United Nations.
- 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.
- Council of Europe. (2014, December 15). Electronic Governance.
- 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.
- Drew, S., & Alsheri, M. (2010). Implementation of e-Government: Advantages and Challenges.
- Duggan, K. (2015, December 15). *The future of work: fast company*. Retrieved April 21, 2018, from Fast Company web site: <https://www.fastcompany.com/3054547/six-companies-that-are-redefining-performance-management>
- 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.
- Joehnk, M. D., & Kidwell, D. S. (1980). A Look at Competitive and Negotiated Underwriting Costs in the Municipal Bond Market. *Public Administration Review*, 219-221.
- 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>
- Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2003). The Benefits of a Scorecard System. *CMA Management*, 24-26.
- 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.
- Massachusetts Institute of Technology. (n.d.). *Human resources, Compensation: Massachusetts Institute of Technology*. Retrieved June 16, 2018, from Massachusetts Institute of Technology Web site: <http://hrweb.mit.edu/compensation/job-evaluations/job-families>
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance Management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Managerial Psychology*, 24-32.
- Molloy, M. (2015, November 9). *Why Simple Brands Win: hbr*. Retrieved July 9, 2018, from hbr Web site: <https://hbr.org/2015/11/why-simple-brands-win>
- Morrison, M. (2014, July 7). Kurt Lewin change theory three step model – unfreeze, change, freeze.
- OGP. (2011, September 20). *About OGP: Open Governance Partnership*. Retrieved July 2, 2018, from Open Governance Partnership Web site: <https://www.opengovpartnership.org/about/about-ogp>
- OGP Georgia. (2018, ივნისი 7). საქართველოს პარლამენტმა საპარლამენტო ღიაობის რიგით მესამე სამოქმედო გეგმაზე მუშაობა დაასრულა. თბილისი.
- 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](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf)

- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Malden: Wiley-Blackwell.
- 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.
- United Nations. (2016). *E-Government Survey 2016*. New York.
- United States Office of Personnel Management. (n.d.). *Performance Appraisals: United States Office of Personnel Management*. Retrieved April 21, 2018, from United States Office of Personnel Management Web site: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/performance-management/performance-appraisals/>
- Warren, M. (2009). Features of Performance Management. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (p. 21). London, Philadelphia: Kogan Page.
- World Bank. (1999, September 8). *Ipa Government*. Retrieved from Web site of Ipa Government: [http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro\\_upravljenje.pdf](http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro_upravljenje.pdf)
- ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი. (2017, ოქტომბერი 31). ელექტრონული მმართველობის განვითარების ტენდენციები საქართველოში. თბილისი.
- მონაცემთა გაცვლის სააგენტო. (2011). *Georgia's Successful Journey to E-government*.
- საქართველოს მთავრობა. (2017, აპრილი 21). დადგენილება N203 პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის დამტკიცების შესახებ. თბილისი.
- საქართველოს მთავრობა. (2017, აპრილი 26). დადგენილება N215. თბილისი.
- საქართველოს მთავრობა. (2017, აპრილი 28). პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ. თბილისი.
- 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. (2017, დეკემბერი). საჯარო სამსახურის ბიუროს სარეკომენდაციო სისტემა საჯარო დაწესებულებებისათვის. თბილისი.

საჯარო სამსახურის ბიურო. (n.d.). ელექტრონული მმართველობა: განხორციელებული პროექტები. თბილისი. Retrieved აპრილი 22, 2018, from <http://www.csb.gov.ge/ge/ელექტრონული-მმართველობა>

ტურაშვილი, თ. (2014). *ელექტრონული ჩართულობის სახელმძღვანელო*. თბილისი: ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი.

**დანართი 1: კითხვარი პროფესიული საჯარო მოხელეებისათვის**

თარიღი:

სქესი:

თანამდებობა (მხოლოდ რანგი და კატეგორია):

ორგანიზაცია:

*კითხვარი ივსება თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მისაღებად ჩატარებული კვლევის ფარგლებში. თქვენი, როგორც საჯარო მოხელის, აზრი მნიშვნელოვანი და სასარგებლოა შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის განვითარების პერსპექტივების გამოკვეთისა და სამომომავლო წარმატებისათვის.*

*მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისათვის!*

**1. ხართ ინფორმირებული საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვის შესახებ?**

ა. დიახ, სრულიად ინფორმირებული ვარ;

ბ. ინფორმირებული ვარ, თუმცა უმჯობესი იქნებოდა დამატებითი ინფორმაციის მიღება;

გ. მსმენია, თუმცა არ ვარ ინფორმირებული;

დ. არ მსმენია, არ ვარ ინფორმირებული.

**2. რომელი გზით მიიღეთ ინფორმაცია საჯარო სექტორში შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის შესახებ?**

ა. ინფორმაცია მომაწოდა ჩემი ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულმა;

ბ. ინფორმაცია მომაწოდა ხელმძღვანელმა;

გ. სოციალური მედიის საშუალებით;

დ. სხვა (მიუთითეთ) -----



**3. თქვენი აზრით, ჩამოთვლილთაგან, ვინ არის პასუხისმგებელი საჯარო ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის წარმატებით დანერგვაზე? (შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)**

- ა. ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული;
- ბ. ორგანიზაციის პოლიტიკური ხელმძღვანელობა;
- გ. მენეჯერები (როგორც დაბალი, ისე საშუალო და მაღალი დონის);
- დ. საჯარო მოხელეები;
- ე. შიდა აუდიტზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული;
- ვ. საჯარო სამსახურის ბიურო;
- ზ. სხვა (მიუთითეთ) -----

**4. როგორ შეაფასებდით თქვენს ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების დანერგვის სამომავლო შედეგს?**

- ა. დადებითად;
- ბ. ნეიტრალურად;
- გ. უარყოფითად;
- დ. მიჭირს პასუხის გაცემა.

**5. რამდენად ეთანხმებით მოცემულ მოსაზრებას: ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის დანერგვა:**

	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	მიჭირს პასუხის გაცემა	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
არის თანამშრომელთა შორის ღია და თავისუფალი დიალოგის წამახალისებელი					
თანამშრომლებს აძლევს მოტივაციას და ისინი ორგანიზაციის ნაწილად გრძნობენ თავს					
თრგუნავს თანამშრომლებს და უჩენს დაუცველობის განცდას					
ადამიანებს სამუშაოს უკეთესად შესრულებაში ეხმარება					

არის თანამშრომლებისათვის დროის კარგვა					
მენეჯერებისათვის წარმოადგენს კონტროლის საშუალებას					
ამარტივებს იმ თანამშრომელთა გათავისუფლებას, რომლებიც სამუშაოს კარგად არ ასრულებენ					
სასარგებლოა ორგანიზაციის ეფექტურობისათვის, მაგრამ არ ზემოქმედებს ინდივიდუალურად შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდაზე					
მიმართულია თანამშრომელთა განვითარებისაკენ, ეხმარება პროფესიული უნარების განვითარებას					

6. თქვენი აზრით, რა მახასიათებლები აქვს შესრულებული სამუშაოს შეფასების კარგ მეთოდს?


7. რამდენად ეთანხმებით შემდეგ მოსაზრებას: ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების დანერგვა წარმატებულია, თუ:

	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	მიჭირს პასუხის გაცემა	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
საჯარო მოხელეები მხარს უჭერენ სისტემის დანერგვას					
მენეჯერები მუდმივ კომუნიკაციაში არიან დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან					

მოხელე, რომელიც ცუდად მუშაობს, სამაგალითოდ ისჯება ან თავისუფლდება თანამდებობიდან					
სისტემის დანერგვას საჯარო მოხელეები აღიქვამენ, როგორც მათ საკეთილდღეოდ მიმართულ რეფორმას					
ორგანიზაციის თანამშრომელთა რაოდენობა მცირეა					
დადებითი შეფასების შედეგად მოხელე ხელმძღვანელის მხრიდან იმსახურებს შექებასა და მადლობას					
საჯარო მოხელეები დარწმუნებულნი არიან შეფასების ობიექტურობასა და სამართლიანობაში					
საჯარო მოხელეებს თავისუფლად შეუძლიათ გააჟღერონ განსხვავებული აზრი					
დადებითი შეფასების შედეგად მოხელე იღებს ფინანსურ წახალისებას					
საჯარო მოხელეები სრულად არიან ინფორმირებულნი სისტემის დანერგვის თავისებურებების შესახებ					
მკაფიოდ არის განსაზღვრული შეფასების მეთოდი და ინდიკატორები					
ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს სისტემის დანერგვას					
სისტემის იმპლემენტაციისას გამოიყენება თანამედროვე ტექნოლოგიები					

8. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის წარმატებისათვის, რომელი ტიპის ურთიერთობებს მიაჩნებთ უპირატესობას?

- ა. უშუალო, არაოფიციალური;
- ბ. ოფიციალური;
- გ. სხვა -----

9. როგორ ფიქრობთ, როგორ უნდა მოიქცეს ორგანიზაცია იმ შემთხვევაში, თუ მოხელის შეფასების შედეგად გამოვლინდა, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო არაადაკმაყოფილებელია? (შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

- ა. იზრუნოს მოხელის პროფესიულ განვითარებაზე;
- ბ. გააფრთხილოს მოხელე;
- გ. გაათავისუფლოს მოხელე დაკავებული თანამდებობიდან;
- დ. ორგანიზაცია უძლურია, მოხელემ თავად უნდა იზრუნოს ხარვეზის აღმოფხვრაზე;
- ე. სხვა (მიუთითეთ) -----

10. რამდენად ეთანხმებით მოცემულ მოსაზრებას: *ორგანიზაციაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასების დანერგვის შედეგად:*

	სრულიად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	მიჭირს პასუხის გაცემა	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
უმჯობესდება ინდივიდუალურად შესრულებული სამუშაოს ხარისხი					
თანამშრომელთა შორის ჩნდება დაძაბულობა და შიში					
შეფასების სახით, საჯარო მოხელეებს უჩნდებათ დამატებითი სამუშაო					
იზრდება ორგანიზაციის ეფექტურობა					
თანამშრომელთა შორის იზრდება ჯანსაღი კონკურენცია					
თანამშრომელთა შორის კონკურენციის გამო, იქმნება არაჯანსაღი გარემო					
იზრდება საქმის მიმართ თანამშრომელთა კეთილსინდისიერება					
მარტივდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი					
თანამშრომლებს უჩნდებათ განცდა, რომ მათი საქმიანობა დაფასებულია					
თანამშრომლებისათვის ორგანიზაციული მიზნები უფრო ცხადი და აღქმადია					











## დანართი 2: საექსპერტო ინტერვიუს გზამკვლევი

საექსპერტო, ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუ.

1. როგორ შეაფასებდით ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში იმ ცვლილებებს, რაც 2017 წლის 1 ივლისიდან, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის ძალაში შესვლის შემდეგ გვაქვს სახეზე?

- განსაკუთრებით რომელ ცვლილებას გამოყოფდით?

2. თქვენი აზრით, რამდენად საჭირო/დროული იყო ქართულ საჯარო სექტორში შეფასების სისტემის შემოღება?

- როგორ შეაფასებდით საჯარო სექტორის მზაობას აღნიშნული სისტემის დანერგვისათვის?

3. თქვენი აზრით, რა მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეთ როგორც ორგანიზაციებს, ისე საჯარო მოხელეებს შეფასების სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით?

- რამდენად შედეგიანი იქნება შეფასების პირველი წელი?

4. ზოგადად, რა დადებით და უარყოფით შედეგებთან ასოცირდება შეფასების სისტემის დანერგვა საჯარო ორგანიზაციებში?

- რა არის ის სპეციფიკური შედეგები (როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი) რაც შეიძლება დადგეს ქართულ ორგანიზაციებში?
- თქვენი აზრით, რამდენად ითვალისწინებს კანონი ან/და ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული მეთოდები იმ რისკებსა და დადებით შედეგებს, რაც თან ახლავს შეფასების სისტემის დანერგვას?

5. თქვენი აზრის, საჯარო ორგანიზაციებისათვის რა არის შეფასების სისტემის დანერგვისას ყველაზე დიდი გამოწვევა?

- თუ გაქვთ ინფორმაცია, როგორია საჯარო მოხელეთა განწყობები?
- რამდენად არის მოსალოდნელი საჯარო მოხელეების მხრიდან შეფასების სისტემისადმი მზაობა/მიმდებლობა?
- თქვენი აზრით, ვის ეკისრება პასუხისმგებლობა შეფასების სისტემისადმი საჯარო მოხელეების მხრიდან მიმდებლობის/დადებითი განწყობების ჩამოყალიბებაში?

6. თქვენი აზრით, რა არის ზოგადად, შეფასების სისტემის დანერგვის წარმატებისათვის გარანტორი?

- რომელი პირობების დაკმაყოფილებაა საჭირო საქართველოში შეფასების სისტემის წარმატებისათვის? როგორია საერთაშორისო გამოცდილება და ამ მხრივ, რა განასხვავებს ქართულ სპეციფიკას?

**7. როგორი უნდა იყოს შეფასების შედეგებზე ორგანიზაციის მხრიდან რეაგირება?**

- ამ მხრივ, რამდენად დამაკმაყოფილებელია კანონის მიერ მოცემული რეაგირების მექანიზმები?

**8. თქვენი აზრით, რა გზით შეიძლება შეფასების სისტემის დახვეწა და მეტად გაუმჯობესება?**

- როგორ ფიქრობთ, რამდენად შეიძლება ეს გზა ელექტრონული მექანიზმების დანერგვა იყოს?

**9. თქვენი ინფორმაციით, შეფასების პროცესში რამდენად ხდება ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება ან თუ იგეგმება მსგავსი რამ?**

- რამდენად შეუწყობს ხელს ელ-მექანიზმების ჩართვა ქართულ ორგანიზაციებში შეფასების პროცესის დახვეწას?
- როგორია ამ მხრივ საერთაშორისო პრაქტიკა?
- როგორ შეაფასებდით (საერთაშორისო და შემდეგ, საქართველოს მასშტაბით) ელექტრონული მექანიზმების როლს შეფასების სისტემის დანერგვაში? (გარდაუვალია მათი დანერგვა სისტემის წარმატებისათვის თუ იგი ერთ-ერთი ალტერნატივაა და შესაძლებელია, მისი გამოყენების გარეშე სისტემის განვითარებაზე ზრუნვა)

**10. სამომავლოდ, როგორ შეაფასებდით ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში ელექტრონული მექანიზმებისა და შეფასების სისტემის ურთიერთკავშირის პერსპექტივას?**

დანართი 3: ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი (უცხოელი ექსპერტისათვის)

### Expert questionnaire

*Georgian public sector is in the process of reform as new Civil Service Law suggests news realities in different directions. One of the main novelties is the implementation of Performance Management system in Georgian public organizations. It is the first time for Georgian Public Sector to obligatorily include Performance Management in their overall management system.*

*The survey is being conducted to get MA degree in Public Administration and Public Policy at Iv. Javakhishvili Tbilisi State University. The main thesis of the paper is connected to the challenges of Performance Management in Georgian Public Sector and the use of electronic tools for overcoming these barriers. This expert questionnaire is prepared to share the valuable experience and expertise from the USA and use it for improvement of Performance Management systems in Georgia.*

1. How can you define the importance of Performance Management System for the development of the organization?
2. How performance management can be beneficial for specifically public organizations? What are the main important outcomes of the development of performance management system?
3. In your opinion, what are the main challenges state agencies may face during implementation of performance management systems?
4. Based on your experience and US reality, what are the specific challenges and positive outcomes for public organizations after implementing performance management systems?
5. What are the main indicators for the public organizations to choose the best performance measurement method for prospective success?
6. Who should be involved in the process of creating and implementing performance management systems (within the organization)? Who are the main stakeholders?

7. How the information about performance management system can be spread throughout the organization in the easiest way to achieve main objectives?
  
8. Based on your experience of working with Georgian MoD, how beneficial can performance management system be for the ministry? What can be the main challenges?
  
8. Based on your experience of working with Georgian partners, what are the general challenges and benefits of implementation of performance management for Georgian public sector?
  
9. How can the barriers be overcome? What can the mechanisms be for improving performance management system in Georgia?
  
10. How do you think, what are the main best international or US practices (mechanisms) Georgia can use regarding the development of Performance Management Systems in Public Organizations?
  
11. What is the experience of US public organizations about using electronic tools during performance management?
  
12. In your opinion, how electronic tools can improve the process of implementation of performance management systems in Georgia? Does the implementation of e-mechanisms influence on the success of performance management system?
  
13. How electronic tools of MoD can differ from the e-mechanisms used in different public organizations?

## დანართი 4: ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებისათვის

ინტერვიუ საჯარო ორგანიზაციების HR წარმომადგენლებთან (შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვასა და შეფასების სისტემის დანერგვაზე პასუხისმგებელი პირები).

**1. როგორც ვიცით, 2017 წლის 1 ივლისიდან ძალაში შევიდა საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონი. როგორ შეაფასებდით, ზოგადად, ცვლილებებს, რომლებიც სახეზე გვაქვს კანონის ძალაში შესვლის შემდეგ?**

- თქვენი აზრით, რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი რეფორმა და რატომ?
- როგორც ვიცით, ერთ-ერთი რეფორმა შეფასების სისტემის დანერგვას მოიცავს. რამდენი ხანია ამ სისტემის განვითარებაზე მუშაობთ?

**2. როგორ მიიღეთ ინფორმაცია შეფასების სისტემის შემოღების შესახებ?**

- რამდენად იყო კონსულტაციები კანონის მიღებამდე?
- რა გზით და რამდენად ინტენსიურად მოხდა ინფორმაციის მიწოდება კანონის მიღების შემდეგ?

**3. შეგიძლიათ აღწეროთ ეტაპები, შეფასების სისტემის დანერგვის დაწყებიდან დღემდე?**

- ვინ არის თქვენს ორგანიზაციაში პასუხისმგებელი შეფასების სისტემის დანერგვაზე? (ერთი სტრუქტურული ერთეული თუ რამდენიმე)

**4. თქვენი აზრით, რატომ გახდა საჭირო ქართულ საჯარო სექტორში შეფასების სისტემის შემოღება?**

**5. რა დადებითი შედეგის მოტანა შეუძლია შეფასების დანერგვას?**

- რა დაბრკოლებებს შეიძლება წააწყდეს საჯარო ორგანიზაცია შეფასების სისტემის დანერგვისას?

**6. შეფასების სისტემის დანერგვის რა ეტაპზეა თქვენი ორგანიზაცია?**

- როგორ შეაფასებდით თქვენს სტრუქტურაში ორგანიზაციულ კულტურას? რამდენად არის ის მზად შეფასების სისტემის დანერგვისათვის?
- რამდენად სპეციფიკურია დაბრკოლებები, რომელთან თქვენი ორგანიზაცია აწყდება?

**7. რა მოლოდინი გაქვთ შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით? რა შეიცვლება თქვენს ორგანიზაციაში?**

- როგორია თანამშრომლების მხრიდან მოლოდინი?
- რამდენად ინტენსიური ურთიერთობა გაქვთ საჯარო მოხელეებთან, რომლებიც უნდა შეფასდნენ? რა ფორმატში მიაწოდეთ/აწვდით მათ ინფორმაციას?

**8. როგორია თქვენ მიერ შემუშავებული შეფასების მეთოდი?**

- ვინ იყო ჩართული შეფასების მეთოდის შემუშავების პროცესში?
- როგორ შეაფასებდით თქვენ მიერ შემუშავებულ მეთოდს? (დადებითი და უარყოფითი მხარეები)
- როგორია თქვენი დამოკიდებულება შეფასების შედეგებისადმი (წახალისება, კლასის მინიჭება, გათავისუფლება), რამდენად საკმარისია ან რა ცვლილების საჭიროებას ხედავთ?
- როგორ წარმოგიდგენიათ მისი გაუმჯობესება? (არის ერთ-ერთი გზა ელექტრონული მექანიზმების გამოყენება?)

**9. ზოგადად, რამდენად იყენებს ორგანიზაცია ელექტრონულ მექანიზმებს?**

- რომელი მიმართულებით გამოიყენება ყველაზე ინტენსიურად?

**10. რამდენად არის ჩართული ელექტრონული საშუალებები ამ ეტაპზე შეფასების სისტემის დანერგვაში?**

- იგეგმება ელ-მექანიზმების გამოყენება? (თუ უკვე გამოიყენება, რამდენად არის დაგეგმილი მათი მოხმარება უფრო ინტენსიურ რეჟიმში?)

**11. თქვენი აზრით, რა ზეგავლენას მოახდენს საჯარო ორგანიზაციებში შეფასების სისტემის ელექტრონულ ფორმატში გადაყვანა? (დადებითი და უარყოფითი კომპონენტები).**

დანართი 5: სატიტულო ფურცლის ინგლისური თარგმანი

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

MA candidate: Tamta Tchrikishvili

Implementation of Performance Management standards in Georgian Public  
Sector: Intensity and Effectiveness of using Electronic Tools

MA program of Public Administration and Public Policy

The MA Thesis is prepared to obtain Master's degree in Arts of Public Policy  
and Administration

Supervisor: Nana Macharashvili,  
Supervisor of MA program of Public Administration and Public Policy,  
Associate professor

Tbilisi, 2018