

თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ ნიკოლაშვილი

112-ის თანამშრომლების დაბალი მოტივაციის მიზეზები და მათი  
აღმოფხვრის გზები მომსახურების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სახელმწიფო მართვისა და საჯარო  
პოლიტიკის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანა მაჭარაშვილი,

ასოცირებული პროფესორი, სახელმწიფო მართვისა და

საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი

თბილისი, 2019

**Tbilisi Ivane Javakishvili State University**

**Mariam Nikolashvili**

**The reasons for low motivation of 112 employees and ways of  
eliminating the need for further improvement of the service**

**State Management and Public Policy**

**Master's thesis is done to obtain Master's degree in Public Administration and  
Public Policy**

**The head of the thesis: Nana Macharashvili,**

**Associate Professor, State Management and**

**Head of Public Policy Master Program**

**Tbilisi, 2019**

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ასახავს საგანგებო სიტუაციებისა და გადაუდებელი დახმარების მართვის სამსახურების მნიშვნელობას საზოგადოებისთვის. მომუშავე პერსონალის განწყობის მნიშვნელობას მათი ეფექტიანი და გამართული მუშაობისთვის. პერსონალის განწყობაზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათებას, აღწერას, დადებითი და უარყოფითი ფაქტორების დიფერენციაციას. უარყოფითი ფაქტორების აღმოფხვრის გზების ძიებასა და დადებითი ფაქტორების გაძლიერების მიმართულებებს. ნაშრომი ითვალისწინებს პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზების დასახვასა და პრაქტიკაში დანერგვას თავად პერსონალის მხრიდან გამოთქმული მოსაზრებების საფუძველზე. სამაგისტრო ნაშრომში გამოყენებულია უცხოური და ქართული ლიტერატურა, შესწავლილია უცხოური და საქართველოს გადაუდებელი დახმარების სამსახურების სტრუქტურა, მუშაობის პრონციპები და თანამშრომელთა განწყობის შეფასება სხვადასხვა კვლევისა და პუბლიკაციის საფუძველზე. ნაშრომში შესწავლილია 911 - ამერიკის გადაუდებელი დახმარებისა და საგანგებო სიტუაციების მართვის მომსახურების პრინციპები. წარმოდგენილია ქოლ-ცენტრის სააგენტოს ადმინისტრაციული სტრუქტურა. გაანალიზებულია ბიუროს თანამშრომლებში ჩატარებული კვლევა. აღნიშნულია, რომ პერსონალის შეხედულება მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია სხვადასხვა საკითხთან მიმართებაში, თუმცა მორალი, რომელსაც ქმნის საორგანიზაციო გარემო, არის დაბალი. ეს კი ნიშნავს, რომ პერსონალი მოითხოვს მაღალი თვითშეგნებით დამოკიდებულებას ხელმძღვანელობისგან. კვლევაში ასევე ნაჩვენებია სააგენტოში მიღებული ზარის ტიპები და პერსონალის მხრიდან მიღებული სტრესის დონის მასზე დამოკიდებულების გამომხატველი დიაგრამა. სამაგისტრო ნაშრომის მეორე თავში შესწავლილია ევროპული 112-თვის დამახასიათებელი სპეციფიკა და პრობლემები. ანალოგიურად ამ ნაწილშიც საუბარია თანამშრომელთა სტრესულ პირობებში მუშაობაზე და მათი მოტივაციის ამაღლების გზებზე. მრავალ ამოცანაზე ერთდროულად მუშაობა, ქოლ-ცენტრის ოპერატორის სამუშაოს მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. არაერთ ფაქტორს და ბარიერს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს ისეთ ამოცანებზე, როგორცაა

გადაწყვეტილების მიღება შეზღუდულ დროში, ხელმისაწვდომი მხარდაჭერის ხარისხი რესურსების მიწოდებისა და გადაწყვეტილების მიღების მართვისას, ეფექტური კომუნიკაცია, კოორდინაცია, კოოპერაცია და ორმხრივი ინფორმირება სპეციალისტებს შორის. საბოლოოდ, ისეთი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, როგორცაა ინტერპერსონალური უნარები, ადაპტური ქცევა და კოპინგის სტრატეგიები, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინდივიდუალურ საფეხურზე. თუმცა ყოველივე ეს მოითხოვს ოპერატორის მაღალ მოტივაციას, შემართებას და მაღალპროდუქტიულობას მუსაობის ნებისმიერ მონაკვეთში, რისთვისაც ის საჭიროებს ფსიქო-სოციალურ მხარდაჭერას. გადაუდებელი დახმარების სამსახურები, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ასევე ევროპის რეგიონში წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. სააგენტოს თანამშრომლები, განსაკუთრებით კი - ე.წ. „წინა ხაზზე მომუშავე პერსონალი“ (Front-line personnel) ასრულებენ უმნიშვნელოვანეს როლს დაზარალებული ან გარკვეული საფრთხის შემცველ ვითარებაში მყოფი ადამიანებისთვის, ამიტომ მეტად მნიშვნელოვანია ამ ადამიანების ფსიქო-სოციალური წონასწორობა და სტაბილურობა. სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში შევისწავლე საქართველოს 112-ის ფუნქციები, თანამშრომლების განწყობა და რეალური პრობლემები, რაც არსებობს სისტემაში. ცავატარე ოპერატორების ანონიმური გამოკითხვა, სადაც გამოიკვეთა, რომ რა თქმა უნდა, საქართველოშიც დიდი სტრესის ქვეშ უწევთ მუშაობა, მოტივაცია კი გაცილებით მეტი ექნებოდათ, თუ ან ფინანსური ანაზღაურება ექნებოდათ იმდენი, რომ განსაკუთრებული დასვენების მონაცობა შეეძლოთ, ან თუნდაც ხელმძღვანელობისგან იღებდნენ აღიარებასა და შეფასებას როგორც ჯგუფური შეკრების, ასევე პირისპირ შეხვედრის დროს. ნაცვლად იმისა, რომ ყოველდღიურად დღის ბოლოს მხოლოდ შენიშვნებზე გაემახვილებინათ ყურადღება, ისედაც დღის სტრესისგან და ოჯახს მონყვეტისგან მიღებული სტრესის მქონე თანამშრომლებისთვის, ნუთუ დღის მანძილზე უამრავი შემოსული ზარიდან ერთი მაინც არ იმსახურებს ნებისმიერი ფორმით პოზიტიური ზეგავლენის მოხდენას პერსონალზე, რომ იგი შემდეგ სამუშაო დღეს მეტი მოტივაციით შეუდგეს საქმიანობას?! ეს და სხვა პრობლემები, ნამდვილად ყურადსაღებია და

გამოსასწორებელი სისტემაში, ვინაიდან 112-ის თანამშრომლების ფუნქცია სასცოცხლოდ მნიშვნელოვანია.

## **Annotation**

Master's work reflects the importance of emergency situations and urgent care management services to the public. The importance of the mood of the staff working for their effective and efficient work. Characteristics of the personnel attitude, description, differentiation of positive and negative factors. Searching for ways to eliminate negative factors and strengthening positive factors. The work presents the ways of raising the motivation of personnel and introduction in practice based on the views expressed by the staff themselves. Master's work has been used in foreign and Georgian literature, the study of the structures of foreign and Georgian emergency services, the working principles and assessment of employees' attitude based on different research and publications. The work studied 911 - Principles of Emergency Assistance and Emergency Management Services of America. The Administrative Structure of the Call Center Center is presented. The survey conducted by the Bureau staff is analyzed. It is noted that the personnel's view is more or less different in relation to various issues, though morality, which creates an organizational environment, is low. This means that staff require high self-consciousness from leadership. The study also shows the types of calls received from the agency and the diagram showing dependence on the level of stress received by the staff. The second chapter of the Master's Study has been studied by the specifications and problems of the European 112. Similarly, in this part we talk about the work in the stressful conditions and the ways of their motivation. Working with multiple tasks simultaneously is an important feature of the call center operator's work. A number of factors and barriers can affect the tasks such as decision-making in limited time, quality of available support, management and decision-making, effective communication, coordination, co-operation and bilateral awareness among specialists. Finally, psychological factors such as interpersonal skills, adaptive behaviors and coping strategies play an important role in individual stages. However, all this requires a high motivation, flexibility and high productivity of the operator at any point of time, which requires psycho-social support. Urgent Assistance Services, both in the United States, as well as in the European region, are legal entities of public law. Employees of the Agency, especially the so-called "Frontline personnel" perform a crucial role for people suffering from a certain risk, and therefore psycho-social equilibrium and stability of these people is very important. Study of the master's thesis examine

the functions of 112, staff mood and real problems that exist in the system. Anonymous inquiry of operators have been identified, which indicate that in Georgia too, they are under stress and motivation will have much more or financial compensation to be able to organize a special vacation or even receive recognition and assessment from the group as a group gathering, Also face to face It's time. Instead, the daily end of the day only the notes to elaborate on the already-day stress and family separate from the stress of the staff, is the day a lot of incoming calls from at least one does not deserve any kind of positive impact on the staff, that it was the work of more motivation to start doing Find ?! These and other problems are really important and in the corrective system, since 112 employees are of vital importance.

# სარჩევი

9-1-1-ის სააგენტოს მოკლე მიმოხილვა, პერსონალის მოტივაციისა და სამუშაო გარემოს კვლევა .....	17
თავი II. ....	39
1-1-2-ის სააგენტოს მოკლე მიმოხილვა, თანამშრომლების ფსიქოლოგიური დახმარების პროგრამა .....	39
თავი III. ....	54
112 - საქართველო .....	54
112-ის ფუნქციები .....	54
112-ის პერსონალის მოტივაცია საქართველოში .....	58
დასკვნა .....	65
გამოყენებული ლიტერატურა .....	67
დანართი .....	70



## ლიტერატურის მიმოხილვა

წინამდებარე ნაშრომის შექმნის პროცესში გამოვიყენე საკონსულტაციო ჯგუფ „Matrix-ის“ კვლევითი ანგარიში, სადაც შესწავლილი იყო ორეგონის შტატის, ქ. პორტლენდის გადაუდებელი სიტუაციების მართვის სამსახურის პერსონალის მოტივაცია, აგრეთვე ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. კვლევითი ანგარიში არის საკმაოდ სიღრმისეული და დეტალური, რამაც საშუალება მომცა მეც დეტალურად აღმეწერა ოპერატორების სამუშაო გარემო, შემეფასებინა მენეჯერის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით და სხვ. ასევე, კვლევის ანგარიშში წარმოდგენილია სააგენტოს სისუსტეები და ძლიერი მხარეები, რომლებიც დაასახელებს თანამშრომლებმა კვლევის პროცესში. დასახელებული სისუსტეები საშუალებას იძლევა შემუშავდეს რეკომენდაციები, რომლებიც გაზრდის პერსონალის მოტივაციას.

გამოვიყენე Hayes A. Elizabeth-ის კვლევითი ანგარიში, სადაც განხილული იყო გადაუდებელი სიტუაციების მართვის სამსახურის ოპერატორებისთვის და დისპეტჩერებისთვის იდენტიფიცირებადი საყოველთაო ფიზიკური, მენტალური და ემოციონალური სიმპტომები. კვლევის ამოცანას წარმოადგენდა სტრესის დონის გამოვლინების შესწავლა სამუშაო და არასამუშაო დღეებში. აღსანიშნავია, რომ მოცემულ ნაშრომში კატეგორიზებული და ვრცლად დახასიათებული იყო შემოსულის ზარის ტიპები, რომლებიც ყველაზე მეტად სტრესული აღმოჩნდა პერსონალისთვის. სტრესის დონის დამოკიდებულება მიღებული ზარის სახეზე (ინფორმაცია დახრჩობის, სიმაღლიდან ვარდნის, დაყაჩაღების შესახებ და ა.შ) წარმოდგენილია მათემატიკური ფუნქციის სახით.

მნიშვნელოვანი იყო ევროპის საგანგებო ნომრის ასოციაციის (EENA – European Emergency Number Association) საოპერაციო დოკუმენტების „ტრენინგი 112-ის პერსონალისთვის“ განხილვა, სადაც ფართოდ იყო დახასიათებული სააგენტოს ოპერატორის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა.

ამ კუთხით, ასევე შევისწავლე Bevan-ისა და Wild-ის ნაშრომი, რომელიც წარდგენილ იქნა ბრიტანეთის ფსიქოლოგიური საზოგადოების საერთაშორისო კონფერენციაზე. ნაშრომში დასაბუთებულია, რომ სააგენტოს ოპერატორებს შეიძლება შეექმნათ ისეთი სახის ფსიქოლოგიური პრობლემები, როგორცაა პოსტ-ტრავმული სტრესული აშლილობა, ქრონიკული გადაღლილობა და სხვ.

დეტალურად მიმოვიხილე არაერთი სტატია საერთაშორისო ორგანიზაცია CISM-ის (Critical Incident Stress Management) ვებ-გვერდზე, სადაც უხვად იყო წარმოდგენილი ინფორმაცია ფსიქოლოგიური ინტერვენციის იმ მეთოდებსა და ხერხებზე, რომელთა დახმარებითაც ეფექტურად არის შესაძლებელი სააგენტოს ოპერატორებისა და დისპეტჩერების სტრეს-ფაქტორების ზეგავლენის შემცირება ან მათი აღმოფხვრა.

განვიხილე ინტერნეტ-სივრცეში განთავსებული არაერთი სტატია. მათ შორის გამოვყოფ რამდენიმეს:

- სტატია Flanagan-ის კვლევის შესახებ, რომელიც შეისწავლიდა იმას, თუ კონკრეტულად რომელი სტრეს-ფაქტორები მოქმედებს ყველაზე მეტად სააგენტოს პერსონალზე.
- Obodovski-ის სტატია დისპეტჩერების გადაწვის სინდრომზე.
- NG-ის სტატია, სადაც განხილული იყო ის მოთხოვნები, რომლებსაც აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდნენ ოპერატორები და დისპეტჩერები დაზარალებული ან სხვადასხვა ტიპის საფრთხის შემცველ ვითარებაში მყოფ ადამიანებთან საუბრის პროცესში.

Allie P-ის ნაშრომში წარმოდგენილი იყო ინფორმაცია სააგენტოს თანამშრომელთა ფიზიკური გარემოს მნიშვნელობაზე, დასაბუთებული იყო სამუშაო გარემოს ერგონომიკული დაგეგმარების მნიშვნელობა.

## შესავალი

### თემის აქტუალობა

დიდია საგანგებო სიტუაციებისა და გადაუდებელი დახმარების მართვის სამსახურების (შემდგომში - სააგენტო) როლი საზოგადოებისთვის. ასეთი სამსახურები, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ასევე ევროპის რეგიონში წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. სააგენტოს თანამშრომლები, განსაკუთრებით კი - ე.წ. „წინა ხაზზე მომუშავე პერსონალი“ (Front-line personnel) ასრულებენ უმნიშვნელოვანეს როლს დაზარალებული ან გარკვეული საფრთხის შემცველ ვითარებაში მყოფი ადამიანებისთვის. როგორც წესი, მათი სამუშაო რუტინა შემოიფარგლება შემოსულ ზარებზე პასუხის გაცემით, კონკრეტულ საგანგებო სიტუაციასთან დაკავშირებით ინფორმაციის შეკრებითა და მიღებული ინფორმაციის კომპიუტერულ პროგრამაში განთავსებით. გასათვალისწინებელია, რომ მოქალაქეებთან საუბრის პროცესში ოპერატორებსა და დისპეტჩერებს მართებთ სიმშვიდის შენარჩუნება, ყურადღების მოკრება, შექმნილი ვითარების ანალიზი და სხვ.

გადაუდებელი მართვის სამსახურის მნიშვნელობა შეგვიძლია სტატისტიკური მონაცემების მოხმობითაც დავასაბუთოთ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში გადაუდებელი მართვის სამსახურები საშუალოდ იღებენ 240 მილიონ ზარს ერთი წლის განმავლობაში.

2017 წელს საქართველოში დაფიქსირდა შემდეგი მონაცემები<sup>1</sup>:

- 1 653 995 შემოსული ზარი მხოლოდ სასწრაფო-სამედიცინო დახმარების მიმართულებით
- 391 478 ზარი სამართალდარღვევის მიმართულებით
- 114 054 ზარი სახანძრო-სამაშველო სამსახურების მიმართულებით

ევროპის საგანგებო ნომრის ასოციაცია (EENA – European Emergency Number Association) არის არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც დაარსდა 1999 წელს და

<sup>1</sup>[www.datalab.ge](http://www.datalab.ge) – Institute for Development of Freedom of Information.

ხელი შეუწყო ევროკავშირის წევრ 28 ქვეყანაში 1-1-2 სისტემის დანერგვას. მოგვიანებით, უკვე 21-ე საუკუნის დასაწყისში ასოციაციაში გაწევრიანდა არაერთი ქვეყანა, რომელიც არ შედის ევროკავშირის შემადგენლობაში. აშშ-ში ქვეყნის მასშტაბით 9-1-1 სისტემის დანერგვა მე-20 საუკუნის სამოციანი წლებიდან იწყება, როდესაც სახანძრო ბრიგადების ხელმძღვანელთა ეროვნულმა ასოციაციამ (Nation Association of Fire Chiefs) ფედერალურ მთავრობას რეკომენდაცია გაუწია სახანძრო-სამაშველო შემთხვევებისთვის ერთიანი, უნივერსალური ნომრის გამოყენებას, რომელიც იქნებოდა ადვილად დასამახსოვრებელი, მოკლე და სატელეფონო აპარატებით ამ ნომრის აკრეფა არ იქნებოდა რთული. საქართველოში კი საგანგებო სიტუაციების მართვის სააგენტო 2012 წელს ჩამოყალიბდა და 1-1-2-ის დახმარებით მოქალაქეებს შეუძლიათ მიიღონ დახმარება ზემოთ დასახელებული სამივე მიმართულებით (სასწრაფო-სამედიცინო დახმარება, სახანძრო-სამაშველო სამსახურისა და საპატრულო პოლიციის მომსახურება).

ტექნოლოგიურ პროგრესთან ერთად საგანგებო სიტუაციების მართვის სამსახურები ნერგავენ უახლეს ტექნოლოგიებს, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელია საგანგებო სიტუაციაში მყოფმა ადამიანმა არა მხოლოდ სატელეფონო ზარით გადასცეს ოპერატორს ინფორმაცია, არამედ გამოიყენოს მოკლექტექსტური შეტყობინებისა და ვიდეო-მომსახურების სერვისები (მაგალითად, NG911 და Firstnet აშშ-ში). ცნობილია, რომ ევროპის საგანგებო ნომრის ასოციაცია აქტიურად მუშაობს მოქალაქეთა დახმარების, გადარჩენის ისეთ სისტემაზე, რომლის ფარგლებშიც სპეციალური საფრენი მოწყობილობები - დრონები - უზრუნველყოფენ დაშავებულთა დროულ ევაკუაციას და სხვ.

სააგენტოები ფუნქციონირებენ უწყვეტად, 24 საათის განმავლობაში. თუ მხედველობაში მივიღებთ სამუშაო პროცესის უწყვეტ ხასიათსა და იმ მოთხოვნებს, რომელთა შესრულებაც ოპერატორისთვის მოქალაქეებთან საუბრის პროცესში აუცილებელია, აღმოვაჩინოთ არაერთ სტრესულ ფაქტორს, რომელიც გარკვეული ხარისხით ზემოქმედებს ოპერატორების სამუშაო პროცესსა და პირად ცხოვრებაზე. ასეთ დროს ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერის როლს, რომლის ერთ-ერთი ფუნქციაც თანამშრომელთა მხარდაჭერა და მოტივაციაა.

კვლევის ამოცანაა 112-ისა და 911 -ის თანამშრომელთა და ექსპერტების მოსაზრებების ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს აღნიშნულ სექტორში დასაქმებულთა შრომითი განწყობები სტრესის მართვისა და მათი მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით. კვლევის სუბიექტი: გადაუდებელი დახმარებისა და საგანგებო სიტუაციების სისტემაში ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები. ძირითადი საკვლევი ჰიპოთეზა: რაც უფრო კმაყოფილია თანამშრომელი სამუშაოს პირობებით, იმ გარემოში, სადაც უნევს ოპერირება, რაც უფრო დადებითია მისი განწყობა და დაბალია დაძაბულობა, მით უფრო მაღალია აღნიშნულ სექტორში დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელი, შესაბამისად მაღალია მათი მოტივაცია. ქვე-ჰიპოთეზები: სამუშაო გარემო განსაზღვრავს თანამშრომლის ქცევას და აისახება მის მოტივაციაზე, სამუშაოსგან მიღებული კმაყოფილების ხარისხზე. რაც უფრო მაღალია საჯარო მოხელის ემოციური ინტელექტი, მით უფრო მეტად უმკლავდება იგი სამუშაო სივრცეში წარმოქმნილ სტრესულ ფაქტორებს; თუ თანამშრომელი ხშირად ხვდება ხელმძღვანელის შექებისღირსი, ე.ი. მისი საქმიანობა ეფექტიანია, შესაბამისად მოტივაცია-მაღალი. ძირითადი საკვლევი კითხვა: რამდენად ეფექტიანად იყენებენ 911-ის და 112-ის, მათ შორის საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს გადაუდებელი დახმარების ოპერატიული მართვის ცენტრში თანამშრომლების ფსიქოემოციური და ფსიქოსოციალური საკითხებისადმი დამოკიდებულებას მისივე მოტივაციის ასამაღლებლად. ქვე-კითხვები: რა ტიპის კავშირი არსებობს გადაუდებელი დახმარების აღმოსაჩენად მიღებულ სტრესსა და იგივე სამუშაოთი მიღებულ კმაყოფილებას შორის? მეტწილად რა მიდგომა და მექანიზმები გააჩნიათ ხელმძღვანელებს გადაუდებელი დახმარების ოპერატიული მართვის ცენტრის თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად; როგორია სხვადასხვა ტიპის ადამიანების შეხედულებები ხელმძღვანელთა დამოკიდებულებაზე, რამდენად დადებითად აფასებენ ისინი ხელმძღვანელის მხრიდან მოტივაციის ასამაღლებლად გატარებულ ღონისძიებებს, რას ითხოვენ ისინი? რა აწუხებთ თანამშრომლებს სამუშაოსგან მიღებული სტრესის საფუძველზე როგორც ფიზიკურად, ასევე ფსიქოლოგიურად? როგორი სახის ტკივილები ან სხვა სახის ჩივილები გააჩნიათ მათ? რა გზით სურთ მათ ამ და სხვა პრობლემების მოგვარება? კვლევის მეთოდები:

გამომდინარე ნაშრომის სპეციფიკიდან, რომელიც მიზნად ისახავს საგანგებო სიტუაციებისა და გადაუდებელი დახმარების მართვის სამსახურის ოპერატორების სამუშაო მოტივაციის შესწავლას, მიზანშეწონილად მივიჩნიე კვლევის თვისებრივი მეთოდის გამოყენება. ხარისხობრივი მონაცემების შეგროვების მიზნით შევადგინე სპეციალური კითხვარი, რომელიც იყოფა 16 სექციად. კვლევის პროცესში, აგრეთვე გამოვიყენე ე.წ. სტრესის სკალა, რომლის დახმარებითაც ფასდება რესპონდენტების განწყობა მოცემულ მომენტში. ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმ კვლევებს, რომელიც ჩატარებულია ამერიკასა და ევროპაში გადაუდებელი დახმარების ცენტრის თანამშრომლებში, შესწავლილია მათი პრობლემები და მოსაზრებები მათ გადასაჭრელად. გაანალიზებულია: – საკანონმდებლო რეფორმების გავლენა საჯარო სექტორში სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან, მოტივაციის ამაღლებასთან მიმართებაში. სიღრმისეული ინტერვიუსა და ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით გაანალიზებულია გადაუდებელი დახმარების ცენტრის თანამშრომელთა მოსაზრებები სტრესისა და სამსახურეობრივი კმაყოფილების მიმართულებით. შერჩევა - ნაშრომში გაანალიზებულია როგორც საზღვარგარეთ, იგივე პოზიციებზე მყოფი დასაქმებულებში ჩატარებული კვლევის შედეგები, ასევე საქართველოს გადაუდებელი დახმარების ცენტრის თანამშრომლებში ჩატარებული კვლევა. ექვემდებარება არაალბათური ტიპის შერჩევას, მიზნობრივი შერჩევის საფუძველზე. კვლევისთვის შეირჩა 112-ის ოპერატორები, ვინაიდან აღნიშნულ სექტორში სტრესული შემთხვევები საგრძნობლად მაღალია, რაც საშუალებას იძლევა, რომ დადგინდეს კავშირის არსებობა/არარსებობა სტრესსა და შრომით კმაყოფილების შორის, ასევე სტრესსა და სამსახურეობრივი მოტივაციის ამაღლებას შორის. ინტერვიუს მეთოდით გამოიკითხა საქართველოს 112-ის 5 თანამშრომელი. ცნების ოპერაციონალიზაცია: მოტივაცია - საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სტრესი - მისი ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური ასპექტები პირველად კანადელმა ფიზიოლოგმა და ენდოკრინოლოგმა ჰანს სელიემ შეისწავლა. მისი დაკვირვებით, ცოცხალი ორგანიზმი გარე სამყაროში მიმდინარე ცვლილებებს განსაზღვრული რეაქციით ეპასუხება და ცდილობს, რაც შეიძლება ნაკლები

დანაკარგით მოერგოს მათ. 1936 წელს ჟურნალ “Nature-ში” სელიემ გამოაქვეყნა მოკლე ინფორმაცია “ადაპტაციური სინდრომის” შესახებ. სწორედ ეს პუბლიკაცია მიიჩნევა სტრესის შესწავლის პირველ მცდელობად.

სტრესი ეს არის ორგანიზმის მიერ განხორციელებულ რეაქციათა პატერნი იმ მასტიმულირებელი მოვლენის მიმართ, რომელიც არღვევს მის წონასწორობას, გამოცდას უწყობს მას ან აღემატება მისი დაძლევის უნარს. ეს არის ინდივიდის განზოგადებული, გონებისა და სხეულის ერთობლივი სისტემატური რეაქცია მოთხოვნებსა და სტრესორებზე; გარემოს ან ფიზიკური გენოლა, რომელიც ორგანიზმის რეაქციას აღძრავს.

ქცევის ცვლილება - პრობლემა შეიძლება გადაიჭრას მხოლოდ მაშინ, როცა მისი მიზეზი გარკვეულია. პრობლემის გადაჭრის გზების ძიებამდე უნდა გაირკვეს, რატომ გრძელდება ასე ხანგრძლივად სტრესი. ასეთ სიტუაციაში შეიძლება გაკეთდეს პრობლემების (სტრესული ფაქტორების) ჩამონათვალი. განისაზღვროს წინა წლის განმავლობაში რა პრობლემები გქონდათ? რა პრობლემები იყო სახლში და რა სამსახურში? როგორ ახერხებთ მოღუენებას? შეეცადეთ მაქსიმალურად გულახდილი და ობიექტური იყოთ, რადგან თქვენი ჩამონათვალის ნებისმიერი პუნქტი პოტენციურად სტრესული ფაქტორია. ხანდახან შეუძლებელია სტრესის თავიდან აცილება, მაგრამ კარგია თუ მისი მიზეზი ვიცით. არჩევანი თქვენზეა - იმოქმედებთ, რათა თავი დაიცვათ თუ გააბრებულად გააგრძელებთ თქვენი ჯანმრთელობით გარისკვას.

• ქცევითი ცვლილება - აბსენტიზმი, მოუთმენლობა, მესხიერებასთან დაკავშირებული პრობლემები, პასუხისმგებლობის უარყოფა, ნაკლები პროდუქტიულობა, შეცდომების დაშვება, სამუშაოს შესრულების დაბალი მაჩვენებელი; • ფიზიკური ცვლილება - თავის ტკივილი, ოფლიანობა, ადრენალინის გამოყოფის მზარდი მაჩვენებელი, გახშირებული გულისცემა, კუნთების დაჭიმვა, სისხლის მაღალი წნევა, გადაღლილობა, დიაბეტი, ყაბზობა, და სხვ. • ფსიქოლოგიური ცვლილება - შფოთვა, გაღიზიანებადობა, შიში, დეპრესია, სიბრაზე; • კოგნიტური ცვლილება - ნაკლები კონცენტრაცია, მესხიერების დაკარგვა, საქმის გაკეთების უუნარობა, თვით-პატივისცემის დაკარგვის შიში, ნაკლები თავდაჯერებულობა. ცნებათა ოპერაციონალიზაცია: მოტივაციის ამალღება - მოტივაცია

აუცილებელი დეტალია ადამიანის ცხოვრებაში. ყველას გვექონია პერიოდი, როდესაც ამოგვეწურა იმედი, ინტერესი და ნებისყოფა, ვმუშაობდით არაეფექტურად და არ ვიყენებდით ჩვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს. ასეთ დროს მოტივაციას შეუძლია სრულად შემოატრიალოს პიროვნების და მთელი ორგანიზაციის განწყობა. თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლების საუკეთესო საშუალებაა მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება. ისინი უკეთ იმუშავენ თუ ეცოდინებათ, რომ წვლილი შეაქვთ კომპანიის განვითარებაში; ორგანიზაციის მნიშვნელოვან საკითხებსი თანამშრომლების ჩართვა ერთერთი უმტავრესი მოტივატორია; სწორი კომუნიკაცია და ჯანსაღი ურთიერთობები მოტივაციის ამაღლების კიდევ ერთი წარმატებული ხერხია; თანამშრომლების ეფექტურობის გაზრდის ეფექტიანი გზაა სამოტივაციო თამაშები, რომელთაც სტრესიდან გამოყავთ ადამიანები, ხელს უწყობს მათ გუნდურ მუშაობას; პერიოდულად ადამიანებს აღიარებისა და დათვასების არქონის გამო უქრებათ მოტივაცია, აუცილებელია ხელმძღვანელმა აღნიშნოს თანამშრომლის მიერ ჩადენილი თუნდაც ერთი სასარგებლო საქმე და შეუქოს მას, თუ ჯილდოს ან ბონუსის სახით ვერ, წახალისება აუცილებელია. 112-ის თანამშრომელს მეტი დრო ღვიძავს ოფისში ვიდრე სახლში, ხელმძღვანელი მას ექსკურსიასაც თუ შესათავაზებს, მოტივაციის ამაღლებასაც მიაღწევს.



## თავი I.

### 9-1-1-ის სააგენტოს მოკლე მიმოხილვა, პერსონალის მოტივაციისა და სამუშაო გარემოს კვლევა

9-1-1 არის ამერიკის შეერთებული შტატების ტერიტორიაზე მოქმედი სატელეფონო ნომერი, რომლის აკრეფვის შემთხვევაში საზოგადოებას შეუძლია ისარგებლოს გადაუდებელი დახმარებისა და საგანგებო სიტუაციების მართვის მომსახურებით. აღნიშნულ ნომერზე ზარის განხორციელებისას მიღებულ ინფორმაციას იღებს და ამუშავებს ქოლ-ცენტრი, (შემდგომში „PSAP<sup>2</sup>“), რომელიც შემდგომში მიღებულ ინფორმაციაზე დროული რეაგირების მიზნით უკავშირდება:

- სახანძრო-სამაშველო სამსახურს
- სასწრაფო სამედიცინო დახმარების ცენტრს
- პოლიციას

1967 წელს გაიმართა ოფიციალური შეხვედრა ფედერალური კომუნიკაციების კომისიასა (FCC – Federal Communications Commission) და კომპანია AT&T-ს შორის (AT&T – American Telephony and Telegraph Company), სადაც დადგენილ იქნა ერთიანი, უნივერსალური ნომერი „9-1-1“, რომელზეც ზარის განხორციელების შემთხვევაში აშშ-ს მცხოვრებნი უფასოდ ისარგებლებდნენ ზემოთ ჩამოთვლილი მომსახურების ტიპებით.

ნომერი „9-1-1“ სრულ შესატყვისობაშია საზოგადოებრივ მოთხოვნებთან, კერძოდ, ის სრულად აკმაყოფილებს სიმარტივისა და იოლად აღქმადობის კრიტერიუმებს, არის მოკლე და მარტივი დასამახსოვრებელი. ამასთანავე, 9-1-1-ზე ზარის განხორციელება არ მოითხოვს შესაბამისი შტატის, ქალაქის ან რეგიონის უნივერსალური კოდის აკრეფას, რაც

---

<sup>2</sup> PSAP – აღნიშნული აბრევიატურა იზიფრება, როგორც „Public Safety Answering Point“. ტერმინი ინგლისურიდან ქართულად ითარგმნა ისე, რომ არ დამახინჯებულიყო მისი შინაარსი (ავტორის შენიშვნა).

კიდევ უფრო მოსახერხებლს და ხელმისაწვდომს ხდის საგანგებო სიტუაციებთან დაკავშირებული სერვისებით სარგებლობას.

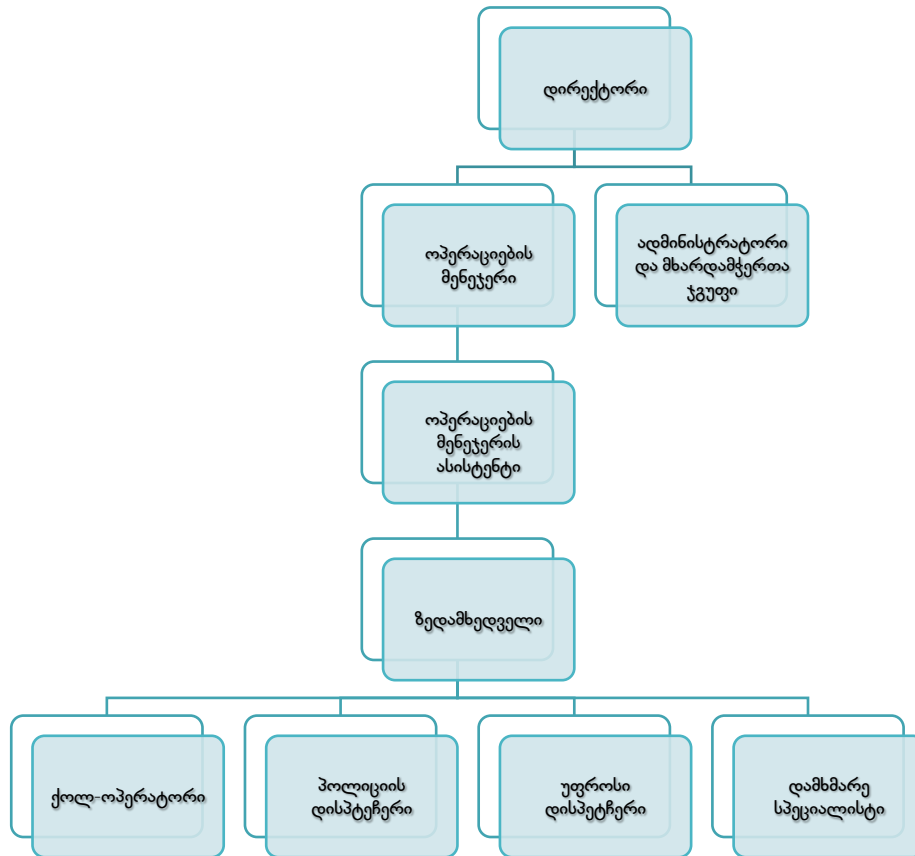
უნიფიცირებული, მარტივი კოდის სისტემის სარგებლიანობაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ 9-1-1-ის სერვისით სარგებლობა 1979 წელს უკვე აშშ-ს მოსახლეობის 26%-ს შეეძლო, მაშინ, როდესაც 1976 წელს მოსახლეობის მხოლოდ 17%-ს შეეძლო აღნიშნული მომსახურების გამოყენება. 1987 წელს მოსახლეობის ნახევარი, ხოლო მე-20-ე საუკუნის ბოლოსთვის თითქმის 93% წვდომა ჰქონდა დასახელებულ სერვისზე. აღსანიშნავია, რომ 9-1-1-ის პროტოკოლს მხარი დაუჭირეს კანადის, ჩილეს და საუდის არაბეთის სახელმწიფოებმა.

აშშ-ს ქალაქ პორტლენდში, გადაუდებელი დახმარებისა და საგანგებო სიტუაციების კომუნიკაციების ბიურო (BOEC – Bureau of Emergency Communications) არის ქოლ-ცენტრი, რომელიც ემსახურება ყველა იმ მუნიციპალიტეტს, რომელიც ეკუთვნის Multnomah-ის ოლქს. ოლქის მოსახლეობა, 2017 წლის შეფასების მიხედვით, შეადგენს 777 940-ს. Multnomah-ის ოლქი არის ყველა მცირე ტერიტორიული ერთეული ორეგონის შტატში, რომლის ფართობიც შეადგენს 466 კვადრატულ მილს.

BOEC-ის საორგანიზაციო სტრუქტურული მოდელი არის იერარქიული, რომელიც ხასიათდება ხისტი ვერტიკალური კავშირებითა და თანამდებობრივი ინსტრუქცია-მოვალეობების მკაცრი და ზუსტი აღწერილობით.

სურ. 1 გვიჩვენებს BOEC-ის საოპერაციო განყოფილების, ანუ იმ ერთეულის სტრუქტურას, სადაც უშუალოდ ხორციელდება ზარების მიღება და მათზე სათანადო რეაგირება.

სურ. 2 კი გვიჩვენებს BOEC-ის ადმინისტრაციის სტრუქტურას, სადაც განსხვავებული ქვედანაყოფები ასრულებენ განსხვავებულ ამოცანებს, რომლებიც, საბოლოოდ საერთო მიზნების რეალიზებისკენ არის მიმართული.

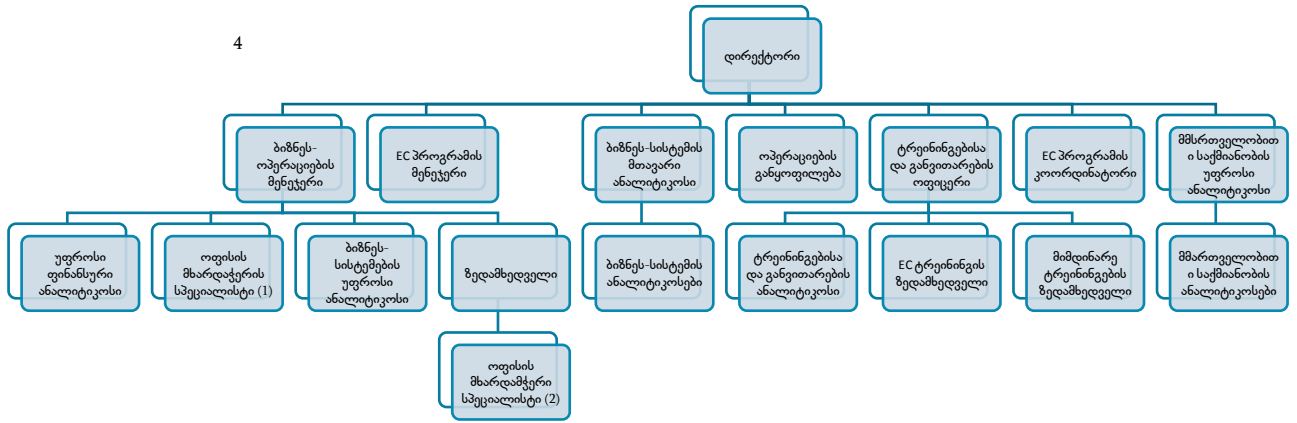


ა.  
trix

კვლევა, რომლის ფარგლებშიც გამოკითხა BOEC-ის პერსონალი და შეათვსა მათი დამოკიდებულება არაერთი საკითხის მიმართ, მათ შორის რაოდენობრივ ჭრილში შეფასდა ქოლ-ცენტრის თანამშრომლების დამოკიდებულება საოპერაციო

საქმიანობაზე, აგრეთვე, პერსონალის მხრიდან გაზიარებულ იქნა მოსაზრებები აღნიშნული საოპერაციო საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. განხორციელებული კვლევა მოიცავდა ოთხი სხვადასხვა ტიპის გამოკითხვას<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სულ 101-მა რესპონდენტმა და კვლევის ოთხივე ფაზის მიმდინარეობისას თანამშრომელთა მხრიდან აზრის დასაფიქსირებლად გამოყენებულ იქნა ელექტრონული ფოსტა.



სურ. 2. ქოლ-ცენტრის სააგენტოს ადმინისტრაციული სტრუქტურა.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

- კვლევის პირველი ფაზის მიხედვით რესპონდენტებმა შეათვასეს მათი დამოკიდებულება ქოლ-ცენტრის საოპერაციო საქმიანობის მიმართ, კერძოდ, ისინი გამოხატავენ, თუ რამდენად ეთანხმებოდნენ BOEC-ის ძირითადი ოპერაციების პრინციპებს.
- კვლევის მეორე ფაზის მიხედვით რესპონდენტებმა განსაზღვრეს დროის საშუალო მაჩვენებელი, რომელიც საჭიროა შემოსულ ზართან დაკავშირებით შესაბამისი მომსახურების განვით.
- კვლევის მესამე ფაზის მიმდინარეობისას მონაწილეებმა განსაზღვრეს ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მათ სამუშაო გარემოზე და აყალიბებს პერსონალის მორალურ-ეთიკურ პრინციპებს.
- კვლევის დასკვნითი ფაზის მიხედვით კი მონაწილეებმა საკუთარი სიტყვებით გამოხატეს და შეათვასეს ქოლ-ცენტრის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

<sup>4</sup> EC Program – Emergency Communications Program, იგულისხმება გადაუდებელი დახმარების კომუნიკაციის პროგრამა. (ავტორის შენიშვნა).

ნაშრომის მიზნობრიობიდან გამომდინარე, ფართოდ არის განხილული კვლევის პირველი და მესამე ფაზა, რომელთა დახმარებითაც შეგვიძლია შევაფასოთ თანამშრომელთა მოტივაცია და სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი.

**კვლევის პირველი სექცია** თანამშრომლებს თხოვდა, რომ გამოეხატათ მათი დამოკიდებულება ქოლ-ცენტრის საოპერაციო საქმიანობის მიმართ შემდეგი ხარისხობრივი კრიტერიუმების გათვალისწინებით: „აბსოლუტურად ვეთანხმები“, „მეტ-ნაკლებად ვეთანხმები“, „მეტ-ნაკლებად არ ვეთანხმები“ და „აბსოლუტურად არ ვეთანხმები“. ცხრილი 1-ის პირველი სვეტი გვიჩვენებს განაცხადის ნომერს. ამასთანავე, განაცხადები ზემოდან ქვემოთ დალაგებულია „პოზიტიურდან ნეგატიურისკენ“ მიმართულებით. თითოეული ხარისხობრივი კატეგორიის ქვეშ განთავსებულია მონაწილეთა რიცხვი, რომელმაც განაცხადის შეფასებისას აირჩია შესაბამისი შეფასებითი კრიტერიუმი. ამასთანავე, თითოეული განაცხადის შეფასების საბოლოო საშუალო ქულის გაანგარიშების მნიშვნელოვანი პრინციპი იყო, რომ ციფრი 1 აღნიშნავდა „აბსოლუტურად ვეთანხმები“ კატეგორიას, ხოლო ციფრი 4 – „აბსოლუტურად არ ვეთანხმები“ შეფასებით მაჩვენებელს<sup>5</sup>.

განვიხილოთ ის დასკვნები, რომლებიც კვლევის პირველი ფაზის შედეგად გამოიკვეთა:

**I. თანამშრომლებს მიაჩნიათ, რომ საზოგადოებისთვის უზრუნველყოფენ მაღალი ხარისხის მომსახურებას.**

ცხრილი 1 გვიჩვენებს ქოლ-ცენტრის პერსონალის დამოკიდებულებას BOEC-ის საოპერაციო საქმიანობის მიმართ.

---

<sup>5</sup>SA – Strongly Agree (აბსოლუტურად ვეთანხმები); A – Agree (ვეთანხმები); D – Disagree (არ ვეთანხმები); SD – Strongly Disagree (აბსოლუტურად არ ვეთანხმები); N/A – Not Available (ხელმისაწვდომი არ არის); Av – Average (საშუალო ქულა). (ავტორის შენიშვნა).

#	განაცხადი	A			D	/A	v
1	ქოლ-ცენტრი უზრუნველყოფს მაღალი დონის მომსახურებას როგორც პარტნიორების, ასევე საზოგადოების მიმართ	5	4				.3
2	ჩვენ უზრუნველვყოფთ მაღალი ხარისხის მომსახურებას იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ქოლ-ცენტრში ზარს ახორციელებენ	8	6	1			.0
3	ჩვენს პარტნიორებს (საზოგადოებრივი უსაფრთხოების სფეროში) ვთავაზობთ მაღალი დონის სერვისს	2	5				.4
4	ჩვენი მომსახურება პერმანენტულად მაღალი დონისაა	4	7	5	0		.7
7	ქოლ-ცენტრის სამუშაო ეთიკა კარგია		2	1			.7

ცხრ 1. პერსონალის დამოკიდებულების შეფასება BOEC-ის ოპერაციული საქმიანობის მიმართ.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

ზოგადად, ქოლ-ცენტრის თანამშრომლებს მიაჩნიათ, რომ უზრუნველყოფენ მაღალი ხარისხის მომსახურებას და მათი მხრიდან განეული სამუშაო ძალისხმევაც დიდია. აღსანიშნავია მე-4-ე განაცხადთან დაკავშირებით მიღებული შედეგი, კერძოდ, დღის მონაკვეთში მომუშავე თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ მათ მიერ შეთავაზებული მომსახურება ყოველთვის მაღალ დონისაა (საშუალო ქულა = 2.08), ხოლო ღამის ცვლაში მომუშავე პერსონალის შეფასება განხვავებულია (საშუალო ქულა = 2.78).

II. პერსონალს გააჩნია ნეგატიური დამოკიდებულება სამუშაო პირობების მიმართ.

ცხრილი 2 გვიჩვენებს იმ განაცხადების შეფასებას, რომელთა დახმარებითაც პერსონალმა შეაფასა სამუშაო პირობები.

#	განაცხადი	A			D	/A	v
5	სამუშაო ანაზღაურების პაკეტი <sup>არის</sup> სამართლიანი სხვა ქოლ-ცენტრების პერსონალის ანაზღაურების პაკეტთან შედარებით	2	4	6	4		.4
1 9	სამუშაოსთან დაკავშირებული წესები, ნორმები და პროცედურები არის ცხადი და პასუხობს ჩვენს ყველა კითხვას		6	2	6		.2
2 2	ჩვენ გვაქვს სათანადო ინსტრუმენტები და ტექნოლოგიები დაკისრებული სამუშაოს ჯეროვან დონეზე განსახორციელებლად		2	9	4		.4
3 2	სამუშაო გარემო არის ჯანსაღი და არ არის საფრთხის შემცველი		2	9	5		.0

ცხრ. 2. პერსონალის დამოკიდებულება სამუშაო გარემოს მიმართ.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

თანამშრომლების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ სამუშაო პირობები არის გასაუმჯობესებელი, კერძოდ არ არის ცხადი ის ნორმები და პროცედურები, რომელთა

<sup>არ</sup>სამუშაო ანაზღაურების პაკეტი მოიცავს როგორც ხელფასს, ასევე პრემიებს, ბონუსებსა და სხვა გარეგანი ანაზღაურების წამახალისებელ სტიმულებს.

მიხედვითაც ხელმძღვანელობენ ქოლ-ცენტრის ოპერატორები სამუშაოს განხორციელების პროცესში.

**III. პერსონალის შეხედულება მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია სხვადასხვა საკითხთან მიმართებით, თუმცა მორალი, რომელსაც ქმნის საორგანიზაციო გარემო, არის დაბალი.**

ცხრილი 3 ასახავს სააგენტოში დასაქმებული ადამიანების მორალს, რომელიც განპირობებულია მათი სამუშაო გარემოთი.

#	განაცხადი	A			D	/A	v
6	დაგეგმილი მაქვს კარიერული წინსვლა ქოლ-ცენტრის სააგენტოში	5	6	2		1	.0
20	გვაქვს კარგი სამუშაო სახის დამოკიდებულება სამართალდარღვევისა და სახანძრო-სამაშველო სამსახურებთან	1	3	7			.8
21	ჩემი სამუშაო გარემოთი განპირობებული მორალი არის მაღალი ამ ეტაპზე		7	3	3		.0
31	ავადმყოფობის, შეუძლოდ ყოფნის გამო გამო სამუშაოს არ შესრულება ხშირია პერსონალის მხრიდან		0	8	6		.3

ცხრ. 3. პერსონალის სამუშაო განწყობის, მორალის შეფასება.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

სააგენტოს პერსონალის დიდ ნაწილს დაგეგმილი აქვს კარიერული განვითარება ქოლ-ცენტრის სამსახურში და ამასთანავე, აცხადებენ, რომ პარტნიორ სახელმწიფო სააგენტოებთან (სამართალდარღვევისა და სახანძრო-სამაშველო სამსახური) გააჩნიათ



კარგი ურთიერთდამოკიდებულება. აღსანიშნავია, რომ სამუშაო გარემოს ატმოსფეროთი მრავალი თანამშრომელი კმაყოფილი არ არის (განაცხადი 21 და 31).

**IV. საოპერაციო მუშაკების დამოკიდებულება ბიუროს მენეჯერებისა და ზედამხედველების მიმართ შეიძლება შეფასდეს, როგორც „ნაკლებად კეთილგანწყობილი“.**

#	განაცხადი	A			D	/A	v
9	უშუალო ზედამხედველი საკმარის დროს ხარჯავს, რათა მართებულად შეაფასოს ჩემი მუშაობის ხარისხი	4	9	1			.2
10	ცვლის მენეჯერი ადვილად ხელმისაწვდომია და ყოველთვის რეაგირებს ჩემს საჭიროებებზე	4	5	9	4		.3
11	ოპერაციების მენეჯერი ზედამხედველობს და უფლებამოსილებას იყენებს სააგენტოს პოლიტიკასთან შესაბამისად	4	1	9	1		.9
12	ჩვენი მენეჯერები თავიანთი საქმიანობით განაპირობებენ ჩემს მაღალ მოტივაციას, რომ დაკისრებული სამუშაო შევასრულო კარგად	8	2	1			.9

ცხრ. 4. პერსონალის დამოკიდებულება სააგენტოს მენეჯერების მიმართ.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

მოუხედავად იმისა, რომ სააგენტოს მენეჯერები და ზედამხედველები იჩენენ საკმარის ყურადღებას თანამშრომლების მიმართ და დროულად რეაგირებენ მათ საჭიროებებზე, ისინი ვერ უზრუნველყოფენ საქმიანობის ისეთ დონეზე განხორციელებას, რომელიც აამაღლებს მუშაკთა მოტივაციას და სტიმულს მისცემს მათ, რომ უფრო კარგ და მაღალ დონეზე შეასრულონ დაკისრებული სამუშაო.

V. სააგენტოს თანამშრომელთა შეფასებით, ზეგანაკვეთური სამუშაო დატვირთვა არის მაღალი.

ცხრილი 5 გვიჩვენებს პერსონალის შეფასებას ზეგანაკვეთური სამუშაო დროით დატვირთვისადმი.

#	განაცხადი	A			D	/A	v
2 8	ბევრს ვმუშაობ ზეგანაკვეთურ სამუშაო საათებში	5	4	4		4	.3
2 9	ბევრს ვმუშაობ არასამუშაო საათებში საკუთარი ნებით, მოხალისეობრივად	5	4	2	3	5	.5
3 0	მთლიანი სააგენტოს დატვირთვა დიდია ზეგანაკვეთურ საათებში	4	8				.7

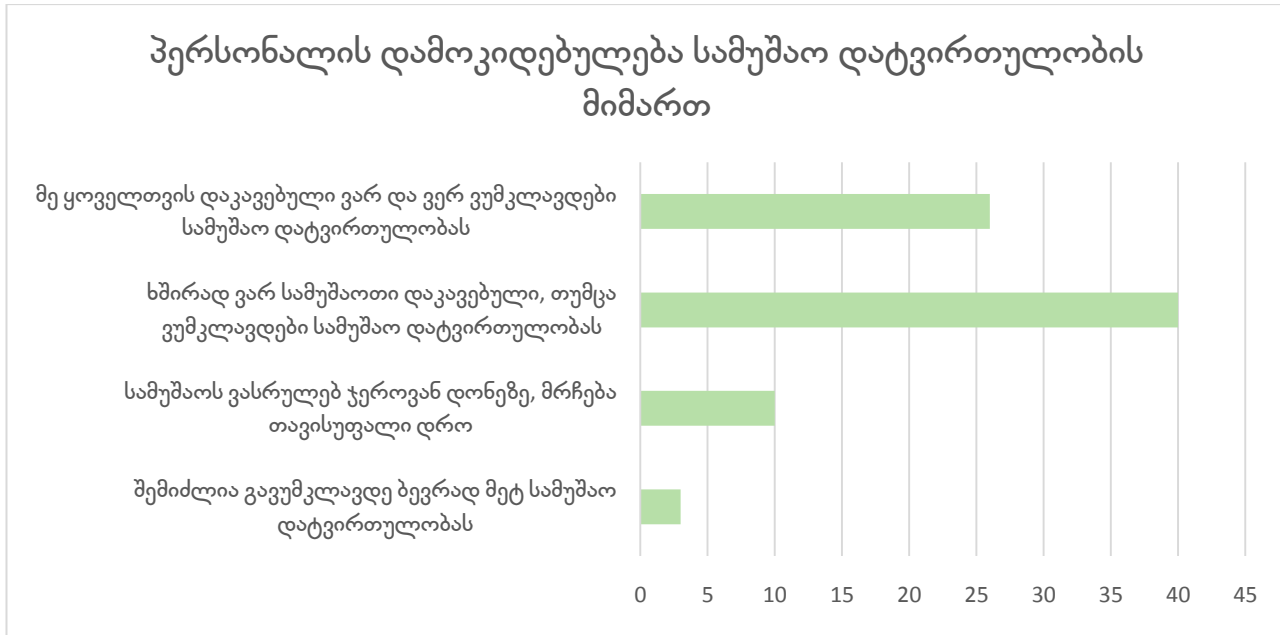
ცხრ. 5. პერსონალის დამოკიდებულება ზეგანაკვეთურ საათებში მუშაობის მიმართ.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

ცხრილი 5-ის განაცხადებიდან ცხადად იკვეთება, რომ პერსონალის შეფასებით ისინი საკმაოდ ბევრს, დიდი დატვირთულობით მუშაობენ ზეგანაკვეთურ სამუშაო საათებში. აღსანიშნავია, რომ ამ მოსაზრებას ეთანხმებიან სააგენტოს ის თანამშრომლებიც, რომლებიც უშუალოდ არ მუშაობენ ოპერატორის, „დისპეტჩერის“ პოზიციაზე.

VI. პერსონალს მიაჩნია, რომ სამუშაო დატვირთულობა არის საკმაოდ დიდი.

დიაგრამა 1 გვიჩვენებს სააგენტოს თანამშრომლების დამოკიდებულებას სამუშაო დატვირთულობის მიმართ.



დიაგრამა 1. სამუშაო დატვირთულობის შეფასება პერსონალის მიერ.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

ნათელია, რომ ქოლ-ცენტრის თანამშრომლების, განსაკუთრებით კი წინა ხაზზე მომუშავე პერსონალის (ე.წ. „ფრონტ-ლაინ“ პერსონალი) - ოპერატორების - სამუშაოთი დატვირთვა საკმაოდ მაღალია. დიაგრამა 1-ზე ნაჩვენებია ოთხი ვარიანტიდან თითოეულ თანამშრომელს უნდა აერჩია მხოლოდ 1 შეფასება. ამასთანავე, განსაკუთრებით დიდ დატვირთვაზე მიუთითებდნენ შუადღის ცვლაში მომუშავე მუშაკები, ვიდრე დილის ან ღამის მონაკვეთის ოპერატორები.

კვლევის მე-3-ე<sup>7</sup> სექციის მიხედვით თანამშრომლებმა აღწერეს და შეაფასეს ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მუშაკთა მოტივაციაზე. მოცემული განაცხადები მათ შეაფასეს შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინებით: „არანაირი ზეგავლენა“ (not a factor); “მცირე ზეგავლენა“ (minor factor) და „დიდი ზეგავლენა“ (major factor). აღნიშნული კრიტერიუმებით შეფასებული განაცხადები

<sup>7</sup>ნაშრომის მიზნობრიობიდან გამომდინარე არ არის განხილული კვლევის მე-2-ე სექცია, რომელიც ეთმობა ქოლ-ცენტრის ოპერატორის მიერ სხვადასხვა ტიპის (სამართალდარღვევა, სახანძრო-სამაშველო, სამედიცინო) ზარზე დახარჯულ საშუალო დროს.

რანჟირებულია მათი მნიშვნელობის მიხედვით, კონკრეტულად, ცხრილი 6-ის თავში მოქცეულია ის ფაქტორი, რომელიც ყველაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს პერსონალის მოტივაციაზე, ხოლო ამავე ცხრილის ბოლოს მოცემულია ის ფაქტორი, რომელიც სხვა ფაქტორებთან მიმართებით ნაკლებ ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა სამოტივაციო განწყობაზე. გასათვალისწინებელია, რომ თითოეული ფაქტორის შეფასებულია რაოდენობრივი მაჩვენებლის 5 ბალიანი სისტემით, სადაც ციფრი 1 შეესაბამება „არანაირ ზეგავლენას“, ხოლო ციფრი 5 – „დიდ ზეგავლენას“.

ფაქტორი	არახაირი ზეგავლენა	მცირე ზეგავლენა	დიდი ზეგავლენა	საშუალო მაჩვენებელი
თანამშრომელთა რაოდენობა	0	8	6 9	4 .8
ხანგრძლივი დატვირთვა არასამუშაო საათებში	1	1 5	6 1	4 .6
შეუსაბამობა სააგენტოს პოლიტიკით განსაზღვრულ წესებს, ნორმებსა და მათი განხორციელების გზებს შორის	7	2 8	4 1	3 .9
ზედამხედველობის არასათანადო ფორმები	7	2 9	4 1	3 .9
ზედმეტი, საჭიროებას მოკლებული წესები და პროცედურები	6	3 3	3 7	3 .8
ხელფასი და პრემია	1 8	2 6	3 3	3 .4
არასათანადო აღჭურვილობა	1 4	4 4	1 9	3 .1
ფიზიკური სამუშაო გარემო	1	4	1	3

	6	2	9	.1
კონფლიქტები პერსონალთან	2	4	1	2
	1	1	4	.8
სამუშაოს უსაფრთხოება	4	1	2	2
	5	1	1	.4

ცხრ. 6. ფაქტორთა შეფასება, რომლებიც გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

აღსანიშნავია, რომ თითოეული შეფასებითი კრიტერიუმის ქვემოთ მოცემული რიცხვი ასახავს რესპონდენტთა რაოდენობას, რომელმაც მოცემული კრიტერიუმით შეაფასა შესაბამისი განაცხადი.

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ფაქტორი უშლის ხელს თანამშრომელთა მაღალი სამოტივაციო განწყობის ჩამოყალიბებას, მათგან უმთავრესია თანამშრომელთა არასაკმარისი რაოდენობა (საშუალო ქულა = 4.8) და ხანგრძლივი დატვირთვა არასამუშაო საათებში (საშუალო ქულა = 4.6). ასევე, ამ მხრივ გარკვეულ როლს თამაშობს ზედამხედველობის შეუსაბამოდ განხორციელება და არასაჭირო, ზედმეტი წესები და პროცედურები. დასახელებული ფაქტორების აღმოფხვრის ან მათი ზეგავლენის მნიშვნელოვნად შემცირების შემთხვევაში, საგულისხმოა, რომ მკვეთრად გაიზრდება პერსონალი მოტივაცია და სამუშაო განწყობა.

**კვლევის მე-4, ფინალური სექციის მიხედვით პერსონალმა განსაზღვრა სააგენტოს ძლიერი და სუსტი მხარეები. განვიხილოთ თითოეული კომპონენტი ცალ-ცალკე.**

### **ძლიერი მხარე**

თანამშრომლებს თხოვეს ღია კითხვარის დახმარებით დაესახელებინათ ქოლცენტრის სააგენტოს ძლიერი მხარეები (იხ. ცხრილი 7).

თანამშრომლებს მიაჩნიათ, რომ სააგენტოს პერსონალი გამოირჩევა

პასუხი ღია კითხვაზე	რაოდენობა
პერსონალის ლოიალურობა სამუშაო პროცესისადმი	14
გუნდურობა	10
პერსონალის პროფესიონალიზმი	7
„წინა ხაზზე“ მომუშავე მუშაკების პროფესიონალური უნარ-ჩვევები	7
კომპენსაციური სისტემა	2
ტრენინგი	2
ორგანიზაციული ფაქტორები	1
პერსონალის მხარდაჭერა	1

პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობით, არიან ერთგულნი დაკისრებული სამუშაოს მიმართ და მიდრეკილნი არიან გუნდურად მუშაობისკენ.

ცხრ. 7. თანამშრომელთა მიერ დასახელებული სააგენტოს ძლიერი მხარეები.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

### სისუსტეები

კვლევის ამ კომპონენტში ღია კითხვაზე პასუხის სახით პერსონალმა დაასახელა სააგენტოს ის მხარეები, რომლებიც, მათი აზრით, ყველაზე მეტად საჭიროებს გაუმჯობესებას (იხ. ცხრილი 8).

პასუხი ღია კითხვაზე	რაოდენობა
---------------------	-----------

სამუშაო პირობები ოპერაციული მუშაკებისთვის	16
მმართველობითი საქმიანობის სტილი	15
საორგანიზაციო გარემოს მორალურ-ეთიკური მხარე	7
სააგენტოს პოლიტიკა კადრების შენარჩუნების მიზნით	6
კომუნიკაციები	4
კომპენსაციური სისტემა	4
სააგენტოს პოლიტიკის შეუსაბამობა სამუშაო პროცესთან	3
ანგარიშვალდებულება	2
ქოუჩინგი	2
ტექნოლოგია	2
ტრენინგი	2
სხვა	4

ცხრ. 8. ქოლ-ცენტრის პერსონალის მიერ დასახელებული სააგენტოს სისუსტეები.

წყარო: Staffing Study and Plan for the Bureau of Emergency Communications; Matrix Consulting Group (2017).

პერსონალის მნიშვნელოვანი ნაწილი (16 მუშაკი) თვლის, რომ სააგენტოში გასაუმჯობესებელია სამუშაო პირობები. ამავდროულად, მათთვის არ არის მისაღები არსებული მმართველობითი საქმიანობის სტილი და ამჯობინებენ ისეთ საორგანიზაციო გარემოში მუშაობას, სადაც მაღალი და დადებითი იქნება მუშაკთა სამუშაო განწყობა.

საბოლოო შეფასების სახით შეიძლება ითქვას, რომ სააგენტოს თანამშრომლების მოსაზრებით ქოლ-ცენტრის პერსონალი მაღალი თვითშეგნებით ეკიდება საქმეს არასასურველ სამუშაო გარემოში მაღალი დატვირთულობის ფონზე. არსებობს რიგი ფაქტორები, რომლებიც უარყოფითად მოქმედებს პერსონალის მოტივაციაზე. ამ ფაქტორებს შორის აღსანიშნავია არასათანადო სამუშაო პირობები და პერსონალის ზედმეტი დატვირთვა, ასევე მმართველობითი საქმიანობის მიუღებელი სტილი. ყველა ეს

ფაქტორი საჭიროებს აღმოფხვრას/კორექტირებას, რაც განხორციელებულ უნდა იქნას სააგენტოს ხელმძღვანელების მიერ.

პროფესიული სტრესი, რის ზემოქმედებასაც განიცდიან 911-ის სააგენტოს ოპერატორები და დისპეტჩერები, არის იშვიათი კვლევის საგანი. სააგენტოს „ნინა ხაზზე“ მომუშავე თანამშრომლები (შემდგომში პერსონალი) წარმოადგენენ კონტაქტის პირველ რგოლს, რაშიც იგულისხმება, რომ დაზარალებული ან გარკვეული საფრთხის მოლოდინში მყოფი მოქალაქეები სწორედ „ნინა ხაზზე“ მომუშავე მუშაკებს უკავშირდებიან. ზოგიერთ შემთხვევაში პერსონალის მხრიდან საჭიროა სიტუაციის დროული ანალიზი და მყისიერი რეაგირება. გარდა ამისა, მათ მოეთხოვებათ ფსიქოლოგიური მდგრადობის შენარჩუნება ისეთ მძიმე სიტუაციაში, როგორც არის ბუნებრივი კატასტროფა, სიკვდილი და ძალადობა.

2015 წელს სან-ხოსეს პოლიციის დეპარტამენტში (San-Jose Police Department) ჩატარდა კვლევა, რომლის ფარგლებშიც შესწავლილ იქნა პროფესიული სტრესის ზეგავლენა 911-ის სააგენტოს ოპერატორებსა და დასახელებული პოლიციის განყოფილების დისპეტჩერებზე. ტურნერმა (Turner, 2015) განიხილა სტრესის ზემოქმედების ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური რეზულტატები. კვლევის პროცესში მონაწილეობა მიიღო სან-ხოსეს პოლიციის დეპარტამენტის ოთხმოცდხრა დისპეტჩერმა და ექვს-ოპერატორმა. სპეციალური სკალის გამოყენებით შეფასდა რესპონდენტების სტრესის დონე. კვლევის მონაწილეებმა პასუხი გასცეს მათ სამუშაოსთან და პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებულ კითხვებზე. იერარქიული რეგრესული ანალიზის გამოყენებით მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ის თანამშრომლები, რომლებიც აბალანსებდნენ, ათანხმებდნენ სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას, სტრესის უფრო ნაკლებ ზემოქმედებას განიცდიდნენ. უნდა აღინიშნოს, რომ, რაც უფრო ძლიერი იყო სტრესის ზეგავლენა პერსონალზე, მით უფრო ვლინდებოდა ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური ტიპის პრობლემები. გარდა ამისა, კვლევის მიხედვით დადგინდა, რომ სააგენტოს პერსონალზე სტრესის ზემოქმედების შედეგების უფრო სპეციფიკური შეფასებისთვის საჭიროა დამატებითი კვლევა (Turner, 2015).



ერთ-ერთი კვლევის ფარგლებში, რომლის მიზანიც იყო ყველაზე სტრესული ზარების ტიპის დადგენა, შემთხვევითი შერჩევის პრინციპის დაცვით მონაწილეობა მიიღო 171-მა დისპეტჩერმა აშშ-ს 24 სხვადასხვა შტატიდან. თითოეული ტიპის ზარისთვის განისაზღვრა გარკვეული ჩამონათვალი, რაზეც მონაწილეებს საშუალება ჰქონდათ, რომ დაეფიქსირებინათ „ღია“ ან „არა“. აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტები იმყოფებოდნენ შიშის ინტენსიური ზემოქმედების ქვეშ, განიცდიდნენ უმწეობის შეგრძნებას, როდესაც შემოსული ზარით იღებდნენ ინფორმაციას სუიციდის, ძალადობისა და ფატალური ავტოსაგზაო შემთხვევების შესახებ. პერსონალისთვის განსაკუთრებით მწვავე და სტრესული აღმოჩნდა ვითარება, როდესაც მცირეწლოვანი ბავშვები იღუპებოდნენ ან იღებდნენ ჯანმრთელობისთვის საშიშ დაზიანებას. თანამშრომლებისთვის რთული აღმოჩნდა სუიციდური სახის ან მოზრდილთა უეცარ სიკვდილთან დაკავშირებული ვითარება, ასევე სიტუაცია, სადაც პოლიციის თანამშრომლებს უწევდათ სასროლი იარაღის გამოყენება (Pierce & Lilly, 2012).

ბონდის (Bond) მიხედვით, ხშირია შემთხვევები, როდესაც მოქალაქეები იმყოფებიან პანიკურ მდგომარეობაში და მოითხოვენ დახმარების დაუყოვნებლივ აღმოჩენას ქოლ-ოპერატორებისა და დისპეტჩერების მიერ. 9-1-1-ის სააგენტოს თანამშრომელს გავლილი აქვს სპეციალური ტრენინგ-კურსები, რომლებიც მას ასწავლიან, რომ ყოველ ასეთ ზარზე პასუხის გაცემისას მათ უნდა შეინარჩუნონ სიმშვიდე, შეძლონ დაზარალებულის ან საფრთხის შემცველი ზემოქმედების ქვეშ მყოფი ადამიანების ლოკაციის დადგენა, საფრთხის ან სიტუაციის ტიპის განსაზრვა. ამის შემდგომ, მათ მოეხთოვებათ, რომ დაგენერირებული ინფორმაცია ელექტრონულად განათავსონ CAD<sup>8</sup>სისტემაში. მიუხედავად სააგენტოში გატარებული წლების რაოდენობისა და პროფესიონალიზმის დონისა, სააგენტოს პერსონალს უწევს სტრესის მძიმე ფორმებთან გამკლავება (Bond, 2015).

---

<sup>8</sup> CAD – Computer-aided dispatch system - სპეციალური კომპიუტერული პროგრამა, რომელშიც შესაძლებელია ქოლ-ოპერატორებისა და დისპეტჩერების მიერ მიღებული ინფორმაციის განათავსება და გადაგზავნა სახანძრო-სამაშველო, პოლიციისა თუ სასწრაფო-სამედიცინო დახმარების სამსახურებისთვის.

აღსანიშნავია, რომ სტრესი, რომ ზემოქმედებასაც განიცდის „წინა ხაზზე“ მომუშავე პერსონალი, არ არის ჩვეულებრივი ტიპის. პერსონალის მხრიდან მოქალაქეების პრობლემების ხშირი მოსმენა მათი რუტინული სამუშაოს შემადგენელი ელემენტია და არსებობს პოტენციური საფრთხე, რომ პერსონალი გახდეს აპათიური, ნაკლებად სენსიტიური მოქალაქეების პრობლემების მიმართ. უნდა ვივარაუდოთ, რომ ეს ერთგვარი თავდაცვის მექანიზმია, რომლის მიზანია პერსონალის დაცვა სტრესის მავნე ზემოქმედებისგან. შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ ჩამოყალიბებული აპათიური დამოკიდებულება ხშირად იწვევს ინტერპერსონალურ კონფლიქტს, როდესაც შემოსულ ზარებთან დაკავშირებული გადაუჭრელი პრობლემის წარმოშობა ბრალდება სააგენტოს ხელმძღვანელს, უშუალო ზედამხედველს, სხვა დისპეტჩერს და ა.შ (Rigden, 2009).

Flanagan-მა საზოგადოებრივი კომუნიკაციის მენეჯერთა ასოციასთან (APCO – Association of Public Communications Officials)ერთად განახორციელა კვლევა, რომლის ფარგლებშიც გამოიკითხა მხოლოდ 10 ოპერატორი. აღსანიშნავია, რომ განხორციელდა ათივე მონაწილის სიღრმისეული გამოკითხვა. საკვლევი საკითხის ჰიპოთეზის მიხედვით სამუშაო დღეები უფრო მეტად სტრესული იყო პერსონალისთვის, ვიდრე არასამუშაო დღეები. მონაწილეებს პასუხი უნდა დაეფიქსირებინათ შემდეგ კითხვებზე:

- სტრესის რამდენი სიმპტომის იდენტიფიცირება შეძლო დისპეტჩერმა ან ქოლ-ოპერატორმა 14 სამუშაო დღის განმავლობაში
- არის თუ არა სხვაობა სამუშაო და არასამუშაო დღეებში მიღებული სტრესის დონეს შორის
- აისახება თუ არა უარყოფითად პროფესიული სტრესი დისპეტჩერისა და ქოლ-ოპერატორის სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებასა და პირად ცხოვრებაზე
- სამუშაოთი განპირობებული სტრესით რა სახის ნეგატიურ ზემოქმედებას განიცდიან თანამშრომლები მათ ჯანმრთელობაზე (Flanagan, 2013).

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სამი ტიპის კითხვარი, რომელთა დახმარებითაც შეგროვდა თვისებრივი მონაცემები:

- DA<sup>9</sup> - დღიურ ბაზაზე 10 ბალიანი სკალის გამოყენებით პერსონალს უნდა შეეფასებინა სტრესის ზეგავლენა. მოცემულ სკალაზე ციფრი 0 შეესაბამებოდა „საერთოდ არ განვიცდი სტრესს“, ხოლო ციფრი 10 – „მაქსიმალურად განვიცდი სტრესის ზეგავლენას“.
- IA<sup>10</sup> - რესპონდენტებს უნდა დაეფიქსირებინათ დემოგრაფიული მონაცემები (ასაკი, სქესი, არსებულ პოციზიაზე მუშაობის ხანგრძლივობა - ე.წ. „სტაჟი“ და სხვა).
- EA<sup>11</sup> - მონაწილეებს პასუხი უნდა დაეფიქსირებინათ დამატებით კითხვებზე. მაგალითად: „როგორ ფიქრობთ, რატომ არ განიცდით სტრესის ზეგავლენას?“, „თქვენი სამუშაო პოზიცია მაინც რა კონკრეტული უარყოფითი გამოვლინებებით აისახა თქვენს პირად ცხოვრებაზე?“ და სხვ.

ჩატარებული გამოკითხვის მიხედვით დადგინდა კვლევის ჰიპოთეზის ჭეშმარიტება, რომლის მიხედვითაც პერსონალისთვის უფრო მეტად განიცდის სამუშაო დღეებში, ვიდრე არასამუშაო პერიოდში. აღსანიშნავია, რომ ყველა მონაწილემ სტრესის სკალაზე დააფიქსირა განსხვავებული პასუხი.

აღმოჩნდა, რომ მონაწილე P9-მ, რომელიც მითითებული 14 დღიანი ინტერვალისგან, სამსახურეობრივ უფლება-მოვალეობას ასრულებდა 9 დღის განმავლობაში, დააფიქსირა სიმტოპმების უდიდესი რიცხვი, ჯამურად - 86. მონაწილე P1, რომელიც იმავე ხანგრძლივობის ინტერვალში მუშაობდა 7 დღის განმავლობაში, დააფიქსირა ჯამური 15 სიმპტომი. რაც შეეხება სხვა რესპონდენტებს, ისინი მუშაობდნენ 5-

<sup>9</sup> DA – Daily Assessment - გულისხმობს კითხვარზე პასუხების დაფიქსირებას მიმდინარე სოციალური, ფსიქოლოგიური თუ სხვა მდგომარეობის გათვალისწინებით.

<sup>10</sup> IA – Intake Assessment - ითვალისწინებს ბაზისური, დემოგრაფიული მონაცემების შეგროვებას.

<sup>11</sup> EA –Exit Assessment - კვლევის დასკვნითი, ფინალური სტადია, სადაც რესპონდენტები აფიქსირებენ აზრს გამოკითხვის ბოლო სექციით განსაზღვრულ კითხვებზე.

დან 9 დღის განმავლობაში და მათ მიერ დაფიქსირებული სიმპტომების რაოდენობა მერყეობს 15-დან 86-მდე.

კვლევის მე-2-ე ფაზა ითავლისწინებდა სხვაობის განსაზღვრას, რომელიც არსებობდა სტრესის მიღებულ დონეებს შორის სამუშაო და არასამუშაო დღეებში (იხ. ცხრილი 9)<sup>12</sup>.

რესპონდენტი	სამუშაო დღეები	არასამუშაო დღეები	საბოლოო მაჩვენებელი	შეფასება რეიტინგული სისტემის გამოყენებით <sup>13</sup>
P1	33.33%	0.00%	15.38%	ND
P3	85.71%	80.00%	83.33%	D
P4	75.00%	87.50%	83.33%	D
P5	75.00%	80.00%	77.78%	D
P6	28.57%	33.33%	30.77%	ND
P7	0.00%	44.44%	28.57%	ND
P8	60.00%	37.50%	46.15%	ND
P9	60.00%	66.67%	64.29%	QD
P10	0.00%	62.50%	45.45%	ND

ცხრ. 9. პერსონალზე სტრესის ზეგავლენის სხვაობის შეფასება სამუშაო და არასამუშაო დღეებში<sup>14</sup>.

წყარო: Commonly Identified Symptoms of Stress Among Dispatchers. Hayes, (2017).

<sup>12</sup> კვლევის პროცესს გამოეთიშა რესპონდენტი P2.

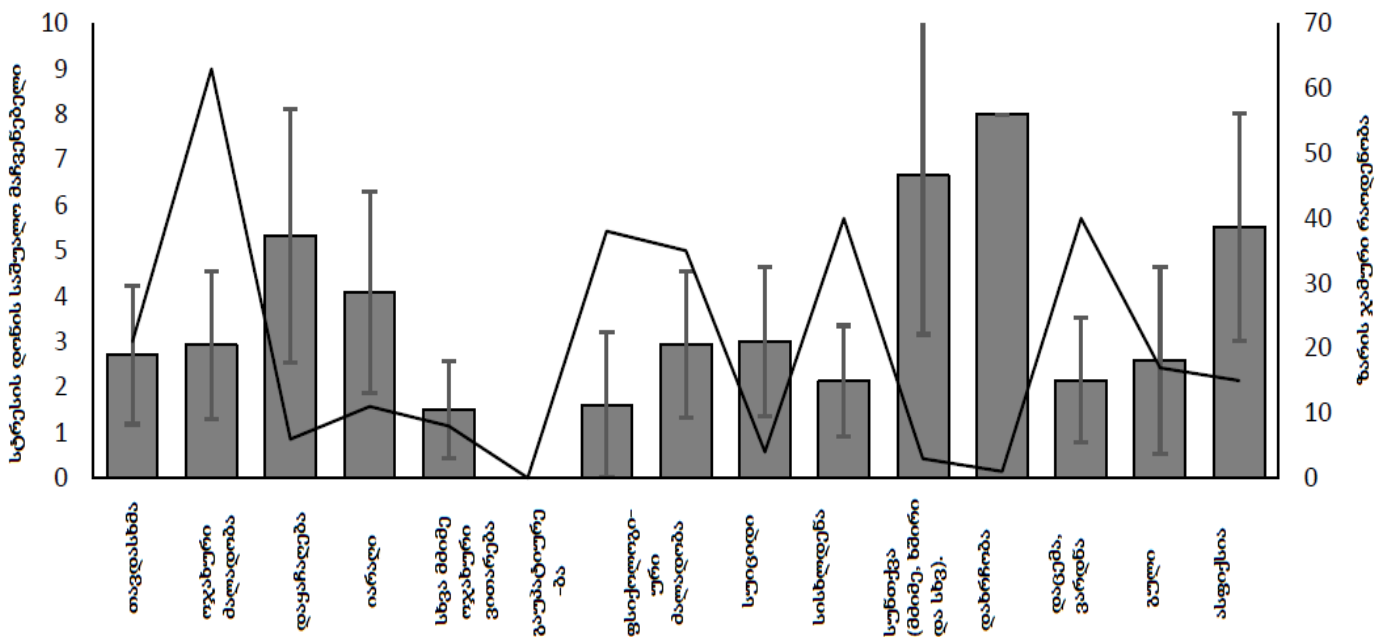
<sup>13</sup> ND – No Difference (სხვაობა არ არის); D – Difference (სხვაობა არის); QD – Questionable Difference (სხვაობა კითხვის ნიშნის ქვეშ არის თავისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე).

<sup>14</sup> შენიშვნა: 0%-დან 50%-მდე - ND; 50% - 70% - QD; 70% - 90% - D; 90% - 100% - GD (Great Difference - სხვაობის მნიშვნელობა საკმაოდ დიდია).

რამდენიმე რესპონდენტმა მიუთითა, რომ მათი სამუშაოს დაძაბულობა გავლენას ახდენს პირად ცხოვრებაზე და გამოვლენილია ისეთი უარყოფითი შედეგებით, როგორებიცაა სოციუმისგან იზოლირება, ძილის ნაკლებობა, შებლუდული დრო ოჯახისთვის და მეგობრებისთვის და ა.შ. მონაწილეებმა ასევე მიუთითეს ჯანმრთელობის ნეგატიურ ასპექტებზე, რომლებსაც განაპირობებს მათი სამუშაოს სპეციფიკა. რესპონდენტები განსაკუთრებით უჩიოდნენ თავის ტკივილს, ყაზობასა და ღიარვას, ტკვილს გულმკერდის არეში, ტაქიკარდიულ ეპიზოდებს, აჩქარებულ მაჯისცემას, ტკვილს ზურგისა და კისრის არეში, ასევე კუნთების სპაზმს. მენტალური და ემოციონალური გამოვლინებები მულავენდებოდა გონებრივი დატვირთულობის შეგრძნებით, ემპათიურობის დეფიციტითა და შფოთვითი ეპიზოდებით.

### მიღებული ზარის ტიპი და სტრესის დონე

სურათი 3 ასახავს სტრესის დონის საშუალო მაჩვენებელს შემოსული ზარის ტიპის მიხედვით. ამასთანავე, მითითებულ სურათზე ნაჩვენებია ჯამური რიცხვი ზარის თითოეული სახის გათვალისწინებით.



მოცემულ სურათზე ტეხილი ხაზი ასახავს განხორციელებული ზარების რაოდენობის თითოეული ზარის ტიპის მიხედვით. იგულისხმება, რომ ქოლ-ცენტრში შემოსულ ზარი

შეიძლება დაკავშირებული სხვადასხვა ტიპის სირთულეებთან, მაგალითად, თავდასხმასთან, ოჯახურ ძალადობასთან, სუიციდთან და სხვ. სვეტოვანი დიაგრამა გვიჩვენებს პერსონალის სტრუქტურის დონეს თითოეული ტიპის ზარის მიხედვით. მნიშვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემულ სურათზე სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებული არანაირი მაჩვენებელი ასახული არ არის, რაც განპირობებულია კვლევის პროცესში მონაცემთა დაშიფვრის შეცდომით. თუ ამ ფაქტს მხედველობაში არ მივიღებთ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ქოლ-ოპერატორებისთვის და დისპეტჩერები განიცდიან სტრესული ფაქტორების მნიშვნელოვან ზეგავლენას, როდესაც დაზარალებული მოქალაქეები მათ უზიარებენ ინფორმაციას დაყარალებისა და დახრჩობის შესახებ. ასევე, პერსონალისთვის განსაკუთრებით მძიმეა დაზარალებული ან გარკვეული საფრთხის ქვეშ მყოფი ადამიანების გახშირებული ან გაძნელებული სუნთქვის მოსმენა. მნიშვნელოვან სტრესულ ფაქტორს ასევე მიეკუთვნება ასფიქსიათან დაკავშირებული ეპიზოდები, როდესაც ხდება სუნთქვის შეწყვეტა. კვლევის განხორციელების პროცესში სააგენტოში დაფიქსირდა მაღალსტრესული ზარების მცირე რაოდენობა და სტანდარტული გადახრის დიაპაზონის ფართო მაჩვენებელი.

## თავი II.

### 1-1-2-ის სააგენტოს მოკლე მიმოხილვა, თანამშრომლების ფსიქოლოგიური დახმარების პროგრამა

ქოლ-ცენტრის ოპერატორის როლი (ის ამოცანები და ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე)

გადაუდებელი სამედიცინო თუ სამაშველო დახმარების მიღების პირველი ეტაპია 112-ში ზარის განხორციელება. დღის განმავლობაში შესული უამრავი ზარი აერთიანებს დახმარების თხოვნების ნაკადს, რასთან გამკლავებაც არც თუ ისე მარტივია. როგორ ახერხებენ 112-ის თანამშრომლები იმუშაონ ემოციურად დატვირთულ გარემოში და როგორ უმკლავდებიან სამუშაო სტრესს, რომელიც აფერხებს გადანყვეტილების მიღების პროცესს? იმისათვის, რომ ამ შეკითხვებს გაეცეს პასუხი, საჭიროა უფრო ღრმად შევიხედოთ 112-ის შიდა ორგანიზაციულ სამზარეულოში.

ქოლ-ცენტრის ოპერატორის პასუხისმგებლობა გულისხმობს შემომავალი ზარების მიღებას, დახმარების მსურველისგან დეტალური ინფორმაციის გამოკითხვას, იმისათვის, რომ განსაზღვროს პრობლემის ან დაზიანების სირთულე (რაში მდგომარეობს პრობლემის არსი) და შესაბამისად, ამ ადამიანისთვის შესაბამისი დახმარების განწევას. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანის სამედიცინო დაზიანების ან მისი ცუდად ყოფნის შესახებ შემოსული ნებისმიერი ზარი პრიორიტეტული გახლავთ, დახმარების პროცესს შეიძლება ართულებდეს ზარის განმხორციელებლის მხრიდან პანიკური ყვირილი, ტირილი ან არალოგიკური მოთხოვნები. კარგად მომზადებული ქოლ-ცენტრის ოპერატორი მსგავს სიტუაციებში იყენებს ინტერპერსონალურ და კრიზისის მართვის უნარებს, რათა შეძლოს ამ დისტრაქტორების (ყურადღებს გამფანტავების) მიღმა ძირითადი პრობლემის გამოდიფერენცირება, აკონტროლოს საუბარი, დაამშვიდოს მოსაუბრე და მიიღოს მისგან მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. ამისათვის ის იწყებს ისეთი

შეკითვების დასმას, რომელზე პასუხის გაცემაც არ გაუჭირდება დახმარების მიღების მსურველს. მსგავსი „გამოკითხვა“ გრძელდება მანამ, სანამ დამხმარე არ გაერკვევა სიტუაციაში (არსებულ სიცოცხლისათვის პოტენციურად საშიშ მდგომარეობაში), ამის შემდეგ კი იგი ინფორმაციას აწვდის შესაბამის სტრუქტურას (სახანძრო-სამაშველოს, პოლიციას ან/და გადაუდებელ სამედიცინო დახმარებას). ძირითად შემთხვევაში, ქოლ-ცენტრის ოპერატორი პასუხისმგებელია მართოს შემომავალი ზარი და ამავდროულად, შესაბამისი სტრუქტურის ინფორმირებით უზრუნველყოს პირველადი დახმარების განწვეა ან/და ზარის განმხორციელებელს მისცეს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რჩევა. ამისათვის საჭიროა 112-ის თანამშრომელი უმაღლეს დონეზე ფლობდეს თითოეული რესურსისა და ადგილის შესახებ ინფორმაციას, რომ შესაბამისი რესურსი დროულად გაგზავნოს საჭიროების ადგილზე. ასევე, მნიშვნელოვანია ეფექტური საკომუნიკაციო და ხმის ამოცნობის საბაზისო უნარების ფლობა.

ქოლ-ცენტრის ოპერატორის უპირველესი მოვალეობა დამხმარე ადამიანური რესურსების ინფორმაციული მხარდაჭერაა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მან ზარი უნდა განახორციელოს ინფორმაციის დასაზუსტებლად, მიანოდოს მონაცემები პაციენტის ლოკაციის შესახებ ან გაგზავნოს მედიკოსებთან ისეთი პირი, ვინც მიმართულებას უჩვენებს მათ. ქოლ-ცენტრის ოპერატორები, ასევე, მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სტაფის უსაფრთხოებაშიც. მათ პირველებს აქვთ სიტუაციის შეფასების შესაძლებლობა და თუკი აღმოაჩენენ, რომ თანამშრომლებს ძალადობრივ გარემოში უწევთ მოხვედრა, ამის შესახებ წინასწარ უნდა შეატყობინონ, რათა შეძლონ შესაბამისი რესურსების მობილიზება.

მრავალ ამოცანაზე ერთდროულად მუშაობა, ქოლ-ცენტრის ოპერატორის სამუშაოს მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. არაერთ ფაქტორს და ბარიერს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს ისეთ ამოცანებზე, როგორცაა გადანწყვეტილების მიღება შეზღუდულ დროში, ხელმისაწვდომი მხარდაჭერის ხარისხი რესურსების მინოდებისა და გადანწყვეტილების მიღების მართვისას, ეფექტური კომუნიკაცია, კოორდინაცია, კოოპერაცია და ორმხრივი ინფორმირება სპეციალისტებს შორის. საბოლოოდ, ისეთი



ფსიქოლოგიური ფაქტორები, როგორცაა ინტერპერსონალური უნარები, ადაპტური ქცევა და კოპინგის სტრატეგიები, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინდივიდუალურ საფეხურზე.

### **გადაწყვეტილების მიღება**

სწრაფი და კომპლექსური ანალიტიკური გადაწყვეტილების ერთდროულად მიღებამ შეიძლება გამოიწვიოს დახმარების ხარისხის შემცირება. უფრო მეტიც, გადაწყვეტილების მიღების გართულება და სტრესის დონის გაზრდა შეიძლება გამოიწვიოს ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციონალური მხარდაჭერის ნაკლებობამაც (ზარების გადატვირთვა, არასაკმარისი სტაფი, პრიორიტეტების არასწორად დალაგება, არასაკმარისი ამბულატორიები, შეფერხება მუშაობაში და სხვ.).

### **გადაუდებელი ზარის მიღების ფსიქოლოგიური ასპექტები**

გადაუდებელი სამსახურის ოპერატორებს ყოველდღე უწევთ მწვავე ინციდენტების, ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის ტრაგიკული დაღუპვის შესახებ ინფორმაციის მოსმენა. მიუხედავად ამისა, ისინი ცდილობენ სწრაფად გადაახარისხონ საჭირო ინფორმაცია, თუმცა მდგომარეობას ართულებს ფაქტი, რომ ისინი ვერ ხედავენ მოსაუბრეს, გარდა ამისა, ისეთი საკომუნიკაციო საშუალება, როგორცაა ტელეფონი, ვერ უზრუნველყოფს ჭარბი რაოდენობის ინფორმაციის დახარისხებას. აქედან გამომდინარე, ზოგჯერ ოპერატორებიც უშვებენ შეცდომას და იღებენ არასწორ გადაწყვეტილებებს.

გადაუდებელი სამსახურის ოპერატორები უნდა ფლობდნენ ტექნიკურ, სამედიცინო და ფსიქოლოგიური მდგომარეობის მართვის უნარებს, ასევე მუდმივად უნდა გადიოდნენ გადამზადებას და შესაბამისი სპეციალისტისაგან იღებდნენ ფსიქოლოგიურ მხარდაჭერას. შვედეთში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევა<sup>15</sup> აღწერს კომუნიკაციის სირთულეებსა და არასათანადო რესურსების არსებობას 112-ის ბაზაზე. კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა, რომ ისეთი პიროვნული უნარები, როგორცაა ცოდნა, გამოცდილება, სიტუაციისადმი

---

<sup>15</sup>Forslund, Kihlgren და Kihlgren (2004)

სენსიტიურობა, ინსაითი, ემპათია და ინტუიცია უზრუნველყოფს ზარების მიღებასთან დაკავშირებული სირთულეების აღმოფხვრას.<sup>16</sup>

ქოლ-ცენტრის ოპერატორის შესასრულებელი ამოცანები მოიცავს ისეთ ურთიერთდაკავშირებულ პროცესებს, რომელსაც წარმართავს კოოპერაციული სამუშაო სიტუაცია, სადაც ცხოვრების რთულ სიტუაციაში სხვებისადმი დახმარების განწევა თანამშრომლებში ზრდის პასუხისმგებლობის გრძობას და უზრუნველყოფს შესრულების მაღალ დონეს.

გადაუდებელი ზარების მიღების პროცესი ოპერატორისგან მოითხოვს კოგნიტურ, ემოციურ და ქცევითი რეაქციების თანმიმდევრულობას, რადგან გადაუდებელი სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მიღება ხშირად ხდება კომპლექსურ ემოციურ და სოციალურ სიტუაციებში. სიტუაციის ანალიზი მოითხოვს სინთეზის, აბსტრაგირების, სპეციფიკაციისა და პრიორიტიზაციის პროცესს. რაც შეეხება ზარების მიღების მარტივ ამოცანას, მისი მიზანია მენტალური პროცესების სწრაფი, ეფექტური და მოქნილი კოორდინაცია. *ინფორმაციის ანალიზის პროცესში ჩართულია აღქმა და სენსორული სისტემები (უმთავრესად სმენისა და მხედველობის); სენსორული აღქმისა და მოტორული უნარების კოორდინაცია; კონცენტრაცია და ყურადღების სწრაფი გადანაცვლების უნარი; სივრცითი ორიენტაცია (ვანსაკუთრებით, რუკებთან მუშაობისას); წარმოსახვა; სწრაფად დამახსოვრებისა და მოსმენილი ფაქტების საკუთარი ინტერპრეტაციისაგან დიფერენცირების უნარი.* ოპერატორებს ზარების მიღებასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებაში ეხმარება კარგად განვითარებული ლოგიკა, სინთეზური და ანალიტიკური აზროვნება.

ზარების მიღების ამოცანა აერთიანებს ფაქტორთა ჯგუფს, რომელთან დაკავშირებული სირთულეებიც იყოფა 3 ნაწილად:

1. **მენტალური გადაძაბვა და გადაწყვეტილებისმიღების სირთულე** - თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ოპერატორი იღებს საექვო ინფორმაციას ან ეს

<sup>16</sup>Svensson, Martin (2012), Routes, Routines and Emotions in Decision Making of Emergency Call Takers, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Dissertation Series No. 2012:04

ინფორმაცია ეხება ისეთ აქტივობებს, რომელიც პოტენციურად გამოიწვევს სხვა ადამიანის დაზიანებას.

2. **ინტერპერსონალური სირთულეები** - უკავშირდება ზარის განმარტოებლობის ნდობის მოპოვების პროცესს და იწვევს ემოციურ დისტრესს;

3. **კომპლექსური ფაქტორები** - დაკავშირებული დროსა და ენერჯიასთან, განსაკუთრებით, ისეთ ამოცანებთან, რომელიც შეზღუდულია დროსა და სივრცეში ეფექტური ოპერირების თვალსაზრისით.

#### **ზარის მიღების პროცესის სტრეს-ფაქტორები:**

- კრიტიკულ სიტუაციებში უმწიბროების განცდა და გადაუდებელ სიტუაციაზე გავლენის მოხდენის უუნარობა, გამონვეული ობიექტური ფაქტორებით (მაგ: შორი დისტანცია შემთხვევის ადგილიდან), ემოციური გადატვირთვა (რომელიც შესაძლოა უკავშირდებოდეს ინფორმაციას, ბავშვების დაღუპვის, მასობრივი დაზიანების შემთხვევების, საკუთარი ოჯახის წევრების დაზიანების შესახებ);

- გადაწყვეტილების მიღების ავტონომიასა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებული შეზღუდული გარემოპირობები, სადაც შეუძლებელია სიტუაციის სწრაფი და ზუსტი შეფასება.

- არც თუ იშვიათად, გადაუდებელ სიტუაციაში ოპერატორებს უწევთ დაუმსახურებელი ლანძღვის მოსმენა, რის შედეგადაც რთულდება კომუნიკაცია. გარდა ამისა, ისინი იმყოფებიან შეზღუდულ გარემოში და გადაუდებელი სიტუაციას ვერ აღიქვამენ სწორად. ამას შეიძლება ართულებდეს კრიტიკული სიტუაციის მახასიათებლების სწრაფი ცვლილებაც.<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Frontline stress behind the scenes: Emergency medical dispatchers [www.tema.ca/Dispatcher\\_Stress.pdf](http://www.tema.ca/Dispatcher_Stress.pdf)

- მხარდაჭერითი სისტემების გაუმართავი მუშაობა (საკომუნიკაციო ქსელებისა და დანადგარების, პროგრამების გაუმართაობა).

- მნიშვნელოვანი და საჭირო რესურსების სიმწირე (მაგ: ამბულატორიების).

- ორგანიზაციის მუშაობის პრობლემები, გადასაჭრელი ამოცანების სიჭარბე, მუშაობა არაადეკვატურ გარემოებებში, არაადეკვატური ხელფასი, სარისკო სამუშაო ურთიერთობები, ფიზიკურად იზოლირებული და შემლუდული სამუშაო სივრცე (სტრესისგადაჭრისა და სოციალიზაციის პრობლემა), რელაქსაციისათვის აუცილებელი დროსა და ადგილის ხელმიუწვდომობა.

- არამიზნობრივი ფორმალური გადამზადება და არასწორი ამოცანების დასახვა, რაც პრობლემების სახით თავს იჩენს გადანწყვეტილების მიღებაში.

- საზოგადოებაში ცოდნის ნაკლებობა გადაუდებელი სამსახურის ქოლ-ცენტრის ოპერატორების შესახებ (მედია ხშირად ფოკუსირდება სამაშველო სამსახურებზე და არა ოპერატორების მუშაობაზე), რაც იწვევს საზოგადოების მხრიდან არაჯანსაღ დამოკიდებულებას (ნეგატიური სამოქალაქო რეაქციები).

ამ ფაქტორებსა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ოპერატორების სამუშაო წარმოადგენს კომპლექსური ამოცანების კრებულს, რომელიც დაკავშირებულია მაღალ სტრესფაქტორებსა და პროფესიულ გადანვასთან. სამუშაო პირობებში სტრესის ზრდას, როგორც წესი, იწვევს თანამშრომლის მაღალი პროდუქტიულობა. დროთა განმავლობაში, მისი მოტივაცია ეცემა და მუდმივად დაძაბულ გარემოში მუშაობა ზრდის სტრესისადმი მონწყვლადობას. მიუხედავად ამისა, სტრესის სიმპტომები და გამათრთხილებელი ნიშნები ყველა ადამიანთან ინდივიდუალურად ვლინდება, ამიტომ თითოეულ „სასიგნალო“ გათრთხილებას უნდა მიეცეს ყურადღება, რომ არ გახდეს პროფესიული გადანვის „მსხვერპლი“ (Nixon,1979). ქოლ-ცენტრის ოპერატორების ყოველდღიურ სამუშაო გარემოს ახასიათებს ე.წ. „სტრესის დაგროვება“, ამიტომ რეკომენდირებულია, რომ დროულად ამოიციონ დეპრესიისა და გადანვის ადრეული ნიშნები, იპოვონ განსხვავებები სტრესთან დაკავშირებულ კრიტიკულ

შემთხვევებსა და კუმულაციურ<sup>18</sup> სტრესორებს შორის. იდეალურ ვარიანტში, 112-ის სამუშაო განრიგში ჩართული უნდა იყოს სტრესის მართვის პროგრამაც, რადგან მხარდაჭერას საჭიროებენ არა მხოლოდ რიგითი მოქალაქეები, არამედ თავად მომუშავეებიც.

ინდივიდუალურ საფეხურზე სტრესის მენეჯმენტი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგ მეთოდებს - *კუნთების რელაქსაცია, მედიტაცია, ბიოფიდბეკი<sup>19</sup> და კოგნიტური სტრატეგიები* ანუ დასაქმებულთათვის იმის სწავლება თუ როგორ შეამცირონ ფსიქო-ფიზიოლოგიური და სუბიექტურად განცდილი დისტრესი. მნიშვნელოვანია ისეთი უნარების გაძლიერება, როგორცაა სამუშაოსთან დაკავშირებული *სტრესის კოპინგი*. სხვა ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ქოლ-ცენტრის ოპერატორები უნდა იყვნენ კვალიფიცირებული სტრესის მართვის საკითხებშიც. თითოეულ მათგანს პერიოდულად უნდა უტარებდნენ ფსიქოლოგიურ ტესტებს, რათა ხელთ ჰქონდეთ ამ ტესტის მონაცემები და საჭიროების შემთხვევაში, დროულად მართონ საკუთარი სტრესი. რელაქსაციური ტექნიკების გამოყენება როგორც სახლში, ისე სამუშაო ადგილზე, მკვეთრად ამცირებს დაძაბულობის განცდას. სტრესის შემცირებაზე გავლენას ხარისხიანი სუპერვიზიაც ახდენს. ხორვატიული *PSAP (Public Safety Answering Points)-ის* მენეჯმენტი გასცემს რეკომენდაციას, რომ 112-ის ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს სტრესის მართვის საკუთარი გეგმა და თითოეულისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ფსიქოლოგიური დახმარება. სტრესის მართვის პროგრამები ინსტიტუციონალურ საფეხურზე უნდა ეფუძნებოდეს ქოლ-ცენტრის ოპერატორების სტრეს-ფაქტორთა კომპლექსურ ანალიზს და გათვალისწინებული უნდა იყოს სამუშაო გარემოს ერგონომიკა (იხ.ქვემოთ).

---

<sup>18</sup>კუმულაციურ სტრესს იწვევს ქრონიკულად სტრესულ სიტუაციებში მუშაობა. ის სხვადასხვა სტრეს-ფაქტორის აკუმულირების შედეგია, როგორცაა მაგალითად - რთული სამუშაო გარემო, კომუნიკაციის ნაკლებობა, მრავალჯერადი ფრუსტრაცია, დასვენების, განტვირთვისთვის არასაკმარისი დრო და სხვ.

<sup>19</sup>**Biofeedback**(*სამედ. ტერმინი*) -თვითრეგულაციის ტექნიკა, რომლის დახმარებითაც ადამიანები (*პაციენტები*) სწავლობენ იმას თუ როგორ გავლენას ახდენს ცხოვრებისეული სტრესი მათ ფიზიკურ ჯანმრთელობაზე და ფიზიოლოგიური მდგომარეობის მოდიფიცირების გზით ცდილობენ გაიუმჯობესონ ფიზიკური, მენტალური, ემოციური და სულიერი ჯანმრთელობა.

## ფსიქოლოგიური გადაღლა

სამუშაო პირობებიდან გამომდინარე, 112-ის თანამშრომლებში ფსიქოლოგიური გადაღლა დაკავშირებულია ყურადღების სისტემატურ გამახვილებასთან, დავალების სირთულესთან, გარეგან და შინაგან სამუშაო გარემოსა და ინდივიდუალურ შესაძლებლობებთან.<sup>20</sup> ოპერატორების ფსიქოლოგიურ გადაღლას სხვადასხვა ფაქტორი იწვევს. ესენი გახლავთ:

- შესასრულებები ამოცანების არსი, დღის განმავლობაში უამრავი ზარის მიღება, კანონიერ პასუხისმგებლობაზე ზრუნვა, შეცდომის დაშვების შიში, რაც იწვევს დაძაბულობის განცდას;
- სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ფაქტორები, როგორცაა ხმაური, ჰაერის ცირკულაციის პრობლემები და სხვა;
- სოციალური ინტერაქციის სოციო-პათოლოგიური ფაქტორები - კონფლიქტები და მაფრუსტრირებელი გამოცდილება როგორც ზარის განმახორციელებლებთან, ისე გუნდის წევრებთან;
- ლიმიტირებული ან არარსებული საშუალება რთული ემოციების გამოსახატად, სოციალური მხარდაჭერის არარსებობა.

ინდივიდუალური უნარები, მათ შორის მოტივაცია და როლთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულება მომუშავეზე გავლენას ახდენს როგორც პოზიტიური ისე ნეგატიური გზით. როდესაც პიროვნული მოლოდინები არ არის თანხვედრაში რეალობასთან და სტრესის დაძლევის გზებიც ნაკლებად ხელმისაწვდომია, შესაძლოა ის გადაიზარდოს პათოლოგიურ მდგომარეობაში და გამოიწვიოს მწვავე სტრესული რეაქციები, როგორც გახლავთპტსა (*პოსტ-ტრავმატული სტრესული აშლილობა*) და *გადაღვის სინდრომი (Burnout Syndrome)*.

---

<sup>20</sup> Gawel G. Analyses of psychological workload in nursing positions, In: Ksykiewicz-Dorota A., editor, Management in nursing, Lublin 2005, p.434-8

## ინდივიდუალური კოპინგ სტრატეგიები

უბედური შემთხვევები ან კატასტროფები შესაძლოა რანჟირებდეს მკაცრიდან შედარებით უმნიშვნელო შედეგების მქონე ფაქტორებამდე და ქმნიდეს დახმარების განწევისათვის შეზღუდულ გარემოს. ქოლ-ცენტრის ოპერატორი კი ვალდებულია დაძლიოს მსგავსი, მენტალურად რთული სიტუაციები და ეფექტურად უპასუხოს გამონწვევებს. უბედური შემთხვევის ადგილზე სამუშაო პირობები დამოკიდებული გახლავთ თავად ამ შემთხვევის ტიპზე, დროის ხანგრძლივობაზე, გადაუდებელი დამხმარე ძალების რაოდენობაზე. თუკი ოპერატორმა დროულად ვერ გამოავლინა კოპინგ უნარები, შესაძლებელია, რომ სტრესი და გადაღლა გადაიქცეს დეპრესიად, ზოგიერთ შემთხვევაში კი - როგორც ზემოთ ვახსენეთ, განვითარდეს *PTSD (Post Traumatic Stress Disorder)*. კვლევების<sup>21</sup> შედეგად შემუშავდა ის ზოგადი სტრატეგიები, რაც დასაქმებულებს ეხმარება უბედური შემთხვევისას განცდილი სტრესის პრევენციასა და მის გადაჭრაში:

- ძილი / დასვენების ცხრილის შედგენა
- ნუტრიცია - რეგულარული და ჯანსაღი კვება
- ვარჯიში - სიარული ან სირბილი
- ალკოჰოლის/ნარკოტიკების მოხმარების თავიდან არიდება
- იუმორი - იუმორის ბუნებრივად გამოხატვა სტრესის დაძლევის ხელს

### უნყოფს

- ფსიქოლოგიური განტვირთვა და სასიამოვნო მოვლენებზე ფიქრი
- ღრმად ჩასუნთქვა და რელაქსაცია
- გარშემომყოფებთან ხშირი საუბარი
- განმარტოვება - ზოგიერთი ადამიანს მართლობა სიმშვიდეს ანიჭებს.

ცვლილებები ძილში, მადაში, ურთიერთობებში, შემანუხებელი სიზმრების ხილვა ან დეპრესიის სხვა ინდიკატორები შეიძლება გრძელვადიანი ემოციური ტრავმის ნიშანი იყოს

<sup>21</sup> Keane, T.M. & Piwowarczyk, L.A. (2006). Trauma, terror, and fear: Mental help professionals respond to the impact of 9/11 – an overview. In L.A.

და საჭიროებდეს მხარდაჭერის მოძიებას. დახმარების მოძიების გადავადებას შეუძლია გამოიწვიოს როგორც ფიზიკური, ისე მენტალური დაავადებები. სამწუხაროდ, სამაშველო სამსახურის პროფესიონალები (მათ შორის ოპერატორები) ზოგჯერ ვერ აცნობიერებენ საკუთარ თავისათვის დახმარების საჭიროებას. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ 112-ის სამუშაო ადგილზე დაინერგოს ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკებისა და ინტერვენციის პროგრამები.

### **ფსიქოლოგიური ინტერვენციის შესაძლებლობები**

განვითარებულ ქვეყნებში ყველაზე ხშირად გამოყენებული ინტერვენციის საშუალებები მოიცავს შემდეგს:

- **კრიტიკული შემთხვევის სტრესის მენეჯმენტი** - ეს გახლავთ ინტერვენციის პროტოკოლი, რომელიც შეიქმნა სპეციალურად ტრავმატული მოვლენების მართვისათვის. ფორმალური, მაღალსტრუქტურირებული და პროფესიონალური პროცესი განკუთვნილია მათთვის, ვინც მონაწილეობდა კრიტიკული შემთხვევების მართვაში. აქ მათ საშუალება ეძლევათ, ერთმანეთს გაუზიარონ გამოცდილება, გამოხატონ დაგროვილი ემოციები, ისწავლონ სტრესის რეაქციებისა და სიმპტომების გამოვლინების შესახებ და საჭიროების შემთხვევაში, მიიღონ შესაბამისი დახმარება. ეს არ გახლავთ ფსიქოთერაპია. ეს არის კონფიდენციალური, მოხალისეობრივი და საგანმანათლებლო პროცესი, რომელსაც ზოგჯერ, „პირველად ფსიქოლოგიურ დახმარებასაც უწოდებენ.“ აღნიშნული პროტოკოლი პირველად შეიქმნა ომის ვეტერანებისა და სამოქალაქო შენაერთებისათვის (პოლიცია, სახანძრო, სამაშველო, ამბულატორია და გადაუდებელი დახმარება), მოგვიანებით კი ადაპტირდა და გამოიყენება ყველგან, სადაც ფიქსირდება შესაძლო ტრავმატული მოვლენები. არსებობს კრიტიკული შემთხვევისას განცდილი სტრესის მართვის სხვადასხვა მეთოდი, რომელიც გამოიყენება სიტუაციურად. ინტერვენციის ეს ფორმა შეიძლება წარმართოს როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფებში, ოჯახებში და სამუშაო ადგილზე. იგი მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:



**დებრიფინგი**(*Critical Incident Stress Debriefing (CISD)*) - პრევენციული სახის ინტერვენციის ფორმა, რომელიც მოიცავს ჯგუფურ შეხვედრებს ან დისკუსიას ცალკეულ კრიტიკულ შემთხვევასთან დაკავშირებით. ინტერვენციის მთავარ პრინციპებზე დაყრდნობით, იგი შექმნილია იმისათვის, რომ შეამსუბუქოს კრიტიკული სიტუაციის ზეგავლენა და დაეხმაროს ადამიანებს სტრესთან ასოცირებული მოვლენების გადახარშვაში. დებრიფინგს ფასილიტაციას უწევს სპეციალურად გადამზადებულიგუნდი, რომლის შემადგენლობაშიც შედის პროფესიონალი და თანასწორგანმანათლებელთა პერსონალი. იდეალურ შემთხვევაში, დებრიფინგი უნდა დაიგეგმოს კრიტიკული ინციდენტიდან 24-72 საათის განმავლობაში.

**„განმუხტვა“** - დებრიფინგის ნაკლებად ფორმალური და შედარებით მოკლე ინტერვენციის ფორმა. გრძელდება 30-დან 60 წუთის განმავლობაში. მნიშვნელოვანია, ჩატარდეს ინციდენტიდან 1-4 საათის შუალედში. დებრიფინგის მსგავსად, „განმუხტვაც“ კონფიდენციალური და მოხალისეობრივი შესაძლებლობაა, რითაც ადამიანმა სწავლობს სტრესის მართვას,გარშემომყოფებს უზიარებს შემთხვევასთან დაკავშირებულემოციებს. ამ პროცესის მთავარი მიზანი გახლავთ ადამიანის დამშვიდება, სტაბილიზება, რის შემდეგაც იგი კვლავ უბრუნდება თავის რუტინას.

**„სედიისა და დანაკარგის სესია“** - სტრუქტურირებული, ინდივიდუალური სესია, რომელიც დაკავშირებულია გარდაცვალებასთან დაადამიანებს ეხმარება ჩანვდნენ საკუთარ ნეგატიურ რეაქციებს.

• **ტრენინგები და ვორქშოპები** - კრიზისთან დაკავშირებული ტრენინგის პოტენციური სარგებლიანობა:

- სტაფის წევრები ხდებიან უფრო მეტად დარწმუნებული საკუთარ შესაძლებლობებში, რომ შეუძლიათ მართონ კრიზისული სიტუაციები;

- სტაფის წევრები და კონსულტანტები ფლობენ მეტ ცოდნას, შესაბამისად გასცემენ კვალიფიციურ დახმარებას.

- კრიზისის ჩართულობისა და მისი მართვის ტექნიკების ფლობა  
ამაღლებს თანამშრომლების შრომისნაყოფიერებას<sup>22</sup>

ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის კონცეფცია ეფუძნება *თანასწორგანმანათლებელთა* მხრიდან დახმარების განწევას, რომელსაც უზრუნველყოფს დასაქმებულთა სპეციალურად გადამზადებული გუნდი. ისინი თავიანთ თანამშრომლებს ეხმარებიან პიროვნულ და სამსახურთან დაკავშირებული პრობლემების დაძლევაში. ასეთი მხარდაჭერის პროგრამები ფოკუსირდება ყოველდღიური ცხოვრების გამოცდილებაზე. ეს პროგრამა კარგად მუშაობს პრობლემის საწყის სტადიაზე.

ზოგადი პოპულაციის სხვა წევრების მსგავსად, გადაუდებელი სამსახურის ქოლ-ცენტრის ოპერატორებს შესაძლოა ჰქონდეს გენეტიკური წინასწარგანწყობა მენტალური პრობლემების მიმართ, რომელიც გადაუდებელ სიტუაციებში მწვავედ ან ვითარდება ახალი მენტალური პრობლემის სახით. ფსიქოლოგიური პრობლემების განვითარების პრევენციისათვის საჭიროა მენტალური ჯანმრთელობის პროფესიონალთან ვიზიტი და დროული მკურნალობა. მსგავსი რესურსების გამოყენების ბარიერი, შეიძლება გახლდეთ საზოგადოებაში არსებული სტიგმა, რომელიც უკავშირდება შფოთვის, დეპრესიის ან შემანუხეხელი აზრების სიმპტომებს. სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი შეიძლება გაუარესდეს ან შემსუბუქდეს ინსტიტუციონალური ფაქტორებიდან გამომდინარე, რასაც უფრო ვრცლად ქვევით განვიხილავ.

### **ერგონომიკა**

განვითარებულ ქვეყნებში, 112-ის ოპერატორები სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროფილით არიან წარმოდგენილნი. რაც მათ აერთიანებთ - ეს გახლავთ გამოცდილების გამოყენება, საკუთარი ცოდნისა და პროფესიონალური უნარების მიმართვა შესასრულებელ ამოცანებზე, ხარისხიანი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა და საჭიროების მიხედვით, სამაშველო სამსახურების ინფორმირება. როგორც საყოველთაოდ ცნობილია, სამუშაო საათი უნდა განისაზღვრებოდეს თითოეული ოპერატორისთვის დღეში მაქსიმუმ

<sup>22</sup> Roberts, A. (2006). Assessment, crisis intervention, and trauma treatment: the integrative act intervention model. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 2(1), 1-22. A.R. Roberts, *Crisis Intervention Handbook 2005* p.157

8 საათის ოდენობით, რაც კვირაში 40 საათს უდრის. ამ დროზე დამოკიდებულია საქმის შესრულების ხარისხი და დასაქმებულის კმაყოფილება, ამასთან ერთად, გაცდენების საერთო რაოდენობაც, რაც საკმაოდ მცირე გახლავთ. გარდა ამისა, კვლევების თანახმად დადასტურებულია, რომ ძირითადი პრობლემა, რაც სამუშაო გარემოდან მომდინარეობს, უკავშირდება ხმაურს, ყურსასმენების გრძელვადიან გამოყენებას, დიდ დროით ჯდომის გამო ფეხების დაბუყებასა და შებლუდულ კომუნიკაციას თანამშრომლებთან. ქოლ-ცენტრის სამუშაო გარემოს ერგონომიკა დამატებითი ფაქტორი გახლავთ თანამშრომლების კეთილდღეობისათვის. ერგონომიკულად სწორი გარემოს შექმნა თანამშრომლებს თავიდან აარიდებს დისკომფორტსა და დაზიანებას, გაზრდის მათ პროდუქტიულობას.

**ერგონომიკა** ნიშნავს ადამიანზე სამუშაო გარემოს მაქსიმალურად მორგებას. აქ იგულისხმება როგორც ფსიქოლოგიურად, ისე ფიზიკურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნა. ხშირად, ქოლ-ცენტრის ოპერატორებს უწევთ დიდი ხნით ჯდომა, სხვადასხვა დავალების შესრულება კომპიუტერთან და ტელეფონთან, რაც გარდა სარგებლიანობისა, იწვევს ისეთ ფიზიკურ დაავადებებს, როგორიცაა კუნთებისა და ზურგის ტკივილი, თვალების გადაღლა და განმეორებითი დაძაბულობის სინდრომი (მაჯის სინდრომი), ასევე სამუშაო სტრესი - დაკავშირებული ფსიქოლოგიურ პრობლემებთან.

### **პოტენციური რისკები**

სამუშაო გარემოსთან არსებული რისკები მრავალმხრივია და მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს:

- სამუშაო ადგილის დიზაინი და ერგონომიკა
- სამუშაო სივრცე
- ვენტილაცია
- ყურსასმენების გამოყენება
- ხმაური
- განმეორებადი დავალებების შესრულება

- არაჯანსაღი ფსიქოლოგიური გარემო

### **რისკის მართვის პროცესი**

დასაქმებულების უზრუნველყოფა საჭირო ინფორმაციით, დაეხმარება სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული რისკების არიდებაში. ეს პროცესი კი მოიცავს 4 ნაბიჯიან ციკლს:

#### **1. რისკების იდენტიფიკაცია**

როგორია სამუშაო პოზა, რა განმეორებითი მოძრაობები სრულდება მუშაობისას, სამუშაო დროს ხანგრძლივობა, სამუშაო ადგილის განათება, ფსიქოლოგიურად მოქმედი ფაქტორები, მანქანა-დანადგარების მუშაობა და ელექტროობის უზრუნველყოფა.

#### **2. რისკების შეფასება**

რისკის შეფასება გულისხმობს თუ რა სახის შემთვევები შეიძლება გამოიწვიოს მან და რამდენად სერიოზული შეიძლება იყოს მისი შედეგი. ამისათვის რეკომენდირებულია:

- რისკებთან დაკავშირებული ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესახებ ინფორმაციის თელობა;
- ისეთი ფაქტორების იდენტიფიკაცია, რომელიც იწვევს რისკებს;
- რისკის აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანი ნაბიჯების იდენტიფიკაცია;

#### **3. რისკის კონტროლი**

რისკის გაკონტროლება შესაძლებელია იმის გაანალიზებით თუ რა არის გასაკეთებელი სამუშაო ადგილზე უსაფრთხოების შესანარჩუნებლად.

*ელემინაცია.* ქოლ-ცენტრში დიდი მოცულობის მქონე მონაცემთან გამუდმებულმა მუშაობამ შეიძლება გამოიწვიოს ძვალ-კუნთოვანი დაზიანება, რაც

გამოიხატება, კისრის, ბეჭების, ხელების და მაჯების ტკივილში. დამსაქმებლებმა უნდა გაიაზრონ, რომ ინფორმაციის მართვა სხვა გზებითაც არის შესაძლებელი და უნდა იზრუნონ სამუშაო ტექნოლოგიების გაუმჯობესებაზე.

*შეცვლა.* ეს გულისხმობს რისკის ჩანაცვლებას ნაკლებად სარისკო საშუალებებით. მაგ: სამუშაო ადგილის, პროცესის ან დანადგარების შეცვლა; ქიმიური საშუალებებით დეზინფექცია შეიძლება ჩანაცვლდეს ნაკლებად საშიში სანმენდი სითხეებით.

*იზოლაცია/ინჟინერია.* დიზაინის ცვლილება და ისეთი დანადგარების იზოლირება, რომელიც დიდ ხმაურს იწვევს ოფისში (პრინტერი, სკანერი და ა.შ.).

*ადმინისტრაციული კონტროლი.* რისკის შემცირება აქტიური გადამზადებითა და სუპერვიზიით.

#### **4. მიღწევების მონიტორინგი და შეფასება**

სამუშაო გარემოსა და პროცედურების ცვლილებასთან ერთად იცვლება რისკის სახეებიც. ამიტომ დამსაქმებლებმა უნდა უზრუნველყონ რეგულარული ინსპექტირება და დააფიქსირონ ახალი რისკები. ამის კარგი არგუმენტი გახლავთ სამუშაო პირობების გამო შექმნილი ფსიქოლოგიური პრობლემები, რაც ხშირად მწვავე სტრესის სახით ვლინდება და იგი როგორც სისტემატურ ყურადღებას, ისე მხარდაჭერასაც საჭიროებს.

## თავი III.

### 112 - საქართველო

#### 112-ის ფუნქციები

საქართველოში 112-ის მისიას წარმოადგენს ადამიანისთვის გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის დროის შემცირება.

1-1-2 არის ნომერი, სატელეკომუნიკაციო არხი, რომელიც შეიქმნა 2012 წელს იმ მიზნით, რომ ჩამოყალიბებულიყო გადაუდებელი დახმარებისა და საგანგებო სიტუაციების ეფექტიანი სისტემა.

112 წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელიც ექვემდებარება საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს.

სატელეფონო შეტყობინებით, 1-1-2 ნომერზე კომუნიკაციით, ქვეყნის ყველა რეგიონიდან, ყველა ლოკაციიდან, დღე-ღამის ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია მოითხოვოს გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენა საჭიროების შემთხვევაში. ოპერატორები ამუშავებენ მიღებულ ინფორმაციას და უმოკლეს ვადაში გადასცემენ ზუსტად განსაზღვრულ ისტანციას, ოპერატიული რეაგირებისათვის. ინფორმაციის გადაცემა :

პოლიციას

სახანძრო / სამაშველო სამსახურს

სასწრაფო სამედიცინო დახმარების ცენტრს

სატელეფონო ნომერი 112 არსებობს მთავარი მიზნისთვის, ეს არის ადამიანების სიცოცხლის დაცვა და სიცოცხლისათვის საფრთხის შემცველი შემთხვევის დროს გადაუდებელი დახმარების გაწევა; გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენა იმ შემთხვევაშიც, თუ გაქრობა ან დაზიანება ემუქრება კერძო და საზოგადოებრივ საკუთრებას.

112 არამხოლოდ საქართველოში, არამედ ევროპის ქვეყნებშიც აქტიურად მოქმედი სასწრაფო დახმარების უნიკალური ნომერია. 2009 წლის შემდეგ, ყოველ წელს 11 თებერვალი 11.02, ევროპის ქვეყანებში 112-ის დღედ არის აღიარებული და განსაკუთრებულად აღინიშნება. ეს დღე დანესდა ევროკომისიის, ევროპარლამენტისა და ევრო საბჭოს გადაწყვეტილებით.

112 - ის ფუნქციებში შედის:

✓ შეტყობინების მიღება სატელეფონო ნომრით 112. შეტყობინება ატარებს გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის აუცილებლობას და საგანგებო სიტუაციების შექმნის ხასიათს იმ სფეროში, რომელიც 112-ის საქმიანობას ექვემდებარება. სამსახურის ფუნქციაში შედის ასევე მიღებული შეტყობინების გაანალიზება, კერძოდ, მონაცემთა დამუშავება შესაბამისი ავტომატური რეჟიმის სისტემით ან სხვა რომელიმე ალტერნატიული ხერხის საშუალებით.

✓ შექმნილი საგანგებო სიტუაციისა და გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის შესახებ საჭიროების მიზნით მიღებული შეტყობინების ანალიზი და შესაბამისი სამსახურებისთვის ინფორმაციის სწრაფი გადაცემა.

✓ ასევე 112-ის სამსახურის ფუნქციაში შედის საგანგებო სიტუაციების შექმნისა და გადაუდებელი დახმარების საჭიროების დროს, სანამ ადგილზე დახმარების აღმოსაჩენად შესაბამისი რეაგირების სამსახური მივა, მისივე კომპეტენციის ფარგლებში, გაუწიოს საფრთხის ქვეშ მყოფ ადამიანებს სასიცოცხლოდ აუცილებელი კონსულტაცია, მიაწოდოს მას პირველადი, მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

✓ 112-ის ფუნქციას წარმოადგენს საზოგადოების ინფორმირებულობა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს და რა ნაბიჯები გადადგას საგანგებო და გადაუდებელი სიტუაციისა და შემთხვევის წარმოქმნის დროს.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - 112, ევროპის საზოგადოებრივი უსაფრთხოების ფორუმის (PSCE)

სრულუფლებიანი წევრია, მისი განწევრიანება მოხდა 2014 წლის 10 აპრილს. PSCE არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია. მის მისიას წარმოადგენს ადამიანების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა საგანგებო და კრიზისული სიტუაციების დროს. ასევე მის ფუნქციაში შედის საზოგადოებრივი უსაფრთხოების ინფორმაციული მართვის სისტემების გაუმჯობესება.

PSCE გამოირჩევა პარტნიორობისა და თანამშრომლობის მაქსიმალური უზრუნველყოფით. ორგანიზაციის სტრატეგია ითვალისწინებს იმას, რომ მათი თანამშრომლები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან მოსახლეობის უსაფრთხოებაზე, მუდმივად ფლობდნენ უახლეს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა ხდება მათ გარშემო, რათა დროულად და ოპერატიულად მოახდინონ აღქმა და რეაგირება. ამ მიზნით, ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავს საგანგებო სიტუაციების მართვაში ჩართული ადამიანების ურთიერთკავშირზე უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვით. ორგანიზაციის გამოცდილებას და ცოდნას მაქსიმალურად უნდა იყენებდეს საქართველოც.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - 112, ასევე ოფიციალური და სრულუფლებიანი წევრია ევროპის საგანგებო ნომრის ასოციაციისა - EENA . მასში განწევრიანება მოხდა 2013 წლის 3 სექტემბერს. EENA გახლავთ არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც ევროკავშირის მასშტაბით მუშაობს საგანგებო სიტუაციების მართვის ხარისხის ამაღლებაზე. ორგანიზაცია შეიქმნა 1999 წელს და იგი აერთიანებს საჯარო ხელისუფლების წარმომადგენლებს, მკვლევარებს, ასოციაციებს.

საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - 112 --ს გააჩნია საკუთარი პრომო მასალები. ეს არის **პრომოპროდუქცია** - 112-ის ჰოლოგრამით გამოსახული ჭიქები, მაისურები, ქუდები, მეხსირების ბარათები, დისკები, ბლოკნოტები, კალნდრები, საბავშვო გაკვეთილების ცხრილები, ბუშტები, კალმები და სხვ. **ბროშურა**, რომელშიც მოკლედ არის დახასიათებული 112-ის საქმიანობის დეტალები, როგორცაა: 112-თან დაკავშირების არხები, SMS და ვიდეო ზარები ყრუმუნჯი და სმენადაქვეითებული მოქალაქეებისთვის, მობილური აპლიკაცია ჩუმი განგაშისა - SOS და ჩატის ფუნქციებით, ოპერატირთან თანამშრომლობის წესები, ინფორმაცია



ევაკუატორით მომსახურების შესახებ, ინფორმაცია 112-ის სასწავლო ცენტრთან დაკავშირებით, საზოგადოებასთან ურთიერთობის საკითხები მათი ცნობიერების ამაღლების მიმართულებით, 112-ის კოსმიური ხომალდის შესახებ ინფორმაცია, რომელიც წარმოადგენს ინოვაციურ პროექტს, ნამდვილი 112-ის იმიტაციას, სადაც ბავშვები ეცნობიან საქმიანობის მოდელს, კონკურსში გამარჯვების შემთხვევაში კი ექვევნიან ნამდვილ 112-ს. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - 112 ყოველ წელს, 1 ივნისს, ბავშვთა დღეს, გამოავლენს „112-ის გმირს“. ამ დღეს ჯილდოვდებიან ის ბავშვები, რომელთაც გადაუდებელი შემთხვევის დროს ოპერატიულად მიმართეს 112-ს და მოახერხეს საგანგაშო სიტუაციის განმუხტვა. 112 მუდმივად ახორციელებს სვლას სვადასხვა ღონისძიებების ორგანიზებას, ბავშვებში გადაუდებელი შემთხვევების დროს ოპერატიული დახმარების აღმოსაჩენად 112-ის პოპულარიზაციისთვის. **ბროშურა ბავშვებისთვის** - ბავშვისთვის გასაგებ ენაზე მოიცავს 112-ის შესახებ მნიშვნელოვან დასაკვანძო საკითხებს. **სასწავლო ბარათები** - ასევე ბავშვებისთვის, რომელშიც განტავსებულია შემეცნებითი ხასიათის ქეისები, რითაც ბავშვი ისწავლის გადაუდებელი შემთხვევის დროს სწორ რეაგირებასა და ჩამოუყალიბდება მას სწორი უნარ-ჩვევები.

**საპატრულო პოლიციის დეპარტამენტი** - საქართველოს პოლიციის მუშაობის პროცესში ეყრდნობა საქართველოს სახელმწიფოებრიობის ტრადიციებს, ეფუძნება საქართველოს კონსტიტუციას. პოლიციის თანამშრომელი ჰუმანური და ეთიკური ღირებულებებით გამოხატავს ერთგულებას საკუთარი ხალხის მიმართ. საქართველოს პოლიციას დაკისრებული აქვს ვალდებულება, რომ: საქართველოში, როგორც დემოკრატიულ სახელმწიფოში, სადაც კანონის უზანაესობაა აღიარებული და ხალხი სამართლებრივი სახელმწიფოს კენ მისწრაფვის, თავისუფლების მაქსიმალური შესაძლებლობის ფარგლებში, პოლიცია იცავს ადამიანის თავისუფლებასა და უსაფრთხოებას. პოლიციელის ქმედებები ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ ის მოიპოვებს საზოგადოების მხრიდან მხარდაჭერას და კეთილგანწყობას, თანამშრომლობს მათთან. პოლიციელი ვალდებულია იყოს საქმის პროფესიონალი, თუმცა მხოლოდ

ეთიკის სრული დაცვით. ამ შემთხვევაში მისი ავტორიტეტის მაღლა იწევს, საზოგადოებასთან თანამშრომლობა ვითარდება, ნდობის ფაქტორი იზრდება და მეტად წარმატებულია შედეგისმომცემია მისი მუშაობა. პოლიციელისთვის, მისი მოტივაციის ასამაღლებლად, სტიმულისთვის მთავარია ღირსეული სამსახურის კუთვნილების აღქმა, რაც მას პროფესიული ღირსებისა და სიამაყის განცდას სძენს. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება ის პროფესიონალური კადრი, რომელიც ეთიკური წესების დაცვით შეასრულებს სახელმწიფოსთვის უმნიშვნელოვანეს საქმეს. პოლიციის ეთიკის ევროპული კოდექსის ამოცანაა პოლიციელმა პროფესიული ეთიკის ნორმების ერთგულებით განამტკიცოს მაღალზნეობრივი ღირებულებები, გაიღრმავოს სამსახურეობრივი მოვალეობების მიმართ პირადი პასუხისმგებლობის გრძნობა.

## 112-ის პერსონალის მოტივაცია საქართველოში

ისევე როგორც ნებისმიერ დემოკრატიულ სახელმწიფოში, საქართველოში იმისათვის, რომ ჩამოყალიბდეს გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და ეფექტური სახელმწიფო მართვის სისტემა, მთავრობის ადმინისტრაციამ 2015 წელს დაიწყო საჯარო მმართველობის რეფორმა. რეფორმაში ჩართულები არიან ევროკავშირისა და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის პროექტის (OECD/SIGMA) ექსპერტები. მათი შეისწავლეს საჯარო მმართველობაში არსებული პრობლემები, გააანალიზეს მათი გამომწვევი მიზეზები, შეიმუშავეს პრობლემის გადაჭრის გზები შემუშავეს რეფორმის გზამკვლევი 2020. მასში მოცემულია ამოცანები მიზნის წარმატების მისაღწევად. საქართველო ევროკავშირში ინტეგრაციის გზაზე სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე დადგა. საჯარო მმართველობის რეფორმა და მისი ეფექტიანი განხორციელება მნიშვნელოვანი ფაქტორია „საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმების“

მიმართულებით. ამდენად, აღნიშნული სიღრმისეული რეფორმები შეესაბამება ევროკავშირის საჯარომმართველობის მოდელს.

2018-2020 წლების სამთავრობო პროგრამის მიხედვით, ხელისუფლება ახორციელებს ქმედუნარიან, სამართლიან პოლიტიკას, ეფექტიანი საჯარო მმართველობის ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც ორიენტირებული იქნება თანამედროვე გამოწვევებზე და უპასუხებს ყველა მოთხოვნას ევროკავშირის მხრიდან.

საჯარო სამსახურის ახალი საკანონმდებლო ჩარჩო რა თქმა უნდა, უამრავ სიახლეს ითვალისწინებს, რაც უპირობოდ უნდა დაინერგოს პრაქტიკაში, თუმცა ამისათვის ეფექტიანი მიდგომის ჩამოყალიბება ამ ეტაპზეც მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. ამიტომაც, რეფორმის 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმაც აღნიშნული გამოწვევების დაძლევის ემსახურება. საჯარო სამსახურის რეფორმის ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში დაინერგოს პროფესიული საჯარო მოხელის ინსტიტუტი, ამოქმედდეს ისეთი რეგულაციები, რაც განაპირობებს საჯარო სამსახურის გათავისუფლებას პოლიტიკური გავლენისგან, ასევე ხელს შეუწყობს სამართლიანი კარიერული ზრდის სისტემის ფორმირებას. კანონისა და კანონქვემდებარე აქტების თანახმად, საჯარო სამსახურში მიღების წესი, საჯარო მოხელის პროფესიული ზრდის საკითხი გაცილებით მეტწილად მაღლა დგას. კანონის ფარგლებში საკონკურსო პროცედურებთან დაკავშირებული ცვლილებები სრულიად გამორიცხავს საჯარო სამსახურში კონკურსების ჩატარების დროს პოლიტიკურ გავლენას და მთლიანად მორგებულია საჯარო მოხელის პროფესიულ განვითარებაზე.

რას ნიშნავს თანამშრომლის პროფესიული ზრდა? თანამშრომლის პოტენციალი განისაზღვრება, როგორც „ტექნიკური მხარდაჭერის, სწავლის შესაძლებლობების, შესაბამისი ინფორმაციის, მონაცემების აღჭურვილობის, ინფრასტრუქტურის, სისტემის და პროცედურების უზრუნველყოფა, რაც ინდივიდუალურ პირებს და დაწესებულებებს საშუალებას აძლევს მიაღწიონ ორგანიზაციის შედეგებს დამიზნებს, ხოლო საჯარო სექტორის შემთხვევაში –

მთავრობის შედეგებს დამიზნებს<sup>23</sup>. პროფესიონალური პოტენციალის ამაღლება შეიძლება განხორციელდეს ორდონით – ინდივიდუალური და საორგანიზაციო. ინდივიდუალური პოტენციალის პიროვნული უნარების, ცოდნის, უნარ-ჩვევების, ურთიერთ და საქმისადმი დამოკიდებულების, გამოცდილების განვითარება, რაც აუცილებელია პერსონალისთვის. პერსონალის პასუხისმგებლობებისა და ამოცანების მიხედვით ხდება იმ გადანაცვებების მიღება კვალიფიკაციებთან დაკავშირებით, რაც რეალურად საჭიროა კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. კვალიფიკაცია თავის თავში გულისხმობს უნარ-ჩვევებს, ცოდნას, გამოცდილებას სამუშაოს ეფექტიანად შესასრულებლად. ყველა საჯარო დაწესებულებამ უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის პოტენციალის ამაღლების აუცილებლობის მჭიდრო კავშირი ინდივიდუალურ საჭიროებებთან და პოტენციალის ამაღლებასთან. სწორედ ეს არის მაჩვენებლების შეფასების პროცესისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანი დეტალი. ამ პროცესზე დაყრდნობით ხდება სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული მოლოდინის, მუშაობის სტანდარტების ჩამოყალიბება თანამშრომლის მიმართ, მისი პასუხისმგებლობებისა და მოვალეობების გათვალისწინებით. სამუშაოს მეტი სიზუსტით შესასრულებლად, ასევე **თანამშრომლის მოტივაციის ასამღლებლად**, მეტად კომფორტული სამუშაო გარემოსა და პირობების შესაქმნელად, ასევე მეტი ეფექტიანობისა და შედეგის მისაღებად აუცილებელია სამუშაოს შეფასების მაჩვენებლების შესახებ ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის მსჯელობის, აზრთა გაცვლის წარმოება. ეს განხილვა უნდა ითვალისწინებდეს სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გეგმას, რის მიხედვითაც შესაძლოა შეიცვალოს სამუშაოს შესრულების აქამდე არსებული წესები, შემცირდეს ან დაემატოს ფუნქცია-მოვალეობები ან თუნდაც ერთობლივად გადაწყდეს ახალი საჭიროებები და შეფასების მაჩვენებლები ეფექტიანობის აუდიტის შედეგების გათვალისწინებით. ცვლილებების განსახორციელებლად და საჭირო პროცედურების წარსამართავად აუცილებელია მოხდეს ისეთი ინიციატივების დასმა-

---

<sup>23</sup> მაიკელსონი, მარისი,

სუბროვნული დემოკრატიული განვითარების ეროვნული პროგრამის სამწლიანი განხორციელების გეგმის პოტენციალის ამაღლების სტრუქტურა (IP3) ვერსია 1.1, NCDD-5, 2010 წ. დეკემბერი. გვ. 5

განხორციელება, რაც საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს განვითარების შესაბამის ტემპს. ცვლილებების ეფექტიანი პროცესიარის მნიშვნელოვანი მოტივატორი, როგორც პერსონალისთვის, ასევე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისთვის, დარწმუნდნენ ცვლილებების აუცილებლობაში, განსაზღვრონ პრიორიტეტები, დაგეგმონ სტრატეგია და ტაქტიკური ნაბიჯები მის განსახორციელებლად და იმ ტემპს, რითაც ინერგება ცვლილებები. იმ შემთხვევაში, თუ პოტენციალის განვითარება ეფექტიანად მიმდინარეობს როგორც საორგანიზაციო, ასევე ინდივიდუალურ დონეზე, დაწესებულება საქმიანობას ახორციელებს სწორად, მიზნებს აღწევს დაბალი დანახარჯითა და რაციონალურად; პერსონალის პროდუქტიულობა კი მაქსიმუმა აღწევს, პირველ რიგში აღწევს **სამსახურით კმაყოფილების მაღალ დონეს** და მაღალი მოტივაციის ფონზე, საკუთარი კარიერის განვითარების სტიმულით, მეტი კონკურენტუნარიანობის მიზნით, გაცილებით სწრაფად ვითარდება. საბოლოო ჯამში დაწესებულება წარმატების მოკლე დროში და მდგრადი, ხანგრძლივი პერიოდით აღწევს, ეფექტიანად კონკურირებისთვის.<sup>24</sup>

საჯარო სამსახურში ეთიკური გარემოს შექმნისა და კორუფციის პრევენციული მექანიზმების დანერგვის ხელშეწყობის მიმართულებით საქართველოში გარკვეული სახის ღონისძიებები იმართება. მათ შორის, გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) სამართლის პროგრამის დაფინანსებითა და თანადგომით, საჯარო სამსახურის ბიუროს ორგანიზებით ყოველწლიურად იმართება საჯარო სამსახურის ეთიკის ფორუმი. ფორუმზე მონაწილეები არიან და მუშაობაში მონაწილეობას იღებენ ცენტრალური საჯარო დაწესებულებების შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების, ასევე ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლები. იმართება მსჯელობა და განიხილება საჯარო მოსამსახურეთა შეუთავსებელი საქმიანობისა და ხელმძღვანელის ქცევის სტანდარტებთან დაკავშირებული საკითხები, არსებული პრობლემები, ხდება შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება, რაც ხელს შეუწყობს საჯარო სამსახურში ეთიკური გარემოს გაუმჯობესებას შესაბამისი მექანიზმების

<sup>24</sup> დემოკრატიული მმართველობის საქართველოში (G3) შესაძლებლობის განვითარება და სტაბილური ტრენინგი კონსულტანტების შეფასების სანგარიში დარეკომენდაციები. USAID, 2014

შექმნიდა და დანერგვით პრაქტიკაში. 2018 წელს ჩატარდა ტრენინგები მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებისათვის. ტრენინგის ორგანიზატორი და მხარდამჭერები იყვნენ საჯარო სამსახურის ბიუროს ანტიკორუფციული საბჭოს სამდივნო და USAID. ტრენინგზე განხილულ იქნა საჯარო სამსახურის რეფორმები, ანტიკორუფციული პოლიტიკისა და კორუფციის პრევენციის გზები და მეთოდები. ტრენინგში მონაწილეობა მიიღეს იმერეთის, სამეგრელოს, ზემო სვანეთის და სამცხე-ჯავახეთის წარმომადგენლებმა. საჯარო სამსახურის ბიურომ ასევე შეიმუშავა ელექტრონული სასწავლო პლატფორმა, რომელიც ითვალისწინებს საჯარო სამსახურში ეთიკის საკითხების სწავლებასა და დანერგვას პრაქტიკაში. პროექტის მხარდამჭერია გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება, სამართლის პროგრამა. საჯარო სამსახურის ბიურო, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, საჯარო დაწესებულებებს უწევს სამართლებრივ დახმარებას, გასცემს რეკომენდაციებს, ინტერესთა შეუთავსებლობის საკითხში, დისციპლინური გადაცდომის შემთხვევაში შექმნილ პრობლემებთან და მათი მოგვარების გზებთან დაკავშირებით.

112 -გადაუდებელი დახმარების ოპერატიული მართვის ცენტრში, დასაქმებული ოპერატორების მუშაობის რეჟიმი არ არის მარტივი. მათ საკმაოდ სტრესულ გარემოში უწევთ მუშაობა. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ოპერატორს, სამსახურეობრივი მოვალეობებისა და პიროვნული ემოციების ჭიდილი უწევს. ხშირია სიტუაციები, როდესაც ემოციის მართვა ძალიან რთულდება. იყო ასევე შემთხვევა, რის საფუძველზეც ოპერატორი „განსაკუთრებული დამსახურებისთვის“ მედალიონით დაჯილდოვდა: 14 წლის გოგონამ, როდესაც დედისგან დასჯის პროტესტის ნიშნად აბები დალია და თან 112-ზე დარეკა, ოპერატორს არ უთხრა მისამართი, არ მინდა დედამ გაიგოსო. ოპერატორმა საუბრის სწორი მანერით გოგონას ნდობა ნაწილობრივ მაინც მოიპოვა, რომ მისი გვარი და სკოლა გაეგო, ელექტრონულ ბაზაში ოპერატიულად მოიძია და გადაუდებელი დახმარების ბრიგადა გაგზავნა. როცა დედამ დარეკა, შვილი მიკვდება, მიშველეთო, უპასუხეს, რომ სასწრაფო დახმარების ეკიპაჟი უკვე მათ სახლთან იყო. ოპერატორმა გოგონას სიცოცხლე იხსნა!

მოვიყვანო მეორე შემთხვევასაც, რომელიც ადასტურებს, რომ ოპერატორი ემოციებს უნდა მართავდეს და ცივი გონებით აანალიზებდეს ყოველ შემოსულ ზარს: გოგონას შემოსული ზარის ავტორი ეცნო, ის მამა იყო, აკანკალებული ხმით, რომელმაც ძლივს თქვა, მეუღლე ძალიან ცუდად არისო. გოგონამ ფრი დაკარგა, ცივმა ოფლმა დაასხა, წამიერად თვალთ დაუბნელდა, თუმცა სამსახურეობრივი მოვალეობა არ დავიწყებია და ოპერატიულადვე ჩაერთო ქმედების მექანიზმი. წესისამებრ გამოიკითხა საცხოვრებელი მისამართი, ინფორმაცია ჩვეულებრივ დაამუშავა და გადასცა გადაუდებელი დახმარების ჯგუფს. დედა საავადმყოფოში გამოკვეთდა, თუმცა ეს წუთები მუდმივად დაძაბულობისა და განუსაზღვრელი სტრესის მართვის ცხოვრებისეულ ლაქად დარჩება.

საჯარო დანესებულებებში რეალურად არსებული მდგომარეობის შესწავლისა და პერსონალის განწყობის შეფასების მიზნით ჩავატარე კვლევა, 112-ის ოპერატორების გამოკითხვისა და ინტერვიუების ფორმით. კვლევამგამოაჩვენა, რომ საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემები მოქმედებს, თუმცა 112-ის ოპერატორებს კვლავ სურვილის დონეზე რჩებათ პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური ნომინაციები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დანინაურების ციკლი, მაღლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები.

გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ მისი მოტივაციის ასამაღლებლად ისურვებდა ხელფასის იმ ოდენობას, რაც მას სრულფასოვანი დასვენების საშუალებას მისცემდა. უმრავლესობისთვის მოტივაციის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ხელმძღვანელის მხრიდან თნდაც სიტყვიერი შექება, შეფასება როგორც პირად, ასევე თანამშრომლებთან ერთად შეხვედრებში. ბევრი მათგანი აღნიშნავს, რომ ფულადი პრემია და ჯილდო დიდი მოტივარორი იქნებოდა მისთვის. იმ პირობებში, რაშიც უნევთ 112-ის ოპერატორებს მუშაობა, ეს არის მუდმივი სტრესი, დაძაბულობა, ბევრი მათგანისთვის სტრესია სუიციდის, ოჯახური ძალადობების შემთხვევები, მონოტონური რეჟიმი დღის განმავლობაში, რის საფუძველზეც უჩივიან სხვადასხვა სახის დისკომფორტს ჯანმრთელობის მხრივ.

ოპერატორების უკმაყოფილებას 112-ის სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას წარმოადგენს ოჯახთან ურთიერთობის დეფიციტი, რის ანაზღაურებასაც მოახდენდა ფინანსური მასტიმულირებელი ფაქტორებით. გამოკითხულთა დიდი ნაწილი სამსახურის პოზიტიურ მხარეებად აღიქვამს მრავალფეროვან გამოცდილებას, ზოგიერთმა მათგანმა აღნიშნა ფსიქო-სოციალური ღონის კმაყოფილება, რასაც მასში ინვესს სიკეთის კეთების პროცესი, ადამიანის უსაფრთხოების დაცვა და ხშირ შემთხვევაში სიცოცხლის შენარჩუნება. ამ პირობებში, როდესაც 112-ის პერსონალი ყურადღებას აქცევს ფსიქოლოგიურ დეტალებს, შეეცებას, აღიარებას, სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და თუნდაც ეს ფაქტორი იქნებოდა მისთვის მამოტივირებელი ფაქტორი, ვფიქრობ საჯარო დაწესებულებების ხელმძღვანელებისთვის ეს ფაქტორი არც ყურადღების მიღმა უნდა რჩებოდეს და მეტიც, უნდა გამოიყენონ კიდევ, ორგანიზაციის წარმატებისთვის.



## დასკვნა

გადაუდებელი სიტუაციების მართვის სამსახურის თანამშრომლების აზრით, ისინი უზრუნველყოფენ მაღალი ხარისხის მომსახურებას და მათი მხრიდან განეული სამუშაო ძალისხმევაც დიდია. ამასთანავე, თანამშრომლების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ სამუშაო პირობები არის დასახვეწი. მაგალითად, მათთვის არ არის ცხადი ის ნორმები და პროცედურები, რომელთა მიხედვითაც ხელმძღვანელობენ სამუშაოს განხორციელების პროცესში.

სააგენტოს მენეჯერები მხარდაჭერას უცხადებენ თანამშრომლებს, რაც გამოიხატება თანამშრომელთა მიმართ ყურადღების გამოჩენითა და მათ პრობლემებზე დროული რეაგირებით. მიუხედავად ამისა, მათი მმართველობი სტილი ვერ უზრუნველყოფს მუშაკთა მოტივაციის ამაღლებას.

აღსანიშნავია, რომ სააგენტოს „წინა ხაზის“ პერსონალი მაღალი პასუხისმგებლობით ეკიდება დაკისრებული სამსახურეობრივი უფლება-მოვალეობის შესრულებას, მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო დატვირთვა საკმაოდ დიდია. ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოიკვეთა მრავალი ფაქტორი, რომელიც შემაფერხებელ ზეგავლენას ახდენს სააგენტოს მუშაკთა მოტივაციაზე. ამ ფაქტორებს შორის აღსანიშნავია პერსონალის გადაძაბვა ზეგანაკვეთური სამუშაო საათებით, მენეჯერის მმართველობითი საქმიანობის მიუღებელი სტილი და სხვ. ამ მხრივ, გასათვალისწინებელია სტრუქტურულ-ფაქტორების როლიც. ოპერატორებისთვის განსაკუთრებით რთულია გარკვეული საფრთხის შემცველ მდგომარეობაში მყოფი ადამიანის გახშირებული ან გაძნელებული სუნთქვის მოსმენა, ასევე, ისეთი ეპიზოდები, რომლებიც დაკავშირებულია სუნთქვის სრულ შეწყვეტასთან - ასფიქსიასთან.

პერსონალის ინდივიდუალური უნარები - მზადყოფნა სამუშაოს შესასრულებლად და როლთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულება თანამშრომლებზე ზეგავლენას ახდენს როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ კონტექსტში. იმ შემთხვევაში, როდესაც

ინდივიდუალური მოლოდინები არ არის თანხვედრაში რეალობასთან, სტრესის აღმოფხვრის/შემცირების გზებიც ნაკლებად ხელმისაწვდომი ხდება. ნეგატიურ მხარედ კი შეიძლება მოგვევლინოს ისეთი პათოლოგიები, როგორიც არის პოსტ-ტრავმული სტრესული აშლილობა და გადაწვის სინდრომი.

ოპერატორებს დაძაბული სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე უწევთ ერთი და იგივე მჯდომარე პოზის ხანგრძლივად შენარჩუნება. ყოველივე ამას ემატება სამუშაო ტექნოლოგიების უწყვეტად გამოყენება, რასაც შეუძლია გამოიწვიოს ისეთი ფიზიკური პათოლოგიები, როგორიც არის: თვალის გადაღლა, ტკვილი ზურგისა და კისრის არეში, თავის ტკივილი, განმეორებითი დაძაბულობის სინდრომი და სხვ. სტრეს-ფაქტორების ზემოქმედების შემცირებისა და ასევე, სამუშაო გუნება-განწყობის ამაღლების მიზნით მონოდებულია სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ინტერვენციის მეთოდი. მათ შორის აღსანიშნავია დებრიფინგი, განმუხტვის სესიები და კრტიკულ შემთხვევებით განპირობებული სტრესის მართვის პროცესი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. მაიკელსონსი, მარისი, სუბ-ეროვნული დემოკრატიული განვითარების ეროვნული პროგრამის სამწლიანი განხორციელების გეგმის პოტენციალის ამაღლების სტრუქტურა (IP3) ვერსია 1.1, NCDD-S, 2010 წ. დეკემბერი. გვ. 5.
2. დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G3) შესაძლებლობის განვითარება და სტაბილური ტრენინგი კონსულტანტების შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები. USAID, 2014.
3. Alexander, D.A., & Klein, S. (2001). Ambulance personnel and critical incidents: Impact of accident and emergency work on mental health and emotional well-being. *The British Journal of Psychiatry*.
4. Allie, P. (1996). Call Center Ergonomics. Issue of Telemarketing & Call Center Solutions.
5. Beaton, R., Murphy, S., Johnson, C., Pike, K., & Cornel, W. (1999). Coping responses and posttraumatic stress symptomatology in urban fire service personnel;
6. Bevan, A., & Wild, J. (2007). Imagery and PTSD in the ambulance service British Psychological Society's Division of Clinical Psychology Conference Annual Conference.
7. Gawel G. (2005). Analyses of psychological workload in nursing positions, In: Ksykiewicz-Dorota A., editor, *Management in nursing*.
8. Kaminska, T., Szpak, A. B. (2007). Estimation of the psychological load in the performance of nurses' work based on subjective fatigue symptoms.
9. Keane, T.M. & Piwowarczyk, L.A. (2006). Trauma, terror, and fear: Mental help professionals respond to the impact of 911 – an overview.
10. McCammon, S., Durham, T.W., Allison, E.J., & Williamson, J.E. (1987). *Journal of Traumatic Stress*, 12(2), 293-308.
11. Olive, M. L., & Franco, J. H. (2008). (Effect) Size matters: And so does the calculation. *The Behavior Analyst Today*.

12. Pierce, H., & Lilly, M. M. (2012). Duty-related trauma in 911 telecommunicators: Considering the risk for posttraumatic stress.
13. Rigden, K. (2009). Stress and the 911 dispatcher. *Emergency Number Professional Magazine*, Waterloo.
14. Roberts, A. (2006). Assessment, crisis intervention, and trauma treatment: the integrative act intervention model. *Brief Treatment and Crisis Intervention*.
15. Roberts, A. (2005). *Crisis Intervention Handbook*.
16. Schein, H.I. Spitz, G..M. Burlingame, and P.R. Muskin (Eds). *Psychological effects of catastrophic disasters*. Binghamton, NY: Haworthpress;
17. Svensson, M. (2012). *Routes, Routines and Emotions in Decision Making of Emergency Call Takers*, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Dissertation Series.
18. Turner, K. (2015). *Effects of stress on 9-1-1 call takers and police dispatchers: A study at the San Jose Police Department*. (unpublished master dissertation). San Jose State University, San Jose, CA.
19. NENA (National Emergency Number Association). (2018). *9-1-1 Statistics*.
20. OEMC (Office of Emergency Management and Communications). (2019). *Emergency Management and Communications*.
21. Bond, M. (2015). *Emergency call centers bring stress 24-7*. Retrieved from <http://inpublicsafety.com/2015/02/emergency-911-call-centers-bring-stress-24-7/> July 8, 2019.
22. Flanagan, B. (2013). *Law enforcement and dispatch stress: A comparison*. Retrieved from <https://www.apcointl.org/.../474-stress-study-results-flanagan.html> July 9, 2019.
23. NG, C. (2014). *Life of Constant Crises Takes Emotional Toll on 911 Operators*. Retrieved from <https://abcnews.go.com/US/life-constant-crises-takes-emotional-toll-911-operators/story?id=23844556> July 11, 2019.
24. Obodovskiy, K. (2018). *911 Dispatcher Burnout*. Retrieved from <https://intime.com/blog/health-wellness/911-dispatcher-burnout/> July 12, 2019.
25. Cabot Arkansas. *Introduction to 911*. Retrieved from <https://www.cabotar.gov/192/Introduction-to-911> July 5, 2019.

26. CISM International. (2018). Trauma Resolution & Stress Management. Retrieved from <https://www.criticalincidentstress.com/home> July 12, 2019.
27. EENA (European Emergency Number Association). EENA Emergency Services & Drones Network. Retrieved from <https://eena.org> July 10, 2019.
28. Federal Communications Commission. (2019). The Nation's 911 System. Retrieved from <https://www.fcc.gov/general/9-1-1-and-e9-1-1-services> July 5, 2019.
29. IDFI (Institute for Development of Freedom of Information). (2018). Retrieved from <https://idfi.ge/en/statistical-analysis-of-calls-received-by-112> July 7, 2019.
30. NENA (National Emergency Number Association). 911 Association. (2018). 9-1-1 Origin and History. Retrieved from <https://www.nena.org/page/911overviewfacts?> July 6, 2019
31. <https://en.wikipedia.org/wiki/9-1-1> July 9, 2019
32. <https://en.wikipedia.org/wiki/1-1-2> July 9, 2019.

# დანართი

მონაწილე 1:

1. რამდენად კმაყოფილი ხართ სამუშაო გარემოთი?
  - ძალიან კმაყოფილი
  - კმაყოფილი
  - უკმაყოფილო
  - ძლიერ უკმაყოფილო
2. ვეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ სააგენტოს მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან თანამშრომელთა (ოპერატორებისა და დისპეტჩერების) მოტივაციით.
  - სრულიად ვეთანხმები
  - ვეთანხმები
  - არ ვეთანხმები
  - სრულიად არ ვეთანხმები
  - არ ვიცი
3. რა ტიპის წახალისება ზრდის ყველაზე მეტად თქვენს სამუშაო მოტივაციას?
  - ფულადი სახის ჯილდო (პრემია, ბონუსი და სხვ).
  - აღიარება უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან თქვენი კოლეგების წინაშე
  - სხვა (*გთხოვთ, მიუთითოთ*).
4. რამდენად კმაყოფილი ხართ იმ წამახალისებელი ფაქტორებით, რომლებსაც ამ ეტაპზე უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია?
  - სავსებით კმაყოფილი
  - კმაყოფილი
  - უკმაყოფილო
  - ძლიერ უკმაყოფილო

5. ქვემოთ მოცემული სკალის გამოყენებით, შეათვასეთ თუ რამდენად დაძაბულად გრძნობთ დღეს თავს. (0-დან 10-ის მიმართულებით დაძაბულობის დონე იზრდება).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6. მონიშნეთ ის ჩივილები, რომლებსაც, თქვენი აზრით, განაპირობებს თქვენი სამუშაო რეჟიმი და შინაარსი.

- ტკივილი გულმკერდის არეში
- გახშირებული პულსი
- ცივი, ოფლიანი ტერფები და ხელისგულები
- ყაბზობა
- დიარეა
- ღეპრესია
- გუნება-განწყობილების უეცარი ცვლილებები
- სუნთქვის გახშირება
- სუნთქვის გაძნელება
- აპათიურობა
- ნერვული აღგზნებადობა
- სიბრაზე
- გულმავინყოფა, დაბნეულობა
- ხშირი ოფლიანობა
- თავის ტკვილი
- ტკვილი კუჭის არეში
- გულისრევა
- იმედგაცრეება

- გაზრდილი/შემცირებული მადა
- უძილობა
- თავბრუსხვევა
- დაღლილობა
- კისრის ტკივილი
- ტკვილი ზურგის არეში
- კუნთების სპაზმი
- სწრაფი, დარღვეული მეტყველება
- თვალის გამტერება
- სოციუმისგან იზოლაცია
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითოთ*)

7. რომელი ტიპის ზარი არის თქვენთვის ყველაზე მეტად სტრესული (შემოხაზეთ არაუმეტეს 3 პასუხისა).

- თავდასხმა
- ოჯახური ძალადობა
- დაყაჩაღება
- სექსუალური ძალადობა
- სუიციდი
- სისხლდენა
- სუნთქვის გაძნელება
- დახრჩობა
- სიმაღლიდან გადმოვარდნა
- გულთან დაკავშირებული პრობლემები
- სხვა სამედიცინო შემთხვევები (*გთხოვთ, ჩამოთვალოთ*)
- ასფიქსია (*სუნთქვის შეწყვეტა*)
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითეთ*)

8. თუ არ განიცდით სამუშაოსგან მიღებული სტრესის ზეგავლენას, როგორ ფიქრობთ, რატომ?



- ა) ძლიერი ფსიქოლოგია გაქვთ
  - ბ) არ ხართ სენსიტიური
  - გ) აღიქვამთ როგორც მხოლოდ სამუშაოს
  - დ) კარგად იცით დროის მენეჯმენტი და სტრესის მართვა მოკლე დროში
9. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა უარყოფით შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მონოტონური რეჟიმისგან შეზღუდულობა
  - ბ) **ოჯახთან ურთიერთობის დეფიციტი**
  - გ) სტრესულ სიტუაციაში მუშაობისგან განპირობებული ჯანმრთელობის პრობლემები
  - დ) სხვა *(სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)*
10. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა უზიტიურ შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მრავალმხრივი გამოცდილება
  - ბ) ცოდნის გამდიდრება
  - გ) სიკეთის კეთებით გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილება, რაც დადებითად აისახება როგორც განწყობაზე, ისე ჯანმრთელობაზე
  - დ) სხვა *(სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)*
  - ე) **სტრესულ სიტუაციაში ცივი გონებით აზროვნება, ემოციებს მართვა.**
11. როგორ ფიქრობთ, რა დაგეხმარებათ ყველაზე მეტად სამუშაოსგან გამოწვეულ სტრესთან გამკლავებაში?
- მეტი დროის გატარება მეგობრებთან, სასიამოვნო გარემოში.**
12. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის სუსტი მხარეები?
- ნაკლები წამახალისებელი ღონისძიებები. ნაკლები მოტივაცია.**
13. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები?

საკუთარი თანამშრომლების ინტერესების და უსაფრთხოების დაცვა.

14. რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილით?

- სავსებით კმაყოფილი
- **კმაყოფილი**
- არ ვარ კმაყოფილი
- სრულიად უკმაყოფილო ვარ

15. როგორ ფიქრობთ, როგორი უნდა იყოს თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილი, რომ გახდეთ უფრო მეტად მოტივირებული თქვენი სამუშაოს შესრულებისას?

**საურველია გამოიჩინოს მეტი ყურადღება, სტიმულისთვის კი სამართლიანი შექცევაც საკმარისი იქნება.**

16. გთხოვთ, შეაფასეთ ჩამოთვლილი განაცხადები თქვენივე მოტივაციის ასამაღლებლად, ქვემოთ მოცემული შეფასების სისტემის გამოყენებით და თითოეულ მათგანს გვერდით მიუწერეთ შესაბამისი ციფრი.

**რომელი ფაქტორი აამაღლებს თქვენს მოტივაციას?**

1 - სავსებით ვეთანხმები; 2 - ვეთანხმები; 3 - გამაჩნია ნეიტრალური დამოკიდებულება; 4 - არ ვეთანხმები; 5 - სრულიად არ ვეთანხმები.

I. სახელფასო განაკვეთის გონივრული პერიოდული ზრდა - **1**

II. უსაფრთხო სამუშაო გარემო - **1**

III. პოზიტიური ურთიერთობა კოლეგებთან - **1**

IV. საკუთარი თავის აღიარების, ასევე განუვლი სამუშაოს დაფასების ფართო შესაძლებლობები - **1**

V. შექცევა განუვლი სამუშაოსთვის ზრდის სამუშაო მოტივაციას - **2**

- VI. პერსონალის მხარდაჭერა სამუშაო პროცესში ზრდის მოტივაციას -2
- VII. ხელმძღვანელები აფასებენ და აღიარებენ განუღებ სამუშაო ძალისხმევას -1
- VIII. ორგანიზაციის პოლიტიკა, წესებისა და პროცედურების ერთობლიობა ამალლებს სამუშაო მოტივაციას - 2

მონაწილე 2:

17. რამდენად კმაყოფილი ხართ სამუშაო გარემოთი?

- ძალიან კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- უკმაყოფილო
- ძლიერ უკმაყოფილო

18. ვეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ სააგენტოს მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან თანამშრომელთა (ოპერატორებისა და დისპეტჩერების) მოტივაციით.

- სრულიად ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- სრულიად არ ვეთანხმები
- არ ვიცი

19. რა ტიპის წახალისება ზრდის ყველაზე მეტად თქვენს სამუშაო მოტივაციას?

- ფულადი სახის ჯილდო (პრემია, ბონუსი და სხვ).
- აღიარება უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან თქვენი კოლეგების წინაშე
- სხვა (ვთხოვთ, მიუთითოთ).

20. რამდენად კმაყოფილი ხართ იმ წამახალისებელი ფაქტორებით, რომლებსაც ამ ეტაპზე უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია?

- სავსებით კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- უკმაყოფილო

- ძლიერ უკმაყოფილო

21. ქვემოთ მოცემული სკალის გამოყენებით, შეაფასეთ თუ რამდენად დაძაბულად გრძნობთ დღეს თავს. (0-დან 10-ის მიმართულებით დაძაბულობის დონე იზრდება).

✓ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



22. მონიშნეთ ის ჩივილები, რომლებსაც, თქვენი აზრით, განაპირობებს თქვენი სამუშაო რეჟიმი და შინაარსი.

- ტკივილი გულმკერდის არეში
- გახშირებული პულსი
- ცივი, ოფლიანი ტერფები და ხელისგულები
- ყაბზობა
- დიარეა
- დეპრესია
- გუნება-განწყობილების უეცარი ცვლილებები
- სუნთქვის გახშირება
- სუნთქვის გაძნელება
- აპათიურობა
- ნერვული აღგზნებადობა
- სიბრაზე
- გულმავინცობა, დაბნეულობა
- ხშირი ოფლიანობა
- ✓ თავის ტკვილი
- ტკვილი კუჭის არეში
- გულისრევა
- იმედგაცრუება

- გაზრდილი/შემცირებული მადა
- უძილობა
- ✓ თავბრუსხვევა
- დაღლილობა
- ✓ კისრის ტკივილი
- ✓ ტკვილი ზურგის არეში
- კუნთების სპაზმი
- სწრაფი, დარღვეული მეტყველება
- თვალის გამტერება
- სოციუმისგან იზოლაცია
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითოთ*)

23. რომელი ტიპის ზარი არის თქვენთვის ყველაზე მეტად სტრესული (შემოხაზეთ არაუმეტეს 3 პასუხისა).

- ✓ თავდასხმა
- ოჯახური ძალადობა
- დაყაჩაღება
- სექსუალური ძალადობა
- ✓ სუიციდი
- სისხლდენა
- სუნთქვის გაძნელება
- დახრჩობა
- ✓ სიმაღლიდან გადმოვარდნა
- გულთან დაკავშირებული პრობლემები
- სხვა სამედიცინო შემთხვევები (გთხოვთ, ჩამოთვალეთ)
- ასფიქსია (სუნთქვის შეწყვეტა)
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითეთ*)

24. თუ არ განიცდით სამუშაოსგან მიღებული სტრესის ზეგავლენას, როგორ ფიქრობთ, რატომ?

- ა) ძლიერი ფსიქოლოგია გაქვთ
  - ბ) არ ხართ სენსიტიური
  - გ) აღიქვამთ როგორც მხოლოდ სამუშაოს
  - დ) კარგად იცით დროის მენეჯმენტი და სტრესის მართვა მოკლე დროში
25. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამუშაინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა უარყოფით შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მონოტონური რეჟიმისგან შეზღუდულობა
  - ბ) ოჯახთან ურთიერთობის დეფიციტი
  - გ) სტრესულ სიტუაციაში მუშაობისგან განპირობებული ჯანმრთელობის პრობლემები
  - დ) სხვა *(სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)*
26. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამუშაინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა პოზიტიურ შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მრავალმხრივი გამოცდილება
  - ბ) ცოდნის გამდიდრება
  - გ) სიკეთის კეთებით გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილება, რაც დადებითად აისახება როგორც განწყობაზე, ისე ჯანმრთელობაზე
  - დ) სხვა *(სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)*
27. როგორ ფიქრობთ, რა დაგეხმარებათ ყველაზე მეტად სამუშაოსგან გამოწვეულ სტრესთან გამკლავებაში?
- სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი*
- შესაბამისი ანაზღაურება რომ შევძლოთ თავისუფალ დროს კარგი დასვენება.*
28. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის სუსტი მხარეები? *(გთხოვთ, ჩამოთვალოთ) თანამშრომლების სიმცირე, არასწორი განრიგი, კუთვნილი შესვენების გამოუყენებლობა კუთვნილი შვებულებების გამოუყენებლობა*

29. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები? (გთხოვთ, ჩამოთვალოთ) კუთვნილი ხელფასის არ დაგვიანება, კარგი თანამშრომლობა, მეგობრული გარემო, დამატებითი ბონუსები.

30. რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილით?

- სავსებით კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- არ ვარ კმაყოფილი
- სრულიად უკმაყოფილო ვარ

31. როგორ ფიქრობთ, როგორი უნდა იყოს თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილი, რომ გახდეთ უფრო მეტად მოტივირებული თქვენი სამუშაოს შესრულებისას?

გთხოვთ, დაწეროთ, რას ურჩევდით მას, კონკრეტულად თქვენი მოტივაციის ასამაღლებლად

ჩემთვის მნიშვნელოვანია პოზიტიური დამოკიდებულება ერთმანეთისადმი, უნდა შეეძლოს ერთმანეთის გათვალისწინება სამსახურში, სასურველია შექმნას მეგობრული გარემო სადაც მხოლოდ მონოტონური მუშაობა არ იქნება, აუცილებელია უშუალო ხელმძღვანელი კარგად იცნობდეს თავის თანამშრომლებს, რათა უკეთესად მოტივირებული გახადოს ისინი საქმისადმი, კარგი იქნება დამატებითი საათების ანაზღაურება, ბონუსები და ზოგადად ერთმანეთის პატივისცემა და დაფასება.

32. გთხოვთ, შეათვასეთ ჩამოთვლილი განაცხადები თქვენივე მოტივაციის ასამაღლებლად, ქვემოთ მოცემული შეფასების სისტემის გამოყენებით და თითოეულ მათგანს გვერდით მიუწერეთ შესაბამისი ციფრი.

**რომელი ფაქტორი ასამაღლებს თქვენს მოტივაციას?**

1 - სავსებით ვეთანხმები; 2 - ვეთანხმები; 3 - გამაჩნია ნეიტრალური დამოკიდებულება; 4 - არ ვეთანხმები; 5 - სრულიად არ ვეთანხმები.

- IX. სახელფასო განაკვეთის გონივრული პერიოდული ზრდა 1
- X. უსაფრთხო სამუშაო გარემო 1
- XI. პოზიტიური ურთიერთობა კოლეგებთან 1
- XII. საკუთარი თავის აღიარების, ასევე განეული სამუშაოს დატვასების თართო შესაძლებლობები 2
- XIII. შექება განეული სამუშაოსთვის ზრდის სამუშაო მოტივაციას 1
- XIV. პერსონალის მხარდაჭერა სამუშაო პროცესში ზრდის მოტივაციას 1
- XV. ხელმძღვანელები ატვასებენ და აღიარებენ განეულ სამუშაო ძალისხმევას 3
- XVI. ორგანიზაციის პოლიტიკა, წესებისა და პროცედურების ერთობლიობა ამაღლებს სამუშაო მოტივაციას 3

მონაწილე 3:

33. რამდენად კმაყოფილი ხართ სამუშაო გარემოთი?

- ძალიან კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- უკმაყოფილო
- ძლიერ უკმაყოფილო

34. ეთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ სააგენტოს მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან თანამშრომელთა (ოპერატორებისა და დისპეტჩერების) მოტივაციით.

- სრულიად ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- სრულიად არ ვეთანხმები
- არ ვიცი

35. რა ტიპის წახალისება ზრდის ყველაზე მეტად თქვენს სამუშაო მოტივაციას?

- ფულადი სახის ჯილდო (პრემია, ბონუსი და სხვ).



- აღიარება უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან თქვენი კოლეგების წინაშე
- სხვა (ვთხოვთ, მიუთითოთ).

36. რამდენად კმაყოფილი ხართ იმ წამახალისებელი ფაქტორებით, რომლებსაც ამ ეტაპზე უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია?

- სავსებით კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- **უკმაყოფილო**
- ძლიერ უკმაყოფილო

37. ქვემოთ მოცემული სკალის გამოყენებით, შეათვალეთ თუ რამდენად დაძაბულად გრძნობთ დღეს თავს. (0-დან 10-ის მიმართულებით დაძაბულობის დონე იზრდება).

0 1 2 3 4 **5 6** 7 8 9 10



38. მონიშნეთ ის ჩივილები, რომლებსაც, თქვენი აზრით, განაპირობებს თქვენი სამუშაო რეჟიმი და შინაარსი.

- ტკივილი გულმკერდის არეში
- გახშირებული პულსი
- ცივი, ოფლიანი ტერფები და ხელისგულები
- ყაბზობა
- დიარეა
- დეპრესია
- გუნება-განწყობილების უეცარი ცვლილებები
- სუნთქვის გახშირება
- სუნთქვის გაძნელება
- აპათიურობა

- ნერვული ალგზნებადობა
- სიბრაზე
- გულმავიწყობა, დაბნეულობა
- ხშირი ოფლიანობა
- თავის ტკვილი
- ტკვილი კუჭის არეში
- გულისრევა
- იმედგაცრეება
- გაზრდილი/შემცირებული მადა
- უძილობა
- თავბრუსხვევა
- დაღლილობა
- კისრის ტკივილი
- ტკვილი ზურგის არეში
- კუნთების სპაზმი
- სწრაფი, დარღვეული მეტყველება
- თვალის გაშტერება
- სოციუმისგან იზოლაცია
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითოთ*)

39. რომელი ტიპის ზარი არის თქვენთვის ყველაზე მეტად სტრესული (შემოხაზეთ არაუმეტეს 3 პასუხისა).

- თავდასხმა
- ოჯახური ძალადობა
- დაყაჩაღება
- სექსუალური ძალადობა
- სუიციდი
- სისხლდენა
- სუნთქვის გაძნელება

○ დახრჩობა

- სიმაღლიდან გადმოვარდნა
- გულთან დაკავშირებული პრობლემები
- სხვა სამედიცინო შემთხვევები (გთხოვთ, ჩამოთვალოთ)
- ასფიქსია (სუნთქვის შეწყვეტა)
- სხვა (*გთხოვთ, მიუთითეთ*)

40. თუ არ განიცდით სამუშაოსგან მიღებული სტრესის ზეგავლენას, როგორ ფიქრობთ, რატომ?

- ა) ძლიერი ფსიქოლოგია გაქვთ
- ბ) არ ხართ სენსიტიური

გ) აღიქვამთ როგორც მხოლოდ სამუშაოს

დ) კარგად იცით დროის მენეჯმენტი და სტრესის მართვა მოკლე დროში

41. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა უარყოფით შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?

ა) მონოტონური რეჟიმისგან შეზღუდულობა

ბ) ოჯახთან ურთიერთობის დეფიციტი

გ) სტრესულ სიტუაციაში მუშაობისგან განპირობებული ჯანმრთელობის პრობლემები

დ) სხვა (*სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი*)

42. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა პოზიტიურ შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?

ა) მრავალმხრივი გამოცდილება

ბ) ცოდნის გამდიდრება

გ) სიკეთის კეთებით გამონვეული შინაგანი კმაყოფილება, რაც დადებითად აისახება როგორც განწყობაზე, ისე ჯანმრთელობაზე

დ) სხვა (*სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი*)

43. როგორ ფიქრობთ, რა დაგეხმარებათ ყველაზე მეტად სამუშაოს განხორციელებულ სტრატეგიის განხორციელებაში?

დასვენება

44. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის სუსტი მხარეები? (გთხოვთ, ჩამოთვალეთ)

არ აფასებენ პერსონალს და მუდმივად დაშვებულ შენიშვნებზე მიუთითებენ/

45. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები? პროფესიონალიზმი, ტექნიკური გამართულობა

46. რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილით?

სავსებით კმაყოფილი

კმაყოფილი

არ ვარ კმაყოფილი

სრულიად უკმაყოფილო ვარ

47. როგორ ფიქრობთ, როგორი უნდა იყოს თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილი, რომ გახდეთ უფრო მეტად მოტივირებული თქვენი სამუშაოს შესრულებისას?

სამუშაო დღის ბოლოს მხოლოდ შენიშვნებზე არ მიგვითითონ და ბევრ კარგად მიღებულ ზარსაც გაუსვანხაში.

48. გთხოვთ, შეაფასეთ ჩამოთვლილი განაცხადები თქვენივე მოტივაციის ასამაღლებლად, ქვემოთ მოცემული შეფასების სისტემის გამოყენებით და თითოეულ მათგანს გვერდით მიუწერეთ შესაბამისი ციფრი.

**რომელი ფაქტორი აამაღლებს თქვენს მოტივაციას?**

1 - სავსებით ვეთანხმები; 2 - ვეთანხმები; 3 - გამაჩნია ნეიტრალური დამოკიდებულება; 4 - არ ვეთანხმები; 5 - სრულიად არ ვეთანხმები.

XVII. სახელფასო განაკვეთის გონივრული პერიოდული ზრდა 1

- XVIII. უსაფრთხო სამუშაო გარემო<sup>1</sup>
- XIX. პოზიტიური ურთიერთობა კოლეგებთან<sup>1</sup>
- XX. საკუთარი თავის აღიარების, ასევე განუელი სამუშაოს დატვასების თვართო შესაძლებლობები<sup>2</sup>
- XXI. შექება განუელი სამუშაოსთვის ზრდის სამუშაო მოტივაციას<sup>2</sup>
- XXII. პერსონალის მხარდაჭერა სამუშაო პროცესში ზრდის მოტივაციას<sup>2</sup>
- XXIII. ხელმძღვანელები ატვასებენ და აღიარებენ განუელ სამუშაო ძალისხმევას<sup>4</sup>
- XXIV. ორგანიზაციის პოლიტიკა, წესებისა და პროცედურების ერთობლიობა ამაღლებს სამუშაო მოტივაციას<sup>3</sup>

მონაწილე 4:

49. რამდენად კმაყოფილი ხართ სამუშაო გარემოთი?

- ძალიან კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- უკმაყოფილო
- ძლიერ უკმაყოფილო

50. ვთანხმებით თუ არა მოსაზრებას, რომ სააგენტოს მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან თანამშრომელთა (ოპერატორებისა და დისპეტჩერების) მოტივაციით.

- სრულიად ვეთანხმები
- ვეთანხმები
- არ ვეთანხმები
- სრულიად არ ვეთანხმები
- არ ვიცი

51. რა ტიპის წახალისება ზრდის ყველაზე მეტად თქვენს სამუშაო მოტივაციას?

- ფულადი სახის ჯილდო (პრემია, ბონუსი და სხვ).
- აღიარება უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან თქვენი კოლეგების წინაშე
- სხვა (გთხოვთ, მიუთითოთ).

52. რამდენად კმაყოფილი ხართ იმ წამახალისებელი ფაქტორებით, რომლებსაც ამ ეტაპზე უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია?

- სავსებით კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- უკმაყოფილო
- ძლიერ უკმაყოფილო

53. ქვემოთ მოცემული სკალის გამოყენებით, შეათვალეთ თუ რამდენად დაძაბულად გრძნობთ დღეს თავს. (0-დან 10-ის მიმართულებით დაძაბულობის დონე იზრდება).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



54. მონიშნეთ ის ჩივილები, რომლებსაც, თქვენი აზრით, განაპირობებს თქვენი სამუშაო რეჟიმი და შინაარსი.

- ტკივილი გულმკერდის არეში
- გახშირებული პულსი
- ცივი, ოფლიანი ტერფები და ხელისგულები
- ყაბზობა
- დიარეა
- დეპრესია
- გუნება-განწყობილების უეცარი ცვლილებები
- სუნთქვის გახშირება
- სუნთქვის გაძნელება
- აპათიურობა
- ნერვული აღგზნებადობა
- სიბრაზე

- გულმავინცობა, დაბნეულობა
- ხშირი ოფლიანობა
- თავის ტკვილი
- ტკვილი კუჭის არეში
- გულისრევა
- იმედგაცრეება
- გაზრდილი/შემცირებული მადა
- უძილობა
- თავბრუსხვევა
- დაღლილობა
- კისრის ტკვილი
- ტკვილი ზურგის არეში
- კუნთების სპაზმი
- სწრაფი, დარღვეული მეტყველება
- თვალის გამტერება
- სოციუმისგან იზოლაცია
- სხვა (*ვთხოვთ, მიუთითოთ*)

55. რომელი ტიპის ზარი არის თქვენთვის ყველაზე მეტად სტრესული (შემოხაზეთ არაუმეტეს 3 პასუხისა).

- თავდასხმა
- ოჯახური ძალადობა
- დაყაჩაღება
- სექსუალური ძალადობა
- სუიციდი
- სისხლდენა
- სუნთქვის გაძნელება
- დახრჩობა
- სიმაღლიდან გადმოვარდნა

- გულთან დაკავშირებული პრობლემები
  - სხვა სამედიცინო შემთხვევები (გთხოვთ, ჩამოთვალოთ)
  - ასფიქსია (სუნთქვის შეწყვეტა)
  - სხვა (გთხოვთ, მიუთითეთ)
56. თუ არ განიცდით სამუშაოსგან მიღებული სტრესის ზეგავლენას, როგორ ფიქრობთ, რატომ?
- ა) ძლიერი ფსიქოლოგია გაქვთ
  - ბ) არ ხართ სენსიტიური
  - გ) აღიქვამთ როგორც მხოლოდ სამუშაოს
  - დ) კარგად იცით დროის მენეჯმენტი და სტრესის მართვა მოკლე დროში
57. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა უარყოფით შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მონოტონური რეჟიმისგან შეზღუდულობა
  - ბ) ოჯახთან ურთიერთობის დეფიციტი
  - გ) სტრესულ სიტუაციაში მუშაობისგან განპირობებული ჯანმრთელობის პრობლემები
  - დ) სხვა (სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)
58. როგორ ფიქრობთ, თქვენი ამჟამინდელი სამუშაოს ხასიათი კონკრეტულად რა პოზიტიურ შედეგებს განაპირობებს თქვენს ცხოვრებაში?
- ა) მრავალმხრივი გამოცდილება
  - ბ) ცოდნის გამდიდრება
  - გ) სიკეთის კეთებით გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილება, რაც დადებითად აისახება როგორც განწყობაზე, ისე ჯანმრთელობაზე
  - დ) სხვა (სასურველია დაწეროთ პირადი აზრი)
59. როგორ ფიქრობთ, რა დაგეხმარებათ ყველაზე მეტად სამუშაოსგან გამოწვეულ სტრესთან გამკლავებაში?



მეტი დასვენება: საკმარისი შვებულება, დასვენების დღეები, შესვენების საათების გაზრდა, თანამშრომლებისთვის გამაჯანსაღებელი , სარელაქსაციო პაკეტებით უზრუნველყოფა.

60. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის სუსტი მხარეები?

1. თანამშრომლის დაუფასებლობა, რაც იწვევს მუდმივ გადინებას ორგანიზაციიდან
2. თანამშრომლის ფიზიკური დატვირთვა მისთვის კუთვნილ სამუშაო დღეებსა და საათებშიც, რაც იწვევს გადაღლას.
3. დაბალი ფიქსირებული ანაზღაურება

61. თქვენი აზრით, რა არის თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები?

1. ორგანიზაცია წარმატებით ცდილობს განვითარებას და საერთაშორისო გამოცდილების მიღებას
2. ტრანსპორტით უზრუნველყოფა
3. ძლიერი სასწავლო ცენტრი, რომელიც კვალიფიციურად ამზადებს თანამშრომლებს და გადაამზადებს თანამშრომლებს.

62. რამდენად კმაყოფილი ხართ თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილით?

- სავესებით კმაყოფილი
- კმაყოფილი
- არ ვარ კმაყოფილი
- სრულიად უკმაყოფილო ვარ

63. როგორ ფიქრობთ, როგორი უნდა იყოს თქვენი უშუალო ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მმართველობითი სტილი, რომ გახდეთ უფრო მეტად მოტივირებული თქვენი სამუშაოს შესრულებისას?

პირადი დიალოგის საფუძველზე ან თანამშრომელთა თანდასწრებით, შექებაც კი შეიძლება იყოს მოტივაციის საფუძველი სამუშაოს შესრულებისას.

64. გთხოვთ, შეაფასეთ ჩამოთვლილი განაცხადები თქვენივე მოტივაციის ასამაღლებლად, ქვემოთ მოცემული შეფასების სისტემის გამოყენებით და თითოეულ მათგანს გვერდით მიუწერეთ შესაბამისი ციფრი.

**რომელი ფაქტორი აამაღლებს თქვენს მოტივაციას?**

1 - სავსებით ვეთანხმები; 2 - ვეთანხმები; 3 - გამაჩნია ნეიტრალური დამოკიდებულება; 4 - არ ვეთანხმები; 5 - სრულიად არ ვეთანხმები.

- XXV. სახელფასო განაკვეთის გონივრული პერიოდული ზრდა - 1
- XXVI. უსაფრთხო სამუშაო გარემო- 1
- XXVII. პოზიტიური ურთიერთობა კოლეგებთან - 1
- XXVIII. საკუთარი თავის აღიარების, ასევე განეული სამუშაოს დაფასების ფართო შესაძლებლობები - 1
- XXIX. შექება განეული სამუშაოსთვის ზრდის სამუშაო მოტივაციას - 1
- XXX. პერსონალის მხარდაჭერა სამუშაო პროცესში ზრდის მოტივაციას - 1
- XXXI. ხელმძღვანელები აფასებენ და აღიარებენ განეულ სამუშაო ძალისხმევას - 1
- XXXII. ორგანიზაციის პოლიტიკა, წესებისა და პროცედურების ერთობლიობა ამაღლებს სამუშაო მოტივაციას - 1