

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი



მაგდა გიბიშვილი

სამსახურით კმაყოფილება, როგორც კონფლიქტების პრევენციის ერთ-
ერთი გზა საჯარო სამსახურში

კონფლიქტების ანალიზი და მართვა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია კონფლიქტოლოგის მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი

ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი, ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა კანდიდატი

თბილისი

2017

ანოტაცია

კონფლიქტების განხილვისას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ორგანიზაციული კონფლიქტები. ეს არის სფერო, რომელიც ადამიანთა უმეტესობის ყოველდღიურობას ფარავს და ეხება მათ. შესაბამისად, იმ ასპექტების შესწავლა, რომელიც ორგანიზაციის ჯანსაღი ფუნქციონირებისთვისაა საჭირო, არის ძალიან მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო საქმე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ თავიდან აირიდოს დისფუნქციური კონფლიქტი, საჭიროა შეისწავლოს საკუთარი თანამშრომლების დამოკიდებულებები. ვინაიდან და რადგანაც სამსახურით კმაყოფილება არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი მოტივატორი იმისა, რომ ორგანიზაციაში არ იყოს დესტრუქციული სახის კონფლიქტები, გამიჩნდა სურვილი უფრო ღრმად მეკვლია ეს საგანი და უფრო მეტად გამომეკვეთა ის გავლენები, რომელიც სამსახურით კმაყოფილების მაღალ დონეს შეუძლია იქონიოს ორგანიზაციაში კონფლიქტების პრევენციაზე.

საკვანძო სიტყვები : სამსახურით კმაყოფილება, საჯარო სამსახური, ორგანიზაციული კონფლიქტები, სამსახურით უკმაყოფილება

Annotation

The organizational conflicts are one of the key directions in conflict studies. This is a field which covers the daily life of people and concerns them. Accordingly the study of the aspects which are vital for the proper function of an organization is very important and responsible task. In order to avoid a dysfunctional conflict, every organization has to study the attitudes of its own workers. As far as the confidence with the job is a very important motivator for preventing the destructive type of conflicts, it became my sphere of interest to make a further research on this topic and to point out all those factors, which based on the high level of job confidence influences the prevention of conflicts in an organization.

Keywords : Job Satisfaction, Public Service, Organizational Conflicts, Job Dissatisfaction.

სარჩევი

Contents

შესავალი	5
1. კონფლიქტი ორგანიზაციაში	6
2. სამსახურით უკმაყოფილება	9
3. სამსახურით კმაყოფილება	11
ფაქტორები	12
3.1 შინაგანი ფაქტორები :	12
3.2 გარეგანი ფაქტორები	17
4. კვლევა	23
4.1 ეთიკური საკითხები	23
4.2 ზოგადი მონაცემები	23
4.3 არსებული გარემო და პირობები	24
4.4 ორგანიზაციული კულტურა და კომუნიკაცია	25
4.5 გაუმჯობესების შესაძლებლობები	30
4.6 კონფლიქტები	33
4.7 მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები	35
4.8 ლიდერობის სტილები	37
5. დასკვნა	40
6. გამოყენებული ლიტერატურა	43
7. დანართი	44

შესავალი

ორგანიზაციული სივრცე, სამსახური და სამუშაო გარემო - ეს არის ადამიანთა ყოველდღიურობა, რომელშიც მათ უწევთ არსებობა. ეს არის აუცილებელი პირობები იმისათვის, რომ ადამიანებმა შეძლონ საკუთარი თავის რეალიზება და არსებობისათვის საჭირო მინიმუმის შექმნა. გარემო, კი რომელშიც მათ უწევთ მუშაობა, საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე, მათ განწყობებსა და დამოკიდებულებებზე. სასურველია, სამუშაო გარემოში იყოს მშვიდი სიტუაცია და არ გვხვდებოდეს დესტრუქციული კონფლიქტები, იმისათვის რომ ორგანიზაციამ შეძლოს ჯანსაღი ფუნქციონირება. სწორედ ამიტომაც ჩემი თემა ეხება კონფლიქტების პრევენციის ერთ-ერთ გზას, რომელიც არის თანამშრომელთა შორის სამსახურით კმაყოფილების მაღალი დონე. თუ ორგანიზაციის ზედა მენეჯმენტი შეძლებს იმას, რომ ყურადღება მიაქციოს თანამშრომელთა განწყობებს, აუმაღლოს მათ სამსახურით კმაყოფილება და შეუქმნას მუშაობისათვის ყველა საჭირო პირობა - ისინი შეძლებენ დაიცვან ორგანიზაცია დისფუნქციური კონფლიქტებისაგან და გაზარდონ კიდევ თანამშრომლების პროდუქტიულობა.

სამსახურით კმაყოფილება ეს არის თანამშრომელთა სუბიექტური შეხედულება თავიანთი სამუშაო გარემოს მიმართ, შესაბამისად მისი განსაზღვრა არც ისე მარტივია, რადგანაც თითოეულისათვის სამსახურით კმაყოფილებას სხვადასხვა ფაქტორი განსაზღვრავს. ნაშრომში მოცემული თეორიის თანახმად ეს ფაქტორები დაიყო შიდა და გარე ფაქტორებად, თითოეული ფაქტორის გათვალისწინებით ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა სამსახურით კმაყოფილების განსასაზღვრად და ასევე ლიდერობის სტილების გამოსაკვეთად, რომლებიც ჩემი აზრით ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია იმისათვის - იმუშავენ, თუ არა ორგანიზაცია გამართულად.

შედეგები და მათი ანალიზი მოცემულია ვრცლად ნაშრომში და საქართველოში ჩატარებული სხვა მსგავსი კვლევებისგან განსხვავდება იმით, რომ აქცენტები დაისვა უფრო მკაფიოდ, კვლევის მიმართულებაა არა მხოლოდ სამსახურით კმაყოფილების დონის განსაზღვრა, როგორც სხვა შემთხვევებში, არამედ იმის გამოკვეთა, თუ

რამდენად მოქმედებს სამსახურით კმაყოფილება კონფლიქტების პრევენციაზე და მათი დისფუნქციური ხასიათის აღმოფხვარზე, უფრო მკაფიოდ გამოიკვეთა ლიდერობის სტილები და ის მიდგომები, რომლებიც გააჩნია ზედა მენეჯმენტს თანამშრომლებისა და ზოგადად ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიმართ. უკეთესად გამოჩნდა, თუ რა გამოწვევების წინაშე დგანან დღეს ორგანიზაციის წარმომადგენლები და რა ფაქტორებს უნდა მიაქციონ ყურადღება იმისათვის, რომ შექმნან თანამშრომელთათვის სასიამოვნო გარემო და შეძლონ ორგანიზაციაში დესტრუქციული კონფლიქტებისაგან თავის არიდება.

სანამ უშუალოდ სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბარს დავიწყებთ, მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ ის, თუ რატომ არის საჭირო ორგანიზაციაში თანამშრომლებს შორის გაიზარდოს სამსახურით კმაყოფილების დონე და მოხდეს კონფლიქტების პრევენცია, განვსაზღვროთ ის, თუ რა მნიშვნელობა აქვს კონფლიქტებს ორგანიზაციაში, რა არის ზოგადად ორგანიზაციული კონფლიქტი და რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია მას.

1. კონფლიქტი ორგანიზაციაში

კონფლიქტებს ორგანიზაციაში, როგორც წესი დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან და საკმაოდ დიდი ინტერესითაც. ნებისმიერ თანამშრომელს, რომ ჰკითხოთ რა დამოკიდებულება აქვს კონფლიქტებთან ორგანიზაციაში - უმეტესობა გეტყვით, რომ ნეგატიური, რადგანაც კონფლიქტის გაგება უფრო უარყოფით მნიშვნელობას ატარებს და ხშირად მისი არსებობის ეშინიათ როგორც მაღალი, ისე დაბალი რანგის მენეჯერებს.

კონფლიქტი - შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც პროცესი. ის იწყება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა. ის ასევე მოიცავს ტერმინს „პროცესი“, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება. ეს

განსაზღვრება ნებისმიერ ქმედებაში იმ წერტილს ასახავს, როცა მხარეებს შორის ურთიერთობა კონფლიქტში „გადაიზრდება“.

ორგანიზაციაში ადამიანებს შორის კონფლიქტის უამრავი მიზეზი არსებობს: მიზნების შეუთავსებლობა, განსხვავებები ფაქტების ინტერპრეტირებისას, უთანხმოება, რომელიც ქცევით მოლოდინებს ეყრდნობა და სხვა ამგვარი ქმედებები. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

საბოლოო ჯამში აღნიშნულმა კონფლიქტებმა დაქირავებულებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი ქმედებები, როგორცაა :

დაბნეულობა, გაურკვევლობა, თანამშრომლობაზე უარი, ხარისხის პრობლემები, გადაცილებული დედლაინები, გაზრდილი სტრესი, კრეატიულობის სიმცირე, ჯგუფში კოლაბორაციის პრობლემა, მუშა პროცესის შეჩერება, მომხმარებელთა კმაყოფილების შემცირება, უნდობლობა, შიდა ჯგუფების ჩამოყალიბება, მომატებული ჭორები, დაპირისპირებები, პროდუქტიულობის შემცირება და სხვ.

კონფლიქტის შესახებ ადრინდელი შეხედულების მიხედვით, ყველა კონფლიქტი ცუდია. იგი უარყოფით მოვლენად მიიჩნეოდა და მას უარყოფით ქვეტექსტის გასაძლიერებლად ისეთი ტერმინების სინონიმად იყენებდნენ, როგორცაა :

„ძალადობა“, „განადგურება“ და „ირაციონალობა“. ამ განსაზღვრებით კონფლიქტი საზიანოა და თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. იმ დამოკიდებულებას, რაც 1930 და 1940-იან წლებში ჯგუფის ქცევაში დომინირებდა, **ტრადიციულ შეხედულებას** უწოდებენ. კონფლიქტი მიიჩნეოდა ცუდი კომუნიკაციის, ადამიანებს შორის გულწრფელობისა და ნდობის ნაკლებობის, დაქირავებულების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების მიმართ მენეჯერთა უყურადღებობის დისფუნქციურ შედეგად.

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება ამტკიცებდა, რომ კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივ მოვლენას წარმოადგენდა. რადგან კონფლიქტი გარდაუვალი იყო.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლა მის მიღებას მხარს უჭერდა. მისი დამცველები

რაციონალურ ახსნას აძლევდნენ კონფლიქტის არსებობას : კონფლიქტი არ აღმოიფხვრება და ჯგუფის საქმიანობისათვის ხანდახან მას სარგებლობაც კი მოაქვს.

ინტერაქციონისტური შეხედულება არ ამტკიცებს, რომ ყველა კონფლიქტი კარგია, მაგრამ ზოგი კონფლიქტი სტიმულს აძლევს და აუმჯობესებს მის ქმედითობას. ესენია კონფლიქტის **ფუნქციური**, კონსტრუქციული ფორმები. ამის საპირისპიროდ, კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლიან ჯგუფის ქმედითობას, კონფლიქტის **დისფუნქციური** ანუ დეკონსტრუქციული ფორმები არიან. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

სიმართლის მარცვალი ორივე შეხედულებაში დევს, თუ ორგანიზაციაში შექმნილი კონფლიქტი დესტრუქციულ ხასიათს მიიღებს, მან შეიძლება სავალალო შედეგებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია, რადგანაც მის მოგვარებას საკმაოდ დიდი დრო და ენერგია დასჭირდება, ან შეიძლება სულაც ვერ მოგვარდეს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი ღირებულებით კონფლიქტში გადაიზრდება, სადაც განსაკუთრებით რთული ხდება დაპირისპირებული მხარეების მორიგება და საერთო პოზიციებზე შეჯერება.

ხოლო თუ კონფლიქტი ორგანიზაციაში კონსტრუქციული იქნება შეიძლება ბევრად მეტი დადებითი შედეგი მოიტანოს მისმა არსებობამ, ვიდრე არ არსებობამ.

კონფლიქტმა ორგანიზაციაში შეიძლება ჯგუფს შემატოს ღირებულებები ან საერთოდ გაანადგუროს ის. „კარგი კონფლიქტი“ ხელს უწყობს ურთიერთპატივისცემის და ჯანსაღი დებატების კულტურის ჩამოყალიბებას, თანაც შესაძლებელია კონფლიქტის შემდგომ მიღებული გადაწყვეტილება ბევრად სჯობდეს პირველად ვარიანტს. „ცუდი კონფლიქტი“ ხდება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრებს არ შეუძლიათ ერთმანეთის განსხვავებულობას შეეგუონ, რითიც კლავენ პროდუქტიულობას და ახშობენ ინოვაციებს. განსხვავებული მოსაზრებები არ არის პრობლემის ძირი, ყველაზე დამანგრეველი კონფლიქტები სათავეს მეტი სიღრმიდან იღებენ : აღქმული შეუთავსებლობა წევრებს შორის შეიძლება მომდინარეობდეს უამრავი ფაქტორიდან, მათ შორის პიროვნული მახასიათებლების, სქესის, რასის, წარმომავლობის და სხვ.

კლასიკური მიდგომით ასეთი კონფლიქტის დროს შეიძლება მაშინვე გქონდეს

რეაგირება, უპასუხო წარმოქმნილ შეტაკებებს, ან დაელოდო მტკიცებულებებს იმისთვის, რომ სწორად გაერკვიო პრობლემის არსში.

მაგრამ ეს ორივე მიდგომა, როგორც წესი წარუმატებელია, რადგანაც ისინი დიდი ხნის განმავლობაში აშენებენ იმედგაცრუებას და შემდგომ ძალიან რთული ხდება ნეგატიური განწყობების გაქარწყლება და ნდობის აღდგენა. (Ginka Toegel, How to Preempt Team Conflict, 2016)

ორგანიზაციაში ზოგადად კონფლიქტების არსებობის კი არ უნდა გვეშინოდეს, არამედ მისი *დესტრუქციულ ხასიათში* გადაზრდისა, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. შესაბამისად კონფლიქტის გამოვლენა მალევე უნდა მოხდეს და ასევე უნდა მოხდეს პრევენციული ზომების მიღება.

კონსტრუქციული კონფლიქტის პოზიტიური მხარე – ის არის, რომ როგორც წესი ამ დროს ჯგუფი უფრო შეკრული ხდება, უფრო მტკიცდება შიდაჯგუფური ურთიერთობები, ჯგუფი მეტად შრომისუნარიანია, რაც საბოლოო ჯამში მის პროდუქტიულობას უწყობს ხელს.

ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდეც მიიყვანოს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

2. სამსახურით უკმაყოფილება

სამსახურით უკმაყოფილო პერსონალში ბევრად მაღალია ალბათობა იმისა, რომ კონფლიქტი წარმოიშვას და მან დესტრუქციული ხასიათი მიიღოს, თუ თავიდანვე არ მოხდა მისი პრევენცია.

სამუშაო პირობებით უკმაყოფილების მტკიცება ან იმის რწმენა, რომ დაწინაურების შესაძლებლობა ორგანიზაციაში მცირეა, სამსახურის გარეთ აზრის ძიების მცდელობას წარმოადგენს. თანამშრომლების დასკვნა, რომ სამუშაო კარგია ან ცუდია, მათი ინტერპრეტაციაა. მენეჯერებმა დრო უნდა დაუთმონ იმის გაგებას, როგორ

განმარტავს ადამიანი რეალობას და როცა არსებულსა და დანახულს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობაა, მენეჯერებმა უნდა სცადონ მათი შემცირება. როდესაც ადამიანები სამსახურს უარყოფითად აღიქვამენ და არ შეუძლიათ ამ სხვაობის შემცირება, მას შედეგად სამსახურის გაცდენა, სამსახურის მიტოვება და სამსახურით დაბალი კმაყოფილება მოსდევს.

ისევე, როგორც როლსა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის შემთხვევაში, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს აღქმაშიც უფროსსა და დაქირავებულს შორის მაღალი შესაბამისობა დაქირავებულის მაღალ კმაყოფილებასთანაა დაკავშირებული. როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება.

ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია ურთიერთობა ჰქონდეს თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის ადამიანებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, ჩვენ უნდა ველოდეთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან.

ჯგუფის ზომასა და უკმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ისეთია, როგორსაც ადამიანი ინტუიციურად ელის : დიდი ჯგუფები დაბალ კმაყოფილებასთან ასოცირდება. როცა ზომა იზრდება, მცირდება მონაწილეობისა და სოციალური ურთიერთობების შესაძლებლობები. ამავე დროს, ბევრი წევრის არსებობა ჯგუფში აზრთა სხვადასხვაობას, კონფლიქტებსა და ქვეჯგუფებს ქმნის, რაც ინდივიდუალური მონაწილეებისათვის ჯგუფს ასევე ნაკლებად მისაღებს ხდის. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

აგრეთვე სამსახურით უკმაყოფილებას ზრდის გაურკვეველობა, დამახინჯებული კომუნიკაცია, ლიდერობის გარკვეული ტიპები, რომლებიც იყენებენ იძულებით ძალაუფლებას, სამუშაოს სპეციალიზება, უსამართლობის განცდა, არასტაბილურობა და სხვა. ბევრი ფაქტორია, რომელიც ხელს უწყობს სამსახურით უკმაყოფილებას, სამსახურით უკმაყოფილებამ კი საბოლოო ჯამში შეიძლება ხელი შეუწყოს

თანამშრომლებში დევიანტურ ქცევას, შიდა გაერთიანებების შექმნას, ნარკოტიკებისა და ალკოჰოლის გამოყენებას, სამსახურში ქურდობას, გადამეტებულ ფამილარობას, დაგვიანებას, კონფლიქტების წარმოქმნას და სხვა. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

შესაბამისად ყურადღების გამახვილება იმ ფაქტორებზე, რომელიც ამცირებს სამსახურით უკმაყოფილებას და ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების დონის ზრდას - უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ჯანსაღი ფუნქციონირებისათვის.

3. სამსახურით კმაყოფილება

სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას ბევრი ფაქტორია გასათვალისწინებელი, რადგანაც ზოგადად „სამსახურით კმაყოფილება“ შეფასებითი ტერმინია, შესაბამისად ის დამოკიდებულია დასაქმებულთა აღქმაზე, მათ სუბიექტურ შეხედულებაზე და არა ობიექტურ ფაქტორებზე.

თუ ერთი ადამიანისათვის სამსახურით კმაყოფილების მაღალ დონეს განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, ხოლო მეორესთვის - ხელფასი, მათი მონაცემები აბსოლიტურად სხვადასხვა იქნება ერთსა და იმავე სამსახურში მუშაობის შემთხვევაშიც კი.

ზოგადი განმარტებით **სამსახურით კმაყოფილება** - ეს არის დასაქმებულის კმაყოფილების დონე, საკუთარი სამსახურის მიმართ, რომელიც განსაზღვრავს მის ქცევას.

სწორედ ამ ფაქტორის გამო გახდა ჩემთვის საინტერესო სამსახურით კმაყოფილების გამოკვლევა, რადგანაც მას საკმაო გავლენა აქვს ადამიანის ქცევაზე სამსახურში, უკმაყოფილო თანამშრომელი ბევრად მიდრეკილია დევიანტური ქცევისა და კონფლიქტებისაკენ, ამიტომაც მომსახურე პერსონალისათვის კომფორტული გარემოს შექმნა და მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ხელს შეუწყობს კონფლიქტების პრევენციას ორგანიზაციაში.

ფაქტორები, რომლებიც სამსახურით კმაყოფილებას განსაზღვრავს შეიძლება ორ მიმართულებად დაიყოს :

შინაგანი ფაქტორები, ძირითადი სუბიექტური შეხედულებები, რომლებიც მოიცავს დაქირავებულების უნარებს, დამოკიდებულებებს, ჩართულობას, ხასიათს, თვითშეფასებას და სხვ. და ასევე გარეგანი ფაქტორები, რომლებშიც შედის სამუშაოს სპეციფიკა, გარემო, დაწინაურების შესაძლებლობა, ხელფასი, ხელმძღვანელობა და სხვ.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე და ვნახოთ, თუ რა გავლენა აქვს მათ თანამშრომელთა სამსახურით კმაყოფილებაზე.

3.1 შინაგანი ფაქტორები :

უნარები - ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა თავი გაართვას სამსახურში დაკისრებულ მოვალეობებს. სხვადასხვა სამსახური თანამშრომლებს განსხვავებული გამოწვევების წინაშე აყენებს და განსხვავებული ინტელექტუალური უნარების გამოყენებას სთხოვს. ერთ-ერთი მიზეზი, რომ გონიერი ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, არის ის, რომ ისინი უფრო სწრაფად ითვისებენ, ადვილად ეგუებიან ახალ გარემოს და კარგ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რაც მათ სამუშაოს შესრულების დონეს აუმჯობესებს. (J.A. LePine, 2000) (Harris, 2004)

მნიშვნელოვანია, რომ დასაქმებულის უნარები და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოთხოვნები ერთმანეთს ემთხვეოდეს, თუკი განსვლავს მათ შორის და დასაქმებულს არ შესწევს უნარი დაკისრებული საქმე შეასრულოს, იკლებს მისი სამსახურით კმაყოფილება, ხოლო თუ მისი კომპეტენცია მეტია ვიდრე სამუშაოს მოთხოვნები - ამ შემთხვევაშიც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს იმედეგაცრუებას, რაც ასევე შეამცირებს კმაყოფილების დონეს.

დამოკიდებულებები - ეს არის ის გრძნობები, რომელსაც განიცდის დასაქმებული საკუთარი საქმის, გარემოს, თანამშრომლების, ხელმძღვანელობის თუ სხვა საკითხების მიმართ. ვინაიდან დამოკიდებულებებიც განსაზღვრავს ადამიანის

ქცევას, შესაბამისად ესეც მნიშვნელოვანი ასპექტია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას. სამსახურის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულებების მქონე დასაქმებული - ვერ იქნება სამსახურით კმაყოფილი.

რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში მოცემული გვაქვს, რომ ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია : სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

სამსახურით კმაყოფილება - გულისხმობს, რომ სამსახურით კმაყოფილ პიროვნებას დადებითი გრძნობები აქვს ამ სამსახურის მიმართ, უკმაყოფილო პიროვნებას კი უარყოფითი.

სამსახურში ჩართულობა - თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულები სამუშაოში, სამსახურთან ძლიერად არიან დაკავშირებულები და ნამდვილად აინტერესებთ ის საქმე, რომელსაც ასრულებენ.

ორგანიზაციისადმი ერთგულება - წევრის ორგანიზაციასთან გაიგივებას და საკუთარი თავის მის წევრად აღქმას უკავშირდება. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

როდესაც ეს სამივე დამოკიდებულება ერთიანდება, ალბათობა იმისა, რომ თანამშრომელი სამსახურით კმაყოფილი იქნება, საკმაოდ მაღალია.

ჩართულობა - გულისხმობს იმას, თუ რამდენად გრძნობს დასაქმებული საკუთარი წვლილის მნიშვნელობას ორგანიზაციაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი შესრულებული საქმე და რამდენად არის მისი შრომა გადამწყვეტი ფაქტორი კომპანიის ფუნქციონირებაში. როგორც აღმოჩნდა ჩართულობა მომხმარებელთა კმაყოფილებასაც განსაზღვრავს, 36 კომპანიაში ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ იმ ბიზნეს-ფირმებმა, სადაც მომსახურე პერსონალი სამუშაოთი აქტიურად იყო დაკავებული, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონე აჩვენა. (J.K Harter, 2002)

ჩართულობის განხილვისას ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია **გადაწყვეტილების მიღებაში** თანამშრომლების მონაწილეობა. ამას საფუძვლად ედება ლოგიკა, რომ გადაწყვეტილებებში მშრომელთა ჩართვით, მათი ავტონომიისა და მათ შრომით

ცხოვრებაზე კონტროლის გაზრდით, დაქირავებულები უფრო მოტივირებულები, ორგანიზაციისადმი უფრო ერთგულები, უფრო პროდუქტიულები და სამსახურით უფრო კმაყოფილები არიან. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

ასევე აქ იკვეთება თანამშრომელთათვის საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდა, რომელიც მათ მოტივაციას კიდევ მეტად ზრდის და უბიძგებს საქმე უფრო პროდუქტიულად აკეთონ.

აღიარებაც - ერთ-ერთი მთავარი მოტივატორია, რომელიც დასაქმებულთა უმეტესობისათვის საკმაოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. ის ზრდის სამსახურით კმაყოფილების დონეს. ზედა მენეჯმენტის მიერ აღიარებული დასაქმებულის საქმიანობა და ორგანიზაციისათვის გაწეული წვლილი, კიდევ მეტ მოტივაციას ჰმატებს დაქირავებულს, სწორ მიმართულებას აძლევს მას, თუ როგორ იმუშაოს და ასევე უწევს ინიცირებას საქმე უფრო პროდუქტიულად შესრულდეს.

პიროვნული თვისებები და ადამიანის ხასიათიც მნიშვნელოვან კორელაციაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან. თავიანთი პიროვნული თვისებების შესაბამის სამსახურებში ადამიანები უფრო კმაყოფილები უნდა იყვნენ და უფრო ნაკლები სიხშირით უნდა ტოვებდნენ მას, ვიდრე შეუსაბამო სამსახურებში. *მაიერ-ბრიგის* მოდელი, რომელიც პიროვნული თვისებების ხუთ ფაქტორიან მოდელს წარმოგვიდგენს, გვიჩვენებს კავშირს რომელიც გარკვეულ ბმაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან. ისეთი თვისებები მაგალითად როგორიცაა - ემოციური სტაბილურობა, დიდ ხუთეულში ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასთან და მცირე სტრესთან. ასევე სამსახურით კმაყოფილებაზე დადებითად მოქმედებს გამოცდილებისადმი და სიახლეებისადმი ღიაობა. ადამიანი, რომელიც მაღალ ქულებს იღებს აღნიშნულ კომპონენტში - უფრო მარტივად ეგუება გარდაქმნებს სამსახურში, ნაკლები აქვს სტრესი და მეტია მისი სამსახურით კმაყოფილება. ასევე ინტროვერტებისგან განსხვავებით, ექსტრავერტები უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი სამსახურით და ზოგადად ცხოვრებით. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

თვითშეფასება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დაქირავებულისთვის სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სამსახური უფრო საინტერესოდ მიაჩნიათ, რასაც უფრო მეტი კმაყოფილება მოსდევს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

ასევე უნდა აღინიშნოს ადამიანის **ფასეულობები**, რომლებიც მის შეფასებით და შეხედულებათა სისტემას იძლევა, მიუხედავად იმისა, რომ ფასეულობები ქცევაზე უშუალოდ არ ზემოქმედებენ, ისინი ძლიერ გავლენას ახდენენ პიროვნების დამოკიდებულებებზე, ქცევებსა და აღქმაზე. იმ შემთხვევაში თუ დაქირავებულის ფასეულობები შესაბამისობაშია ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებთან - მეტია სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სამსახურის მიტოვების ნაკლები შანსი. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

სამართლიანობისა და უსაფრთხოების შეგრძნება დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ორგანიზაციაში, რომელთა დაკმაყოფილება დაკავშირებულია სამსახურით კმაყოფილების გაზრდასთან. თუ თანამშრომლები ანაზღაურების, დაფასების, აღიარების თუ სხვა ფაქტორების კუთხით ვერ გრძნობენ სამართლიანობას სამუშაო გარემოში - ეს მათ საქმიანობაზე უარყოფითად აისახება, ისინი როგორც წესი შეფარდების საფუძველზე საკუთარ შრომას სხვებისას ადარებენ და ისე აყალიბებენ შეხედულებას გარემო სამართლიანია თუ არა.

ვინაიდან და რადგანაც სამართლიანობა სუბიექტური აღქმაა და ის, რაც ერთი ადამიანისთვის სამართლიანია მეორესთვის უსამართლოა, ამიტომაც, იმისათვის რომ დაქირავებულებმა პროცესი სამართლიანად აღიქვან, მათ სჭირდებათ, იგრძნონ რომ ისინი შედეგებს აკონტროლებენ, რასაც შემდგომ ადეკვატური ახსნა უნდა მისცენ. სამართლიანობის თეორია პროდუქტიულობის, კმაყოფილების, სამსახურის გაცდენისა და სამსახურის ცვლადებასაც შეეხება. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

უსაფრთხოების და სტაბილურობის შეგრძნებაც მათ სტრესსა და დამაბულობას ამცირებს, რომელიც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს მეტად იგრძნონ კმაყოფილება.

ჯანსაღი **კომუნიკაციის** არსებობაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე. ორგანიზაციებში, სადაც სამივე არხი დადმავალი, აღმავალი და

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია გამართულად მუშაობს, ბევრად მაღალია თანამშრომლების კმაყოფილება. რადგან აქტურად მიედინება ინფორმაცია, ნაკლებია გაურკვევლობა და არასწორი ინფორმაციის გავრცელება, რომლის არსებობის შემთხვევაში, ხშირად მღელვარებას ქმნის ორგანიზაციაში.

აღმავალი კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია მენეჯერებისათვის, რადგან იქ კარგად იკვეთება, თუ რა დამოკიდებულება და განწყობები აქვთ დაქირავებულებს სამსახურის, თანამშრომლების, მენეჯმენტის თუ ზოგადად ორგანიზაციის მიმართ.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციის შემთხვევაში, თუ ის არასწორად იქნა გამოყენებული, ზოგიერთი თანამშრომლის ან მენეჯმენტის ზედა რგოლის გვერდის ავლით მოხდა გადაწყვეტილებების მიღება, ან მოხდა სისტემით მანიპულირება - ამან შეიძლება დისფუნქციური კონფლიქტი წარმოშვას და ხელი შეუშალოს სისტემის ფუნქციონირებას.

რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში კარგად იკვეთება კავშირი კმაყოფილებასა და კომუნიკაციას შორის, რაც ნაკლებია გაურკვევლობა, მით მეტია კმაყოფილება. კომუნიკაციაში დამახინჯებები, ბუნდოვანება და შეუსაბამობა ზრდის გაურკვევლობას და აქედან გამომდინარე, ისინი უარყოფით გავლენას ახდენენ კმაყოფილებაზე. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

გერტ ჰოფსტედის კულტურებს შორის სხვაობების კვლევის მიხედვით „გაურკვევლობის თავიდან აცილება“ - ეს არის ხარისხი, თუ რამდენად ანიჭებენ ადამიანები უპირატესობას სტრუქტურულ მდგომარეობას - არასტრუქტურულთან შედარებით. იმ კულტურებში, რომლებიც გაურკვევლობის თავიდან აცილებაში მაღალ ქულებს იღებენ, ადამიანები ძალიან ღელავენ გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების გამო. ხოლო კულტურებს, რომელთაც დაბალი ქულები აქვთ, არ აშფოთებთ გაურკვევლობა თუ ბუნდოვანება და განსხვავებულ მოსაზრებებს უკეთესად ეგუებიან. ასეთი კულტურა, წესებზე ნაკლებად არის ორიენტირებული, უფრო რისკიანია და მზად არის ცვლილებების მისაღებად. (ჰოფსტედე, 2011)

მიუხედავად იმისა, რომ მსგავი კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა, მაინც შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გაურკვეველობა ჩვენს კულტურაშიც არ სარგებლობს პოპულარობით. შესაბამისად მისმა არსებობამ და დამახინჯებულმა კომუნიკაციამ შეიძლება ნამდვილად წარმოშვას გარკვეული სახის კონფლიქტები ორგანიზაციაში.

3.2 გარეგანი ფაქტორები

სამუშაოს სპეციფიკა - თანამშრომლებისათვის გარეგანი ფაქტორებიდან ძალიან მნიშვნელოვანია ის საქმე, რომელსაც ისინი აკეთებენ, სამუშაოს სპეციფიკა, შესასრულებელი დავალებები და სხვ. დამსაქმებლებისათვის გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას, რადგან მათ უნდა იზრუნონ, სამუშაოს ძირითადი ნაწილი იყოს საინტერესო, რათა გაიზარდოს პერსონალის სამსახურით კმაყოფილება.

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელის მიხედვით, მასში ერთიანდება სამი განზომილება - უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა, ამოცანის ინდივიდუალურობა და ამოცანის მნიშვნელობა. თუ ეს სამივე არსებობს, მაშინ დაქირავებული სამსახურს უყურებს, როგორც მნიშვნელოვანს, ღირებულსა და შედეგის მომცემს. რაც მეტად არის გამოხატული თითოეული განზომილება, მით მეტია დაქირავებულის მოტივაცია, სამსახურის შესრულების ხარისხი და კმაყოფილება, ხოლო სამსახურის მიტოვების ალბათობა და გაცდენა კი ნაკლები.

სამსახურებში, რომელსაც მრავალგვარობა, იდენტობა, მნიშვნელოვნება, ავტონომია და უკუკავშირი ახასიათებს, ქმედითობისა და კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია, ვიდრე იმ სამსახურებში, რომლებსაც ეს მახასიათებლები არ გააჩნიათ. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

უკუკავშირი - მნიშვნელოვანი ფაქტორია, გამომდინარე იქიდან, რომ როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს დაქირავებულისათვის უკუკავშირის მიცემის კულტურა, იქ იკლებს გაურკვეველობა და სტრესი, დაქირავებული საქმის კურსშია როგორ მუშაობს, სწორი მიმართულებით მიდის, თუ არა, რამდენად კარგად და ხარისხიანად

ასრულებს საკუთარ სამუშაოს და ა.შ. ეს ხელს უწყობს იმას, რომ მან თავი მშვიდად იგრძნოს და აჟმალდეს კმაყოფილების გრძნობა.

მონოტონური სამუშაოს შესრულება ხშირად უარყოფითად მოქმედებს სამსახურით კმაყოფილებაზე. თანამშრომელი, რომელიც ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში ერთსა და იმავე საქმეს აკეთებს, მართალია მისი პროდუქტიულობა იზრდება, მაგრამ იკლებს სამსახურით კმაყოფილება. გამოსავალი ამ სიტუაციიდან შეიძლება იყოს **სამსახურის მონაცვლეობა**, რომელსაც სიახლე შემოაქვს დაქირავებულის ყოველდღიურობაში, ზრდის მის მოტივაციას, ეხმარება უკეთ გაიაზროს საკუთარი როლი ორგანიზაციაში და აიძალდოს სამსახურით კმაყოფილების დონე.

ანაზღაურება - განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში საკმაოდ მნიშვნელოვან, მაგრამ არა გადამწყვეტ როლს თამაშობს სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრაში. შრომის შესაბამისი ანაზღაურება, პრემიები, თუ სხვა ჯილდოები ზოგიერთი დაქირავებულისათვის კარგი მოტივატორია სამსახურით კმაყოფილების დონის გაზრდისათვის.

დაწინაურების შესაძლებლობა და პროფესიული განვითარების საშუალება - ის ფაქტორებია, რომელსაც დიდი ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის პერსონალი. როდესაც მათ აქვთ იმის აღქმა, რომ დროთა განმავლობაში შეიძლება კარიერულ კიბეებზე წინ წაიწიონ, ბევრად მეტი აქვთ მოტივაცია და საკუთარ სამუშაოს საინტერესოდ თვლიან. მაშინ როდესაც დაქირავებულს არ აქვს განვითარების პერსპექტივები, რთული ხდება სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბარი.

ხელმძღვანელობა, იგივე ზედა მენეჯმენტი და ის, თუ როგორია მათთან ურთიერთობა, როგორია მათი მმართველობის სტილი და მიდგომები, თანაარსებობა ქვედა რგოლის მენეჯმენტთან და სხვ. - განსაზღვრავს იმას, თუ როგორი დამოკიდებულება უყალიბდება თანამშრომელს და ასევე იმას, თუ რამდენად უწყობს აღნიშნული ხელს იმას, რომ დაქირავებულმა იგრძნოს სამსახურით კმაყოფილება. კარგი ხელმძღვანელობა და მმართველობის ტიპი, რომელიც სასვებით მისაღებია პერსონალისათვის და ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე - ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების ზრდას.

თანამშრომლები - არიან ადამიანები რომელთაც ყველაზე ხშირი შეხება აქვთ დაქირავებულებს, ის თუ როგორია მათი ურთიერთქმედება, კომუნიკაცია და ერთ ორგანიზაციაში მუშაობის სტილი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმაზე იგრძნობს თუ არა თითოეული თანამშრომელი თავს კმაყოფილად. ამიტომაც სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას აუცილებელია ეს გარე ფაქტორიც იქნეს შესწავლილი და გამოკვლეული, თუ რამდენად დადებითი ურთიერთობები არსებობს სამსახურში თანამშრომელთა შორის.

სოციალური აქტივობები - როდესაც სამსახური თავის დაქირავებულ პერსონალს უქმნის იმის პირობებს, რომ მათ ერთად დახარჯონ ენერჯია, განიტვირთონ ან ჩაერთონ სხვადასხვა სოციალურ აქტივობებში, დადებით ზეგავლენას ახდენს იმაზე, რომ თანამშრომლებმა უფრო კმაყოფილად იგრძნონ თავი და დადებითად განეწყონ ორგანიზაციისა და მმართველი მენეჯმენტის მიმართ.

თუ გავითვალისწინებთ როლის მოლოდინებს და იმას, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს გარკვეული შეხედულება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს მეორე ადამიანი კონკრეტულ სიტუაციებში, გაგვიადვილდება იმის აღქმა, რომ სამსახურში დაქირავებულებსა და დამქირავებლებს შორის არსებობს **ფსიქოლოგიური კონტრაქტი**, დაუწერელი შეთანხმება, რომელიც აწესებს ორმხრივ მოლოდინებს იმის შესახებ, თუ რას ელოდება მენეჯმენტი დაქირავებულისგან და პირიქით. შედეგად, ეს შეთანხმება თითოეული როლის შესაბამის ქცევით მოლოდინებს განსაზღვრავს. მენეჯერებისაგან ელიან დაქირავებულებთან სამართლიან მოპყრობას, დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობების შექმნას, დაქირავებულებისათვის სრულყოფილი დღიური ანაზღაურების შესახებ მკაფიო განმარტების მიცემას და შეფასებას, რამდენად კარგად ასრულებს დაქირავებული სამუშაოს. დაქირავებულებისაგან საპასუხოდ კარგ დამოკიდებულებას, მითითებების შესრულებას და ორგანიზაციის ერთგულებას ელიან.

თუ მენეჯმენტი თავის შეთანხმების ნაწილზე უარს იტყვის და ფსიქოლოგიური კონტრაქტით განსაზღვრულ მოსალოდნელ როლს არ შეასრულებს, ეს, სავარაუდოდ, დაქირავებულების პროდუქტიულობასა და კმაყოფილებაზე უარყოფით გავლენას

მოახდენს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009) ამან შეიძლება გამოიწვიოს როლებიდან განსვლა.

როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი კი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება. (Armenakis, 1981)

სტატუსები - ერთი საკითხია ის, თუ რა სტატუსით გვევლინება თანამშრომელი სამსახურში, რასაც საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს მის აღქმასა და კმაყოფილებაზე, ბუნებრივია სტატუსისა და მისი მნიშვნელობის გაზრდასთან ერთად იმატებს სამსახურით კმაყოფილებაც. მეორე საკითხია ის, რომ ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია კონტაქტი ჰქონდეს თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის მქონე ინდივიდებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, ჩვენ უნდა ველოდოთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას, რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან. (Shaw, 1971)

აქვეა სტატუსის უსამართლობა, რომელიც არსებობის შემთხვევაში გულგატეხილობას ქმნის და პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციაში დარჩენაზე უარყოფით ზეგავლენას ახდენს. ადამიანები, რომლებიც მგრძობიარეები არიან უსამართლობისადმი, სტატუსში შეუსაბამობამ მათ სამსახურით კმაყოფილების დონეზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

ორგანიზაციის სტრუქტურა - გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას, რადგან საკუთარ თავში აერთიანებს ბევრ იმ ასპექტს, რომელზეც ზევით გვექონდა საუბარი.

ორგანიზაციის სტრუქტურა ამცირებს ბუნდოვანებას ორგანიზაციაში, ურთიერთობებს ანიჭებს მკაფიოობას, ის დაქირავებულების ქცევებს აყალიბებს, ხელს უწყობს და მოტივაციას აძლევს მუშაობის დონის ამაღლებაში. ის ასევე ზღუდავს დაქირავებულებს, რადგან ის საზღვრებში აქცევს და აკონტროლებს მათ ქმედებას. მაგალითად, ორგანიზაცია დაქირავებულებს მცირე ავტონომიას აძლევს, როცა ის აგებულია ფორმალიზაციისა და სპეციალიზაციის მაღალი დონეების, ინსტანციების

ჯაჭვის, ძალაუფლების შეზღუდული დელეგირებისა და კონტროლის ვიწრო სფეროს გარშემო. ასეთ ორგანიზაციებში კონტროლი მკაცრია, ქცევა კი ოდნავ ცვლილებას განიცდის. პირიქით, ორგანიზაცია, რომელიც აგებულია შეზღუდული სპეციალიზაციის, დაბალი ფორმალიზაციის, კონტროლის ფართო არეალის გარშემო, დაქირავებულებს დიდ თავისუფლებას აძლევს და ამგვარად ეს ორგანიზაცია ქცევის ძლიერი მრავალფეროვნებით ხასიათდება და შესაბამისად ბევრად მაღალია შანსი სამსახურით მეტად კმაყოფილი პერსონალის არსებობისა. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

იმის გათვალისწინებით, რომ თანამშრომლებისათვის ღირებულია გადაწყვეტილებების პროცესში ჩართვა, საკუთარი თავის რეალიზება და გამოცდა, რთული სამუშაოსათვის თავის გართმევა, აზრის გამოხატვა და დაფიქსირება - ამ ყველაფრის ორგანიზებისათვის მნიშვნელოვანია ის, ორგანიზაცია ცენტრალიზებულია თუ დეცენტრალიზებული, როგორია ორგანიზაციული მოდელი, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ბიუროკრატიულია თუ არა და სხვა. არის თუ არა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რომლის არსებობამაც შეიძლება მრავალი სარგებელი მოიტანოს : შემცირებული გაცდენები, გაზრდილი პროდუქტიულობა, ზედმეტი სამუშაო საათებით მიღებული დანახარჯის შემცირება, მენეჯმენტის მიმართ არასასიამოვნო დამოკიდებულების შემცირება, დაგვიანების აღმოფხვრა, დაქირავებულების ავტონომიისა და პასუხისმგებლობების ზრდა, რამაც თავის მხრივ, შეიძლება სამსახურით კმაყოფილება გაზარდოს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

ორგანიზაციული კულტურა - წარმოადგენს იმის ზოგად აღქმას, თუ რას განიცდიან ორგანიზაციის წევრები. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ამცირებს სამსახურის მიტოვების შესაძლებლობას, ის აყალიბებს წევრებს შორის ძლიერ თანხმობას, ქმნის მიზნის მიმართ ერთსულოვნებას, შეკრულობას, ერთგულებას და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას, ეს არის ერთგვარი „სოციალური წებო“, რომელიც თანამშრომლების თანაარსებობას აადვილებს. (სტივენ პ.რობინსი, 2009), ამიტომაც იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციული კულტურა მისაღებია დასაქმებულთათვის და ისინი მას პოზიტიურად აღიქვამენ, ერგებიან და თავს კომფორტულად გრძნობენ

ასეთ ორგანიზაციაში მუშაობით, ბუნებრივია შანსი იმისა, რომ მათი სამსახურით კმაყოფილების დონე გაიზარდოს, მაღალია.

ლიდერობის სტილი და ზოგადად მენეჯმენტი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად შეიძლება იგრძნონ თანამშრომლებმა კმაყოფილება, ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ერთია ის, თუ როგორ აღიქვამს ზედა მენეჯმენტის დამოკიდებულებას თავად პერსონალი და მეორე ის, თუ რა განზრახვები აქვს თავად მაღალი დონის მენეჯმენტს და რამდენად არის ადეკვატური დამთხვევა ამ ორ შეხედულებას შორის.

სხვადასხვა ქვეყანაში ლიდერობის ღირებულების შემადარებელმა კვლევებმა გამოავლინა, რომ განსხვავება, როგორც ლიდერების, ასევე დაქვემდებარებული წევრების აზროვნებაშია, მაგრამ ხშირად დაქვემდებარებული წევრებისგან მიღებული პასუხები უკეთ აჩვენებს ქვეყნებს შორის არსებულ განსხვავებას, ვიდრე ლიდერების პასუხები. ამის მიზეზი კი ის გახლავთ, რომ ჩვენი უფროსების ქცევებს უკეთესად ვხედავთ, ვიდრე ჩვენს საკუთარს. უფროსის სასურველი და აღქმული ლიდერობის სტილის შესახებ კითხვების გარდა, IBM-ის კვლევისას მენეჯერებსაც სთხოვეს საკუთარი სტილის შეფასება. აღმოჩნდა, რომ მენეჯერების თვითშეფასება ძალიან ჰგავდა იმ სტილს, რომლის დანახვაც მათ თავიან უფროსში სურდათ, მაგრამ საერთოდ არ ასახავდა იმ სტილს, რომელიც მათ დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა მიანიჭეს. სინამდვილეში, თანამშრომლები მენეჯერს ისე განიხილავდნენ, როგორც მენეჯერი საკუთარ უფროსს. (ჰოფსტედე, 2011)

შესაბამისად კვლევისას მნიშვნელოვანია თავად დაქირავებულების შეფასება, თუ როგორია მათი ზედა რგოლის მენეჯმენტის მმართველობის სტილი და როგორი დამოკიდებულებები ურჩევნიათ თავად დაქირავებულ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში.

4. კვლევა

კვლევა ჩატარდა საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის, ასაკობრივი ზღვარი განისაზღვრა 20-დან 40 წლის ზემოთ, გამოიკითხა დაახლოებით ოცამდე სტრუქტურაში, 50 რესპონდენტი.

კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენებით, ელექტრონული გამოკითხვის გზით. კვლევის ინსტრუმენტად შემუშავებულ იქნა სტრუქტურირებული კითხვარი დახურული და ღია კითხვებით.

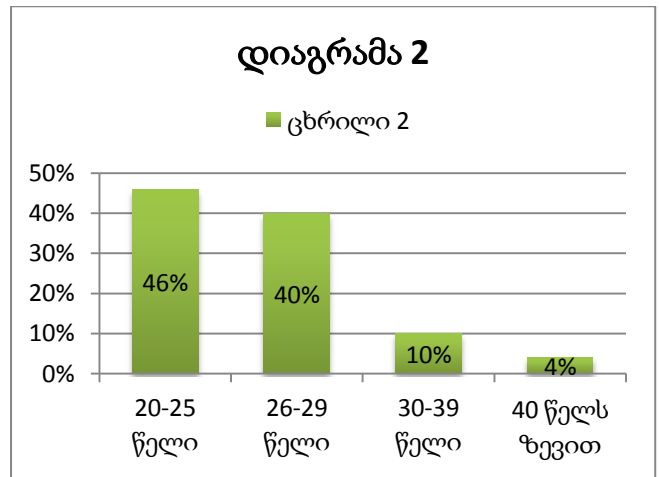
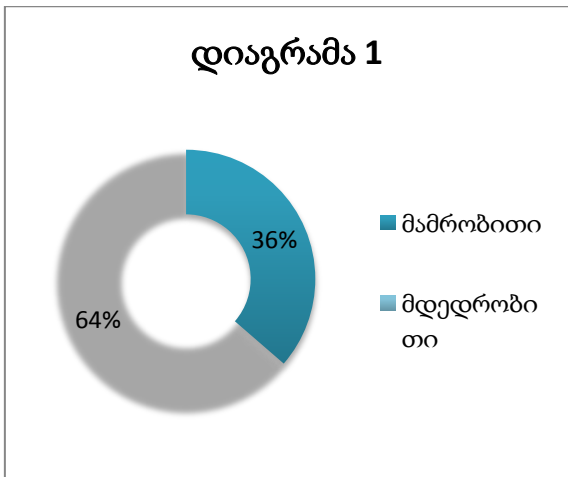
კვლევის მიზანი იყო გამოკვეთილიყო საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებულთა სამსახურით კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები, მათი სუბიექტური შეხედულებები, კმაყოფილების დონე, კონფლიქტების არსებობა და მათი გამომწვევი მიზეზები.

4.1 ეთიკური საკითხები

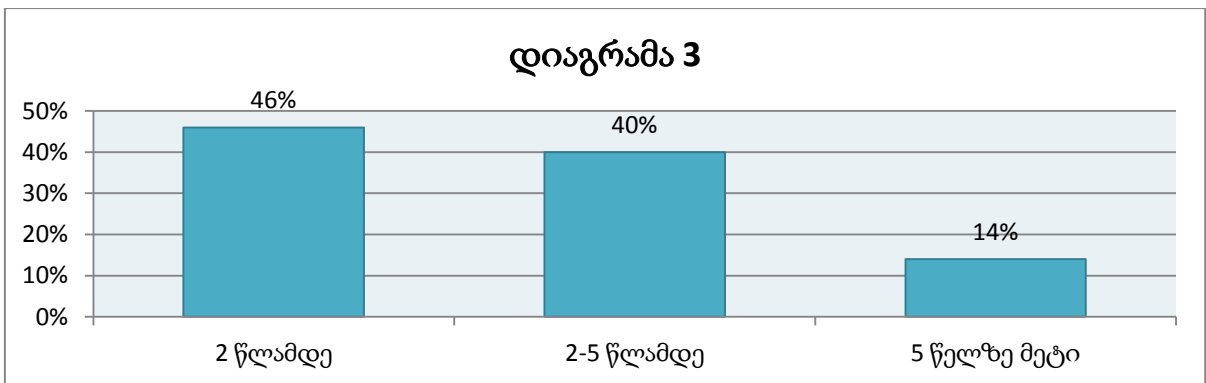
კვლევა ჩატარდა ყოველგვარი ეთიკური ნორმების დაცვით. რესპონდენტთა კვლევაში ჩართვა მოხდა ნებაყოფლობით, კითხვარში მითითებული იყო კვლევის ამოცანა და მიზნები. რესპონდენტები დაცულნი იყვნენ ფსიქოლოგიური თუ სხვა ფრომის ზიანის მიყენებისგან, რადგან კითხვარი არ იყო მიმართული მათი პირადი ცხოვრების, თუ პოლიტიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებულ დეტალებზე, ამდენად რესპონდენტებს არ მოეთხოვებოდათ ღრმად პიროვნული ინფორმაციის გაცხადება/გამოაშკარავება. კითხვარში არ იყო კითხვები, რომლებიც გამოიწვევდა რესპონდენტთა ემოციურ ტრავმას. კითხვარის სპეციფიკა მდგომარეობდა სამსახურის ზოგადი მდგომარეობისა და მათი სუბიექტური შეხედულებებისა და დამოკიდებულებების გამორკვევაში. კვლევა სრულად იცავს რესპონდენტთა ანონიმურობას და კონფიდენციალობას.

4.2 ზოგადი მონაცემები

გამოკითხულთაგან 36% (18) შეადგინა მამრობითმა სქესმა ხოლო 64% (32) მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები იყვნენ. ასაკობრივ განსხვავებას, რაც შეეხება უდიდესი წილი 46% - 20-25 წლის ახალგაზრდებზე მოვიდა (იხ. დიაგრამა 2), დაკავებული თანამდებობებიდან ძირითადი ნაწილი იმ თანამშრომლების პასუხებია, რომლებიც უმცროსი ან უფროსი სპეციალისტის სტატუსს ატარებენ (54%).



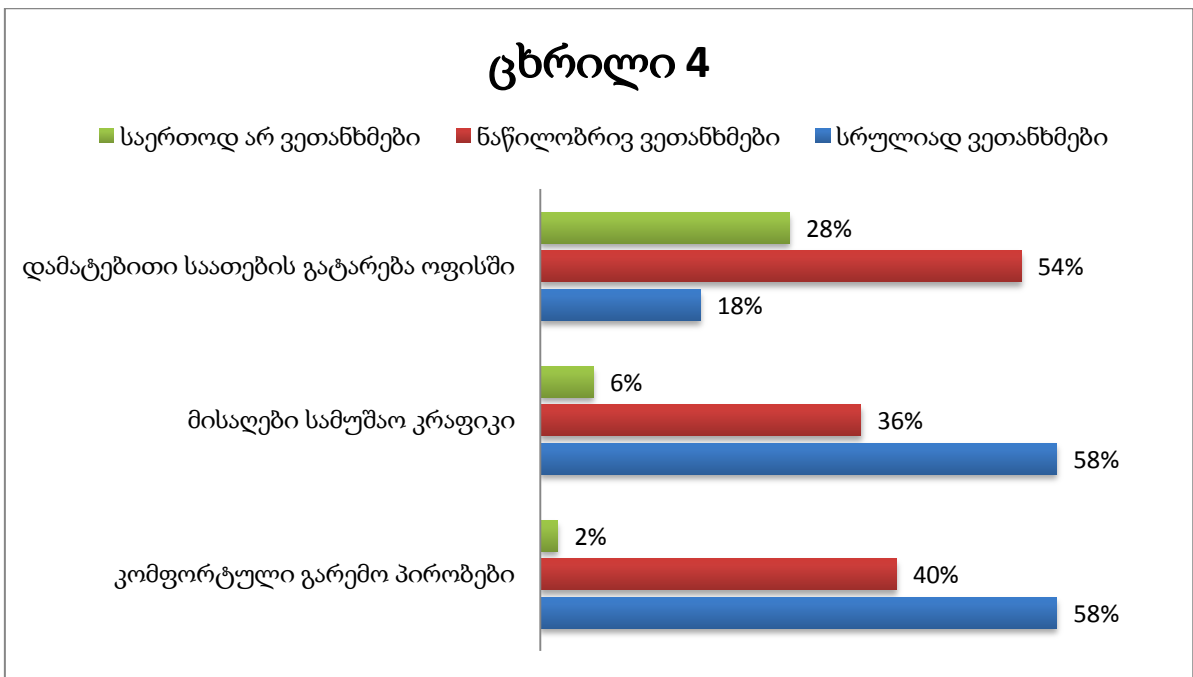
სამსახურში მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით, გამოკვლეულთა უმეტესობას 2 წლამდე პერიოდი აქვს კონკრეტულ სამსახურში გატარებული (იხ. დიაგრამა 3),



4.3 არსებული გარემო და პირობები

გამოკითხულთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში კომფორტული სამუშაო გარემო და შექმნილია პირობების იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ შესასრულებელი სამუშაოსათვის თავის გართმევა. გამოიკვეთა ის, რომ მათ უმეტესობას ან იშვიათად ან საერთოდ არ უწევს დამატებითი საათების გატარება ოფისში, რაც გარკვეულწილად დადებითად აისახა მათ კმაყოფილებაზე (იხილეთ ცხრილი 4).

ცხრილი 4



4.4 ორგანიზაციული კულტურა და კომუნიკაცია

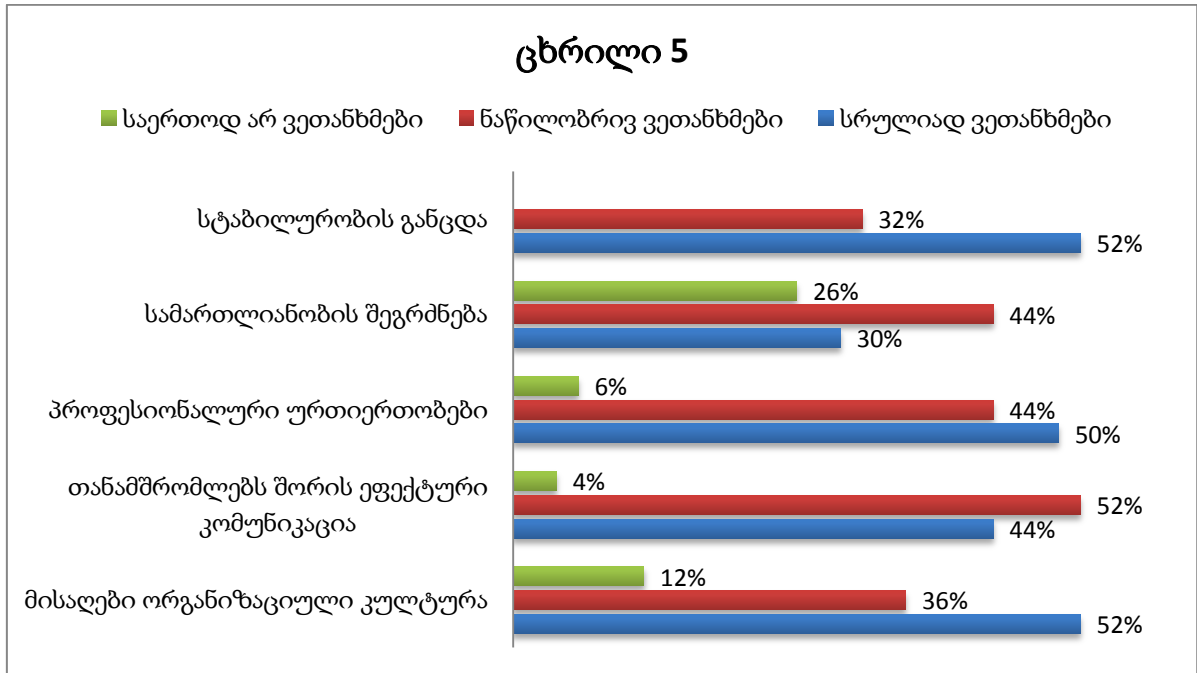
კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა 12% თვლის, რომ ორგანიზაციის შიდა კორპორატიული კულტურა არ მოსწონთ და არ იზიარებენ მას თანამშრომლები, რაც არც თუ ისე პატარა მაჩვენებელია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ საკმაოდ ბევრი სტრუქტურის მონაცემია. მათგან მხოლოდ 52% თვლის, რომ კულტურა მისაღებია თანამშრომლებისათვის. დანარჩენებისთვის სამსახურით კმაყოფილების კოეფიციენტი იკლებს, რადგანაც ორგანიზაციული კულტურა არის „სოციალური წებო“, რომელიც თანამშრომლებს ხელს უწყობს სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნაში.

აქედან გამომდინარე იკვეთება ისიც, რომ დაბალი სიმტკიცის ორგანიზაციული კულტურა ხელს უშლის თანამშრომლებს შორის აქტიურ კომუნიკაციას, რაზეც გამოკითხულთა პასუხებიც მეტყველებს, მათგან მხოლოდ 44% ფიქრობს, რომ კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის გამართული და ეფექტურია, 52% კი ნაწილობრივ ეთანხმება ამ მოსაზრებას.

აქვე მხოლოდ 50% ეთანხმება სრულიად, რომ თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური და ორიენტირებული თანამშრომლობაზე. 44% ნაწილობრივ, ხოლო 6% საერთოდ არ ეთანხმება.

იმას, რომ გარემო ორგანიზაციაში (სტატუსების, თანამდებობების, ხელფასების განაწილება, დამოკიდებულებები, ურთიერთობები და სხვ.) არის სამართლიანი - სრულიად ეთანხმება მხოლოდ 30%, 44% ნაწილობრივ, ხოლო 26%-ისთვის უსამართლოა ეს განაწილება (იხილეთ ცხრილი 5).

გამოკითხულთა 44% თვლის, რომ შეხვედრების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება ორგანიზაციის საჭიროებებს. ხოლო მხოლოდ 52% თვლის, რომ თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა, 32% ნაწილობრივ ეთანხმება ამას, 16% კი საერთოდ არ ეთანხმება. სტაბილურობის განცდაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია სამსახურით კმაყოფილების შეფასებისას, უარყოფითი პასუხები კი ამ კმაყოფილების დონის კლებას იწვევს.



იმას, რომ ორგანიზაციაში არსებობს ეფექტური და ქმედითი სტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს მის ეფექტურ მუშაობას, სრულიად ეთანხმება 50%, ნაწილობრივ 44%, ხოლო საერთოდ არ ეთანხმება 6%. ვინაიდან საჯარო სტრუქტურებისათვის სავალდებულოა სამუშაო აღწერილობებისა და დებულებების ქონა 68% ეთანხმება, რომ თანამშრომელთათვის არსებობს შესაბამისი სამუშაო აღწერილობები, გამოკითხულთაგან 8% არ ეთანხმება ამას.

გამოკითხულთა 58% თვლის, რომ მმართველი ფუნქციები გადანაწილებულია რამდენიმე პირზე და არ არის დამოკიდებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება, მხოლოდ ერთ ადამიანზე, 30% ნაწილობრივ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, 12% კი თვლის, რომ ეს ასე არ არის.

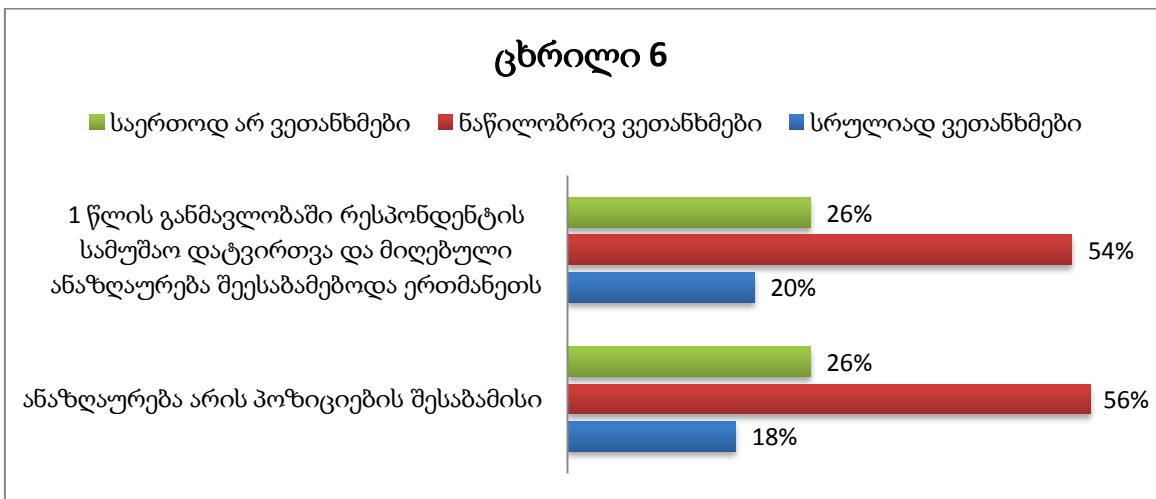
ჩემთვის საკმაოდ საინტერესო იყო ანაზღაურების ფაქტორი, რადგანაც, როგორც ზევით აღვნიშნე ისეთი განვითარებადი ქვეყნისათვის, როგორც არის საქართველო - ანაზღაურება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი იქნებოდა სამსახურით კმაყოფილების დონის დადგენისას. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მხოლოდ და მხოლოდ 18% თვლის, რომ ანაზღაურება არის დაკავებული პოზიციების შესაბამისი,

ამას ნაწილობრივ 56% ეთანხმება, ხოლო 26% პროცენტი თვლის, რომ განაწილება არასამართლიანია.

ბელგიაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით შეგვიძლია ვნახოთ, რომ არასამართლიანი ანაზღაურება უარყოფით გავლენას ახდენს მოტივაციაზე. საკუთარი ანაზღაურებით უკმაყოფილო თანამშრომლები უფრო მეტად იყვნენ მიდრეკილნი სამსახურის შეცვლისკენ (37%), ვიდრე კმაყოფილი თანამშრომლები (18%). მაგრამ მიუხედავად ანაზღაურების მნიშვნელოვნებისა, უნდა აღინიშნოს, რომ მათ დათმეს ანაზღაურების ფაქტორი სხვა სარგებლის სანაცვლოდ :

- მაღალი საპენსიო ანაზღაურება (40%)
- განსაკუთრებით საინტერესო სამუშაო (28%)
- სახლთან ახლოს არსებული სამსახური (26%)
- დამატებითი დასვენების დღეები (24%)
- უკეთესი სამსახურის მანქანა (23%)
- უფრო დაცული სამსახური (21%)
- ნაკლები კონტროლი სამსახურში (10%) (Vermandere, 2013)

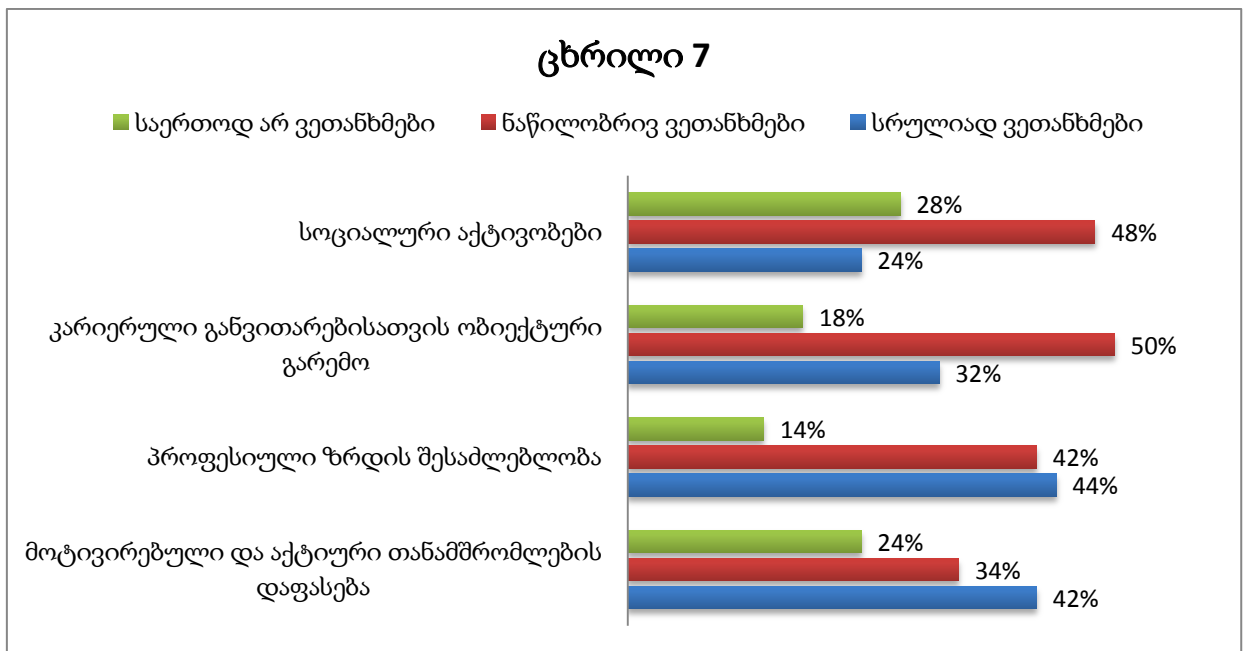
რესპონდენტებისათვის დასმული შეკითხვა, შეესაბამებოდა თუ არა მათი სამუშაო დატვირთვა და მიღებული ანაზღაურება ერთმანეთს - მათგან მხოლოდ 20% დაეთანხმა, 54% მიიჩნევს, რომ ნაწილობრივ შეესაბამებოდა, ხოლო 26% არ ეთანხმება ამას (იხ. ცხრილი 6).



რაც შეეხება ზედა რგოლის მენეჯმენტის ფუნქციონირებას, თანამშრომლების ინიციატივების გაზიარებას და სხვა - შედეგები ასეთი გვაქვს : 52% თვლის რომ ზედა მენეჯმენტი ღიაა ქვემოდან წამოსული ინიციატივებისთვის, 46% ნაწილობრივ ეთანხმება, ხოლო 2% საერთოდ არ ეთანხმება.

შედარებით რთული ვითარება გამოიკვეთა შესრულებული სამუშაოს დაფასებასა პროფესიული ზრდის შესაძლებლობებთან დაკავშირებით. 24% თვლის, რომ ზედა რგოლის მენეჯმენტი სათანადოდ ვერ აფასებს მოტივირებულ და აქტიურ თანამშრომლებს, ხოლო პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა მხოლოდ 44%-ის შემთხვევაში არსებობს (იხილეთ ცხრილი 7).

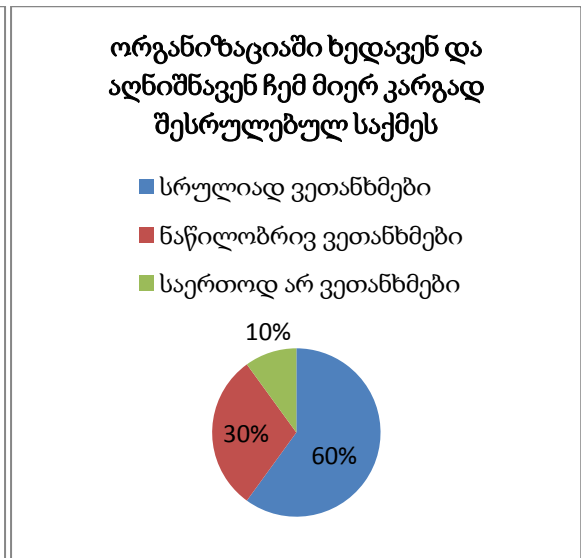
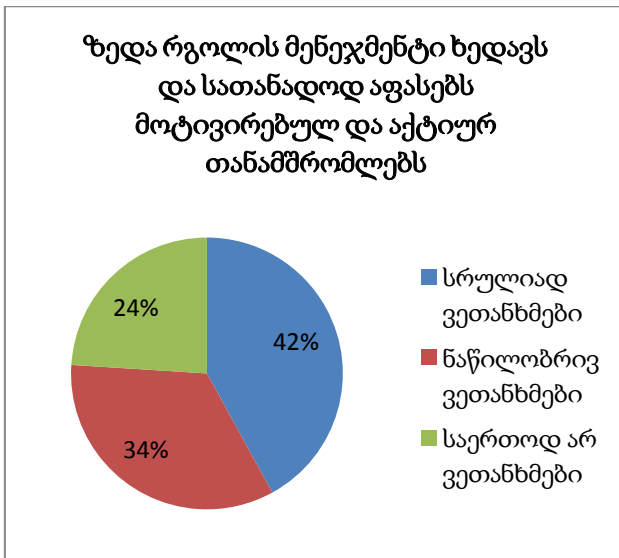
კარიერული განვითარებისათვის ობიექტური გარემოს არსებობას მხოლოდ 32% ეთანხმება, 18% კი თვლის, რომ ის არ არსებობს. ასევე სოციალური აქტივობებით დაკავების საშუალებას თანამშრომლებისთვის მხოლოდ 24%-ის შემთხვევაში იძლევიან ორგანიზაციები.



თანამშრომელთა თვითშეფასების შემოწმებისას აშკარად გამოიკვეთა, რომ მათ საკუთარი შესაძლებლობების რწმენა ნამდვილად მაღალი აქვთ. 78% თვლის, რომ მას გააჩნია ყველა საჭირო უნარი დაკისრებული საქმის შესასრულებლად, 84% თვლის, რომ შეუძლია ნებისმიერ სირთულეს თავი გაართვას, 66% ადვილად ეგუება სიახლეებს და ცვლილებებს.

გნმეორებითი კითხვის დროს, აღნიშნავენ და აფასებენ თუ არა კარგად შესრულებულ საქმეს - უფრო მეტმა რესპონდენტმა დააფიქსირა, რომ აფასებენ.

ამ ორი კითხვის ფორმულირება განსხვავდებოდა პირადი და ზოგადი გამოცდილების გაზიარების კუთხით :



დიაგრამა 9

დიაგრამა 8

როგორც დიაგრამა 8 და 9-დან ჩანს, აშკარა განსხვავებაა ზოგად ფორმულირებასა და პირადი გამოცდილების განხილვის შემთხვევაში, გამოკითხულთა 60% თვლის, რომ მათი კარგად შესრულებული სამუშაო ფასდება და ხდება მისი აღნიშვნა. ეს განსხვავება შეიძლება მიუთითებდეს იმაზე, რომ მეორე შემთხვევაში რესპონდენტებმა პასუხისმგებლობა მხოლოდ ზედა მენეჯმენტს არ დააკისრეს და ჩათვალეს თანაბარი სტატუსის თანამშრომლებიც, ან უბრალოდ თვლიან, რომ კონკრეტულად მათი საქმე ფასდება ზოგადად სხვისი კი არა, რაც ზემოთ ხსენებულ არასამართლიან გარემოში შეგვიძლია მივათვალოთ.

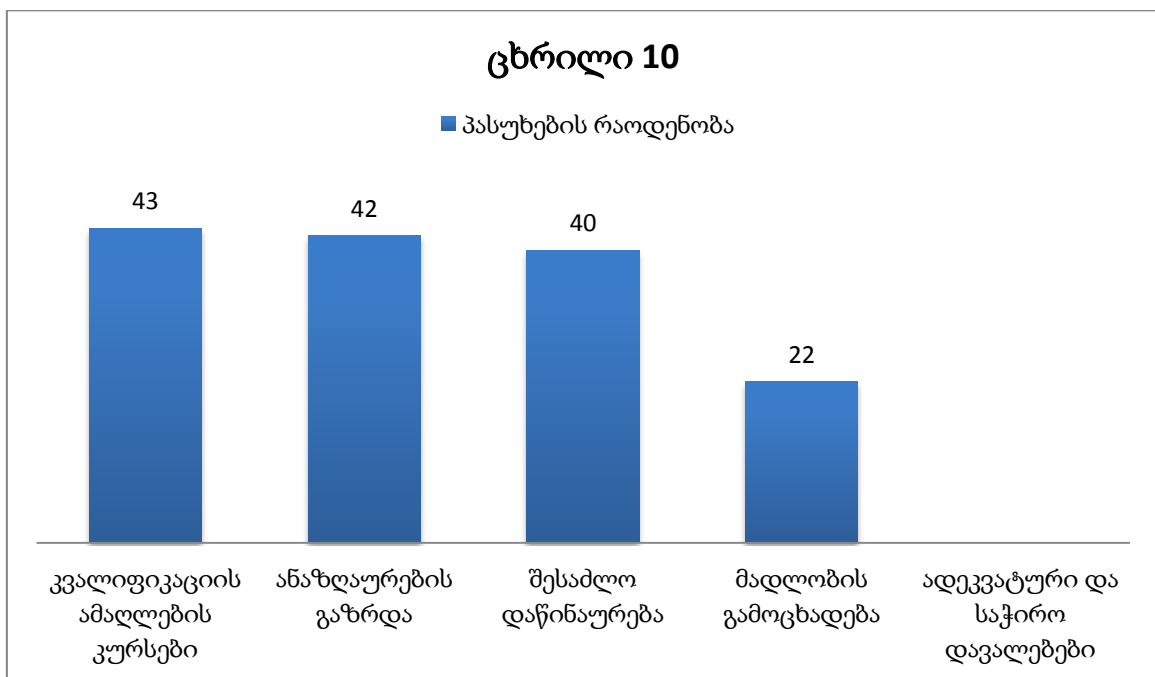
სამუშაოს სპეციფიკის ცვლა, განსხვავებულ ამპლუაში თავის მოსინჯვის საშუალება კი 44% აქვს, 46% ნაწილობრივ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, ხოლო 10% თვლის, რომ ამის შესაძლებლობა არ ეძლევა ორგანიზაციაში.

4.5 გაუმჯობესების შესაძლებლობები

გამოკითხულთა პასუხებიდან გამოიკვეთა, რომ ზედა რგოლის მენეჯმენტთან კომუნიკაცია არ უჭირთ თანამშრომლებს და უმეტეს შემთხვევაში იღებენ მათგან იმ დახმარებას, რომელიც სჭირდებათ.

46% თვლის, რომ საკუთარი სტატუსის შესაბამისად ჩართულია გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, 40% ნაწილობრივ, ხოლო 8% საერთოდ არ არის ჩართული.

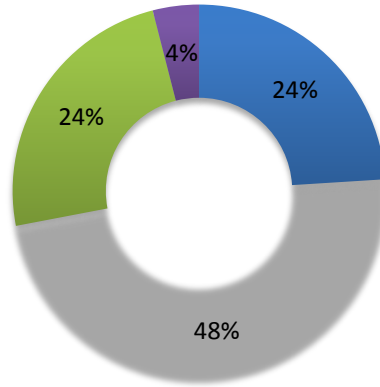
კითხვაზე, თუ რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდისათვის, გამოკითხულთა უმეტესობა თვლის, რომ ეს არის კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები, რეიტინგის მიხედვით მომდევნოა ანაზღაურება, შესაძლო დაწინაურება, მადლობის გამოცხადება და სულ ბოლოს ადეკვატური და საჭირო დავალებები (პროცენტული განაწილებისთვის იხილეთ ცხრილი 10).



გამოკითხულთა შეფასებით კარიერული ზრდის შესაძლებლობა არც თუ ისე ხელმისაწვდომია, მათგან მხოლოდ 24% თვლის, რომ ორგანიზაციაში ყველანაირი პირობა არსებობს კარიერული ზრდისათვის და ასევე 24% თვლის, რომ მსგავსი შესაძლებლობა თითქმის არ არსებობს, ხოლო 4% უფრო რადიკალური შეხედულება აქვს და მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში კარიერული ზრდის შესაძლებლობა საერთოდ არ არსებობს (იხილეთ დიაგრამა 11).

დიაგრამა 11

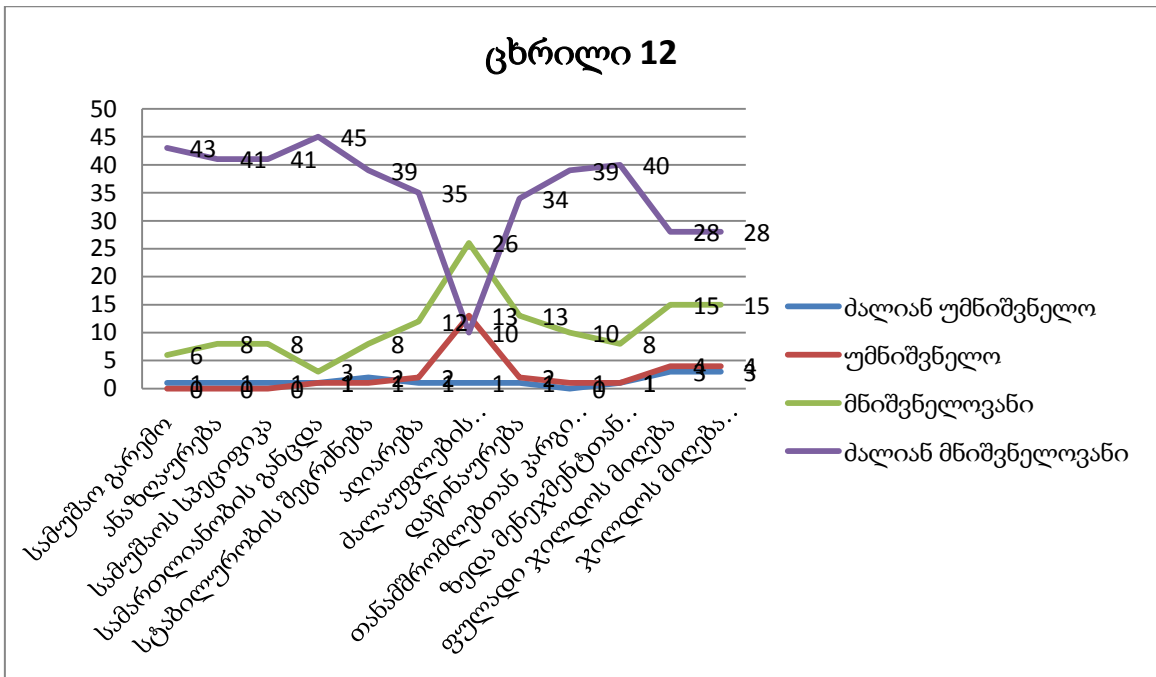
- ორგანიზაციაში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის;
- ორგანიზაციაში ნაწილობრივ არის გარემო კარიერული ზრდისათვის;
- თითქმის არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა
- ორგანიზაციაში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა



გამოკითხულთა 52% თვლის, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა არის ძალიან ეფექტური, ხოლო 2% თვლის, რომ არაეფექტურია. 46%-ისთვის საკუთარი როლი ორგანიზაციაში არის ძალიან მნიშვნელოვანი, ხოლო მხოლოდ 2% თვლის, რომ უმნიშვნელოა.

ზედა მენეჯმენტის მართვა 42%-ისთვის არის ეფექტური, ძალიან ეფექტურია 38%-ისთვის, ხოლო 6% თვლის, რომ ის არაეფექტურია.

კითხვარში დაფიქსირებული პასუხების შესაბამისად - მნიშვნელოვნების მიხედვით ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები ასე გამოიყურება :



სქემის მიხედვით საკმაოდ საინტერესო ასპექტები გამოიკვეთა. პირველ რიგში ის, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა უპირატესობას სამართლიანობას ანიჭებს, მათი აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ ორგანიზაციაში იყოს სამართლიანი გარემო. შემდგომ მოდის სამუშაო გარემო და მხოლოდ ამის შემდგომ ანაზღაურება. შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლები საკმაოდ დიდ ყურადღებას აქცევენ ანაზღაურებას, როდესაც მათ წინაშე სხვა ფაქტორებიც იყრის თავს, ხვდებიან რომ ანაზღაურება არ არის ერთადერთი განმსაზღვრელი სამსახურით კმაყოფილებისთვის და მათთვის წინა პლანზე მოდის სხვა ღირებულებები, რომელთა დაკმაყოფილების გარეშე ანაზღაურება ვერ ქმნის მისაღებ ვითარებას დასაქმებულებისთვის.

აქვე საინტერესოა ისიც, რომ ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანად, ჩამოთვლილთაგან, რესპონდენტებმა მიიჩნიეს ძალაუფლებისა და გავლენის ქონა. ამ ფაქტორებიდან მათ ჩათვალეს, რომ სწორედ ძალაუფლება და გავლენები არის უმნიშვნელო სხვა ფაქტორებთან შედარებით.

რეიტინგს თუ გავყვებით - თანამშრომლებსა და ზედა მენეჯმენტთან კარგი ურთიერთობაც არანაკლებ გასათვალისწინებელი ფაქტორი აღმოჩნდა კვლევისას.

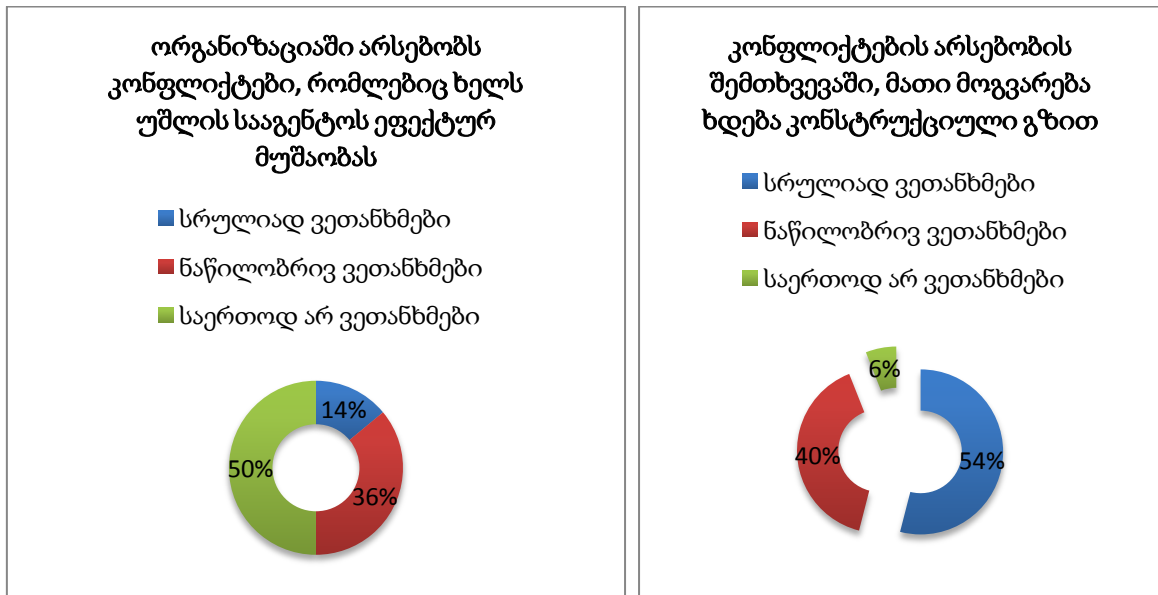
ასევე გამოიკვეთა ის, რომ ფულადი ჯილდოსა და ჯილდოს მიღებას მაღლობის სახით - თანაბრად მნიშვნელოვანად თვლიან. ღია კითხვებში ეს ფაქტორები უფრო ხშირად იქნა ნახსენები.

4.6 კონფლიქტები

კვლევის გარკვეული ნაწილი ეთმობოდა იმას, თუ რამდენად თვლიან რესპონდენტები, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებობს კონფლიქტები და მათი აზრით რომელი ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზების დადგენისას.

გამოკითხულთა 50% თვლის, რომ ორგანიზაციაში არ არის დესტრუქციული სახის კონფლიქტები, 36% თვლის, რომ ნაწილობრივ არის, ხოლო 14% თვლის, რომ ორგანიზაციაში ნამდვილად არსებობს ამ სახის კონფლიქტი.

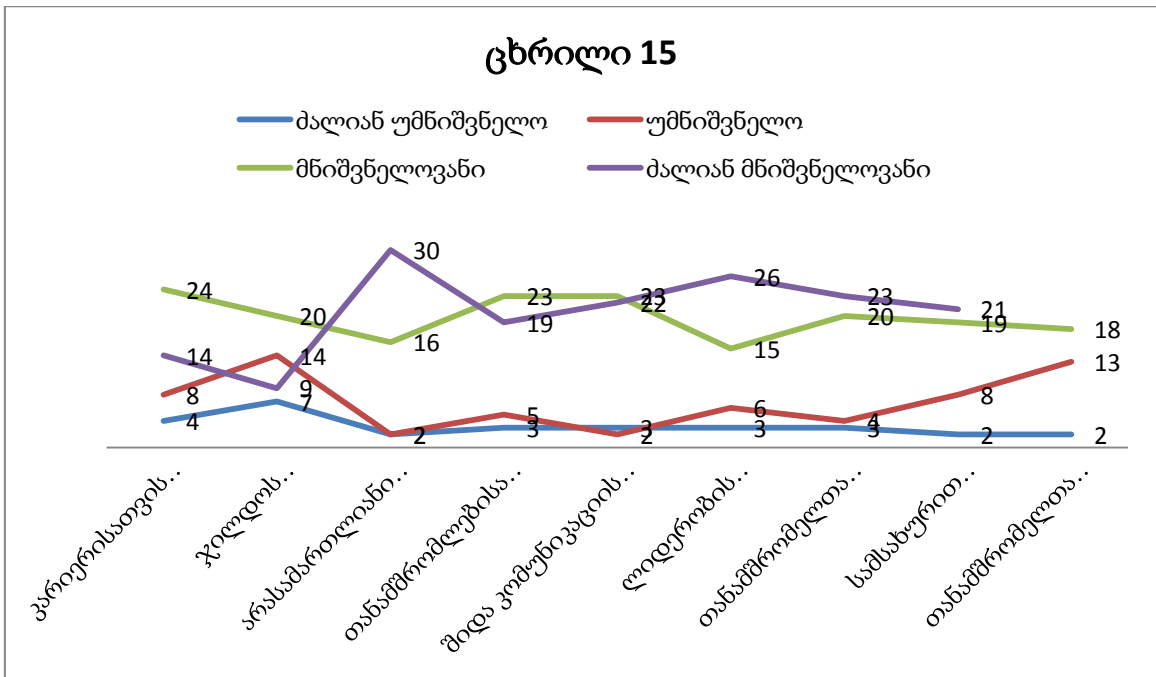
ხოლო კონფლიქტების არსებობის შემთხვევაში ის, რომ მათი მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით - 54% ეთანხმება (იხილეთ ცხრილი 13 და 14).



შესაბამისად ჩანს, რომ დესტრუქციული სახის კონფლიქტები არ გვხვდება, მაგრამ ნებისმიერი სახის კონფლიქტის არსებობის შემთხვევაში, მათი მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით.

კვლევისას ასევე ყურადღება გავამახვილე იმაზე, თუ რომელ ფაქტორებს მიიჩნევენ რესპონდენტები ყველაზე მნიშვნელოვნად კონფლიქტების წარმოქმნისას.

შედეგები ასეთია :



როგორც ცხრილიდან ჩანს გამოკითხულთა აზრით, არასამართლიანი გარემო ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია კონფლიქტების წარმოქმნისას. თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ხელფასების განაწილება, სამუშაო გარემო, ურთიერთდამოკიდებულებები იყოს ჯანსაღი და სამართლიანი.

რესპონდენტებმა არანაკლებ მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს ლიდერობის მართვის სტილი, რომელიც საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორი განწყობა და დამოკიდებულებები ექნებათ დაქირავებულებს, როგორც ზედა რგოლის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების, ისე ზოგადად საკუთარი ორგანიზაციის მიმართ. ამიტომაც ამ ფაქტორს საკმაოდ დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს მენეჯერების მხრიდან.

როგორც აღმოჩნდა ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვნად ჯილდოსათვის ბრძოლა და თანამშრომლების კომპეტენციის არ ქონა მიიჩნიეს.

კომუნიკაციაც რეიტინგულად მნიშვნელოვან ფაქტორებში მოხვდა, რადგანაც სამუშაო გარემოს, ურთიერთობებს, ინფორმაციის გაცვლას, ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას ნამდვილად უზრუნველყოფს გამართული კომუნიკაცია, მისი არარსებობის შემთხვევაში კი ძალიან ბევრი პრობლემა იყრის თავს. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ინფორმაციული ვაკუუმის დროს მეტია შანსი იმისა, რომ კონფლიქტები წარმოიშვას და ვერ მოხდეს ინფორმაციის სწორად და დროულად გადაცემა, რაც ნამდვილად საკმაოდ დიდი რისკების შემცველია.

ამიტომაც ლიდერობის სტილთან ერთად, გამართული კომუნიკაცია ნამდვილად არის ის ფაქტორები, რომელსაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ზედა რგოლის მენეჯერების მიერ.

სამსახურით უკმაყოფილებაც სტაბილურად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა რესპონდენტებისათვის, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ძირითადი ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები საბოლოო ჯამში სამსახურით უკმაყოფილებას იწვევს - თითოეულ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს ბოლოს მაინც სამსახურით უკმაყოფილებასთან მივყავართ. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ გამოკითხულთა მიერ სწორად იქნა დასმული აქცენტები და მათი მიმართულება ლოგიკურია, ამ ფაქტორების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში, იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციაში არ იქნება სამართლიანი გარემო, ეფექტური კომუნიკაცია, მისაღები მმართველობის ტიპი, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული გარემო, შესაბამისი სამუშაო პირობები და ორგანიზაციული კულტურა - საკმაოდ დიდი შანსია იმისა, რომ ამან გამოიწვიოს სამსახურით უკმაყოფილება და საბოლოო ჯამში დესტრუქციულ კონფლიქტებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია.

4.7 მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები

კვლევისას რესპონდენტებს უნდა დაესახელებინათ 3 ფაქტორი რომელიც აამაღლებდა მათ მოტივაციასა და გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტურობას. მიღებულ რეკომენდაციებში ნამდვილად საინტერესო ტენდენციები გამოიკვეთა.

ანაზღაურების გაზრდა კვლავ ლიდერობდა ჩამონათვალში, მაგრამ მიუხედავად ამისა მათთვის სხვა ფაქტორებიც არანაკლებ მამოტივირებელი აღმოჩნდა. კარიერული ზრდის კუთხით, როგორც ჩანს ჩვენ საჯარო სექტორში მომუშავე თანამშრომლებისათვის კარიერული ზრდის შესაძლებლობები საკმაოდ პრობლემური საკითხია. მათ ჩამონათვალში ასევე გაიჟღერა სურვილმა, რომ არსებობდეს კარიერული განვითარების სტრუქტურა, რომელიც შეუქმნიდა რეალურ წარმოდგენას დაქირავებულებს, თუ რა საფეხურების გავლა დასჭირდებათ იმისთვის, რომ დაწინაურება შეძლონ და წინ წაიწიონ თანამდებობრივად.

სასურველი იყო ასევე უკეთესი სამუშაო პირობები, მოქნილი სამუშაო განრიგი, საჭირო ახალი კადრების დამატება და ეფექტური მენეჯმენტი.

ჩამონათვალში საკმაოდ რეიტინგული აღმოჩნდა მადლობის გამოცხადებაც. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა ფაქტორები მანამდე წინა პლანზე იყო წამოწეული,

მოტივაციის ასამაღლებლად სამსახურში მადლობის გამოცხადება მაინც საჭირო და სასურველია. ასევე სასურველია გარკვეული წახალისებები, მეტი ინოვაციები და მათი დანერგვა. თანამშრომლებს აშკარად აკლიათ საკუთარი შრომის დაფასების შემთხვევები და თვლიან, რომ მოტივაციის ამაღლებისათვის ესეც აუცილებელია.

რეკომენდაციებში ასევე იყო დაზღვევაც და სავარჯიშო დარბაზები, ანუ ის სოციალური აქტივობები, სადაც თანამშრომლებს საკუთარი ენერჯის დახარჯვის და არაფორმალურ გარემოში ერთმანეთთან კომუნიკაციის საშუალება ექნებათ, რაც საბოლოო ჯამში მათ შორის თანამშრომლობითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვანია, რადგან რეკომენდაციებში თანამშრომლებთან ჯანსაღი ურთიერთობებიც ასევე მოტივაციის ასამაღლებელ ერთ-ერთ მიზეზად გამოიკვეთა.

გადამზადებაც საკმაოდ ხშირად იყო ნახსენები. როგორც ჩანს დღეს საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების ნაკლები შესაძლებლობებია, არადა რეალურად საკმაოდ მოთხოვნადი. დაქირავებულებს აქვთ სურვილი და მონდომება უფრო დაიხვეწონ საკუთარ პროფესიაში და შეძლონ უნარების გაღრმავება და განვითარება.

მოტივაციის შესაქმნელად თანამშრომლებისათვის ლიდერობის სტილი და მენეჯმენტის მართვის თავისებურებები - ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია. როგორც ზედა დახურულ კითხვებში გამოჩნდა, რომ ლიდერობა საკმაოდ მნიშვნელოვანია, ღია კითხვებში მათ თავადაც აღნიშნეს, რომ ის, თუ როგორ ექცევა მათ დაქირავებელი, უფროსი, თუ ლიდერი - საკმაოდ მოქმედებს დაქირავებულის მოტივაციასა და მის სამსახურით კმაყოფილებაზე.

შესაბამისად ახალი ინიციატივების მიღება და მათი იმპლემენტაცია მოტივაციას უმაღლებს დაქირავებულებს და ასევე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათი ჩართულობაც ერთი-ორად ზრდის მათ დადებით დამოკიდებულებას როგორც ზედა რგოლის მენეჯმენტის, ისე მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ.

როგორც წესი საჯარო სამსახური საკუთარი ბიუროკრატიითა და გარკვეული მკაცრი წესებით ხასიათდება, სადაც ძირითადად განსაზღვრულია ნებისმიერი მოქმედება და თავისუფლად ლავირების საშუალება არ ეძლევათ დაქირავებულებს. აქედან გამომდინარე ბუნებრივია, რომ კვლევისას რამდენჯერმე გაიჟღერა ფრაზამ „მეტი დამოუკიდებლობა“. ფაქტია, რომ თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვანია გარკვეული თავისუფლების ქონა, დამოუკიდებლად საქმის კეთება, გადაწყვეტილებების მიღება, ნაკლები კონტროლი და სტრესისგან თავისუფალი გარემო. მათთვის ასევე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ახალი გამოწვევების ქონის

შესაძლებლობა, მეტი ჩართულობა, რაც საკუთარი მნიშვნელობის გააზრებას გულისხმობს.

ასევე ნახსენები იყო პირადი მოტივაცია, რაც უფრო პროაქტიული ადამიანებისთვისაა დამახასიათებელი, რომლებიც გარე მოტივატორებს არ ეძებენ და ცდილობენ თავად შეიქმნან განწყობა, რომელიც მათ საერთო მდგომარეობას გააუმჯობესებს.

საბოლოო ჯამში კვლევამ მოიცვა თითქმის ყველა ასპექტი, რომელიც სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას იქნებოდა საჭირო. კარგად გამოიკვეთა ის ღირებულებები, რომლებიც უფრო მნიშვნელოვანია დღეს საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებული პირებისათვის, ასევე კარგად გამოიკვეთა ის, თუ რა პირობების დაკმაყოფილებაა საჭირო იმისთვის, რომ ამაღლდეს მათი სამსახურით კმაყოფილების დონე.

4.8 ლიდერობის სტილები

როგორც აღვნიშნეთ, ზედა რგოლის მენეჯმენტის მართვის სტილი საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას, ამიტომაც მინდა ეს მიმართულება უფრო მკაფიოდ გამოვყო და მეტი ვისაუბრო ლიდერობის სტილზე და პარალელურად იმ ასპექტზე, რომელიც კვლევისას გამოიკვეთა.

მმინდა განვიხილო ლიდერობის ორი სტილი : ქარიზმატული ლიდერობა და ტრანსფორმაციული ლიდერობა.

ქარიზმატული ლიდერობა - პირველი მკვლევარი, რომელმაც ქარიზმატული ლიდერობა განიხილა ორგანიზაციული ქცევის თვალსაზრისით, იყო რობერტ ჰაუსი. მისი „ქარიზმატული ლიდერობის თეორიის“ მიხედვით, დაქვემდებარებული პირები, როცა ლიდერის გარკვეულ ქცევას აკვირდებიან, მას ლიდერობის გმირულ ან არაორდინალურ თვისებებს მიაწერენ. რამდენიმე კვლევა ეცადა, ქარიზმატული ლიდერის თვისებები განესაზღვრა. ლიდერობაზე არსებული ლიტერატურის ერთ-ერთ ყველაზე საუკეთესო მიმოხილვაში აღნიშნულია 4 ასეთი ნიშან-თვისება : ხედვა, პირადი რისკის გაწევა ამ ხედვის მისაღწევად, მომხრეთა საჭიროებებზე რეაგირება და უჩვეულო ქცევების გამოვლენა.

მისი უარყოფითი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ სამწუხაროდ ქარიზმატული ლიდერები, რომლებიც ძალიან მიმზიდველები არიან, ყოველთვის არ მოქმედებენ ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად.

ერთ-ერთმა კვლევამ 29 კომპანიის შესახებ, რომლებმაც დიდ წარმატებებს მიაღწიეს, გვაჩვენა, რომ ამ კომპანიებში არ იყვნენ საკუთარი ეგოთი მართული ქარიზმატული ლიდერები. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ლიდერი არ იყოს მხოლოდ საკუთარ საჭიროებებსა და ინტერესებზე მიმართული. მსგავსი ტიპის ლიდერობა ორგანიზაციისათვის საზიანოა და მისი საქმიანობა არაეფექტური.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა - კვლევის მეორე მიმართულება ტრანსფორმაციულ ლიდერს ქარიზმატულისაგან განასხვავებს. ტრანსფორმაციული ლიდერები შთააგონებენ და მოტივაციას აძლევენ თავიანთ დაქირავებულებს. ისინი ქმნიან განწყობას, რომ თანამშრომლებმა ორგანიზაციის კეთილდღეობა ამჯობინონ თავიანთ ინტერესებს. მათ შეუძლიათ თავიანთ მომხრეებზე ძლიერი და განსაკუთრებული გავლენის მოხდენა.

ტრანსფორმაციული ლიდერები შემდეგი თვისებებით ხასიათდებიან :

- ისინი ყურადღებით ეკიდებიან თითოეული დაქვემდებარებული პირის ინტერესებსა და განვითარების საჭიროებებს.
- ისინი ცვლიან დაქვემდებარებული პირების ცოდნას გარკვეული საკითხების შესახებ, რადგან მათ ეხმარებიან, რომ ძველ პრობლემებს ახლებურად შეხედონ.
- მათ შეუძლიათ დაქვემდებარებული პირების აღელვება, აღფრთოვანება და შთაგონება, ჯგუფის მიზნების მიღწევაში მეტი შთაგონების ჩადება.

ამგავრი სტილის ლიდერების დაქვემდებარებულმა პირებმა შეიძლება უფრო მეტად მიაღწიონ ამბიციურ მიზნებს, გაეცნონ და დათანხმდნენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და დაიჯერონ, რომ ეს მიზნები მათთვის პიროვნულადაა მნიშვნელოვანი. ასევე მსგავსი ლიდერობა ქმნის დაქვემდებარებულ პირთა ერთგულებას და მათი ლიდერისადმი უფრო დიდ ნდობას უნერგავს.

გამოკვლევების მიმოხილვამ, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას აფასებდნენ, დაადასტურა, რომ ის დაკავშირებული იყო მომხმარებელთა მოტივაციასა და კმაყოფილებასთან და ასევე, ლიდერების უფრო მაღალ ქმედითობასა და აღქმულ ეფექტურობასთან. (სტივენ პ.რობინსი, 2009)

ამ ორი მაგალითის განხილვისას შეგვიძლია აშკარად დავინახოთ, რომ ტრანსფორმაციული სტილის ლიდერობა მეტად არის ორიენტირებული თანამშრომლებსა და მათ საჭიროებებზე. შესაბამისად მისი არსებობა ორგანიზაციაში უზრუნველყოფს სამსახურით კმაყოფილების დონის ზრდას.

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ ჩვენს საჯარო სექტორში ლიდერობის სტილები სხვა ფაქტორებთან შედარებით უფრო დამაკმაყოფილებელია. გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს კულტურული თავისებურებები მოიცავს ადამიანთა შორის უშუალო და ხშირ კომუნიკაციას და ჩვენი საზოგადოება არ არის ცივი და უკონტაქტო - ეს ფაქტორი დადებითად აისახა ორგანიზაციაში ზედა და ქვედა მენეჯმენტის კომუნიკაციაზე.

როგორც კვლევის შედეგებიდან ვხედავთ ქვედა რგოლის მენეჯმენტს მეტ-ნაკლებად აქტიური კომუნიკაცია აქვს ზედა რგოლი მენეჯმენტთან და ხშირად იღებს მისგან საჭირო დახმარებას, რაც ერთის მხრივ ტრანსფორმაციული ლიდერობის შტრიხებს შეიცავს. უკუკავშირის არსებობა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების მაღალი დონის არსებობისათვის, ამიტმაც საჯარო სამსახურში მსგავსი კულტურის არსებობა ნამდვილად უწყობს ხელს ამ დონის შენარჩუნებას.

მაგრამ მიუხედავად ამისა, ის, რომ დაქირავებულების უმეტესობა მეტ დამოუკიდებლობას ითხოვს, სამსახურში ლავირების მეტ საშუალებას, ნაკლებ კონტროლსა და გადაწყვეტილებების მიღებაში მეტად ჩართულობას - უფრო ქარიზმატული, ერთპირონული ლიდერობისაკენ მივყავართ. ასევე იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომ ხშირ შემთხვევაში არ ხდება თანამშრომლების კარგად შესრულებული სამუშაოს დაფასება და აღნიშვნა - ასევე ამცირებს სამსახურით კმაყოფილების დონეს.

თანამშრომლები ლიდერებისაგან ასევე მოელოდნენ, რომ ისინი უფრო ღია იქნებიან ახალი ინიციატივებისა და ინოვაციებისათვის. მთავარი მხოლოდ ის არ არის, რომ ინფორმაციულ დონეზე მიეწოდებოდეს ზედა მენეჯმენტს ახალი იდეები, არამედ მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს მათი განხორციელება. ეს მეტად გაზრდის დაქირავებულების მოტივაციას, მათ მნიშვნელობას ორგანიზაციის საქმიანობაში და ასევე შეუქმნის დადებით განწყობებს, როგორც ლიდერების, ასევე ორგანიზაციის მიმართ.

ამ ფაქტორების გათვალისწინება ნამდვილად პროდუქტიული იქნება ორგანიზაციების მმართველი მენეჯმენტის წამომადგენლებისათვის.

5. დასკვნა

ნაშრომში განხილულია, ორგანიზაციული კონფლიქტები, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გამომწვევი მიზეზები და მისი პრევენციის გზები.

ლიტერატურის მიმოხილვამ მოგვცა საშუალება კარგად ჩავწვდომოდით ცნებას, თუ რას შეიძლება გულისხმობდეს სამსახურით კმაყოფილება და მისი არ არსებობის შემთხვევაში რა შედეგებამდე შეიძლება მივიდეს ორგანიზაცია.

ჩატარებული კვლევა კი იყო ერთგვარი დამადასტურებელი იმისა, თუ რა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი საქართველოს საჯარო სექტორისათვის სამსახურით კმაყოფილების დონის განსაზღვრისას, რა ღირებულებებს ანიჭებენ უპირატესობას და ზოგადად როგორი ვითარებაა საჯარო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლების სამსახურით კმაყოფილების კუთხით.

მინდა რამდენიმე ფაქტორზე გავამახვილო ყურადღება, რომელიც კვლევის შედეგებმა დამანახა და რომელსაც შეიძლება საკმაო გავლენა ჰქონდეს საჯარო სექტორის დამოკიდებულებების შეფასებისას.

პირველ რიგში შედეგებმა დამანახა, რომ უნარებისა და თვითშეფასების კვლევისას დაქირავებულებს საკმაოდ კარგი შედეგები აქვთ. მათი თვითშეფასება საკმაოდ მაღალია და საკუთარი უნარების შესახებ საკმაოდ კარგი წარმოდგენა აქვთ. შესაბამისად, როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სამსახური უფრო საინტერესოდ მიაჩნიათ და ამას უფრო მეტი კმაყოფილება მოსდევს.

აგრეთვე ორგანიზაციული ქცევის შეფასებისას იმ სამ დამოკიდებულებას თუ შევაჯამებთ - სამსახურით კმაყოფილებას, სამსახურში ჩართულობას და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, ქართულ საჯარო სივრცეში გარკვეულ უკმაყოფილებას მაინც შევხვდებით. მართალია ეს სამი ფაქტორი საინტერესო სამსახურის არსებობას უზრუნველყოფს, მაგრამ ამ კუთხით საჯარო სექტორი ვერ არის კონკურენტუნარიანი, ბაზარზე არსებულ სხვა სამსახურებთან შედარებით. ჩართულობის კუთხით პრობლემები გამოიკვეთა კვლევისას და ასევე სამსახურით კმაყოფილებისათვის საჭირო ყველა კომპონენტი ვერ არის დაკმაყოფილებული, რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციისადმი ერთგულებასაც ამცირებს. აქედან გამომდინარე ეს სამი კომპონენტი ნამდვილად ვერ ქმნის იმ ჯაჭვს, რომელიც საინტერესო და სასიამოვნო სამუშაო გარემოს არსებობას უზრუნველყოფს.

სამსახურით კმაყოფილების ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი, რომელზეც ყველაზე სენსიტიური რეაგირება მოახდინეს რესპონდენტებმა, იყო სამართლიანი სამუშაო გარემო. კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ საჯარო სექტორი არსებული ვითარებით ნამდვილად ვერ იამაყებს. ძალიან ბევრმა დააფიქსირა, რომ ორგანიზაციებში არ არის თანაბარი გარემო პირობები და სამართლიანი ურთიერთდამოკიდებულება. ასევე, კონფლიქტების ერთ-ერთ მთავარ გამომწვევ მიზეზად სწორედ ეს ფაქტორი დასახელდა. შესაბამისად კონფლიქტების პრევენციისას აუცილებელია, რომ პირველ რიგში ამ ფაქტორზე მოხდეს რეაგირება. შეფასდეს რამდენად არის, თუ არ არის გარემო სამართლიანი, რა დამოკიდებულებები და პირადი შეხედულებები აქვთ დაქირავებულებს. თუ მათი შეფასებები უარყოფითია, ეს უკვე უნდა გახდეს ზედა რგოლის მენეჯმენტისთვის ნიშანი, რომ სწრაფად დაიწყონ ამ ვითარების შეცვლა და გამომწვევი მიზეზების აღმოფხვრა. უსამართლობის გრძნობით გამოწვეული კონფლიქტი ნამდვილად არ იქნება კონსტრუქციული ხასიათის ორგანიზაციისათვის და შეიძლება საკმაოდ საშიშიც გახდეს.

ამ ფაქტორებთან ერთად კიდევ ერთხელ მინდა გამოვყო ლიდერობის სტილი, რომელიც საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე. კვლევის შედეგებიდანაც დავინახეთ, რომ ზედა მენეჯმენტთან კარგი საქმიანი ურთიერთობის არსებობა არის ძალიან მნიშვნელოვანი თანამშრომლებისათვის. შესაბამისად სანამ სხვა გარე ფაქტორების მონიტორინგი მოხდება - აუცილებელია, რომ მოხდეს მმართველობის სტილის შეფასება, ორგანიზაციული სტრუქტურის ადაპტირება მოთხოვნების შესაბამისად, ნაკლები ბიუროკრატიული მექანიზმების არსებობა და უფრო მოქნილი სამუშაო გარემოსა და პირობების შეთავაზება, რომელთა მნიშვნელოვნებაც კვლევის შედეგებიდან ნათლად გამოიკვეთა. ჩემი რეკომენდაციაა, რომ საჯარო სექტორის ლიდერობის სტილი უფრო მეტად მიმართული გახდეს ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილისკენ, რომელიც უფრო მეტადაა ორიენტირებული თანამშრომლების საჭიროებებზე და უფრო მეტად უწყობს ხელს მათი კმაყოფილების ზრდას.

კიდევ ერთი პრობლემური ფაქტორი, რომელიც ყველაზე ხშირად დასახელდა იყო ანაზღაურება, რომელიც აშკარად არ არის დასაქმებულთა მოთხოვნების შესაბამისი. ამან შეიძლება ძალიან შეამციროს სამსახურით კმაყოფილების დონე, რაც საბოლოო ჯამში კონფლიქტებისა და სამსახურის დატოვების მიზეზიც გახდეს.

რომ არ მოხდეს აღნიშნული ასპექტების განხილვა ხელმეორედ, ნაშრომში განხილული თითოეული ფაქტორი არის დასაფიქრებელი და გასათვალისწინებელი, როდესაც ორგანიზაციაში კონფლიქტების არსებობის შეფასება ხდება, ან ხდება იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად არის თანამშრომლებს შორის სამსახურით კმაყოფილების მაღალი დონე.

ორგანიზაციის ქმედითობისა და პროდუქტიულობის გაზრდისთვის აუცილებელია, რომ ზემოთ ჩამოთვლილ ყველა მიმართულებას მიექცეს შესაბამისი ყურადღება და დასაწყისშივე მოხდეს რისკებისა და საფრთხეების შეფასება. იმ მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემთხვევაში, რომელიც კვლევის შედეგად რესპონდენტებმა გამოყვეს - ზედა რგოლის მენეჯმენტი შეძლებს დესტრუქციული სახის კონფლიქტების შეჩერებას, მის აღმოჩენას და პრევენციას საწყის ეტაპზევე, ხოლო კონსტრუქციული სახის კონფლიქტები საჭირო და აუცილებელიც კია ორგანიზაციის განვითარებისათვის.

6. გამოყენებული ლიტერატურა

Bibliography

Armenakis, A. B. (1981). A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal* , 417-24.

Ginka Toegel, J.-L. B. (2016). How to Preempt Team Conflict. *Harvard Business Review* , 78–83.

Ginka Toegel, J.-L. B. (2016). How to Preempt Team Conflict. *Harvard Business Review* , 78–83.

Harris, J. (2004). *Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience and Creativity*.

J.A. LePine, J. C. (2000). *Personnel Psychology, Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience*.

J.K Harter, E. S. (2002). Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 268-79.

Shaw, M. E. (1971). *Group Dynamics* .

Vermandere, C. (2013). Pay and income. *EurWORK* ,
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/impact-of-salary-on-job-satisfaction>.

სტივენ პ.რობინსი, ტ. ა. (2009). *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

ჰოფსტედე, გ. პ. (2011). *კულტურები და ორგანიზაციები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

7. დანართი

დანართში მოცემულია ჩატარებული კვლევისას გამოყენებული კითხვარი

დანართი 1. რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი

სამაგისტრო ნაშრომის თემა „სამსახურით კმაყოფილება, როგორც კონფლიქტების პრევენციის ერთ-ერთი გზა საჯარო სამსახურში“

კვლევის მიზანია სააგენტოს თანამშრომლებს შორის სამსახურით კმაყოფილების დონის განსაზღვრა

I. ზოგადი ინფორმაცია

1.1	სქესი	1. მდედრობითი 2. მამრობითი
1.2	ასაკი	1. 20-25 2. 26-29 3. 30-39 4. 40 წელს ზევით
1.3	პოზიცია ორგანიზაციაში	1. დეპარტამენტის უფროსი 2. სამსახურის/სამმართველოს უფროსი 3. უმცროსი / უფროსი სპეციალისტი
1.4	რამდენი წელი მუშაობთ ცენტრში?	1. 2 წლამდე 2. 2-დან 5 წლამდე 3. 5 წელზე მეტი

II. არსებული გარემო და პირობები

		სრულიად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
	სამუშაო გარემო და პირობები			
1.	სააგენტოში არის კომფორტული სამუშაო გარემო, კარგად აღჭურვილი ოფისი და ყველა სათანადო პირობა (გათბობა, ავეჯი და ა.შ.)	1	2	3
2.	სამუშაო გრაფიკი არის სრულიად მისაღები და ადეკვატური.	1	2	3
3.	ხშირად მიწევს დამატებითი საათების გატარება ოფისში.	1	2	3
	ორგანიზაციული კულტურა და კომუნიკაცია			
4.	ორგანიზაციის შიდა კორპორატიული კულტურა (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა) ძირითადად მოსწონთ და იზიარებენ მას თანამშრომლები.	1	2	3
5.	თანამშრომლებს შორის კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცვლა არის გამართული და ეფექტური	1	2	3
6.	თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური და ორიენტირებულია თანამშრომლობაზე	1	2	3
7.	ორგანიზაციაში არსებობს კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლის სააგენტოს ეფექტურ მუშაობას	1	2	3
8.	კონფლიქტების არსებობის შემთხვევაში, მათი მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით	1	2	3

9.	ვთვლი, რომ გარემო ორგანიზაციაში (სტატუსების, თანამდებობების, ხელფასებია განაწილება, დამოკიდებულებები, ურთიერთობები და სხვ.) არის სამართლიანი.	1	2	3
10.	შეხვედრებისა და თათბირების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება სააგენტოს საჭიროებებს	1	2	3
11.	სააგენტოში თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა.	1	2	3
ადმინისტრირება				
12.	სააგენტოში არსებობს ორგანიზაციის ეფექტური და ქმედითი სტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს მის გამართულ მუშაობას	1	2	3
13.	ყველა პოზიციისათვის არსებობს სამუშაო აღწერილობები, რომელიც განსაზღვრავს პირის შესაბამის პასუხისმგებლობას	1	2	3
14.	ორგანიზაცია არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ადამიანზე, მმართველი ფუნქციები განაწილებულია რამოდენიმე პირზე	1	2	3
15.	ანაზღაურება არის პოზიციების შესაბამისი	1	2	3
16.	გასული ერთი წლის განმავლობაში ჩემი სამუშაო დატვირთვა და პირობები შეესაბამებოდა მიღებულ ანაზღაურებას	1	2	3
მოტივაცია				
17.	ზედა რგოლის მენეჯმენტი ღიაა დაქვემდებარებული თანამშრომლებისგან წამოსული ინიციატივებისათვის	1	2	3
18.	ზედა რგოლის მენეჯმენტი ხედავს და სათანადოდ აფასებს მოტივირებულ და აქტიურ თანამშრომლებს	1	2	3
19.	თანამშრომლებს აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა	1	2	3
20.	სააგენტოში არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო	1	2	3

21.	ორგანიზაცია თანამშრომლებს უქმნის პირობებს თანამშრომლები დაკავდნენ სოციალური აქტივობებით (სპორტით, ვარჯიშით, განტვირთვის სხვადასხვა საშუალებებით)	1	2	3
უნარები				
22.	ჩემი შესაძლებლობები აბსოლიტურად შეესაბამება დაკისრებული სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო უნარებს	1	2	3
23.	ვთვლი, რომ ნებისმიერ დაკისრებულ საქმეს, ან სირთულეს შემიძლია თავი გავართვა	1	2	3
24.	ორგანიზაციაში ხედავენ და აღნიშნავენ ჩემ მიერ კარგად შესრულებულ საქმეს	1	2	3
25.	ადვილად ვეგუები სიახლეებს და ცვლილებებს ორგანიზაციაში	1	2	3
26.	არსებულ ორგანიზაციაში მე მეძლევა საშუალება დროთა განმავლობაში ვაკეთო ახალი საქმე, შევეჭიდო გამოწვევებს და ახალ ამბლებში მოვსინჯო საკუთარი თავი	1	2	3

III. გაუმჯობესების შესაძლებლობები

რამდენად ჩართული ხართ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თქვენი პოზიციისა და ფუნქციების შესაბამისად?

- სრულიად ჩართული ვარ;
- ნაწილობრივ ჩართული ვარ;
- არ ვარ ჩართული
- მიჭირს პასუხის გაცემა

როგორ შეაფასებდით კომუნიკაციას ხელმძღვანელობასთან?

1. ძალიან ეფექტური
2. მეტ-ნაკლებად ეფექტური
3. არაეფექტური
4. მიჭირს პასუხის გაცემა

3. საჭიროების შემთხვევაში მაქვს პირადი კომუნიკაცია ზედა რგოლის მენეჯერებთან

ყოველთვის
 იშვიათად
 თითქმის არ მაქვს
 საერთოდ არ მაქვს

4. რა სიხშირით იღებთ დახმარებას, საჭიროების შემთხვევაში, ხელმძღვანელების მხრიდან ?

ყოველთვის ვიღებ შესაბამის დახმარებას;
 უმეტეს შემთხვევაში ვიღებ შესაბამის დახმარებას;
 უმეტეს შემთხვევაში ვერ ვიღებ შესაბამის დახმარებას;
 არასდროს

5. რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდისათვის . (მოხაზეთ ყველა შესაბამისი პასუხი)

ანაზღაურების გაზრდა;
 კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები;
 შესაძლო დაწინაურების თვალსაჩინო სისტემა;
 4. მადლობის გამოცხადება
 სხვა, მიუთითეთ _____

6. როგორ შეაფასებდით კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს?

1. სააგენტოში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის;
2. სააგენტოში ნაწილობრივ არის გარემო კარიერული ზრდისათვის;
3. თითქმის არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა;
4. სააგენტოში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა;

გთხოვთ შემოხაზოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი	*4 ძალიან ეფექტურიდან - 1 არაეფექტური			
7. თქვენი აზრით სააგენტოს საქმიანობა არის:	4	3	2	1

გთხოვთ შემოხაზოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი	*4 ძალიან მნიშვნელოვნიდან - 1 უმნიშვნელო			
--	--	--	--	--

8. ვფიქრობ, რომ ჩემი როლი ორგანიზაციაში არის:	4	3	2	1
---	---	---	---	---

გთხოვთ შემოხაზოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი	*4 ძალიან ეფექტურიდან - 1 არაეფექტური			
9. ჩემი აზრით ორგანიზაციის ადმინისტრაციული მართვა არის:	4	3	2	1

10. გთხოვთ დაასახელოთ 3 ძირითადი ფაქტორი, რაც გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობას და ამღლებდა თქვენს მოტივაციას.

1	
2	
3	

11. გთხოვთ მიუთითოთ, რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის თითოეული ფაქტორი. (შეაფასეთ 4 ბალიანი სკალით, სადაც 4 ნიშნავს მნიშვნელოვანია, ხოლო 1 უმნიშვნელო)

გთხოვთ შემოხაზოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი		*4 მნიშვნელოვანიდან - 1 უმნიშვნელო			
1.	სამუშაო გარემო	4	3	2	1
2.	ანაზღაურება	4	3	2	1
3.	სამუშაოს სპეციფიკა	4	3	2	1
4.	სამართლიანობის შეგრძნება	4	3	2	1
5.	სტაბილურობის განცდა	4	3	2	1
6.	აღიარება (ზედა მენეჯმენტის მიერ)	4	3	2	1
7.	ძალაუფლების ქონა / გავლენა	4	3	2	1

8.	დაწინაურება	4	3	2	1
9.	თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა	4	3	2	1
10.	ზედა მენეჯმენტთან კარგი საქმიანი დამოკიდებულება	4	3	2	1
11.	ფულადი ჯილდოს მიღება	4	3	2	1
12.	ჯილდოს მიღება მადლობის სახით	4	3	2	1

12. კონფლიქტების არსებობის შემთხვევაში, თქვენი აზრით რომელი გამომწვევი მიზეზია ყველაზე მნიშვნელოვანი? (შეაფასეთ 4 ბალიანი სკალით, სადაც 4 ნიშნავს მნიშვნელოვანია, ხოლო 1 უმნიშვნელო)

გთხოვთ შემოხაზოთ თქვენთვის მისაღები პასუხი		*4 ძალიან მნიშვნელოვანიდან - 1 უმნიშვნელო			
	კარიერისათვის ბრძოლა (დაწინაურება)	4	3	2	1
2.	ჯილდოს მიღებისათვის ბრძოლა	4	3	2	1
3.	არასამართლიანი გარემო (სამუშაოს სპეციფიკა/ანაზღაურება/დამოკიდებულებები და სხვ.)	4	3	2	1
4.	თანამშრომლებისათვის მიუღებელი ორგანიზაციული კულტურა	4	3	2	1
5.	შიდა კომუნიკაციის დაბალი ხარისხი	4	3	2	1
6.	ზედა მენეჯმენტის / ლიდერობის მართვის სტილი	4	3	2	1
7.	თანამშრომლებს შორის საჭირო კომპეტენციის არ არსებობა	4	3	2	1
8.	სამსახურით უკმაყოფილება	4	3	2	1
9.	თანამშრომლების პირადი ხასიათი	4	3	2	1

ორგანიზაციების დეტალური ჩამონათვალი, რომელშიც ჩატარდა კვლევა :

1. შემოსავლების სამსახური
2. თავდაცვის სამინისტრო
3. სსიპ სოფლის მეურნეობის სამინისტროს ლაბორატორია
4. იუსტიციის სამინისტრო
5. სსიპ გარემოსდაცვითი ინფორმაციისა და განათლების ცენტრი
6. სსიპ საქართველოს სერვისების განვითარების სააგენტო
7. სსიპ საქართველოს რეესტრის ეროვნული სააგენტო
8. სსიპ იუსტიციის სასწავლო ცენტრი
9. სსიპ იუსტიციის სახლი
10. სსიპ დანაშაულის პრევენციის ცენტრი
11. საქართველოს ცენტრალური საარჩევნო კომისია
12. საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო
13. ქ.ზუგდიდის მუნიციპალიტეტის მერია
14. ქ.თბილისის მუნიციპალიტეტის საკრებულო
15. თბილისის საქალაქო სასამართლო
16. აღსრულების ეროვნული ბიურო
17. საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო
18. საქართველოს გარემოს დაცვის სამინისტრო

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University



Magda Gibishvili

Job Satisfaction, as One Way of Conflict Prevention in Public Service

Master Program in Conflicts Analysis and Management of the Faculty of Social
and Political Sciences

The thesis is submitted for obtaining the Master's Degree in Conflict Analysis and Management

Professor: Nodar Belkania

Tbilisi 2017