

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

მაკა ჩილინგარაშვილი

უკუკავშირის ფორმები ორგანიზაციებში (საქართველოს მაგალითზე)

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

უკუკავშირის ფორმები ორგანიზაციებში (საქართველოს მაგალითზე)

დღევანდელ მსოფლიოში უკუკავშირის ორგანიზაციებსა და დასაქმებულების განვითარებასა და მიზნების მიღწევაში ერთერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ხდება დასაქმებულთა მიმართვა და მხარდაჭერა, რათა ეფექტურად და ეფექტიანად იმუშაონ ორგანიზაციის საჭიროებების გათვალისწინებით. მისი მნიშვნელობისა და აქტუალობიდან გამომდინარე მოცემული კვლევის მიზანია საქართველოს სხვადასხვა ორგანიზაციებში დასაქმებულთა მაგალითზე უკუკავშირის ფორმების თავისებურებების ანალიზი. კვლევის ამოცანებს წარმოადგენდა ორგანიზაციებში უკუკავშირის ფორმების არსებობის დადგენა, დასაქმებულთან ზოგადი დამოკიდებულების გარკვევა უკუკავშირის მიმართ, იმ პრობლემების არსებობის დადგენა, რაც უკუკავშირის დროს წარმოიშვება და უკუკავშირის როლი სამუშაოს შესრულებაში; მოცემული საკითხების ანალიზი შემდგომი რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით. კვლევა დაიგეგმა და განხორციელდა წესების შესაბამისად; კვლევის პირველ ეტაპზე განხორციელდა ლიტერატურის ანალიზი, მოხდა არსებული ლიტერატურის მიმოხილვა და გაანალიზება შემდგომი გამოყენებისთვის; შემდგომ ეტაპზე მოხდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის შერჩევა, ინტერნეტ-გამოკითხვის საშუალების გამოყენება. შერჩევის გენერალური ერთობლიობა იყო ორგანიზაციაში დასაქმებულნი. ინტერნეტ-გამოკითხვის საშუალებით გამოიკითხა 147 რესპონდენტი. კვლევის შედეგად გამოვლინდა რომ ორგანიზაციებში, გარკვეული სახით არსებობს სხვადასხვა ტიპის უკუკავშირი, თუმცა უფრო არაფორმალური, არა დოკუმენტირებული სახით. რესპონდენტთა მიმართება უკუკავშირის მიმართ შემდეგია: დიდი ნაწილი თვლის რომ უკუკავშირი მნიშვნელოვანია, გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანად წარმართვასა და შედეგების გაუმჯობესებაში. ნეგატიურ უკუკავშირს რაც შეეხება: რესპონდენტები თვლიან, რომ უკუკავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის მნიშვნელოვანია. რაც შეეხება იმ პრობლემებს რაც უკუკავშირთანაა დაკავშირებული, რესპონდენტები აღნიშნავენ რომ პასუხის გაცემა

უჭირით, რადგან არ მიუღიათ/გაუციათ უკუკავშირი, ასევე აღნიშნავენ რომ არ არის უკუკავშირის მიმღებლობა, ხშირი გაცემა/მიღება, არ არის კონკრეტული, არ არის კომფორტული გარემო. თუმცა რესპონდენტები აღნიშნავენ მთლიანობაში რომ უკუკავშირს დადებითი გავლენა აქვს სამუშოს შესრულებაზე. ამგვარად, ჩატარებული კვლევის მიერ მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე სასურველია და მიზანშეწონილია, რომ ორგანიზაციებმა უფრო აქტიურად მიაქციონ ყურადღება, დანერგონ და გამოიყენონ სამუშაოს შესრულება და უკუკავშირი, მოახდინონ ყველა იმ მეთოდისა თუ მიდგომის ადაპტირება, ორგანიზაციის, ქვეყნის კულტურის გათვალისწინებით, რათა უკუკავშირის, როგორც ცვლილებების მომტანი პროცესის, მიმართვა მოხდეს შემდგომი ერთიანი განვითარებისთვის. აგრეთვე, მნიშვნელოვანია უკუკავშირის მიწოდებისა და მიღების უნარებზე გამახვილდეს ყურადღება.

Abstract

Forms of feedback in organizations (using the example of Georgia)

Chilingarashvili M.

Nowadays, feedback has crucial role in the development of individuals and organization, in terms of achieving their individual or mutual goals. This enables to direct and support employees to work effectively and efficiently, considering the needs of the organizations. Based on the importance of the topic, the research aims at studying the types and characteristics of feedback in organizations, using the example of Georgia. The objectives of the research were to find, whether there were forms of feedback in the organizations in Georgia; the attitude, the issues that were related to the process of feedback. The first, literature survey and analysis was carried out; then quantitative research method was chosen for the relevancy with the topic. The target of the research were people employed within the organizations. 147 respondents participated in the internet survey. The following were revealed as a result of the research: some type of feedback exists in the organizations. The attitude of respondents towards the feedback is following: the vast majority of them considers it important, feedback impacts on the efficiency of performance. In terms of negative feedback: the respondents consider that it is important for performance evaluation. The problems and issues that are connected with the feedback were: great number of respondents found it difficult to answer, because they had not received or given feedback, also, respondents considered that there were no openness and acceptance of feedback. But, overall, respondents consider that feedback, those who received it, had positive impact on their performance. Thus, based on the findings of the research: it is reasonable if organizations focus on introducing, adapting and using the performance management and feedback. Organizations should not just copy the methods, rather they have to modify them according to the organization culture, to bring changes, for the improvement and development of organization and individual. Also, it is worth to emphasize, how important it is to learn delivery and acceptance skills of feedback.

სარჩევი

1. შესავალი.....	6
1.1 პრობლემის აქტუალობა	6
1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები	7
1.3 საკვლევო კითხვები	8
1.4 კვლევის მეთოდი და შერჩევა	8
1.5 კვლევის ინსტრუმენტი.....	8
1.6 მონაცემთა ანალიზი	8
1.7 კვლევის შეზღუდვები.....	9
1.8 ლიტერატურის მიმოხილვა	9
2. რაოდენობრივი შედეგები	24
2.1 რაოდენობრივი შედეგები	24
3. დასკვნა	37
4. გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა	41
5. დანართი	42
დანართი #1 თავფურცელი ინგლისურ ენაზე.....	42
დანართი 2 რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი	43

§ 1 შესავალი

1.1 პრობლემის აქტუალობა

მსოფლიო მასშტაბით, იმ გამოწვევებისა და არსებული მზარდი განვითარების ფარგლებში, ორგანიზაციები ცდილობენ საპასუხოდ მიმართონ თავიანთი ყურადღება, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ მიმდინარე პროცესების მიმართ. ორგანიზაციის შიგნით არსებული ერთერთი უმნიშვნელოვანესი პროცესი, რომელიც ურთიერთკავშირშია ორგანიზაციაში პროცესებსა თუ უშუალოდ ინდივიდებთან, არის სამუშაოს შესრულების უკუკავშირი. მოცემული ცოცხალი, მიმდინარე და მუდმივი პროცესია, რომელზეც სხვადასხვა ფაქტორები ახდენს გავლენას. უკუკავშირი კი თავისთავად განლენას ახდენს ორგანიზაციაში როგორც სამუშაო პროცესებზე ასევე ადამიანებზე. მისი მნიშვნელოვნებიდან გამომდინარე საინტერესოა უკუკავშირის ფორმების არსებობის გარკვევა, მისი თავისებურებებისა და მის მიმართ დამოკიდებულების გაგება, დასაქმებულების მაგალითზე. საქართველოში მოცემული არც თუ ისე ფართოდ გავრცელებული და გამოყენებადია, როგორც ეს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებშია. გამომდინარე იქიდან, რომ უკუკავშირი, სამუშაოს შესრულების შედეგების გაუმჯობესებისკენ მიდრეკილი, მომავალზე ორიენტირებული პროცესია, ორგანიზაციებში იმის გარკვევა ხდება თუ არა, რა დამოკიდებულება აქვთ ზოგადად დასაქმებულებს, რა მიმართებაა უკუკავშირსა და ორგანიზაციის კულტურასა და ზოგადად ქვეყნის კულტურას შორის არის მნიშვნელოვანი. ეს საკითხი საკმაოდ აქტუალურია საზღვრებს გარეთ, რაზეც ის ფაქტი მეტყველებს, რომ საკმაოდ მრავალი მასალა, კვლევა არის ჩატარებული, თუმცა საქართველოს მაგალითზე ძალიან მწირია მოცემული მასალა. შესაბამისად, თემის კვლევა ერთერთ პრიორიტეტს წარმოადგენს, უკუკავშირი, როგორც ერთერთი მექანიზმი და საშუალება, დასაქმებულის პროფესიული ზრდისა და განვითარებისთვის, სამუშაოს შედეგების მუდმივი გაუმჯობესებისთვის, რაც თავის მხრივ პირდაპირპროპორციულად აისახება ორგანიზაციის ამოცანების მიღწევაში. უკუკავშირზე საუბრისას, პოზიტიურთან ერთად, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვანია

დასაქმებულისთვის, მნიშვნელოვანია ნეგატიური უკუკავშირიც. ნეგატიურ ანუ უარყოფითი უკუკავშირის მიღებასა და გაცემაზე საუბრისას კი გასათვალისწინებელია რიგი ფაქტორები, როგორცაა მიმღებლობა, უკუკავშირის აღქმა, ორგანიზაციის კულტურა, უკუკავშირის სიტყვიერი ფორმულირება, მისი პირდაპირი ან არაპირდაპირი გზით წარდგენა; სწორედ ამ მნიშვნელოვან საკითხებს შეეხება მოცემული კვლევა. მნიშვნელოვანია იმ შედეგების განხილვა რაც უკუკავშირმა, როგორც წარმმართველმა და განმაპირობებელმა პროცესმა, მოგვცა.

1.2 კვლევის მიზანები და ამოცანები

კვლევის მიზანია: უკუკავშირის ფორმების დადგენა და ანალიზი ორგანიზაციებში, დასაქმებულების გამოკითხვით.

კვლევის ამოცანები:

- მსოფლიოში არსებული უკუკავშირის დონეებისა და ფორმების მაგალითზე, საქართველოში არსებული უკუკავშირის ფორმების კვლევა.
- უკუკავშირის მიმართ ზოგადი დამოკიდებულების კვლევა დასაქმებულებში.
- უკუკავშირის მნიშვნელობა სამუშაოს შესრულების მართვაში.
- უკუკავშირის მნიშვნელობის კვლევა ორგანიზაციის და ინდივიდის ამოცანების მიღწევასა და თანხვედრაში.
- ნეგატიური უკუკავშირის აღქმა, სიტყვიერი ფორმულირება და დამოკიდებულების კვლევა.

1.3 საკვლევი კითხვები

- როგორ ხდება უკუკავშირის მიღება/გაცემა ორგანიზაციებში.
- რა დამოკიდებულება აქვთ უკუკავშირის მიმართ დასაქმებულებს, განსაკუთრებით კი ნეგატიური უკუკავშირის მიმართ.
- უკუკავშირის მნიშვნელობა სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაში, დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ურთიერთობაში.

1.4 კვლევის მეთოდი და შერჩევა

მონაცემების შეგროვება მოხდა რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით. კვლევის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ინტერნეტ-გამოკითხვა იყო ყველაზე ეფექტური საშუალება, იმისათვის რომ ხანმოკლე დროში შეზღუდული რესურსების პირობებში, მომხდარიყო, საკმაო რაოდენობისა და ზუსტი ინფორმაციის შეგროვება.

კვლევის ფარგლებში ჩატარებულ ინტერნეტ-გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 147-მა რესპონდენტმა.

1.5 კვლევის ინსტრუმენტი

კვლევის ფარგლებში რაოდენობრივი კვლევისათვის გამოყენებულ იქნა სტრუქტურირებული ინტერნეტ-კითხვარი.

1.6 მონაცემთა ანალიზი

ინტერნეტ-გამოკითხვის მონაცემების დასამუშავებლად გამოყენებული იქნა გუგლის ანალიზის პროგრამა, დოკუმენტის სტატისტიკური ანალიზისთვის.

1.7 კვლევის შეზღუდვები

მატერიალური რესურსებისა და დროის ნაკლებობის გამო, კვლევაში მონაწილეთა რაოდენობის სიმცირის გამო კვლევის განზოგადება ვერ მოხერხდება სიღრმისეულად ყველა რეგიონზე.

1.8 ლიტერატურის მიმოხილვა

სამუშაოს შესრულების პროცესი, მისი განუყოფელი ნაწილით უკუკავშირით, მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესებში, რომელიც, თავის მხრივ შესრულების გაუმჯობესებასა და განვითარებაში დიდ როლს თამაშობს. ინდივიდების დაჯილდოების, წახალისების, დაწინაურების სისტემისა თუ სამსახურიდან გაშვების ნაწილია. ფართო გაგებით კი მოცემული არის სისტემური პროცესი რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის შესრულებული სამუშაოს გაუმჯობესებას, ინდივიდუალებისა და ჯგუფების შესრულებული სამუშაოს განვითარების გზით. ეს ნიშნავს უკეთესი შედეგების მიღებას სამუშაოს შესრულების გააზრება-გაგებითა და მართვით. (Armstrong, 2009)

უშუალოდ უკუკავშირზე საუბრამდე, მნიშვნელოვანია, მისი განხილვა სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებაში, რომლის ნაწილადაც მიიჩნევა. სამუშაოს შესრულების მართვა არის მუდმივი პროცესი, უფრო ფართო გაგებით კი, უფრო ღრმა და უფრო ბუნებრივი მართვის პროცესი, რაც ამტკიცებს საერთო მოლოდინებს და ხაზს უსვამს მენეჯერების მხრიდან დაქვემდებარებულთა მხარდაჭერას, ისინი საჭიროა რომ იყვნენ უფრო ქოუჩები და არ განსჯიდნენ დასაქმებულებს უკუკავშირის გაცემის დროს, აქცენტს ახდენდნენ მომავალზე. თუმცა ორივე მათგანისთვის უკუკავშირი უმნიშვნელოვანესი პროცესია. ცნობილი გამოთქმაც მოცემულის დასტურია, რომ არ არსებობენ ცუდი ჯარისკაცები, არამედ არსებობენ ცუდი ოფიცრები. (Armstrong, 2009)

სამუშაოს შესრულების შეფასების უმრავლესი სქემები მოიცავს გარკვეული სახის რეიტინგებს, რომელიც ხშირად განხორციელებულია სამუშაოს შესრულების მიმოხილვის

შეხვედრის დროს ან შემდგომ. რეიტინგი მიუთითებს სამუშაოს შესრულების ხარისხს ან კომპეტენციას რაც მიიღწა, ან გამოვლინდა, თანამშრომლის მიერ შკალაზე კონკრეტული დონის მითითებით, რაც შემფასებელს მიუთითებს, თუ რამდენად კარგად ასრულებს დასაქმებულის საქმეებს. მოცემული რეიტინგი ეხმარება და აჯამებს თუ რამდენად კარგად აკეთებს ან არ აკეთებს კონკრეტული დასაქმებულის საქმეებს. თუმცა მოცემულ რეიტინგებსა თუ სტრუქტურებს აქვს თავიანთი უარყოფითი მხარეც, მთლიანი სამუშაოს შესრულების მიმოხილვის შეხვედრის დროს უნდა დომინირებდეს ის ფაქტი რომ შეხვედრის ბოლოს მოხდება რეიტინგი, რომელიც შეზღუდავს მომავალზე და განვითარებაზე ფოკუსირებულ შეხვედრას, რეიტინგით. მოცემულს ადგილი აქვს განსაკუთრებით მაშინ, როცა რეიტინგი არის სამუშაოს შესრულების განმსაზღვრელი ან წვლილისდამიხვევით ანაზღაურების განმსაზღვრელი. ამიტომ, სამუშაოს შეფასებისთვის საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს ერთიანობის მიღწევა რეიტინგებში. სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება არის ფუნდამენტური ნაწილი სამუშაოს შესრულების მართვის უწყვეტი პროცესისთვის. მიზანი უნდა იყოს პოზიტიური, სამუშაოს შესრულების მაქსიმიზაცია; ამავდროულად მოცემული მოიცავს საპასუხო ნაბიჯების გადაგდმას მათ მიმართ ვინც ნაკლებ-პროდუქტიულია. როდესაც მოცემულზე ვსაუბრობთ, მნიშვნელოვანია რომ გავითვალისწინოთ რჩევა, რომ წარმატებას დაში უნდა დავუკრათ, წარმატებლობა კი დავივიწყოთ, რაც უკუკავშირის გაცემის გადმოსახედიდან ფუნდამენტურ მნიშვნელობას ატარებს. შეცდომები უნდა იქნას გამოყენებული, როგორც შესაძლებლობა სწავლისთვის. (Armstrong, 2009)

სხვადასხვა ქვეყნებში აქტიურად ტარდებოდა და ტარდება კვლევები სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით, რომლის ერთერთი უპირველესად მნიშვნელოვანი ქვაკუთხედი არის უკუკავშირი. ტერმინი - უკუკავშირის პირველი გამოყენება მოხდა 1860-იან წლებში ინდუსტრიული რევოლუციის დროს, თუმცა სრულიად სხვა კონსტექსტში, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ კი გამოიყენებოდა უკვე ინდუსტრიული კუთხით, ხალხისა და სამუშაოს შესრულების მართვის თვალსაზრისით. უკუკავშირი თამაშობს დიდ როლს ტალანტების განვითარებაში, მორალის გაუმჯობესებაში, პრობლემების

გადაწყვეტაში. (Stone & Heen, 2014) რაც საბოლოო ჯამში, დიდ როლს თამაშობს სამუშაოს შესრულების მართვაში, რის შედეგადაც ხდება ორგანიზაციაში საერთო გაგების ჩამოყალიბება იმის თაობაზე თუ რა უნდა იქნას მიღწეული და როგორ. (Armstrong, 2009)

ყოველწლიურად, ორგანიზაციები მილიარდობით დოლარს ხარჯავენ, რათა მოახდინონ უფროსების, მენეჯერების, თანამშრომლების გადამზადება იმაში თუ როგორ მისცენ უკუკავშირი უფრო ეფექტურად. მეორე მხრივ, უკუკავშირის მიმღების მიმღებლობა და მოსურნეობა არის გასათვალისწინებელი, რადგან უკუკავშირის მიმღები აკონტროლებს იმას თუ რას მიიღებს და რას არა, ამიტომ ფოკუსი უნდა იყოს არა უკუკავშირის მიცემაზე, არამედ უკუკავშირის მიღების უნარების შესწავლაზე. იმაზე, თუ როგორ უნდა მოხდეს აღიარება და მართვა იმ წინააღმდეგობის, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას. მაშინაც კი თუ უკუკავშირი ჩანს არასწორი, მოხდეს გზის და თვითრწმენის პოვნა, რაც უკუკავშირის მიმღებს დაეხმარება უკუკავშირის გათავისებებასა და პროფესიულ ზრდაში. უკუკავშირის მიმართ გახსნილობა და უკუკავშირის-მამიენლური ქცევა დაკავშირებულია სამუშაო ადგილზე მაღალ სამუშაო კმაყოფილებასთან, დიდ კრეატიულობასა და სწრაფ ადაპტაციასთან ორგანიზაციაში; ხოლო ნეგატიური უკუკავშირის მიება მაღალი სამუშაოს შესრულების რეიტინგთან. (Stone & Heen, 2014)

უკუკავშირზე საუბრისას აუცილებელია რომ მოხდეს სამი მაპროვოცირებლის განხილვა: სიმართლის, ურთიერთობის და იდენტობის. სიმართლის მაშინ აქტიურდება, როდესაც უკუკავშირი არ არის ნამდვილი, და რელევანტური. რაც შეეხება ურთიერთობის, ყველა უკუკავშირი გაჟღენთილია ურთიერთდამოკიდებულებით უკუკავშირის მიმღებსა და გამცემს შორის. რაც შეეხება იდენტობის გამააქტიურებლებს, მოცემული არც უკუკავშირზე და არც უკუკავშირის გამცემ ადამიანზე ფოკუსირდება. ისინი არის ინდივიდებზე დამოკიდებული. იმაზე კი არა უკუკავშირი არის სწორი თუ არასწორი, არამედ ინდივიდებზე. როგორ გრძნობენ თავს უკუკავშირის დროს, შეშინებულები, დათრგუნულები, შერცხვენილები; როდესაც არ იციან რა იფიქრონ საკუთარ თავებზე.

როდესაც ინდივიდები ამ მდგომარეობაში არიან წარსული ჩანს ფუჭი და მომავალი უიმედო. (Stone & Heen, 2014)

არსებობს, თავისი ხასიათით არის სამი ტიპის: დაფასების, ქოუჩინგის და შეფასების. დაფასება გულისხმობს როდესაც შენი უფროსი გამოხატავს მადლიერებას იმის გამო რომ მის გუნდში მოისაზრება ესა თუ ის ინდივიდი. დაფასება ძირითადად ურთიერთობებს და ადამიანურ კავშირებს გულისხმობს. მარტივად რომ, ითქვას, მადლობას ნიშნავს. მაგრამ აგრეთვე გულისხმობს - მე შესძინე შენის-გაგებას, ხელმძღვანელის მხრიდან ჩვენებას რომ იგი აფასებს იმ ფაქტს თუ რამდენად შრომისმოყვარედ მუშაობს კონკრეტული ინდივიდი და რომ უფროსი კონკრეტული ქმედებით ან სიტყვიერად გამოხატავს მადლიერებას. ამგვარად, აღიარება, როდესაც დასაქმებული ხედავს რომ მისი ესმით სხვებს, ძალიან ბევრს ნიშნავს. დაფასება მოტივაციის მიმცემიცაა; ხშირად როდესაც დასაქმებულები ამბობენ რომ საკმარის უკუკავშირს სამსახურში, არ იღებენ ისინი გულისხმობენ, დადებით პოზიტიურ უკუკავშირს, ელიან დამსაქმებლისგან რომ მათი შესრულებული სამუშაო და მთლიანობაში შესრულება შემჩნეული იყოს, მათ არ ჭირდებათ რჩევა, მათ ჭირდებათ დაფასება. თითოეული, ამ სამთაგანი, აკმაყოფილებს ადამიანის სხვადასხვა საჭიროებას. ამგვარად სამუშაო ადგილზე სამივე ხასიათის უკუკავშირის გაცემა და მიღება დასაქმებულისთვის ცალსახად მნიშვნელოვანია. სამივე მათგანის: დაფასების/აღიარების, ქოუჩინგის და შეფასების უკუკავშირის არსებობა საჭირო, რომ უკეთ მოხდეს გაანალიზება სად არიან და რა მოლოდინები უნდა იქნას დასახული. უფრო კონკრეტულად კი, დაფასება საჭიროა, რადგან რასაც დასაქმებული სამსახურში დებს იყოს ღირებული და აღიარებული დამსაქმებლის მხრიდან. ქოუჩინგი, საჭიროა იმისთვის რომ აჩქარდეს სწავლა, მოხდეს დროისა და ენერჯის სწორი ფოკუსი და გამოყენება, რომ ურთიერთობა და ფუნქციონირება ორგანიზაციაში იყოს ჯანსაღი. ქოუჩინგი მიზნად ისახავს რომ სცადო ვინმეს დახმარება თუ როგორ ისწავლოს, გაიზარდოს ან შეიცვალოს. ფოკუსი არის ადამიანზე რომ მან თვითონ, იპოვოს გაუმჯობესების გზა დამსაქმებლის ფასილიტაციით, ან მის გარეშე, რაც შეიძლება მოიცავდეს უნარს, იდეას, ცოდნას, კონკრეტულ პრაქტიკას, ადამიანის პიროვნულობას. რაც შეეხება, შეფასებას ის გულისხმობს დადებითსაც და

უარყოფითსაც. როდესაც ხელმძღვანელი გამოხატავს დაქვემდებარებულის მიმართ რომ სამუშაოს შესრულება არის გამორჩეულად კარგი, ამ შემთხვევაში ეს არის პოზიტიური შეფასება; ხოლო, როდესაც იმ ნაწილის შეფასებას იძლევა, რაზეც მეტი მუშაობაა საჭირო, ანუ ნეგატიურ უკუკავშირს, მაშინ შეფასება უარყოფითია. შეფასებას შეიძლება ჰქონდეს რანკირება, რეიტინგი ა.შ. სტრუქტურა. ისინი თანხვედრაში არიან მოლოდინებთან, აზუსტებენ შედეგებს და აუწყებენ გადაწყვეტილების მიღებაზე, ბონუსზე.ზოგჯერ შეფასებები შეიცავს განსჯას, რაც სცდება თავად შეფასებას. (Stone & Heen, 2014)

ურთიერთობის მაპროვოცირებელზე საუბრის ჭრილში უნდა მოხდეს უკუკავშირის გამცემისა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობის განხილვა. უკუკავშირის გამცემი და უკუკავშირის მიმღები შეიძლება სხვადასხვაგვარად ახდენდნენ უკუკავშირის ინტერპრეტირებას. სამუშაოს შესრულების უკუკავშირი შინაარსიანი და შედეგიანი იქნება თუ უკუკავშირის გამცემსა და უკუკავშირის მიმღებს შორის მოხდება ურთიერთგაგება. იმისდა მიუხედავად ვინ გასცემს უკუკავშირს, არსებობს აქტის ბარიერები, ე.წ. ფილტრები რომელსაც კომუნიკაცია გადის, რაც გავლენას ახდენს იმ მესიჯზე რაც უკუკავშირის დროს გადაიცემა. თუმცა, მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ უკუკავშირმა უნდა დასძლიოს აქტის ეს ბარიერები, რადგან თუ უკუკავშირის მიმღები ვერ გაიგებს უკუკავშირის ნამდვილ მნიშვნელობას, თქმულს და ნაგულისხმევს, ის ვერ შესძლებს გამოიყენოს არსებითად ღირებული ინფორმაცია, მისი პიროვნული და პროცესიული ზრდისთვის. (Garber, 2004) მოცემულის აზრის საილუსტრაციოდ, მნიშვნელოვანია პიტერ რ. გარბერის (2004) მიერ შემოთავაზებული დიაგრამის განხილვა;(გვ. 9). მოცემული დიაგრამა მოიცავს ოთხ სექტორს/კვადრატს: თქმული, გაგებული, ნახულისხმევი და შეგრძნობილი. მოცემული დიაგრამა იძლევა ილუსტრაციის საშუალებას, რომ კონკრეტული წინადადების მაგალითზე, მოხდეს განხილვა თუ რა გზას გადის უკუკავშირის გამცემის მიერ თქმული. უკუკავშირის გამცემის წინადადება: „ვთვლი რომ სრული პოტენციალის რეალიზებას ვერ ახდენ მოცემულ სამსახურში“ უკუკავშირის მიმღების მხრიდან შეიძლება გაგებული იყოს: თვლი რომ სამსახურს ვერ ვასრულებ“, მაშინ როცა უკუკავშირის გამცემმა იგულისხმა:“ ვთვლი რომ შენ გაქვს დიდი პოტენციალი

მოცემული სამსახურის მიღმა“, უკუკავშირის მიმღების მიერ შეგრძნობილი, „მე კარგი მომავალი მაქვს ჩემს კარიერაში“ (Garber, 2004, გვ.23) უმეტეს შემთხვევებში, სამუშაოს შესრულების მიმოხილვის შეხვედრების დროს კომუნიკაცია მთავრდება II სექტორში, ანუ გაგებულსა და ნაგულისხმევის ინტერპრეტირებისას. თუმცა უკეთესი იქნებოდა ამავე სექტორში მოხდეს გადამოწმება უკუკავშირის გაგების და უკუკავშირის გაცემა აღარ გაგრძელდეს იქანდე, სანამ მოცემული გაუგებრობა არ გამოირკვეოდა. უპირობოდ მნიშვნელოვანია ბარიერების გადალახვა, რაც აღქმას ახლავს იმისთვის, რათა მოხდეს სამუშაოს შესრულების უკუკავშირის სწორი გაგება.

იმ ბარიერებზე საუბრისას, რაც კომუნიკაციასა და ურთიერთობებში არსებობს, მრავალი ფაქტორებიდან, აუცილებელია, უკუკავშირთან რელევანტური ფაქტორების განხილვა, უფრო კონკრეტულად კი ისეთი ფაქტორების განხილვა როგორცაა: ადამიანები, ორგანიზაციისა და ქვეყნის კულტურა.

კულტურა, ზოგადად, განისაზღვრება როგორც გონების ის საერთო პროგრამა რომელიც ერთი ჯგუფის წევრებს ან კატეგორიის ხალხს განასხვავებს სხვა ჯგუფებისგან, ფიქრის, გრძნობების, ქმედებების მიხედვით. ქცევებზე საუბრისას აუცილებელია იმ სამი განზომილების ხსენება, რაც გონებრივ პროგრამირებაში შედის ეს არის ადამიანური ბუნება, რომელიც უნივერსალურია, და კულტურის და პიროვნულობის განზომილებები. მოცემული სამი თავისთავად გულისხმობს იმ ღირებულებებს, რომლებსაც თითოეული დონის ქვეშ აერთიანებს. ინდივიდის გონებრივი პროგრამირება იმ ღირებულებების ერთობლიობას მოიცავს რომელიც დროის, კულტურის, პიროვნული მახასიათებლების, სოციალურ-პოლიტიკური გარემოთი განისაზღვრება. (Weber, Festing, & Dowling, 1998) ღირებულებებზე რომ დავკონკრეტდეთ, ისინი გულისხმობს ინდივიდისთვის სასურველ, ღრმად გამჯდარ სტანდარდებს, რომლების აყალიბებენ მომავალ ქმედებას და ახსნას უძენიან წარსულ ქმედებას. (სუმბაძე, 2012) ღირებულებები კი ასახვას ჰპოვებს კულტურაში. სანამ ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა ასპექტებს განვიხილავთ, ჯერ განვიხილოთ ის რვა საკვანძო კრიტერიუმის კონტინიუმი, რომელიც

დაკავშირებულია ქვეყნის კულტურასთან, ინდივიდებთან-როგორც ამ კულტურის ნაწილნი, და ორგანიზაციასთან, რომელმაც როგორც დამსაქმებელმა უნდა გაითვალისწინოს მოცემული. მოცემული რვა კრიტერიუმია: კომუნიკაცია - დაბალი კონტექსტი (პირდაპირი კომუნიკაცია) ან მაღალი კონტექსტი (არაპირდაპირი კომუნიკაცია); შეფასება - პირდაპირი თქმა ნეგატიური უკუკავშირის ან არაპირდაპირი თქმა ნეგატიური/უარყოფითი უკუკავშირის; დამარწმუნებლები - პრინციპები პირველად ან გამოყენება პირველად; ხელმძღვანელობა - ეგალიტარიანული და იერარქიული; გადაწყვეტილების-მიღება - შეთანხმებით ან ზემოდან ქვემოთ; ნდობა- დავალებაზე დაფუძნებული ან ურთიერთობებზე დაფუძნებული; შეწინააღმდეგება: კონფრონტაციული ან თავს არიდებს კონფრონტაციას; დროის მართვა - სწორხაზოვანი ან მოქნილი დროის გაგება. მოცემული კრიტერიუმების მიხედვით სხვადასხვა ქვეყნები სხვადასხვა ადგილს იკავებენ მათი კულტურიდან გამომდინარე კონტინიუმზე და ქმნიან კულტურულ რუქას. (Meyer, 2014)

კომუნიკაციაზე, დაბალ და მაღალ კონტექსტზე საუბრისას, აუცილებელია ვახსენოთ თავად ენა და ისტორია ქვეყნისა, რომელიც ერთერთი პოტენციური ინდიკატორია კულტურისა და კომუნიკაციის კონკრეტული ქვეყნისთვის. დაბალი კონტექსტი, გულისხმობს სათქმელის მარტივად პირდაპირ მიწოდებას, ყოველგვარი ქვეტექსტების გარეშე, რაც შეეხება მაღალ კონტექსტს, საჭიროა ხაზებს შორის კითხვა და აზრის გამოტანა, აგრეთვე ჰაერის წაკითხვა და მოსმენა. კონტექსტი დაკავშირებულია ურთიერთობებთან, იმ კულტურებში, რომლებიც ურთიერთობებს ღირებულად მიიჩნევენ რთულია, სათქმელის, განსაკუთრებით კი უარყოფითი ინფორმაციის პირდაპირ თქმა, სწორედ იმიტომ რომ ურთიერთობების გაფუჭებას გამოიწვევს. (Meyer, 2014) სწორედ ეს ღირებულებებია რაც წარმოადგენს ფილტრებს აღქმებისთვის და რომლებიც ქმნიან იმ წარმოსახვით ბარიერებს რაც დაბრკოლებას წარმოადგენს უკუკავშირისთვის. საინტერესოა უკუკავშირის, განსაკუთრებით კი ნეგატიური უკუკავშირის, განიხილავენ როგორც საჩუქრად თუ სახეში სილის გაწვნად. თუმცა, მოცემული დამოკიდებულია იმაზე თუ სად არის კონკრეტული ქვეყანა მისი მახასიათებლებით კულტურულ რუქაზე. ნეგატიური

უკუკავშირი პირდაპირ, გულისხმობს უკუკავშირის გულწრფელად და შეურბილებლად წარდგენას, ნეგატიური უკუკავშირი არაპირდაპირ კი გულისხმობს უკუკავშირის დიპლომატიური, შერბილებული გზით წარდგენას. კომუნიკაციის კრიტერიუმის და შეფასების კრიტერიუმის შედარება გვამღებს იმის საშუალებას რომ ისინი განვიხილოთ ოთხი სექტორის ან კატეგორიის სახით: დაბალი კონტექსტი და პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია, მაღალი კონტექსტი და პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია, დაბალი კონტექსტი და არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია და მაღალი კონტექსტი და არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია. დაბალი კონტექსტი და პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია გულისხმობს იმას, რომ ინდივიდები რომლებიც მოცემული კულტურის ღირებულებებს იზიარებენ აფასებენ დაბალ კონტექსტს-ტექსტის სიმარტივეს, პირდაპირობას, ღია კომუნიკაციას, ისევე როგორც ღია ნეგატიურ უკუკავშირის მიღებას. რაც ძალიან აადვილებს ინფორმაციის მიღებას და დეკოდირებას. ყველა სახის ინფორმაცია, რაც მათგანაა წამოსული სიტყვასიტყვით გულისხმობს იმას რაც იგულისხმეს და მიზანი არა შეურაწყოფა ან წყენინება არამედ ჩვენებაა ღიაობის, გულწრფელობის, გამჭვირვალობის და წარმოადგენს მიმღების პროფესიონალიზმის დაფასებას. მაღალი კონტექსტი და პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია ძირითადად მოიცავს ისეთ რთულ კულტურებს, სადაც ხაზებს შორის ინფორმაციის გაცვლა, ლაპარაკი და მოსმენა ჩვეულებაა. თუმცა ღიაობა ნეგატიური უკუკავშირის მიმართ მაღალია. დაბალი კონტექსტი და არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია გულისხმობს იმას რომ, დაბალი კონტექსტის კომუნიკაცია-ტექსტი მარტივი გასაგებია, მიღებულია მაგრამ ხდება ნეგატიური უკუკავშირის შერბილება. რაც შეეხება ბოლო კატეგორიას მაღალი კონტექსტი და არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირის კატეგორია, გულისხმობს იმას რომ ნეგატიური უკუკავშირი ჩვეულებრივ შერბილებულია და ღიად არასდროს არ არის წარდგენილი; მოცემული განსაკუთრებით რელევანტურია ისეთი ქვეყნებისთვის, რომლებიც ურთიერთობებზე ორიენტირებულები არიან. (Meyer, 2014)

ღირებულებებსა და კულტურაზე საუბრისას აუცილებელია განიხილებოდეს ორგანიზაციის კულტურა ერთისმხრივ, რომელიც შესდგება დასაქმებული ინდივიდებისგან, რომელთაც თავის მხრივ აქვთ მათი ღირებულებები. (Hofstede, 1991)

ორგანიზაციის კულტურაზე საუბრისას უნდა მოვიშველიოთ სხვადასხვა კრიტერიუმები რომელიც რელევანტურია მოცემულ ნაშრომთან. ერთერთი პირველი, რისი განხილვაც უნდა მოხდეს ეს არის დაბალი და მაღალი ძალაუფლების დისტანცია. დაბალი ძალაუფლების დისტანციის ცნება მიიჩნევა რომ იერარქია ეს არის როლების უთანასწორობა, დაბალი ძალაუფლების დისტანცია გულისხმობს რომ დაქვემდებარებულებს საშუალება აქვთ ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღებაში და რჩევები გასცენ, იდეალური ხელმძღვანელი კი არის ის ვინც არის სარგებლის მომტანი და დემოკრატიული. რაც შეეხება მაღალ ძალაუფლების დისტანციას, ის გულისხმობს დაქვემდებარებულ ელოდება უთხრან რა უნდა გააკეთონ, ხელმძღვანელი კი არის უფრო კეთილმოსურნე ავტოკრატი, ანუ კარგი მამა. აგრეთვე საგულისხმოა კოლექტივისტურისა და ინდივიდუალისტური საზოგადოების გაგებაც, კოლექტივისტური გულისხმობს ჯგუფისადმი მიკუთვებულობას, მე ცნების ნაკლებად გამოხატვას, დასაქმებულთა შორის ურთიერთობები უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე დავალებები. რაც შეეხება ინდივიდუალისტურს აქ უფრო მკვეთრად არის გამოხატული მე კონცეფცია, ჯგუფის მიმართ მიკუთვებულობისკენ სწრაფვა ნაკლებია, დავალებები კი უფრო მნიშვნელოვანი ვიდრე ურთიერთობები. ორგანიზაციაზე საუბრისას აგრეთვე უნდა ვისაუბროთ იმ კრიტერიუმების თუ გამოვლინებების შესახებ რაც არის განმასხვავებელი ორგანიზაციების კულტურის. უფრო კონკრეტულად კი პროცესზე ორიენტირებული შედეგზე ორიენტირებულის საპირისპიროდ. პროცესზე ორიენტირებული გულისხმობს იმას რომ ადამიანებსთვის ყველა დღე მსგავსია, რუტინულად ასრულებენ თავიანთ მოვალეობებს, ერიდებიან რისკებს და ცდილობენ ნაკლები ძალისხმევა დახარჯონ. რაც შეეხება შედეგზე ორიენტირებულს ინდივიდები კომფორტულად გრძნობენ თავს მათთვის უჩვეულო სიტუაციაში, მაქსიმუმს იხარჯებიან, ყოველი დღე ახალ გამოწვევებს სთავაზობს. საქმეზე ორიენტირებული, დასაქმებულზე ორიენტირებულის საპირისპიროდ. საქმეზე

ორიენტირებულობა გულისხმობს იმას რომ საქმის შესრულება არის უმნიშვნელოვანესი, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ინდივიდების მიერ, ორგანიზაციას კი აინტერესებს ის სამუშაო რასაც დასაქმებულები ასრულებენ. დასაქმებულზე ორიენტირებულობის შემთხვევაში კი ყურადღება ექცევა პიროვნულ პრობლემებს, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ჯგუფურად მიიღება, ორგანიზაციას დასაქმებულთა კეთილდღეობა აინტერესებს. ღია სისტემა დახურული სისტემის საპირისპიროდ. ღია სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციისა და დასაქმებულების ღიაობას ახალმოსულებისა და გარე ხალხისათვის. ყველა ერგება ორგანიზაციას, ახალ მოსულებს კი მცირე დრო სჭირდებათ ადაპტაციისთვის. დახურული სისტემა გულისხმობს იმას რომ ორგანიზაცია და ხალხი დახურულები არიან. ორგანიზაციის შეგნით მომუშავეთათვისაც კი, მხოლოდ განსაკუთრებული ხალხი ერგებიან ორგანიზაციას, ახალ დასაქმებულებს კი წელიწადზე მეტი სჭირდებათ ადაპტაციისთვის. პრაგმატულობა ნორმატიულობის წინააღმდეგ. პრაგმატულობის შემთხვევაში ხაზგასმა ხდება შედეგებზე ვიდრე პროცედურებზე; ეთიკის შემთხვევაში კი პრაგმატულობა და არა დოგმატურობაა მნიშვნელოვანი. რაც შეეხება ნორმატიულობას აქცენტი მოდის პროცედურების სწორად მიყოლაზე, პროცედურებია უპირველესად მნიშვნელოვანი ვიდრე შედეგი. მაღალი სტანდარტები თუნდაც შედეგების ფასად არის მნიშვნელოვანი. (Weber, Festing, & Dowling, 1998)

ეროვნული კულტურის მნიშვნელოვნება გასათვალისწინებელია, ყველა ის მიდგომა რაც მუშაობს ერთ ქვეყანაში არ მუშაობს სხვა ქვეყანაში კულტურული თავისებურებების გამო. ყველა, ხელმძღვანელები, დაქვემდებარებულნი არიან ამა თუ იმ კულტურის შვილები და შესაბამისად, როდესაც ისინი ქმნიან ამა თუ იმ მიდგომას გამოდიან და ეფუძნებიან თავიანთ კულტურას, ღირებულებებს რაზეც ისინი აღიზარდნენ. სამუშაოს შესრულების შეფასებას და უკუკავშირს რომ დავუბრუნდეთ, ინდივიდუალისტურ კულტურებში, ისეთ ქვეყნებში სადაც პირდაპირი უკუკავშირი მიჩნეულია შესრულების გაუმჯობესების გზად, შესაძლებელია რომ კოლექტივისტურ კულტურაში პირდაპირი უკუკავშირი დამანგრეველი გახდეს ჰარმონიული ურთიერთობისთვის. გამოუსწორებელი ზიანი მიაყენოს დასაქმებულს და შეამციროს ორგანიზაციისადმი ერთგულება. ამიტომ

გასათვალისწინებელია ის ფაქტი რომ უკუკავშირი გაცემული იყოს არაპირდაპირ. (Weber, Festing, & Dowling, 1998)

საინტერესოა, სამუშაოს შესრულების უკუკავშირზე საუბრისას, უკუკავშირის დონეების განხილვა. კერძოდ, ექვსი დონის განხილვა.

- I უკუკავშირის არ არსებობა
- II ფორმალური ან დოკუმენტირებული უკუკავშირის არ არსებობა
- III ფორმალური უკუკავშირის სისტემის არსებობა დოკუმენტირებულად ასახული, თუმცა პერსონალიზირებული კომუნიკაციის არ არსებობა
- IV ფორმალური უკუკავშირის სისტემის არსებობა პერსონალიზირებული კომუნიკაციის ჩათვლით.
- V ფორმალური სისტემა, მრავალ-წყაროიანი
- VI თვით-მართული უკუკავშირი. (Garber, 2004)

ისეთ ორგანიზაციებში სადაც უკუკავშირი არ არსებობს, დასაქმებულებს უტოვებს იმის განცდას რომ მხოლოდ ივარაუდონ ის თუ როგორ ასრულებენ სამუშაოს და როგორი დამოკიდებულება აქვთ მათ ხელმძღვანელებს მათი სამუშაოს შესრულების მიმართ, რაც, რა თქმა უნდა არასახარბიელოა დასაქმებულთათვის. რაც მთავარია მსგავს გარემოში მომუშავე დასაქმებულ პირებს ნაკლებად აქვთ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა სამსახურში.

ისეთ ორგანიზაციებში სადაც არ არსებობს ფორმალური უკუკავშირის სისტემა, ნიშნავს იმას რომ არ არსებობს დოკუმენტირებული ან ფორმალიზებული სამუშაოს შესრულების უკუკავშირი. რაც ნიშნავს იმას რომ შეიძლება არ იყოს პირდაპირი კავშირი დაწინაურებას, ხელფასის ზრდას, კარიერულ წინსვლას, პიროვნულ განვითარებასთან, სამსახურიდან დათხოვნას ან სხვა შესაძლებლობებთან. თუმცა მოცემული არ ნიშნავს იმას რომ ორგანიზაციაში არ ხდება დაწინაურება, ხელფასის მომატება, უბრალოდ ესენი, სამუშაოს

შესრულების უკუკავშირთან არ არის დაკავშირებული. მოცემულ გარემოში მომუშავენი სამუშაოს შესრულებაზე არ იღებენ დადებით უკუკავშირს, თუმცა იმ შემთხვევაში თუ რაიმეს არასწორად გააკეთებენ მაშინ ხდება არაფორმალური ხასიათის უკუკავშირის გაცემა, ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. ეს პროცესი კი ჰგავს დამნაშავეების ჩამწკრივებას და მათ დახვრეტას. (Garber, 2004) შემდეგი დონე ეს არის ფორმალური უკუკავშირის სისტემა, როდესაც არსებობს დოკუმენტირებული სისტემა, მაგრამ არ ხდება პერსონალური უკუკავშირი. მოცემული ძირითადად არის სარეიტინგო შკალების სახით, რაც დასაქმებულის სამუშაოს შესრულებას აფასებს უკვე დაწესებული სტანდარტებით ან კრიტერიუმით. მოცემული სამუშაოს შესრულების ფორმატი გავრცელებული და ალბათ ყველაზე უფრო ადვილია რომელიც ადამიანის შესახებ კითხვარის შევსებას ჰგავს და არ პასუხობს იმ კონკრეტულ ან პერსონალურ ქცევას ან შედეგს რომელსაც დასაქმებული ახორციელებს სამსახურში. მოცემულ მიდგომას ბენეფიტი არის ის რომ შემფასებელს უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების სხვადასხვა კრიტერიუმით, თუმცა არ არის პერსონალიზირებულია. რაც შეეხება ფორმალური უკუკავშირის სისტემას პერსონალიზირებული კომუნიკაციით, სამუშაოს შესრულების უკუკავშირის ფორმის გარკვეულ ასპექტებს ხელმძღვანელი უფრო პერსონალიზირებულს ხდის უკუკავშირის მიმღების მიმართ. მოცემული დონე ასევე გულისხმობს იმ განზოგადებულ კრიტერიუმების წყებასაც. რაც მეტად პერსონალიზირებულია უკუკავშირი მით მეტად იძენს უკუკავშირის მიმღებისთვის მნიშვნელობას. უმთავრესი მიზანი უკუკავშირის არის ის რომ უკუკავშირის მიმღებმა გაიგოს და მიიღოს ის ინფორმაცია რაც მის სამუშაოს შესრულებას შეეხება, რათა უფრო შედეგიანი და სარგებლის მომტანი იყოს ეს მისთვის. რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს სამომავლო განვითარების გეგმის დასახვას შესრულების გაუმჯობესების ან შენარჩუნებისთვის. ფორმალური სისტემა, მრავალი წყაროთი, დანარჩენი დონეებისაგან განსხვავებით მოიცავს არამართო ხელმძღვანელის არამედ სხვა წყაროების უკუკავშირსაც. სხვადასხვა წყაროებისგან უკუკავშირის მიღება ამცირებს მიკერძოებულობას. მოცემულის მაგალითს წარმოადგენს 360 გრადუსიანი უკუკავშირი და გუნდის შეფასება. (Garber, 2004) რაც შეეხება თვით-მართულ უკუკავშირს მოცემულ

შემთხვევაში უკუკავშირის სადავეები უკვე არის უკუკავშირის მიმღებთან. გარდა ამისა ზემოთ ჩამოთვლილი უკუკავშირის დონეებზე არსებობს, რაღაც სახის მოთხოვნა, ან კრიტერიუმი რის მიხედვითაც ხდება შეფასება და უკუკავშირის გაცემა, რაც შეეხება მოცემულ დონეს არ მოიცავს რამე სახის მოთხოვნას უფრო თავისუფალი სტილისაა. თვით-მართული უკუკავშირის მიზანია ინდივიდის პიროვნული განვითარება მისთვის მისაღები გზებით. უკუკავშირის, განსაკუთრებით კი ნეგატიური უკუკავშირის მიღება პოზიტიურად ხდება. (Garber, 2004)

არ უნდა მოხდეს იმის დავიწყება რომ უკუკავშირი არის ცვლილებების მომტანი პროცესიც. საწყის ეტაპზე დასაქმებულენმა უნდა მოახდინონ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების გააზრება, მიღება და იმ საჭიროებების გაანალიზება რაც მათ შემდგომი პროფესიული განვითარებისთვის არის საჭირო. ცვლილებისთვის კი საჭიროა განვითარების გეგმის დასახვა, რაც მთავარია ის უნდა იყოს რეალური და მიღწევადი. (London, 2003)

უკუკავშირზე საუბრისას აუცილებელია უკუკავშირის გამოწვევების განხილვა. ორგანიზაციისთვის გამოწვევაა ის რომ უკუკავშირი იქნას წარდგენილი ისე რომ ეს იყოს აღქმული როგორც შესაძლებლობა პიროვნული განვითარებისთვის რაც მთლიან ორგანიზაციას წაადგება და იქნება ღირებული. სამუშაოს შესრულების უკუკავშირის სისტემის საფრთხეები, რასაც ბევრი ორგანიზაცია აწყდება არის შემდეგი:

- უკუკავშირი ორგანიზაციაში გაცემულია მხოლოდ წლიური სამუშაოს შესრულების შეფასების დროს. უფრო კონკრეტულად, ეს დასაქმებულთათვის არასაკმარისია, რადგან ინდივიდებმა უნდა იცოდნენ რეგულარულად, თუ როგორ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს, პოზიტიური და ნეგატიური კონსტრუქციული უკუკავშირის მეშვეობით. წელიწადში ერთხელ უკუკავშირის გაცემა ეს ჰგავს სიბნელეში დატოვებას (Gerber, 2004) ზრდისა და განვითარებისთვის უწყვეტი უკუკავშირი მთელი წლის განმავლობაში არის მნიშვნელოვანი.

- უკუკავშირი წარმოდგენილია მხოლოდ უფროსის მიერ. ერთ წყაროიანი უკუკავშირი ხშირ შემთხვევაში წარმოდგენილია მხოლოდ უფროსის მიერ, რაც შეიძლება პრობლემაც იყოს გარკვეულ შემთხვევებში თუ დასაქმებული თვლის რომ უფროსს არ მოსწონს, განაპირობებს იმას რომ უკუკავშირის დროს ყველაფერი განმსჭვალული იქნება ამ გრძნობის გაგებით.
- ხშირად შინაარსიანი უკუკავშირის უზრუნველყოფის ნაცვლად, ინდივიდის განსჯა ან დაცვა ხდება რეიტინგების მიხედვით.
- უკუკავშირი ნეგატივზე და „უნდა გაგკეთებინაზე“ დაფუძნებული ხდება, როდესაც სათქმელს ინახავს სამუშაოს შესრულების შეფასების წლიური შეხვედრისთვის.
- უკუკავშირი არ არის საკმარისად კონკრეტული, დასაქმებულებს სჭირდებათ რომ ჰქონდეთ უფრო მეტი დეტალი იმაზე, თუ როგორ არიან ისინი დანახულები და შეფასებულები. ამიტომ შეფასების ფორმა უნდა მოიცავდეს ბევრ კონკრეტულ ინფორმაციას ინდივიდის შესახებ, რომელიც იქნა შეფასებული. იმისთვის რათა უკუკავშირი იყოს კონსტრუქციული. (Garber, 2004)

გამოწვევებისდა მიუხედავად, ორგანიზაციისა და ინდივიდის მიზნების თანხვედრისთვის უკუკავშირი არის ძლიერი მექანიზმი, რომელიც გამოყენებული და მიყოლილი უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა დონეზე. ორგანიზაციისთვის უკუკავშირი უპირობოთ მნიშვნელოვანია რადგან, ინდივიდუალური ორგანიზაციული მიზნების მიღწევით, მიიღწევა ის საერთო ორგანიზაციული მიზნები, რაც დასახული აქვს ორგანიზაციას. ამიტომ მიზანთა თანხვედრა და გაძლიერება ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე არის ქვაკუთხედი. განსაკუთრების კი მაშინ როდესაც ორგანიზაციის აღიარების, დაწინაურების და ა.შ. სისტემები მიბმულია უკუკავშირზე და სამუშაოს შეფასებაზე. (Garber, 2004) თუმცა რაღა თქმა უნდა უკუკავშირი არ არის ის ერთადერთი გზა რაც ეხმარება ადამიანს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაში. თითოეული გამოცდილება თუ ცოდნა არის ის საშუალება, რაც ეხმარება ადამიანს სამუშაო უნარების გაუმჯობესებაში, კარიერული განვითარების დაგეგმვა, მენტორინგი, ტრენინგი,

განსაკუთრებული დავალებები, მოკვლევა/წაკითხვა, ბენჩმარკინგი, გარე ინტერესები, ეს ყველა გამოცდილება და შესწავლა ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების უკუკავშირის პროცესს. (Garber, 2004)

§ 2. რაოდენობრივი შედეგები

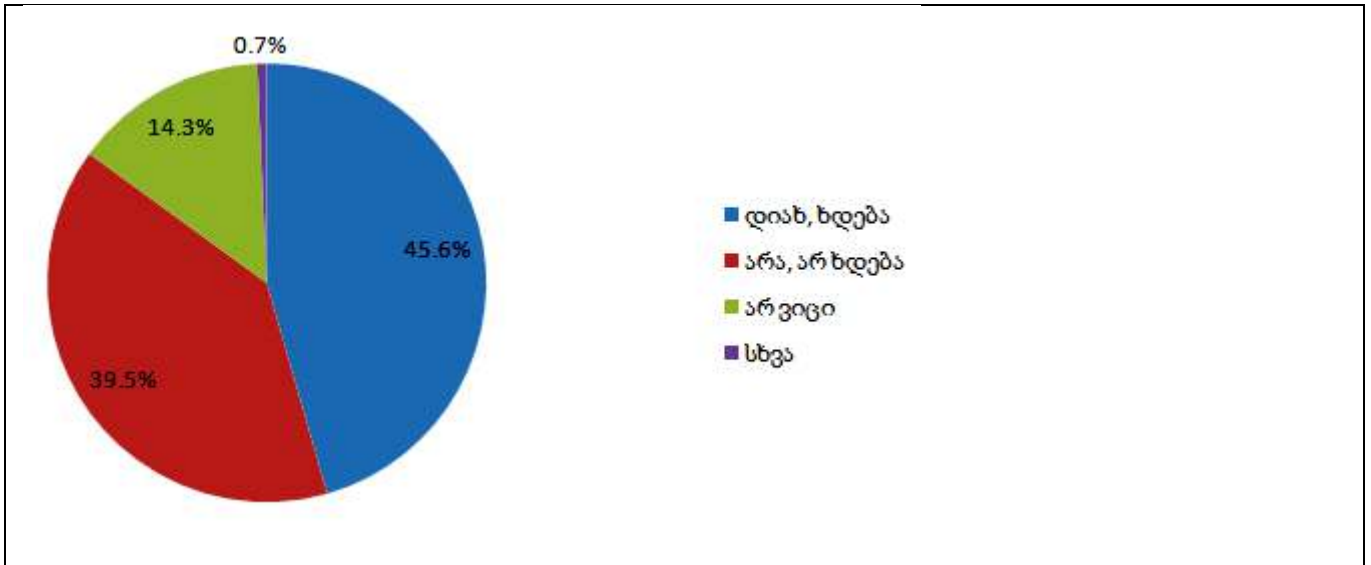
2.1 რაოდენობრივი შედეგები

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ინტერნეტ-კითხვარის მეშვეობით გამოკითხული იქნა 147 რესპონდენტი, მათგან 56.5% იყო მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელი, ხოლო 43.5% მამრობითი სქესის წარმომადგენელი. ასაკობრივ კატეგორიაში ჭარბობდა 28-37 წლის ასაკობრივი ჯგუფის წარმომადგენლები 41.5%-ით, შემდეგ მოდიოდა 29.9% 18-27 წლის ასაკობრივი ჯგუფი, 21.8% 38-47 ასაკობრივი კატეგორია, რაც შეეხება 48-57 და 58-მეტი ასაკობრივ კატეგორიებს მოცემული გადანაწილდა 4.8% და 2% შესაბამისად. რაც შეეხება დასაქმების სფერო სექტორების მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა: გამოკითხულ რესპონდენტთა 44.2% კერძო სექტორი, 41.5% საჯარო სექტორი, 8.8% საზოგადოებრივი, რაც შეეხება სხვა-ს 5.5% ითვლის. გამოკითხულთა 44.9% დაკავებულ პოზიციაზე მუშაობდა 1-5 წლამდე, 32% მუშაობდა 5-ზე მეტი წელი, ხოლო 23.1% მუშაობდა 0-1 წლამდე.

სამუშაოს შესრულებისა და უკუკავშირის მსოფლიოში უკვე არსებული ფორმებისა და დონეების გათვალისწინებით, კითხვებსა და დებულებებზე, რასაც კითხვარი ფარავდა შემდეგი შედეგები გამოვლინდა. კითხვა, რომელიც დაესვათ რესპონდენტებს: ორგანიზაციაში ხდება თუ არა სამუშაოს შესრულების შეფასება თქვენს ორგანიზაციაში, მონაწილე რესპონდენტთა 45.6% აღნიშნავს რომ ხდება, რომელთაგან უმრავლესობა საჯარო სექტორის წარმომადგენელია, შემდეგ კერძო; 39.5% აღნიშნავს რომ არ ხდება 14.3% კი აღნიშნავს რომ არ იცის.

ცხრილი #1 ორგანიზაციაში ხდება თუ არა სამუშაოს შესრულების შეფასება;

რესპონდენტთა გადანაწილება

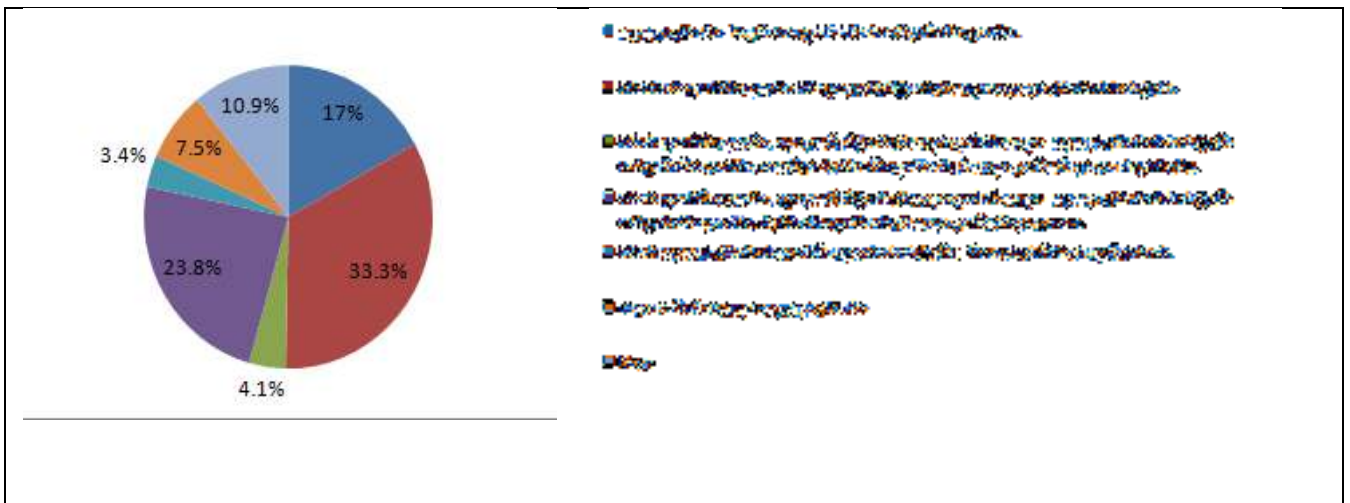


მოცემული პროცენტული მაჩვენებლებიდან კერძო სექტორის დაახლოებით 50% აღნიშნავდა რომ არ ხდება მათი სამუშაოს შესრულების შეფასება, საჯარო სექტორის დაახლოებით 40%, ხოლო საზოგადოებრივი სექტორის 23%. ხოლო, მათთვის ვისთვისაც ხდებოდა, იმის გარკვევისას თუ როგორ ხდება მათი სამუშაოს შესრულება რესპონდენტების, უმრავლესობა აღნიშნავდა რომ უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებით, შედეგების მიხედვით შეფასებით, ფუნქციების მიხედვით შეფასებით. გამოკითხულ რესპონდენტებმა ასევე აღნიშნეს თვითსებასების, კომპეტენციების მიხედვით და 360 გრადუსიანი შეფასებებიც.

აუცილებელია იმის აღნიშვნაც, რომ უკუკავშირის დონეების ექვსი დონიდან პირველი დონეა, რომლის დროსაც საერთოდ არ ხდება უკუკავშირი, დანარჩენი ხუთი დონე კი შესაბამისად მათი განსაზღვრებისა და არსისა ახდენენ უკუკავშირს. მაშინაც კი თუ ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულების რაიმე კონკრეტული ფორმა არ არის შესაძლებელია რომ უკუკავშირი იქნას გაცემული. შემდეგ კითხვაზე, თუ რა ფორმით იღებენ უკუკავშირს, რესპონდენტთა 33.3%-მა აღნიშნა რომ არ არის ფორმალური ან დოკუმენტირებული უკუკავშირის სისტემა ორგანიზაციაში; მოცემული რესპონდენტების უმრავლესობა კერძო სექტორის წარმომადგენელია; 23.8% აღნიშნავდა რომ არის

ფორმალური, დოკუმენტირებული ასახული უკუკავშირის სისტემა ორგანიზაციაში, პერსონალიზირებული კომუნიკაციით; მოცემული რესპონდენტების უმრავლესობა საჯარო სექტორიდანაა. გამოკითხულთა 17%-მა აღნიშნა რომ უკუკავშირი საერთოდ არ არის ორგანიზაციაში, რომელთაგან უმრავლესობა კერძო სექტორს მიეკუთვნება; სხვა ვარიაციიდან 10.9%, აქედან 8.8%-მა აღნიშნა რომ არ იცოდა; 7.5%-მა აღნიშნა რომ არის თვით-მართული უკუკავშირი.

ცხრილი #2 უკუკავშირის დონეების განაწილება რესპონდენტთა მიხედვით:

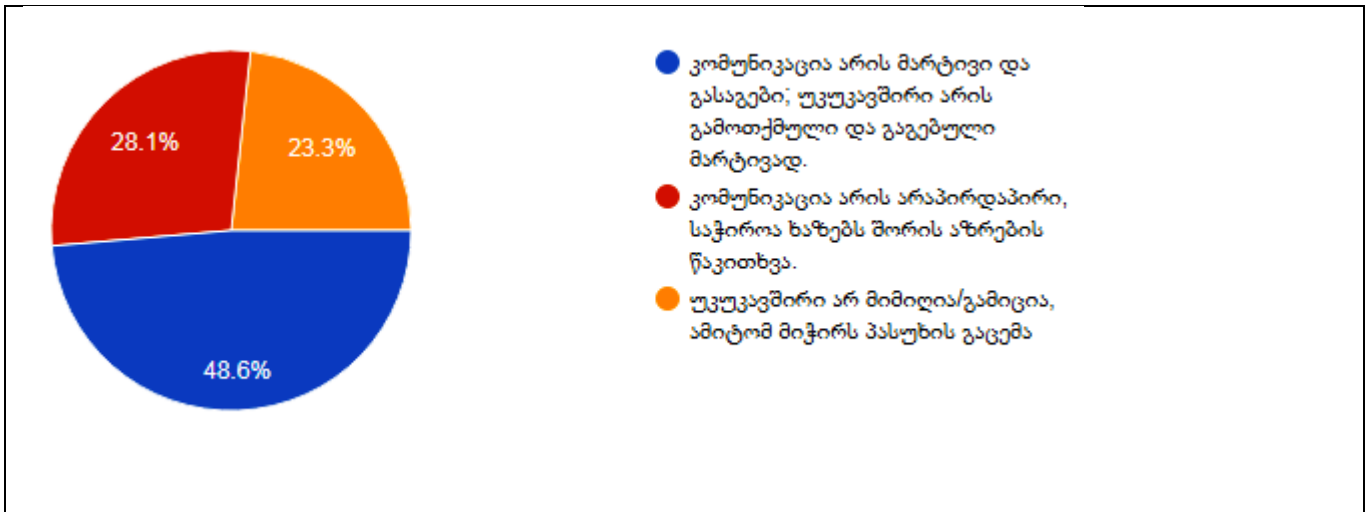


კითხვაზე ვისგან იღებთ უკუკავშირს, რესპონდენტებს ჰქონდათ საშუალება რამდენიმე პასუხის მონიშვნის, პროცენტული კლების მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა მენეჯერისგან, დირექტორისგან, საერთოდ არ იღებს, უშუალო ხელმძღვანელისგან, სხვადასხვა წყაროდან. კითხვაზე, თუ რა სიხშირით იღებდნენ უკუკავშირს, რესპონდენტთა 39.5% პროცენტი იღებს კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შემდეგ, 27.2% საერთოდ არ იღებს, 15% წელიწადში ორჯერ, 8.2% წელიწადში ერთჯერ, ხოლო დანარჩენი ნაწილი 10.1% აღნიშნავდა ყოველთვიურად, კვარტალურად, ხანდახან. განსაკუთრებით, საგულისხმოა ის ფაქტი რომ უმრავლესობა უკუკავშირს შესრულებული

სამუშაოს შემდგომ იღებს და არა წლიურად, წელიწადში 2, ან სხვა, რადგან მოცემული უფრო ეფექტიანს ხდის უკუკავშირის რეალიზაციას.

რაც შეეხება კომუნიკაციას რესპონდენტთა 48.6% თვლის რომ უკუკავშირის დროს კომუნიკაცია არის მარტივი და გასაგები, უკუკავშირი არის გამოთქმული და გაგებული მარტივად; 28.1% კი თვლის რომ კომუნიკაცია არის არაპირდაპირი, საჭიროა ხაზებს შორის აზრების წაკითხვა; 23.3% კი უკუკავშირი არ მიუღია/გაუცია, ამიტომ უჭირს პასუხის გაცემა.

ცხრილი #3 კომუნიკაცია უკუკავშირის დროს:

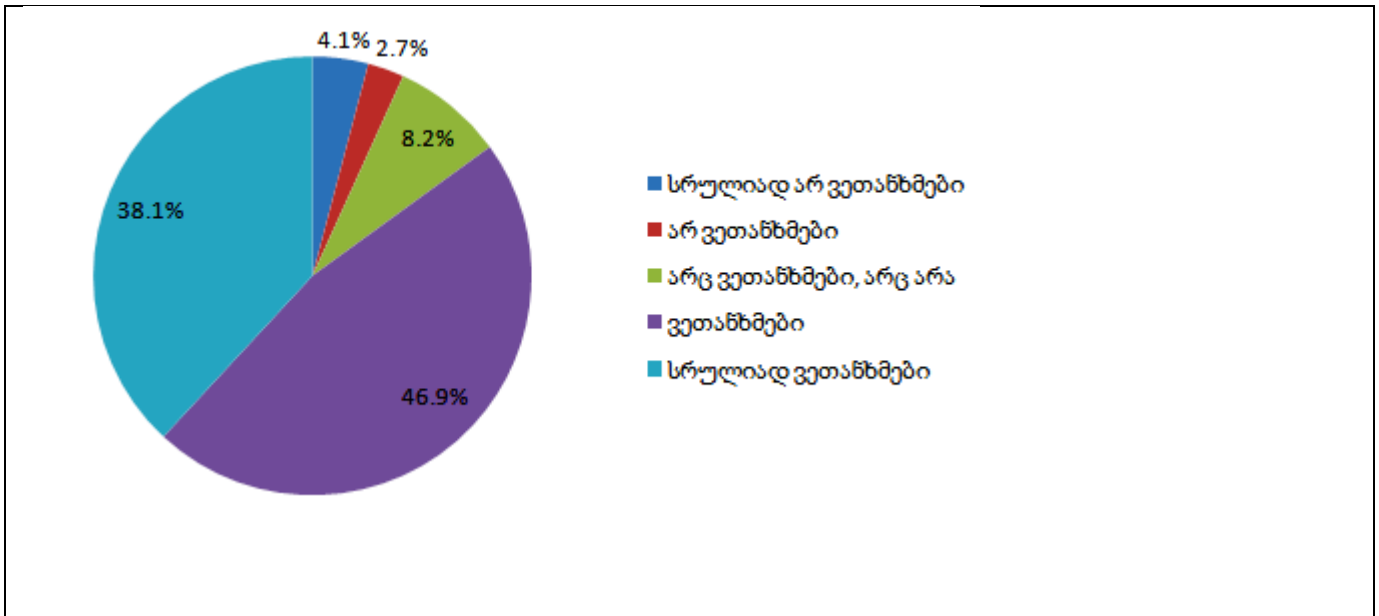


შემდეგ ნაწილში უნდა განვიხილოთ სამუშაოს შესრულების უკუკავშირის მიმართ გამოკითხულ რესპონდენტთა მიმართება. მოცემულისთვის განვიხილოთ ის დებულებები რაც იქნა კვლევაში გამოყენებული და ის პასუხები რაც რესპონდენტებმა დააფიქსირეს.

უკუკავშირი ორგანიზაციაში არის მნიშვნელოვანი - მოცემულ დებულებას გამოკითხულთა 46.9% ეთანხმება, 38.1% სრულიად ეთანხმება, გამოკითხულთა 8.2%

პროცენტი არც ეთანხმება, არც არა, 4.1% სრულიად არ ეთანხმება და 2.7% არ ეთანხმება.

ცხრილი #4 უკუკავშირის მნიშვნელოვნება ორგანიზაციაში რესპონდენტთა მიხედვით

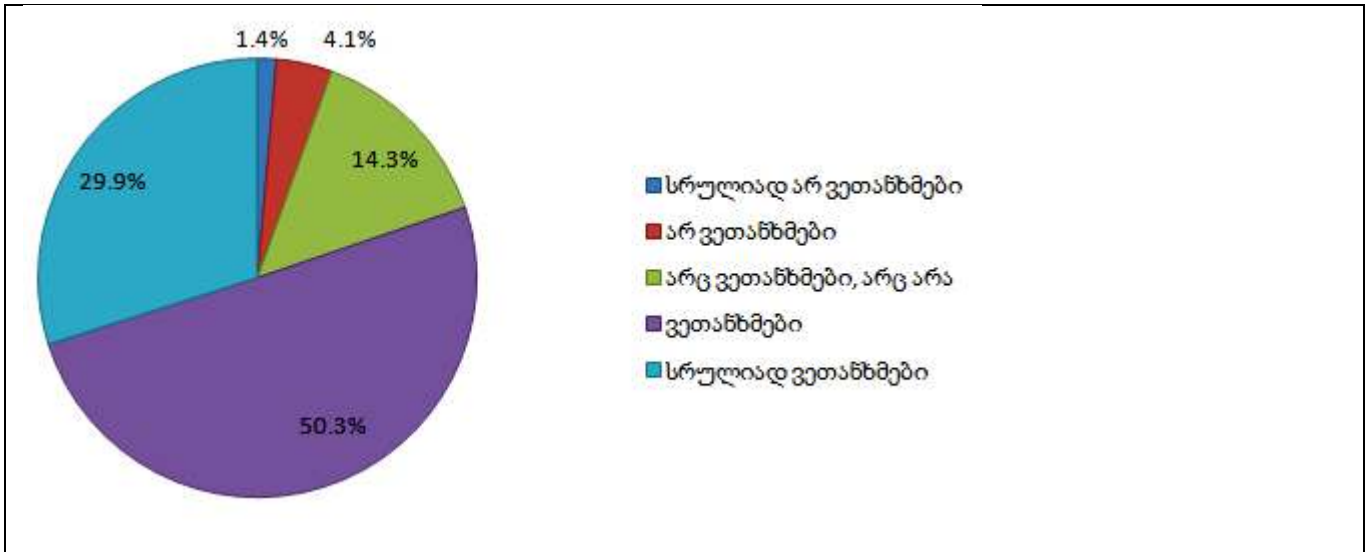


შემდეგ დებულებებზე უკუკავშირი ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანად წარმართვას, გამოკითხულთა უმრავლესობა 48.3% ეთანხმება და 36.7% პროცენტი სრულიად ეთანხმება, ხოლო გამოკითხულთა მცირე ნაწილი 9.5% თვლის რომ არც ეთანხმება, არც არა და 3.4% არ ეთანხმება და 2% სრულიად არ ეთანხმება. შემდეგი დებულება, რაც უნდა განვიხილოთ ეს არის უკუკავშირი ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებასა და შედეგების გაუმჯობესებას, მოცემულ შემთხვევაში გამოკითხულთა უმრავლესობა 49% ეთანხმება, 38.1% სრულიად ეთანხმება; ხოლო გამოკითხულთა 6.1% არც ეთანხმება, არც არა, 5.4% არ ეთანხმება, 1.4% სრულიად არ ეთანხმება. მოცემული ორი დებულების შედეგები საშუალებას გვაძლევს გავანალიზოთ ის ფაქტი რომ უკუკავშირი როგორც პრაქტიკის ცნების მიმართ დამოკიდებულება უმრავლესად დადებითია. შემდეგი დებულება რაც უნდა განვიხილოთ ეს არის: უკუკავშირი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს

პროცესს ორგანიზაციისა და ინდივიდის მიზნებისა და შედეგების თანხვედრაში, მოცემულ დებულებაზე გამოკითხულ რესპონდენტთა 50.3% ეთანხმება, 27.2% სრულიად ეთანხმება, 17.7% არც ეთანხმება, არც არა, 3.4% არ ეთანხმება, 1.4% პროცენტი კი სრულიად არ ეთანხმება. შემდეგი უნდა განვიხილოთ შემდეგი დებულება: უკუკავშირი არასასიამოვნო პროცესია, მოცემულს 42.9% არ ეთანხმება, რომელთაგან უმრავლესობა საჯარო სექტორის წარმომადგენელია, 31.3% არც ეთანხმება, არც არა, 19.7% ეთანხმება, 6.1% სრულიად არ ეთანხმება. თუ ავიღებთ მოცემულ ორ დებულებაზე: უკუკავშირი ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანად წარმართვას და უკუკავშირი ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებასა და შედეგების გაუმჯობესებას, უმრავლესობის დანხმობა, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ იმ შემთხვევაშიც კი თუ პროცესი მაინცდამაინც სასიამოვნო ან არასასიამოვნოა, დასაქმებულნი ხედავენ იმას რომ უკუკავშირი არის იმ ერთერთ პროცესთაგანი რომელიც ეხმარება, დასაქმებულისა და დამსაქმებლის მიზნების თანხვედრას, საერთო კეთილდღეობისთვის.

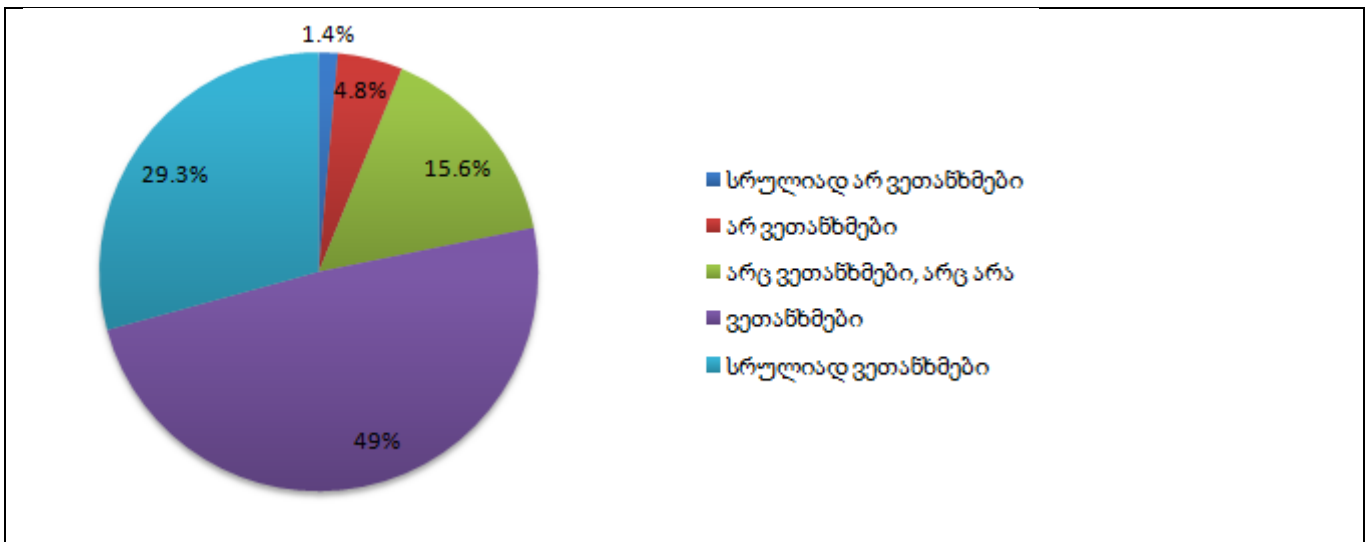
შემდეგი დებულება ეს არის: უკუკავშირი ხელს უწყობს კონსტრუქციულ კომუნიკაციას დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის სამუშაოს შესრულების დროს, მოცემულ დებულებას 50.3% ეთანხმება, 29.9% სრულიად ეთანხმება, 14.3% არც ეთანხმება, არც არა, 4.1% არ ეთანხმება და 1.4% სრულიად არ ეთანხმება. მოცემული იმის მანიშნებელია, რომ დასაქმებულები თვლიან რომ კონსტრუქციულ კომუნიკაციაში, სამუშაო ადგილზე უკუკავშირი თამაშობს თავის როლს. კონსტრუქციული კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, არამარტო საქმესთან და სამუშაოს შესრულებასთან მიმართებაში, არამედ ურთიერთგაგების კუთხითაც.

ცხრილი #5 უკუკავშირი ხელს უწყობს კონსტრუქციულ კომუნიკაციას



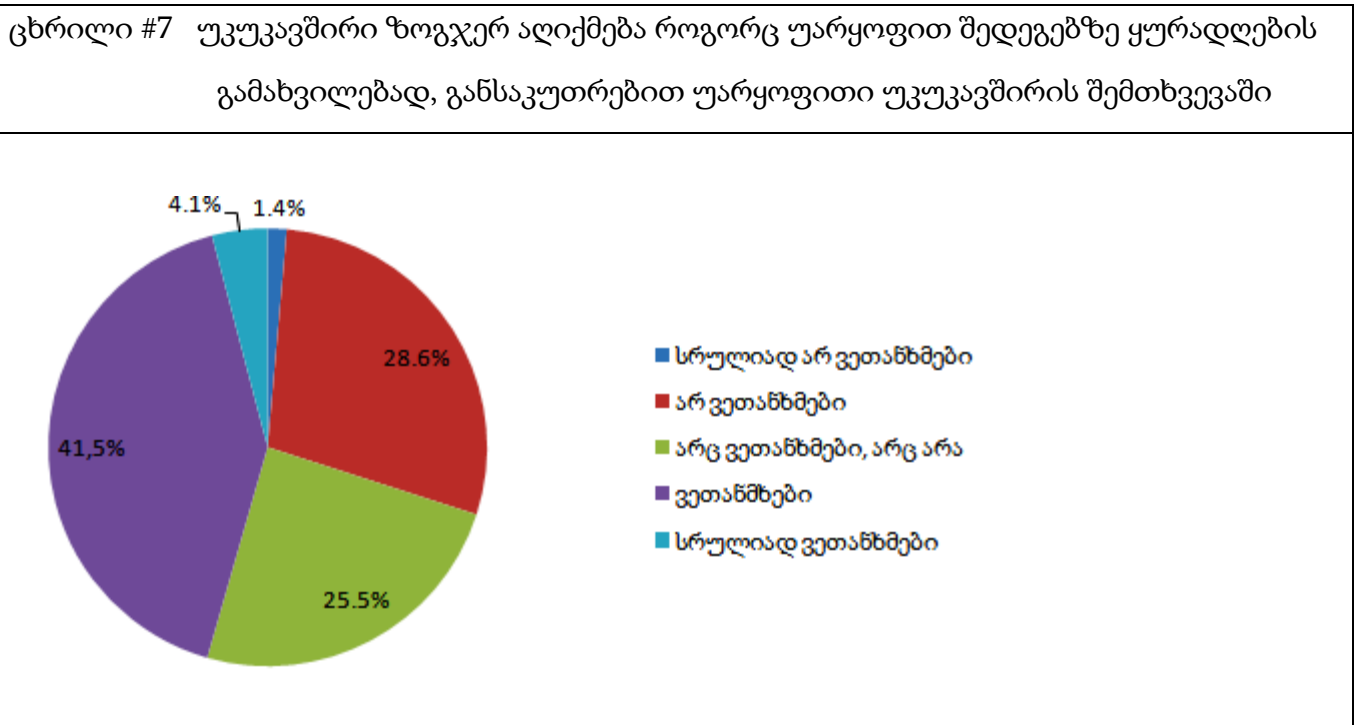
კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი დებულება არის: უკუკავშირი ხელს შეუწყობს დასაქმებულის სუსტი და ძლიერი მხარეების უკეთ დანახვას, მოცემულ დებულებას 49% ეთანხმება, 29.3% სრულიად ეთანხმება, 15.6% არც ეთანხმება, არც არა, 4.8% არ ეთანხმება და 1.4% სრულიად არ ეთანხმება.

ცხრილი #6 უკუკავშირი ხელს უწყობს დასაქმებულის სუსტი და ძლიერი მხარეების უკეთ დანახვას



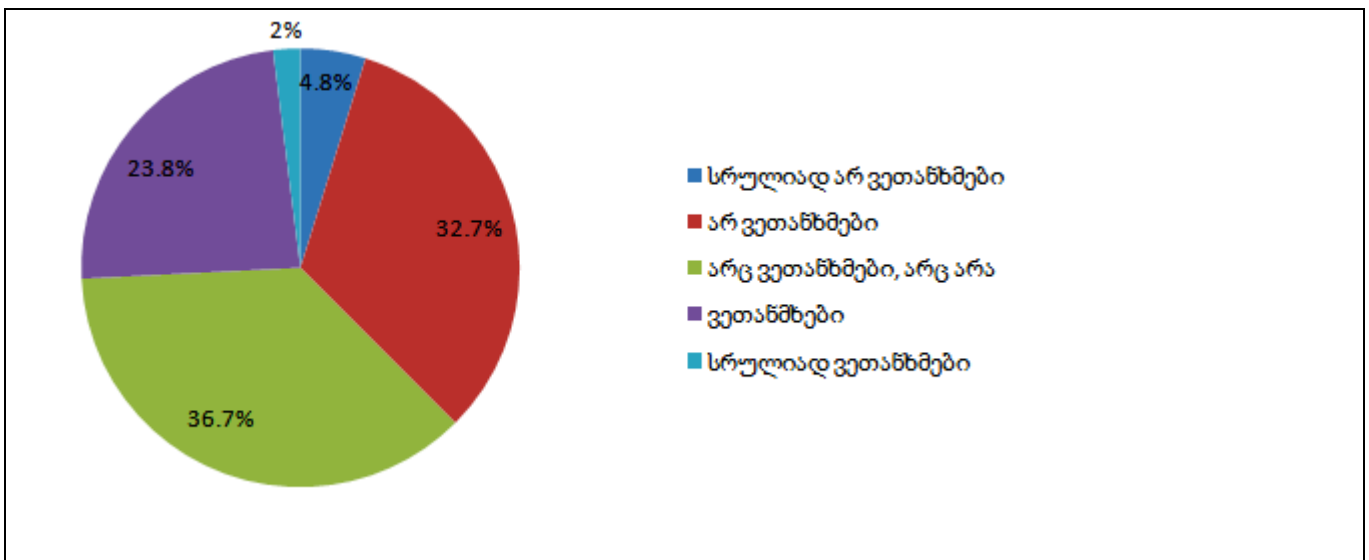
შემდეგი საკითხები რაზეც ყურადღება გამახვილდება ეს არის ნეგატიური უკუკავშირი; განვიხილოთ შემდეგი დებულებები რაც დაკავშირებულია ნეგატიურ უკუკავშირთან. დებულებაზე: ნეგატიური უკუკავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის მნიშვნელოვანია გამოკითხულთა 42.9% ეთანხმება, 27.9% არც ეთანხმება, არც არა, 15.6% არ ეთანხმება, 8.8%სრულიად ეთანხმება, 4.8% კი სრულიად არ ეთანხმება. გამოკითხულთა მნიშვნელოვანი ნაწილი მოცემულ დებულებას ეთანხმება, რაც ნიშნავს იმას რომ შეიძლება აღსაქმელად და მისაღებად არ არის ადვილი, თუმცა მაინც მნიშვნელოვნად მიიჩნევა. რაც ხაზგასასმელია.

შემდეგი დებულება: უკუკავშირი ზოგჯერ აღიქმება როგორც უარყოფით შედეგებზე ყურადღების გამახვილებად, განსაკუთრებით უარყოფითი უკუკავშირის შემთხვევაში; მოცემულზე, გამოკითხულთა 41.5%-მა განაცხადა რომ ეთანხმება, 28.6%-მა განაცხადა რომ არ ეთანხმება 24.5%-მა განაცხადა რომ არც ეთანხმება, არც არა, 4.1% სრულიად ეთანხმება, ხოლო, 1.4% სრულიად არ ეთანხმება.



დებულებები რაც ზემოთ განვიხილეთ, ძირითადად, იყო დასაქმებულის ორგანიზაციასთან, დამსაქმებლის ორგანიზაციასთან და საქმესთან მიმართება თუმცა, მნიშვნელოვანია იმის განხილვაც, ნეგატიური უკუკავშირი რა გავლენას ახდენს უკუკავშირის გამცემსა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობებზე. დებულებაზე: ნეგატიური უკუკავშირი ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში უკუკავშირის გამცემისა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობაზე, გამოკითხულთა 36.7% არც ეთანხმება, არც არა, 32.7% არ ეთანხმება, ხოლო 23.8% ეთანხმება, 4.8% სრულიად არ ეთანხმება, 2% ეთანხმება.

ცხრილი# 8 ნეგატიური უკუკავშირი ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში უკუკავშირის გამცემისა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობაზე



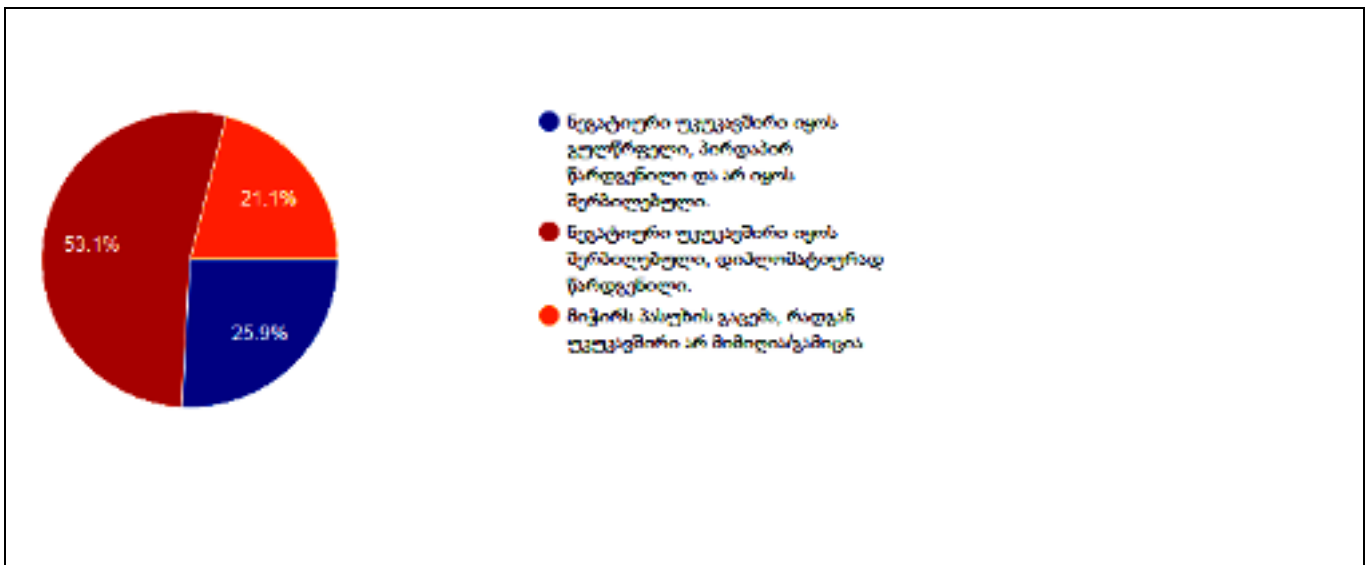
მოცემული შედეგის მიხედვით, უმრავლესობა, ნეიტრალურად არის განწყობილი; მოცემული კი რიგი ფაქტორებისგან შეიძლება იყოს განპირობებული როგორცაა: უკუკავშირის არ მიღება, უკუკავშირის ფორმალურ პროცესად ქცევა, კულტურა, მათი ნაკლებად ღიაობა, სამსახურთან დაკავშირებული უკუკავშირის პიროვნულ საკითხად

მიჩნევა, აღქმა- რაც შეიძლება დაკავშირებული იყოს იმ წინა, უკვე არსებულ ურთიერთობებთან, რაც გავლენას ახდებს ნათქვამის გაგებაზე.

უკუკავშირთან დაკავშირებით კიდევ უნდა განვიხილოთ შემდეგი საკითხები: უკუკავშირის მიმართ მიმდებლობა და ღიაობა, და უკუკავშირის დროს წამოჭრილი პრობლემები. შემდეგ დებულებაზე რესპონდენტებს ჰქონდათ რამდენიმე პასუხის მონიშვნის საშუალება. შედეგები კი შემდეგნაირად გადანაწილდა: უკუკავშირის მიმართ მიმდებლობა და ღიაობა დაკავშირებულია: გამოკითხულთა უმრავლესობა თვლის რომ დაკავშირებულია უკუკავშირის სიტყვიერ ფორმულირებასთან, ორგანიზაციის კულტურასთან, უკუკავშირის მიმდებისა და გამცემის ურთიერთობასთან, კომუნიკაციასთან - პირდაპირი, არაპირდაპირი კულტურასთან და კულტურულ ღირებულებებთან რომელსაც ინდივიდი იზიარებს, თავად უკუკავშირის მიწოდებასთან პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირი არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირთან. ერთერთი რაც დაკავშირებულია მოცემულთან არის უკუკავშირის ფორმულირება, სიტყვების გამოყენება უკუკავშირის დროს, უფრო კონკრეტულად კი შემარბილებელი და მძაფრი სიტყვები. უკუკავშირის სიტყვიერი ფორმულირება კი კავშირშია კულტურასთან და კომუნიკაციის სტილთან. უფრო კონკრეტულად ურთიერთობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები და საზოგადოებები ერიდებიან კონტრასტული სიტყვების გამოყენებას. მაგალითისთვის: დებულებაზე: უკუკავშირის დროს ხდება ისეთი სიტყვების გამოყენება როგორცაა: შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა: შეიძლება, მეტნაკლებად, ჩანს რომ ცოტა მიუღებელი, თითქოს, მოცემული სიტყვები დომინირებდა რესპონდენტების პასუხებში. პასუხები, როგორცაა აბსოლუტურად მისაღები/მიუღებელი, ყველაზე პროფესიული/არაპროფესიული, სრულიად შეუსაბამო/შესაბამისი, ნაკლებად იქნა არჩეული. ამგვარად მძაფრი სიტყვების გამოყენება არ ხდება რაც მიუთითებს იმას რომ უკუკავშირი არის გაცემული შერბილებული სახით. ამის კიდევ ერთი დასტური კი არის კვლევის კიდევ ერთი საკითხი, რომელიც უკუკავშირს შეეხება. დებულებებიდან უმრავლესობამ მიიჩნია, რომ ურჩევნია ნეგატიური უკუკავშირი იყოს შერბილებული, დიპლომატიურად წარდგენილი 53.1%. რაც, კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს იმას, რომ

ქვეყნისა და ორგანიზაციის კულტურა გასათვალისწინებელია უკუკავშირის მიცემისას, სამუშაოს შესრულების შეფასებისა თუ მართვის პროცესებში. რაც შეეხება მეორე დებულებას 25.9% ურჩევნია ნეგატიური უკუკავშირი იყოს გულწრფელი, პირდაპირ წარდგენილი და არ იყოს შერბილებული. 21.1%-ს კი უჭირს მოცემულზე პასუხის გაცემა, რადგან უკუკავშირი არ მიუღია/გაუცია.

ცხრილი #9 რესპონდენტთა განაწილება უკუკავშირის მიწოდებაზე

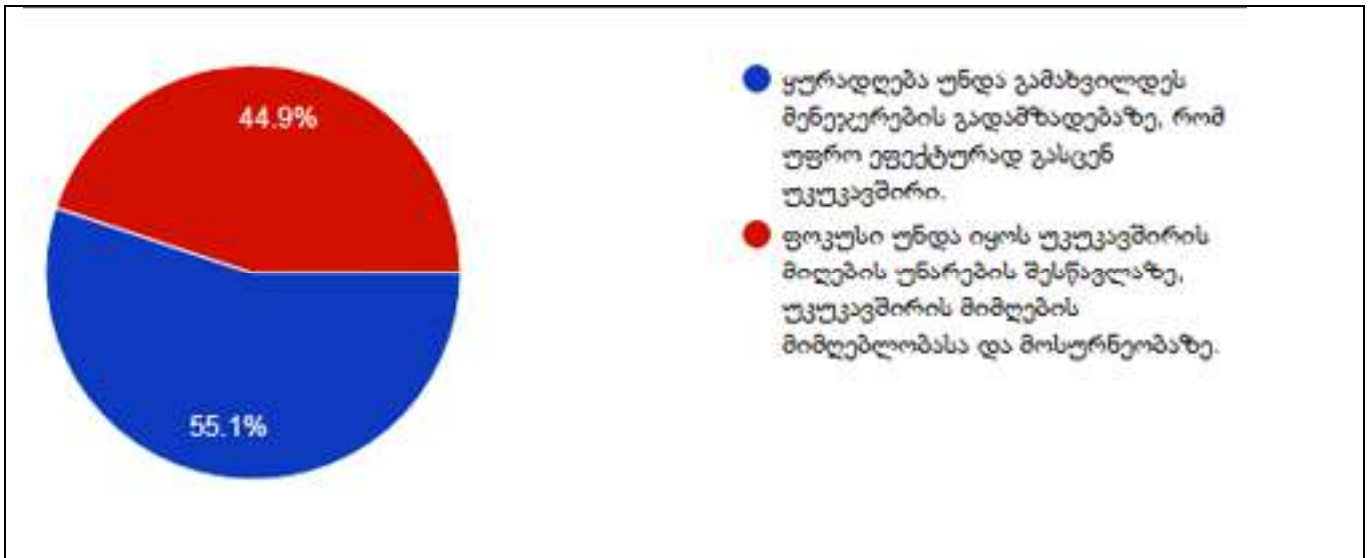


შემდეგ კითხვაზე, თუ რა პრობლემები წარმოიშვება უკუკავშირის დროს, რესპონდენტებმა, რომლებსაც საშუალება ჰქონდათ მოენიშნათ რამდენიმე ვარიანტი, შემდეგნაირი შედეგი იქნა მიღებული: უმრავლესობის აზრი შემდეგნაირად დალაგდა კლებადობის მიხედვით: არ არის მიმღებლობა და ღიაობა; მიჭირს პასუხის გაცემა, რადგან უკუკავშირი არ მიმიღია/გამიცია, არ ხდევია უკუკავშირის ხშირი გაცემა; უკუკავშირი არ არის კონკრეტული, რეალურ ფაქტებზე დაფუძნებული; არ არის კომფორტული გარემო შექმნილი; უკუკავშირმა გამოიწვია კონფლიქტი.

მიმღებლობასთან დაკავშირებით კი რესპონდენტებს დაესვათ შეკითხვა, თუ რომელს მიანიჭებდნენ უპირატესობას მოცემული ორი დებულებიდან, უმრავლესობამ

უპირატესობა მიანიჭა დებულებას: ყურადღება უნდა გამახვილდეს მენეჯერების გადამზადებაზე 55.1%, რომ უფრო ეფექტურად გასცენ უკუკავშირი. რაც მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით რომ მეთოდებს, ფორმულირებას, კომუნიკაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს განსაკუთრებით კი უკუკავშირის გამცემის მხრიდან. თუმცა, მნიშვნელოვანია მეორე დებულების განხილვაც: ფოკუსი უნდა იყოს უკუკავშირის მიღების უნარების შესწავლაზე, უკუკავშირის მიმღების მიმღებლობასა და მოსურნეობაზე 44.9%.

ცხრილი #10 რესპონდენტთა გადანაწილება მოცემული დებულებებისთვის:



ეს კონკრეტული ხსნის იმ ფაქტს რომ რაც აისახა ზემოთ ხსენებულ პრობლემებში, რაც უკუკავშირის დროს წამოიჭრება ხოლმე, ანუ ღიაობა და მიმღებლობა; მოცემული გაცილებით გააადვილებდა უკუკავშირის აღქმას, უკუკავშირის მიმართ მიმღებლობასა და რეაგირებას და შემდგომ მის გამოყენებაზე ზრუნვას. უკუკავშირი მხოლოდ ცალმხრივი პროცესი არ უნდა იყოს ის შედეგები რაც მოცემულმა კვლევამ მოგვცა სწორედ რომ ამის დასტურია; უკუკავშირი ორმხრივი პროცესი უნდა იყოს რომელიც ორივე მხარის აქტიურ პასუხისმგებლობასა და ჩართლობას მოიცავს. ამიტომ ყურადღების გამახვილება ორივე მხარეზე და მათი გადამზადება განათლება თანაბრად მნიშვნელოვანია.

რაც შეეხება კითხვას თუ რა გავლენა მოახდინა უკუკავშირმა სამუშაოს შესრულებაზე, რესპონდენტებმა, რომელთაც ჰქონდათ საშუალება რამდენიმე პასუხის მონიშვნის, კლებადობის მიხედვით შემდეგი აღნიშნეს: არ მიუღია/გაუცია უკუკავშირი, გაზარდა და გააუმჯობესა სამუშაოს შესრულება, წახალისა ქცევა და მისცა მოტივაცია, % ხელი შეუწყო ორგანიზაციული და პიროვნული მიზნების თანხვედრას და გაგებას და ხელი შეუწყო ჯანსაღი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას, არ ჰქონია გავლენა, გაზარდა სამუშაოთი კმაყოფილება, ჰქონდა ნეგატიური გავლენა, არ იცის.

§ 3. დასკვნა

კვლევაზე დაფუძნებით, გამოკითხულ რესპონდენტთა მაგალითზე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ საქართველოში ორგანიზაციებში სამუშაოს შესრულება გარკვეულწილად არსებობს, თუმცა არა ფართო მასშტაბებით. სამუშაოს შესრულების მეთოდები და ერთწყაროიანი შეფასების მიდგომა დომინირებს, თუმცა საინტერესო იქნებოდა მრავალწყაროიანი შეფასებების არსებობაც, რაც უფრო ობიექტურსა და კონკრეტულს და ეფექტიანს გახდიდა პროცესს. უკუკავშირის გარკვეული დონეები არსებობს საქართველოს ორგანიზაციებში, თუმცა უფრო არაფორმალური, არა დოკუმენტირებული ფორმით. ის ფაქტი, რომ არ არის ფორმალური ან დოკუმენტირებული უკუკავშირის სისტემა, არ ნიშნავს იმას რომ უკუკავშირი არ ხდება, არნიშნული გულისხმობს იმას, რომ უკუკავშირი შეიძლება იქნას სიტყვიერად, არაფორმალურად გაცემული, თუმცა მისი ფორმალურად ან დოკუმენტირებულად ასახვა, რაც შემდგომში შეიძლება დაკავშირებული იყოს ანაზღაურების, დაწინაურების ა.შ. სქემებთან არ ხდება. რაც როგორც ორგანიზაციის ასევე ინდივიდის განვითარებისთვის არასახარბიელოა.

რაც შეეხება, გამოკითხულთა დამოკიდებულებებს უკუკავშირთან დაკავშირებით, შეიძლება დავასკვნათ რომ ისინი დადებითად უყურებენ უკუკავშირს როგორც პროცესს და მის მნიშვნელოვნებას დაკისრებული საქმის უფრო ეფექტიანად წარმართვაში, უფრო ორგანიზაციაში უფრო პროდუქტიულობაში ხედავენ. ეს პოზიტიური დამოკიდებულება წინადადებული ნაბიჯია და უნდა იყოს სასურველი დამსაქმებლებისა თუ ორგანიზაციებისთვის რომ თუ არ ახორციელებენ ორგანიზაციაში უკუკავშირის გაცემას, განახორციელონ, დანერგონ ეს პრაქტიკა თავიანთი სამუშაო პროცესების სასიკეთოდ, რადგან უკუკავშირი არამარტო ხელს უწყობს დასახული პიროვნული თუ ორგანიზაციული საერთო მიზნების მიღწევას, არამედ, სწორად წარმართვის შემთხვევაში, კონსტრუქციულ სამუშაო ურთიერთობებს აყალიბებს ორგანიზაციაში. თუმცა აქ

გასათვალისწინებელია ორგანიზაციების კულტურა, უკუკავშირის ფორმულირება და ზოგადად ქვეყნის კულტურა, რადგან ისინი ურთიერთკავშირში არიან და ჯაჭვურად ქმნიან ურთიერთმიმართებას.

ურთიერთობებსა და კომუნუკაციაზე საუბრისას უნდა ვახსენოთ, რომ ქართული კულტურა რომელიც უფრო კოლექტივისტურისკენ იხრება ვიდრე ინდივიდუალისტურისკენ, ურთიერთობები უფრო ღირებულია ვიდრე სამუშაო დავალებები. მნიშვნელოვანია, რომ უკუკავშირის გაცემა და ფორმულირება მოხდეს ზემოთ აღნიშნულისა და ორგანიზაციის კულტურის გათვალისწინებით. ასევე, შემდეგი კრიტერიუმების მხედველობაში მიღებითაც: როგორცაა, ძალაუფლების დისტანცია, პირდაპირი ან არაპირდაპირი თქმა ნეგატიური უკუკავშირის; დავალებაზე ორიენტირებულობა თუ ურთიერთობებზე ორიენტირებულობა.

მოცემული კვლევის ფარგლებში, რესპონდენტები მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს შესრულებისთვის ნეგატიური უკუკავშირის მნიშვნელობას ხედავდნენ, მაინც მიიჩნევდნენ რომ ერჩივნათ ნეგატიური უკუკავშირი ყოფილიყო შერბილებული, დიპლომატიურად წარდგენილი, ვიდრე ყოფილიყო პირდაპირი და გულწრფელი შერბილების გარეშე. რაც თავისთავად არაპირდაპირობასთან, ნეგატიური უკუკავშირის არაპირდაპირი გზით მიღების ფორმასთან არის კავშირში. აგრეთვე, ისეთი შემარბილებელი სიტყვების უპირატესად მიჩნევა, რაც რესპონდენტებმა გამოავლინეს კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ არაპირდაპირი ზოგჯერ მაღალი, ზოგჯერ კი დაბალი კონტექსტი არის ის ფორმა, რას შეიძლება მისაღები იყოს მათთვის. აგრეთვე, ასე ვთქვათ, ნეიტრალური პოზიციის დაკავება იმ საკითხზე, რომ უკუკავშირი გავლენას ახდენს უკუკავშირის გამცემისა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობებზე, კიდევ ერთხელ გვაუმცნობს იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციები და ადამიანები ურთიერთობებზე ორიენტირებულნი არიან, სადაც სამუშაო დავალების მნიშვნელობა შედარებით ნაკლებია. რაც, რა თქმა უნდა ხელს უწყობს იმის აღბათობას, რომ თუ არჩევანის წინაშე დადგება უკუკავშირის გამცემი, რომელიც ამ ღირებულებებს იზიარებს, შეიძლება უპირატესობა არა ნეგატიური

უკუკავშირის გაცემას მიანიუჭოს, არამედ იმ ურთიერთობებს, რაც არსებობს უკუკავშირის გამცემსა და მიმღებს შორის, რათა ნეგატიურმა უკუკავშირმა ჰარმონიული გარემო არ დაანგრის. თუმცა, მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციებმა ცალსახად გამიჯნონ სამუშაო ურთიერთობები იმ ემოციებისგან, რაც შეიძლება პიროვნულ ურთიერთობებთან და ამ ურთიერთობების ჰარმონიასთან იყოს კავშირში.

რაც შეეხება პრობლემებს, უკუკავშირის მიმღებლობა, სიხშირე, კომფორტული გარემო, რეალურ ფაქტებზე დაფუძნება და არა განზოგადება, უკუკავშირის პერსონალიზება იყო ის, რაც კვლევამ გამოგვივლინა რესპონდენტებზე დაყრდნობით. აუცილებელია იმის ხაზგასმა რომ სამუშაოს შესრულების უკუკავშირი მომავალზე ორიენტირებული პროცესია. წარსულს დასაქმებული ვედარანაირად შეცვლის, თუმცა მომავალი მან უნდა განსაზღვროს და მომავლის განსაზღვრაში სწორედ რომ უკუკავშირი ეხმარება. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ უკუკავშირი არის წვლილის შემტანი დასაქმებულის პოტენციალის გამოვლინებაში, რადგან სწორედ უკუკავშირის დროს ხდება დადებითის დაფასება-წახალისება, ხოლო ნეგატიურის გამოსწორებაზე-ზრუნვა. სწორედ უკუკავშირი აძლევს საშუალებას რომ მის საფუძველზე სუსტი მხარეებიც შესაძლებლობებად აქციონ. ამიტომ უმნიშვნელოვანესია, რომ უკუკავშირს დასჯის ფორმა არ ჰქონდეს. არ აქვს მნიშვნელობა როგორი სახის უკუკავშირი გამოიყენება ორგანიზაციაში და რა ფორმით. აუცილებელია რომ, დასაქმებული ადამიანები ჩართულნი იყვნენ ამ პროცესში უფრო მეტად, რათა მიიღონ სარგებელი მოცემული პროცესისგან მათი სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების სასიკეთოდ. მოცემული კი მთლიანობაში ინდივიდს უფრო პასუხისმგებლიანს გახდის მისი სამსახურისა და შესრულებული სამუშაოს მიმართ, რაც ნიშნავს იგრძნოს სურვილი და პასუხისმგებლობა მის განვითარებაზე.

კვლევის დებულებებზე, რესპონდენტების პასუხებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მნიშვნელოვანია როგორც მენეჯერის ასევე ინდივიდის უნარების განვითარება უკუკავშირის მიმღებლობაზე. უკუკავშირის გაცემის/მიღების პროცესი არ უნდა იქნას გადაქცეული ფორმალობად, და უბრალო პროცესად სადაც მხარეები

მონაწილეობენ. მთლიანად ორგანიზაცია უკუკავშირის მიმღებისა და გამცემის ჩათვლით უნდა ღებულობდნენ სარგებელს და მიღწევებზე უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი. ყველა ადამიანმა შესრულებული სამუშაოს გამო უნდა იგრძნოს კმაყოფილება, იამაყოს ან კონსტრუქციულად იფიქროს გამოსწორებით ქმედებებზე.

ასევე, ხაზი უნდა გავუსვათ იმ გარემოებას, რომ ერთწყაროიანი შეფასების სისტემის ნაცვლად მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციაში მრავალწყაროიანი შეფასება იქნეს დანერგილი, რაც ხელს შეუწყობს უფრო შინაარსიანი, ლოგიკური და მრავალმხრივი ინფორმაციის/უკუკავშირის მიღებას.

ჩემი მოსაზრებით აგრეთვე უნიშვნელოვანესია, რომ ორგანიზაციებში იმ კულტურის, მოლოდინების მიხედვით და იმ ადამიანების ღირებულებების მიხედვით მოხდეს უკუკავშირის გაცემის/მიღების გზების დანერგვა, რაც ყველაზე მეტად ჯდება და ესადაგება ორგანიზაციის ინდივიდუალურობაში. საჭიროებების გათვალისწინება და კრეატიულობა ახლის ძიებისთვის არის უმნიშვნელოვანესი. სწორედ უკუკავშირია, ერთერთი, რაც აყალიბებს ქცევას. ყველა ინდივიდის სურვილია წარმატებას მიაღწიოს და მნიშვნელოვანია რომ მოლოდინებიც სწორად იყოს დასახული.

§ 4. გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* . London & Philadelphia: Kogan Page .

Douglas Stone & Sheila Heen. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well* . New York: Penguin Group .

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement* . Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: U.S.Public Affairs.

R.Garber, P. (2004). *Giving and receiving performance feedback* . Amherst: HRD Press, Inc.

W. Weber, M. Festing, & P. J. Dowling. (1998). *Management and international review*. Wiesbaden: Springer.

Hoftsed, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.

სუმბაძე, ნ. (2012). *თაობები და ღირებულებები*. თბილისი: საზოგადოებრივი პოლიტიკის ინსტიტუტი .

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London and Philadelphia : Kogan Page.

§ 5. დანართი

დანართი # 1 თავფურცელი ინგლისურ ენაზე

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Maka Chilingarashvili

Forms of feedback in organizations (using the example of Georgia)

Organization development and consulting

The thesis is submitted in fulfillment of the requirement for the Master of Art degree of
Organization development and consulting

Supervisor: Nodar Belkania

Full Professor

Tbilisi

2019

დანართი#2 რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი

უკუკავშირის ფორმები ორგანიზაციებში

მოგესალმებით, მე გახლავართ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირების სამაგისტრო პროგრამის სტუდენტი. მოცემული კითხვარი იკვლევს უკუკავშირის ფორმებს ორგანიზაციებში. გთხოვთ შეავსოთ ქვემოთ მოცემული კითხვები, თქვენი გულწრფელი პასუხები მნიშვნელოვანი იქნება მოცემულ სფეროში მიმდინარე პროცესების შესახებ ინფორმაციის ანალიზისთვის. მოცემული კვლევა არის ანონიმური და მხოლოდ აკადემიურ მიზნებს ემსახურება. მიღებული შედეგები გამოყენებული იქნება სამაგისტრო ნაშრომში. დიდი მადლობა დათმობილი დროისთვის.

1. ასაკი

18-27

28-37

38-47

48-57

58-მეტი

2. სქესი

1) მდედრობითი

2) მამრობითი

3. დასაქმების სფერო

1) კერძო სექტორი

2) საჯარო სექტორი

3) საზოგადოებრივი სექტორი

4) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)_____

4. რამდენი წელია მუშაობთ დაკავებულ პოზიციაზე?

1) 0-1 წლამდე

2) 1-5 წლამდე

3) 5 და მეტი

5. უკუკავშირი ორგანიზაციაში არის მნიშვნელოვანი.

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

6. ჩემი აზრით, უკუკავშირი ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანად წარმართვას

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

7. ჩემი აზრით, უკუკავშირი ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებასა და შედეგების გაუმჯობესებას

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

8. ჩემი აზრით, უკუკავშირი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს პროცესს ორგანიზაციის და ინდივიდის მიზნებისა და შედეგების თანხვედრაში

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

9. ჩემი აზრით, უკუკავშირი ხელს უწყობს კონსტრუქციულ კომუნიკაციას დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის სამუშაოს შესრულების დროს.

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

10. ჩემი აზრით, უკუკავშირი ხელს უწყობს დასაქმებულის სუსტი და ძლიერი მხარეების უკეთ დანახვას.

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

11. ჩემი აზრით, უკუკავშირი არასასიამოვნო პროცესია

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

12. ჩემი აზრით, უკუკავშირი ზოგჯერ აღიქმება როგორც უარყოფით შედეგებზე ყურადღების გამახვილებად, განსაკუთებით უარყოფითი უკუკავშირის შემთხვევაში.

1) სრულიად არ ვეთანხმები

2)არ ვეთანხმები

3)არც ვეთანხმები, არც არა

4)ვეთანხმები

5)სრულიად ვეთანხმები

13. ჩემს მიერ უკუკავშირის მიმართ მიმდებლობა და ღიაობა დაკავშირებულია:

(შესაძლოა ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

1) უკუკავშირის მიწოდებასთან (პირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირი/ არაპირდაპირი ნეგატიური უკუკავშირი)

2) ორგანიზაციის კულტურასთან

3) უკუკავშირის სიტყვიერ ფორმულირებასთან

- 4) უკუკავშირის გამცემისა და მიმღების ურთიერთდამოკიდებულებასთან.
- 5) კომუნიკაციასთან (პირდაპირი/ არაპირდაპირი).
- 6) კულტურასთან და კულტურულ ღირებულებებთან, რომელსაც მივეკუთვნები
- 7) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ).....

14. მოცემული ორი შესაძლებლობიდან რომელს მიანიჭებდით უპირატესობას

- 1) ყურადღება უნდა გამახვილდეს მენეჯერების გადამზადებაზე, რომ უფრო უფრო ეფექტურად გასცენ უკუკავშირი.
- 2) ფოკუსი უნდა იყოს უკუკავშირის მიღების უნარების შესწავლაზე, უკუკავშირის მიმღების მიმღებლობაზე და მოსურნეობაზე.

15. ხდება თუ არა თქვენი სამუშაოს შესრულების შეფასება

1. დიახ, ხდება
2. არა, არ ხდება
3. არ ვიცი
4. სხვა _____

16. ჩემი სამუშაოს შესრულების შეფასება ხდება:

- 1) მიზნების მიხედვით შეფასებით
- 2) შეფასება შედეგების მიხედვით
- 3) ფუნქციების შესრულების მიხედვით შეფასებით
- 4) კომპეტენციების მიხედვით შეფასება
- 5) 360 გრადუსიანი შეფასებით
- 6) უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებით
- 7) თვითშეფასებით

8) არ ხდება

9) სხვა _____

17.რა ფორმით იღებთ უკუკავშირს?

1. უკუკავშირი საერთოდ არ არის ორგანიზაციაში.
2. არ არის ფორმალური ან დოკუმენტირებული უკუკავშირის სისტემა.
3. არის ფორმალური, დოკუმენტირებულად ასახული უკუკავშირის სისტემა. ორგანიზაციაში, თუმცა პერსონალიზირებული კომუნიკაციის გარეშე.
4. არის ფორმალური, დოკუმენტირებულად ასახული უკუკავშირის სისტემა ორგანიზაციაში, პერსონალიზირებული კომუნიკაციით.
5. არის უკუკავშირის ფორმალური სისტემა; მოიცავს მრავალ წყაროს.
6. თვით-მართული უკუკავშირი.
7. არ ვიცი
8. სხვა _____

18.ვისგან იღებთ უკუკავშირს?

(შესაძლოა ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

1. დირექტორისგან
2. მენეჯერისგან
3. დაქვემდებარებულისგან
4. იმავე კატეგორიის თანამშრომლისგან
5. სხვადასხვა წყაროდან
6. არ ვიღებ
7. სხვა _____

19.რა სიხშირით იღებთ უკუკავშირს?

1. კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შემდეგ
2. წელიწადში ერთჯერ
3. წელიწადში ორჯერ
4. საერთოდ არ ვიღებ
5. სხვა (მიუთითეთ)_____

20. უკუკავშირი მიმაჩნია

- 1) კონსტრუქციული, რადგან ვთვლი რომ არგუმენტირებული და რეალურ ფაქტებზე დამყარებულია
- 2) არა კონსტრუქციული, რადგან ხშირად უკუკავშირის გამცემის ემოციურ გამოცდილებებზე არის დაფუძნებული.
- 3) ნეგატიური, ვთვლი რომ არაფრის მომტანია ჩემთვის
- 4) არ ვიცი
- 5) სხვა _____

21.უკუკავშირის დროს:

- 1) კომუნიკაცია არის მარტივი და გასაგები; უკუკავშირი არის გამოთქმული და გაგებული მარტივად
- 2) კომუნიკაცია არის არაპირდაპირი, საჭიროა ხაზებს შორის აზრების წაკითხვა.
- 3) მიჭირს პასუხის გაცემა, რადგან უკუკავშირი არ მიმიღია/გამიცია

22. ნეგატიური უკუკავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასებისთვის მნიშვნელოვანია.

- 1) სრულიად არ ვეთანხმები

- 2) არ ვეთანხმები
- 3) არც ვეთანხმები, არც არა
- 4) ვეთანხმები
- 5) სრულიად ვეთანხმები

23. ნეგატიური უკუკავშირი, ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში უკუკავშირის გამცემისა და უკუკავშირის მიმღების ურთიერთობაზე.

- 1) სრულიად არ ვეთანხმები
- 2) არ ვეთანხმები
- 3) არც ვეთანხმები, არც არა
- 4) ვეთანხმები
- 5) სრულიად ვეთანხმები

24. უკუკავშირის დროს ხდება ისეთი სიტყვების გამოყენება როგორცაა:

(შესაძლოა ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

- 1) აბსოლუტურად მიუღებელი/მისაღები
- 2) სრულიად შეუსაბამო/შესაბამისი
- 3) ყველაზე არაპროფესიული/პროფესიონალი
- 4) თითქოს
- 5) ცოტა მიუღებელი
- 6) შეიძლება
- 7) უმნიშვნელოდ შეუსაბამო
- 8) ჩანს რომ
- 9) მეტნაკლებად
- 10) არცერთი არ იყო გამოყენებული
- 11) არ მახსოვს

12) არ ვიღებ უკუკავშირს

13) სხვა _____

25.მირჩევნია:

- 1) ნეგატიური უკუკავშირი იყოს გულწრფელი, პირდაპირ წარდგენილი და არ იყოს შერბილებული.
- 2) ნეგატიური უკუკავშირი იყოს შერბილებული, დიპლომატიურად წარდგენილი.
- 3) მიჭირს პასუხის გაცემა, რადგან უკუკავშირი არ მიმიღია/გამიცია

26. გთხოვთ, მონიშნოთ ის პრობლემები, რაც წამოიჭრება ხოლმე უკუკავშირის დროს?

- 1) არ არის უკუკავშირის მიმღებლობა და ღიაობა
- 2) არ არის კომფორტული გარემო
- 3) არ არის კონკრეტული, რეალურ ფაქტებზე დაფუძნებული
- 4) არ ხდება უკუკავშირის ხშირი გაცემა
- 5) უკუკავშირმა გამოიწვია კონფლიქტი
- 6) არ ვიცი
- 7) მიჭირს პასუხის გაცემა, რადგან უკუკავშირი არ მიმიღია/გამიცია
- 8) სხვა _____

27.რა გავლენა მოახდინა უკუკავშირმა თქვენი სამუშაოს შესრულებაზე?

- 1) გაზარდა და გააუმჯობესა სამუშაოს შესრულება
- 2) გაზარდა სამუშაოთი კმაყოფილება
- 3) ხელი შეუწყო ჯანსაღი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას
- 4) ხელი შეუწყო ორგანიზაციული და პიროვნული მიზნების თანხვედრას და გაგებას

- 5) წახალისა ქცევა და მომცა მოტივაცია
- 6) არ ჰქონია გავლენა
- 7) ჰქონდა ნეგატიური გავლენა, შეასუსტა მოტივაცია
- 8) არ ვიცი
- 9) არ მიმიღია/გამიცია უკუკავშირი
- 10) სხვა _____