

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ირაკლი ახალკაციშვილი

ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები ქართულ საჯარო
სექტორში

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანა მაჭარაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

ანოტაცია

წინამდებარე ნაშრომი შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებს ქართულ საჯარო სექტორში, რომელიც ჩატარდა საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში და მოიცავს თავად სამინისტროს და მის უფლებამოსილებაში მყოფი საჯარო სამართლის იურიდიული პირები. კვლევა ეხებოდა იმის განსაზღვრას თუ რა განაპირობებს სსიპებში უფრო დახვეწილი პოლიტიკური ტაქტიკების არსებობას. ჰიპოთეზა, რომლის თანახმადაც, რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები, არ დადასტურდა. მის გადასამოწმებლად ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა ლაიკერტის სკალით, სტრუქტურირებული ინტერვიუს სახით.

ნაშრომი ყურადსაღებია საჯარო სექტორით დაინტერესებულ პირთათვის, ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურის თანამშრომელთათვის, საჯარო სექტორში მოღვაწე მენეჯერებისა და დასაქმებულთათვის. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული კვლევა პირველად ტარდება ქართულ საჯარო სექტორში და მიზნად ისახავს არსებული ვაკუუმის შევსებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები; ოფისის პოლიტიკის ტაქტიკები; ორგანიზაციული პოლიტიკა; ოფისის პოლიტიკა.

Abstract

Presented study was conducted to research Tactics of Organizational Politics in Georgian Public Sector. The researcher, I. Akhalkatsishvili conducted the study in Ministry of Justice of Georgia and Legal Entities of Public Law under the ministry, to support his hypothesis – The more independent an organization is, the more refined tactics of organizational politics are used by the employees. In order to test the hypothesis the questionnaire of quantitative research methods were used. 98 respondents filled the questionnaire. The hypothesis was not supported by the collected data.

Results of the study is important for those who are interested in public sector, work in the human resources or internal audit departments, or are the managers working in the public service, or are the civil servants. The research is the first, conducted in the Georgian public sector and thus intends to fill the empty space in the field.

Key words: Organizational politics; Office politics; Tactics of organizational politics; Tactics of office politics.

შინაარსი

ანოტაცია	3
Abstract	4
შესავალი.....	6
თავი 1. კვლევის დიზაინი	9
1.1 ლიტერატურის მიმოხილვა	9
1.2 ნაშრომის მიზანი და ამოცანები	14
1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზა	15
1.4 კვლევის მეთოდოლოგია	16
1.5 ინდიკატორები.....	18
1.6 თეორიული ჩარჩო	19
თავი 2. კვლევის შედეგები	23
2.1 მონაცემთა ანალიზი	23
2.2 კვლევის შედეგები	34
დასკვნა.....	39
გამოყენებული ლიტერატურა	43
დანართები.....	45

შესავალი

დღეისათვის გაზრდილია ახალგაზრდების ინტერესი საჯარო სამსახურში კარიერის აწყობისადმი. ამას განაპირობებს და ამასვე მეტყველებს სხვადასხვა სამინისტროში არსებული საგანმანათლებლო უწყებები, როგორცაა სსიპ - საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს აკადემია, სსიპ - ფინანსთა სამინისტროს აკადემია, სსიპ - საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი და სხვ. აღნიშნული უწყებები ზრუნავენ, როგორც არსებული, ისე მომავალი საჯარო მოხელეების გადამზადებაზე, რათა მათ შეძლონ მათთვის დაკისრებულ მოვალეობათა უკეთ შესრულება. მიუხედავად ამისა, შესაბამისი განათლების ქონა საკმარისი არ არის წარმატების მისაღწევად კარიერულ წინსვლაში.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში და მათ შორის საჯარო ორგანიზაციებში არსებობს შესაბამისი კულტურა, ნორმები, პოლიტიკა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ კლიმატს ორგანიზაციულ ცხოვრებაში და შესაბამისად დასაქმებულთა ყოველდღიურობაშიც აღწევს ის ფაქტორები, რომელიც მათი უშუალო მოვალეობების შესრულების მიღმა შეიძლება იყოს. ესაა ის დაფარული და ზოგჯერ უხილავი მოქმედებები, რომელიც თავის მნიშვნელოვან წვლილს თამაშობს ორგანიზაციაში. ასეთია, ორგანიზაციული პოლიტიკაც, რომელიც ასევე ცნობილია, როგორც ოფისის პოლიტიკა.

აბრაამ ზალეზნიკის თქმით, ორგანიზაცია სხვა რაც არ უნდა იყოს (იქნება ეს პრობლემის გადამჭრელი ინსტრუმენტი, სოციოტექნიკური სისტემა თუ სხვა რამ), პოლიტიკური სტრუქტურაა. რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციები ავტორიტეტის განაწილებით მოქმედებენ. პოლიტიკური სტრუქტურებისთვის კი დამახასიათებელია

ძალაუფლებისთვის ბრძოლა (Zaleznik, 1970) და შესაბამისად ორგანიზაციული პოლიტიკა ყველა ორგანიზაციაში არსებობს.

უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის, როგორც პოლიტიკური წარმონაქმნის აღქმა ახალი არ არის. სხვადასხვა ავტორის მიხედვით ორგანიზაციები პოლიტიკურ გაერთიანებებს წარმოადგენენ, სადაც გადანწყვეტილებების მიღება და მიზნების დასახვა გარიგებების საშუალებით ხდება. ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც დაკავშირებულია ნებისმიერი ფორმის ორგანიზაციასთან, აქვს შეხება იმ პროცესებთან რასაც „პოლიტიკური“ ეწოდება. თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ პოლიტიკის რაობას, იქმნება საჭიროება, რომ ჩამოყალიბდეს ის მახასიათებლები რაც ქცევას პოლიტიკურ ხასიათს აძლევს (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

გამოთქმული მოსაზრებების თანახმად, პოლიტიკურად მიჩნეული ქცევა გვხვდება ყველა ორგანიზაციაში, თუმცა სხვადასხვა ხარისხით. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციაში გამოხატული ყოველი ქცევა პოლიტიკური არ არის. ამასთან მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი ცვლადი, რომელიც ორგანიზაციული პოლიტიკის პროცესის აღწერაში გამოიყენება შეიძლება დაკავშირებული იყოს სხვა სახის ორგანიზაციულ ქცევებთანაც, ამ ცვლადების კომბინაცია ქმნის ისეთ უნიკალურ პროცესს, რომელიც ადეკვატურად ვერ აღიწერება არსებული პარადიგმების საშუალებით. სწორედ ამ უნიკალურ პროცესს წარმოადგენს ორგანიზაციული პოლიტიკა (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციაში ძალთა არასანქცირებული გადანაწილება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების მეშვეობით ხდება, წინამდებარე ნაშრომი სწორედ ოფისის პოლიტიკის ამ მიმართულებას ეთმობა. ორგანიზაციული პოლიტიკა, რომ მჭიდროდაა დაკავშირებული არასანქცირებულ მოქმედებებთან, ადასტურებს მეიესისა და ალენისეული განმარტებაც, რომელთა თანახმადაც, ორგანიზაციული პოლიტიკა ისეთ შედეგზე გამიზნული გავლენის მენეჯმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ არ არის სანქცირებული ან არის სანქცირებული, თუმცა მისი მიღწევა შესაძლებელია არასანქცირებული გავლენის მექანე მოქმედებებით (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

შესაბამისად, წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა ქართულ საჯარო სექტორში, კერძოდ ცენტრალურ სახელმწიფო ორგანოებში - საქართველოს იუსტიციის სამინისტროსა და მის უფლებამოსილებაში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში.

გამომდინარე იქიდან, რომ საკვლევ ობიექტს წარმოადგენენ სამინისტროსა და სსიპ-ებში მომუშავე საჯარო მოხელეები (ამ სიტყვის ფართო გაგებით), კვლევის ამოცანა უმაღლეს კვლევასთან და მის ანალიზთან ერთად მოიცავს აღნიშნული უწყებების შინაგანაწესის გაცნობასაც, რათა გაირკვეს ამა თუ იმ ორგანიზაციაში, როგორი ქცევაა სანქცირებული და როგორი არა.

წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა გარდა იმისა, რომ ღირებულია ამ კუთხით პირველობის თვალსაზრისით, ასევე საინტერესოა საჯარო სექტორის მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალისათვის, ვინაიდან როგორც აღინიშნა ორგანიზაციაში ძალთა არასანქცირებული გადანაწილება ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების მეშვეობით ხდება. ამასთან დასაქმებულები და მენეჯერები, რომლებიც კონცენტრირდებიან სამუშაოს პოლიტიკურ ასპექტებზე, ნაკლებ დროს უთმობენ საკუთარ სამუშაოს (Daud, Zulkiflee; Mohd Isa, Mohd Faizal; Mohd Nor, Wan Shakizah Wan; Zainol, Zairani;, 2013). შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვაში ყველაზე დიდ გამოწვევას სწორედ ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებთან გამკლავება წარმოადგენს. დაბოლოს, წინამდებარე ნაშრომი საინტერესოა ამჟამინდელი და მომავალი საჯარო მოხელეებისათვის (ამ ტერმინის არსობრივი გაგებით) და საჯარო სექტორით დაინტერესებულ პირთათვის.

თავი 1. კვლევის დიზაინი

1. 1 ლიტერატურის მიმოხილვა

ორგანიზაციებს, როგორც პოლიტიკურ ასპარეზებს განიხილავენ ლი ბოლმანი და ტერენს დილი: „*კვლილება და სტაბილურობა პარადოქსულია: ორგანიზაციები მუდმივად იცვლებიან და მაინც არასოდეს იცვლებიან, როგორც ნებისმიერ კონკურენტულ სპორტში: მოთამაშეები მოდიან და მიდიან, მაგრამ თამაში ვრძელდება. თანამდებობისთვის შეჯიბრი მუდმივია და გუშინდელი ელიტა შეიძლება ხვალინდელი ხელმოცარული გუნდი გახდეს.*“ (ბოლმანი & დილი, 2008, გვ. 260) აქედან გამომდინარე ორგანიზაციაში მთავარი გადასაწყვეტი ისაა თუ ვის ინტერესებსა და პრეფერენციებს უნდა მოემსახუროს ორგანიზაცია (ბოლმანი & დილი, 2008).

პოლიტიკურობის ტენდენცია ადამიანური ბუნების ნაწილად ითვლება, რომელიც ევოლუციის შედეგად მიიჩნევა და ადამიანის სწრაფვა პოლიტიკისკენ დაკავშირებულია ძალაუფლების სურვილთან. მიჩნეულია, რომ პოლიტიკური მოქმედების მიზგზი სარგებლის მიღებაა, რადგანაც სხვანაირად იგი საჭირო არ იქნებოდა, ხოლო ის ვინც სარგებელს იღებს სიამოვნების განცდა უფრო უძლიერდება თუკი არალეგიტიმური სტრატეგიებით აღწევს სასურველ შედეგს (Cacciattolo, 2014).

აღნიშნული სტრატეგიები და მოქმედებები ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებს წარმოადგენენ, რომელიც წინამდებარე ნაშრომში ასევე მიმართული იქნება, როგორც **პოლიტიკის ტაქტიკები ან პოლიტიკური ქცევები.**

ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე დღეისათვის 200-ზე მეტი კვლევა არსებობს და მისი განვითარება ბოლო ოთხი ათწლეულის მანძილზე მიმდინარეობს. საკითხის კვლევას

საფუძვლები ჯერ კიდევ 1970-იანი წლების ბოლოს ჩაეყარა, რის შედეგადაც დღეისათვის სამი მთავარი საკვლევი მიმართულება გამოიყოფა:

1. კვლევები, რომლებიც ეხება ორგანიზაციაში მიმდინარე გავლენის მქონე ტაქტიკებს, კონფლიქტებს, პოლიტიკურ ქცევებს და სხვ.
2. კვლევები, რომელიც შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმას.
3. კვლევები, რომელიც შეეხება სამუშაო ადგილზე ადამიანის პოლიტიკურ უნარებსა და შესაძლებლობებს (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

როგორც უკვე ითქვა, წინამდებარე ნაშრომში ყურადღება გამახვილდება იმ ტაქტიკებზე, რომელსაც თანამშრომლები მიმართავენ სამუშაო ადგილას.

ლიტერატურის მიმოხილვის დაწყებამდე, საგულისხმოა ლიტერატურაში ორგანიზაციული პოლიტიკის განმარტების გაცნობა, რათა სწორი წარმოდგენა შეიქმნას აღნიშნული ფენომენის შესახებ. უნდა ითქვას, რომ ლიტერატურაში ოფისის პოლიტიკის სხვადასხვაგვარი ფორმულირება გვხვდება. პფეფერის მიხედვით, ორგანიზაციული პოლიტიკა იმ მოქმედებებს მოიცავს, რომელიც თავად ორგანიზაციაში ხორციელდება ძალაუფლებისა და სხვა რესურსების მოსაპოვებლად, განსავითარებლად და გამოსაყენებლად, იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას კერძო პირის სასურველი შედეგი ისეთ დროს, როდესაც გაურკვეველობა ან აზრთა მრავალფეროვნებაა არჩევანთან დაკავშირებით (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

პორტერი, ალენი და ანგლი ორგანიზაციულ პოლიტიკურ ქცევას განსაზღვრავენ, როგორც სოციალური გავლენის მცდელობებს, რომელიც დისკრეციულია და მიზნად ისახავს, რომ წინ წაწიოს ან დაიცვას ინდივიდებისა და ჯგუფების (ერთეულების) კერძო ინტერესები და რომელიც საფრთხეს უქმნის სხვების (ინდივიდების, ერთეულების) კერძო ინტერესებს (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

გრეისა და არისის მიხედვით, ორგანიზაციული პოლიტიკა გავლენის მქონე მოქმედებებისგან შედგება, რომელიც განხორციელებულია ინდივიდების ან ჯგუფების

მიერ, რათა გააძლიერონ ან დაიცვან საკუთარი ინტერესები მაშინ, როდესაც კონფლიქტური მოქმედების კურსებია შესაძლებელი (Gray, B. and Ariss, S. S., 1985).

ალენი, მედისონი, პორტერი, რენვიქი და მეიესი ორგანიზაციულ პოლიტიკას განმარტავენ როგორც გამიზნული გავლენის მქონე მოქმედებების ერთობლიობას, რომელიც აძლიერებს ან იცავს ინდივიდებისა თუ ჯგუფების კერძო ინტერესებს (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

საინტერესოა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა ზოგჯერ „ანტისოციალურ“ ქცევადაც მიიჩნევა (Cacciattolo, 2014). თეორიული თვალსაზრისით პოლიტიკა ხშირად იჭრება ორგანიზაციის ნორმალურ პროცესებში აზიანებს პროდუქტიულობასა და შესრულებადობას, როგორც ინდივიდუალურ, ისე ორგანიზაციულ დონეზე (Vigoda, 2000).

ჩვენთვის ყველაზე უფრო საგულისხმოა, მეიესისა და ალენისეული განმარტება, რომლის თანახმადაც, ორგანიზაციული პოლიტიკა ისეთ შედეგზე გამიზნული გავლენის მენეჯმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მიერ არ არის სანქცირებული ან არის სანქცირებული, თუმცა იგი მიიღწევა არასანქცირებული გავლენის მქონე მოქმედებებით (Mayes, B.T. and Allen, R.W., 1977).

აღნიშნული განმარტების უპირატესობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ სხვათა განმარტებები ხაზს უსვამენ კერძო ინტერესს, რაც მეიესისა და ალენის განმარტებაში ასე არ არის. ვინაიდან ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები შეიძლება არა მარტო პირად ინტერესებზე იყოს მორგებული, არამედ იგი შეიძლება შეგვხვდეს, როგორც ორგანიზაციის ინტერესებზე მორგებული ტაქტიკების სახითაც.

დენჰარდტებისა და არისტიგუერას მოსაზრებით ეს გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან შემდეგ საკითხებზე ფოკუსირებას:

- გაზიარებული ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია პარტნიორობასა და თანამშრომლობაზე;
- ინკლუზიურობა, რომელიც დაფუძნებულია ღირსებასა და პატივისცემაზე;

- შეკავშირება, რომელიც დაფუძნებულია კომუნიკაციასა და განსხვავებულობის პატივისცემაზე;
- ხარისხი, რომელიც დაფუძნებულია იდეალებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე;
- ღირებულებათა სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია სიკეთეზე, თავმდაბლობასა და ნდობაზე;
- თანამონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება და სამართლიანობა (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013).

ამრიგად, წინამდებარე ნაშრომი შეეხება ქართულ საჯარო სექტორში გავრცელებულ იმ ორგანიზაციულ ტაქტიკებს, რომელიც ორგანიზაციაში კერძო ინტერესების გატარებას ემსახურება.

საგულისხმოა, რომ ერთი ვიგოდას დაკვირვებით საჯარო სექტორში ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე ჩატარებული კვლევები თითქმის არ გვხვდება, თუ არ ჩავთვლით ნახევრადსაჯარო სააგენტოებს, უნივერსიტეტებს და სხვ. (Vigoda, 2000). ამ მხრივ სურათი დიდად არ შეცვლილა, თუ არ ჩავთვლით თავად ვიგოდას ნაშრომს ამ კუთხით, რომელიც შეეხება ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის კორელაციას სამსახურისადმი დამოკიდებულებასთან, სამსახურის დატოვებასთან და სამსახურებრივი მოვალეობების არასათანადოდ შესრულებასთან. კვლევებმა, რომელიც ისრაელის ორ მუნიციპალიტეტში ჩატარდა 1990-იანი წლების დასასრულს, აჩვენა, რომ საჯარო მოხელეები ამ უკანასკნელისკენ უფრო იხრებიან პოლიტიკის ტაქტიკების პასუხად (Vigoda, 2000).

ვიქტორ მიურეისა და ჯეფრი განდზის მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, რომელმაც ერთ-ერთი კანადური უნივერსიტეტის 428 სხვადასხვა დონის მენეჯერი მოიცვა, ორგანიზაციული პოლიტიკა მაშინ აღიქმება, როდესაც მიჩნეულია, რომ პიროვნება ცდილობს, რომ წინ წაწიოს ან დაიცვას საკუთარი ინტერესები, იმ დროს, როდესაც არსებობს არსებული ან პოტენციური ოპოზიცია ორგანიზაციაში. ამ ოპოზიციის წყაროა ზემდგომი, დაქვემდებარებული ან კოლეგა. ეს კი გვაძლევს ორი ტიპის პოლიტიკას:

ვერტიკალურს და ჰორიზონტალურს. ყველაზე უფრო გავრცელებულია ვერტიკალური პოლიტიკა (ფავორიტიზმი, დანინაურება, გათავისუფლება და ა.შ.) (Murray, Victor; Gandz, Jeffrey, 1980).

სტუდენტებში ჩატარებული კვლევების მხრივ საინტერესოა, მილტონ პრესლისა და პამელა კენეტ-ჰენსელის კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა გამოეკვლია თუ როგორ აღიქვამდნენ სტუდენტები სამსახურის პოლიტიკას, მათთვის ვინც კარიერულ საფეხურზე ცდილობდა ასვლას (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013). ავტორების კვლევა დაეფუძნა 1984 წელს ჩატარებულ ანალოგიურ კვლევას, რომლის მიხედვითაც იმ დროინდელი სტუდენტებისთვის „გამარჯვება ყველაფერია და სულის გაყიდვა კი წარმატების სანინდარი“ (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013, p. 223). მკვლევრებმა გამოკითხეს 1512 სტუდენტი, რის შედეგადაც გაირკვა, რომ ახლანდელი სტუდენტები უფრო პოზიტიურად უყურებენ სამსახურში კარიერულ წინსვლას (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013).

ორი მთავარი განსხვავება წარმოდგენილ ორ თაობას შორის გამოვლინდა ის, რომ წინა თაობისგან განსხვავებით ახლანდელი სტუდენტებისთვის გამარჯვება ყველაფერი არ არის, ისინი უფრო ორიენტირებული არიან სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესის დაკმაყოფილებაზე, მხოლოდ ინვესტორების ინტერესების დაკმაყოფილების ნაცვლად (მოგება-მოგება სტრატეგია). მეორე განსხვავება კი ისაა, რომ მათთვის ფული არ არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ. აღმოჩნდა, რომ ახალგაზრდებისთვის უფრო მეტად მნიშვნელოვანია თუ როგორ დროს გაატარებენ, ვიდრე რამდენს გამოიმუშავენ (Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A., 2013).

საინტერესოა ასევე ლ. ვიტის კვლევა, რომელიც ხუთ ორგანიზაციაში ჩატარდა და 979 რესპონდენტი მოიცვა. კვლევის თანახმად, გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკასა და თავისმიძღვნას შორის ნეგატიური კავშირია. კერძოდ, როდესაც უფროსსა და დასაქმებულს შორის განსხვავებული მიზნებია, მაშინ პოლიტიკა დიდ როლს

თამაშობს, ხოლო საერთო მიზნის შემთხვევაში პოლიტიკას მცირე როლი უკავია (Witt, 1998).

დაბოლოს, საინტერესოა ასევე, რობერტ ბუზერის, მონიკ ფორტეს და ჯეიმს ჰარისის კვლევა, რომელთაც იკვლიეს ფსიქოლოგიური ტიპისა და ოფისის პოლიტიკის კორელაციის საკითხი. კვლევაში გადამონშდა ასევე კავშირი მაკიაველიანიზმსა და ფსიქოლოგიურ ტიპებს შორის, ვინაიდან მაკიაველიანიზმი გულისხმობს ადამიანების გამოყენებას (როგორც საშუალების) შედეგების მისაღწევად (Boozer, Robert W.; Forte , Monique; Harris, James R., 2005).

კვლევის შედეგად, რომელიც ჩატარდა კორპორატიულ და უნივერსიტეტების საგანმანათლებლო პროგრამების სტუდენტებში, კლიენტებსა და ტრენინგის გუნდში, გაირკვა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად მაკიაველიანიზმისკენ მიდრეკილება გამოხატეს უფრო ფიქრის ტიპებმა, ვიდრე გრძნობის ტიპებმა, ისინი ვინც იყვნენ ახალგაზრდები, მამაკაცები და სტრესის ქვეშ, უფრო მეტად იყვნენ მაკიაველიანიზმისადმი მიდრეკილნი, ვიდრე სხვა ჯგუფების წევრები მათი ფსიქოლოგიური ტიპის მიუხედავად (Boozer, Robert W.; Forte , Monique; Harris, James R., 2005).

1.2 ნაშრომის მიზანი და ამოცანები

ნაშრომის მიზანია, ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა ქართულ საჯარო სექტორში, კერძოდ ცენტრალურ სახელმწიფო ორგანოებში - საქართველოს იუსტიციის სამინისტროსა და მის უფლებამოსილებაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში.

ზემოაღნიშნული მიზნის მისაღწევად მოხდა შერჩეული სამინისტროსა და სსიპ-ების შინაგანაწესების გაცნობა - იმის სანახავად თუ რა არის სანქცირებული შინაგანაწესით და რა არა (ვინაიდან ეს საკითხი უშუალოდაა დაკავშირებული ორგანიზაციულ პოლიტიკასთან); მოპოვებული მასალის ანალიზი და დამუშავება.

როგორც აღინიშნა, კვლევის ობიექტს წარმოადგენს იუსტიციის სამინისტროს და მის უფლებამოსილებაში მყოფი სსიპების საჯარო მოხელეები (ამ სიტყვის არსობრივი გაგებით).

1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზა

შესასწავლ პოლიტიკურ ფენომენთან დაკავშირებულ **საკვლევი კითხვას** წარმოადგენს: რატომ არის სსიპ-ებში ორგანიზაციული პოლიტიკა უფრო დახვეწილი ვიდრე სამინისტროებში?

ჩვენი მოსაზრებით, დახვეწილი ორგანიზაციული პოლიტიკა გულისხმობს, პროაქტიული პოლიტიკის ტაქტიკების სიჭარბეს თანამშრომლების მხრიდან. ვინაიდან აღნიშნული სახის მოქმედებები კერძო ინტერესის წინ წამოწევას ემსახურება. აღნიშნული მოსაზრება გამომდინარეობს საჯარო სამართლის იურიდიული პირების შედარებითი დამოუკიდებლობიდან სამინისტროსთან შედარებით და შესაბამისად უფრო მეტად მობილიზებას ტექნიკური დავალებების შესრულებაზე. აქედან გამომდინარეობს **ჰიპოთეზა** - რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები.

დამოუკიდებელ საჯარო ორგანიზაციაში იგულისხმება ფინანსური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური დამოუკიდებლობა, როდესაც ორგანიზაციები ადგენენ საკუთარ დღის წესრიგს და უშუალოდ ემსახურებიან მოქალაქეების ინტერესებს (შესაბამისად ასრულებენ ტექნიკურ დავალებებს უფრო მეტად და უშუალოდ არ ემორჩილებიან პოლიტიკურ ლიდერს). საქართველოს შემთხვევაში ამგვარ საჯარო ორგანიზაციას წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი. მას ამ შემთხვევაში უპირისპირდება სამინისტრო, რომელიც მთლიანად არის დამოუკიდებელი ბიუჯეტსა და წინასწარ განერილ გეგმაზე, ასევე უშუალოდ ემორჩილება მინისტრს (და მთავრობას). აღსანიშნავია ასევე, რომ ზოგიერთი სსიპ მთლიანად არის დამოუკიდებელი ბიუჯეტზე (ანუ საკუთარი შემოსავალი არ გააჩნია), რითაც სამინისტროებზე უფრო დამოუკიდებელია, თუმცა დამოუკიდებლობის ხარისხით ჩამოუვარდება სხვა სსიპ-ებს. აღნიშნული სამგვარი უწყების ამ კუთხით შესწავლა დაგვეხმარება შევამოწმოთ დამოუკიდებლობის ხარისხისა და ორგანიზაციული პოლიტიკური ტაქტიკების დახვეწილობის ურთიერთმიმართება.

1.4 კვლევის მეთოდოლოგია

ზემოაღნიშნული საკითხის შესასწავლად გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგია. მიუხედავად იმისა, რომ საკითხი ეხება ქართულ რეალობაში ჯერ კიდევ შეუსწავლელ საკითხს, ჩვენთვის ცნობილია პოლიტიკის ტაქტიკების ზოგადი სახეები. განსხვავება შესაძლებელია იყოს მხოლოდ სხვადასხვა ტაქტიკის უპირატესობაში. შესაბამისად მომზადდა სტრუქტურირებული კითხვარი ლაიკერტის სკალითა და დახურული კითხვებით. ასევე კითხვარში გამოყენებული იყო უკუკითხვები (იხ. დანართი N2).

კვლევის ანალიზისას გაიმიჯნა წინასწარ განსაზღვრული პროექტიული და რეაქტიული კითხვების პასუხები და მათი სიხშირის შესაბამისად გაირკვევა თითოეულ უწყებაში,

რამდენად ჭარბობს რომელიმე მათგანი. შემდეგ მიღებული შედეგები განხილულ იქნა სამინისტროს, თვითმყოფადი და ბიუჯეტზე დამოკიდებული სსიპ-ების ჭრილში.

როგორც აღინიშნა კვლევა ტარდება იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში მოქმედ უწყებებში. აღნიშნული სამინისტრო შეირჩა რამდენიმე ფაქტორით. პირველ რიგში სისტემა წარმოადგენს ერთ-ერთ წარმატებულ და მნიშვნელოვან საჯარო ორგანიზაციასა და ჯაჭვს საქართველოში. მეორე მნიშვნელოვანი საკითხია სსიპთა მრავალფეროვნება - სამინისტროს უფლებამოსილებას ექვემდებარება, როგორც თვითმყოფადი ისე მის ბიუჯეტზე და ნაწილობრივ მის ბიუჯეტზე დამოკიდებული სსიპები.

წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა დაეფუძნება სამ წინარე კვლევას. ერთი ესაა, თვისებრივი კვლევა, რომელიც ჩატარდა 1970-იან წლებში და მიზნად ისახავდა გაერკვია ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები და პოლიტიკური აქტორების მახასიათებლები (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979), ხოლო მეორე და მესამე კვლევა, რომელიც წინამდებარე კვლევას უდევს საფუძვლად, არის რაოდენობრივი კვლევები ჩატარებული 1990-იან წლებში და მიზნად ისახავდა შეესწავლა ორგანიზაციული პოლიტიკის სუბიექტური აღქმის საკითხები (Gerald R. Ferris, 1992).

როგორც აღინიშნა, საქართველოში მსგავსი კვლევა არ ჩატარებულა. მიუხედავად ამისა, საზღვარგარეთ ჩატარებული კვლევები და საერთო ტაქტიკების გამოვლენა ცალკე კვლევის ჩატარების საჭიროებას ამცირებს. შესაბამისად, უცხოური კვლევები საკმარის საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების რაობის გარკვევაში და შესაბამისად მათ გამოვლენაში ქართულ საჯარო სექტორში. აქედან გამომდინარე უფრო საინტერესოა საქართველოში, რა სახის პოლიტიკის ტაქტიკებია უფრო პოპულარული და ფართოდ გამოყენებადი.

1.5 ინდიკატორები

ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებზე საუბრისას მხედველობაშია მისაღები მოქმედების ორის სახე: **რეაქტიული** ქმედება, რომელიც ინტერესის დაცვას ემსახურება და **პროაქტიული** ქმედება, რომელიც ემსახურება ინტერესის წინ წამოწევას (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

კითხვარი დაყოფილია დემოგრაფიულ, რეაქტიულ და პროაქტიულ კითხვებად (ეს ორი უკანასკნელი ერთმანეთშია არეული). რეაქტიული და პროაქტიული კითხვების პასუხები ხუთგვარია: კი, ხშირად, იშვიათად, არა, მიჭირს პასუხის გაცემა. თითოეულ პასუხს ენიჭება მისთვის შესაბამისი კოეფიციენტი.

პროაქტიული კითხვების შემთხვევაში, პასუხი „კი“ არის 1 ქულიანი, „ხშირად“ – 0,8 ქულა, „იშვიათად“ – 0,5 ქულა. ხოლო „არა“ და „მიჭირს პასუხის გაცემა“ შესაბამისად არის -0,5 და -0,3 ქულები. გამომდინარე იქიდან, რომ თუკი არ იყენებ პროაქტიულ ტაქტიკებს ან გიჭირს ყურადღების გამახვილება ამგვარ საკითხებზე, შესაბამისად რეაქტიულ ტაქტიკებს ენიჭება უპირატესობა შესაბამის უწყებაში. აღნიშნული გამომდინარეობს მოსაზრებიდან, რომ ადამიანს არ შეუძლია, რომ არ იკომუნიკაციოს (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967). შესაბამისად მოქმედება ან პროაქტიულია ან რეაქტიული. რეაქტიული კითხვების შემთხვევაში, პასუხი „კი“ არის -1 ქულიანი, „ხშირად“ - -0,8 ქულა, „იშვიათად“ - -0,5 ქულა. ხოლო „არა“ და „მიჭირს პასუხის გაცემა“ შესაბამისად არის 0,5 და 0,3 ქულები. გამოყენებულ ორ უკუკითხვაზე პასუხი ფასდება რეაქტიული კითხვების ანალოგიურად, ვინაიდან მათზე დადებითი პასუხების შემთხვევაში ისევ არ ჩანს მათი ინტერესების წინ წაწევა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვარის საშუალებით დადგინდა რესპონდენტის მიერ მითითებულ უწყებაში მისი მუშაობის ხანგრძლივობაც. შესაბამისად, თუკი რესპონდენტი მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 0-6 თვემდე პერიოდში მუშაობდა კითხვარის შევსების მომენტში და პასუხები დაფიქსირებული აქვს, როგორც „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ამ

შემთხვევაში აღნიშნულ პასუხს არ ენიჭება კოეფიციენტი და შესაბამისად ენიჭება 0 ქულა. გამომდინარე იქიდან, რომ სამსახურში ინტეგრირებისთვის გარკვეული პერიოდია საჭირო.

1.6 თეორიული ჩარჩო

როგორც ზემოთ იქნა აღნიშნული, წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა დაეფუძნება სამ წინარე კვლევას. ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკებზე არსებული ლიტერატურიდან პირველ რიგში მრავალმხრივ აღსანიშნავი კვლევა ეკუთვნით ალენს, მედისონს, პორტერს, რენვიქსა და მეიესს (*Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors*, 1979). მათი აღნიშვნით, „*ორგანიზაციული პოლიტიკა მოიცავს, გამომწვევს გავლენის მქონე მოქმედებებს, რომ გააძლიეროს ან დაიკვას ინდივიდებისა თუ ჯგუფების კერძო ინტერესები*“ (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979, p. 77).

მათ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკითხა სხვადასხვა ორგანიზაციაში დასაქმებული 87 სხვადასხვა რგოლის მენეჯერი (30 მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, 28 ზედა რგოლის მენეჯერი და 29 ქვედა რგოლის მენეჯერი). აღნიშნული კვლევის მიზანი იყო გაერკვიათ თუ რა ტაქტიკებს იყენებდნენ გავლენიანი ადამიანები, იმის მისაღებად, რაც სურდათ და რა მახასიათებლებით გამოირჩეოდნენ ისინი. კვლევა მოიცავდა კონფიდენციალურ ინტერვიუს, რომელიც ერთიდან ორ საათამდე გრძელდებოდა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979). მკვლევარებმა მენეჯერებს სხვა კითხვებთან ერთად დაუსვეს კითხვა: *ორგანიზაციული პოლიტიკა მრავალი ფორმისაა. თქვენთვის ცნობილი ორგანიზაციული*

პოლიტიკის ტაქტიკები რომელია? (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979, p. 77).

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულებს უნდა ეპასუხათ ყველა იმ ორგანიზაციის მიხედვით, რომელშიც კი უმუშავიათ. ამასთან, მათთვის არავის განუმარტავს რას ნიშნავდა ორგანიზაციული პოლიტიკა და არც ერთ მათგანს არ უკითხავს თუ რას ნიშნავდა ეს ტერმინი. მკვლევართა თხოვნით ისინი თავად განმარტავდნენ მას და საკუთარ განმარტებას იყენებდნენ პასუხისათვის. უნდა ითქვას, ისიც, რომ მათი განმარტებები და ავტორთა შეხედულება ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე ერთმანეთს დაემთხვა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

ჩატარებული კვლევის შედეგად, რვა ტაქტიკა გამოიკვეთა, რომელთაგან გამოკითხულთა პასუხების დიდი წილი მოვიდა ოთხ მათგანზე: სხვებზე შეტევა ან სხვებზე გადაბრალება; ინფორმაციის გამოყენება; იმიჯის შექმნა/შთაბეჭდილების მენეჯმენტი; იდეისთვის მხარდაჭერის მოპოვება. გადაბრალება და ინფორმაციის გამოყენების ტაქტიკა გამოკითხულებმა აღწერეს, როგორც პროაქტიული, ისე რეაქტიული ბუნების. სასურველი იმიჯის შექმნა-შენარჩუნება და მხარდაჭერთა საყრდენის განვითარება, მხოლოდ პროაქტიულობით ხასიათდება (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

მესუთე ტაქტიკა, რომელიც გამოკითხულებმა ახსენეს, არის თავის მოწონების მცდელობა. ამ ტაქტიკის აღწერის ტონი და შინაარსი იცვლებოდა მენეჯერის დონის მიხედვით. მაღალი რგოლის მენეჯერები საუბრობდნენ სხვების ქებაზე და კარგი რაპორტის გამყარებაზე. ხოლო დაბალი რგოლის მენეჯერები საუბრობდნენ უფროსებთან მლიქვნელობასა და პირფერობაზე. ორი ტაქტიკა შეეხებოდა ძლიერი მოკავშირეების მოძებნასა და ძალაუფლების კოალიციის ფორმირებას, ასევე ბიზნესსა და სოციალურ სიტუაციებში გავლენიან ხალხთან დაკავშირებას. ტაქტიკა, რომელიც ყველაზე ხშირად დაბალი რგოლის მენეჯერებმა ახსენეს, ხოლო ყველაზე იშვიათად აღმასრულებელმა დირექტორებმა, იყო მომსახურება და სურვილების შესრულება

დავალდებულების მიზნით (რეციპროკულობა). ჯილდოების, იძულებისა და მუქარების გამოყენება სხვებზე გავლენის მოსახდენად გამოკითხულთა მხოლოდ 10%-მა პროცენტმა ახსენა (Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T., 1979).

საინტერესოა ასევე ფერისისა და ქასმარის კვლევები, რომელიც ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმას შეეხება. ორივე კვლევა ავრცელებს და უფრო ღრმად განიხილავს წინარე კვლევებს აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. პირველი კვლევა ჩატარდა სამი ორგანიზაციის მაგალითზე და შემოწმდა ორგანიზაციული, სამუშაო გარემოს და პიროვნული გავლენები, როგორც შესაძლო წინაპირობები ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე (Gerald R. Ferris, 1992).

პირველი კვლევის შედეგები მიუთითებენ, რომ უკუკავშირი, სამსახურებრივი ავტონომია, უნარების მრავალფეროვნება და დანინაურების შესაძლებლობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე (მის წინაპირობას წარმოადგენს). ჩვენთვის საინტერესოა აქ ისაა, რომ ოთხივე წინაპირობა სამუშაო გარემოს გავლენებს მიეკუთვნება (Gerald R. Ferris, 1992).

მეორე კვლევა, რომელიც აღნიშნულმა მკვლევრებმა ჩატარეს უკვე ცალკეულ ორგანიზაციაში მოიცავდა ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის უფრო ფართო საზომს. აღსანიშნავია, რომ მკვლევრებმა გამოიყენეს წინა კვლევაში გამოყენებული გავლენების (იგულისხმება ორგანიზაციული, სამუშაო გარემოს და პიროვნული გავლენები) მხოლოდ ნაწილი, სხვა ახალ გავლენებთან ერთად (Gerald R. Ferris, 1992).

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმის სამი წყარო არსებობს: ზედამხედველის ქცევები, თანამშრომლის ქცევები და ორგანიზაციის პოლიტიკა და პრაქტიკა. ზედამხედველთან ურთიერთობა, სამუშაო ჯგუფის სიმჭიდროვე და დანინაურების შესაძლებლობა არის ის მნიშვნელოვანი გავლენები, რომელიც უარყოფით კავშირშია ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმასთან. საინტერესოა, რომ ყველაზე უფრო პოლიტიკურ გადანყვეტილებად ორგანიზაციაში აღიქმება დანინაურება (Gerald R. Ferris, 1992).

ბოლო ორი კვლევა ხაზს უსვამს სამუშაო გარემოს გავლენას ორგანიზაციული პოლიტიკის აღქმაზე და შესაბამისად პოლიტიკურ ქცევაზეც. აქედან გამომდინარე შესაძლებელია ორგანიზაციების მიხედვით გაიზომოს პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობა.

თავი 2. კვლევის შედეგები

2.1 მონაცემთა ანალიზი

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა 2017 წლის 5-14 ივლისის ფარგლებში ინტერნეტ ბაზაზე google form-ის გამოყენებით. კვლევის ბმული უშუალოდ გაეგზავნა იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში დასაქმებულ 150-მდე თანამშრომელს, ხოლო ინტერნეტ ქსელში გაზიარდა 500-მდე თანამშრომლისათვის. კითხვარი შეავსო იუსტიციის სამინისტროს სისტემის 98-მა თანამშრომელმა. კითხვარის შევსება შეეძლო ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელიც ამ სისტემაში მუშაობს და ამასთან კვლევა მოიცავდა თვითნებაცოფლობით ხასიათს, გამომდინარე იქიდან, რომ რესპონდენტები ძირითადად ავსებდნენ თავისი ინიციატივით, გაზიარებული ბმულის საშუალებით. შესაბამისად შერჩევა მოხდა როგორც სტიქიურად, ისე მარტივი შემთხვევითი შერჩევით.

კითხვარი სულ 24 კითხვისგან შედგებოდა, რომელთაგან 4 დემოგრაფიულ კითხვას წარმოადგენს:

- სამუშაო ადგილი;
- პოზიცია;
- სქესი;
- მითითებულ უწყებაში მუშაობის ხანგრძლივობა.

13 კითხვა წარმოადგენს პროაქტიულობის გამომვებელ კითხვას, ხოლო 4 რეაქტიულობის გამომვებელ კითხვას. ამასთან კითხვარში შეტანილი იყო ორი პროაქტიული უკუკითხვა და ერთი რეაქტიული უკუკითხვა. ტაქტიკების გამომვებელ კითხვებს ჰქონდა 5 სავარაუდო პასუხი: არა, იშვიათად, ხშირად, კი, მიჭირს პასუხის გაცემა.

აღსანიშნავია, რომ კითხვები დაყოფილია ზემოთნარმოდგენილი კვლევის მიხედვით 9 კატეგორიად:

1. სხვებზე შეტევა ან სხვებზე გადაბრალება - სულ 4 კითხვა, აქედან 2 რეაქტიულობის გამომწვევი და 2 პროაქტიულობის;
2. ინფორმაციის გამოყენება - სულ 2 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის გამომწვევი და 1 პროაქტიულობის;
3. იმიჯის შექმნა/შთაბეჭდილების მენეჯმენტი - სულ 4 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
4. იდეისთვის მხარდაჭერის მოპოვება - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
5. თავის მოწონების მცდელობა - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
6. ძლიერი მოკავშირეების მოძებნა და ძალაუფლების კოალიციის ფორმირება - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
7. ბიზნესსა და სოციალურ სიტუაციებში გავლენიან ხალხთან დაკავშირება - სულ 2 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის და 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
8. რეციპროკულობა - 1 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა;
9. ჯილდოების, იძულებისა და მუქარების გამოყენება სხვებზე გავლენის მოსახდენად - სულ 3 კითხვა, აქედან 1 რეაქტიულობის გამომწვევი და 2 პროაქტიულობის გამომწვევი კითხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ კითხვარში კითხვები არეულია კატეგორიების მხრივ, იმისათვის, რომ ტენდენცია თვალსაჩინო არ ყოფილიყო.

კითხვარი შეავსო სულ 8 უწყების თანამშრომელმა (12-დან). ცალკე იყო გამოყოფილი საერთაშორისო პროექტების გრაფა, რომელიც სხვადასხვა უწყებებში გვხვდება სამინისტროს მასშტაბით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო:

- იუსტიციის სამინისტროს 16-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს 29 თანამშრომელმა;
- სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს - 15-მა თანამშრომელმა;

- სსიპ - იუსტიციის სახლის 16-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრის 10-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - დანაშაულის პრევენციის ცენტრის 6-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ - საქართველოს ეროვნული არქივის 1-მა თანამშრომელმა;
- სსიპ აღსრულების ეროვნული ბიუროს 1-მა თანამშრომელმა.
- საერთაშორისო პროექტებიდან კითხვარი შეავსო 4-მა თანამშრომელმა.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 4 სამსახურის/განყოფილების უფროსმა, 15 მენეჯერმა/კოორდინატორმა და 79 სპეციალისტმა. გამოკითხულთაგან 70 იყო მდებარეობითი სქესის, ხოლო დარჩენილი 28 შესაბამისად მამრობითი სქესის. მითითებულ უწყებებში მათი საქმიანობის ხანგრძლივობა შეადგენს:

- 2 წლიდან 5 წლამდე - 34;
- 1 წლიდან 2 წლამდე - 34;
- 6 თვიდან 1 წლამდე - 17;
- 5 წელზე მეტი ხანი - 9;
- 0-6 თვემდე - 4.

მიღებული პასუხები უწყებების მიხედვით სამ კატეგორიად დახარისხდა: I კატეგორიაში შევიდა ის უწყებები, რომლებიც მთლიანად სახელმწიფო ბიუჯეტზე არიან მიბმული, ასეთია საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო.

II კატეგორიაში შევიდა ის უწყებები, რომელთა შემოსავალის ნაწილი სახელმწიფო ბიუჯეტია, ხოლო ნაწილი კანონმდებლობით დართული საკუთარი შემოსავალი, ასეთია საქარო სამართლის იურიდიული პირები - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო, იუსტიციის სახლი, საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი, დანაშაულის პრევენციის ცენტრი და საქართველოს ეროვნული არქივი.

III კატეგორიაში გაერთიანდა ის უწყებები, რომელთა შემოსავალს მთლიანად წარმოადგენს კანონმდებლობით დართული საკუთარი შემოსავალი, ასეთია საქარო სამართლის იურიდიული პირები - საქარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო და

აღსრულების ეროვნული ბიურო. ამავე კატეგორიაში შევიდა საერთაშორისო პროექტების თანამშრომლებისგან მიღებული პასუხებიც.

შესაბამისად I კატეგორიიდან კითხვარი შეავსო 16-მა თანამშრომელმა¹, II კატეგორიიდან 62-მა თანამშრომელმა, ხოლო III კატეგორიიდან - 20-მა თანამშრომელმა.

საინტერესოა ჩატარებული კვლევის შედეგები თავად სამინისტროს სისტემის ტრილში, ვინაიდან მსგავსი კვლევა არ ჩატარებულა ქართულ საჯარო სექტორში (იხ. დანართი N2).

პირველი კითხვა წარმოადგენს რეაქტიული ტაქტიკის გამზომველ უკუკითხვას - *ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ საკუთარ როლს სამსახურეობრივი ამოცანების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში*. საინტერესოა, რომ მხოლოდ 1/3-მა (33,7%-მა) აღნიშნა, რომ ასეთი რამ ხდება ხშირად ან ზოგადად. 43,9%-ის განცხადებით კი ასეთი რამ იშვიათია, ხოლო 9,2%-ს მიაჩნია, რომ თანამშრომლები საკუთარ წვლილს არ აღიარებენ წარუმატებლობის დროს. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეორე კითხვა პროაქტიულობის გამზომველ კითხვებს განეკუთვნება - *თანამშრომლები თავის თავზე იწერენ სამსახურში სხვების მიღწევებს/საერთო მიღწევებს, თუკი ეს შესაძლებელია*. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 58,2%-მა დააფიქსირა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), რაც საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია და წინა კითხვაზე მიღებულ შედეგებთან ერთად საინტერესო კომბინაციას ქმნის. აღნიშნულ კითხვაზე, 30,6%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მესამე კითხვა რეაქტიულობის გამზომველ კითხვას წარმოადგენს - *თანამშრომლები მალავენ ინფორმაციას, თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული*. ამ კითხვაზეც საინტერესოა, რომ საკმაოდ დიდმა რაოდენობამ - 65,3%-მა მიუთითა

¹ აქ გასათვალისწინებელია იუსტიციის სამინისტროს თანამშრომელთა მცირე რაოდენობა, რომელიც მთლიანობაში 200-ს არ აღემატება.

დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო 14,3%-მა უარყოფითი. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეოთხე კითხვა წარმოადგენს პროაქტიული ტაქტიკის გამოყენების გამზომველ კითხვას - *მე ხშირად ვეხმარები თანამშრომლებს, რადგან როცა დამჭირდება მათგანაც მივიღო დახმარება*. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 82,5%-მა დააფიქსირა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითი 11,2%-მა. შესაბამისად, დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. დადებითი პასუხის ასეთი სიჭარბე ამ კითხვაზე ბადებს ეჭვს, რომ რესპონდენტებმა კითხვა სწორად ვერ აღიქვეს. კითხვა წარმოადგენს პროაქტიულობის განმსაზღვრელს იმიტომ, რომ თანამშრომელი სხვას იმ მიზნით ეხმარება, რომ მოგვიანებით იგივე სარგებელი მიიღოს. თუმცა გამორიცხული არაა, რომ რესპონდენტებს მაშინაც მიეთითებინათ დადებითი პასუხი, როდესაც უბრალოდ, უნგაროდ ეხმარებიან თანამშრომლებს და შემდეგ ბუნებრივად მოელიან კოლეგიალურობიდან გამომდინარე დახმარებას (ანუ როდესაც თავდაპირველი განზრახვა არაა მომავალში სარგებლის მიღება).

მეხუთე კითხვა რეაქტიული ტაქტიკის გამოყენების გამზომველია - *უფროსები იყენებენ საყვედურს თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) დადგომის შემდეგ*. ამ კითხვაზე დადებითად უპასუხა 32,7%-მა „კი“ პასუხით, 57,2%-მა „ხშირად“ ან „იშვიათად“ პასუხებით. მხოლოდ 7,1%-მა უპასუხა უარყოფითად და დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. საინტერესო აქ ისაა, რომ აღნიშნული საკითხი ერთადერთი ფაქტორია, რაც შინაგანანწესებითაა დადასტურებული. უწყებებში წინასწარაა დადგენილი დაგვიანების წუთების რაოდენობები (სხვადასხვა უწყებაში სხვადასხვა გადაცდომის ხანგრძლივობაა ნებადართული). თუმცა აღნიშნული კითხვა რეაქტიულობის გამზომველია, იმიტომ რომ მხოლოდ რეაგირებას ახდენს მომხდარ ფაქტზე და შესაძლოა ამის საშუალებით ირიბად მოქმედებდეს მომავალში დაგვიანების არიდებაზე. ამასთან ერთად, დადებითი პასუხი მეტყველებს ორგანიზაციის მიერ დადგენილი სანქციონირებული ქმედების ფარგლებში მოქმედებას, შესაბამისად პროაქტიულობის კუთხით

აღნიშნული კითხვა ვერ გაიზომება (როგორც ეს მოხდებოდა იმ შემთხვევაში თუკი უარყოფითი პასუხი უფრო დიდი რაოდენობით იქნებოდა).

მეექვსე კითხვა - *უფროსები გადაწყვეტილების მიღებისას თანამშრომლებს მოჩვენებითად რთავენ* - პროაქტიული ტაქტიკის გამომწვევლია, რომელსაც მენეჯერები მიმართავენ. ამ კითხვაზე დადებითად 54,1%-მა უპასუხა („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითად 30,6%-მა, პირდაპირ პასუხს კი თავი აარიდა 15,3%-მა. აქ გასათვალისწინებელია, რომ ეს ორი უკანასკნელი 45,9%-ის მიერ დაფიქსირებული პასუხი შეიძლება მოიცავდეს, როგორც პასუხს „არა არ რთავენ მოჩვენებითად“, ისე „უფროსები საერთოდ არ რთავენ თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში“².

მეშვიდე კითხვა - *მენეჯერებს და წარმატებულ თანამშრომლებს გავლენიანი მეგობრები ყავთ, როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ და ეს სამსახურში მათ დანინაურებაზე/ხელფასის გაზრდაზე და სხვადასხვაგვარ პრივილეგიაზე დადებითად აისახება* - ასევე პროაქტიულობის გამომწვევლია და ხშირად მოიხსენიება ნეპოტიზმის სახელით, თუმცა აქ ერთიანდება ყველა გარე და შინაგანი ფაქტორი ადამიანის სახით, რომელიც პიროვნების ბენეფიტებზე მოქმედებს სამსახურში. ეს შეიძლება იყოს, მაგალითად, როგორც კარგად ჩამოყალიბებული სამეგობრო ქსელი, ისე ბავშვობის მეგობარი მაღალ თანამდებობაზე. ამ კითხვაზე „კი“ პასუხი დააფიქსირა 24,5%-მა, „ხშირად“ – 23,5%, ხოლო იშვიათად 13,3%. ხაზგასმით აღნიშნული ფაქტის არარსებობა დაადასტურა 21,4%-მა, ხოლო დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“ 17,3%-მა მიუთითა.

მერვე კითხვა - *ჩემი თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში ცდილობენ საკუთარი დანაშაული სხვას მიანერონ* - რეაქტიული ტაქტიკების გამომწვევლია და ზემოაღნიშნული თვისებრივი კვლევის თანახმად, ერთ-ერთი ფართოდ გამოყენებადი ტაქტიკაა. თუმცა მიმიდნარე კვლევის თანახმად, ეს არც თუ ისე

² აღნიშნული ავტორს უთხრა ერთ-ერთმა რესპონდენტმა, კითხვარის შევსებისას კითხვის მნიშვნელობის დაზუსტების დროს.

პოპულარული პოლიტიკური ქცევაა. გამომდინარე იქიდან, რომ „კი“ პასუხი, მხოლოდ 4,1%-მა დააფიქსირა, ხოლო „ხშირად“ და „იშვიათად“ კი 55,1%-მა. საგულისხმოა უარყოფითი პასუხის სიხშირეც -32,7%. რესპონდენტთა დარჩენილმა ნაწილმა - 8,2%-მა პირდაპირ პასუხს თავი აარიდა.

მეცხრე კითხვა - *თანამშრომლები მაშინაც კი იცვამენ ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად, როდესაც მოქალაქეებს/ოფიციალურ სტუმრებს არ ხვდებიან* - პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა და იმიჯის შექმნის კითხვების კატეგორიაში შედის. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“) გასცა 57,1%-მა, ხოლო 38,8%-მა უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა. ეს საკმაოდ საინტერესო შედეგია, ვინაიდან კვლევა საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში ჩატარდა, სადაც უფრო მეტადაა მოსალოდნელი ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების მიხედვით ჩაცმა ვიდრე ბევრი კერძო სექტორის ორგანიზაციაში. 4,1%-მა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა მიუთითა“. აღნიშნული პასუხიც თავისთავად საყურადღებოა, ვინაიდან ეს ნიშნავს იმას, რომ რესპონდენტებში ნაკლებად იყო დაბნეულობა ამ კუთხით (ან პასუხის გაცემისგან თავის შეკავების მცდელობა, რომელიც სხვა კითხვების შემთხვევაში შეიძლება ყოფილიყო).

მეათე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა - *თანამშრომლები ისეთი გზებით ცდილობენ უფროსების მოხიბვლას, როგორც სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებასთან არ არის დაკავშირებული*. ამ კითხვაზე 48%-მა გასცა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“), ხოლო უარყოფითად 32,7%-მა. საკმაოდ დიდმა რაოდენობამ პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“ - 19,4%-მა. ეს ძალიან საინტერესო შედეგებია მათთვის ვინც კარიერული წინსვლითაა დაინტერესებული. ვინაიდან უფროსების მოხიბვლა ერთ-ერთი საწინდარია ამ კუთხით და შესაბამისად არასამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებაზე უარყოფითი პასუხის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელი - 32,7% მეტყველებს იმაზე, რომ კარიერული წინსვლა ყოველ მესამე შემთხვევაში მაინც დამოკიდებულია უშუალო მოვალეობების შესრულებაზე. აღნიშნული პასუხები საინტერესოა იმ მხრივაც, რომ წინამდებარე ნაშრომი ორგანიზაციული

პოლიტიკის ტაქტიკებს შეეხება, ეს კი ადამიანებთან სამსახურეობრივი მოვალეობების მიღმა ურთიერთობის გარეშე წარმოუდგენელია. შესაბამისად, მიღებული შედეგი შეიძლება გამოყენებული იქნას იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში ორგანიზაციისა და დასაქმებული ინტერესების თანხვედრისა ან დაბალანსების მიზნით.

მეთერთმეტე კითხვა რეაქტიული ტაქტიკის გამოზომველია - *მე მინეცს მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ვინაიდან სხვა შემთხვევაში ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში უარყოფითად აისახება*. ამ კითხვაზე 59,2%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი. 14,3%-მა დააფიქსირა „კი“, 13,3%-მა „იშვიათად“, ხოლო 11,2%-მა „ხშირად“. აქ საყურადღებოა ისევე „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხის სიმცირე - სულ 2%, იქიდან გამომდინარე, რომ ამ კითხვაზე ნაკლებად არსებობდა დაბნეულობა ან პასუხისაგან თავის არიდების სურვილი. მიღებული შედეგები საინტერესოა იმ კუთხითაც, რომ უარყოფითი პასუხი გულისხმობს ასეთ შეკრებებზე დასწრებას სურვილის გამო და არა საერთოდ არ დასწრებას.

მეთორმეტე კითხვა პროაქტიული ტაქტიკის გამოზომველია - *უფროსები იყენებენ მუქარას თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) პრევენციის მიზნით*. ამ კითხვაზე 52%-მა დააფიქსირა უარყოფითი პასუხი, ხოლო 43,9%-მა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“). როგორც ზემოთ აღინიშნა, შინაგანაწესებში მითითებულია სასჯელის ფორმები უკვე არასასურველი შედეგის დადგომის შემდეგ. ამიტომ საინტერესო იქნება ამ კუთხით ჩაღრმავება და გამორკვევა თუ რა სახის პრევენციას იყენებენ უფროსები თანამშრომლების მიმართ. დაბოლოს, დარჩენილმა ნაწილმა - 4.1%-მა პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მესამეტე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამოზომველია - *ჩემი თანამშრომლები აკნინებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს*. 52%-ის მიერ უარყოფითი პასუხის დაფიქსირება მიუთითებს ამ ტაქტიკის არაპოპულარობაზე იუსტიციის სამინისტროს

სისტემაში. 19,3%-მა დაათქვამა „კი“ და „ხშირად“ პასუხები, ხოლო 25,5%-მა „იშვიათად“. შესაბამისად დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

მეთოთხმეტე კითხვა - *თანამშრომელი სხვას/სხვებს ჭარბ ინფორმაციას აწვდის იმსათვის, რომ დამალოს ინფორმაცია, რომელიც მის საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველია. ტაქტიკის მოქნილობიდან გამომდინარე, ბუნებრივია „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხის ხშირი დათქვამა - 27,6%. თუმცა აქაც პასუხებში ჭარბობს უარყოფითი პასუხი - 34,7%. კითხვაზე დადებითი პასუხი („კი“ - 5,1%, „ხშირად“ - 10,2%, „იშვიათად“ - 22,4%) 37,7%-მა დაათქვამა.

მეთხუთმეტე კითხვა - *თანამშრომლები დიდ დროს უთმობენ უფროსებთან სოციალურ ურთიერთობას (მაგ. სამუშაო დროს ამბების გაზიარება, სიგარეტის მოსაწვეად ერთად გასვლა, ლანჩზე ერთად გასვლა)* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველი კითხვაა. 63,2%-ის მიერ დადებითი პასუხის დათქვამა („კი“, „ხშირად“, „არა“) მიანიშნებს იმაზე, რომ აღნიშნული ტაქტიკა საკმაოდ პოპულარულია. საინტერესოა, ისიც რომ 34,7%-მა დაათქვამა უარყოფითი პასუხი, რაც შეიძლება უწყებათაშორის განსხვავებას გვაძლევდეს. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღსანიშნავია ასევე, რომ აღნიშნული ტაქტიკა აუცილებლად უფროსთან ურთიერთობის პიროვნული მიზნებისთვის გამოყენებას არ გულისხმობს და საინტერესოა იმ კუთხითაც, რომ უფროსები თავად არ ერიდებიან დასაქმებულთან ერთად შესვენებებზე გასვლას, რაც ცალკე შესასწავლი საკითხია.

მეთექვსმეტე კითხვა - *უფროსები იყენებენ სხვადასხვა ჯილდოებს თანამშრომლების მიმართ (პრემია, ხელფასის გაზრდა, მადლობის გამოცხადება და სხვ.)* - ასევე პროაქტიულია და საყურადღებო. 45,9% თვლის, რომ ასეთი რამ „იშვიათად“ ხდება, 36,7%-ის მიერ დათქვამი პასუხის შესაბამისად კი საერთოდ არ ხდება. მხოლოდ 14,3%-მა დაათქვამა „კი“ (10,2%) და „ხშირად“ (4,1%) პასუხები. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დაათქვამა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღნიშნული კითხვის შედეგებიც კარგი

საწინდარია ამ კუთხით კვლევის წარმოებისათვის, იმის გასაკრვევად თუ რა ტაქტიკებს იყენებენ უფროსები ჯილდოების სახით და როგორ აღიქმება ეს დასაქმებულთა მხრიდან.

მეჩვიდმეტე კითხვა - *მე ვცდილობ ყოველთვის მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში, მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში დადებითად აისახება* - ასევე პროაქტიულობის გამზომველია და აღნიშნულიც დიდი პოპულარობით სარგებლობს, ვინაიდან 75,5%-მა დააფიქსირა დადებითი პასუხი („კი“, „ხშირად“, „იშვიათად“). უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა მხოლოდ 21,4%-მა. დარჩენილმა ნაწილმა პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. აღნიშნული კითხვის შედეგები საგულისხმოა და ეხმიანება ზემოაღნიშნულ ანალოგიურ კითხვას საპირისპირო ფორმულირებით.

მეთვრამეტე კითხვა ასევე პროაქტიულობის გამზომველია - *უფროსები ხშირად აქებენ თანამშრომლებს რეალური მიზეზის/საფუძვლის გარეშე*. ამ კითხვაზე 50%-მა უარყოფითი პასუხი მიუთითა, 34,7%-მა მიუთითა, რომ „იშვიათად“ ხდება ასე. „კი“ პასუხი დააფიქსირა 3,1%-მა. ამავე რაოდენობამ დააფიქსირა პასუხი „ხშირად“. 9,2%-მა პასუხისაგან თავი შეიკავა და პასუხად დააფიქსირა „მიჭირს პასუხის გაცემა“. მიღებული შედეგები ასევე საინტერესო იქნებოდა გამოსაკვლევად, ვინაიდან საინტერესოა გამოკითხულთა 34,7%-ის მიერ დაფიქსირებულ შემთხვევაში შექება მოხდა გამიზნულად საფუძვლის გარეშე თუ უფროსამდე მიტანილი/მისული არასწორი ინფორმაციის საფუძველზე.

მეცხრამეტე კითხვა პროაქტიულობის გამზომველი უკუკუკითხვაა - *თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში მათი პირადი გემოვნების შესაბამისად გამოიყურებოდნენ (ჭეონდეთ ინდივიდუალური თმის ვარცხნილობა, ჩაცმულობა და ა.შ.; არ იგულისხმება ფრონტში მომუშავე კოლეგები)*. ამ კითხვაზე 85,7%-მა დააფიქსირა დადებითი პასუხი („კი“ - 66,3%, „ხშირად“ - 8,2%, „იშვიათად“ - 11,2%), ხოლო უარყოფითი პასუხი 13,3%-მა. ზემოაღნიშნულ კითხვასთან ერთად, სადაც ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად ჩაცმაზე იყო საუბარი, ეს კითხვა მნიშვნელოვანია იმიტის შექმნის კუთხით. რესპონდენტთა მხოლოდ 1%-მა მიუთითა, პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“.

დაბოლოს, მეოცე კითხვა, რომელიც ასევე პროაქტიულობის გამომწველი უკუკითხვაა - ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს. ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი 91,8%-მა დააფიქსირა, უარყოფითი კი - 4,1%-მა. რესპონდენტთა დარჩენილმა ნაწილმა მიუთითა პასუხად „მიჭირს პასუხის გაცემა“. დადებითი პასუხის სიჭარბე ამ კუთხით, კვლავ საგულისხმო უნდა იყოს შესწავლილ სისტემაში დასაქმების მსურველთათვის, ვინაიდან აღიარება როგორც ცნობილია ერთ-ერთი მოტივატორია (ბოლმანი & დილი, 2008).

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კითხვარის გასაანალიზებლად წინასწარ შემუშავდა ინდიკატორები, რომლითაც გაიზომა თითოეული კატეგორიის უწყებათა თანამშრომლების მიერ გამოყენებული ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობა.

პროაქტიული ტაქტიკების გამომწველი კითხვების შემთხვევაში ინდიკატორები შემდეგნაირად განისაზღვრა:

- კი - 1 ქულა;
- ხშირად - 0,8 ქულა;
- იშვიათად - 0,5 ქულა;
- არა - -0,5 ქულა;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - -0,3 ქულა.

უნდა აღნიშნოს, რომ „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ფასდება უარყოფითად, ვინაიდან თუკი არ იყენებენ პროაქტიულ ტაქტიკებს ან უჭირთ ყურადღების გამახვილება ამგვარ საკითხებზე, შესაბამისად რეაქტიულ ტაქტიკებს ენიჭება უპირატესობა შესაბამის უწყებაში. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ მოქმედება ან პროაქტიულია ან რეაქტიული.

რეაქტიული ტაქტიკების გამომწველი კითხვების შემთხვევაში ინდიკატორები შემდეგნაირად განისაზღვრა:

- კი - -1 ქულა;

- ხშირად - -0,8 ქულა;
- იშვიათად - -0,5 ქულა;
- არა - 0,5 ქულა;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 0,3 ქულა.

გამოყენებულ ორ უკუკითხვაზე პასუხი ფასდება რეაქტიული კითხვების ანალოგიურად, ვინაიდან მათზე დადებითი პასუხების შემთხვევაში ისევ არ ჩანს მათი ინტერესების წინ წაწევა.

აქვე კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ თუკი რესპონდენტი მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 0-6 თვემდე პერიოდში მუშაობდა კითხვარის შევსების მომენტში და პასუხები დათუქსირებული აქვს, როგორც „მიჭირს პასუხის გაცემა“ ამ შემთხვევაში აღნიშნულ პასუხს არ ენიჭება კოეფიციენტი და შესაბამისად ენიჭება 0 ქულა.

2.2 კვლევის შედეგები

საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო ერთადერთი უწყებაა I კატეგორიაში. შესაბამისად მონაცემები დამუშავდა იმ 16 კითხვარის საფუძველზე, რომელიც მისმა თანამშრომლებმა შეავსეს - 15 სპეციალისტი, 1 სამსახურის/განყოფილების უფროსი. მათგან 4 მამრობითი სქესის წარმომადგენელი და 12 მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია. 0-6 თვემდე გამოცდილება მხოლოდ ერთმა რესპონდენტმა დაათუქსირა.

პროაქტიულობის გამომწვევ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 24;
- ხშირად - 22;

- იშვიათად - 59;
- არა - 87;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 16.

შესაბამისად ზემოაღნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შედეგადაც იუსტიციის სამინისტროს შემთხვევაში პროაქტიული ტაქტიკების სანყისი ქულა გამოვიდა 36,1 ქულა.

რეაქტიულობის გამომწვევლ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს, შემდეგი პასუხები:

- კი - 33;
- ხშირად - 17;
- იშვიათად - 28;
- არა - 30;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 4.

შესაბამისად რეაქტიულობის გამომწვევლი კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -44,4 ქულა.

0-6 თვემდე გამოცდილების მქონე რესპონდენტმა მხოლოდ 4 კითხვაზე მიუთითა „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხი: 1 რეაქტიულ და 3 პროაქტიულ კითხვაზე. შესაბამისად პროაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს დაემატება 0,9 ქულა და აქედან გამომდინარე შეადგინა 37 ქულა, ხოლო რეაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს გამოაკლდა 0,3 ქულა და შეადგინა -44,7 ქულას. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ I კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის სანყისი ქულა შეადგენს -7,7 ქულას.

II კატეგორიაში მოხვდა სახელმწიფო სერვისების განვითარების საგენტო - 29 პასუხი, იუსტიციის სახლი - 16 პასუხი, საქართველოს იუსტიციის სასწავლო ცენტრი - 10, დანაშაულის პრევენციის ცენტრი - 6 და საქართველოს ეროვნული არქივი - 1.

მთლიანობაში II კატეგორიის უწყებებიდან კითხვარი შეავსო 62-მა რესპონდენტმა, რომელთაგან 2 სამსახურის/განყოფილების უფროსია, 13 მენეჯერი/კოორდინატორი, ხოლო 47 სპეციალისტი. მათგან 44 მდებარეობითი სქესის და შესაბამისად 18 მამრობითი სქესის წარმომადგენელია. 0-6 თვემდე მუშაობის ხანგრძლივობა მითითებულ უწყებაში მხოლოდ 3-მა რესპონდენტმა მიუთითა.

პროაქტიულობის გამზომველ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 121;
- ხშირად - 130;
- იშვიათად - 204;
- არა - 283;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 68.

შესაბამისად გემოლნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შედეგად II კატეგორიის უწყებათა პროაქტიულობის საწყისი ქულა გამოვიდა 165,1 ქულა.

რეაქტიულობის გამზომველ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 123;
- ხშირად - 77;
- იშვიათად - 125;
- არა - 78;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 31.

შესაბამისად რეაქტიული კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -198,8 ქულა.

0-6 თვემდე გამოცდილების მქონე რესპონდენტებიდან, მხოლოდ ერთმა მიუთითა 4 კითხვაზე „მიჭირს პასუხის გაცემა“ პასუხი: 3 რეაქტიულ და 1 პროაქტიულ კითხვაზე. შესაბამისად პროაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს დაემატა 0,3 ქულა და შესაბამისად შეადგინა 165,4 ქულა, ხოლო რეაქტიული ტაქტიკების ქულათა ჯამს გამოაკლდა 0,9 ქულა

და შეადგინა -199,7 ქულას. საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ II კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის ქულამ შეადგინა -34,3 ქულა.

III კატეგორიაში მოხვდა საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო - 15 და აღსრულების ეროვნული ბიურო - 1. ასევე საერთაშორისო პროექტები (სიდა, ევროკავშირი, აირექსი და სხვ.) – 4. მათგან სამსახურის/განყოფილების უფროსია 1, 2 მენეჯერი/კოორდინატორი, ხოლო დარჩენილი 17 - სპეციალისტი. გამოკითხულთაგან 6 მამრობითი სქესის წარმომადგენელია, შესაბამისად დარჩენილი 14 მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი. სამუშაო გამოცდილება თითოეული მათგანისა მინიმუმ 6 თვეა.

პროაქტიული ტაქტიკების გამომწვევლ კითხვებზე, რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 38;
- ხშირად - 52;
- იშვიათად - 73;
- არა - 58;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 39.

შესაბამისად ზემოაღნიშნული პრინციპით შეიკრიბა თითოეული პასუხის ქულები, რის შემდეგაც გამოვიდა 75,4 ქულა.

რეაქტიულობის გამომწვევლ კითხვებზე და პროაქტიულ და რეაქტიულ უკუკითხვებზე რესპონდენტებმა გასცეს შემდეგი პასუხები:

- კი - 35;
- ხშირად - 46;
- იშვიათად - 80;
- არა - 67;
- მიჭირს პასუხის გაცემა - 32.

შესაბამისად რეაქტიულობის გამოზმველი კითხვების პასუხების ქულათა ჯამმა შეადგინა -68,7 ქულა.

გამომდინარე იქიდან, რომ პროაქტიულ ქულათა ჯამი შეადგენს 75,4 ქულას, ხოლო რეაქტიულ ქულათა ჯამი -68,7 ქულას. III კატეგორიის უწყებაში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების დახვეწილობის ქულამ შეადგინა 6,7 ქულა.

ამგვარად, I კატეგორიის საწყისი ქულა წარმოადგენს -7,7 ქულას, II კატეგორიის საწყისი ქულა წარმოგვიდგება -34,3 ქულის სახით, ხოლო III კატეგორიის საწყისი ქულა კი 6,7 ქულის სახით. თუმცა იმისათვის, რომ შევადაროთ ეს სამი ერთმანეთს საჭიროა თითოეული მათგანი გავყოთ თავისი კატეგორიის კითხვარების რაოდენობაზე - I კატეგორიის ქულა - 16-ზე, II კატეგორიის ქულა - 62-ზე, ხოლო III კატეგორიის ქულა - 20-ზე. შესაბამისად I კატეგორიის ქულა მიახლოებით იქნება -0,48 (კონკრეტულად - 0,48125). II კატეგორიის ქულა მიახლოებით წარმოგვიდგება -0,55 ქულის სახით, ხოლო III კატეგორიის ქულა კი 0,335.

წინამდებარე კვლევა ჩატარდა იმის გამოსარკვევად, თუ რატომ იყო სსიპ-ებში ორგანიზაციული პოლიტიკა უფრო დახვეწილი ვიდრე სამინისტროებში. რის საფუძველზეც ჩამოყალიბდა **ჰიპოთეზა** - რაც უფრო დამოუკიდებელია საჯარო ორგანიზაცია მით უფრო დახვეწილ პოლიტიკურ ტაქტიკებს მიმართავენ მისი თანამშრომლები.

როგორც კვლევის შედეგების ანალიზმა გვიჩვენა **ჰიპოთეზა არ დადასტურდა**. II კატეგორიის თანამშრომლები ნაკლებად ან თითქმის იგივენაირად მიმართავენ პოლიტიკური ტაქტიკების გამოყენებას სამუშაო ადგილას, როგორც I კატეგორიის თანამშრომლები. განსხვავება მოგვცა მხოლოდ III კატეგორიის შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაცია სრულიად დამოუკიდებელია ფინანსური თვალსაზრისით, რაც შეიძლება სხვა ფაქტორებითაც აიხსნას. ამასთან ხაზგასასმელია, რომ საკვლევ კითხვაში დასმული განსხვავება სსიპებსა და სამინისტროს შორის ყველა სსიპზე არ ვრცელდება, მაგ. II კატეგორიის სსიპებზე და ვრცელდება მხოლოდ III კატეგორიაზე.

დასკვნა

ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლისათვის პროფესიულ უნარებთან ერთად საჭიროა უნარები, რომელსაც ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები ეწოდება. როგორც კვლევებით გახდა ცნობილი და დადასტურდა, ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკები არსებობს ყველა ორგანიზაციაში განურჩევლად ქვეყნისა და სექტორისა და თითოეულ მათგანში გამოიყენება ერთი და იგივე სახის ტაქტიკები. განსხვავება მხოლოდ მათ პოპულარობასა და ორგანიზაციული პოლიტიკის აქტორთა გამოცდილებაშია/ცოდნაშია.

წინამდებარე კვლევა ეფუძნებოდა წინა კვლევების გამოცდილებებს და შესაბამისად მის მიზანს წარმოადგენდა სწორედ ამ ტენდენციების გამოკვლევით შეესწავლა განსხვავება ზემოაღნიშნულ უწყებებში მოქმედ პოლიტიკურ აქტორებს (თანამშრომლებს) შორის.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის წარმოებისას სირთულეს წარმოადგენდა ფაქტი, რომ კვლევა საჯარო სექტორში ტარდებოდა. სწორედ ამ მიზნით მოხდა კვლევის ინტერნეტით წარმოება. ამასთან ამ კუთხით დაცული იყო რესპონდენტის ანონიმურობა და ნებაყოფლობითობა, ვინაიდან რესპონდენტები ძირითად შემთხვევაში თავად შედიოდნენ გაზიარებულ ბმულზე და შესაბამისად ავსებდნენ კითხვარს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, წინამდებარე ნაშრომი და კვლევა საყურადღებოა პირველ რიგში იმ ფაქტორით, რომ აქ გამოიკვეთა ის ტენდენციები რაც ქართულ საჯარო სექტორში არსებობს. შესაბამისად დაინტერესებული პირი აუცილებლად იპოვის გამოვლენილ მონაცემებში პრაქტიკულ გამოყენებას. განსაკუთრებით ამ მხრივ ყურადღება გასამახვილებელია ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურებისათვის, ასევე საჯარო სექტორში მოღვაწე მენეჯერებისათვის. ვინაიდან დასმულმა საკითხებმა მრავალი ასპექტი თავად დასაქმებულთა მხრიდან დაგვანახა.

ზემოთქმულიდან და წინამდებარე კვლევებიდან გამომდინარე კი ყურადღება გასამახვილებელია შემდეგ საკითხებზე:

- გამოკითხულთა 58,2% თვლის, რომ მათი თანამშრომლები სხვების მიღწევებს საკუთარ თავზე იწერენ. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია მენეჯერებისათვის.
- გამოკითხულთა 65,3% თვლის, რომ მათი თანამშრომლები ინფორმაციას მალავენ თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე შიდა აუდიტის სამსახურისათვის.
- გამოკითხულთა 54,1% თვლის, რომ უფროსები მათ გადანყვეტილების მიღების პროცესში მხოლოდ მოჩვენებითად რთავენ. აღნიშნული საგულისხმო მონაცემია, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვაში გადანყვეტილების მიმღებ პირთათვის.
- გამოკითხულთა 61,3% თვლის, რომ სამსახურში წარმატებაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში თუ მის გარეთ მყოფი გავლენიანი მეგობრები. ეს მონაცემები საგულისხმოა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურისათვის თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხებზე მუშაობის პროცესში.
- გამოკითხულთა 59,2% თვლის, რომ თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში დანაშაულს სხვა მიაწერენ. ეს მონაცემები საყურადღებოა, როგორც მენეჯერებისათვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვისა და შიდა აუდიტის სამსახურებისთვისაც.
- გამოკითხულთა 40,9% თვლის, რომ თანამშრომლებს უფროსები ზოგჯერ უსაფუძვლოდ აქებენ. მიღებული მონაცემი ყურადსაღებია თანამშრომელთა მოტივაციაზე მუშაობის პროცესში.

ეს ის საკითხებია, რომელზე ყურადღების გამახვილებაც საჭიროა ორგანიზაციის სწორად ფუნქციონირებაში.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა არც უარყოფითი მოვლენაა და არც დადებითი. ეს არის პროცესი, რომელიც ორგვარი ტაქტიკით გამოიხატება და ყველა დონეზე სხვადასხვა ხარისხით არსებობს. როგორც ნაშრომის დასაწყისშივე აღინიშნა, დენჰარდტებმა და არისტიგუერამ შეიმუშავეს ის მთავარი პრინციპები, რომელთა დაყრდნობითაც შესაძლებელია ორგანიზაციისათვის სასარგებლოდ ოფისის პოლიტიკის ტაქტიკების გამოყენება. ესენია:

- გაზიარებული ძალაუფლება, რომელიც დაფუძნებულია პარტნიორობასა და თანამშრომლობაზე;
- ინკლუზიურობა, რომელიც დაფუძნებულია ღირსებასა და პატივისცემაზე;
- შეკავშირება, რომელიც დაფუძნებულია კომუნიკაციასა და განსხვავებულობის პატივისცემაზე;
- ხარისხი, რომელიც დაფუძნებულია იდეალებზე, მიზნებსა და ღირებულებებზე;
- ღირებულებათა სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია სიკეთეზე, თავმდაბლობასა და ნდობაზე;
- თანამონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება და სამართლიანობა (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013).

ამ პრინციპების გატარებით კი შესაძლებელი იქნება გამოველინილი გამოწვევების დაძლევა, როგორცაა მაგალითად, თანამშრომელთა მოჩვენებითი ჩართვა გადანაცვტილების მიღების პროცესში.

აღსანიშნავია წინამდებარე კვლევის მნიშვნელობა მომავალი კვლევების საფუძვლის კუთხითაც. როგორც ნაშრომშიც აღინიშნა კვლევა ჩატარდა 9 დღის მანძილზე ინტერნეტის საშუალებით. პირველ რიგში აღსანიშნავია, რომ მიღებულმა შედეგებმა ზოგადი წარმოდგენა შეგვიქმნა იმ ტენდენციების შესახებ, რაც არსებულ სფეროში გვხვდება.

მეორე მხრივ ასევე საყურადღებოა, უფრო ფართო კვლევის ჩატარების საჭიროება ორი კუთხით. საინტერესო იქნება სხვა სამინისტროს სისტემის შესწავლა, ვინაიდან

იუსტიციის სისტემა საკმაოდ დაწინაურებული საჯარო ორგანიზაციათა ჯაჭვია სახელმწიფოში, რამაც შეიძლება ზოგადი ტენდენციისგან განსხვავებული სურათი მოგვცა. ასევე საგულისხმო იქნება იუსტიციის სამინისტროს სისტემისა და სხვა სისტემების შედარება ამ კუთხით და არსებობის შემთხვევაში იმ განსხვავებების გამოვლენა რაც არსებობს.

დაბოლოს, რაც ყველაზე უფრო ყურადსაღებია, არის ის, რომ ჰიპოთეზა არ დადასტურდა. შესაბამისად კვლევა შეიძლება გაგრძელდეს, როგორც არსებული მიმართულებით და მოიცვას უფრო მეტი სსიპ და რესპონდენტი მიღებული შედეგების გადასამოწმებლად, ისე სხვა მიმართულებითაც საკვლევ კითხვაზე პასუხის გასაცემად.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes B.T. (1979). Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, Vol. 22 No 1, 77-83.
- Boozer, Robert W.; Forte, Monique; Harris, James R.; (2005). Psychological Type, Machiavellianism, and Perceived Self-efficacy at Playing Office Politics. *Journal of Psychological Type*, Volume 64, 1-9.
- Cacciattolo, K. (2014, August). Defining Organisational Politics. *European Scientific Journal*, pp. 238-246.
- Daud, Zulkiflee; Mohd Isa, Mohd Faizal; Mohd Nor, Wan Shakizah Wan; Zainol, Zairani; (2013). Office Politics: The reduction of Employees' Need for Power. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 11, 29-35.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing Human Behaviour in Public and Nonprofit Organizations, 3rd Edition*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: SAGE Publications.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Gerald R. Ferris, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 93-116.
- Gray, B. and Ariss, S. S. (1985). Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 707-723.
- Mayes, B.T. and Allen, R.W. (1977, October). Toward A Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, pp. 672-678.
- Murray, Victor; Gandz, Jeffrey; (1980). Games Executives Play: Politics at Work. *Business Horizons*, 11-23.

- Pressley, Milton M.; Kennett-Hensel, Pamela A.; (2013). Succeeding in the Corporate Arena: The Evolution of College Students' Perceptions of the Necessary Ethical Orientation. *Journal of Education For Business*, 223-229.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behaviour*, 326-347.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York City: New York: Norton.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing Organizational Goal Congruence: A solution to Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, 666-674.
- Zaleznik, A. (1970, May-June). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, pp. 47-60.
- ბოლმანი, ლ. გ., & დილი, ტ. ი. (2008). *ორგანიზაციების რიფორმინგი: მხატვრულობა, არჩევანი და ლიდერშიფი*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

დანართები

დანართი N1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Irakli Akhalkatsishvili

Tactics of Organizational Politics in Georgian Public Sector

Public Administration and Public Policy

Master's Thesis is prepared for the Master's Degree in Public Policy and
Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

დანართი N2

კითხვარი

N	კითხვები	არა	იშვიათად	ხშირად	კი	მიჭირს პასუხის გაცემა
1	ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ საკუთარ როლს სამსახურეობრივი ამოცანების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში.					
2	თანამშრომლები თავის თავზე იწერენ სამსახურში სხვების მიღწევებს/საერთო მიღწევებს, თუკი ეს შესაძლებელია.					
3	თანამშრომლები მალავენ ინფორმაციას, თუკი ეს მათ საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული.					
4	მე ხშირად ვეხმარები თანამშრომლებს, რადგან როცა დამჭირდება მათგანაც მივიღო დახმარება.					
5	უფროსები იყენებენ საყვედურს თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) დადგომის შემდეგ.					
6	უფროსები გადანყვეტილების მიღებისას თანამშრომლებს მოჩვენებითად რთავენ.					
7	მენეჯერებს და წარმატებულ თანამშრომლებს გავლენიანი მეგობრები ყავთ, როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ და ეს სამსახურში მათ დანიშნულებაზე/ხელფასის გაზრდაზე და სხვადასხვაგვარ პრივილეგიაზე დადებითად აისახება.					
8	ჩემი თანამშრომლები დავალების წარუმატებლად განხორციელების შემთხვევაში ცდილობენ საკუთარი დანაშაული სხვას მიანერონ.					
9	თანამშრომლები მაშინაც კი იცვამენ ორგანიზაციის ნაგულისხმევი სტანდარტების შესაბამისად, როდესაც მოქალაქეებს/ოფიციალურ სტუმრებს არ ხვდებიან.					
10	თანამშრომლები ისეთი გზებით ცდილობენ უფროსების მოხიბვლას, როგორიც სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებასთან					

11	მე მიწვევს მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, უნარის დასაცავად უფრო მეტი ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში უარყოფითად აისახება.					
12	უფროსები იყენებენ მუქარას თანამშრომლების მიმართ, არასასურველი შედეგის (სამსახურში					

წინამდებარე კითხვარი შედგენილია სამაგისტრო ნაშრომის დაცვის მიზნით. კვლევას ატარებს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტუდენტი ირაკლი ახალუაყიშვილი. კვლევის მიზანია ქართულ საჯარო სექტორში ორგანიზაციული პოლიტიკის ტაქტიკების შესწავლა. ვთხოვთ მიიღოთ კვლევაში მონაწილეობა და გულწრფელად უპასუხოთ დასმულ კითხვებს. გახსოვდეთ, **კვლევა ანონიმურია** და მასში მონაწილეობით წვლილს შეიტანთ საქართველოში საჯარო ადმინისტრირების მეცნიერულ განვითარებაში.

	დაგვიანება, გაცდენა, დავალების არასათანადოდ შესრულება და სხვ.) პრევენციის მიზნით.					
13	ჩემი თანამშრომლები აკნინებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს.					
14	თანამშრომელი სხვას/სხვებს ჭარბ ინფორმაციას აწვდის იმსათვის, რომ დამალოს ინფორმაცია, რომელიც მის საზიანოდ შეიძლება იქნას გამოყენებული.					
15	თანამშრომლები დიდ დროს უთმობენ უფროსებთან სოციალურ ურთიერთობას (მაგ. სამუშაო დროს ამბების გაზიარება, სიგარეტის მოსაწევად ერთად გასვლა, ლანჩზე ერთად გასვლა).					
16	უფროსები იყენებენ სხვადასხვა ჯილდოებს თანამშრომლების მიმართ (პრემია, ხელფასის გაზრდა, მადლობის გამოცხადება და სხვ.).					
17	მე ვცდილობ ყოველთვის მივიღო მონაწილეობა კორპორატიულ შეკრებებში, მათზე დასწრებით ან ორგანიზებით, ეს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში დადებითად აისახება.					
18	უფროსები ხშირად აქებენ თანამშრომლებს რეალური მიზეზის/საფუძვლის გარეშე.					
19	თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში მათი პირადი გემოვნების შესაბამისად გამოიყურებოდნენ (ჰქონდეთ ინდივიდუალური თმის ვარცხნილობა, ჩაცმულობა და ა.შ.; არ იგულისხმება ფრონტში მომუშავე კოლეგები).					
20	ჩემი თანამშრომლები აღიარებენ სხვების სამსახურეობრივ მიღწევებს.					

21. სამუშაო ადგილი:

- იუსტიციის სამინისტრო;
- სსიპ - აღსრულების ეროვნული ბიურო
- სსიპ - დანაშაულის პრევენციის ცენტრი
- სსიპ - იუსტიციის სახლი
- სსიპ - იუსტიციის სასწავლო ცენტრი
- სსიპ - მონაცემთა გაცვლის სააგენტო
- სსიპ - სმართ ლოჯიქი
- სსიპ - საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო
- სსიპ - სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო
- სსიპ - საქართველოს ეროვნული არქივი
- სსიპ - საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე

- სსიპ - საქართველოს ნოტარიუსთა პალატა
- საერთაშორისო პროექტი (მაგ. სიდა, ევროკავშირი, აირექსი და სხვ.)

22. სამუშაო პოზიცია:

- სპეციალისტი
- მენეჯერი/კოორდინატორი
- სამსახურის/განყოფილების უფროსი

23. სქესი:

- ქალი
- კაცი