

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



გიორგი თათანაშვილი

**ინტერპერსონალური ურთიერთობების გავლენა  
ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე  
უმალეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში**

ნაშრომი წარმოდგენილია განათლების მეცნიერების მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სიმონ ჯანაშია

თბილისი, 0178, საქართველო

აგვისტო, 2020

საავტორო უფლება 2020 გიორგი თათანაშვილი

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი  
ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით გიორგი თათანაშვილის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: „ინტერპერსონალური ურთიერთობის გავლენა ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას განათლების მეცნიერებების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ხელმძღვანელი:

*/სიმონ ჯანაშია/*

## ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი: გიორგი თათანაშვილი

დასახელება: **ინტერპერსონალური ურთიერთობების გავლენა ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში**

ფაკულტეტი : ჰუმანიტარულ და სოციალურ მეცნიერებათა

ხარისხი: განათლების მეცნიერებების მაგისტრი

თარიღი: 27/08/2020

ინდივიდუალური პროცენტების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთ მოყვანილი დასახელების ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს ადმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია აკადემიური ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

შრომითი კმაყოფილება თანამედროვე შრომის ბაზრის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. სამეცნიერო ლიტერატურაში გავრცელებული აზრით, დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილება ძლიერ კორელაციაშია ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებასა და განვითარებასთან, თუმცა უშუალოდ რომელი გარემო-ფაქტორების გათვალისწინებით დგება, მომუშავე ინდივიდთან, შრომითი კმაყოფილება, როგორც შედეგი და როგორ უნდა იზრუნოს დამსაქმებელმა ორგანიზაციამ თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილების ამაღლებაზე? ეს არის კითხვები, რომლებიც მმართველი რგოლის მენეჯერებს განსაკუთრებით აწუხებთ თანამედროვე სამყაროში და რომელთა დაკავშირებითაც სამეცნიერო საზოგადოებაში რაიმე შეთანხმებული პოზიცია არ არსებობს. არაერთგვაროვანი აზრია გავრცელებული, მათ შორის, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებისა და ზოგადი შრომითი კმაყოფილების ურთიერთმიმართების რაობასთან დაკავშირებითაც. თავის მხრივ, ინტერპერსონალური ურთიერთობები სამუშაო ადგილზე, სამსახურეობრივი საქმიანობის და შიდა ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი კომპონენტია და თავის თავში მოიაზრებს, არაფორმალურ და საქმიან ურთიერთობებს თანამშრომლებს შორის, თუმცა შესაბამისი სამეცნიერო თეორიების მიხედვით, ამ ურთიერთობების როლი შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში არა ერთმნიშვნელოვანია. შესაბამისად, წონამდებერარ სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია გამოიკვლიოს თუ როგორ ზემოქმედებს ინტერპერსონალური ურთიერთობები ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. საკითხთან დაკავშირებით შინაარსობრივი და მეტ-ნაკლებად ამომწურავი ინფორმაციის შესაგროვებლად, კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდი - სიღრმიესული ინტერვიუ. კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, წინასწარ შემუშავებული სადისკუსიო გეგმის მიხედვით ჩატარდა 20 ინტერვიუ. საკვლევ ველად განისაზღვრა ერთი კერძო და ერთი სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება. რესპონდენტები შეირჩა „თოვლის გუნდის პრინციპით.“ მიღებული პასუხები დამუშავდა თემატურად და შეგროვებული მონაცემების ანალიზით გამოიკვეთა ძირითადი კვლევითი მიგნებები. როგორც კვლევის შედეგებმა ცხადყო, ზოგადი შრომითი კმაყოფილება გამოკითხულ რესპონდენტებში საშუალოზე მაღალია. სამიზნე ჯგუფისთვის, სამსახურის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მდგენელს არაფორმალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება წარმოადგენს. რაც შეეხება საქმიან ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, გამოკითხულ რესპონდენტებში, სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლის პროცესი დადებითად არ ფასდება. გარდა ამისა, კვლევის მნიშვნელოვან მიგნებას წარმოადგენს, ვერტიკალური ინტერპერსონალური ურთიერთობების განსაკუთრებული როლი დაქვემდებარებული თანამშრომლების სამუშაო მოტივაციისა და ენთუზიაზმის ამაღლების კუთხით, რაც პირდაპირ კავშირშია შრომით კმაყოფილებასთან.

## Resume

Job satisfaction is one of the most important components of the contemporary labor market. According to the opinion which is widely spread in the scientific literature, the job satisfaction of employees is with the strong correlation to the successful functioning and development of the organization but which are the main factors taken into consideration in the context of job satisfaction to increase it? These are the questions that are the main issues for the top-managers in the contemporary world and there is no agreed position of that in the scientific society. There are different opinions regarding the essence of the relationships between interpersonal communication and job satisfaction. It has to be mention that on the one hand, the interpersonal relationships on the working place is the important component of the occupation at work and the internal organizational culture, it covers non-formal and formal relationships among the collaborators, but according to the responding scientific theories, the role of these relationships in terms of job satisfaction differs. Thus, the main goal of the given scientific work is to investigate how the interpersonal relationships affects on the job satisfaction of the administration personal in the highest education centers. In order to gather the important information regarding the essential issues, there has been used the research method of fieldwork – the depth interview. Considering the goals and tasks of the research there has been made 20 interviews according to the discussion plan. As the field of the research has been chosen one private and one state University. The respondents have been chosen according to the so-called “Snowball Principle”. The given answers have been completed according to the topics and with the analysis of the gathered data, there have been distinguished the particular findings. As the results of the research have made it evident the general job satisfaction of the above mentioned respondents is higher than average. For the focus group, the job satisfaction is mainly affected positively by the non-formal interpersonal relationships. As for the formal interpersonal relationships, there is no positive feedback from the respondents about the exchanging process of the business information in the workplace. In addition, one of the most important findings of the research is following: the vertical interpersonal relationships have specific meaning towards the lower layer of the collaborators in terms of working motivation and enthusiasm which are strongly correlated with the general job satisfaction

## შინაარსი

შესავალი.....	1
თემის აქტუალობა.....	1
კვლევის მიზანი და ამოცანები.....	3
თავი I. ლიტერატურის მიმოხილვა.....	5
1.1 შრომითი კმაყოფილების რაობა.....	5
1.2 შრომითი კმაყოფილების თეორიები.....	9
1.2.1 მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია.....	9
1.2.2 სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი.....	11
1.2.3 გავლენის დიაპაზონის თეორია.....	12
1.3. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია სამუშაო ადგილზე.....	15
თავი II. კვლევის მეთოდოლოგია.....	20
2.1 კვლევის ლიმიტები.....	23
თავი III. კვლევის შედეგების ანალიზი.....	25
3.1 ზოგადი შრომითი კმაყოფილება.....	26
3.2 შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები.....	31
3.3 ინტერპერსონალური ურთიერთობები და მათი მნიშვნელობა შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.....	39
დასკვნა.....	48
რეკომენდაციები.....	50
რეკომენდაციები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის.....	50
რეკომენდაციები სხვა მკვლევრებისთვის.....	51
ბიბლიოგრაფია:.....	53
დანართი 1.....	59

## შესავალი

### თემის აქტუალობა

შრომითი კმაყოფილება, როგორც საკლვევი საკითხი, მეოცე საუკუნის 30-იანი წლებიდან მოყოლებული არ კარგავს აქტუალობას შრომით ურთიერთობებში თავისი განსაკუთრებული მნიშვნელობიდან გამომდინარე. შრომითი კმაყოფილების გაზომვა დაკავშირებულია ისეთ მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ საკითხებთან, როგორცაა: სამუშაო პროცესის ხარისხიანად წარმართვა, თანამშრომელთა ქცევის ლოგიკა, კადრების დენადობა და ა.შ. შრომით კმაყოფილებასთან დაკავშირებული სამეცნიერო ლიტერატურის თანახმად, შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები შესაძლებელია იყოს: აღიარება, დაფასება, სოციალური სარგებელი, დაწინაურების პერსპექტივა, პერსონალური და კარიერული ზრდის შესაძლებლობა, სამუშაო პირობები, ინტერპერსონალური ურთიერთობები, სახელფასო სარგებელი და ა.შ. (Wernimont, 1966)

არც ისე შორეულ წარსულში, თანამშრომელთა დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ საინტერესო იყო, მათ შორის, მომუშავეთა გაფიცვების თავიდან ასაცილებლად, თუმცა დღესდღეობით შრომითი კმაყოფილების მიმართ განსაკუთრებული ინტერესი, ძირითადად, განპირობებულია იმით, რომ ის მჭიდროდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებასთან. (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001) სამეცნიერო ლიტერატურაში გავრცელებული აზრის თანახმად, თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება, როგორც დადებითი ემოციური დამოკიდებულება სამუშაო ადგილის მიმართ, მნიშვნელოვნად ზრდის მათ მოტივაციას - უკეთესად გაართვან თავი დაკისრებულ სამსახურეობრივ მოვალეობებს, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად კორელირებს ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებასა და წარმატებაზე. (Schleicher, Watt, & Greguras, 2004) ინდივიდუალური

პერსპექტივიდან შრომითი კმაყოფილების მნიშვნელობა კარგად არის წარმოდგენილი ევროპული კომისიის 2016 წლის კვლევით ანგარიშში: „შრომითი კმაყოფილება, კმაყოფილება ფინანსური მდგომარეობით და მათი გავლენა ცხოვრებით კმაყოფილებაზე“, რომელიც ადასტურებს, რომ ადამიანის შრომით კმაყოფილებასა და ზოგადად, ცხოვრებით კმაყოფილებას შორის არსებობს ძლიერი კორელაცია. (Medgyesi & Zólyomi, 2016)

რონანთან (Ronan, 1970) შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები მუდმივად იცვლებიან სხვადასხვა მოცემულობების შესაბამისად, (მაგ: დემოგრაფიული, გეოგრაფიული და ა.შ.) მათ შორის, იმის მიხედვითაც, თუ რა ტიპის ორგანიზაციაშია დასაქმებული კონკრეტული ინდივიდი და როგორი ურთიერთობებია დამახასიათებელი ამ ორგანიზაციისთვის. (Seashore & Taber, 1975) ამდენად, წინამდებარე ნაშრომის მიზანია გამოიკვლიოს ინტერპერსონალური ურთიერთობების გავლენა ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე, უშუალოდ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის ინტერპერსონალური ურთიერთობების გავლენის კვლევა ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე შესაძლებელია მნიშვნელოვანი იყოს ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის, პროფესიონალი კადრების შესანარჩუნებლად, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისთვის, სამუშაო გარემო-პირობების გასაუმჯობესებლად, და ა.შ. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის<sup>1</sup> მონაცემებით, საქართველოში 75 უნივერსიტეტი ფუნქციონირებს, ამ ტიპის კვლევა შესაძლებელია მნიშვნელოვანდეს, მათ შორის, შრომის ბაზარზე უკეთესად პოზიციონირების თვალსაზრისითაც.

---

<sup>1</sup> წყარო: <https://www.geostat.ge/ka>



## კვლევის მიზანი და ამოცანები

შრომითი კმაყოფილების ირგვლივ გენერირებულ სამეცნიერო ლიტერატურაში, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებით არაერთგვაროვანი აზრია გავრცელებული. მაგალითისთვის, ჰერცბერგთან (Herzberg, 1968) ინტერპერსონალური ურთიერთობებს არ აქვს პირდაპირი ბმა შრომით კმაყოფილებასთან. ამის საპირწონედ, სპექტორი (Spector, 1997) ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს მოიაზრებს, როგორც შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მდგენელს. გარდა ამისა, ინტერპერსონალური ურთიერთობებების მიმართება შრომით კმაყოფილებასთან შესაძლებელია იცვლებოდეს იმის მიხედვით, თუ სად და რა გარემოში იწარმოება ეს ურთიერთობები. (Ronan, 1970) ამდენად, წინამდებარე ნაშრომის მიზანია გამოიკვლიოს, როგორ ზემოქმედებს ინტერპერსონალური ურთიერთობები ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. მოცემული მიზნის რელევანტურობა, უპირველესად, საკვლევი საკითხის აქტუალობით დასტურდება. განხილული თეორიული კონცეპტებისა და ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესაძლებელია ითქვას, რომ შრომითი კმაყოფილება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებასა და განვითარებისთვის, ხოლო ინტერპერსონალური ურთიერთობების როლი შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში განსაკუთრებით საინტერესოა ამ კავშირის მიმართ არაერთგვაროვანი სამეცნიერო აზრის გათვალისწინებით.

ზემოთ აღნიშნული მიზნის მისაღწევად კვლევის ფარგლებში შემუშავდა შემდეგი ამოცანები:

- შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება სამიზნე ჯგუფში.

- ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელი ინტერპერსონალური ურთიერთობების ანალიზი
- ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილების შესწავლა სამიზნე ჯგუფში.
- ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილების როლის გამოვლენა შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.

მოცემული საკვლევი ამოცანების შესრულება მნიშვნელოვან ინფორმაციას მოგვცემს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორია ადმინისტრაციულ პოზიციებზე დასაქმებული პერსონალის შრომითი კმაყოფილება კვლევის ფარგლებში შერჩეულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და რა ძირითადი ფაქტორები განსაზღვრავენ მას. გარდა ამისა, შესაძლებლობა გვექნება გავანალიზოთ, როგორი ინტერპერსონალური ურთიერთობებია დამახასიათებელი შერჩეულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და რა როლი აქვს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულების ფორმირებისას სამიზნე ჯგუფში.

წინამდებარ ნაშრომში წარმოდგენილი ამოცანების შესასრულებლად, შევარჩიე თვისებრივი კვლევის მეთოდი - პირისპირი სიღრმისეული ინტერვიუ, იმდენად, რამდენადაც ამ მეთოდით მიღებული მონაცემები სოციალური პრობლემის შინაარსობრივი ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა, რაც, თავის მხრივ, ამარტივებს საკვლევი საკითხის სიღრმისეულად შესწავლის პროცესს. (ზურაბიშვილი, 2006) თვისებრივი კვლევის ინსტრუმენტად გამოვიყენე სიღრმისეული ინტერვიუს სადისკუსიო გეგმა, სადაც წარმოდგენილი (განსახილველი) საკითხები შემუშავებული იყო კვლევის მიზნისა და ამოცანების შესაბამისად.

## თავი I. ლიტერატურის მიმოხილვა

### 1.1 შრომითი კმაყოფილების რაობა

სამეცნიერო საზოგადოებაში შრომითი კმაყოფილების კვლევით აქტიურად დაინტერესება მე\_20 საუკუნის 30\_იანი წლებიდან იწყება. შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი პირველი მკვლევარი, ამერიკელი მეცნიერი რობერტ ჰოპოკი, (Hoppock, 1935) შრომით კმაყოფილებას განმარტავს, როგორც ფსიქოლოგიური, ფიზიოლოგიური და გარემო პირობებით კმაყოფილების კომბინაციას ორგანიზაციაში. ჰოპოკმა შრომით კმაყოფილებასთან დაკავშირებული კვლევების შედეგების ანალიზით გამოკვეთა შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები: სოციალური სტატუსი, სამუშაო ავტონომია და ინტერპერსონალური ურთიერთობები ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან. (Bowling & Cucina, 2015) იმავე პერიოდით თარიღდება მკვლევრების - ფიშერის და ჰანას (Fisher & Hanna, 1931) დაინტერესება შრომითი კმაყოფილებით, როგორც საკვლევი საკითხით. მათი შემოთავაზებული დეფინიციით, შრომითი კმაყოფილება არის მომუშავეს არარეგულირებადი და ტენდენციური განწყობების პროდუქტი, რომელიც დასაქმების ადგილზე იწარმოება. 1974 წელს ჩერჩილის (Churchill, 1974) მიერ გამოქვეყნებული სტატია: “სამრეწველო სფეროში დასაქმებული ადამიანების შრომითი კმაყოფილების გაზომვა“ უფრო გასაგებს ხდის ფიშერის და ჰანას შემოთავაზებულ დეფინიციას, ჩერჩილი შრომით კმაყოფილებას განიხილავს, როგორც სოციალურ კონცეპტს, რომელიც თავის თავში აერთიანებს თავად სამუშაოს და სამუშაო გარემო-პირობების მახასიათებლებს. მომუშავე ინდივიდის პერსონალური სურვლებისა და მოლოდინების თანხვედრა ამ მახასიათებლებთან განაპირობებს მის შრომით კმაყოფილებას. ჩარჩილთან, შრომითი კმაყოფილება დაფუძნებულია 5 სოციალურ ასპექტზე:

- ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა - ზედამხედველობა

- კოლეგებთან ურთიერთობა - კოლეგიალობა
- ანაზღაურება
- სამუშაოს შინაარსი
- დაწინაურების შესაძლებლობები (Churchill, 1974)

ოდნავ მოგვიანებით, 1976 წელს, ამერიკელი ფსიქოლოგი ედვინ ლოკი (Locke, 1976) ავითარებს ფიშერის და ჰანას კვლევით მიგნებებს და შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ დეფინიციას გვთავაზობს - შრომითი კმაყოფილება არის ინდივიდის ემოციური მდგომარეობა სამუშაო ადგილის მიმართ, რომელიც ხელმძღვანელების მხრიდან მის მიერ გაწეული შრომის და სამსახურეობრივი მიღწევების დაფასებით იწარმოება.

სპექტორის (Spector, 1985) მიხედვით, ეს „დაფასება“ შესაძლებელია იყოს: სახელფასო სარგებელი, კარიერული წინსვლა (დაწინაურება) ან/და მიღწეული სამსახურეობრივი შედეგების აღიარება. სპექტორი შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ფაქტორებად ასევე განიხილავს სამუშაოს შინაარსობრივ ასპექტებს (სამუშაოს ბუნება, ავტონომიურობა, პასუხისმგებლობა), ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან, აგრეთვე, ორგანიზაციის პოლიტიკას, სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ პროცედურებს და ინდივიდუალურ დამოკიდებულებებს (ღირებულებები, შინაგანი მოტივაცია).

იან კოლინსის (Collins, 2010) შრომითი კმაყოფილების სამი განზომილების მოდელის მიხედვით, შრომითი კმაყოფილება შესაძლებელია გაიზომოს შემდეგი კატეგორიების შესაბამისად: ფიზიკური, ინტელექტუალური (ან მენტალური) და ემოციური. თითოელი განზომილება თავის თავში მოიაზრებს ინდივიდის (მომუშავის) მიერ გაწეულ გარკვეული სახის ინვესტიციას, რომელიც საჭიროებს სათანადო უკუგებას დამსაქმებლისგან. ამ მოდელის თანახმად, ინტერპერსონალური ურთიერთობები წარმოადგენს ემოციურ ინვესტიციას და თავის თავში გულისხმობს

შემდეგ: პატივისცემა, ლოიალურობა, ემპათია სამსახურის მიმართ. ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება სამსახურში მიიღწევა მაშინ, როდესაც ინდივიდი იღებს გაწეული ემოციური ინვესტიციის შესაბამის უკუკავშირს ხელმძღვანელებისგან. (Jurek, 2010)

ცხრილი 1 სამი განზომილების მოდელი (Collins, 2010)

	ინვესტიცია	უკუგება
ფიზიკური	პუნქტუალურობა	ხელფასი
	სამუშაოს შესრულება	უსაფრთხო გარემო
	შესაბამისი ჩაცმულობა	უნიფორმა
ინტელექტუალური	ახალი იდეების ინიცირება	საინტერესო სამუშაო
	შესაბამისი უნარ-ჩვევები	დაწინაურების შესაძლებლობა
ემოციური	პატივისცემა	პატივისცემა
	ლოიალურობა	ლოიალურობა
	ემპათია	ემპათია
	ენტუზიაზმი	დაფასება
	ინვესტიცია	უკუგება

შესაძლებელია აღინიშნოს, რომ შრომითი კმაყოფილების ამგვარი გაგება მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანაფარდობის თეორიასთან, (Adams, 1965) მოცემული თეორია შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში განხილულია, როგორც მომუშავეს ინდივიდუალური აღქმა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორია ბალანსი ან/და თანაფარდობა მის მიერ გაღებულ ადამიანურ რესურსებსა და სანაცვლოდ მიღებულ სარგებელს შორის. ამ თეორიის თანახმად, ეს რესურსი შეიძლება იყოს: დრო,

ვალდებულებების ჯეროვანი შესრულება, სამუშაო გარემოსთან ადაპტურობა, ენთუზიაზმი, ტოლერანტობა, შესაძლებლობები და უნარები, ძალისხმევა და ა.შ. ხოლო ამის სანაცვლოდ მომუშავემ დამსაქმებლებისგან უნდა მიიღოს: უსაფრთხოება სამუშაო ადგილზე, ხელფასი, სხვადასხვა სოციალური სიკეთეები (მაგ: სამედიცინო დაზღვევა), რეკუტაცია, შრომის დაფასება, აღიარება, ხელფასი, მადლიერება, სტიმული და ა.შ. ამ თეორიის მიხედვით, როდესაც დასაქმებულის ინდივიდუალური აღქმით მის მიერ გაღებული ადამიანური რესურსი სათანადოდ ან/და სამართლიანად არის დაჯილდოებული (დაფასებული) დამსაქმებლის მიერ, მაშინ ინდივიდი კმაყოფილია საკუთარი სამსახურით.

საერთო ჯამში შეიძლება ითქვას, რომ შრომით კმაყოფილებას, როგორც თანამედროვე შრომის ბაზრის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს, უამრავი მახასიათებელი აქვს და ფაქტობრივად შეუძლებელია შრომითი კმაყოფილების განმაპირობებელი ფაქტორების სრული იდენტიფიცირება. საკითხით დაინტერესებული მეცნიერ-მკვლევრები ცდილობენ გამოყონ შრომით კმაყოფილებაზე გავლენის მქონე ძირითადი ფაქტორები, ის შინაგანი და გარეგანი მოტივატორები, რომლებსაც მეტ-ნაკლები წარმატებით შეუძლია მომუშავე ინდივიდის პერსონალური დამოკიდებულების დადებითი კუთხით ფორმირება საკუთარი სამუშაო ადგილის მიმართ, თუმცა სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებობს მოსაზრება, რომ კონცეპტუალურად, შრომითი კმაყოფილება არის არა იმდენად ინდივიდუალური შეფასების სისტემა, რამდენადაც თავად სამუშაო ადგილის მახასიათებლებისა და მის მიმართ არსებული ინდივიდუალური მოლოდინების ურთიერთმიმართება. (Dugguh & Dennis 2014) გრიფინისა და ბეიტმენის (Griffin & Bateman, 1986) მიერ შემოთავაზებული შრომითი კმაყოფილების დეფინიცია მეტწილად იზიარებს ზემოხსენებული მოსაზრების რელევანტურობას, რომლის მიხედვითაც, შრომითი

კმაყოფილება შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც პოზიტიური და ნეგატიური დისპოზიციების მიმოცვლა, რომელიც სამსახურში დაგროვილი გამოცდილების შესაბამისად იწარმოება.

## 1.2 შრომითი კმაყოფილების თეორიები

### 1.2.1 მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია

ნიშანდობლივია, რომ შრომითი კმაყოფილების ირგვლივ გენერირებული სამეცნიერო ცოდნა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანური მოტივაციის თეორიებთან. (McLeod, 2007) მათ შორის, უპირველესად აღსანიშნავია აბრაამ მასლოუს „ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია“, რომლის მიხედვითაც, ადამიანის ქცევის მოტივაციას მასში არსებული შინაგანი მოთხოვნილებების, იერარქიულად დაკმაყოფილების თანდაყოლილი მიდრეკილება განსაზღვრავს. (Maslow, 1943) სწორედ, მოცემული თეორიის სამეცნიერო პლატფორმაზე დაშენდა შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი ფრედერიკ ჰერცბერგის (Herzberg, 1968) „მოტივაციურ-ჰიგიენური“, იგივე „ორფაქტორიანი თეორია“. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, შრომითი კმაყოფილება და შრომითი უკმაყოფილება არ შეიძლება განხილული იყოს როგორც ორი ერთმანეთთან დაპირისპირებული მოცემულობა. იმდენად, რამდენადაც ისინი ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ ცვლადებს წარმოადგენენ და ერთიმეორეს არ გამორიცხავენ. მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორიის თანახმად, არსებობს შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი მოტივაციური (შინაგანი) და ჰიგიენური (გარეგანი) ფაქტორები.

ცხრილი 2 მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია (Herzberg, 1976)

მოტივაციური	ჰიგიენური
აღიარება	ზედამხედველობა
სოციალური სტატუსი	ორგანიზაციის პოლიტიკა

პასუხისმგებლობა თავად სამუშაო	ინტერპერსონალური ურთიერთობები
დაწინაურება	ხელფასი
კარიერული განვითარება / ზრდა	სამუშაოს უსაფრთხოება
მიღწევა	სამუშაო პირობები

ნიშანდობლივია, რომ წარმოდგენილი თეორიის მიხედვით, მოტივაციური ფაქტორები, როგორცაა: სამსახურეობრივი მიღწევების აღიარება, სოციალური სტატუსი, თავად სამსახური, სამუშაოსთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა, დაწინაურების პერსპექტივა, კარიერული განვითარების შესაძლებლობა, გაწეული სამუშაოს დაფასება, განსაზღვრავენ შრომით კმაყოფილებას, ხოლო ჰიგიენური (გარეგანი) ფაქტორები, როგორცაა: ხელმძღვანელების ზედამხედველობა, ორგანიზაციის პოლიტიკა, ინტერპერსონალური ურთიერთობები, სახელფასო სარგებელი, სამუშაო უსაფრთხოება, სამუშაო პირობები, დაკავშირებულია შრომით უკმაყოფილებასთან. ამდენად, ჰერცბერგთან ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, როგორც გარეგან (ჰიგიენური) ფაქტორს, არ შეიძლება პირდაპირი გავლენა ჰქონდეს შრომით კმაყოფილებაზე, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ლინდსეიმ, მარკსმა და გორლოუმ თავიანთი კვლევის შედეგების საფუძველზე, (Lindsay, Marks, & Gorlow, 1967) ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის ემპირიულობა ეჭვქვეშ დააყენებს და წამოაყენეს მეცნიერულად დასაბუთებული მოსაზრება, რომ შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ნებისმიერ ფაქტორს შეუძლია განსაზღვროს როგორც კმაყოფილება, აგრეთვე უკმაყოფილება და პირიქით. თუმცა, ამის მიუხედავად, მოტივაციურ-ჰიგიენურ (ორფაქტორიანი) თეორიას დღემდე აქტიურად იყენებენ აკადემიური და ორგანიზაციული მიზნებისთვის.



### 1.2.2 სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი

მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორიის მოპასუხე თეორია შეიმუშავეს ჰეკმენმა და ოლდემმა (Oldham & Hackman, 1980) (Miner, 2005) „სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი“, (Job Characteristics Model) რომლის მიხედვითაც შრომითი კმაყოფილება მიიღწევა მაშინ, როდესაც სამუშაო გარემო მიმართულია მომუშავეების შინაგანი მოტავიციების დაკმაყოფილებისკენ. თეორიის ფარგლებში წარმოდგენილია შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი 5 მთავარი ფაქტორი, ესენია:

- სამუშაო უნარების მრავალფეროვნება
- სამუშაოს რაობა
- სამუშაოს მნიშვნელობა
- ავტონომია
- უკუკავშირი

"სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის" თეორიის მიხედვით, თითოეულ წარმოდგენილ ფაქტორს აქვს თავისი ფსიქოლოგიური განზომილება, რომლებიც თავის მხრივ, დაკავშირებულნი არიან პერსონალურ და სამსახურეობრივ მიღწევებთან. სამუშაო უნარების მრავალფეროვნება, სამუშაოს რაობა და სამუშაო დავალებების მნიშვნელობა დაკავშირებულია სამსახურის შინაარსობრივ ღირებულებასთან. მოცემული ფაქტორებით კმაყოფილება განაპირობებს ინდივიდის მაღალ შინაგან მოტივაციას, პროდუქტიულობას და საბოლოო ჯამში, შრომით კმაყოფილებას. ამ შემთხვევაში, უნარების მრავალფეროვნება სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო შესაბამისი უნარების ფლობას გულისხმობს. ამ შესაბამისობის მაღალი მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად ზრდის ინდივიდის პროდუქტიულობას სამუშაო ადგილზე. სამუშაოს რაობა არის მოცემული სამუშაოს საზოგადოებრივი ღირებულება ან/და სარგებლიანობა. ინდივიდის მხრიდან თავისი სამუშაოს ამგვარი შეფასება მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს მის მაღალ მოტივაციას - ხარისხიანად გაართვას თავი დაკისრებულ მოვალეობებს. რაც შეეხება ამ მოვალეობების

მნიშვნელობას, როგორც შრომით კმაყოფილების განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორს, ეს უპირველესად შიდა ორგანიზაციულ ფუნქციებთან არის დაკავშირებული და პასუხობს შეკითხვას, თუ რამდენად სასარგებლო საქმეს აკეთებს ინდივიდი ორგანიზაციისთვის მისი სამუშაო ფუნქციებიდან გამომდინარე. შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი კიდევ ერთი ფაქტორი - ავტონომიურობა, თავის თავში მოიაზრებს შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლებას და დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობას მომუშავე ინდივიდის უფლება-მოვალეობების შესაბამისად. რაც შეეხება უკუკავშირს, ეს არის გაწეული სამუშაოს შეფასება ან რეაქცია ხელმძღვანელების მხრიდან. აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელობს იმდენად, რამდენადაც მომუშავე ინდივიდს სჭირდება ცოდნა / ინფორმაცია იმასთან დაკავშირებით, თუ რა შედეგების მომტანი იყო ორგანიზაციისთვის, მის მიერ გაწეული შრომა. აღსანიშნავია, რომ არც მოცემული თეორია განიხილავს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს დამოუკიდებლად, როგორც შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორს, თუმცა სავარაუდოა, რომ უკუკავშირი, როგორც შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორი, თავის თავში მოიაზრებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებსაც.

### **1.2.3 გავლენის დიაპაზონის თეორია**

შრომითი კმაყოფილების კიდევ ერთი და სამეცნიერო ლიტერატურაში გავრცელებული აზრით, შრომით კმაყოფილებასთან დაკავშირებული ყველაზე ცნობილი „გავლენის დიაპაზონის თეორია“ განავითარა ედვინ ლოკმა. (Locke, E. A., 1976) „გავლენის დიაპაზონის თეორიის“ ძირითადი კონცეპტები, ჰეკმანისა და ოლდემმის (Oldham & Hackman, 1980) „სამუშაო მახასიათებლების მოდელის“ მსგავსად, ჰერცბერგის (Herzberg, 1968) „ორფაქტორიანი თეორიის“ კრიტიკაზეა დაშენებული. ლოკთან (Locke,

1976) შრომითი კმაყოფილების ჰერცბერგისეულ გაგებას რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაკლოვანება ახასიათებს:

- შრომითი კმაყოფილება და შრომითი უკმაყოფილება გამომდინარეობს სხვადასხვა გარემოებებიდან, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად.

ლოკის მიერ განვითარებული კრიტიკის თანახმად, ნებისმიერი ფაქტორი, რომელიც ჰერცბერგის „ორფაქტორიან თეორიაში“ წარმოდგენილი თანაბრად მიემართება როგორც შრომით კმაყოფილებას, ისე შრომით უკმაყოფილებას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ჰერცბერგის „ორაფაქტორიან თეორიაში“ კლასიფიცირებულმა „ჰიგიენურმა“ ფაქტორებმა იგივე წარმატებით შეიძლება განსაზღვრონ შრომითი კმაყოფილება, როგორც „მოტივაციურმა“.

- ინდივიდუალიზმის უარყოფა ან არგათვალისწინება

ლოკის მიერ განვითარებული სამეცნიერო აზრით, ადამიანის ფიზიოლოგიური საჭიროებები შესაძლებელია ერთნაირი იყოს, ღირებულებებისგან განსხვავებით. თავის მხრივ, ღირებულებებს აქვთ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გავლენა ინდივიდის ემოციურ დამოკიდებულებაზე სამსახურის მიმართ და იქიდან გამომდინარე, რომ ღირებულებათა სისტემა ადამიანში უნიკალურია, შეუძლებელია ყველა ფაქტორი თანაბრად ზემოქმედებდეს სხვადასხვა ადამიანების შრომით კმაყოფილებაზე ან უკმაყოფილებაზე.

- სხეულისა და გონების დიქტომია

ლოკთან ფიზიოლოგიური (სხეული) და ფსიქოლოგიური (გონება) პროცესები ადამიანში მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და მათი განცალკევება არაგონივრულია. ნებისმიერი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება და ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროცესი იმართება გონებით და გავლენა აქვს ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. ამდენ

ად, ლოკთან გონება და სხეული ერთ მთლიანობას წარმოადგენენ. (Locke, 1976 in Tietjen & Myers, 1998)

გავლენის დიაპაზონის თეორიის მიხედვით, შრომითი კმაყოფილება დეტერმინირებულია შემდეგი მიმართების მიხედვით: რა უნდა დასაქმებულ ადამიანს თავისი სამსახურისგან ან რა მოლოდინები აქვს და რას იღებს რეალურად. ლოკმა გააკეთა დაშვებამ რომ მცირედი განსხვავება ამ ორ მოცემულობას შორის თითქმის ყოველთვის იარსებებს, რაც გულისხმობს იმას, რომ რთულად სავარაუდოა, არსებობდეს სრული თანხვედრა მოლოდინებსა და მიღებულ შედეგებს შორის. მოცემული თეორიის თანახმად, სწორედ ამ განსხვავების მასშტაბებზეა დამოკიდებული ინდივიდის შრომითი კმაყოფილება ორგანიზაციაში. რაც უფრო მინიატურულია აცდენა სამსახურისკენ მიმართულ ინდივიდის სურვილებსა და სამსახურისგან მიღებულ უკუგებას შორის, მით უფრო მაღალია შრომითი კმაყოფილება. ამ აცდენის ზრდასთან ერთად, იზრდება შრომითი უკმაყოფილებაც. გარდა ამისა, მოცემული თეორიის ფარგლებში, ლოკმა განავითარა მსჯელობა იმასთან დაკავშირებით, რომ დასაქმებულებს აქვთ განსხვავებული პრიორიტეტები და თითოეული მათგანი კონკრეტულ სამუშაო ასპექტს ანიჭებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. მაგალითისთვის, შესაძლებელია არსებობდეს ორი ერთი და იგივე თანამდებობრივ პოზიციაზე მყოფი თანამშრომელი, რომელთაგან ერთისთვის, სამსახურეობრივი საქმიანობის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ავტონომიურობა, ხოლო მეორესთვის ხელფასი. ამ შემთხვევაში, ხელმძღვანელებმა უნდა მოახერხონ თითოეულ თანამშრომელთან ინდივიდუალურად მუშაობა მათი შრომითი კმაყოფილების ამაღლებისთვის იმის მიხედვით, თუ რომელი ფაქტორებია ამ თანამშრომლებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრისას. (Locke, 1976)

### 1.3. ინტერპერსონალური კომუნიკაცია სამუშაო ადგილზე

ყველაზე მარტივი დეფინიციით, ინტერპერსონალური კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ ან მეტ ადამიანს შორის. (Gallace & Charles, 2010) სამუშაო ადგილზე, როგორც წესი, ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ორი ძირითადი სახეა წარმოდგენილი:

- **პირისპირი კომუნიკაცია** - პირისპირი კომუნიკაცია თავის მხრივ იყოფა ორ ნაწილად: ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია. ტექნოლოგიების განვითარების მიუხედავად პირისპირ კომუნიკაციას მაინც აქვს განსაკუთრებული უპირატესობები კომუნიკაციის სხვა ტიპებთან შედარებით. ასეთი უპირატესობა შესაძლებელია იყოს: მყისიერი უკუკავშირი, სხეულის ენა და ა.შ.
- **კომუნიკაცია ტექნოლოგიების გამოყენებით** - ტექნოლოგიები თანამედროვე შრომის ბაზრის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს წარმოადგენს. დღესდღეობით, ფაქტობრივად წარმოდგენილია სამუშაო პროცესის წარმართვა ტექნოლოგიების დახმარების გარეშე. ორგანიზაციაში ტექნოლოგიების გამოყენებით კომუნიკაცია შესაძლებელია იწარმოოს ელექტრონული ფოსტის, მოკლექტესტური შეტყობინების, სოციალური ქსელების და სხვადასხვა კომპიუტერული პროგრამების საშუალებით. (სუმბაძე & მახარაძე, 2010)

ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება, ძირითადად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ინტენსიურია ინფორმაციის მიმოცვლის პროცესი და რამდენად არის დაცული ბალანსი ადამიანურ რესურსებსა და გადასამუშავებელი ინფორმაციის რაოდენობას შორის. კომუნიკაციის პროცესი გადატვირთულია მაშინ, როდესაც თანამშრომელი დროის მცირე მონაკვეთში იღებს ბევრ ინფორმაციას ან/და დავალებას, ამ შემთხვევაში

იზრდება შეცდომების დაშვების ალბათობა. გარდა ამისა, ინფორმაციის განსაკუთრებით ინტენსიურმა მიმოცვლამ სამუშაო ადგილზე შესაძლებელია გამოიწვიოს სამუშაო პროცესის შეფერხება და შექმნას სტრესული გარემო. ამდენად, კომუნიკაციის ნაწილში საჭიროა ბალანსის დაცვა. ინდივიდმა უნდა მიიღოს ზუსტად იმ რაოდენობის ინფორმაცია, რისი გადამუშავებაც შეუძლია და რომელზეც რეაგირება ან/და უკუკავშირი მისთვის პრობლემას არ წარმოადგენს. მეორე მხრივ, აგრეთვე, შესაძლებელია არსებობდეს შემთხვევა, როდესაც ინდივიდი იღებს არასაკმარის ინფორმაციას და უკუკავშირს სამუშაო პროცესთან დაკავშირებით. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს კომუნიკაციის არასათანადო ინტენსივობასთან, რაც აგრეთვე ცუდად აისახება სამუშაოს ნაყოფიერებაზე. (Dugguh, S. I., & Dennis, A., 2014)

წინამდებარე სამაგისტრო კვლევის პირველი საკვლევი კითხვა სწორედ ქართულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ინტერპერსონალური ურთიერთობების რაობას ეხება. კვლევაში წარმოდგენილი მიზნის შესაბამისად, ქართულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე ინტერპერსონალური ურთიერთობების მიმართების გამოსავლენად, უპირველესად, საინტერესოა, თუ როგორი ინტერპერსონალური ურთიერთობებია დამახასიათებელი კვლევის ფარგლებში შერჩეულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. იმდენად, რამდენადაც თავად ურთიერთობების ან/და კომუნიკაციის სტრუქტურა და შინაარსი შესაძლებელია მნიშვნელოვნად ცვლიდეს საერთო სურათს შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში. (Ronan, 1970)

სამუშაო ადგილზე ინტერპერსონალური ურთიერთობები შესაძლებელია გაიმიჯნოს ორი მიმართულებით: ვერტიკალური და ჰორიზონტალური. ვერტიკალური ინტერპერსონალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში დამახასიათებელია სუბორდინაციულად სხვადასხვა თანამდებობის მქონე თანამშრომელთა კომუნიკაციის დროს. რაც შეეხება ჰორიზონტალურ

ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, ის გულისხმობს თანამდებობრივად დაახლოებით ერთიდაიმავე საფეხურზე მყოფ პირთა კომუნიკაციას სამუშაო ადგილზე. (Postmes, Tanis, & Wit, 2001) ინტერპერსონალური ურთიერთობების ამ კუთხით დიფერენცირების საჭიროება გამოუწვეულია იმით, რომ შესაძლებელია მათ განსხვავებული გავლენა ჰქონდეთ შრომით კმაყოფილებაზე და ზოგადად, თანამშრომელთა სამუშაო განწყობაზე. მაგალითისთვის: 2019 წელს ისლანდიაში ჩატარებული კვლევის (Birgisdóttir, 2019) შედეგების მიხედვით, კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები ხელმძღვანელებთან დადებითად კორელირებს მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებაზე, თუმცა შრომით კმაყოფილებასთან კორელაცია არ არის ძლიერი, როდესაც საქმე ეხება თანამდებობრივად, მეტ-ნაკლებად, თანაბარ საფეხურზე მყოფ თანამშრომელთა შორის ურთიერთობებს. გარდა ამისა, ვერტიკალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება სხვადასხვა საკომუნიკაციო დეტალები, როგორცაა: მიმართვის ფორმა, არავერბალური კომუნიკაცია (სხეულის ენა), თვალებით კონტაქტი, მიმიკა, გამომეტყველება და ა.შ. ვერტიკალური კომუნიკაციისას ზედამხედველების გამოხატული დამოკიდებულება დაქვემდებარებული თანამშრომლის მიმართ პირდაპირ აისახება ამ უკანასკნელის სამუშაო განწყობაზე დადებითად ან უარყოფითად. (Dugguh, S. I., & Dennis, A., 2014) თავის მხრივ, ვეისის (Weiss, H. M., 1996) მიხედვით, განწყობას და ემოციას მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ინდივიდის ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე. ეს სამუშაო განწყობები და ემოციები კი, უპირველესად, ინტერპერსონალური ურთიერთობებით იწარმოება. (Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996)

ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებული კვლევების მიხედვით, კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები ორგანიზაციაში მჭიდროდ არის დაკავშირებული, როგორც ამ ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებასთან, ისე ინდივიდის პერსონალურ და პროფესიულ

განვითარებასთან. (Okoro, Washington, & Thomas, 2017) (Reich & Hershcovis, 2011) გარდა ამისა, სამუშაო ადგილზე ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება დადებითად აისახება, როგორც სამუშაო პროდუქტიულობაზე, ისე თანამშრომლთა ფსიქოლოგიურ განწყობებზე. (Abugre, 2011) (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009) შესაბამისად, წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევის მიზნის მისაღწევად, რომელიც შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრის კუთხით ინტერპერსონალური ურთიერთობების როლის შესწავლისკენ არის მიმართული, მნიშვნელოვანია გავიგოთ, თუ როგორია ადმინისტრაციული პერსონალის როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება კვლევის ფარგლებში შერჩეულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

მიმოხილული სამეცნიერო ლიტერატურის გათვალისწინებით, შესაძლებელია თამამად ითქვას, რომ ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ორგანიზაციული კულტურის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია, რომელსაც აუცილებლად უნდა ჰქონდეს კავშირი ინდივიდის შრომით კმაყოფილებასთან, თუმცა ამ კავშირის შინაარსობრივ სტრუქტურასთან დაკავშირებით, სამეცნიერო ლიტერატურაში რაიმე შეთანხმებული აზრი არ არსებობს. ჰერცბერგის (Herzberg, 1968) მიხედვით, ინტერპერსონალური ურთიერთობები, როგორც შრომითი კმაყოფილების გარეგანი (ან ჰიგიანური) ფაქტორი არ შეიძლება განხილული იყოს, როგორც შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი მდგენელი. ჰერცბერგთან ინტერპერსონალური ურთიერთობებით უკმაყოფილება დაკავშირებულია შრომით უკმაყოფილებასთან, ხოლო კმაყოფილება - სამსახურის მიმართ ნეიტრალურ დამოკიდებულებასთან. თუმცა ამ დებულებას ყველა ავტორი არ იზიარებს. მაგალითად, ლოკი (Locke, 1940) და სპექტორი (Spector, 1997) ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, სამუშაო ადგილზე, შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად განიხილავენ. მათ შორის, საქართველოში 2016 წელს



ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევის „განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი და შრომითი კმაყოფილება საქართველოში“ შედეგების მიხედვით, სოციალური კაპიტალი სამუშაო ადგილზე მნიშვნელოვნად კორელირებს შრომით კმაყოფილებასთან. (ამაშუკელი, ლეჟავა, & გუგუშვილი, 2016) აგრეთვე, აღსანიშნავია, 1986 წელს გამოქვეყნებული მასშტაბური კვლევა: „კომუნიკაციით კმაყოფილება, შრომითი კმაყოფილება და შრომის ნაყოფიერება“, რომლის ფარგლებშიც 327 ჰოსპიტალის ექთნები გამოიკითხეს ამერიკის შეერთებულ შტატებში და დაასკვნეს, რომ შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობებით ან/და კომუნიკაციით კმაყოფილება, ერთი მხრივ, დადებითად ზემოქმედებს შრომით კმაყოფილებასთან და, მეორე მხრივ, მნიშვნელოვნად ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. (Pincus, J. D., 1986) თუმცა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, ეს მიმართებები და თავად ინტერპერსონალური ურთიერთობებსა და შრომით კმაყოფილებას შორის არსებული კორელაციის სტრუქტურა, შესაძლებელია იცვლებოდეს იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის ორგანიზაციის თანამშრომლებზეა საუბარი, რა სფეროში ფუნქციონირებს ეს ორგანიზაცია და ა.შ. ამდენად, წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილი მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვანია გავიგოთ, როგორი მიმართება არსებობს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებსა და შრომით კმაყოფილებას შორის, კერძოდ, როგორ ზემოქმედებს ადმინისტრაციული პერსონალის ინტერპერსონალური ურთიერთობები, უშუალოდ, უმადლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

## თავი II. კვლევის მეთოდოლოგია

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილი საკვლევი საკითხის შინაარსობრივი სპეციფიკიდან გამომდინარე, კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა მონაცემთა შეგროვების თვისებრივი მეთოდი - სიღრმისეული ინტერვიუ. აღნიშნული მეთოდის მთავარი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის შესაძლებლობას გვაძლევს მივიღოთ მაქსიმალურად ღრმა და მრავლისმომცველი ინფორმაცია საკვლევი საკითხის ირგვლივ, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად ზრდის იმის ალბათობას, რომ მონაცემთა შეგროვების პროცესში იდენტიფიცირდეს ისეთი თემები და საკითხები, რომელთა წინასწარ განსაზღვრა და მონაცემთა შეგროვების რაოდენობრივი მეთოდებისთვის დამახასიათებელი სოციალური კვლევის ინსტრუმენტებით შესწავლა შეუძლებელი იქნებოდა. გარდა ამისა, წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევი კითხვები ფოკუსირებულია საკვლევი საკითხის შინაარსობრივი შესწავლისკენ და თითოეულ მათგანს დაესმის კითხვა „როგორ“. ამ ტიპის კითხვებზე პასუხების მისაღებად და მონაცემთა შესაგროვებლად, შეიძლება ითქვას, რომ წინამდებარე სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში შერჩეული კვლევის მეთოდი რელევანტურია. მათ შორის, იმ თვალსაზრისითაც, რომ სიღრმისეული ინტერვიუ, როგორც წესი, სწორედ ამგვარი საკვლევი საკითხების შესასწავლად გამოიყენება, რომლის დროსაც საკვლევი კითხვები არა რაოდენობრივი (მაგ: რამდენი?), არამედ შინაარსობრივი ხასიათისაა. (ზურაბიშვილი, 2006)

კვლევის ფარგლებში პირისპირი ინტერვიუების ჩასატარებლად წინასწარ შემუშავდა სადისკუსიო გეგმა<sup>2</sup>. (იხ. დანართი #1) მოცემული სოციალური კვლევის ინსტრუმენტი შესაძლებლობას იძლევა მეტ-ნაკლები სიზუსტით წინასწარ განვსაზღვროთ ჩასატარებელი ინტერვიუების სავარაუდო განვითარება. იმის მიუხედავად, რომ სიღრმისეული ინტერვიუ არ

---

<sup>2</sup> კვლევის მიზნებისა და ამონაცანების შესაბამისად წინასწარ შემუშავებული კითხვების ჩამონათვალი (ზურაბიშვილი, 2006)

ხასიათდება მკაცრი მოთხოვნებით, მაგალითად, კითხვების თანმიმდევრობის ან ზუსტი ფორმულირების ნაწილში და ის, ერთი შეხედვით, თავისუფალ საუბარს მოგვაგონებს ორ ადამიანს შორის, სადისკუსიო გეგმა მაინც მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, იმასათვის, რომ არ დარჩეს ყურადღების მიღმა რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხი და მეორე მხრივ, პირისპირი ინტერვიუ წარიმართოს საჭირო მიმართულებით, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. რობერტ ვაისის თანახმად, სიღრმისეული ინტერვიუ არის თანამშრომლობის პროცესი რესპონდენტსა და მკვლევარს შორის, რომლის დროსაც მკვლევარი ეხმარება რესპონდენტს გასცეს კვლევის ინტერესების შესაბამისი ინფორმაცია. (Weiss, 1995) ამ შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად, სადისკუსიო გეგმა დაიყო სამ ნაწილად, წინამდებარე ნაშრომის ფარგლებში წარმოდგენილი კვლევის ამოცანების მიხედვით.

- **რესპონდენტის სოციალური პროფილი** - ამ ნაწილში გაერთიანდა დემოგრაფიული ხასიათის შეკითხვები (რესპონდენტის ასაკი, სქესი, ფორმალური განათლების საფეხური, სამუშაო სტაჟი, ოჯახური მდგომარეობა), რამაც მნიშვნელოვანი მონაცემების შეგროვების შესაძლებლობა მომცა კვლევის შედეგების ანალიზისთვის. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით, შესაძლებელი გახდა იმის დადგენა, თუ როგორ იცვლება საკვლევი საკითხის მიმართ რესპონდენტთა დამოკიდებულებები ასაკის, სქესის ან ფორმალური განათლების საფეხურის მიხედვით.
- **რესპონდენტის ზოგადი შრომითი კმაყოფილება** - სადისკუსიო გეგმის მოცემული ნაწილში წარმოდგენილი კითხვები მიმართული იყო სამუშაო ადგილის მიმართ რესპონდენტის ინდივიდუალური დამოკიდებულების შესასწავლად და დეტალური ინფორმაციის მისაღებად იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორია რესპონდენტის შრომითი კმაყოფილება და შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი რომელი ფაქტორებია მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი. კითხვების

შინაარსი შესაბამისობაში მოდიოდა წინამდებარე ნაშრომში განხილულ სამეცნიერო ლიტერატურასთან და შესაძლებლობას ქმნიდა საუბარი წარმართულიყო კვლევის ამოცანების შესაბამისად.

- **რესპონდენტის ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება და ინტერპერსონალური ურთიერთობების მიმართება შრომით კმაყოფილებასთან** - სადისკუსიო გეგმის ეს ნაწილი მოტივირებული იყო დაედგინა რესპონდენტის ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება და თავად ინტერპერსონალური ურთიერთობების როლი შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში, თუ როგორ ზემოქმედებს ინტერპერსონალური ურთიერთობები მომუშავის ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე და როგორია ამ ზემოქმედების შინაარსობრივი სტრუქტურა.

პირისპირი ინტერვიუებისთვის შეირჩა ერთი კერძო და ერთი სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ადმინისტრაციის საშუალო რგოლის 10-10 თანამშრომელი. შერჩევა განხორციელდა „თოვლის გუნდის“ პრინციპით, რაც სოციოლოგიური კვლევის ერთ-ერთი ყველაზე აპრობირებული შერჩევის ტიპია. სამიზნე ჯგუფის „თოვლის გუნდის“ პრინციპით შერჩევა პროცედურულად გულისხმობს შემდეგს: თავდაპირველად, მკვლევარი შემთხვევითობის პრინციპით არჩევს რესპონდენტთა საწყის ჯგუფს, შემდეგ ეტაპზე კი რესპონდენტთა საწყისი ჯგუფის წევრების დახმარებით, მკვლევარს ახალი კონტაქტების და შესაბამისი კანდიდატების მოძიების შესაძლებლობა ეძლევა. (დურგლიშვილი, 2006) იგივე პროცედურა შესაძლებელია რამდენჯერმე განმეორდეს კვლევის მასშტაბურობის შესაბამისად, თუმცა, ჩვენს შემთხვევაში ამის საჭიროება არ ყოფილა. რაც შეეხება შერჩევის კრიტერიუმს, რაც შესაძლებლობას მოგვცემდა შერჩეული რესპონდენტები, როგორც ზემოთ აღინიშნა, აუცილებლად ყოფილიყვნენ საშუალო რგოლის მენეჯერები, გამოვიყენე მათი ოფიციალური თანამდებობის დასახელებები შემდეგნაირად: შერჩეული რესპონდენტის თანამდებობის დასახელებაში არ

ფიქსირდებოდა მაღალი ადმინისტრაციული სამსახურებრივი პოზიციის მიმანიშნებელი სიტყვა როგორცაა: „უფროსი“, „ხელმძღვანელი“, „დირექტორი“ და ა.შ. სამიზნე ჯგუფის ამ კრიტერიუმებით განსაზღვრამ შესაძლებლობა მოგვცა უფრო მრავალმხრივი ინფორმაცია შეგვეგროვებინა როგორც ვერტიკალურ, ისე ჰორიზონტალურ ინტერპერსონალური ურთიერთობებთან დაკავშირებით. რაც შეეხება შერჩეულ საკვლევ ველებს, მნიშვნელოვანი იყო გაგვეჩვენა როგორ იცვლება რესპონდენტთა დამოკიდებულებები საკვლევის საკითხის მიმართ, დამსაქმებელი ორგანიზაციის ტიპის მიხედვით, ამიტომ კვლევის ფარგლებში შეირჩა ერთი კერძო და ერთი სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში სავსე სამუშაოები მიმდინარეობდა 2020 წლის 10 ივლისიდან, 10 აგვისტომდე პერიოდში. ჯამში, ელექტრონულ მოწყობილობაზე ჩაიწერა 20 სიდრმისეული ინტერვიუ ორ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულების საშუალო რგოლის ადმინისტრაციის თანამშრომლებთან. შერჩეულ რესპონდენტებთან ინტერვიუების ჩატარების ადგილად განისაზღვრა მათივე სამსახურის ტერიტორია იმისათვის, რომ უცხო გარემოს რაიმე ნეგატიური გავლენა არ ჰქონოდა რესპონდენტების პასუხებზე. კვლევაში მონაწილეობა იყო სრულიად კონფიდენციალური და თითოეულ მათგანს წინასწარ განემარტა ამის შესახებ, ასევე, მიღებულ იქნა ნებართვა ინტერვიუების ელექტრონულ მოწყობილობაზე ჩაწერასთან დაკავშირებით.

## **2.1 კვლევის ლიმიტები**

სამაგისტრო კვლევის შედეგად მოპოვებული მონაცემების თემატური ანალიზისას განვითარებულ მსჯელობაზე, შესაძლებელია გავლენას ახდენდეს ის ფაქტი, რომ მე, თავად წარმოვადგენ კვლევის შერჩევით ერთობლიობას, იმდენად რამდენადაც დასაქმებული ვარ კვლევის ფარგლებში შერჩეულ ერთ-ერთ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, საშუალო რგოლის ადმინისტრაციულ პოზიციაზე და

შესაბამისად, ზოგიერთ გამოკითხულ რესპონდენტთან მკავშირებს პირადი ნაცნობობა, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ეს გარემოება სამაგისტრო კვლევაზე მუშაობის დასაწყისშივე იდენტიფიცირდა, როგორც კვლევის რისკი და ყველა შემდგომ ეტაპზე მაქსიმალურად ვცდილობდი ამ რისკის განეიტრალებას. მაგალითად, ინტერვიუებისას, სადისკუსიო გეგმაში წარმოდგენილი საკითხების განხილვის დაწყებამდე, მკაფიოდ ვაკეთებდი აქცენტს კვლევის კონფიდენციალობაზე, მონაცემების დაცულობაზე და ა.შ.

გარდა ამისა, კვლევის ლიმიტად შესაძლებელია განვიხილოთ მცირე შერჩევა. სავარაუდოა, რომ უფრო მასშტაბური შერჩევის შემთხვევაში, ინტერვიუებისას გამოიკვეთებოდა დამატებითი საკითხები, რომელთა გათვალისწინებაც მონაცემთა ანალიზისას, წარმოდგენილი სოციალური პრობლემის უფრო მრავალმხრივი შესწავლის შესაძლებლობას მოგვცემდა.

კვლევის ლიმიტად ასევე შესაძლებელია მოვიაზროთ ის გარემოება, რომ გამოკითხული რესპონდენტების მნიშვნელოვანი ნაწილი დაბალი სამუშაო სტაჟით გამოირჩეოდა და ინტერვიუების მიმდინარეობისას, ზოგიერთი კითხვაზე არ ქონდათ ჩამოყალიბებული აზრი ან პოზიცია მცირე სამუშაო გამოცდილების გამო.

### თავი III. კვლევის შედეგების ანალიზი

კვლევის ფარგლებში ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუებისგან მიღებული მონაცემების შინაარსობრივი ანალიზისთვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანი იყო ამ მონაცემების შესაბამისი დამუშავება კვლევის მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინებით. ამ კუთხით დაიგეგმა და განხორციელდა გარკვეული ღონისძიებები. უპირველესად, დიქტოფონზე ჩაწერილი ინტერვიუები აღვადგინე ტრანსკრიპტების სახით, რამაც შესაძლებლობა მომცა, მიზნობრივი კოდირების საშუალებით სავსე სამუშაოების შედეგად მიღებული ინფორმაცია თემატურად დამეჯგუფებინა:

- ზოგადი შრომითი კმაყოფილება
- შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები და მათი მნიშვნელობა შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში

მიღებული ინფორმაციის თემატურ ბლოკებში გადანაწილებამ, მნიშვნელოვნად გაამარტივა კვლევის ფარგლებში შეგროვებული მონაცემების თანმიმდევრული ანალიზი და, მეორე მხრივ, მინიმუმამდე შეამცირა იმის ალბათობა, რომ რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხი ყურადღების მიღმა დარჩენილიყო.

კვლევის ფარგლებში მონაცემთა დამუშავების მეორე ეტაპზე, განხორციელდა მიღებული ინფორმაციის ტიპოლოგიზაცია, რის შედეგადაც იდენტიფიცირდა გამოკითხული რესპონდენტების როგორც განსხვავებული, ისე შინაარსობრივად მსგავსი მოსაზრებები სადისკუსიო გეგმაში წარმოდგენილი საკითხების მიმართ. ინფორმაციის ტიპოლოგიზაცია, საჭირო გახდა იმისათვის, რომ კვლევის შედეგების ანალიზისას დაგვედგინა, თუ როგორ იცვლება გამოკითხული რესპონდენტების შეხედულებები საკვლევი საკითხის მიმართ

დემოგრაფიული მოცემულობების (ასაკი, სქესი, ფორმალური განათლების საფეხური და ა.შ.) მიხედვით. გარდა ამისა, იქიდან გამომდინარე, რომ სიღრმისეული ინტერვიუები ჩაიწერა როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ადმინისტრაციულ პერსონალთან, მონაცემთა დამუშავების ზემოთ ხსენებული მეთოდი, ამ კუთხითაც მნიშვნელოვანია. კერძოდ, ეს შესაძლებლობა გვაძლევდა ორი, გარკვეული თვალსაზრისით ერთმანეთისგან განსახვავებული საკვლევო ველიდან შეგროვებული მონაცემები ერთმანეთისთვის შეგვედარებინა.

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში შერჩეული თვისებრივი კვლევის მეთოდის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე, მოცემულ თავში წარმოდგენილია მოპოვებული მონაცემების თემატური ანალიზი, რაც გულისხმობს იმას, რომ საკვლევო საკითხის ირგვლივ აკუმულირებული ინფორმაცია თვისებრივად დამუშავდა ზემოთ ჩამოთვლილი თემატური ბლოკების შესაბამისად და არა რაოდენობრივად. (ზურაბიშვილი, 2006) გამოიკვეთა ძირითადი ტენდენციები, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები და ა.შ. ანალიზი მეტწილად დაეფუძნა წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილ თეორიებს და მიმოხილულ სამეცნიერო ლიტერატურას. ამ პროცესში, იდენტიფიცირდა გარკვეული კვლევითი მიგნებები საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით, რომელთა შესაბამისი არგუმენტაციისთვის გამოყენებულია ამონარიდები რესპონდენტთა ინტერვიუებიდან.

### **3.1 ზოგადი შრომითი კმაყოფილება**

მონაცემთა დამუშავების პირველივე ეტაპზე გამოიკვეთა ერთი მნიშვნელოვანი გარემოება, რომ გამოკითხული რესპონდენტების უმრავლესობა ნაწილობრივ ან უმეტესად კმაყოფილია საკუთარი სამსახურით, თუმცა საკუთარი სამსახურის მიმართ ინდივიდუალური დამოკიდებულების აღწერისას ისინი ხშირად იყენებდნენ ისეთ ტერმინებს, როგორცაა: „საერთო ჯამში“, „შეიძლება ითქვას“, „საბოლოოდ“ და ა.შ. რაც გვაფიქრებინებს, რომ ერთმნიშვნელოვნად შეჯერებული დადებითი ან უარყოფითი დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ სამიზნე ჯგუფში



ფაქტობრივად არ გვხვდება, თუმცა უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ტენდეციურად, სამსახურის მიმართ დამოკიდებულების ვექტორი უფრო დადებითისკენ იხრება, ვიდრე უარყოფითისკენ:

„ჩემი დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ, ასე თუ ისე პოზიტიურია. ჩემთვის სასიამოვნოა, რომ უნივერსიტეტში ვმუშაობ, მაგალითად: პრესტიჟულობის კუთხით. ჩემი აზრით ეს მნიშვნელოვანია, ასევე მნიშვნელოვანია მეგობრული და პროფესიონალური გარემო, როდესაც შანსი გაქვს განვითარდე როგორც პიროვნულად, ისე კარიერული კუთხით, როდესაც გისმენენ და შენს იდეებს იზიარებენ და შესაძლებლობებს გაძლევენ რომ ახალ და საინტერესო საქმიანობას დაეუფლო. მეგობრული გარემო და პრესტიჟულობა კი, მაგრამ დანარჩენების ნაკლებობა ჩემს სამსახურში ნამდვილად არის, რაც ქმნის დისკომფორტს, მაგრამ საბოლოოდ, სამსახურით უკმაყოფილო ვარ მეთქი, ნამდვილად ვერ ვიტყვი“ (რესპონდენტი #12, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულების კუთხით მნიშვნელოვანი განსხვავების იდენტიფიცირება ვერ ხერხდება გამოკითხული რესპონდენტების ასაკისა და სქესის მიხედვით, თუმცა კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე მცირედი სხვაობა იკვეთება დამსაქმებელი ორგანიზაციის სტატუსის შესაბამისად. კვლევის ფარგლებში შერჩეულ სახელმწიფო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებული ადმინისტრაციული პერსონალი ტენდეციურად ნაკლებად დადებითად აფასებს თავის დამოკიდებულებას სამსახურის მიმართ, კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციულ პერსონალთან შედარებით.

„ამჟამინდელი სამსახურით, შეიძლება ითქვას, რომ მხოლოდ ნაწილობრივ ვარ კმაყოფილი. არის რაღაცეები რაც მართლა მომწონს ჩემს სამსახურში, მაგალითად სტაბილურობის განცდა, მეგობრული სამუშაო გარემო, სოციალური ურთიერთობები, ნორმალური ანაზღაურება, მაგრამ სინამდვილეში მგონია, რომ გაცილებით მეტს ვიმსახურებ და სამსახურსაც აქვს გაცილებით მეტი რესურსი თანამშრომლების მოტივაციაზე ზრუნვის კუთხით, ვიდრე იყენებს. არ ვიცი სად არის პრობლემა, შეიძლება არ არის ნება, შეიძლება არ არის საკმარისი კომპეტენცია. ჩემს სამსახურში ცალსახად არ მომწონს ის, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის ძალიან გაწელილი, დიდი ბიუროკრატიაა ერთი სიტყვით, რაც მიკარგავს ენთუზიაზმს. ასევე დაწინაურების პერსპექტივის არ არსებობა, არ მაქვს ადეკვატური და დროული უკუკავშირი ჩემზე გამოცდილი ადამიანებისგან, რომლებთანაც რაიმეს ვისწავლიდი და განვითარდებოდი. კიდევ ბევრი რამეა, მაგრამ საერთო ჯამში მთავარი პრობლემა ისაა, რომ ვერც ჩემს აქამდე დაგროვილ ადამიანურ რესურსებს იყენებენ და არც ამ რესურსების განვითარებაზე ზრუნავენ დიდად.“  
(რესპონდენტი #8 სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

ეს განსხვავება შესაძლებელია ედვინ ლოკის “გავლენის დიაპაზონის თეორიაში“ განვითარებული მეცნიერული აზრის მიხედვით განვიხილოთ, რომლის თანახმადაც, ინდივიდის შრომითი კმაყოფილება განისაზღვრება სამსახურეობრივი მოლოდინებისა და მიღებული რეზულტატის თანაფარდობის მიხედვით. (Locke, 1976) შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში საშუალო რგოლის ადმინისტრაციულ პოზიციებზე დასაქმებულ ადამიანებს უფრო დიდი მოლოდინები აქვთ სამსახურის მიმართ, ვიდრე იმავე პოზიციებზე დასაქმებულ, კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების

თანამშრომლებს. ამის თქმის საფუძველს რამდენიმე მნიშვნელოვანი გარემოება იძლევა, მაგალითად: როგორც ზემოთ მოყვანილ ამონარიდებში იკითხება, რესპონდენტები (ორივე მათგანი სახელმწიფო უნივერსიტეტშია დასაქმებული) ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემად სამსახურში, ადამიანური და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების ნაკლებობას განიხილავენ, თუმცა იგივე სურათი არ იკვეთება კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების თანამშრომლების შემთხვევაში. რესპონდენტები კერძო უნივერსიტეტიდან მოცემულ საკითხზე ნაკლებად აკეთებენ აქცენტს სამსახურის უარყოფით მხარეებზე საუბრისას. იმის მიუხედავად, რომ პროფესიული განვითარების და კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ღონისძიებებთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე, ძირითადად, შემდეგი შინაარსის პასუხები მივიღეთ:

„განათლების დეპარტამენტის შიგნით, ხელმძღვანელის მხრიდან რამდენჯერმე დებულების ნორმების განხილვას თუ არ ჩავთლით ან კონკრეტული ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებულ რამდენიმე მინი-ტრენინგს, რაც სამუშაო პროცესი უფროა, ჩემი აზრით, ვიდრე პროფესიული განვითარებისთვის დაგეგმილი ღონისძიება, სხვა არაფერი მახსენდება. იყო საუბრები გასვლით ტრენინგზე თუმცა ჯერ არ განხორციელებულა“

ამდენად, შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კერძო უნივერსიტეტის საშუალო რგოლის ადმინისტრაციული პერსონალის შედარებით მაღალი შრომითი კმაყოფილება გამოწვეულია იმ ფაქტით, რომ მათ შედარებით ნაკლები მოთხოვნები და მოლოდინები აქვთ თავინთი სამსახურის მიმართ. გარდა ამისა, სახელმწიფო უნივერსიტეტში დასაქმებულ სამიზნე ჯგუფთან ინტერვიუებისას გამოიკვეთა ერთი მნიშვნელოვანი და მათივე შეფასებით, მეტად პრობლემატური საკითხი, რაც ძირითადად, ხელმძღვანელების მხრიდან არასათანადო უკუკავშირს და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უკავშირდება:

„გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის ძალიან გაჭიანურებული, რაღაც იდეა რომ გაქვს და ამ იდეას გააცნობ ხელმძღვანელობას, თუ პირისპირ არის კომუნიკაცია უცებ მოგისმენენ თავს დაგიქნევენ, მაგრამ შინაარსობრივ უკუკავშირს აღარ უნდა ელოდო. სიგიჟეა, მაგრამ უარსაც არ გეუბნებიან ხშირად და არც კის, რა თქმა უნდა. თუ ძალიან მოინდომე და ყველა შეაწუხე შეიძლება პროცესი დაძრა, მაგრამ ამას ძალიან ბევრი დრო, ნერვები და გამძლეობა ჭირდება. ეს ხდება არა მხოლოდ იდეების ამბავში, ისეც, აი ყოველდღიურ საქმეშიც, რაღაც კითხვა თუ გაგიჩნდა ან დაზუსტება მოგინდა რაღაცის რთულად იღებ პასუხებს“ (რესპონდენტი #3, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

უკუკავშირთან და გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან დაკავშირებით, განსაკუთრებული უკმაყოფილება არ გვხვდება კერძო უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან, რაც გვაფიქრებინებს, რომ ნაკლები ბიუროკრატია და შედარებით კარგი უკუკავშირი კიდევ ერთი შესაძლო მიზეზია იმისა, თუ რატომ იკვეთება უფრო მაღალი შრომითი კმაყოფილება მათთან თანამდებობრივად იმავე ადმინისტრაციულ პოზიციებზე დასაქმებულ სახელმწიფო უნივერსიტეტის თანამშრომლებთან შედარებით:

„საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლა ჩვენთან შედარებით მარტივად მიმდინარეობს, მაინც პატარა უნივერსიტეტია და დიდი ბიუროკრატია არაა. თუ, დავუშვათ, რაიმეზე პასუხი მიგვიანდება და ეს საქმეს აფუჭებს, შემოდის ავდგე და პირდაპირ დავურეკო ჩემს უშუალო უფროსს და მოვთხოვო დროული რეაგირება. მარტო მე არა, ყველა ასე ვართ. ასე ვთქვათ, ეს მიღებულია ჩვენთან ანუ მე ვგულისხმობ საქმიან უკუკავშირს და ისე, შექებას ან ასეთ რამეს ნაკლებად უნდა ელოდო. ჩემმა უფროსმა იცის ხოლმე მადლობის თქმა და ესეც სასიამოვნოა, პრინციპში“. (რესპონდენტი #7, კერძო უნივერსიტეტი)

შინაარსობრივად სხვა მნიშვნელოვანი განსხვავება სხვადასხვა უნივერსიტეტში დასაქმებულ რესპონდენტების პასუხებს შორის არ იკვეთება. მათ შორის, არც სამსახურის მიმართ ინდივიდუალური დამოკიდებულების მაფორმირებელ, ყველაზე მნიშვნელოვან გარემო ფაქტორებთან მიმართებაში, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ჩატარებული კვლევის მეთოდოლოგიისა და მცირე მასშტაბების გათვალისწინებით, შეუძლებელია მიღებული შედეგების განზოგადება, წინამდებარე ქვეთავში წარმოდგენილი განსხვავებებზე გავლენა შესაძლებელია, გარდა ორგანიზაციის სამართლებრივი სტატუსისა (კერძო ან სახელმწიფო) კიდევ ბევრ ფაქტორს ჰქონოდა, მაგალითად: სტუდენტების ან შესაბამის ადმინისტრაციულ პოზიციებზე დასაქმებულების რაოდენობას, რაც ანალიზისას გათვალისწინებული არ იყო.

### **3.2 შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები**

კვლევის ფარგლებში მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე ფაქტორი, რომლებზეც ყველაზე მეტად კეთდებოდა აქცენტი (დადებით ან უარყოფით კონტექსტში) სამიზნე ჯგუფთან ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუების დროს და თითოეული მათგანი განვიხილოთ, წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილი სამეცნიერო ლიტერატურის მიხედვით. უპირველესად, აღსანიშნავია თავად სამუშაოს (work itself) შინაარსობრივი მახასიათებლები და მისი ზემოქმედება შრომით კმაყოფილებაზე. როგორც კვლევის შედეგებით დგინდება, გამოკითხული რესპონდენტებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თავიანთი სამსახური, როგორც შესაძლებლობა: აკეთონ საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმე და გარკვეული თვალსაზრისით, მონაწილეობა მიიღონ უმაღლესი განათლების წარმოების პროცესში.

„ჩემთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ისეთ პროცესში ვარ ჩართული, რომელსაც კეთილშობილური მიზნები აქვს, ანუ რაღაც

ძალიან მნიშვნელოვანს ემსახურება და უმაღლესი განათლება ჩემთვის ასეთი რამეა და ალბათ ყველასთვის და არა მხოლოდ ჩემთვის“ (რესპონდენტი #17, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

გარდა ამისა, მიღებული პასუხების მიხედვით, ტენდენციურად, იკვეთება მოსაზრება, რომ უნივერსიტეტში დასაქმება დადებითად აისახება მათ სოციალურ სტატუსზე საზოგადოებაში.

„ ... ვფიქრობ პრესტიჟულობაც ერთ-ერთი ინდიკატორია, რაც დადებითად განმაწყობს ჩემი სამსახურის მიმართ, იმიტომ რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებაში მუშაობა, ჩემთვის, სიამაყის განცდასთან ასოცირდება და ბევრი პრობლემატური დეტალის მიუხედავად მაინც ძალიან სასიამოვნოა, რომ ამ მიმართულებით ვარ დასაქმებული, მიყვარს როცა მეკითხებიან ხოლმე სამსახურზე“ (რესპონდენტი #14, კერძო უნივერსიტეტი)

ასევე, მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა აკადემიური სივრცე და ის სოციალური კაპიტალი, რომლის დაგროვების შესაძლებლობასაც ეს სივრცე იძლევა. გარდა ამისა, საყურადღებო აქცენტები დაისვა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ აღიქვამენ რესპონდენტები თავიანთ სამუშაოს, საინტერესოების კუთხით: ძირითად შემთხვევებში, ისინი ფიქრობენ, რომ მათი ყოველდღიური საქმიანობა უმეტესად რუტინული და ნაკლებად საინტერესოა, თუმცა კარიერულ განვითარებასთან ერთად იმედოვნებენ, რომ საქმეც უფრო საინტერესო გახდება.

„საინტერესო... არ ვიცი, უფრო რუტინულს დავარქმევდი ამ ეტაპზე, ხანდახან საინტერესო გამოვლინებებით. აი მაგალითად, ახლა ბოლოს ონლაინ სწავლებაზე რომ გადავედით, ეს რაღაც ახალი გამოწვევა იყო და საინტერესოდ მახსენდება, თავიდან ბოლომდე ჩართული ვიყავი პროცესში. იცი რა არის, გამოწვევების ნაკლებობა და ამიტომ ხდება საქმე რუტინული. ასეთი გამოწვევები კი

ძირითადად ხელმძღვანელობას აქვს, ჩვენ უფრო მათ დავალებებს ვასრულებთ“ (რესპონდენტი #5, კერძო უნივერსიტეტი)

თავად სამუშაო, როგორც შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორი, ჰერცბერგის „ორფაქტორიან თეორიაში“ წარმოდგენილია, როგორც მოტივაციური ფაქტორი, რომელიც პირდაპირ კორელირებს შრომით კმაყოფილებასთან და თავის თავში აერთიანებს შემდეგ კომპონენტებს: საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი და ღირებული საქმე, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა, ორგანიზაციური კულტურის თანხვედრა პერსონალურ ღირებულებებთან და ა.შ. (Herzberg, 1967) „ორფაქტორიანი თეორიის“ ფარგლებში განვითარებული სამეცნიერო აზრი, იმასთან დაკავშირებით, რომ სამსახურის შინაგანი მახასიათებლები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს მომუშავეს შრომით კმაყოფილებაზე, შესაბამისობაშია წინამდებარე სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში მიღებულ მონაცემებთან. როგორც ზემოთ მოყვანილი ამონარიდებიდანაც კარგად ჩანს, თავად სამუშაო და მისი საქმიანობის შინაარსით კმაყოფილება დიდ როლს ასრულებს სამსახურის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების ფორმირების პროცესში. როგორც აღმოჩნდა, გამოკითხული რესპონდენტებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ რას საქმიანობს მათი დამსაქმებელი ორგანიზაცია, რა მიზნებს ემსახურება და როგორია ამ მიზნების თანხვედრა პერსონალურ ღირებულებათა სისტემასთან.

„მგონი უკვე ვისაუბრე ნაწილობრივ ღირებულებებზე, მაგრამ შემძლია აქ უფრო განვავრცო. ჩემი დამსაქმებელი ორგანიზაცია, დიდი, ტრადიციული ღირებულებების მატარებელია, ჩვენ, როგორც ორგანიზაცია პასუხისმგებლები ვართ ადამიანების მომავალზე, გარკვეულ წილად, უფრო სიღრმეებში თუ შევალთ ქვეყნის მომავალზეც. ნებისმიერი საქმის გაკეთებისას, ვციდლობ, რომ ეს სულ მახსოვდეს, ჩემი საქმიანობის მიხედვით შეიძლება ასე

პირდაპირ ვერ დავინახოთ კორელაცია იმასთან რაც ვახსენე, მაგრამ ყველაფერი კავშირშია ერთმანეთთან და ეს ხდის ჩემს სამსახურს საინტერესოს და საპასუხისმგებლოს, იმის მიუხედავად რომ ყოველდღიური საქმე შეიძლება რუტინული იყოს“ (რესპონდენტი # 11, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

შინაარსობრივად, იმავე საკითხებზე მსჯელობა ვითარდება ოლდემის და ჰეკმანის „სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის“ თეორიის ფარგლებშიც. მოცემულ თეორიაში წარმოდგენილია „სამუშაოს რაობა“, როგორც ერთ-ერთი მახასიათებელი (ხუთიდან), რომელიც თავის თავში, ძირითადად, სამსახურის საზოგადოებრივ სარგებლიანობას მოიაზრებს - მოცემული მახასიათებლით კმაყოფილება განპირობებულია იმით, თუ როგორ აფასებს ინდივიდი დამსაქმებელი ორგანიზაციის ფუნქციონირებას ამ თვალსაზრისით. (Oldham & Hackman, 1980) როგორც ზემოთ მოყვანილი გარემოებებიდან ირკვევა, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, საშუალო რგოლის ადმინისტრაციულ პოზიციებზე დასაქმებული ადამიანებისთვის აღნიშნული გარემო-ფაქტორით კმაყოფილება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს, ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე და უნდა ვივარაუდოთ, რომ გარკვეული თვალსაზრისით, სხვა ფაქტორებით უკმაყოფილების გადაფარვაც შეუძლია. საუბარია იმაზე, რომ კვლევის ფარგლებში შეგროვებული მონაცემების ანალიზისას, ცალსახად გამოიკვეთა შემდეგი გარემოება: გამოკითხული რესპონდენტები, სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულების მწარმოებელი ცალკეული ფაქტორებით უკმაყოფილების ან ნაკლებად კმაყოფილების მიუხედავად, ზოგადი შრომითი კმაყოფილების კუთხით, თავიანთ განწყობებს სამსახურის მიმართ, მაინც დადებითად აფასებენ. ეს მოცემულობა ედვინ ლოკის „გავლენის დიაპაზონის თეორიის“ მიხედვით შემდეგნაირად აიხსნება: თითოეული ინდივიდისთვის, გარკვეული სამუშაო ფაქტორი ან ფაქტორები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრისას და მოცემული კონკრეტული ფაქტორით



კმაყოფილებას უფრო ძლიერი (დადებითი) გავლენა აქვს ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე, ვიდრე სხვა, ინდივიდისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანი სამუშაო ფაქტორებით უკმაყოფილებას ექნებოდა ზოგად შრომით უკმაყოფილებაზე. (Locke, 1976)

კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემების ანალიზით გამოიკვეთა კიდევ ერთი გარემო-ფაქტორი, რომელმაც თითქმის ყველა ჩატარებულ ინტერვიუში გაიჟღერა და რომელიც გასანკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა გამოკითხული რესპონდენტებისთვის სამუშაო ადგილზე. საუბარია მეგობრულ გარემოზე, როგორც შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ფაქტორზე სამიზნე ჯგუფში. აღსანიშნავია, რომ ასეთი სიტყვათა შეთანხმება: „მეგობრული გარემო“, წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილ შრომითი კმაყოფილების თეორიებში არ გხვდება, ამიტომ, დავინტერესდით თუ რას გულისხმობდნენ რესპონდენტები, როდესაც მოცემულ საკითხზე აკეთებდნენ აქცენტს. ძირითად შემთხვევებში, რესპონდენტების მხრიდან მეგობრული გარემო განიმარტა, როგორც კარგი არაფორმალური ურთიერთობები და ჯანსაღი დამოკიდებულებები თანამშრომლებს შორის, ასევე, ეთიკური მიმართვის ფორმები, ურთიერთპატივისცემა, ნდობა, ღიაობა და ა.შ.

„როდესაც ვახსენებ მეგობრული გარემოს, ვგულისხმობ ჯანსაღ დამოკიდებულებებს და ურთიერთობებს შიდა სტაფს შორის და ასევე ხელმძღვანელებთან. როგორ გითხრათ? კი მესმის, რომ სამსახური სამსახურია და მეგობრობა მეგობრობა, მაგრამ მთლად ასეც არაა, სამსახურში ცხოვრების უმეტეს ნაწილს ატარებ და ჩემი აზრით მნიშვნელოვანია ისეთ გარემოში ყოფნა, სადაც თანამშრომელთან შეძლებ არამხოლოდ საქმეზე საუბარს, არამედ პირობითად, შენს არასამსახუროებრივ პრობლემას გაუზიარებ ან იმის პრობლემას მოუსმენ, რჩევებს გაცვლით და ა.შ. გარდა ამისა, ღიმილიანი და დადებითი განწყობები უფრო გმატებს ენთუზიაზმს, საქმეც უფრო გიყვარდება, მოკლედ ასეთი ურთიერთობები ჩემთვის

ძალიან მნიშვნელოვანია“ (რესპონდენტი #15, კერძო უნივერსიტეტი)

როგორც ინტერვიუებიდან მიღებული პასუხებით ირკვევა, ზემოთ ჩამოთვლილი „მეგობრული გარემოს“ შემადგენელი კომპონენტები სამიზნე ჯგუფისთვის, ძირითადად, არაფორმალურ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთანაა დაკავშირებული. შესაძლებელია ითქვას, რომ ამ მიმართულებით გამოკითხული რესპონდენტების კმაყოფილება მაღალია. უმეტესად, ისინი დადებითად ან ძალიან დადებითად აფასებენ არაფორმალურ ურთიერთობებს თავიანთ თანამშრომლებთან. ზოგიერთი რესპონდენტის შემთხვევაში, აღნიშნული, სამუშაო ადგილის ერთ-ერთ მთავარ ღირებულებადაც კი მიიჩნევა.

კვლევის შედეგების ანალიზისას, გამოიკვეთა ისეთი ფაქტორებიც, რომლებიც ზოგად შრომით კმაყოფილებისთან მჭიდროდაა დაკავშირებული, თუმცა ამ ფაქტორებით კმაყოფილება სამიზნე ჯგუფში ნაკლებად შეინიშნება. ამ კუთხით, უპირველესად აღსანიშნავია ავტონომიურობის განცდა სამუშაო ადგილზე. როგორც სამიზნე ჯგუფთან ჩატარებული ინტერვიუებიდან დგინდება, მათი ყოველდღიურ საქმიანობა ძალიან მცირე დოზით არის დაკავშირებული ისეთ სამუშაო საკითხებთან, რომელთა გადაწყვეტაც დამოუკიდებლად შეუძლიათ, ხელმძღვანელობასთან შეთანხმების გარეშე.

„ბევრი ისეთი რაღაცის შეთანხმება მჭირდება ჩემს უშუალო უფროსთან, რომელზეც წინასწარ ვიცი რა პასუხსაც მივიღებ, მაგრამ მაინც საჭიროა, არადა ხშირად აკეთებენ აქცენტს იმაზე, რომ მეტი ინიციატივა უნდა გამოვიჩინოთ, მაგრამ თუ ამ ინიციატივას გამოიჩენ და რაღაცასთან დაკავშირებით დამოუკიდებლად მიიღებ გადაწყვეტილებას, შეიძლება გისაყვედურონ, ამიტომ მირჩევნია ისევ ვათანხმო საკითხები, კონფლიქტის თავიდან ასარიდებლად“ (რესპონდენტი #17, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

ოლდემის და ჰეკმანის (Oldham & Hackman, 1980) „სამუშაო მახასიათებლების მოდელის“ მიხედვით, მომუშავე ინდივიდისთვის ავტონომიურობის განცდა, მასზე დაკისრებული უფლება-მოვალეობების ფარგლებში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამსახურში და პირდაპირ მიემართება ზოგად შრომით კმაყოფილებას. ამ მნიშვნელობის გამოსარკვევად დასმულ შეკითხვაზე, ძირითადად, შემდეგი შინაარსის პასუხები მივიღეთ:

„მოდი ასე ვთქვათ, როცა მუდმივად ისე გიწევს რომ სხვის დავალებას ასრულებ, კონკრეტული წესების და კანონების მიხედვით, რაღაც კომპიუტერს ემსგავსები, არა? ამ შემთხვევაში, პასუხისმგებელი ხარ მხოლოდ იმაზე რომ ამ დავალების შესრულების დროს ის წესები და კანონები ზედმიწევნით დაიცვა და არა შინაარსზე. ეს რაღაც ეტაპზე ძალიან მომაბეზრებელი ხდება, ცხადია, როცა გაქ რესურსი მაგალითად გონებრივი ან ა.შ. გინდა რომ რაღაც ისეთი აკეთო, ხანდახან მაინც, რომლის შინაარსზეც იქნები პასუხისმგებელი და არა მხოლოდ ტექნიკურ მხარეზე“  
(რესპონდენტი #8 კერძო უნივერსიტეტი)

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომლის მიმართაც გამოკითხული რესპონდენტების უკმაყოფილება აშკარად გამოიკვეთა, ეს იყო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ნაკლები ჩართულობის შესაძლებლობა, რაც გარკვეული თვალსაზრისით, დაკავშირებულია და მოაზრებულია ავტონომიურობის პრობლემის ფარგლებში. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, ყურადღება გავამახვილოთ წინა ამონარიდში დასახელებულ სამსახურეობრივ პასუხისმგებლობაზე. ჰერცბერგთან პასუხისმგებლობა შრომითი კმაყოფილების მოტივაციური ფაქტორია, რაც ნიშნავს იმას, რომ მომუშავე ინდივიდის სამუშაო მოტივაციის ამაღლებისთვის აუცილებელია ის გრძნობდეს პასუხისმგებლობას იმ საქმიანობის შინაარსზე, რასაც სამსახურში აკეთებს და მონაწილეობას იღებდეს გადაწყვეტილებების

მიღების პროცესში. (Herzberg, 1967) მიღებული შედეგების ანალიზით, სამიზნე ჯგუფში იკვეთება დაბალი კმაყოფილება შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ კიდევ ერთ ფაქტორთან მიმართებაში. საუბარია დაწინაურების პერსპექტივაზე. წინამდებარე ნაშრომში მიმოხილული სამეცნიერო ლიტერატურის მიხედვით, დაწინაურებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობა სამსახურში მნიშვნელოვნად ამაღლებს სამუშაო მოტივაციას და ენთუზიაზმს დასაქმებულ ადამიანებში: უკეთესად გაართვან თავი დაკისრებულ სამსახურეობრივ მოვალეობებს. როგორც არა ერთი მკვლევარი აღნიშნავს, ინდივიდის შეგრძნება და მოლოდინი იმისა, რომ მისი გაწეული შრომა სათანადოდ დაფასდება, შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მდგენელია. ეს დაფასება შესაძლებელია აისახოს მიღწეული შედეგების აღიარებაში, სახელფასო სარგებელში და, მათ შორის, დაწინაურებაშიც. (Spector, 1997) კვლევის ფარგლებში, ამ მიმართულებით მოპოვებულ მონაცემებს კოლონსის (Collins, 2010) მიხედვით თუ შევაფასებთ, უნდა ვივარაუდოთ, რომ გამოკითხული რესპონდენტების შეხედულებით, მათ მიერ გაღებულ სამუშაო ინვესტიციებს (ადამიანური რესურსი, დრო, შრომისმოყვარეობა და ა.შ.) ნაკლებად მოყვება სათანადო უკუგება დამსაქმებლისგან.

„დაწინაურების პერსპექტივა ძალიან ბუნდოვანია. პირადად მე, არ მაქვს შეგრძნება რომ დამაწინაურებენ ჩემს მიერ შესრულებული სამუშაოს გამო, რაც არუნდა იდეალურად გავაკეთო ყველაფერი, თუმცა ასეთი გამოცდილება ცხადია არსებობს ჩვენთან, შემძლია რამდენიმე გავიხსენო, ოღონდ კონკრეტულად რა კრიტერიუმებით გადაწყვიტეს მათი დაწინაურება, ამას ვერ გეტყვით. თითქოს არ იკითხებოდა ეს გადაწყვიტელება. უფრო ხშირია შემთხვევები, როდესაც გარედან მოყავთ თანამშრომელი უფრო მაღალ პოზიციებზე სამუშაოდ, რაც ძალიან ცუდი პოლიტიკაა ჩემი აზრით და რაღაც კუთხით გაფიქრებინებს, რომ ესეიგი, აქ არსებულ სტაფში არავინ მოიძებნა ისეთი, ვისაც ეს ვერტიკალური მოხილობა

შეეძლო, ასეთი ფიქრები მოტივაციას ანგრევს. მაგრამ მეორე მხრივ, აცნობიერებ რომ სხვა რამეშია საქმე, პერსონალურ ურთიერთობები და ნაცნობობა მაგრა მუშაობს ჩვენს ქვეყანაში“ (რესპონდენტი #20, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

თუმცა, შესაძლებელია ითქვას, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი სამუშაო გარემო-ფაქტორების მიმართ კრიტიკული განწყობების და შეფასებების მიუხედავად, რესპონდენტები ზოგადი პერსპექტივიდან თავიანთ შრომით კმაყოფილებას მაინც დადებითად აფასებენ, რაც გვამღევეს იმის ვარაუდის შესაძლებლობას, რომ იმ ფაქტორებს, რომლებთან მიმართებშიც კმაყოფილება მაღალია, მაგალითად: არაფორმალური ურთიერთობები სამსახურში, თავად სამუშაოს შინაარსობრივი მახასიათებლები და ა.შ., უფრო ძლიერი გავლენა აქვთ სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულების ფორმირებაზე, ვიდრე, დავუშვათ, დაწინაურების პერსპექტივას, ავტონომიურობას ან/და დაფასებას, რომელთა მიმართაც გამოკითხულ რესპონდენტებში კმაყოფილება არ იკვეთება.

### **3.3 ინტერპერსონალური ურთიერთობები და მათი მნიშვნელობა შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში**

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებული ინფორმაცია და ის ძირითადი აქცენტები, რომლებიც ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუებისას კეთდებოდა, რამდენიმე მიმართულებით დამუშავდა. საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით მეტ-ნაკლებად სრული სურათის მისაღებად და მოპოვებული მონაცემების მაქსიმალურად ასათვისებლად, საჭიროდ მივიჩნიეთ თავად ინტერპერსონალური ურთიერთობების ტიპოლოგიზაცია.

- არაფორმალური ინტერპერსონალური ურთიერთობები
- საქმიანი ინტერპერსონალური ურთიერთობები

- ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტერპერსონალური ურთიერთობები

გამოკითხული რესპონდენტების პასუხების მიხედვით, როგორც წინა ქვეთავშიც აღინიშნა, ცალსახად იკვეთება არაფორმალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებით მაღალი კმაყოფილება სამიზნე ჯგუფში და ამ ტიპის ურთიერთობების განსაკუთრებული მნიშვნელობა სამუშაო ადგილზე.

„ჩემი სამსახურის ერთ-ერთი მთავარ ღირებულება არაფორმალური ურთიერთობები და თანამშრომლებს შორის მეგობრული დამოკიდებულება მგონია, იცით რატომ? მე მქონია სხვაგან მუშაობის გამოცდილება, როდესაც დილით ადგომა და სამსახურში წასვლა იმიტომ მეზარებოდა რომ იქაურ კოლექტივს ვერაფრით ვუგებდი, ურთიერთობაში ვერ შევდიოდი, საშინელი მდგომარეობაა, იქ უფრო მაღალი ხელფასიც მქონდა და უფრო მაღალი თანამდებობაც, მაგრამ როგორც კი შესაძლებლობა მომეცა მაშინვე წამოვედი, სიხარულით, იმიტომ რომ ეს (ურთიერთობები) უფრო მნიშვნელოვანია“ (რესპონდენტი 7, კერძო უნივერსიტეტი)

წარმოდგენილი ამონარიდიდან იკვეთება მოცემულობა, რა დროსაც შრომითი კმაყოფილების ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორებიც ხელფასი და თანამდებობრივი სტატუსია, ნაკლებად პრიორიტეტული ხდება ინდივიდისთვის, როდესაც საქმე ეხება არაფორმალურ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს. ჩატარებული სიღრმისეული ინტერვიუების ანალიზით შესაძლებელია აღინიშნოს, რომ ეს მოცემულობა თავისი შინაარსით არ არის უნიკალური და მსგავსი აქცენტები სამუშაო ადგილზე ამგვარი ურთიერთობების განსაკუთრებულ მნიშვნელობასთან დაკავშირებით სხვა გამოკითხული რესპონდენტების ინტერვიუებშიც დაისვა:

„სამსახურეობრივი საქმიანობისას ყველაზე მნიშვნელოვანი მგონია რომ იმ ადამიანებს ენდობოდეთ ვისთან ერთადაც მუშაობ, ასე საქმეც უკეთესად კეთდება და შენც თავს კარგად გრძნობ, ეს ნდობა კი ისე არ მოდის, არაფრისგან. ვგულისხმობ იმას, რომ თუ ადამიანს არ იცნობ, არ იცი მისი შინაგანი სამყარო, მეტ-ნაკლებად მაინც, არ გაქვს კარგი დიალოგი, არ იცი მისი ღირებულებების შესახებ და ა.შ. არაფერი გამოვა, ასეთი რამეები კი მხოლოდ სამსახურეობრივი და საქმიანი ურთიერთობებით არ ხერხდება. მოკლედ, იმისთვის რომ საქმიანი ურთიერთობა ხარისხიანი იყოს და საქმე კარგად გაკეთდეს, საჭიროა, ჯერ არა საქმიანი ურთიერთობები იყოს ჯანსაღი“ (რესპონდენტი #14, კერძო უნივერსიტეტი)

კვლევის ფარგლებში შეგროვებული მონაცემები შესაძლებლობას გვაძლევს მოცემული საკითხი განსხვავებული პერსპექტივიდანაც გავაანალიზოთ. გამოკითხული რესპონდენტებიდან მხოლოდ ერთის შემთხვევაში გამოიკვეთა არაფორმალური და ზოგადად, ინტერპერსონალური ურთიერთობებით დაბალი კმაყოფილება, რაც, ერთი მხრივ, არ გვაძლევს იმის შესაძლებლობას, რომ სამიზნე ჯგუფში არაფორმალური ურთიერთობებით კმაყოფილების მაღალი ხარისხი, როგორც კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი მიგნება, ეჭვქვეშ დავაყენოთ, თუმცა, მეორე მხრივ, საინტერესოა, როგორია მომუშავე ინდივიდის ქცევა სამსახურში, როდესაც ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება არ იკვეთება, მათ შორის, თავად ინტერპერსონალური ურთიერთობების მნიშვნელობის დასადგენად.

„არ ვცდილობ რაღაც მეგობრულ ურთიერთობებში შევიდე ჩემს თანამშრომლებთან, უფრო სწორად აღარ ვცდილობ. რაღაც შეკრებებზეც არ დავდივარ, რამდენჯერმე უარი რომ ვუთხარი ახლა აღარც მეუბნებიან ხოლმე, არ მაქვს კარგი გამოცდილება ამ კუთხით და ამის გამო გადავწყვიტე დისტანციაზე ყოფნა. მოვდივარ ჩემს

საქმეს ვაკეთებ და მივდივარ. ვერ ვიტყვი რომ კომფორტულად ვგრძნობ თავს ამ მხრივ, როგორ ვთქვა, საქმის მხრივაც მოტივაცია არ მაქვს დიდად, უბრალოდ ვცდილობ რომ შეცდომები არ დავუშვა და თავიდან ავირიდო რაღაც კონფლიქტური სიტუაციები, ადრე უფრო მაწუხებდა ეგ ამბები, მაგრამ ახლა დიდად აღარ მაწუხებს, მაგრამ თან ვხვდები რომ ასეთ გარემოში ვერ განვვითარდები იმიტომ რომ არც მაქ ეს შინაგანი მუხტი თუ როგორც ქვია“ (რესპონდენტი #17, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

ზემოთ წარმოდგენილი ამონარიდიდან კარგად ჩანს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებული სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილში წარმოდგენილი მოსაზრება, რომ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს ადამიანის შრომით მოტივაციაზე და ნაყოფიერებაზე და ეს გავლენა შეიძლება იყოს დადებითიც და უარყოფითიც, იმის მიხედვით, თუ როგორია ამ კუთხით კმაყოფილება კონკრეტული ინდივიდის შემთხვევაში (Dugguh, S. I., & Dennis, A., 2014) აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კვლევის ფარგლებში შერჩეული ორივე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების პოლიტიკა მეტ-ნაკლებად ახალისებს არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებას თანამშრომლებს შორის, რაც ძირითადად კორპორატიული სადამოების ორგანიზებით გამოიხატება, თუმცა როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, არაფორმალურ გარემოში შეხვედრები, ძირითადად, თავად დასაქმებულების ინიციატივით იმართება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელ სხვადასხვა ღონისძიებებს და ტრადიციებს, რომლებიც უშუალოდ სამუშაო ადგილზე მიმდინარეობს და დაკავშირებულია არაფორმალურ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან.

„სამუშაო დღე როგორც წესი დილის ყავით და არა სამსახურეობრივ თემებზე საუბრით იწყება. ეს ტრადიცია ძალიან მომწონს,



რალაცნაირად ვმუხტავთ ერთმანეთს დადებითი ენერგიებით და შემდეგ გადავდივართ საქმეზე, ყოველთვის ამის შესაძლებლობა არ გვაქვს, მაგრამ მაინც ვახერხებთ ხოლმე პატარ-პატარა განტვირთვების მოწყობას მუშაობის დროს, როგორ გითხრათ ეს დეტალები ძალიან ბევრს ნიშნავს ჩემთვის, ასეთი ურთიერთობები რომ არა, ყველაფერი ძალიან მოსაწყენი იქნებოდა და მეც არ მექნებოდა მოტივაცია სამსახურში“ (რესპონდენტი #3, კერძო უნივერსიტეტი)

ედვინ ლოკის მიერ შემოთავაზებული შრომითი კმაყოფილების დეფინიციით, შრომითი კმაყოფილება, უპირველესად, სამუშაო ადგილის მიმართ მომუშავე ინდივიდის დადებით ემოციურ მდგომარეობას გულისხმობს. (Locke, 1976) მოცემულ დეფინიციასთან მიმართებაში გამოკითხული რესპონდენტებისგან მიღებული პასუხების ანალიზი შესაძლებლობას გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ არაფორმალური ურთიერთობებით კმაყოფილებას სამიზნე ჯგუფში მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს სამსახურის მიმართ დადებითი ემოციური დამოკიდებულების ფორმირებაზე, სამუშაო მოტივაციაზე და, შესაბამისად, ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე.

რაც შეეხება საქმიან ურთიერთობებს და საქმიანი ურთიერთობებით კმაყოფილებას სამიზნე ჯგუფში, კვლევის შედეგების ანალიზით, ამ კუთხით გამოკვეთილი სურათი არც იმდენად ნათელია, რამდენადაც არაფორმალური ურთიერთობების შემთხვევაში. საქმიანი ურთიერთობით კმაყოფილება უფრო ლოკალურ დონეზე შეინიშნება, რაც გულისხმობს დეპარტამენტების ან სტრუქტურული ერთეულების შიგნით დასაქმებულების შიდა კომუნიკაციას, თუმცა, როდესაც საქმე ეხება სხვადასხვა სამსახურებს შორის საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლას, ამ შემთხვევაში, გამოკითხულ რესპონდენტებში კმაყოფილების ხარისხი არც ისე მაღალია:

„ჩვენთან, ჩვენი დეპარტამენტის შიგნით ამ მხრივ ყველაფერი მეტ-ნაკლებად დალაგებულია და არ გვიჭირს სწრაფი რეაგირება რაღაც საკითხებზე, თუმცა როცა ისეთი რამე გვაქვს გასაკეთებელი, რა დროსაც სხვა დეპარტამენტის ან სამსახურის ჩართულობაც გვჭირდება, მაშინ იწყება გართულებები. ძირითადად, იმის გამო რომ პასუხებს აყოვნებენ და ხანდახან რამდენჯერმე გვიწევს ერთი და იგივე საკითხზე კომუნიკაცია რომ რეზულტატი მივიღოთ და დავძრათ წინ საქმე“ (რესპონდენტი 20, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

უნდა ვივარაუდოთ, რომ შიდა სტრუქტურულ ერთეულებში საქმიანი ურთიერთობებით კმაყოფილების მაღალ ხარისხს პირისპირი კომუნიკაციის შესაძლებლობა განაპირობებს. როგორც ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილშიც აღინიშნა, პირისპირ კომუნიკაციას აქვს განსაკუთრებული უპირატესობა კომუნიკაციის ყველა სხვა საშუალებასთან შედარებით, საუბარია მყისიერი უკუკავშირზე, რაც, მაგალითად, ელექტრონული ფოსტით კომუნიკაციისას ნაკლებად სავარაუდოა. იმის მიუხედავად, რომ კვლევის ფარგლებში შერჩეული ორივე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლისთვის გარდა ელექტრონული ფოსტისა, სპეციალურ კომპიუტერულ პროგრამას იყენებს, გამოკითხული რესპონდენტები უპირატესობას მაინც სატელეფონო ან პირისპირ კომუნიკაციას ანიჭებენ, თუმცა ელექტრონული ფოსტა ან კომუნიკაციის სხვა საშუალებები, რომლებიც შესაძლებლობას იძლევიან კონკრეტული კომუნიკაციის შინაარსი არ დაიკარგოს, მაინც არ კარგავს აქტუალობას და როგორც ირკვევა, ხშირად, სატელეფონო ან პირისპირი კომუნიკაციისას გაცვლილი საქმიანი ინფორმაცია შემდგომ ელექტრონული ფოსტით დასტურდება, ერთგვარად, ამ ინფორმაციის დოკუმენტირების მიზნით. გამოკითხული რესპონდენტების პასუხებიდან ასევე ირკვევა, რომ ერთ სტრუქტურულ ერთეულში დასაქმებული

ადამიანები საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლისთვის აქტიურად იყენებენ სოციალურ ქსელებსაც.

„ჩვენთან ბევრი ფორმით შეიძლება საქმიანი ინფორმაციის გაცვლა: იმეილით, ჩვენ შიდა პროგრამით, სოციალური ქსელით, ტელეფონით, პირდაპირი ურთიერთობით, მაგრამ ყველაზე, ასე ვთქვათ, ეფექტური ფორმა მაინც პირდაპირი ან სატელეფონო კავშირია. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში მხოლოდ ასე მოწოდებულ ინფორმაციას ვერ დაეყრდნობი და უნდა ითხოვო იგივე ინფორმაცია მეილითაც დაგიდასტურონ, რაიმე გაუგებრობის თავიდან ასარიდებლად, მე ასე ვიქცევი ხოლმე“ (რესპონდენტი #17, კერძო უნივერსიტეტი)

შესაძლებელია ითქვას, რომ საქმიანი ურთიერთობებით კმაყოფილება გამოკითხულ რესპონდენტებში არაერთგვაროვანია. ცალსახად იკვეთება საქმიანი ურთიერთობით მაღალი კმაყოფილება იმ სუბიექტების შემთხვევაში, რომელთა შორის არაფორმალური ურთიერთობებიც არსებობს და სამსახურეობრივადაც ერთ სტრუქტურულ ერთეულს წარმოადგენენ, თუმცა, ამის საპირწონედ, ამ ტიპის ურთიერთობებით კმაყოფილება შედარებით დაბალია სხვადასხვა სამსახურებს შორის საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლისას.

„... იმასაც გააჩნია ვიცნობ თუ არა იმ თანამშრომელს, რომელთანაც საქმიანი ურთიერთობის წარმოება მიწევს. როცა ვიცნობ და მისი შესაძლებლობები ვიცი, პირობითად, ვიცი რა ენაზე უნდა ვესაუბრო, რას გაიგებს მარტივად რაზე დამჭირდება მეტი დრო რომ ავუხსნა ან ა.შ, ძალიან მარტივია ჩემთვის ასეთ დროს საქმეზე საუბარი და ამ შემთხვევაში კმაყოფილი ვარ თუ მეგობარია და გვერდიგვერდ ვსხედვართ ხო მითუმეტეს“ (რესპონდენტის #13, სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

რაც შეეხება სახელდობრ საქმიანი ურთიერთობების გავლენას ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე, კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემებით ამ მიმართულების მსჯელობის განვითარება ნაკლებად შესაძლებელია. სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულებების განმსაზღვრელ ფაქტორებზე საუბრისას რესპონდენტები, ძირითადად, არაფორმალურ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე აკეთებდნენ აქცენტს, თუმცა სავარაუდოა, რომ საქმიანი ურთიერთობებით კმაყოფილება მნიშვნელოვნად უნდა ზემოქმედებდეს ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე იმდენად, რამდენადაც ხელმძღვანელებთან კომუნიკაცია, უკუკავშირი და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც გამოკითხული რესპონდენტების აზრით შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელ ფაქტორებს წარმოადგენენ, შინაარსობრივად მჭიდრო კავშირში არიან საქმიან ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ასევე საინტერესო იყო როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება სამიზნე ჯგუფში და მათი გავლენა ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე სხვადასხვა პერსპექტივიდან. მოპოვებული მონაცემების ანალიზით იკვეთება ის ძირითადი მახასიათებლები, რაც ინტერპერსონალური ურთიერთობების ზემოხსენებულ ორ ტიპს ერთმანეთისგან განასხვავებს. ძირითად შემთხვევებში, ეს განსხვავება საკომუნიკაციო მიმართვის ფორმებში ვლინდება. გარდა ამისა, რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ მათ შედარებით მოკრძალებული დამოკიდებულება აქვთ ხელმძღვანელებთან, კომუნიკაციისას უფრო მეტს ფიქრობენ, თუ რა ფორმით და როგორი სიზუსტით გასცემენ ინფორმაციას და გაცილებით უფრო ემოციურად რეაგირებენ მათი მხრიდან ნებისმიერ უკუკავშირზე, იქნება ეს დადებითი თუ უარყოფითი.

„როცა ხელმძღვანელობასთან მიწევს საქმიანი ან ისე, ნებისმიერი ურთიერთობა, ვცდილობ რომ რაღაც, ასე ვთქვათ, ურთიერთობის პროტოკოლი, რომელიც ორგანიზაციული კულტურის ფარგლებშია,

არ დავარღვიო. მაგალითად, მიმართვის ფორმად ყოველთვის ვიყენებ ქალბატონოს ან ბატონოს, კიდევ ვცდილობ რომ აზრები მწყობრად ჩამოვყალიბო და გასაგებად ვთქვა ჩემი სათქმელი. თავიდან ცოტა მძაბავდა ეს პროცესი, ახლა მივეჩვიე. ძან მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელების დამოკიდებულება ჩემთვის, აი იმდენად, რომ დილის ღიმილიანმა მისალმებამ შეიძლება მთელი დღის სამუშაო განწყობა შემიქმნას, დადებითი. უნდა ვაღიარო, რომ ჩემს სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობისას ამდენს არ ვფიქრობ, ხომ გავგიჟდებოდი? მაგრამ ყველა ურთიერთობა მნიშვნელოვანია, რა თქმა უნდა“ (რესპონდენტი #2, კერძო უნივერსიტეტი)

როგორც კვლევის შედეგების ანალიზით ირკვევა, ვერტიკალური ურთიერთობებით კმაყოფილებას განსაკუთრებული გავლენა აქვს დასაქმებულების შრომით ნაყოფიერებაზე. იგივე მიმართება არ დგინდება ჰორიზონტალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებით, თუმცა ჰორიზონტალური ურთიერთობებით კმაყოფილების მნიშვნელობა და გავლენა ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე, გარკვეული თვალსაზრისით, უკვე განვიხილეთ არაფორმალურ და საქმიან ინტერპერსონალურ ურთიერთობებთან დაკავშირებით განვითარებული მსჯელობისას. საერთო ჯამში, შესაძლებელია ითქვას, რომ ვერტიკალური ურთიერთობებით კმაყოფილება მეტად ამაღლებს მომუშავე ინდივიდის სამუშაო მოტივაციას და ენთუზიაზმს, ვიდრე ჰორიზონტალური ურთიერთობებით კმაყოფილება, თუმცა, ზოგად შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში ორივე მათგანი, მეტ-ნაკლებად, თანაბრად მნიშვნელოვან ცვლადებს წარმოადგენენ.

## დასკვნა

წინამდებარე სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში წარმოდგენილი თეორიული კონცეპტები და სამეცნიერო ლიტერატურაში გავრცელებული აზრი შრომით კმაყოფილებასთან და სამუშაო ადგილზე ინტერპერსონალური ურთიერთობის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით მეტწილად თანხვედრაში მოდის კვლევის შედეგებთან, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ინტერპერსონალური ურთიერთობების ჰერცბერგისეული (Herzberg, 1976) შეფასება იმასთან დაკავშირებით, რომ ამ ფაქტორს არ აქვს პირდაპირი კავშირი შრომით კმაყოფილებასთან არაფორმალური ინტერპერსონალური ურთიერთობების ნაწილში არ დასტურდება, კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა ამ კავშირის განსაკუთრებული სიძლიერე, მაგრამ მეორე მხრივ, საქმიანი ინტერპერსონალური ურთიერთობების შემთხვევაში, კვლევის ფარგლებში მიღებული მონაცემებით შეუძლებელია ჰერცბერგის „ორფაქტორიანი თეორიაში“ ამ კუთხით განვითარებული მსჯელობის უარყოფა ან დადასტურება. გარდა ამისა, მიღებული შედეგებიდან ირკვევა ოლდემის და ჰეკმენის (Oldham & Hackman, 1980) „სამუშაოს მახასიათებლების მოდელში“ წარმოდგენილი შრომითი კმაყოფილების ხუთი ძირითადი ფაქტორის რელევანტურობა, თუმცა ტენდენციურად, სამიზნე ჯგუფში ამ ფაქტორებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელობს „სამუშაოს რაობა“ და „უკუკავშირი“. შეროვებული მონაცემებით ასევე დასტურდება „გავლენის დიაპაზონის თეორიაში“ ედვინ ლოკის (Locke, 1976) მიერ განვითარებული სამეცნიერო აზრის მართებულობა იმასთან დაკავშირებით, რომ მომუშავე ინდივიდის შრომითი კმაყოფილება, უმეტესად, სამსახურისკენ მიმართული მოლოდინებისა და მიღებული უკუგების თანაფარდობით განისაზღვრება.

ამდენად, წინამდებარე სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემების ანალიზით, გამოიკვეთა შემდეგი კვლევითი მიგნებები:

- კვლევის ფარგლებში შერჩეულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, შუა რგოლის ადმინისტრაციული პერსონალის შრომითი კმაყოფილება საშუალოზე მაღალია.
- სამსახურის მიმართ პერსონალური დამოკიდებულება, ტენდეციურად, უფრო დადებითად ფასდება კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების თანამშრომლებთან, სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების თანამშრომლებთან შედარებით.
- სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციული პერსონალის შემთხვევაში, ტენდეციურად, იკვეთება შრომითი კმაყოფილების უფრო მაღალი სტანდარტები, კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციულ პერსონალთან შედარებით.
- სამიზნე ჯგუფისთვის, შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორებია: თავად სამუშაო და მისი შინაარსობრივი მახასიათებლები, შიდა სამსახურეობრივი ურთიერთობები, კარიერული და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, უკუკავშირი ხელმძღვანელებისგან, დაწინაურების პერსპექტივა, სოციალური სტატუსი, ავტონომიურობა სამსახურეობრივი საქმიანობის დროს და დაფასება.
- სამიზნე ჯგუფში, განსაკუთრებული კმაყოფილება იკვეთება შემდეგ ფაქტორებთან მიმართებაში: თავად სამუშაო და მისი შინაარსობრივი მახასიათებლები, სოციალური სტატუსი, შიდა სამსახურეობრივი ურთიერთობები.
- გამოკითხული რესპონდენტები ნაკლებად დადებითად აფასებენ შემდეგ ფაქტორებს: დაწინაურების პერსპექტივა, ავტონომიურობა სამსახურეობრივი საქმიანობის შესრულების დროს, უკუკავშირი ხელმძღვანელებისგან.

- სამიზნე ჯგუფში, არაფორმალური ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მდგენელია.
- სამიზნე ჯგუფისთვის, ვერტიკალური ინტერპერსონალური ურთიერთობები და ხელმძღვანელების მხრიდან ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაციის ფორმები მნიშვნელოვნად განაპირობებენ სამუშაო მოტივაციას და შრომით ნაყოფიერებას.
- საქმიანი შიდა სამსახურეობრივი ურთიერთობებით კმაყოფილება შეინიშნება შიდა სტრუქტურულ ერთეულებში, სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულობს შორის საქმიანი კომუნიკაცია დადებითად არ ფასდება, ძირითადად, ინფორმაციის არაეფექტური და არადროული მიმოცვლის გამო.

### **რეკომენდაციები**

კვლევის ფარგლებში წარმოდგენილი ძირითადი მიგნებების საფუძველზე, შემუშავდა შესაბამისი რეკომენდაციები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის და საკითხით დაინტერესებული სხვა მკვლევრებისთვის.

#### **რეკომენდაციები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისთვის:**

იმისათვის, რომ უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა შეძლონ თავიანთი დასაქმებულების შრომითი კმაყოფილების ამაღლება რეკომენდირებული იქნებოდა:

- თანამშრომლების სამსახურეობრივი ფუნქციების მკაფიოდ გაწერა და ჩამოყალიბება, მეტი სამუშაო ავტონომიის უზრუნველსაყოფად.



- საქმიანი უკუკავშირისა და თანამშრომელთა სიტყვიერი წახალისების კულტურის განვითარება.
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისათვის შესაბამისი ღონისძიებების ორგანიზება (პროფესიული გადამზადების კურსი, ტრენინგი, სემინარი, კონფერენცია და ა.შ.)
- თანამშრომელთა შორის, არაფორმალური ურთიერთობის განვითარების ხელშეწყობა და შესაბამისი ღონისძიებების ორგანიზება (ე.წ. Team Building)
- სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის საქმიანი ინფორმაციის მიმოცვლის პროცესის მოკვლევა / შესწავლა, არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეაგირება.

### **რეკომენდაციები სხვა მკვლევრებისთვის:**

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომში განხილული საკითხების კომპლექსურობიდან გამომდინარე, კარგი იქნებოდა წარმოდგენილი სოციალური პრობლემის ირგვლივ სამეცნიერო მსჯელობის განვითარება სხვადასხვა მიმართულებებით. გარდა კომპლექსურობისა, საკითხი მეტად აქტუალურია და დაკავშირებულია ბევრ ისეთ ორგანიზაციულ საკითხთან, რომელთა დაკავშირებითაც ახალი სამეცნიერო ცოდნის გენერირება წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნებოდა უმაღლესი განათლების ადმინისტრირების განვითარების კუთხით. ამიტომ მოცემული ნაშრომის ფარგლებში შემუშავებულია რეკომენდაციები, საკითხით დაინტერესებული სხვა მკვლევრებისთვისაც:

- წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომში, თვისებრივი კვლევის მეთოდით მოპოვებული მონაცემებისა და კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მიგნებების გამოყენება, ნაშრომში წარმოდგენილი სოციალური პრობლემის უფრო ფართო შესწავლის მიზნით.
- წარმოდგენილი სოციალური პრობლემის რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებით შესწავლა წინამდებარე ნაშრომში გამოვლენილი

ძირითადი ტენდეციებისა და საკითხების რაოდენობრივი ანალიზისთვის, რაც ინტერპერსონალური ურთიერთობებისა და შრომითი კმაყოფილების კორელაციის ციფრებში გაზომვის და შესაბამისად, უფრო ზუსტი მონაცემების მიღების შესაძლებლობას მოგვცემდა.

## ბიბლიოგრაფია:

ამაშუკელი, მ; ლეჟავა, დ. & გუგუშვილი, ნ. (2016) *განათლების ამონაგები, დასაქმების ბაზარი და შრომითი კმაყოფილება საქართველოში*.  
თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი

მოძიებულია 7 მაისი, 2020

[https://osgf.ge/ganatilebisamonagebida/files/2017/Publications/Amashukeli\\_Lezhava\\_Gugushvili\\_2017.pdf](https://osgf.ge/ganatilebisamonagebida/files/2017/Publications/Amashukeli_Lezhava_Gugushvili_2017.pdf)

სუმბაძე, ნ., & მახარაძე, თ. (2010). *ინტერპერსონალური კომუნიკაცია*.  
თბილისი: ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი.

მოძიებულია 1 მაისი, 2020

[http://tegetaacademy.edu.ge/Content/docs/%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9E%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%20%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90%20%20%E1%83%9C.%20%E1%83%A1%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94%20%E1%83%97.%20%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94\\_f b551616.pdf](http://tegetaacademy.edu.ge/Content/docs/%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9E%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%20%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90%20%20%E1%83%9C.%20%E1%83%A1%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94%20%E1%83%97.%20%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%AB%E1%83%94_f b551616.pdf)

ზურაბიშვილი, თ. (2006). *თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში*.  
თბილისი: სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი.

მოძიებულია 3 მაისი, 2020

<http://old.ucss.ge/publication/012%20Tvisibrivi%20Metodebi%20Socialur%20Kvleveshi.pdf>

Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction in organizational workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 7-15.

მოძიებულია 5 მაისი, 2020

[http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Abugre\\_Vol.1.pdf](http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Abugre_Vol.1.pdf)

Birgisdóttir, B. (2019). *The impact of interpersonal relationships within the workplace on job satisfaction among employees in Iceland*. Reykjavík : School Of Business.

მოდებულა 22 აპრილი, 2020

<https://skemman.is/bitstream/1946/33191/1/interpersonalrelationships-jobsatisfaction.pdf>

Bowling, N., & Cucina, J. (2015). Robert Hoppock: Early job satisfaction and vocational guidance pioneer. *Estados Unidos: Society for Industrial and Organizational Psychology and Society for Human Resource Management*, 53.

მოდებულა 17 აპრილი, 2020

[https://www.researchgate.net/publication/282295269\\_Robert\\_Hoppock\\_Early\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Vocational\\_Guidance\\_Pioneer](https://www.researchgate.net/publication/282295269_Robert_Hoppock_Early_Job_Satisfaction_and_Vocational_Guidance_Pioneer)

Berk, R. A., Western, B., & Weiss, R. E. (1995). Statistical inference for apparent populations. *Sociological methodology*, 421-458.

მოდებულა 17 ივნისი, 2020

<https://static1.squarespace.com/static/5c8e74cd94d71a16ff94b536/t/5d615f4239925b00014fac75/1566662470075/berkwesternweiss95.pdf>

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.

მოდებულა 25 აპრილი, 2020

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sres.932>

Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.

მოდებულა 7 მაისი, 2020

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224377401100303>

Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5), 11-18.

მოდებულა 23 მაისი, 2020

<https://pdfs.semanticscholar.org/bb50/91f61cbd4a024add34d032b4bb0951015de2.pdf>

Gallace, A., & Charles, S. (2010). The science of interpersonal touch: an overview. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 246-259.

მოდებულა 30 აპრილი, 2020

<https://www.radboudcentrumvoormindfulness.nl/wp-content/uploads/2019/02/artikel-2.pdf>

Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 11.

მოდებულა 23 აპრილი, 2020

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED421486.pdf>

Griffin, R. W., Bateman, T. S., Cooper, C. L., & Robertson, I. (1986). Job satisfaction and organizational commitment.

მოდებულა 20 მაისი, 2020

[https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=9N1Kb7enB2oC&oi=fnd&pg=PA367&dq=Griffin+%26+Bateman+\(1986\)&ots=2HGirhQNP&sig=qHxK\\_NHhevGs7xO7q1ahu16uIUQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=9N1Kb7enB2oC&oi=fnd&pg=PA367&dq=Griffin+%26+Bateman+(1986)&ots=2HGirhQNP&sig=qHxK_NHhevGs7xO7q1ahu16uIUQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127-135.

მოდებულა 3 მაისი, 2020 <http://panglossinc.com/JS-JP%20published.pdf>

Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 78(3), 475.

მოდებულა 5 მაისი, 2020

<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1295&context=cahrswp>

Lindsay, C. A., Marks, E., & Gorlow, L. (1967). *The Herzberg Theory: a critique and reformulation*.

მოდებულა 26 აპრილი, 2020 [https://sci-](https://sci-hub.im/https://psycnet.apa.org:443/record/1967-14283-001)

[hub.im/https://psycnet.apa.org:443/record/1967-14283-001](https://psycnet.apa.org:443/record/1967-14283-001)

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 309-336.

მოდებულა 10 აპრილი 2020

<https://scihub.im/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130>

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology 1* , 1-8.

მოდებულა 28 აპრილი, 2020

<http://highgatecounselling.org.uk/members/certificate/CT2%20Paper%201.pdf>

Medgyesi, & Zólyomi. (2016). *Job satisfaction and satisfaction in financial situation and their impact on life satisfaction*. Strasburg: European Commission: General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

მოდებულა 2 მაისი, 2020

[https://www.researchgate.net/profile/Marton\\_Medgyesi/publication/319980515\\_Job\\_satisfaction\\_and\\_satisfaction\\_in\\_financial\\_situation\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_life\\_satisfaction\\_Social\\_Situation\\_Monitor\\_Research\\_Note\\_62016\\_DirectorateGeneral\\_for\\_Employment\\_Social\\_Affairs\\_and\\_Inclus/links/59c4d6a90f7e9bd2c0050c1b/Job-satisfaction-and-satisfaction-in-financial-situation-and-their-impact-on-life-satisfaction-Social-Situation-Monitor-Research-Note-6-2016-Directorate-General-for-Employment-Social-Affairs-and-Incl.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marton_Medgyesi/publication/319980515_Job_satisfaction_and_satisfaction_in_financial_situation_and_their_impact_on_life_satisfaction_Social_Situation_Monitor_Research_Note_62016_DirectorateGeneral_for_Employment_Social_Affairs_and_Inclus/links/59c4d6a90f7e9bd2c0050c1b/Job-satisfaction-and-satisfaction-in-financial-situation-and-their-impact-on-life-satisfaction-Social-Situation-Monitor-Research-Note-6-2016-Directorate-General-for-Employment-Social-Affairs-and-Incl.pdf)

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York : Library of Congress .

მოდებულა 2 მაისი, 2020

<https://scihub.im/https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Organizational+Behavior+1:+Essential+Theories+of+Motivation+and+Leadership.+&ots=UGbHvdKpES&sig=PRjeo7fr7ggXdj2WFVE5xuc7klk>

Okoro, E., Washington, M. C., & Thomas, O. (2017). The impact of interpersonal communication skills on organizational effectiveness and social self-efficacy: A synthesis. *International Journal of Language and Linguistics 4*, 28-34.

მოდებულა 1 მაისი, 2020

[http://www.ijllnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_3\\_September\\_2017/3.pdf](http://www.ijllnet.com/journals/Vol_4_No_3_September_2017/3.pdf)

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1980). Job characteristics theory. *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*, 75.

მოდებულა 6 მაისი, 2020

[http://www.ijllnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_3\\_September\\_2017/3.pdf](http://www.ijllnet.com/journals/Vol_4_No_3_September_2017/3.pdf)

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.

Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 228-243.

მოდებულა 4 მაისი, 2020

[https://www.researchgate.net/profile/Martin\\_Tanis/publication/237382819\\_Communication\\_and\\_Commitment\\_in\\_Organizations\\_A\\_Social\\_Identity\\_Approach/links/0c960524186b5b6cbf000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Martin_Tanis/publication/237382819_Communication_and_Commitment_in_Organizations_A_Social_Identity_Approach/links/0c960524186b5b6cbf000000.pdf)

Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3)*, 23-48.

მოდებულა 5 მაისი, 2020

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46180973/Interpersonal\\_relationships\\_at\\_work20160602-12552-1bpdjcb.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46180973/Interpersonal_relationships_at_work20160602-12552-1bpdjcb.pdf)

Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-Performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89-102.

Schleicher, D., Watt, J., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-Performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89-165.

მოდებულა 27 აპრილი, 2020

[https://www.researchgate.net/profile/John\\_Watt7/publication/8881170\\_Reexamining\\_the\\_Job\\_SatisfactionPerformance\\_Relationship\\_The\\_Complexity\\_of\\_Attitudes/links/5b99442992851c4ba817f91d/Reexamining-the-Job-Satisfaction-Performance-Relationship-The-Complexity-of-Attitudes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Watt7/publication/8881170_Reexamining_the_Job_SatisfactionPerformance_Relationship_The_Complexity_of_Attitudes/links/5b99442992851c4ba817f91d/Reexamining-the-Job-Satisfaction-Performance-Relationship-The-Complexity-of-Attitudes.pdf)

Seashore, S., & Taber, T. (1975). *Job Satisfaction Indicators and Their Correlates*. Detroit: University of Michigan.

მოდებულა 20 აპრილი, 2020

[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67361/10.1177\\_000276427501800303.pdf?sequence=2](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67361/10.1177_000276427501800303.pdf?sequence=2)

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, , 693 - 715.

მოდებულა

18 მაისი, 2020

<https://scihub.im/http://search.proquest.com/openview/a7ca75cdd8bd805ef913f99d357dca73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1821511>

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*.

მოდებულა 7 ივნისი, 2020 <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat408.pdf>

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

მოდებულა 17 მაისი, 2020 <https://psycnet.apa.org/record/1996-98665-001>

Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 40-42.

მოდებულა 3 მაისი, 2020 <https://sci->

[hub.im/https://psycnet.apa.org/journals/apl/50/1/41/](https://psycnet.apa.org/journals/apl/50/1/41/)



## დანართი 1

### სადისკუსიო გეგმა

გამარჯობა, მე გახლავართ გიორგი თათანაშვილი, აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის განათლების კვლევებისა და ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამის დამამთავრებელი კურსის სტუდენტი. ამჟამად, ვმუშაობ სამაგისტრო ნაშრომზე, რომლის ფარგლებშიც ვატარებ კვლევას: „ინტერპერსონალური ურთიერთობების გავლენა ადმინისტრაციული პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში (კერძო და სახელმწიფო უნივერსიტეტების მაგალითზე)

მადლობას გიხდით დროის გამონახვისა და ინტერვიუზე დათანხმებისთვის. თქვენი მონაწილეობა ამ დისკუსიაში ძალიან მნიშვნელოვანია. გაცნობებთ, რომ ჩვენი საუბარი დიქტოფონზე ჩაიწერება მხოლოდ იმ მიზნით, რომ გამიადვილდეს პასუხების აღდგენა ანალიზისას, თუმცა ასევე უნდა იცოდეთ, რომ კონფიდენციალობა სრულად იქნება დაცული და თქვენი ვინაობა არ გასაჯაროვდება.

#### რესპონდენტის სოციალური პროფილი:

1. ვინ ბრძანდებით? გთხოვთ, მოკლედ მომიყვეთ თქვენს შესახებ (ასაკი, ოჯახი, ფორმალური განათლების საფეხური)
2. სად ხართ დასაქმებული? რა პოზიციაზე? რამდენი ხანია რაც ამ თანამდებობას იკავებთ?

#### რესპონდენტის ზოგადი შრომითი კმაყოფილება:

1. კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით? ძირითადად რა ფაქტორები განსაზღვრავენ თქვენს დამოკიდებულებას სამუშაო ადგილის მიმართ? რატომ?
2. რამდენად საინტერესოა, თქვენთვის, ის საქმე, რომელსაც სამსახურში აკეთებთ? რატომ ფიქრობთ ასე?
3. რა მიგაჩნიათ თქვენი სამსახურის მთავარ ღირებულებად? რატომ?
4. როგორ შეაფასებდით დაწინაურების პერსპექტივას მიმდინარე სამუშაო ადგილზე? როგორია თქვენი გამოცდილება, ამ კუთხით?
5. როგორ შეაფასებდით კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს (ტრენინგი, გადამზადება და ა.შ.) სამუშაო ადგილზე, როგორია თქვენი გამოცდილება ამ კუთხით?
6. გვესაუბრეთ იმ უკუკავშირზე, რომელსაც კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შემდეგ იღებთ ხელმძღვანელებისგან? რაში გამოიხატება და როგორია ეს უკუკავშირი?

7. თქვენი შეფასებით, რამდენად ადაპტირებული ხართ შიდა ორგანიზაციულ კულტურასთან? (ორგანიზაციის პოლიტიკა, ქცევის ნორმები, ტრადიციები და ა.შ.) რატომ ფიქრობთ ასე?

### რესპონდენტის ინტერპერსონალური ურთიერთობებით კმაყოფილება:

1. გთხოვთ, მესაუბრეთ თქვენი ორგანიზაციის კულტურისთვის დამახასიათებელ შიდა სამსახურებრივ ურთიერთობებზე, როგორია ეს ურთიერთობები და ძირითადად რა საშუალებებით ამყარებთ კომუნიკაციას თანამშრომლებთან?
2. როგორ დაახასიათებთ შიდასამსახურებრივ ურთიერთობებს ხელმძღვანელებთან? როგორ იცვლება კომუნიკაციის ფორმა, როდესაც ხელმძღვანელებთან ურთიერთობთ?
3. როგორ იმართება კონფლიქტური სიტუაციები თქვენს ორგანიზაციაში? რამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი?
4. მოგვიყვით არაფორმალურ ურთიერთობებზე? როგორია თქვენი კმაყოფილება ამ კუთხით?
5. თქვენს შემთხვევაში, როგორ აისახება შიდა სამსახურებრივი ურთიერთობები თქვენს სამუშაო მოტივაციაზე? რატომ თვლით ასე?
6. რამდენად მისაღებია თქვენთვის, ის ღირებულებები და ნორმები, რასაც სამსახურებრივი ურთიერთობები ეფუძნება, თქვენს ორგანიზაციაში? რატომ თვლით ასე?
7. რა როლი აქვს შიდა სამსახურებრივ ურთიერთობებს, სამსახურის მიმართ თქვენი პერსონალური დამოკიდებულების ფორმირებისას?
8. თქვენი ნება რომ იყოს რას შეცვლიდით ან როგორ გაიმჯობესებდით სამუშაო გარემოს?