

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



შრომის პირობების გაუმჯობესების ღონისძიებები ორგანიზაციაში

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

მაგისტრანტის სახელი და გვარი: თეონა ენიპაპაშვილი

კვლევითი პროექტის ხელმძღვანელი: ეკატერინე გულუა, ეკონომიკის დოქტორი,
ასისტენტ-პროფესორი

თბილისი 2019

შინაარსი

ანოტაცია-----გვ 3

თავი 1. შრომის პირობების მართვის თეორიული საფუძვლები-----გვ 4

1.1 შრომის პირობების არსი-----გვ 4

1.2 შრომის პირობების მართვის თეორიული მიდგომები-----გვ 16

თავი 2. შრომის პირობების სტრატეგიული მართვა-----გვ 27

2.1 შრომის პირობების მართვისა და გაუმჯობესების სტრატეგიები-----გვ 27

2.2 შრომის პირობების მართვის მარეგულირებელი მექანიზმები-----გვ 41

თავი 3. შრომის პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიები სს „მისო კრისტალის“ მაგალითზე

3.1 შრომის პირობების კვლევა სს „მისო კრისტალის“ მაგალითზე-----გვ 54

3.2 შრომის პირობების მართვის გამოწვევები, გაუმჯობესების შესაძლებლობები და
ღონისძიებები----- გვ 59

დასკვნა -----გვ70

გამოყენებული ლიტერატურა -----გვ 74

ანოტაცია

შრომის პირობებით დასაქმებულთა კმაყოფილება ორგანიზაციული სიჯანსაღის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. ნებისმიერი ორგანიზაციის პირობებში, შრომითი კმაყოფილება განისაზღვრება თანამშრომლებისთვის სათანადო პირობების შექმნით და შესაბამისი აღჭურვილობის შესყიდვით.

ბოლო ათწლეულებში ინდუსტრიული ქვეყნები შრომითი ბაზრების ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიდნენ. პროდუქციის ბაზარზე კონკურენციის ზრდა, საერთო მოთხოვნისა და სწრაფი ტექნოლოგიური პროგრესის მაღალი ტურბულენტობა ხელს უწყობს ზეწოლის გაზრდას შრომითი ეფექტიანობისთვის. შრომითი ბაზრის რეგულირებისა და სამუშაო ღონისძიებების რეფორმირების გზით არაფორმალური სამუშაოების დანერგვა უფრო მეტ რეგულაციებს მოითხოვს დაბალი შრომითი კლასისთვის.

ნაშრომში მოცემულია ორგანიზაციაში შრომითი პირობების გაუმჯობესების ღონისძიებების, სტრატეგიების მიმოხილვა და ანალიზი, პროფესიული, ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების ძირითადი საკითხები, ერგონომიკის ძირითადი საკითხები და თვით-ეფექტურობის ძირითადი საკითხების ანალიზი ორგანიზაციულ წარმატებასთან მიმართებით.

Annotacion

The satisfaction of employed employees is one of the decisive factors. Under any organization, labor satisfaction is determined by creating appropriate conditions for employees and purchasing relevant equipment.

In recent decades, industrialized countries have made significant changes in functioning of labor markets. High turbulence of competition, overall demand and rapid technological progress in the product market promotes pressure to increase labor efficiency. Introduction of informal work by regulating labor market regulation and working activities requires more regulations for low labor classes.

The work is focused on the improvement of labor conditions, strategies and analysis, basic issues of professional, health and safety, main issues of ergonomics and analysis of key issues of self-efficacy in terms of organizational success.

თავი 1. შრომის პირობების მართვის თეორიული საფუძვლები

1.1 შრომის პირობების არსი

შრომის უფლება ადამიანის ფუნდამენტური უფლებაა და მას არაერთი საერთაშორისო დოკუმენტი იცავს, თავდაპირველი ხედვა შრომის უფლების დაცვის სოციალური სამართლიანობის მიზანს უკავშირებდა რაც, თავის მხრივ, საყოველთაო მშვიდობის მიღწევის სურვილს უკავშირდებოდა. თუმცა მოგვიანებით, ამ ხედვის გააზრების შედეგად, შრომის უფლების გაგება პიროვნების თავისუფლებას, განვითარებასა და ღირსებას დაუკავშირდა. შრომის უფლება სოციალურ-ეკონომიკური უფლებაა და წარმოადგენს შრომით ურთიერთობაში არსებული უფლებებისა და ვალდებულებების ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს დასაქმებასთან დაკავშირებულ უფლებებს, სამართლიანი და უსაფრთხო შრომის პირობებს, სამართლიანი ანაზღაურების, პროფესიული სწავლების, თანაბარი მოპყრობის, დისკრიმინაციის დაუშვებლობის, ინსტრუმენტულ და სხვა უფლებებს. შრომის პირობები დაკავშირებულია ისეთ ცნებებთან როგორცაა შრომითი კმაყოფილება, ერგონომიკა, ჯგუფის დინამიკა, სამუშაო საათების ლიმიტები.

- შრომითი კმაყოფილება გვიჩვენებს თანამშრომლის მიერ საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილებას მისი ზოგადი ცოდნის დონის მიხედვით. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ შრომითი კმაყოფილება წარმოადგენს მომუშავეს კომფორტის და პოზიტიური გამოცდილების განცდას. შრომითმა კმაყოფილებამ შესაძლოა ზეგავლენა იქონიოს შრომით ქცევაზე და ორგანიზაციულ წარმატებაზე. ხანგრძლივი შრომითი კმაყოფილება დიდი ხანია განიხილება, როგორც უნიკალური კონცეპტი¹. ამდენად, შრომითი კმაყოფილების დეფინიციები აუცილებლად უნდა მოიცავდეს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა სამუშაოს ბუნება, ხელფასები, სტრესი, შრომითი

¹Rollinson et al (1998) Motivation and Leadership, a wider perspective, textbook, 2nd edition, pg 12-22, Macmillan Publication limited. Taylor, K.F. (1974) Valence-Expectancy Approach to Work Motivation and Personnel, Journal of College Management, London school of business, vol 4 pg 43-53, London Press

პირობები, კოლეგები, ზედამხედველები, სამუშაო საათები და ა.შ. შრომითი პირობები, შრომითი კმაყოფილების სახით, მოიცავს შემდეგს:

თანამშრომელთან დაკავშირებული ზეგავლენა, ე.წ. სუბიექტური ფაქტორები; გარემო ფაქტორების ზეგავლენა; ორგანიზაციული ფაქტორების ზეგავლენა, რომლებიც ძალიან მჭიდრო კავშირშია წარმოების ორგანიზებასთან. კვლევები, რომლებიც ეხება შრომით პირობებს, როგორებიცაა შრომითი კმაყოფილება, გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლები ამჯობინებენ ისეთ შრომით გარემოს, რომელიც არ არის სახიფათო და არასასიამოვნო (Robbins, 1998). მათ მოსწონთ ისეთი შრომითი პირობები, რომლებიც ჰგავს სახლის პირობებს. მეტიც, კვლევები გვიჩვენებს კავშირს შრომით პირობებსა და შრომით კმაყოფილებას შორის². შრომითი კმაყოფილების არაერთი განსაზღვრება და განმარტება არსებობს. მაშინ, როდესაც ზოგიერთი დეფინიცია ფოკუსირებულია შრომით კმაყოფილებაზე, როგორც ძირითად გრძნობაზე და იგი არ იზიარებს მას ინდივიდუალური კომპონენტების სახით, სხვები ითვალისწინებს ზოგად შრომით კმაყოფილებაზე³ ზეგავლენის მქონე თითოეულ ფაქტორს. ამდენად, ლოკი (1976, p. 1300) განსაზღვრავს შრომით კმაყოფილებას, როგორც სასიამოვნო ანდა პოზიტიურ ემოციურ მდგომარეობას, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ შესრულებად სამუშაოსთან. ლიპი და კრინო (1993) შრომით კმაყოფილებას განსაზღვრავენ, როგორც სამსახურის მიმართ არსებულ განწყობას, მიღებულ ჯილდოებს, შრომითი გარემოს სოციალურ, ორგანიზაციულ და ფიზიკურ მახასიათებლებს. მეტიც, შრომითი კმაყოფილება არის სასიამოვნო ანდა პოზიტიური რეაგირება ინდივიდის

²Betz, Milkerich and Read (1992) Rating Segmentation of Workers attitude in an Organization, Journal vol 2, issue 1, pg 78-91, Melt world Publication, limited.

³ Danica Bakotić, Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company PhD Assistant Professor University of Split, Faculty of Economics Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Croatia Tomislav Babić, MBA Ex. Graduate Student University of Split, Faculty of Economics Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Croatia

სამუშაოზე⁴. შრომითი კმაყოფილება აღმოცენდება მომუშავეის აღქმიდან საკუთარ სამსახურთან მიმართებით და იმ ფაქტორებიდან, რასაც იგი ღებულობს საკუთარი სამუშაოს შესრულებისას და ასევე შრომითი გარემოდანაც⁵.

შრომითი კმაყოფილება საინტერესო პრობლემაა როგორც მომუშავეების პოზიციიდან, ასევე მენეჯერების და მეცნიერების თვალსაზრისითაც. ერთის მხრივ, მომუშავეებს საკუთარი მოლოდინები და განწყობები აქვთ და სურთ, რომ მათ სამართლიანად და პატივისცემით მოეპყრონ, ხოლო შედეგად ისინი პოზიტიურად განეწყობიან სამუშაოს მიმართ, ერთგულნი ხდებიან მის მიმართ და ემოციური ჩართულობაც იზრდება, მეორეს მხრივ კი, მენეჯერებს სურთ დაკმაყოფილებული მომუშავეების ყოლა, რომლებსაც ასეთი განწყობები, ერთგულება და ემოციური ჩართულობა ექნებათ.

შრომითი კმაყოფილება წარმოადგენს ფენომენს, რომელიც მთლიანად კლასიფიცირებული არ არის. ემპირიული კვლევა გვიჩვენებს, რომ არ არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება ზოგად შრომით კმაყოფილებაში იმ მომუშავეებს შორის, რომლებიც შრომობენ ნორმალურ და რთულ შრომით პირობებში. გარდა ამისა, აღმოჩნდა, რომ შრომითი პირობებით კმაყოფილება უფრო მაღალია იმ მომუშავეების შემთხვევაში, რომლებიც ადნისტრაციაში მუშაობენ, რთულ პირობებში მშრომელ ადამიანებთან შედარებით, თუმცა ასეთ პირობებში მომუშავე ადამიანების შრომით კმაყოფილება დიდწილად განისაზღვრება მათი შრომითი პირობებით. თუმცა, იმ აღმოჩენის გათვალისწინებით, რომ შრომითი პირობები მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილებისთვის, რომლებიც რთულ პირობებში მუშაობენ და აგრეთვე იმის გათვალისწინებითაც, რომ მომუშავეები ნაკლებად კმაყოფილი არიან აღნიშნული ფაქტორით იმ მომუშავეებთან შედარებით,

⁴Milkovich, George T. & Boudreau, John W. (1997). Personnel/human resource management: A diagnostic approach (8th ed.). Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.

⁵Richard M. Steers, J. Stewart Black. Steers, Richard. 1994, English, Book, Illustrated edition: Organizational behavior

რომლებსაც ნორმალურ პირობებში უწევთ შრომა, შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ საჭიროა იმ მომუშავეთა შრომითი პირობების გაუმჯობესება, რომლებიც რთულ პირობებში მუშაობენ. შრომითი პირობების გაუმჯობესება ეხება შრომითი გარემოს უსაფრთხოების გაძლიერებას, თანამშრომლების ტრენირებას, მექანიკური მოწყობილობების და ინსტრუმენტების გაუმჯობესებას და ადექვატური დაცვითი აღჭურვილობის უზრუნველყოფას. ასეთი გაუმჯობესებების შედეგად, უფრო მარტივად ხდება შესაძლებელი რთულ პირობებში მომუშავე თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილების გაზრდა. ამ შემთხვევაში, ამ მომუშავეების შრომითი კმაყოფილების გათანაბრება შესაძლებელი ხდება კარგ შრომით პირობებში მომუშავე თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასთან, რაც თავის მხრივ ზრდის მათ შრომით ეფექტიანობასაც.

- ერგონომიკა განისაზღვრება, როგორც შრომითი პროცესის შესწავლა და კვლევა. უფრო კონკრეტულად, ერგონომიკა არის სამუშაო ადგილების შექმნის მეცნიერება, რომელიც თანამშრომელზე იქნება მორგებული. იგი ეხება ამოცანების ადაპტირებას, შრომითი სადგურების, ინსტრუმენტების და მოწყობილობების ადაპტირებას, რათა მომუშავეებს გაუმარტივდეთ ფიზიკური დატვირთვა და აღმოიფხვრას შრომით პროცესთან დაკავშირებული შესაძლო აშლილობები. ერგონომიკა ეყრდნობა არაერთ მეცნიერულ დისციპლინას, მათ შორის ფიზიოლოგიას, ბიომექანიკას, ფსიქოლოგიას, ანთროპომეტრიას, ინდუსტრიულ ჰიგიენას და ა.შ.

ერგონომიკის ცოდნა საჭიროა წარმოების მფლობელთათვის და თანამშრომლებისთვის, მათ შორის მშენებლობის, საზღვაო დარგის და სამეურნეო დარგის ინდუსტრიების თანამშრომლებისთვის. იგი მოიცავს შემდეგი საკითხების შესწავლას⁶.

⁶Ergonomics: The Study of Work U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration
OSHA 3125 2000 (Revised)

- მძიმე ან უხერხული ნივთების გადაადგილება,
 - გადაჭარბებული ძალის გამოყენება ამოცანების შესასრულებლად და გადაჭარბებული ვიბრაციის შემთხვევებს
 - ექსტრემალური ტემპერატურის შემთხვევებს.
- რატომ არის ერგონომიკა მნიშვნელოვანი?

სამუშაო ადგილები დღესდღეობით შეიძლება შეიცავდეს:

- სხვა მუშაკებისა და მოწყობილობების დახმარების გარეშე ტვირთის გადაზიდვას, ტარებას და გადატვირთვას;
- გაზრდის სამუშაო გატვირთვას, რომელიც მოითხოვს მუშაკისგან, რომ შეასრულოს მხოლოდ ერთი ფუნქცია ან მოძრაობა ხანგრძლივი დროის მანძილზე;
- 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობის სამუშაოს;
- სწრაფი ტემპით მუშაობას და ა.შ.

ეს ფაქტორები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ წარმოების დანადგარებს ცუდი დიზაინი აქვს ან პროცესში ცუდი დიზაინის მოწყობილობები და ინსტრუმენტები გამოიყენება, იქმნება ფიზიკური სტრესი მუშათა ორგანოებზე, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მათი ჯანმრთელობის დაზიანება. MSD-ების (მასალის უსაფრთხოების მონაცემები) დრამატული ზრდა დაიწყო 1970-იან წლებში, როდესაც ეს დარღვევები სულ უფრო და უფრო მეტად გამოჩნდა კომპანიის დაზიანებათა და ავადმყოფობის ჟურნალებში.

ბოლო ათწლეულებში ინდუსტრიული ქვეყნები შრომითი ბაზრების ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიდნენ. პროდუქციის ბაზარზე კონკურენციის ზრდა, საერთო მოთხოვნისა და სწრაფი ტექნოლოგიური პროგრესის მაღალი ტურბულენტობა ხელს უწყობს ზეწოლის გაზრდას შრომითი ეფექტიანობისთვის. შრომითი ბაზრის რეგულირებისა და სამუშაო ღონისძიებების

⁶Ergonomics: The Study of Work U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration OSHA 3125 2000 (Revised)

რეფორმირების გზით, დასაქმების დაცვის კანონმდებლობის შემცირება და არაფორმალური სამუშაოების დანერგვა უფრო მეტ რეგულაციებს მოითხოვს დაბალი შრომითი კლასისთვის. ხელმისაწვდომი მტკიცებულებები უზრუნველყოფს იმ იდეას, რომ სამუშაო პირობები, ისევე როგორც სუბიექტური სამუშაო⁷. კეთილდღეობა, ევროპის უმეტეს ქვეყნებში პროგრესულად გაუარესდა (Oecd, 2008). ელენა კოტინის-ის [Elena Cottini].თანახმად, ეს ცვლილებები, სხვა ფაქტორებთან ერთად, სავარაუდოდ, გავლენას მოახდენს მომუშავეების ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე და მათ ზოგად კეთილდღეობაზე. უფრო მეტიც, როდესაც ფიზიკური და სამუშაო პრობლემებით ტრადიციულად იზომება სამუშაო პირობების სიჯანსაღის მდგომარეობა, სამუშაო ადგილების გადანაწილება და სამუშაოების გაზრდის კომპიუტერიზაცია ხელს უწყობს ფსიქოლოგიური და ფსიქიკური პრობლემების წარმოშობას⁸. ევროპის ქვეყნების ფსიქიკური ჯანმრთელობის დღის წესრიგი ევროკავშირის ქვეყნებში სამუშაო ადგილებზე ფსიქიკური ჯანმრთელობის დარღვევების პრევალენტობასა და გავლენას აღიარებს: კერძოდ, ზრდასრული შრომისუნარიანი მოსახლეობის დაახლოებით 20% ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემის წინაშე დგას. ასევე შეერთებულ შტატებში 40 მილიონზე მეტ ადამიანს (იგულისხმება დასაქმებული ადამიანები) აქვს ფსიქიკური აშლილობის გარკვეული ტიპი. ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემების მზარდი მნიშვნელობა საზოგადოებრივ ჯანდაცვაში ასევე მნიშვნელოვნად აისახება, ვინაიდან ფსიქიკური ავადმყოფობის წვლილი ყველაზე დიდია დაავადების და ინვალიდობის ტვირთის განვითარებაში, რადგან იგი შედის ინვალიდობის განვითარების 10 წამყვან მიზეზში.

- ჯგუფი – სოციალური ცხოვრების ჩვეულ ფორმას წარმოადგენს. ერთმანეთისგან განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს, რომლებიც ყოველთვის არსებობს ინდივიდთა უმრავლესობის ცხოვრებაში.

⁷ Elena Cottini, Claudio Lucifora : Mental Health and Working Conditions in European Countries Università Cattolica Milan and CCP Claudio Lucifora Università Cattolica Milan, ERMES and IZA Discussion Paper No. 4717 January 2010.

⁸Land and Fair (1980), Murphy, K (1995) Leadership and the Subordinate, textbook 2nd edition, pg 66-74, BBT Publication limited.

სოციალური ფსიქოლოგიისათვის მნიშვნელოვანია იმისი კვლევა, თუ რა ცვლილებები მიმდინარეობს ინდივიდში ამა თუ იმ ჯგუფის წევრად გახდომისას.

ჯგუფის, როგორც დამოუკიდებელი რეალობის აღიარება მე-19 საუკუნეში მოხდა ცნობილი სოციოლოგის, დიურკჰეიმის [Durkheim]. მიერ. მან და მისმა თანამედროვეებმა პირველად მიუთითეს ჯგუფზე, როგორც დამოუკიდებელი რეალობის არსებობაზე.

ჯგუფისადმი ორი ძირითადი მიდგომა წარმოდგენილია ინდივიდუალისტური მიდგომისა და ჯგუფის გონის თეზისის სახით. ინდივიდუალისტური მიდგომა გულისხმობს, რომ ფსიქოლოგიურ პროცესებს მხოლოდ ინდივიდებში აქვს ადგილი, შესაბამისად, ჯგუფის ცნება ფიქტიურ აბსტრაქციას წარმოადგენს ფსიქოლოგიაში. რაც შეეხება ჯგუფის გონის თეზისს, იგი ინდივიდუალისტური მიდგომის საპირისპიროა – და გულისხმობს, რომ როდესაც ადამიანები მოქმედებენ ჯგუფში, იმგვარი ძალები და მოვლენები წარმოიშვება, რომელთა აღწერაც შეუძლებელია ჯგუფის მონაწილე ინდივიდთა თვისებების აღწერით, რადგანაც ჯგუფს გააჩნია სხვაგვარი მოქმედების პრინციპები, რომელთა დაყვანაც შეუძლებელია ინდივიდების თვისებების აღწერაზე.

ოლპორტმა (OLPORT) სცადა ამ ორი რადიკალური მოსაზრების შეთანხმება ეკლექტური მიდგომით. მისი აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ რთულია იმის გაგება, სოციალური ჯგუფები ინსტიტუტები დამოუკიდებელ რეალობას წარმოადგენს თუ არა, ისინი მაინც მნიშვნელოვან განსხვავებებს წარმოშობს ინდივიდების სოციალურ ცხოვრებაში და ამ ინდივიდების მოქმედება შეიძლება წარმოვადგინოთ იმის საბუთად, რომ ჯგუფის რეალობა მართლაც არსებობს. ამასთან ერთად, ინსტიტუტების ზუსტი დენოტაციის შეუძლებლობა არ გულისხმობს იმას, რომ სოციალური ინსტიტუტები თუ ჯგუფები, როგორც ინდივიდისაგან განსხვავებული სოციალურ-ფსიქოლოგიური რეალობა – არ არსებობს.

ინდივიდის გაერთიანება ჯგუფში და მისი მოქმედება სხვა ინდივიდებთან ერთად გარკვეული მიზნის მისაღწევად – გარდაქმნის მას საზოგადოებრივ, სოციალურ არსებად. ჯგუფში გაერთიანებისას იცვლება როგორც მისი აზროვნება (სოციალური), ასევე ქცევაც. მისი ქცევა ხშირ შემთხვევაში ჯგუფის წევრების მოლოდინებით არის განპირობებული, იგივე შეიძლება ითქვას მის კოგნიციაზეც. გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი ინდივიდი ყოველთვის არის რაიმე ფორმალური ან არაფორმალური ჯგუფის წევრი, ეს მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სოციალურ კონტექსტში. სოციალური ფსიქოლოგიისათვის საკითხის ამ კუთხით განხილვაა მნიშვნელოვანი.

ჯგუფის სტრუქტურაში შეიძლება გამოიყოს – ძალის, კომუნიკაციისა და ინტერპერსონალური მიზიდვის სტრუქტურები. ჯგუფში ინდივიდების დიფერენციაცია იმ როლების მიხედვით ხდება, რომლებსაც ისინი ასრულებენ ჯგუფის ცხოვრებაში. ძალის სტრუქტურა გულისხმობს ჯგუფის ორგანიზაციის მონახაზს, რომელიც ჩვეულებრივ იერარქიულია. მიუხედავად იმისა, მოცემული ჯგუფი ფორმალურია თუ არაფორმალური, უმეტეს შემთხვევაში ჯგუფი ძალის სტრუქტურის შემცველი იქნება – ჯგუფში იარსებებს ერთი ან რამდენიმე ისეთი ინდივიდი, რომლებიც აღიარებულნი იქნებიან, როგორც მეტი ძალის (ანძალაუფლების) მქონე, ვიდრე სხვები.

რაც შეეხება კომუნიკაციის სტრუქტურას, იგი იმას ეხება, თუ რა სახის კომუნიკაციას აქვს ადგილი ჯგუფში, რამდენად თავისუფალნი არიან ჯგუფის წევრები დაამყარონ კომუნიკაცია როგორც ჯგუფის სხვა წევრებთან, ასევე ლიდერებთან. მრავალი კვლევა ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ინდივიდისთვის ჯგუფის ლიდერად გახდომისათვის აუცილებელ პირობას თავისუფალი კომუნიკაციის შესაძლებლობა წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომუნიკაციის ეფექტურობა მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ჯგუფის წევრების სოციალურ ცხოვრებაშიც და აგრეთვე ჯგუფის ეფექტურ ფუნქციონირებაში. გამოყოფენ ჯგუფის კომუნიკაციის შემდეგ ფორმებს – წრისებურს, ჯაჭვისებურს, ჯვრისებურს და იგრეკისებურს, რომელთაგანაც

თითოეულის დასახელება აღნიშნავს კომუნიკაციის სტრუქტურის ფორმას. ინდივიდი, რომელიც კომუნიკაციის “ზადის” ცენტრში იმყოფება, განიხილება როგორც ლიდერი და მას აქვს გადაწყვეტილებების მიღების მეტი შესაძლებლობა, ვიდრე ჯგუფის დანარჩენ წევრებს. კომუნიკაციის მაღალი ცენტრალიზებული ბადე ქმნის ჯგუფის მაღალ ცენტრალიზებულ ლიდერს და მის დიდ ძალაუფლებას.

ყოველი ჯგუფის სტრუქტურაში ჩადებულია გარკვეული შეზღუდვა ჯგუფის წევრებს შორის კომუნიკაციაში. კვლევათა მონაცემები მიუთითებს, რომ ცენტრალიზებული ჯგუფი ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც ჯგუფი მარტივ პრობლემაზე მუშაობს. ხოლო დეცენტრალიზებული ჯგუფი იმ შემთხვევაშია უფრო ეფექტური, როდესაც ჯგუფს რთული გადაწყვეტილების მიღება უწევს. ჯგუფის სტრუქტურაში ჩადებული კომუნიკაციური შეზღუდვების არსებობა განპირობებულია იმით, რომ ხშირ შემთხვევაში ჯგუფის მახასიათებელს გაფანტულობა წარმოადგენს, რაც აუცილებელს ხდის მისთვის გარკვეული სტრუქტურული შეზღუდვების დაწესებას, რათა ხელი არ შეეშალოს ჯგუფის ეფექტური მუშაობის პროცესს.

ჯგუფის სტრუქტურის კიდევ ერთ შემადგენელს ინტერპერსონალური ურთიერთობების ბუნება წარმოადგენს, სიმპათია-ანტიპათიის მოდელით. ჯგუფის წევრებს შორის ამგვარი დამოკიდებულებების გაზომვა სოციომეტრიით არის შესაძლებელი. მიმზიდველობის განსაზღვრაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სოციალური გაცვლის – ჯილდოსა და სასჯელის შემცველი მოდელი, ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია მსგავსება ჯგუფის წევრებს შორის. ინტერპერსონალურ მიზიდვაზე აგრეთვე გავლენას ახდენს სივრცითი ადგილმდებარეობა ჯგუფის კომუნიკაციურ ბადეში. ბოლოს კი, ინდივიდის სტატუსი ჯგუფში – მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მის მიმზიდველობას ჯგუფის სხვა წევრებისათვის⁹.

⁹რ. ქვარცხავა, სოციალური ფსიქოლოგიის სახელმძღვანელო.

➤ მნიშვნელოვანი საკითხია დღიური ნორმალური სამუშაო საათების ლიმიტები, ანგარიშის¹⁰ თანახმად, დღიური და ყოველკვირიული სამუშაო საათების ლიმიტები ზედმეტი სამუშაო საათების ნეგატიური ზეგავლენის შემცირებისთვის ყველაზე აშკარა საზომს წარმოადგენს. შესაბამისი ინტერნაციონალური სტანდარტები პირველ რიგში შეეხო 48 საათიანი სამუშაო კვირის კონვენციას (1919), შრომითი საათების კონვენციას (1930), რის შემდეგაც შრომითი საათების ყოველკვირეული ლიმიტი 40 საათამდე შემცირდა (1935 წლის კონვენცია). ზოგადად, ქვეყნების დიდ რაოდენობას შემცირებული აქვს საკუთარი ოფიციალური შრომითი საათების ლიმიტი 48-დან 40 საათამდე ბოლო ათწლეულების მანძილზე. მხოლოდ ორი ქვეყანა არსებობს ისეთი, სადაც სამუშაო კვირა 48 საათიან ლიმიტს აჭარბებს (კენია და ნაწილობრივ შვეიცარია). ამასთანავე, ძალიან ცოტა ქვეყანა (მაგ. ბელგია, საფრანგეთი) უზრუნველყოფს 40 საათზე ნაკლები დროის მომცველ სამუშაო კვირას. ხოლო მსოფლიოში არსებული ქვეყნების 12%-სთვის კი, უნივერსალური ნაციონალური ლიმიტი არ არსებობს სამუშაო საათებთან მიმართებით. თუმცა, ქვეყნების ნახევარი სცილდება ამ ლიმიტს. არავითარი უნივერსალური ლიმიტი არ არსებობს ნიგერიის და ზიმბაბვის შემთხვევაში. ხოლო აზიასა და წყნარი ოკეანის კუნძულებზე დომინანტურია 48 საათიანი ლიმიტი (46% შემთხვევაში).

კიდევ ერთი გზა, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია რომ თავიდან ავიცილოთ ზედმეტად ხანგრძლივი სამუშაო საათები, ყოველდღიურად და ყოველკვირეული მაღალი ზღურბლები, არის ზეგანაკვეთური ლიმიტები. ეს შეიძლება იყოს ფორმულირებული როგორც მაქსიმალური ყოველკვირეული სამუშაო საათებით, მათ შორის ზეგანაკვეთური, ისევე როგორც მაქსიმალური ზეგანაკვეთური საათები, რომლებიც დღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთიურად ითვლება.

¹⁰Working Conditions Laws Report 2010 A global review

ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში, ყველაზე მნიშვნელოვანი დამოკიდებული ცვლადი სამრეწველო სამუშაოს შესრულებაა. ფსიქოლოგიის ამ დარგის ყველა ძირითად განაცხადში, როგორცაა დასაქმებულთა გადამზადება და სამუშაოს აღდგენა, ყურადღება თითქმის ყოველთვის გამახვილებულია მუშაობის გაუმჯობესებაზე. Borman და Motowidlo¹¹-მ გამოავლინეს ორი ფართო კლასის თანამშრომლური ქცევა: ამოცანის შესრულება და შინაარსობრივი შესრულება. ორივე ტიპის ქცევას, სავარაუდოდ, წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ ეფექტურობაში, მაგრამ სხვადასხვა გზით (კიკერი და მოტოვიდო, 1999). სამუშაოს შესრულება მოიცავს ქცევის ნიმუშებს, რომლებიც უშუალოდ არის ჩართული საქონლის, მომსახურების ან საქმიანობების წარმოებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ძირითადი ტექნიკური პროცესების არაპირდაპირ მხარდაჭერას. ასეთი კრიტერიუმები, მათ შორის, რაოდენობისა და ხარისხის გამოვლენის კრიტერიუმი ფართოდ გამოიყენება სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმების შეფასების გასაღებად, რათა შესაძლებელი გახდეს დასაქმებულის მიერ სამუშაოს შესრულება ერგონომიულ კვლევებში.

ლიტერატურის მიმოხილვამ¹²ვერ გამოავლინა საკმარისი რაოდენობის კვლევები იმის დასადასტურებლად, რომ ურთიერთკავშირი შრომით პირობებს, უსაფრთხოებას და ჯანმრთელობას, უნარების განვითარებას და ფირმის მიღწევებს შორის. თუმცა, კვლევა გვიჩვენებს გარკვეულ კავშირებს გაუმჯობესებულ პროდუქტიულობას და მომგებიანობასა და შემსყიდველთა მაღალ კმაყოფილებას შორის.

¹¹Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.

¹² INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA, Summary of key findings

1.2. შრომის პირობების მართვის თეორიული საფუძვლები

შრომის პირობების თეორიული საფუძვლების განხილვისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი არის მაქს ვებერის [Max Webber]. სამ კომპონენტური თეორია სტრატეგიკაციის შესახებ და ავტორის სამხრევი კლასიფიკაცია, რომელიც გულისხმობს, რომ შრომითი პირობების გაუმჯობესების კუთხით, მნიშვნელოვანია მომუშავეების სოციალური კლასის და სტატუსის გათვალისწინება, ვინაიდან ამ ფაქტორების გარეშე, შრომითი პირობების გაუმჯობესებისთვის შესაბამისი ღონისძიებების დაგეგმვა თითქმის შეუძლებელია. ვებერმა საკუთარი სტრატეგიკაციული იერარქიის თეორიიდან წარმოადგინა სამი დამოუკიდებელი ფაქტორი, რომლებიცაა: კლასი, სტატუსი და ძალა.

- **კლასი:** ინდივიდის ეკონომიკური მდგომარეობა საზოგადოებაში, რომელიც დამოკიდებულია მის წარმომავლობასა და საკუთარ მიღწევებზე.
- **სტატუსი:** ინდივიდის პრესტიჟი, სოციალური პატივი, ან პოპულარობა საზოგადოებაში. ვებერმა შენიშნა, რომ პოლიტიკური ძალაუფლება მხოლოდ კაპიტალის ღირებულებას კი არ ეყრდნობოდა, არამედ ინდივიდუალურ სტატუსსაც. მაგალითად, პოეტებს ან წმინდანებს შეიძლება ჰქონდეთ უზარმაზარი გავლენა საზოგადოებაზე მცირე ეკონომიკური ღირებულების (ფლობის) შემთხვევაშიც.
- **ძალაუფლება:** ინდივიდის შესაძლებლობა, რომ მიაღწიოს საკუთარ მიზანს სხვათა წინააღმდეგობის მიუხედავად. მაგალითად, ინდივიდები, რომლებიც სახელმწიფო პოლიტიკურ ორგანოებში მუშაობენ, შეიძლება არ იყვნენ დიდი ქონების ან სტატუსის მფლობელები, მაგრამ მიუხედავად ამისა მაინც დიდი ძალაუფლება ჰქონდეთ.

პროფესიულ ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე არაერთი კვლევა ჩატარდა, ავტორის თანახმად, მტკიცებულების მნიშვნელოვანი ნაწილი ადასტურებს კავშირს OSH-ს (სამუშაო უსაფრთხოება) და პოზიტიურ მტკიცე შედეგებს შორის. ეს მოიცავს

ბევრ კვლევას, რომლებიც ჩატარებულია პრაქტიკის, იარაღებისა და ტექნიკის შესახებ, რომლებიც OSH-ს (სამუშაო უსაფრთხოება) უმნიშვნელოვანესად მიიჩნევენ სამუშაო პირობების გაუმჯობესებას მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმოებისთვის. საერთაშორისო ბიზნესის ლიტერატურის მიმოხილვა ადასტურებს კარგი ბიზნეს პრაქტიკის და ხარისხის მენეჯმენტის მნიშვნელოვნებას სამუშაო გარემოს ხარისხის გასაუმჯობესებლად. თუმცა, არ არსებობს საკმარისი რაოდენობის მტკიცებულება საკმარისი რაოდენობის ორგანიზაციების კვლევების არ არსებობის გამო.

ეს ხარვეზი ასახავს ჩატარებული კვლევების რაოდენობრივი შედეგების სირთულეს (განსაკუთრებით გრძელვადიან პერსპექტივაში) და ჩართული პროცესების დაკავშირების სირთულეს სხვადასხვა კონტექსტში. სხვადასხვა კვლევები ადასტურებს არასრულწლოვანთა მშობლების/მეურვეების შორის ავარიების ან სამუშაოსთან დაკავშირებული დაავადებების ხარჯების მნიშვნელობას. კვლევა ასევე მიუთითებს მცირე და საშუალო ბიზნესის მფლობელების / მენეჯერებისათვის ტენდენციად რეაქტიული პოზიციის მიღებაზე და ხშირ შემთხვევაში მოკლევადიანი შედეგების გათვალისწინებაზე, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ინვესტიციები, რომლებიც უფრო გრძელვადიან პერსპექტივაში განიხილება¹³. კვლევების დიდმა რაოდენობამ მნიშვნელოვნად დაასახელა პოლიტიკისა და ინსტრუმენტების იდენტიფიცირება, რომლებსაც ეფექტურად იყენებენ მცირე და საშუალო საწარმოებში. სხვადასხვა ავტორები ხშირად ხაზს უსვამენ პროაქტიურ ღონისძიებებს, რომლებიც მგრძობიარენი არიან კონკრეტული მახასიათებლებისა და სექტორული განსხვავებების მიმართ. ესენია: შუამავლების საშუალებით რჩევის მიწოდება, მიწოდების ჯაჭვის ინიციატივები, მიზნობრივი ინდუსტრიის პროგრამები და OSH სისტემების გამარტივებული განხორციელება. განვითარებადი ეკონომიკის საერთაშორისო სააგენტოების ჩარევის ზოგიერთი მტკიცებულება მიუთითებს, რომ შედარებით მარტივია მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება და პროდუქტიულობა მცირე და საშუალო ბიზნესის

¹³Grove B et al. The social firm handbook. South Hampton, Ashford Press, p. 11.

და არაფორმალური ეკონომიკის სამუშაო ადგილების სამართავად გამოყენება და ასევე შესაბამისი პირების მიერ პრევენციული ინსტრუმენტების და მიდგომების გამოყენება. მაღალშემოსავლიან განვითარებულ ქვეყნებში, ამ ღონისძიებების ზოგიერთი ნაწილი უკავშირდება "მსუბუქი შეხების" მიდგომას სამართლებრივი რეგულირების მიმართ (განსაკუთრებით ინსპექტირებისა და სააღსრულებო პრაქტიკის მიმართ). თუმცა, ასეთი მიდგომების ეფექტურობა სადავოა, თუნდაც იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ მათი გავლენა უფრო მაღალია, ვიდრე მათი, ვინც ზედამხედველობას უწევს ზედამხედველებს და მათ, ვინც უკვე მოტივირებულნი და კარგი პრაქტიკისკენ არიან მიმართული. ადამიანური რესურსების დეტალურმა შესწავლამ გამოავლინა მნიშვნელოვანი მტკიცებულებები იმ ფაქტების სასარგებლოდ, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესის კორპორაციებს დადებითად უკავშირებენ ისეთ შედეგებს, როგორცაა პროდუქტიულობა, ინოვაცია, პერსონალის შეკავება და კლიენტების კმაყოფილება (თუმცა, ეს ფაქტორები ძირითადად, მაღალი შემოსავლის / განვითარებული ეკონომიკის კონტექსტში შეისწავლება). კვლევების დიდმა რაოდენობამ¹⁴ ასევე უზრუნველყო ადამიანური პრაქტიკისა და შედეგების მიზეზობრივი შედეგების დამადასტურებელი მტკიცებულებაც, განსაკუთრებით მაღალი ხარისხის სამუშაო სისტემების (HPWS) შემოწმებასთან მიმართებით. ზოგი კვლევა ასევე აჩვენებს, რომ პოზიტიური შედეგები იზრდება დროთა განმავლობაში, რაც ხაზს უსვამს ამგვარი ურთიერთობების შემოწმების მნიშვნელობას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. ხელფასების ზეგავლენის კვლევის თანახმად, გრძელვადიანი სამუშაო დროის ხანგრძლივობაზე და ზეგანაკვეთზე გავლენას ახდენს უარყოფითი მოკლევადიანი ეფექტები (როგორცაა ჯანმრთელობის მომატებული რისკები), ასევე არასასურველი ეფექტები (როგორცაა დეპრესია, პარალიზება და გულის შეტევები) ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და შემცირებული პროდუქტიულობა. კვლევები მიუთითებს, რომ ზომიერი ზეგანაკვეთური სამუშაო შეიძლება დადებითი გავლენის მქონე იყოს

¹⁴Rotelli F. Address to the 1st Trieste International Meeting for Mental Health. October 1998.

როგორც ორგანიზაციულ, ასევე ინდივიდუალურ შედეგებზე, თუ ეს მოხდება ნებაყოფლობით და სათანადოდ ანაზღაურდება. ხელფასების როლზე ორიენტირებული ზოგიერთი კვლევა მიანიშნებს პოზიტიური გაერთიანებების სარგებლიანობაზეც ისეთი ფაქტორების მიმართ, როგორცაა პროდუქტიულობა, თუმცა ასეთი კვლევებს პირდაპირი კავშირის მტკიცებულება აკლია.

კვლევები, რომლებიც ყველაზე დამაჯერებლად აჩვენებენ პოზიტიურ შედეგებს, განიხილავს ტრენინგს მის გრძელვადიან ეფექტებთან დაკავშირებულ მთლიან კონტექსტში. ვინაიდან ზოგიერთი კვლევა მიუთითებს, რომ საწარმოს კონკრეტული საჭიროებებისადმი მორგებული ფორმალური ტრენინგები უფრო წარმატებულია ხოლმე, ვიდრე არაფორმალური ტრენინგი, სხვა დასკვნები კი საპირისპიროდ მიიჩნევენ და ამტკიცებენ, რომ არაფორმალური ტრენინგი ყველაზე მეტად უკავშირდება დადებით საქმიანობას. ნებისმიერ შემთხვევაში, კვლევამ აჩვენა, რომ მცირე საწარმოო ორგანიზაციები უპირატესობას ანიჭებენ არაფორმალურ სასწავლო მეთოდებს, რადგან ისინი ერთმანეთს კარგად ეთავსება მოკლევადიანი შედეგებით, დაბალი ხარჯებით და გარანტირებული დაუყოვნებლივი დაბრუნებებით, ასევე მათი ბაზრების სწრაფად ცვალებად გარემოში ადაპტირების აუცილებლობას. გლობალიზაცია განისაზღვრება საზღვრების დაცვით და ვაჭრობის, მიგრაციისა და ინვესტიციების ზრდით. მისი ზეგავლენა პირდაპირ აისახება როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ქვეყნებზე. მიუხედავად იმისა, რომ გლობალური ვაჭრობა და ინვესტირება განვითარებულია განვითარებულ ქვეყნებს შორის, გლობალიზაციის ხარისხი მკვეთრად გაიზარდა რიგ განვითარებად ქვეყნებში¹⁵. მსოფლიო განვითარების მაჩვენებლების მონაცემთა ბაზის მიხედვით, 1990 და 2003 წლებში გაიზარდა დაბალი და საშუალო შემოსავლების მქონე ქვეყნებში ეკონომიკური ზრდის ტემპი. ზოგიერთი ქვეყანა ამ კუთხით განსაკუთრებით დიდ ცვლილებებს განიცდის. მნიშვნელოვანია პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ცვლილებებიც. სამხრეთ და აღმოსავლეთ აზიისთვის, 1990 წლიდან 2003 წლამდე

¹⁵World Bank Employment Policy Primer March 2008 ■ No. 9

შიდა უცხოური ინვესტიციების თანაფარდობა გაიზარდა. ვაჭრობის მსგავსად, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ცვლილებები კონკრეტულ ქვეყნებში ბევრად დიდია. ვაჭრობისა და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეს დრამატული ცვლილებები, როგორც განვითარებად, ასევე განვითარებულ ქვეყნებში, დაპირისპირების საფრთხეს წარმოშობს. გლობალიზაციის შედეგების გააზრება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მთავრობებისთვის დასაქმების, სამუშაო პირობების და საბოლოო ჯამში სიღარიბის დაძლევისთვის. ზოგადად თუ განვსაზღვრავთ, სამუშაო პირობები მოიცავს ხელფასს და სხვა ძირითად სამუშაოს მახასიათებლებს, მათ შორის (მაგრამ არა აუცილებლად და შეზღუდულად) ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების, სამუშაო საათების, სარგებლისა და წარმომადგენლობითობის მახასიათებლებს. ამ პირობებში პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტია სიღარიბეში ყოფნა ან მასში დარჩენის რისკი. როგორც ბრაუნი [Brown 2007]. თავის ლიტერატურულ მიმოხილვაში აღნიშნავს, არსებული მტკიცებულებები გარკვეულწილად არაკონკურენტულია და მხოლოდ რამდენიმე კვლევა არსებობს ისეთი, რომლებიც სისტემატურად აფასებს გლობალიზაციისა და სამუშაო პირობების ცვლილებებს ქვეყნებს შორის ან ქვეყნის შიგნით. ეს აღნიშვნა გულისხმობს გლობალიზაციისა და სამუშაო პირობების ურთიერთმიმართების სისტემური ურთიერთობების შედარებას. ამასთანავე, ავტორის მიერ წარმოდგენილია ამ მიდგომის გამოყენების შედეგები ხუთ ქვეყანაში (კამბოჯა, ელსალვადორი, ჰონდურასი, ინდონეზია და მადაგასკარი).¹⁶ ამ ხუთ ქვეყანას ბოლო ოცი წლის განმავლობაში ლიბერალიზაციისა და გლობალიზაციის მნიშვნელოვანი გამოცდილება ჰქონდა. ისინი ერთად წარმოადგენენ ლათინურ ამერიკას, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიასა და აფრიკას და მათი გეოგრაფია, ზომა, მოსახლეობა და შემოსავლები მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ამ ქვეყნებს შორის ჰეტეროგენულობა ქმნის სამუშაო პირობებზე გლობალიზაციის ეფექტების შედარების საშუალებას.

¹⁶World Bank Employment Policy Primer March 2008 ■ No. 9

ამ კვლევაში აღწერილი მეთოდოლოგია გამოყენებულ იქნა თითოეული ქვეყნის კვლევაში, სადაც ანალიზში გამოყენებული იქნა სამუშაო პირობების და გლობალიზაციის ღონისძიებების შესახებ მუშაობის დონის მონაცემები. შეფასდა სამუშაოს პროცესის მახასიათებლები და მრეწველები, რომლებიც უცხოური ინვესტიციების კონკრეტული მიმღები იყვნენ. ასევე გამოვლინდა ექსპორტის ზრდის ძრავებიც.

მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნების უმრავლესობა მნიშვნელოვან ფაქტორად ჰეტეროგენურობას ასახელებს, ექსპორტისთვის წარმოებული ტექსტილის / ტანსაცმლის სექტორში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების გავრცელების საერთო მაჩვენებელი მაინც მნიშვნელოვანი ფაქტორია თითოეული ქვეყნის კვლევის ფარგლებში. თეორიულად, ამ ქვეყნებმა განიცადეს თითოეულ სექტორში შრომის მოთხოვნის გაზრდა პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის და დასაქმების წილის ხარჯზე, რისთვისაც პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების შემოდინება შედარებით გაიზარდა.

ფაქტობრივად, მტკიცებულება, რომელიც ხელს უწყობს დასაქმებულთა წილის შემცირებას განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობაში და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ინდექსის / ექსპორტის ინდექსტრიაში დასაქმების შესაბამისი ზრდა დაფიქსირდა.

სამუშაო პირობების კანონების ანგარიშის¹⁷ თანახმად, სამუშაო დროის შეზღუდვის მნიშვნელობა იზრდება შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონსტიტუციის პრეამბულაში და ითვალისწინებს რამდენიმე საერთაშორისო შრომის სტანდარტს, რომელიც ითვალისწინებს პირველ რიგში, სამუშაო საათების კონვენციას, 1919 (№1) . ამასთანავე, სამუშაო ღონისძიებები სულ უფრო მეტად განიხილება, როგორც სოციალური მიზნების ხელშეწყობა, რამდენადაც ეს დადებითად აისახება მომუშავეების კეთილდღეობაზე და მათ ყოველდღიურ

¹⁷Working Conditions Laws Report 2010 A global review

ცხოვრებაზე, რაც იძლევა მომუშავის ოჯახისა და შრომითი ცხოვრების ბალანსირების შესაძლებლობას. ანგარიშში ყურადღება გამახვილებულია ნორმალურ სამუშაო საათებში, მაქსიმალურ ყოველკვირეულ სამუშაო დროში ზეგანაკვეთურ ანაზღაურებაზე და ყოველწლიურ შვებულებაზე. აქვე აღნიშნულია, რომ მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანაში არ არსებობს დამატებით სამუშაო საათებთან დაკავშირებული ზოგადად მოქმედი დებულებები. დამატებითი ინფორმაცია ეროვნული სამუშაო დროის კანონმდებლობის დებულებების შესახებ, როგორცაა ყოველკვირეული დასვენები და ღამის ცვლა, ხელმისაწვდომია შრომის და დასაქმების კანონმდებლობის ILO (შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია) მონაცემთა ბაზის მეშვეობით.

რაც შეეხება დასაქმების სტატუსს და სამუშაო პირობებს ავტორის თანახმად¹⁸, მუდმივი კონტრაქტით მყოფმა მუშაკებმა უფრო მეტად იციან მაღალი სიჩქარით მუშაობა და შესაძლებელია აჩვენონ მეტი სტრესი და ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემები¹⁹. Benach და Benavides²⁰-მა (1999) აღმოაჩინეს ურთიერთკავშირი დასაქმების სტატუსსა და ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ შედეგებს შორის შრომითი კონტრაქტის ურთიერთობის დამყარებისას სამუშაო პირობების კორექტირების შემდეგ. მუდმივი კონტრაქტის მქონე მუშებში უფრო სავარაუდოა, რომ აღინიშნოს სტრესი, მაგრამ მათ აღენიშნებათ ნაკლები დადლილობა და კუნთების ტკივილი. ეს ავტორები კიდევ ერთხელ იმეორებენ თავიანთ ანალიზს საექვო დასაქმების შესახებ მესამე კვლევის საფუძველზე. მეორე ევროპული კვლევის შედეგების ანალიზისას, არა მხოლოდ ფიზიკური და ფსიქო-სოციალური პირობები განსხვავდება სხვადასხვა დასაქმების კონტრაქტებში, ასევე არსებობს განსხვავებები

¹⁸ Employment status and working conditions.

¹⁹Letourneux V (1998) Precarious employment and working conditions in Europe. OYce for OYcial Publications of the European Communities, Luxembourg

²⁰Benach J, Amable M, Muntaner C, Benavides FG (2002) The consequences of Xexible work for health: are we looking at the right place? J Epidemiol Community Health 56:405–406. doi:10.1136/ jech.56.6.405 Benavides FG, Benach J, Diez-Roux AV, Roman (2000) How do types of employment relate to health indicators? Findings from the second European survey on working conditions. J Epidemiol Community Health 54:494–501. doi:10.1136/jech.54.7.494

ტრენინგის, უნარ-ჩვევების განვითარებასა და მუშაკთა მონაწილეობაზე. რაც შეეხება სამუშაო ორგანიზაციებსა და შრომით ურთიერთობებს ევროპაში, მნიშვნელოვანია მოვლენების მონიტორინგი და ამავე დროს უფრო მეტი სიღრმისეული ინფორმაციის მიღება დასაქმების სტატუსსა და სამუშაო პირობებს შორის. ევროპული კვლევის მონაცემები ითვალისწინებს პირველ კრიტერიუმს (იხ. Letourneux, 1998 და Benach და Benavides, 1999). ფონდმა განახორციელა 7 ევროპული ქვეყნის თვისებრივი და შედარებითი (კვლევის) კვლევითი პროექტი, რათა უზრუნველყოს "ლოკალურ სირთულედ"²¹ ამ შემთხვევაში კვლევა, "მოქნილი დასაქმების პოლიტიკისა და სამუშაო პირობების შესახებ" აღწერს პრაქტიკულ პირობებს, რომლის მიხედვითაც ადამიანები მუშაობენ და უმკლავდებიან კონკრეტულ ტექნიკურ და ორგანიზაციულ გარემოში დასაქმების პირობების კონცეფციას, რომელიც აღწერს წესებსა და სტატუსს, რომლის მიხედვითაც ადამიანები დასაქმდებიან, სწავლობენ და იხდიან გადასახადებს. (Goudswaard and de Nanteuil, 2000). ამ კონცეპტუალურ განსხვავებაზე და აღწერილობითი კვლევების მიხედვით, სამი "სცენარი" გამოჩნდა მოქნილობისა და სამუშაო პირობების ურთიერთობაში. პირველ შემთხვევაში, რისკზე მოქმედება გადადის გარე, მოქნილ მუშებზე ან ქვეკონტრაქტორებზე. ესენი არიან ადამიანები, რომლებიც ყველაზე საშიშ და ყველაზე ერთფეროვან სამუშაოს ასრულებენ შედარებით ცუდი ერგონომიული პირობებით. ისინი არ არიან ისეთი დაცული, როგორც მუდმივი თანამშრომლები, რადგან ხშირად იცვლებიან კომიტეტების იურისდიქციის გამო, რომლებიც მუშაობენ სამუშაო პირობების რეგულაციის ან შრომითი კავშირების მონიტორინგის სფეროში. კომპანიების 77 % მიმართავს ქვეკონტრაქტორებს. აღსანიშნავია, რომ ეს ეხება არა მარტო არა კვალიფიცირებულ მუშაკებს, არამედ მაღალ კვალიფიციურ პირებს, როგორცაა ქიმიურ მრეწველობაში, რომლებიც ასრულებენ მანქანათმშენებლობას.

ორგანიზაციული ეფექტიანობის კუთხით, უმნიშვნელოვანესია თვით-ეფექტურობის რწმენების ზეგავლენის იდენტიფიცირება ადამიანის

²¹Goudswaard A, Nanteuil M (2000) Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States. OYce for OYcial Publications of the European Communities, Luxembourg

ფუნქციონირებაზე. თვით-ეფექტურობის რწმენებს შეუძლია მრავალგვარი გავლენა იქონიოს და გაზარდოს ადამიანის მიღწევები და კეთილდღეობა მრავალი ხერხით. მსგავსი რწმენები გავლენას ახდენს იმ არჩევანზე, რომლებსაც ადამიანები აკეთებენ და მოქმედების კურსზე, რომელსაც ისინი მისდევენ. ინდივიდები მიდრეკილნი არიან აირჩიონ იმგვარი დავალებები და მოქმედებები, რომლებშიც კომპეტენტური და თავდაჯერებულნი არიან, და პირიქით, არ ირჩევენ მოქმედების ისეთ კურსს, რომელშიც არ არიან თავდაჯერებულნი.

თვით-ეფექტურობის რწმენები გვეხმარება იმის განსაზღვრაშიც, თუ რა ძალისხმევას დახარჯავენ ადამიანები გარკვეულ მოქმედებაზე, რამდენად დიდ ხანს გაუძლებენ ისინი წინააღმდეგობებს დაბრკოლებებთან შეხვედრისას, და რამდენად დრეკადი იქნებიან წინააღმდეგობებთან შეხვედრას. რაც უფრო მაღალია პირადი თვით-ეფექტურობის განცდა, ამ განზომილებათაგან ყველა უფრო დიდია ან დიდ ხანს გრძელდება, და პირიქით. ძლიერი პირადი კომპეტენციის მქონე ინდივიდები სირთულეებსა და დაბრკოლებებს აღიქვამენ როგორც გამოწვევებს, და არა როგორც შესაძლო საფრთხეს, რომელიც თავიდან უნდა აირიდონ.

თვით-ეფექტურობის განცდის მედიატორულ როლზე, რომელსაც იგი ადამიანის ქცევაში თამაშობს, მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას. შესაძლოა არსებობდეს შემაკავებელი ანდა იძულებითი ფაქტორები; ამ შემთხვევაში მაღალი თვით-ეფექტურობის მქონე და მაღალი უნარების მქონე ინდივიდებიც შესაძლოა არ მოიქცნენ საკუთარი რწმენებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად, უბრალოდ იმიტომ, რომ მათ – რესურსების ნაკლებობის გამო, ან სოციალური ძალადობის გამო არა აქვთ საკმარისი წამაქეზებელი მიზეზი, რომელიც მათ ამგვარ მოქმედებას უზრუნველყოფდა. ამგვარ შემთხვევებში, თვით-ეფექტურობა ვერ მოგვცემს ქცევის წინასწარმეტყველების საშუალებას. ინდივიდი შესაძლოა უნარიანად თვლიდეს თავს მაგრამ არაფერი არ გააკეთოს, იმიტომ რომ იგი შეფერხებულად გრძნობს თავს რეალური ან წარმოსახვითი შეზღუდვების გამო. თვით-ეფექტურობა და მიღწევა პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციულ წარმატებასთან. მას შემდეგ, რაც ბანდურამ

პირველად წარმოადგინა თვით-ეფექტურობის კონსტრუქტი 1977 წელს, მრავალმა მკვლევარმა მიაღწია წარმატებას იმის დემონსტრირებაში, რომ ინდივიდების თვით-ეფექტურობის რწმენები ძლიერ გავლენას ახდენს მათ მიღწევაზე სხვადასხვა სფეროში²² (სტაჯკოვიჩი და ლუთანსი 1998, თვით-ეფექტურობის რწმენებისა და მიღწევას შორის ურთიერთკავშირის მეტაანალიზი). თავის წიგნში, „თვით-ეფექტურობა: კონტროლის განვითარება“ (1977) ბანდურამ წინ წამოსწია პრინციპები, რომლებიც ეხებოდა თვით-ეფექტურობის თეორიის გამოყენებას სხვადასხვა სფეროში, როგორცაა, მაგალითად განათლება, ჯანმრთელობა, ფსიქოპათოლოგია, ათლეტიზმი, ბიზნესი და საერთაშორისო ურთიერთობები. ამ წიგნში, ბანდურამ წინ წამოსწია თვით-ეფექტურობის მნიშვნელობა სოციალურ-კოგნიტურ თეორიაში, რომელიც მოქმედებს სხვა სოციოკოგნიტურ ფაქტორებთან ერთად ადამიანის მიღწევისა და კეთილდღეობის რეგულაციისას. მან ყურადღება გაამახვილა შუამავალ ფაქტორებზეც – თვით-ეფექტურობის რწმენების ბუნებასა და სტრუქტურაზე, მათ საფუძვლებზე და ეფექტებზე, იმ პროცესებზე, რომელთა გავლითაც მოქმედებს ამგვარი თვით-რწმენები, და იმ ხერხებზე, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება მათი შექმნა და გაძლიერება.

თვით-ეფექტურობაზე ჩატარებულია მრავალი კვლევა ისეთ სფეროებში, როგორცაა მედიცინა, სპორტი, მედიის კვლევები, ბიზნესი, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები, ფსიქოლოგია, ფსიქიატრია და განათლება. ფსიქოლოგიაში ფოკუსირება ძირითადად კლინიკურ პრობლემებზე ხდება ფოკუსირება, მაგ. ისეთებზე, როგორცაა ფობიები, დეპრესია, აგრეთვე სოციალური უნარები, ასერტიულობა, მორალური განვითარება და ა.შ. თვით-ეფექტურობის მნიშვნელოვნება განსაკუთრებით კარგად ჩანს განათლების სფეროს ისეთი კონსტრუქტების კვლევისას, როგორცაა აკადემიური მიღწევა, წარმატებისა და წარუმატებლობის ატრიბუციები, მიზნის დასახვა, სოციალური შედარება, მეხსიერება, პრობლემის გადაჭრა, კარიერული განვითარება, სწავლება და

²² Stajkovic and Luthans, 1997. A Meta-Analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance.

მასწავლებელთა განათლება და ა.შ. ზოგადად, კვლევების შედეგად დადგენილია, რომ თვით-ეფექტურობის რწმენები და ქცევითი ცვლილებები, ისევე როგორც ქცევის შედეგები მაღალ კორელაციაშია ერთმანეთთან, და რომ თვით-ეფექტურობა ქცევის წინასწარმეტყველების ყველაზე უკეთესი საშუალებაა. ამ მოსაზრების საფუძველის განვითარებას უბიძგა გრეჰემის (გრემის) და ვაინერის კვლევამ (1996). რომ შევაჯამოთ, ნათელია, რომ თვით-ეფექტურობა უფრო შესაბამისი იარაღია ქცევითი შედეგების წინასწარმეტყველებისათვის, ვიდრე სხვა რომელიმე მოტივაციური კონსტრუქტი. აშკარაა, რომ ეს იმას კი არ ეხება, თუ როგორია ინდივიდი, არამედ იმას, თუ რამდენად უნარის მქონედ თვლის იგი საკუთარ თავს.

თავი 2. შრომის პირობების სტრატეგიული მართვა

2.1 შრომის პირობების მართვისა და გაუმჯობესების სტრატეგიები

ნაშრომის ამ ნაწილში განხილულია შრომის პირობების გაუმჯობესება და საწარმოს შედეგები, რესურსებზე დაფუძნებული შეხედულება, სოციალური თანასწორობა და კომპანიის, როგორც საზოგადოების თეორია, შრომის პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიები, შრომითი პირობები და მომუშავეთა პროდუქტიულობა, ერგონომიკა - ოკუპაციური უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა, სამუშაო ადგილის საფრთხეები. ნეოკლასიკური ეკონომიკის დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მატერიალური ინტერესების თანდაყოლილი კონფლიქტი დღემდე უცვლელი რჩება, რის გამოც დამსაქმებლები ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ დასაქმებასთან დაკავშირებული ხარჯები. შრომითი ბაზრები მაშინ ფუნქციონირებს კარგად, როდესაც ინფორმაცია სრულყოფილია და მისი განმტკიცება სრულად ხდება.²³ ამდენად, დამსაქმებლებს არ აქვთ უნარი, ისიამოვნონ მატერიალური სარგებლით შედარებით მაღალი გადასახადების გამო და მომუშავეთათვის შედარებით უკეთესი შრომითი პირობების უზრუნველყოფის გამო. ეს შეხედულება იშვიათად ხდება ექსპლიციტურად განცხადებული, იმდენად რამდენადაც იგი მიღებულია, როგორც თავისთავად ცხადი დებულება. შრომითი პირობების გასაუმჯობესებლად საჭირო ხარჯებმა შესაძლოა გადაწონოს დამქირავებლის ნებისმიერი სარგებელი. ამის გამო, შრომის პირობების გასაუმჯობესებლად დაგეგმილი სტრატეგიები და ღონისძიებები ძვირადღირებულ ღონისძიებებად მიიჩნევა. საწარმო წარმოადგენს ნივთიერი და არანივთიერი აქტივების ნაკრებს. ბერნი (1991), ამტკიცებს, რომ შესაძლებელია მიღწეულ იქნას უმაღლესი ფინანსური აქტივობა, იმ პირობით, რომ გამოყენებული რესურსები ძვირფასი, იშვიათი, რთული და არა ბიბლიურია. ამიტომ მენეჯმენტმა უნდა შეაფასოს/აღიქვას თავისი თანამშრომლები, როგორც ღირებული აქტივები და მათი განვითარებით ინვესტირება მოახდინოს კონკურენტუნარიან ზღვარზე და ძირითადი გათვლები

²³ Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review

ჰქონდეს მაღალ ფინანსურ შესრულებაზე. ამდენად, მენეჯმენტის სტრატეგიული შესაძლებლობები ძალიან რელევანტურია და ბევრ შემთხვევაში - განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში - ისინი შესაძლოა ადეკვატური იყოს არსებული ამოცანისთვის²⁴ (Døving and Gooderham, 2008). როგორც დოკუმენტშია²⁵ აღნიშნული, სოციალური თანასწორობის თეორია აუმჯობესებს ახსნას, თუ რატომ შეუძლია ზოგიერთ ფირმას ნორმაზე მაღალი პროდუქტიულობის მიღწევა. Buchele and Christiansen (1999, p.91)²⁶ ამტკიცებენ, რომ მუდმივი გაუმჯობესებები წარმოებადობაში დამოკიდებულია არა ინდივიდუალურ მცდელობებზე, არამედ ეფექტურ ინტერაქციაზე თანამშრომლებს, შრომით ჯგუფებს ანდა დეპარტამენტებს შორის, და ასევე - მენეჯმენტის (კოორდინაცია) და მომუშავეების ურთიერთქმედებაზე (კოოპერაცია).

ნობელის პრემიის ლაურეატი ჯორჯ ა. კერლოფი (1982) გვიჩვენებს, რომ პროდუქტიულობა ინდივიდის ქცევის თვალსაზრისით განისაზღვრება რელევანტური თანამშრომლების მიერ ათვისებული სიტუაციის სოციალური დეფინიციით.

დოკუმენტის თანახმად, ზოგიერთი მომუშავის ზედმეტი ანაზღაურება და შრომის წესების ტოლერანტულობა წარმოადგენს შრომითი პირობების გაუმჯობესების ძირითად წინაპირობას, მაგრამ არსებობს შრომითი პირობების გაუმჯობესების სხვა მოდელებიც. ამ ღონისძიებების შედეგად მომუშავეთა მხრიდან დამქირავებლისთვის გაკეთებული შეღავათები კი აისახება შრომის ფორმალური სტანდარტების გადაჭარბებაში. შედეგად, დაქირავებულები მოელიან, რომ დამქირავებელი მათ სამართლიანად მოექცევა.

²⁴ Døving, E.; Gooderham, P.2008. "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices", in Strategic Management Journal, No. 29, pp.841–857.

²⁵Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review

²⁶ Buchele, R.; Christensen, J. 1999. "Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies", in Review of Radical Political Economies, Vol. 31, No. 1, pp.87–110.

როგორც დოკუმენტშია²⁷ აღნიშნული, კოოპერატიული, ჯგუფზე დაფუძნებული დამქირავებლური პრაქტიკები, რომლებიც გულისხმობს ძლიერ იმპლიციტურ საჩუქრის გაცვლის პროცედურებს, როგორც წესი, ზრდის ორგანიზაციის წარმობადობას და დაქირავებულების შრომით ეფექტიანობას. გარდა ამისა, აღნიშნული მიდგომა უკავშირდება იდეას, რომ ამ მექანიზმების მეშვეობით, მენეჯმენტი ცდილობს კომპანიის დაფუძნებას მომუშავეთა საზოგადოების სახით. დოკუმენტში აღნიშნულ მოდელს ეწოდება „კომპანიის, როგორც საზოგადოების“ მიდგომა (Croucher et al., 2011).²⁸ დოკუმენტში მიმოხილული ლიტერატურა გვიჩვენებს მულტინაციონალურ საწარმოთა სპექტრის მიდგომებს მომუშავეთა მიმართ და შრომის პროცესის მიმართ. ალტერნატიულად, მათ შეუძლიათ პატერნალისტური მიდგომის ათვისება, რომელიც აქცენტს აკეთებს კოლექტიურ საწარმოში თანამონაწილეობაზე. კიდევ ერთ მოდელს წარმოადგენს აუტოკრატიული მიდგომა, რომელშიც დამქირავებელი ქმნის არაფორმალურობის გარკვეულ ხარისხს, იმისთვის რათა გაიზარდოს მომუშავეების ეფექტიანობა.

შრომის პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიების ცნება მჭიდრო კავშირშია ადამიანური რესურსების მართვასთან და იგი მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა ფსიქო-სოციალური, კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები. შრომის პირობების გაუმჯობესების ფსიქო-სოციალური ფაქტორები მოიცავს ისეთ ცვლადებს, როგორცაა სამუშაო ადგილის ფსიქოლოგიური და სოციალური გარემო, თანამშრომლების ურთიერთადაპტაციის შესაძლებლობების შექმნა, მათი სწორი განაწილება და ა.შ. შრომითი პირობების გაუმჯობესების კულტურული სტრატეგიები მოიცავს მსგავსი კულტურის მქონე მომუშავეების დისტანცირებას ერთმანეთისგან, რათა მათ ხელი არ შეეშალოთ საკუთარი სამუშაოს შესრულებაში. სტატის²⁹ თანახმად, შრომითი გარემო ზეგავლენას ახდენს მომუშავეების ხასიათზე,

²⁷Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review

²⁸ Croucher, R.; Rizov, M. 2012. "The impact of the National MW on labour productivity in Britain", in e-Journal of International and Comparative Labour Studies, Vol.1, Nos. 3-4, pp.263-290.

²⁹<https://www.businessnewsdaily.com/7932-create-better-work-environment.html>

დრაივზე და მათ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. იმ შემთხვევაში, თუკი თანამშრომლები მუშაობენ მოსაწყენ გარემოში, არაკეთილგანწყობილ მომუშავეებთან ერთად, ისინი სავარაუდოდ ვერ იგრძნობენ თავს მოტივირებულად და თავდაჯერებულად. სწორედ ამიტომ, პროდუქტიული შრომითი გარემოს შექმნა გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონეა კომპანიის ზოგადი წარმატებისათვის. სტატიაში მოცემულია ოთხი გზა, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია შრომითი გარემოს გაუმჯობესება და შედეგად, მომუშავეთა ჩართულობის დონის გაზრდა.

- გუნდის კარგი წევრების დაქირავება და ცუდი წევრების დაბლოკვა: იმდენად, რამდენადაც ბიზნესის ჰკვიანმა მეპატრონეებმა იციან, თუ რა უნდა გააკეთონ კარგი შრომითი გარემოს შესაქმნელად ახალ მომუშავეთა დაქირავებისას, ისინი უფრო წარმატებულნი არიან, ვიდრე სხვები. როგორც ავტორი აღნიშნავს, თავდაპირველად საჭიროა დავრწმუნდეთ იმაში, თუ რამდენად პროფესიონალები არიან გუნდის წევრები, რათა ზოგადად შესაძლებელი გახდეს შრომითი გარემოს გაუმჯობესების რელევანტურობაზე საუბარი. მაშინ, როდესაც დაქირავებულები მუშაობენ სხვა, ტოქსიკურ თანამშრომლებთან ერთად, ისინი უფრო მეტად არიან მიდრეკილნი ტოქსიკურ პიროვნებებად გარდაქმნისკენ.
- განათების გაუმჯობესება: განათება სასიცოცხლო როლს თამაშობს მომუშავეთა შრომით ეფექტურობასა განწყობაში. როგორც ავტორი აღნიშნავს, თუ თქვენ არ გაქვთ შესაძლებლობა, გქონდეთ ბუნებრივი განათება ოფისში, არსებობს სხვა ვარიანტებიც. ლურჯი ფერით გამდიდრებულმა სანათურებმა შესაძლოა შეამციროს გადაღლილობა და გაზარდოს ბედნიერება და შრომითი ეფექტიანობა. ამ ტიპის განათების გამოყენება რეკომენდირებულია ბრეინშტორმინგის ოთახებში. ხოლო შეხვედრის და მოსასვენებელ ოთახებში კი რეკომენდირებულია შედარებით თბილი ტონალობების გამოყენება განათებაში, იმისთვის რათა ხელი შეეწყოს სიმშვიდის და რელაქსაციის

შეგრძნებების შექმნას. საკონფერენციო ოთახებში, რეკომენდირებულია სინათლის შუალედური ტონალობების გამოყენება, იმისათვის რათა მომუშავეებს შეუნარჩუნდეთ კეთილგანწყობილი მიმღების შეგრძნება და იყვნენ ფხიზლად.

- ოფისის კომფორტაბელურობა: სუფთა, მიმზიდველ ოფისში მუშაობას შესაძლოა უდიდესი ეფექტი ჰქონდეს შრომითი კმაყოფილების გაზრდაზე.იმ შემთხვევაში, თუკი თქვენს მომუშავეებს მისცემთ ფლექსიბილურობის შესაძლებლობას კომფორტული სამუშაო გარემოს არჩევანში, მათი შრომითი პროდუქტიულობა ბევრად მაღალი იქნება. „Pots Planters & More“-ის მიერ ჩატარებული გამოკითხვის თანახმად, ადამიანები, რომლებიც საკუთარ სამუშაო ავეჯს ახასიათებენ, როგორც „ცუდს“, სამჯერ უფრო მეტად მიდრეკილნი არიან, აღიქვან საკუთარი შრომითი გარემო, როგორც „დეპრესიული“.
- კომუნიკაციის გაუმჯობესებამომუშავეებთან სწორი ინტერაქცია კარგი სამუშაო გარემოს შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი წინაპირობაა. გუნდის წევრები და ზედა მენეჯმენტი ფოკუსირებას უნდა ახდენდეს საკუთარი კომუნიკაციის მეთოდებზე და იმ ზეგავლენებზე, რაც მათ საოფისე გარემოზე არსებობს.

„მომუშავეები მოტივირებულნი არიან და თავს დაფასებულად გრძნობენ მაშინ, როდესაც მათ პოზიტიურ განმტკიცებას აძლევენ და აჩვენებენ, თუ როგორი წვლილი შეაქვს მათ მუშაობას ბიზნესის წარმატებაზე“ - აღნიშნავს ავტორი. ამაში იგულისხმება ის, რომ მომუშავეებისთვის პოზიტიური ფიდბექის ხარჯზე შესაძლებელია მათი შრომითი კმაყოფილების და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება.

„როდესაც თქვენ რთავთ სტაფს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იმის მცდელობაში, რომ შეიქმნას უკეთესი შრომითი გარემო, ისინი თავს დაფასებულად გრძნობენ. ამდენად, ნუ შეუშინდებით თანამშრომლებისთვის საკუთარი აზრის კითხვას იმ ახალ ბენეფიტებზე, რომელთა მიღებასაც ისინი ისურვებდნენ ახალი შრომითი გარემოს შესაქმნელად“.

როგორც ს. პრავამაი³⁰ აღნიშნავს, ადამიანები ბუნებრივად სოციალურ არსებებს წარმოადგენენ, რომელთაც სურთ მეგობრობადა პოზიტიური ინტერაქციები, წყლის და საკვების მსგავსად. ასე რომ, საკმაოდ ლოგიკურია ის მოსაზრება, რომ რაც უფრო კარგია ურთიერთობები სამუშაო ადგილზე, მით უფრო ბედნიერი და პროდუქტიული არიან მომუშავეები. კარგი შრომითი ურთიერთობები მომუშავეებს რამდენიმე სარგებელს ანიჭებს: ჩვენი შრომა უფრო სასიამოვნოა, როდესაც ჩვენ კარგი ურთიერთობები გაქვს გარშემომყოფებთან.

გარდა ამისა, ადამიანები მიდრეკილნი არიან იმ ცვლილებების შეგუებისადმი, რომლებისადმიც ისინი თავად არიან მიდრეკილნი. ამ შემთხვევაში, ჩვენ უფრო ინოვაციურნი და კრეატიულნი ვხდებით. ავტორის თანახმად, კარგი ურთიერთობები ხშირ შემთხვევაში საჭიროა თანამშრომლებისთვის, რათა მათ ჰქონდეთ საკუთარი კარიერის განვითარების იმედი. როგორც პრავამაი აღნიშნავს, თუკი თქვენი ბოსი არ გენდობათ, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ იგი თქვენ გაგითვალისწინებთ ახალ პოზიციაზე, როდესაც იგი გამოჩნდება. საბოლოო ჯამში, ყოველ თანამშრომელს სურს იმ ადამიანებთან მუშაობა, ვისთანაც კარგი შეთანხმება აქვს. ჩვენ ასევე გვჭირდება კარგი ურთიერთობები სხვებთან საკუთარ პროფესიულ წრეებში. ასე რომ, მნიშვნელოვანია ამ ადამიანებთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება. პრავამაის თანახმად, ეფექტური შრომითი გარემო განაპირობებს შედარებით ბედნიერი თანამშრომლების არსებობას და განსაზღვრავს მათი კმაყოფილების მაღალ დონეს საკუთარი სამუშაოთი, რაც საბოლოოდ ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეკონომიკურ ზრდაზე.

აღნიშნულის ძირითადი მიზეზი არის იმგვარი გარემოს შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კარგ შრომით პირობებს და მთლიანად ხსნის ფრუსტრაციის, შფოთვის და დარდის ყველა მიზეზს. იმ შემთხვევაში, თუკი შრომითი გარემო ძალიან მჭიდრო და გადამღვლილია, საჭიროა მონოტონურობის და მოწყენილობის მინიმუმამდე დაყვანა და ამ გზით შესაძლებელი ხდება შრომითი ეფექტიანობის

³⁰ Bhubaneswar: Strategy to Develop an Effective Workplace Environment Samantaray Pravamayee Asst. Professor of English Centurion University of Technology & Management

მაქსიმუმამდე გაზრდა. ჯანსაღი შრომითი გარემო წარმოადგენს გარემოს, სადაც ყველა ერთად მუშაობს თანამშრომელთა სიჯანსაღის და კეთილდღეობის მისაღწევად საჭირო საერთო ხედვის განხორციელებისთვის. იგი უზრუნველყოფს შრომითი ძალის ყოველ წევრს ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, სოციალური და ორგანიზაციული კონდიციებით, რომლებიც იცავს და მხარს უჭერს ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას.

იგი საშუალებას აძლევს მენეჯერებს და თანამშრომლებს, გაზარდონ კონტროლი საკუთარ ატმოსფეროზე და გააუმჯობესონ იგი, და ასევე გახადონ იგი უფრო ენერგეტიკული, პოზიტიური და შინაარსიანი. სანაცვლოდ, შრომითი ძალა უფრო სტაბილური, ერთგული და პროდუქტიული ხდება. არსებობს რამდენიმე ძირითადი მახასიათებელი, რომლებიც ქმნის კარგ, ჯანსაღ შრომით ურთიერთობებს: ნდობა - ნდობა წარმოადგენს ნებისმიერი კარგი ურთიერთობის საფუძველს. როდესაც თქვენ ენდობით თქვენს გუნდა და კოლეგებს, თქვენ აყალიბებთ ძლიერ კავშირს, რომელიც ეხმარება თქვენს სამუშაოს და ეფექტურ კომუნიკაციას;

ორმხრივი პატივისცემა - როდესაც თქვენ ენდობით იმ ადამიანებს, რომლებთანაც თქვენ მუშაობთ, თქვენ აფასებთ მათ წვლილს და იდეებს, ხოლო ისინი აფასებენ თქვენსას. ერთად მუშაობისას, თქვენ შეგიძლიათ განავითაროთ სხვადასხვა საშუალებები და მეთოდები, რომლებიც თქვენს კოლექტიურ ინსაიტს, სიბრძნეს და კრეატიულობას ეფუძნება;

საზრისიანობა - გულისხმობს პასუხისმგებლობის აღებას თქვენს სიტყვებსა და ქმედებებზე. ისინი, ვინც საზრისიანნი არიან, ძალიან ფრთხილობენ სანამ რამეს იტყოდნენ და პასუხს აგებენ საკუთარ ნათქვამზე, რათა საკუთარმა ემოციებმა არ მოახდინოს ნეგატიური ზეგავლენა გარშემომყოფებზე;

კეთილგანწყობა მრავალფეროვნებისადმი - ადამიანები, რომლებსაც ერთმანეთთან კარგი ურთიერთობები აქვთ, არამხოლოდ სხვადასხვა მოსაზრების ადამიანებს და მათ აზრებს ღებულობენ, არამედ ისინი კეთილგანწყობილნიც კი არიან მათ მიმართ. მაგალითად, როდესაც თქვენი მეგობრები და კოლეგები

გთავაზობენ განსხვავებულ მოსაზრებებს, თქვენ გამოყოფთ დროს მათი ნათქვამის გასათვალისწინებლად.

ღია კომუნიკაცია - ჩვენს მთელი დღის მანძილზე კომუნიკაციაში ვართ ერთმანეთთან, იქნება ეს იმეილების გაგზავნა თუ თანამშრომლებს შორის პირისპირ შეხვედრა. რაც უფრო უკეთესი და ეფექტიანია კომუნიკაცია ჩვენს გარშემომყოფებს შორის, მით უფრო მდიდარი იქნება ურთიერთობები. კარგი ურთიერთობები დამოკიდებულია ღია, პატიოსან კომუნიკაციაზე.

კოოპერაცია - გულისხმობს მზაობას ნებისმიერი რაიმეს გათვალისწინებისთვის, რაც ამარტივებს შრომით პროცესს სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთქმედების პირობებში. ალის და მისი კოლეგების³¹ თანახმად, მიკრო-საწარმოთა და მცირე საწარმოთა რიცხვი, არაფორმალურ ეკონომიკაში მომუშავე ადამიანების რიცხვთან ერთად, ძალიან სწრაფად განაგრძობს ზრდას მე-18 საუკუნის შემდეგ მთელს მსოფლიოში, და ისინი პასუხისმგებელია ახალი სამუშაო ადგილების დიდ ნაწილსა და ღარიბ დასაქმებულთა უმრავლესობაზე.

აღნიშნულ გარემოში, ხშირად კეთდება შრომითი პირობების შეფასებები, მათ შორის - პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის, ორსულობის დაცვის, შრომის და ოჯახის ურთიერთქმედების, შრომითი დროის, ხელფასების და შემოსავლის, შრომის ორგანიზების, სქესობრივი შევიწროვების, სამუშაო ადგილზე არსებული ძალადობის, შრომითი დატვირთვის, მშრომელთა კეთილდღეობის მოწყობის, დაბინავების, კვების და გარემოს კონტექსტში და დადგენილია ის ფაქტი, რომ მილიონობით ქალი და კაცი, რომლებიც მიკრო-საწარმოებში, მცირე საწარმოებში და არაფორმალურ ეკონომიკაში არიან დასაქმებულნი (MSE/IE), ხვდებიან ყველაზე დიდ პრობლემებს შრომით პოპულაციაში³²(Rinehart, 2004).

შრომითი გარემოს კვლევა უზრუნველყოფს დაქირავებულთა კეთილდღეობას, რომელიც ყოველთვის გამოხატავს საკუთარ თავს შედარებით გაზრდილ

³¹WORKING CONDITIONS AND EMPLOYEES' PRODUCTIVITY IN MANUFACTURING COMPANIES IN SUB-SAHARAN AFRICAN CONTEXT: CASE OF SOMALIA.

³²https://www.researchgate.net/publication/260188473_WORKING_CONDITIONS_AND_EMPLOYEES'_PRODUCTIVITY_IN_MANUFACTURING_COMPANIES_IN_SUB-SAHARAN_AFRICAN_CONTEXT_CASE_OF_SOMALIA

პროდუქტიულობაში³³(Akinyele, 2007). აფრიკაში ჩატარებულია არაერთი კვლევა, შრომითი გარემოს ზეგავლენის შესახებ დაქირავებული მომუშავეს პროდუქტიულობაზე.

ლევერტმა, ლუკასმა და ორტლეკმა (2000) ჩაატარეს კვლევა სამხრეთ აფრიკელ ექთნებზე და აღმოაჩინეს, რომ მათ ახასიათებდათ „გადაწვის“ მაღალი დონე სამ სხვადასხვა დონეზე: ემოციური გადაღლა, დეპრესიულობა და დაბალი პიროვნული მიღწევები. აღნიშნული ექთნები მიაწერდნენ საკუთარ „გადაწვას“ შრომითი დატვირთვის მაღალ დონეს და საავადმყოფოსთან დაკავშირებულ სხვა ფაქტორებს. გარდა ამისა, სამხრეთ აფრიკაში ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ იქ არსებულ შრომით პირობებს ზოგადად ნეგატიური ზეგავლენა აქვს პროდუქტიულობაზე. ნოუბლი (Noble) (2003)³⁴ ამტკიცებს, რომ საჭიროა მეტი ყურადღება მიექცეს ნეგატიური შრომითი პირობების იდენტიფიცირებას და მათ მართვას, იმდენად რამდენადაც როდესაც მომუშაე საკუთარ შრომით გარემოს ნეგატიურად აღიქვავს, ისინი ზოგჯერ ამის გამო ქრონიკული სტრესით იტანჯებიან. ბიზნეს-ლექსიკონის თანახმად, „შრომითი პირობების ცნება ეხება შრომით გარემოს და შრომასთან დაკავშირებულ ყველა არსებულ ვითარებას, მათ შორის: შრომით საათებს, ფიზიკურ ასპექტებს, სამართლებრივ უფლებებს და პასუხისმგებლობას ორგანიზაციული კულტურისა და თანამშრომლების სწავლების მიმართ“. გერბერი (Gerber) და მისი კოლეგები³⁵(1998, p.44) შრომით პირობებს განსაზღვრავენ, როგორც: „პირობებს, რომლებიც იქმნება თანამშრომლის ინტერაქციისას საკუთარ ორგანიზაციულ კლიმატთან“. ამდენად, ავტორები გვთავაზობენ შრომითი პირობების შემდეგ დეფინიციას: „შრომითი პირობები ეხება შრომით გარემოს და დაქირავებლის პირობებს სამუშაოს მიმართ“. მეორეს მხრივ, პროდუქტიულობა არის ცნება,

³³ Akinyele, S. T. (2007). A Critical Assessment of Environmental Impact on Workers Productivity. Nigeria. Business Journal, 1(1), 50-61.

³⁴ Noble, A. (2009). Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress. Promotional international journal, 18 (4) 351-359.

³⁵ Hagberg, M., Vilhemsson, R., Tornqvist, E. & Toomingas, A. (2007). Incidence of self reported reduced productivity owing to musculoskeletal symptoms: association with workplace and individual factors among computer users. Ergonomics, 50, 1820-1834.

რომელიც დამოკიდებულია იმ კონტექსტზე, რომელშიც დაქირავებულია განთავსებული. იგი მჭიდრო კავშირში არ არის ერთ, მხოლოდ დეფინიციურ კრიტერიულ საზომთან ანდა ოპერაციულ დეფინიციასთან³⁶(Wasis et. al, 1996). ეს დეფინიციები უშვებს, რომ პროდუქტიულობა წარმოადგენს ეკონომიკური წარმატების საზომს, და ასევე - საქონლის და სერვისების წარმოებისთვის საჭირო და გამოსაყენებელ რესურსს³⁷(Bernardin & Russell, 1998, p. 9, Ross, 1981). მაგრამ, ვაისმანი და მისი კოლეგები (1996) აღნიშნავენ, რომ ეს კონცეპტი დამოკიდებულია იმ კონტექსტზე, რომელშიც იგი გამოიყენება და მას არ აქვს ოპერაციონალური დეფინიციები. ის ფირმები, რომლებიც საკუთარ პროდუქტიულობას ღებულობენ ფირმისთვის სპეციფიკური ცოდნის მეშვეობით, შესაძლოა გახდნენ მსურველნი, რომ უზრუნველყონ უკეთესი შრომითი პირობები იმ იმედით, რომ ეს შეამცირებს მშრომელთა ბრუნვას (ცვლას) და მინიმუმამდე დაიყვანს პროდუქტიულობის დარღვევის რისკს სხვა კონკურენტ ფირმებთან მიმართებით(Fosfuri et al., 2001). პროფესიული უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა შრომითი პირობების დაცვის, დანერგვის და გაუმჯობესების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობას წარმოადგენს. პროფესიული უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა თავისთავად განცალკევებულ დისციპლინას წარმოადგენს, რომელიც მულტიდისციპლინურია და ეხება მომუშავეების ჯანმრთელობას, უსაფრთხოებას და კეთილდღეობას. პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის პროგრამების მიზნები მოიცავს ჯანსაღი შრომითი გარემოს შექმნას და ხელშეწყობას³⁸. ზოგადი სამართლის იურისდიქციებში, დამქირავებლებს კანონი აკისრებს საკუთარი თანამშრომლების უსაფრთხოებაზე ზრუნვას³⁹.

პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის დეფინიცია ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ შემდეგია (WHO): „პროფესიული ჯანმრთელობა

³⁶ Wasis, Y. Oso & Onen, D. (2008), A general guide to writing research proposal and report; 2nd edition, makerere University printer.

³⁸ "Oak Ridge National Laboratory | ORNL". www.ornl.gov. Retrieved 2015-10-30.

³⁹ "Guidance note: General duty of care in Western Australian workplaces 2005"(PDF). Government of Western Australia. Retrieved 15 July 2014.

ეხება ჯანდაცვის და უსაფრთხოების ნებისმიერ ასპექტს სამუშაო ადგილზე და მას ძლიერი ფოკუსი გააჩნია საფრთხეების პრევენციაზე⁴⁰. 1950-იანი წლების შემდეგ, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციამ და ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ სწორედ ეს დეფინიცია მიიღეს ერთობლივად, რომლის გადახედვაც 1995 წელს მოხდა. აღნიშნული დეფინიცია მოიცავს სამ ძირითად აქცენტს: მომუშავეების ჯანმრთელობის შენარჩუნება და ხელშეწყობა, მათი შრომითი უნარიანობის გასაზრდელად; შრომითი გარემოს გაუმჯობესება უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის ზომების გამკაცრების ხარჯზე; შრომითი ორგანიზაციების და შრომის კულტურის განვითარება იმ მიმართულებით, რომელიც მხარს დაუჭერს ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას სამუშაო ადგილზე და ამავდროულად ხელს შეუწყობს პოზიტიურ სოციალურ კლიმატს და შრომითი ოპერირების გამარტივებას, იმისთვის რათა შესაძლებელი გახდეს შრომითი ეფექტიანობის გაზრდა. მიუხედავად იმისა, რომ შრომა მრავალ ეკონომიკურ და სხვა სახის სარგებელს გვთავაზობს, არსებობს სამუშაო ადგილის საფრთხეების საკმაოდ ფართო სპექტრი, რომლებიც რისკს წარმოადგენს დასაქმებულთა ჯანმრთელობის და უსაფრთხოებისთვის. ეს რისკები მოიცავს შემდეგ შესაძლო ფაქტორებს: „ქიმიური ნივთიერებები, ბიოლოგიური აგენტები, ფიზიკური ფაქტორები, მწვავე ერგონომიკული პირობები, ალერგენები და უსაფრთხოების რისკების კომპლექსური ქსელი“, ფსიქოსოციალურ რისკ-ფაქტორთა საკმაოდ ფართო სპექტრთან ერთად⁴¹. ამ საფრთხეების თავიდან აცილება, ავტორის თანახმად, პირადი დაცვითი აღჭურვილობით ხდება⁴². ბიზნესში ერგონომიკის პროგრამის მიზანი არის სამუშაო ადგილის ადაპტირება კონკრეტული მუშაკი, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოს აღწერილობას, საჭირო ამოცანებს და

⁴⁰"WPRO | Occupational health". www.wpro.who.int. Retrieved 2015-10-30.

⁴¹Concha-Barrientos, M., Imel, N.D., Driscoll, T., Steenland, N.K., Punnett, L., Fingerhut, M.A., Prüss-Üstün, A., Leigh, J., Tak, S.W., Corvalán, C. (2004). Selected occupational risk factors. In M. Ezzati, A.D. Lopez, A. Rodgers & C.J.L. Murray (Eds.), *Comparative Quantification of Health Risks*. Geneva: World Health Organization.

⁴²Ramos, Athena; Carlo, Gustavo; Grant, Kathleen; Bendixsen, Casper; Fuentes, Axel; Gamboa, Rodrigo; Ramos, Athena K.; Carlo, Gustavo; Grant, Kathleen M. (2018-09-02). "A Preliminary Analysis of Immigrant Cattle Feedyard Worker Perspectives on Job-Related Safety Training". *Safety*. 4 (3):

37. [doi:10.3390/safety4030037](https://doi.org/10.3390/safety4030037)
<https://ka.elpasobackclinic.com>

ფიზიკურ შედგენას თანამშრომლების მიერ ამ ამოცანების შესრულებაში. შემთხვევითი დაზიანება, სადაც ტკივილი ხდება ნორმალური საქმიანობისა და ამოცანების შედეგად. ეს შეიძლება მოხდეს სავარძელში ან ძალიან დიდი ხნის მანძილზე ერთ პოზიციაზე. ასევე უბედური შემთხვევების შედეგად, როდესაც მოულოდნელი შემთხვევა იწვევს ტრავმის დროს დაზიანებას. საოფისე ერგონომიკა ან კომპიუტერული ერგონომიკა შეიძლება დაეხმაროს რისკის მინიმუმამდე შემცირებას, როგორცაა საშიშროება, რომელიც დაკავშირებულია საოფისე სავარძელთან რაც იწვევს კისრის დამაბვას და ფეხის ტკივილს. ბევრი პოტენციურად მავნე სიტუაცია, რომლებიც იწვევენ უკან დაზიანებას, შეიძლება გამოვლენილიყო და თავიდან აცილებულიყო ქვემოთ ჩამოთვლილი 4 წესით:

- ხანგრძლივი სტატიკური პოზა შენი მტერია
- ხშირი ან განმეორებითი გაჭიმვა
- მძიმე ტვირთები უფრო რისკავს
- დაღლილობა სავარძელში

2.2 შრომითი პირობების მართვის მარეგულირებელი მექანიზმები

შრომის პირობების მართვის მარეგულირებელი მექანიზმებიდან განხილულია შემდეგი საკითხები: ეროვნული საკანონმდებლო ბაზა, სახელმწიფო პოლიტიკის კონტექსტი, ევროკავშირის პოლიტიკა, საქართველოს ორგანული კანონი შრომის უსაფრთხოების შესახებ, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიდგომები უკეთესი შრომითი პირობების იმპლემენტაციისათვის. პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის პრაქტიკა სხვადასხვაა სხვადასხვა სახელმწიფოში, კანონმდებლობისადმი სხვადასხვაგვარი მიდგომით. მაგალითად, ევროგაერთიანებაში, ზოგიერთი წევრი ქვეყანა პოპულარზაციას უწევს პროფესიულ უსაფრთხოებას და ჯანმრთელობას საჯარო თანხების გამოყოფით სუბსიდირების სახით, გრანტებით ანდა დაფინანსებით, ხოლო სხვა წევრ ქვეყნებს შექმნილი აქვთ საგადასახადო სისტემის ინიციატივები პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის ინვესტიციებისათვის.

ევროგაერთიანების ქვეყნების მესამე ჯგუფი კი ექსპერიმენტირებს სამუშაო ადგილის უბედური შემთხვევების დაზღვევით იმ კომპანიების და ორგანიზაციებისათვის, რომლებსაც შრომითი უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის კარგი ჩანაწერები აქვთ⁴³ [75]. ავსტრალიაში, ექვსიდან ოთხმა შტატმა მიიღო შრომითი ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვის ერთი და იგივე კანონმდებლობა⁴⁴ [76]. ამ იურისდიქციებიდან თითოეულმა მიიღო აღნიშნული კანონმდებლობა საჯარო კეთილდღეობის სტანდარტებზე დაფუძნებით.

თითოეულმა ამ იურისდიქციამ მიიღო ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონმდებლობისა და წესების იმ სტანდარტებით, რომელიც ეფუძნება

⁴³See European Agency for Safety and Health at Work (2004): "Effectiveness of economic incentives to improve occupational safety and health", Forum # 14, Bilbao, Spain: European Agency for Safety and Health at Work, ISBN 92-9191-119-4, <http://osha.europa.eu/en/publications/forum/14/view>

⁴⁴"Intergovernmental Agreement for Regulatory and Operational Reform in Occupational Health and Safety | Council of Australian Governments (COAG)". www.coag.gov.au. Retrieved 2016-04-06.

თანამეგობრობის შრომითი ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესახებ 2011 წლის და უსაფრთხო სამუშაო პირობების ავსტრალიის კოდექსს⁴⁵ [77].

კანადაში, მომუშავეების უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის საკითხებს ფარავს პროვინციული და ფედერალური შრომის კოდექსები, იმ სექტორის მიხედვით, რომელშიც ისინი ოპერირებს. იმ მომუშავეებში, რომლების უსაფრთხოება და ჯანმრთელობაც დაფარულია ფედერალური კანონმდებლობის მიერ (მაგ. მემახტეები, ტრანსპორტის სფეროში მომუშავე ადამიანები და სახელმწიფო სამსახურში მყოფი ადამიანები), ძირითადად კანადის შრომის კოდექსია გატარებული ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვის საკითხებში.

შრომითი უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში მომუშავე პროფესიონალთა პასუხისმგებლობები სხვადასხვა რეგიონში სხვადასხვაა, მაგრამ, როგორც წესი, ეს პასუხისმგებლობები მოიცავს შრომითი გარემოს შეფასებას და დაავადებების თუ დაზიანებების პრევენციისთვის საჭირო ზომების შექმნას და ენდოსირებას. დოკუმენტის⁴⁶ თანახმად, პროფესია გადაწყვეტ ელემენტს წარმოადგენს პიროვნების შრომითი ცხოვრების მანძილზე გამოცდილი შრომითი პირობების საკითხში, რომელსაც უდიდესი ზეგავლენა გააჩნია მის ჯანმრთელობაზე და კეთილდღეობაზე, შემოსავალზე, შრომით დროზე, შრომით უსაფრთხოებაზე და კარიერულ პერსპექტივებზე. ევროგაერთიანების შრომითი პირობების კვლევის (European Working Conditions Survey, 2010) თანახმად, რომელიც 2010 წელს ჩატარდა და 2013 წელს ჩატარებული „EU Labour Force Survey“-ს საფუძველზე, რეპორტში ნაკვლევია მომუშავეთა შრომითი პირობები - რაც ძირითადად დაბალი და საშუალო უნარების მქონე მომუშავეებს ეხება - იმ პროფესიებში, რომლებსაც სამუშაოს ხარისხის დაბალი დონე გააჩნიათ შემდეგი ოთხი ინდიკატორის მიხედვით: შემოსავლები, პერსპექტივები, შრომითი დრო და სამუშაოს შინაგანი ღირებულება.

⁴⁵"[Model work health and safety laws - Safe Work Australia](http://www.safeworkaustralia.gov.au)". www.safeworkaustralia.gov.au. Retrieved 2016-04-06.

⁴⁶ Improving working conditions in occupations with multiple disadvantages. (https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544en.pdf)

მიუხედავად იმისა, რომ ტერმინი „ნაკლოვანი“ საკმაოდ ახალია შრომასთან დაკავშირებული კვლევებისთვის და პოლიტიკისთვის, იგი ასახავს აღნიშნულ ანგარიშში ჩატარებულ კვლევაში მოცემულ პროფესიებში არსებულ სამუშაოთა მნიშვნელოვან პროპორციას. ევროგაერთიანების დასაქმების სტრატეგიის და „ევროპა 2020“-ის ძირითადი პრიორიტეტია მეტი და უკეთესი სამუშაო ადგილების შექმნა ევროპაში, სამუშაო ადგილების ხარისხის გაუმჯობესებასა და უკეთესი სამუშაო პირობების შექმნასთან ერთად. კომისიის 2010 წლის დღის წესრიგი აქცენტს აკეთებდა შრომითი უნარების განვითარებაზე იმისთვის, რათა გაზრდილიყო შრომის ხარისხი და პროდუქტიულობა. შრომითი პირობების გაუმჯობესების შედეგად, შესაძლებელი ხდება შედარებით უფრო ხანგრძლივი შრომითი ცხოვრების უზრუნველყოფა, შედარებით უფრო მდგრადი შრომის და დაქირავების პოლიტიკის უზრუნველყოფასთან ერთად, რასაც პოზიტიური ზეგავლენა გააჩნია შრომით ბაზარში თანამონაწილეობაზე და კომპანიის პროდუქტიულობაზე. იმისთვის რათა მიღწეულ იქნეს ეკონომიკური ზრდა და სამუშაო ადგილების შექმნა, შრომითი პირობები ყოველი მომუშავეისთვის უნდა გაუმჯობესდეს, პროფესიული ჯანმრთელობის, უსაფრთხოების და სამუშაო ადგილზე კეთილდღეობის გაზრდილი სტანდარტების მეშვეობით, ისევე როგორც შრომითი უნარების გაუმჯობესებისა და პროფესიული პერსპექტივების გაზრდილი შესაძლებლობების მეშვეობით.

როდესაც დაქირავებულები მრავლობითი ნაკლის მქონე სამუშაოზე მუშაობენ, ისინი ხვდებიან სოციალური დახშულობის, შრომითი დაუცველობის და ჯანმრთელობის პრობლემების რისკის ქვეშ, ხოლო შრომითი პირობების გაუმჯობესება ამ კატეგორიის მომუშავეებისთვის შესაძლოა გარკვეული წვლილის შემტანი იყოს შედარებით უფრო მდგრადი შრომითი პირობების და შედარებით უფრო ინკლუზიური შრომითი ბაზრის შექმნაში. ძირითადი აღმოჩენები მრავლობითი ნაკლის მქონე სამუშაოსთან მიმართებით მოიცავს პირად მომსახურებას (მიმტანები, ბარტენდერები და მზარეულები), გაყიდვების პერსონალს (მაღაზიის გამყიდველები, მოლარეები), მცენარეთა და მანქანათმშენებლობის

სამუშაო ადგილებს და ელემენტარულ პროფესიებს (სამთო, სამშენებლო და გადამამუშავებელი მუშაკები). აღნიშნულ სფეროებში მომუშავე დასაქმებულთა უმეტესობა ნაკლებად არის უპირატესობამინიჭებული, იმ კუთხით, რომ ისინი განიცდიან შრომითი დაძაბულობის მაღალ დონეს, დამქირავებლის მიერ მათი შრომითი დაცულობის შედარებით დაბალ დონეს და უარეს კარიერულ პერსპექტივებს, ვიდრე სხვა სფეროებში მომუშავე ადამიანები. მრავლობითი ნაკლის განცდას სამუშაო ადგილზე შესაძლებელია გადამწყვეტი ეფექტი ჰქონდეს ამ მომუშავეების კარიერებზე და საბოლოოდ მათ მონაწილეობაზე შრომით ბაზარში. კვლევის თანახმად, მშრომელთა შედარებულ მაღალი პროპორცია ზემოთ აღნიშნულ პროფესიათა უმეტესობაში აცხადებდა, რომ ისინი უკვე ვეღარ შეძლებდნენ მუშაობას 60 წლის ასაკში.

ჩამოთვლილ პროფესიათა ცხად კონცენტრაციას შედარებით დაბალ და საშუალო უნარიან პროფესიებში ვხვდებით სერვისის და წარმოების სექტორებში, და ასევე - დაბალუნარიან პროფესიებში, რომლებიც სხვადასხვა სექტორში არსებობს. ორი პროფესია - მძღოლები და დროებითი მუშები - ძალიან ცუდ შრომით პირობებში ხვდებიან ძირითადად ყველა სფეროში, რასაც უარყოფითი ზეგავლენა მოაქვს შრომითი და საცხოვრებელი წონასწორობის ბალანსისათვის, ცხოვრების ხელმისაწვდომობისთვის და ბოლოს, ჯანმრთელობის მდგომარეობისთვის. როგორც ანგარიშშია⁴⁷ აღნიშნული ზოგიერთი ოკუპაცია (პროფესია), რომელსაც მრავლობითი ნაკლი გააჩნია, მხოლოდ სპეციფიკური სოციალური ჯგუფებით დომინირებს: მაგალითად, ქალების დიდი ნაწილი, რომლებიც მოლარეებად და ბილეთების გამყიდველებად მუშაობენ, ახალგაზრდა მომუშავეები - მაგ. ოფიცინტები, და ის ადამიანები, რომლებიც არიან უცხოელები და მუშაობენ, როგორც საკვების მომზადების ასისტენტები. შრომითი პირობების გასაუმჯობესებლად შექმნილი

⁴⁷ Improving working conditions in occupations with multiple disadvantages.
(https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544en.pdf)

პოლიტიკის და ინიციატივების უმეტესი ნაწილი, რომლებიც მრავლობითი ნაკლის მქონე პროფესიებში შრომითი პირობების გაუმჯობესებისთვის არის შექმნილი, ქმედითია, რისი რამენიმე მაგალითიც ქვემოთაა მოყვანილი: მაგალითად, ხილის მკრეფავები, მემზახტეები, დამლაგებლები და მძღოლები.

იმ ზომათა ნახევარზე მეტი, რომლებიც კვლევით დაიდენტიფიცირდა (54%), გამიზნულია შრომითი პირობების და სამუშაოს შიდა ხარისხის გაუმჯობესებაზე - როგორცაა უნარები, ავტონომია, სოციალური და ფიზიკური გარემო, რისკების პრევენცია და შრომის მდგრადობა, ხოლო 37% პროცენტი უკავშირდება შემოსავლებს, 25 პროცენტი შრომით დროს, 20% კი შრომით პერსპექტივებს. ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა ტრანსსასაზღვრო ინიციატივები და პოლიტიკა, რომლებიც ეხება პროფესიათა უფრო ფართო ჯგუფებს ანდა მთლიან შრომით ძალას, რაც მიმართულია ყველა პროფესიის მინიმალური დონის მიღწევაზე ერთ ან რამდენიმე შრომითი განზომილების დომეინებში. ეს მოსაზღვრე ინიციატივები შეიქმნა საჯარო ავტორიტეტების მიერ (კანონმდებლობის სახით), სოციალური პარტნიორობის და მესამე პირების სახით (არასამთავრობო ორგანიზაციები) და მოიცავს შემდეგს: მინიმალური ხელფასების დასახვა და მომატება, შრომითი საათების ხანგრძლივობის შემცირება ანდა არასოციალური შრომითი საათების ლიმიტირება, შრომითი უნარების განვითარების ხელშეწყობა და სოციალური და ფიზიკური გარემოს რისკების პრევენცია. რეპორტის⁴⁸ თანახმად, საკითხები შემდგომი კვლევისთვის მოიცავს ურთიერთკავშირებს მრავალი ნაკლის მომცველ პროფესიებს და არაფორმალური ეკონომიკის პრაქტიკებს შორის კავშირის კვლევას.

ევროკავშირის დონეზე, არსებობს რეგულაციები მშრომელთა დაცვაზე შრომითი დროის და ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების კუთხით, და ასევე - მშრომელთა უფლებების დაცვის კუთხით ფიქსირებული დროის მანძილზე შედგენილი კონკრეტებისაგან. თუმცა, ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ზოგიერთი მომუშავე კვლავ

⁴⁸ Improving working conditions in occupations with multiple disadvantages. (https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544en.pdf)

ხვდება სარისკო შრომით პირობებს. ამ რეპორტის აღმოჩენები რელევანტურია ევროგაერთიანების მიერ დასახული გამოწვევების სტრატეგიისა და აგრეთვე ევროპის 2020 წლის სტრატეგიის (European Commission, 2010a). ევროპის კომისიის დღის წესრიგში შედის ევროგაერთიანების მიზნების ხელშეწყობა, რომლებიც მიმართულია დასაქმების სამიზნეების მიღწევაზე და სიღარიბის შემცირებაზე და მომუშავეთა სოციალური გარიყულობის შემცირებაზე (European Commission, 2010b). სამუშაოს ნაკლოვანი თვისებების და ასპექტების აღმოჩენა და შესაძლო გაუმჯობესების არეების აღმოჩენაც ევროკავშირის პოლიტიკის მიზნებს შორისაა.

▪ საქართველოს კანონმდებლობით (საქართველოს ორგანული კანონი შრომის უსაფრთხოების შესახებ)

დასაქმებული ვალდებულია:

ა) იხელმძღვანელოს შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული ინსტრუქციებით, სამართლებრივი ნორმებითა და სხვა წესებით და დაემორჩილოს დამსაქმებლის მიერ დადგენილ სამუშაო პროცედურებს;

ბ) ითანამშრომლოს დამსაქმებელთან და დასაქმებულთა წარმომადგენელთან შრომის უსაფრთხოების ნორმების შესაბამისად უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნისა და შენარჩუნებისათვის;

გ) დაუყოვნებლივ აცნობოს დამსაქმებელს იმ გარემოებების შესახებ, რომლის გამოც იგი უარს ამბობს შრომითი ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების შესრულებაზე;

დ) შეასრულოს სამუშაო, მართოს და გამოიყენოს სამუშაო ტექნიკა, გამოიყენოს მასალები, საშიში ნივთიერებები და სხვა საშუალებები დამსაქმებლის ინსტრუქციებისა და მუშაობისას მიღებული ცოდნისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად

ე) მართოს სპეციალური წესების მიხედვით განსაზღვრული, მომეტებულ საფრთხესთან დაკავშირებული სამუშაო ტექნიკა და შეასრულოს სამუშაო მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ აქვს შესაბამისი მოწმობა, და მხოლოდ მაშინ, როდესაც ამ სამუშაოს შესრულება დამსაქმებელმა დაავალა;

ვ) თვითნებურად არ გამორთოს, არ შეცვალოს ან არ მოხსნას სამუშაო ტექნიკის, აპარატის, ინსტრუმენტის, დანადგარის ან აღჭურვილობის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დამცავი მოწყობილობები და აღნიშნული მოწყობილობები დანიშნულებისამებრ გამოიყენოს;

ზ) ინდივიდუალური დაცვის საშუალებები გამოიყენოს ინსტრუქციების შესაბამისად და დააბრუნოს მათთვის განკუთვნილ ადგილას;

თ) დაუყოვნებლივ წარუდგინოს დამსაქმებელს ან მის წარმომადგენელს ინფორმაცია ნებისმიერი ხარვეზის შესახებ, რომელმაც შეიძლება სამუშაო სივრცეში საშიშროება შეუქმნას შრომის უსაფრთხოებას ან გამოიწვიოს უბედური შემთხვევა, ან საშიში შემთხვევა, აგრეთვე თავისი შესაძლებლობის ფარგლებში მონაწილეობა მიიღოს ამ ხარვეზის აღმოფხვრაში....

ი) დაესწროს დამსაქმებლის მიერ ორგანიზებულ შრომის უსაფრთხოების შესახებ ტრენინგებს და საინფორმაციო შეხვედრებს;

კ) გაიაროს პროფილაქტიკური სამედიცინო გამოკვლევები იმ სამუშაოსთან დაკავშირებით, რომლის შესრულებისთვისაც აღნიშნული გამოკვლევების გავლა აუცილებელია საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად;

ლ) დაიცვას დამსაქმებლის, შრომის უსაფრთხოების სპეციალისტის, საწარმოო ექიმისა და ზედამხედველი ორგანოს განკარგულებები, მითითებები და რეკომენდაციები შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე;

მ) არ გამოცხადდეს სამუშაოზე ალკოჰოლური, ნარკოტიკული, ტოქსიკური ან ფსიქოტროპული სიმთვრალის მდგომარეობაში და სამუშაოს შესრულებისას არ მოიხმაროს ასეთი მდგომარეობის გამომწვევი ნივთიერებები...

ნ) დაემორჩილოს სამუშაო სივრცეში თამბაქოს მოხმარების შესახებ აკრძალვებს;

ო) ითანამშრომლოს დამსაქმებელთან ან/და შრომის უსაფრთხოების საკითხებში დასაქმებულთა წარმომადგენელთან იმ დროის განმავლობაში, რომელიც საჭირო იქნება სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა შრომის უსაფრთხოების დაცვისათვის ნებისმიერი დავალების ან ზედამხედველი ორგანოს მოთხოვნის შესასრულებლად;

პ) ითანამშრომლოს დამსაქმებელთან ან/და შრომის უსაფრთხოების საკითხებში დასაქმებულთა წარმომადგენელთან მანამ, სანამ დამსაქმებელი არ დარწმუნდება, რომ სამუშაო გარემო და სამუშაო პირობები საშიშროებას არ უქმნის დასაქმებულთა უსაფრთხოებასა და ჯანმრთელობას;

ჟ) თავის შესაძლებლობის ფარგლებში, მომზადებისა და დამსაქმებლის მიერ ჩატარებული ინსტრუქტაჟის შესაბამისად იზრუნოს საკუთარი უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვაზე, აგრეთვე იმ პირების უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვაზე, რომლებსაც საკუთარი მოქმედებით ან უმოქმედობით ზიანი მიადგათ.

ამავე კანონით დასაქმებულს უფლება აქვს:

ა) დამსაქმებელთან განიხილოს შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებული უსაფრთხოების ყველა საკითხი და მოითხოვოს ასეთ განხილვაზე ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე ამ დარგის ექსპერტის მოწვევა;

ბ) დამსაქმებლისაგან მიიღოს ინფორმაცია საფრთხის შემცველი ფაქტორების , რისკის შეფასების შედეგების, შრომის უსაფრთხოების დაცვის უზრუნველსაყოფად დამსაქმებლის მიერ მიღებული ზომების, სამედიცინო გამოკვლევების შედეგების და ზედამხედველი ორგანოს რეკომენდაციებისა და მითითებების შესახებ;

გ) უარი თქვას იმ სამუშაოს, დავალების ან მითითების შესრულებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება კანონს ან შრომის უსაფრთხოების ნორმების დაუცველობის გამო აშკარა და არსებით საფრთხეს უქმის მის ან მესამე პირის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას ან საკუთრებას ან ბუნებრივი გარემოს უსაფრთხოებას; საფრთხის არსებობისას დატოვოს სამუშაო ადგილი ან სახიფათო ზონა;

დ) სამედიცინო დასკვნის საფუძველზე დამსაქმებელს მოსთხოვოს სხვა მუდმივ ან დროებით სამუშაო ადგილზე გადაყვანა ან სამუშაო პირობების შემსუბუქება, ან დღის ცვლაში გადაყვანა, თუ ღამის ცვლა საზიანოა დასაქმებულის ჯანმრთელობისათვის, ხოლო დამსაქმებელს აქვს შესაბამისი ვაკანსია და დასაქმებული აკმაყოფილებს ამ ვაკანსიისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს;

ე) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით მიიღოს კომპენსაცია სამუშაო სივრცეში მიყენებული ზიანისათვის, მათ შორის, პროფესიული დაავადებით მიყენებული ზიანისათვის;

ვ) მიმართოს შრომის უსაფრთხოების სპეციალისტს, ზედამხედველ ორგანოს, დასაქმებულთა წარმომადგენელს, თუ სამუშაო სივრცეში შრომის უსაფრთხოების ნორმები სათანადოდ დაცული არ არის.

2. დაუშვებელია დასაქმებულის სამუშაოდან გათავისუფლება ან სხვა დასაქმებულთან შედარებით მისი მდგომარეობის გაუარესება ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული უფლების გამოყენების გამო.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ILO) აცხადებს: „როდესაც შრომითი პირობები არსებობს უსამართლობის გარემოში, მრავალი ადამიანის შემთხვევაში წარმოიშობა გაჭირვება და პრივილეგია, რომელიც თითქოს იმისთვის არის შექმნილი, რომ მსოფლიოში მშვიდობა და ჰარმონია დაბრკოლდეს. ეს განაცხადი აქცენტს აკეთებს შრომის ჰუმანური პირობების დაფუძნების და მშვიდობიანი საზოგადოებების გადამწყვეტ მნიშვნელობაზე.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ანგარიშის⁴⁹ თანახმად, ადამიანები ისწრაფვიან ჰქონდეთ არამხოლოდ სამსახური, არამედ - კარგი სამსახური. ხელფასები, შრომის დრო, შრომის ორგანიზება და შრომის პირობები, ასევე - შრომითი ცხოვრების და ოჯახის მოთხოვნების ბალანსირება, ანტიდისკრიმინაციული მოპყრობა და შევიწროვებისა და ძალადობისგან თავდაცვა წარმოადგენს ძირითად ელემენტებს დამქირავებლურ ურთიერთობებში და ისინი არის ძირითადი ელემენტები შრომით ურთიერთობებში მომუშავეების დაცვის კუთხით. ისინი ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკურ წარმატებაზე. შრომითი პირობები ფარავს საკითხების და თემების ფართო სპექტრს, შრომითი საათებით დაწყებული და ანაზღაურებით დამთავრებული, ასევე - სამუშაო ადგილზე არსებულ ფიზიკურ პირობებს და ფსიქიკურ მოთხოვნებს.

⁴⁹<https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--en/index.htm>

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია მეთვალყურეობას უწევს ახალ ტენდენციებს და მოვლენებს, რომლებიც დაკავშირებულია ხელფასებთან, კოლექტიურ მოლაპარაკებებთან, სამუშაო დროსთან, შრომის ორგანიზებასთან და სამუშაოს და ცხოვრების ბალანსთან მთელს მსოფლიოში და ანალიზებს ძირითად და ახალდმოცენებად საკითხებს, იმისთვის რათა უზრუნველყოს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენლები და პოლიტიკოსები პრაქტიკული ინფორმაციითა დაკვლევის საფუძველზე დაფუძნებული პოლიტიკის რჩევებით, რომლებსაც საფუძვლად უდევს სახელმწიფოთაშორისი ცოდნა.

ამასთანავე, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია ცდილობს კვლევითი ინსტიტუტებისა და აკადემიური ინსტიტუტების ურთიერთთანამშრომლობით შეკავშირებას, რათა უზრუნველყოს თანამშრომლებისა და დამსაქმებლების მხარდაჭერა, რომლებიც ხელსუწყობს დაბალანსებული სამუშაო დროის იმპლემენტაციასა და განხორციელებაში მუშაკთა ჯანმრთელობის დაცვას, სამუშაოს და ცხოვრების ბალანსის დაცვას და წარმოების მდგრადობას.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია ტექნიკურ მხარდაჭერას უწევს საკუთარ წევრებს და ახდენს ხელფასებთან, შრომით დროსთან, შრომით პირობებთან, კოლექტიურ მოლაპარაკებებთან და შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებული ცოდნის განვრცობას, და ასევე - შრომით და სამუშაო ადგილების დაცულობასთან დაკავშირებული უსაფრთხოების ცოდნის გავრცელებას.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ოფისი მხარს უჭერს კოოპერაციას შრომითი ბაზრის ძირითად ინსტიტუციებს შორის იმისთვის, რათა ხელი შეეწყოს მათ პოტენციალს, იქონიონ პოზიტიური ზეგავლენა მომუშავეთა დაცვაზე, შრომითი ბაზრის წარმატებაზე და თანასწორობაზე. ეს პუნქტები მოიცავს შემდეგ სფეროებს⁵⁰: კოლექტიურ მოლაპარაკებებს, როგორც ძირითად ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც მომუშავეები და მათი ორგანიზაციები და სავაჭრო კავშირები

⁵⁰ILO. Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch (INWORK). *ILO Departments*. [Online] 11 November 2016. /travail/lang--en/index.htm.

უფლებამოსილი ხდებიან, დააფუძნონ სამართლიანი ხელფასების და შრომითი პირობების სისტემა. იგი ასევე ქმნის საფუძველს ჯანსაღი შრომითი ურთიერთობებისთვის. კოლექტიურ მოლაპარაკებებში, ტიპიური საკიხები, რომლებიც დღის წესრიგშია ხოლმე, მოიცავს შრომით დროს, სწავლებას, პროფესიულ ჯანმრთელობას, უსაფრთხოებას და თანასწორ მოპყრობას. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის პოლიტიკის საბჭო ეფუძნება კოლექტიური მოლაპარაკებების რეკომენდაციას, რომელიც 1981 წელს იქნა მიღებული; დასაქმების უსაფრთხოება მომუშავეებს იცავს შემოსავლის ფლუქტუაციებიდან, რომელიც სამუშაოს დაკარგვის შედეგად წარმოიშობა ხოლმე, ეკონომიკური დაღმავლობის პერიოდში, ასევე - საწარმოების რესტრუქტურის პერიოდში და ა.შ. არასტანდარტული სახის სამუშაოების ზრდა, როგორცაა დროებითი კონტრაქტები, დამქირავებელთა სააგენტოების მეშვეობით ნაშოვნი სამსახურები, სხვებზე დამოკიდებული თვით-დასაქმება და მარგინალური ნახევარგანაკვეთური სამუშაოები ზრდის მშრომელთა მერყეობას სამუშაოს დაცულობის შესახებ; ხელფასები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან შრომით პირობას და კოლექტიური მოლაპარაკებების ძირითად საგანს. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია ერთგულად იცავს ხელფასების და შემოსავლების მატების პოლიტიკას. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის რჩევები მინიმალურ ხელფასებზე ეყრდნობა მის კონვენციას ნაკრებს, მათ შორის მინიმალური ხელფასების ფიქსირების კონვენციას(1970). სამუშაო დრო წარმოადგენს კიდევ ერთ საკითხს, რომელიც ძირითადია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის, მისი დაფუძნების შემდეგ, რაც მან პირველად მიიღო შრომის პირველი საერთაშორისო სტანდარტი, „შრომის საათების“ შესახებ. ამ კუთხით, ძირითადი სირთულეები მოიცავს შემდეგს: შრომის ზედმეტ საათებს და მომუშავეთა ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვას შრომითი საათების შემცირების ხარჯზე და რეკუპაციისა და დასვენების ადექვატური პერიოდების უზრუნველყოფის ხარჯზე, მათ შორისაა ყოველკვირეული დასვენება და წლიური ფასიანი შვებულება, რომელიც დაცულია

საერთაშორისო შრომით სტანდარტებში. შრომის და ოჯახის შეთავსების ინსტრუმენტები წარმოადგენს პოლიტიკურ ინსტრუმენტებს, რომლებიც მიმართულია მშრომელების ხელმისაწვდომობის ფასილიტაციაზე ღირსეული სამუშაო პირობების მიმართ და ისინი სისტემატურად ასწორებს მომუშავეთა აუნაზღაურებელ ოჯახურ პასუხისმგებლობებს. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის პასუხისმგებლობები (1981) და მისი თანმდევი რეკომენდაცია ნომერი 165 ქმნის პოლიტიკურ წესებს იმ კანონების მხარდასაჭერად, რომლებიც საშუალებას აძლევს ქალ და მამაკაც მომუშავეებს, რომელთაც ოჯახური პასუხისმგებლობები გააჩნიათ, რომ გამოიყენონ საკუთარი უფლება, ჩაერთონ მონაწილეობა მიიღონ და გააუმჯობესონ საკუთარი დასაქმება დისკრიმინაციის გარეშე.

თავი 3. შრომის პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიები სს „მსო კრისტალის“ მაგალითზე

3.1 შრომის პირობების კვლევა სს „მსო კრისტალში“

სს მსო „კრისტალი“ წარმოადგენს დინამიურად მზარდ, ადგილობრივ მიკროსაფინანსო ორგანიზაციას, რომელიც თავისი საქმიანობით ხელს უწყობს მიკრო და მცირე ბიზნეს სექტორის განვითარებას საქართველოში. დღეისათვის კრისტალში დასაქმებული არის 965 თანამშრომელი, ორგანიზაცია ბაზარზე წარმოდგენილია 56 ფილიალით და 12 სერვისცენტრით.

ორგანიზაცია უზრუნველყოფს შრომის პირობების გაუმჯობესებას დასაქმებულთათვის, რაც გამოიხატება შემდეგში: 2018 წლიდან სისტემატურად ტარდება ტრენინგი შრომის პირობების გაუმჯობესებისათვის, ტრენინგზე განხილულია ისეთი საკითხები როგორცაა:

ჯდომის წესები, იმისათვის რომ არ მოხდეს ჯანმრთელობის გაუარესება, რომ უნდა ვიჯდეთ გამართულად, კომპიუტერის კლავიატურა უნდა იდოს მაგიდის ქვეშ არსებულ მისთვის განკუთვნილ თაროზე და არ უნდა იდოს მაგიდაზე, მონიტორისგან უნდა ვიჯდეთ დაშორებული,

ორგანიზაციაში ასევე უზრუნველყოფილია ტემპერატურა ვენტილაციური სისტემით, რაც თავიდან აგვაცილებს გაციებას და არათანაბარ ტემპერატურას,

კედელზე გაკრულია საევაკუაციო გეგმა გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისათვის, როგორცაა ხანძარი, მიწისძვრა და ა.შ.

ყოველთვიურად მოწმდება ცეცხლმაქრების გამართულობა, ტრენინგზე მოხდა ყველა თანამშრომლის სწავლება თუ როგორ გამოიყენონ ცეცხლმაქრები,

ასევე განხილული იყო ისეთი გაუთვალისწინებელი შემთხვევების დროს მოქცევის რეკომენდაციები როგორცაა ძარცვა, ტრენინგი ეტაპობრივად ტარდება როგორც ფილიალებისათვის ასევე სათაო ოფისის თანამშრომლებისათვის.

კვლევის მიზანი: შრომის პირობების კვლევა მისო კრისტალში

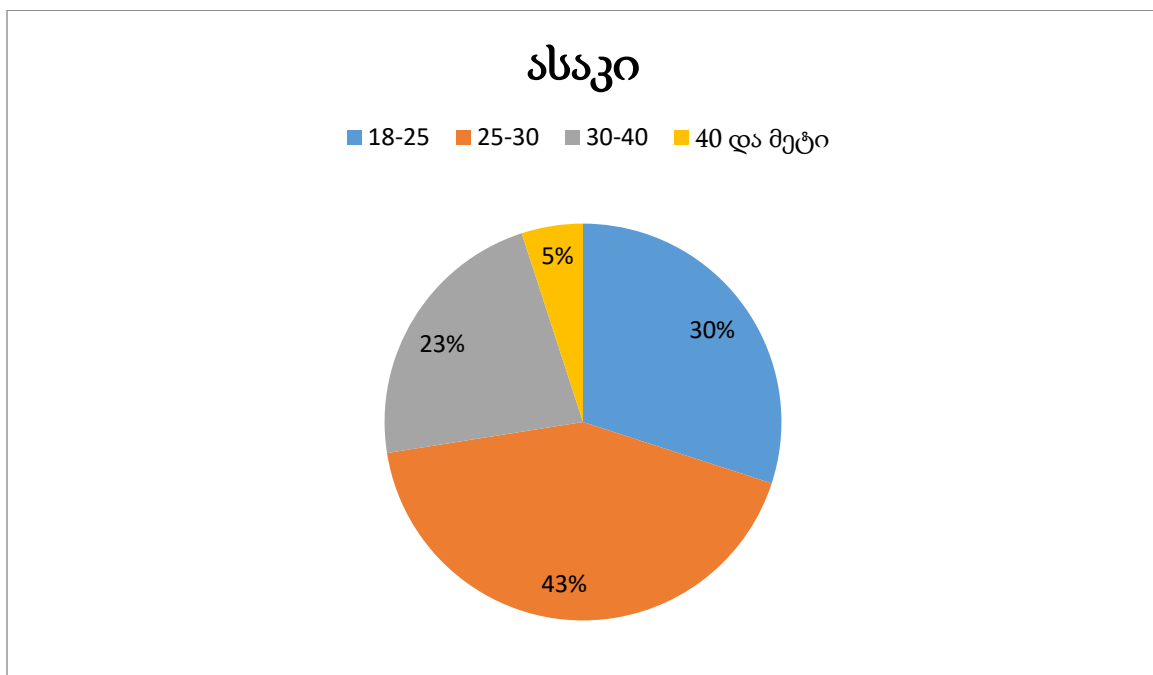
კვლევის ტიპი: რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევა

კვლევის მეთოდი: ანკეტური გამოკითხვა

შერჩევის ბაზა: სს „მსო“ კრისტალში დასაქმებული საშუალო და მენეჯერული რგოლის თანამშრომლები

კითხვარი: კითხვარი შედგება დახურული კითხვებისაგან

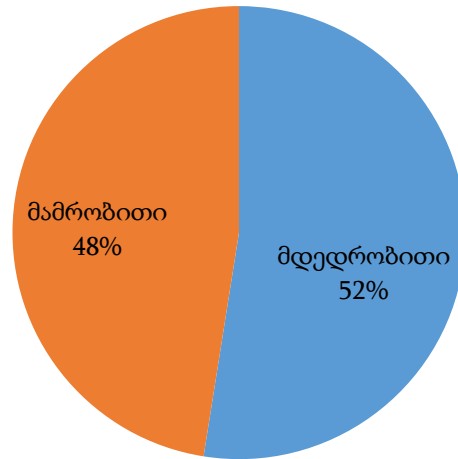
კვლევის ანალიზი: მონაცემები დამუშავდა და მოხდა მისი ანალიზი



კვლევას დაექვემდებარა 80 სს „მსო კრისტალის“ მუშაკი

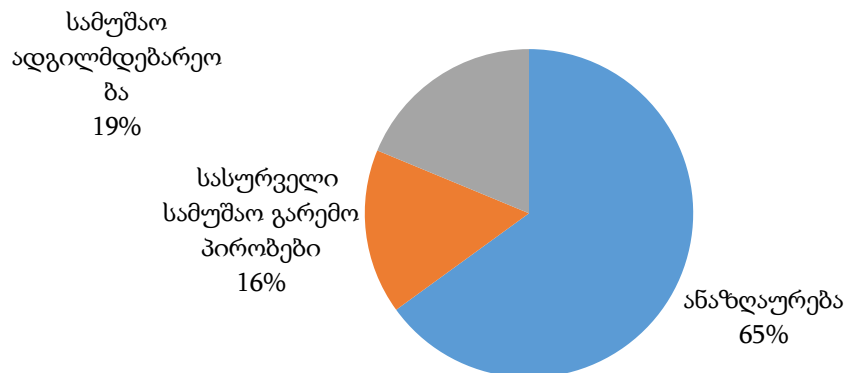
გამოკითხული რესპოდენტებიდან 18-25 წლამდე იყო 24 თანამშრომელი, 25-30 წლამდე 34, 30-40 წლამდე 18 და 40 დან ზემოთ 4.

სქესი



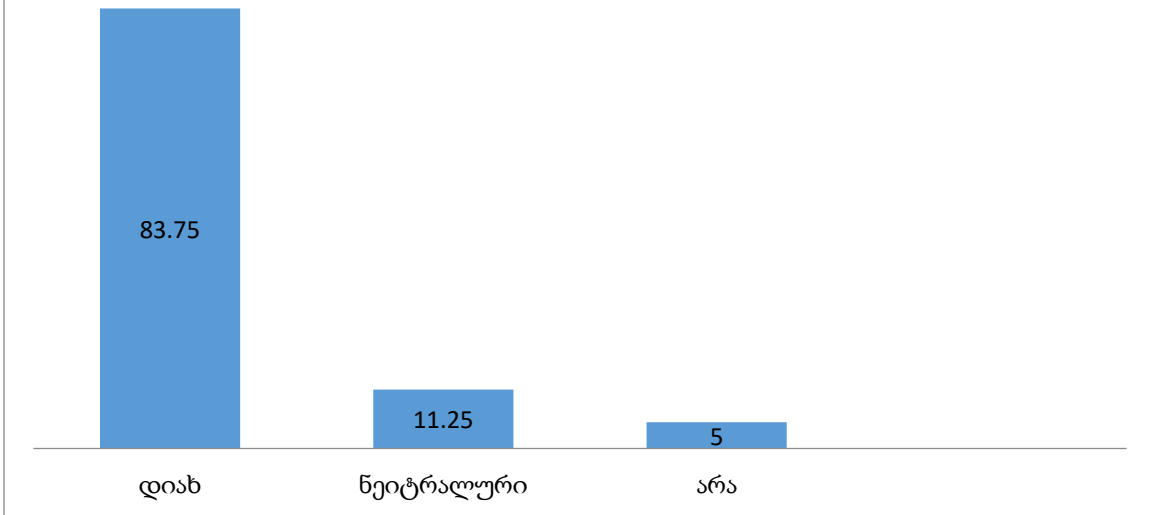
რესპოდენტებიდან 38 იყო მამაკაცი და 42 ქალი

რომელი მახასიათებლის მიხედვით შეარჩიეთ მსო „კრისტალი“ დამსაქმებლად

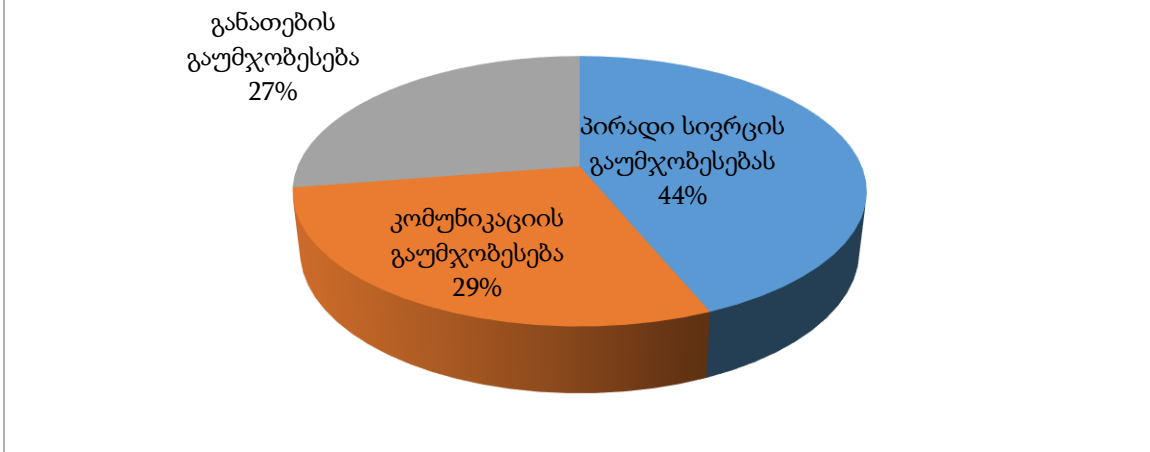


კითხვაზე: რომელი მახასიათებლის მიხედვით შეარჩიეთ კრისტალი დამსაქმებლად ანაზღაურებას 52 გამოკითხული ანიჭებს უპირატესობას სასურველ სამუშაო გარემო პირობებს 13 სამუშაო ადგილმდებარეობას -15

ხართ კმაყოფილი სს „მსო კრისტალის“ სამუშაო გარემო პირობებით

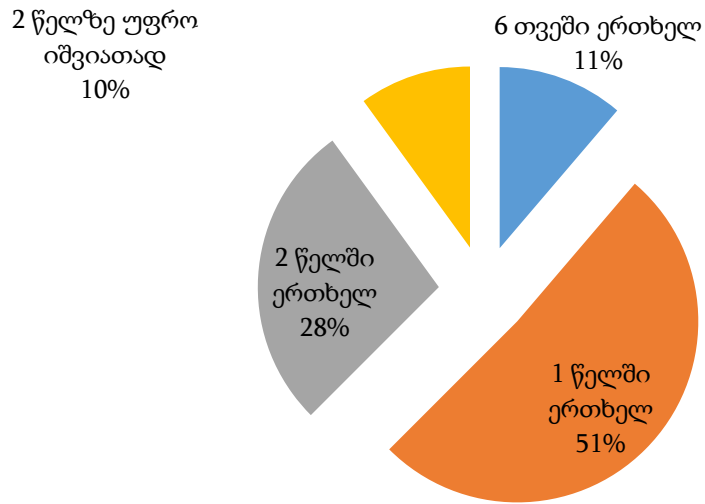


შრომის პირობების ჩამოთვლილი მახასიათებლებიდან რომელს ანიჭებთ უპირატესობას

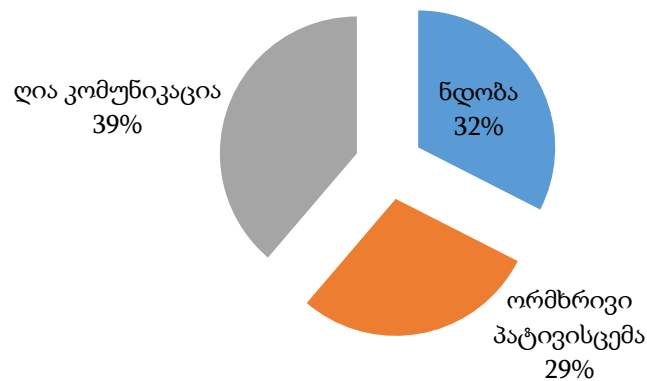


35 გამოკითხული პირადი სივრცის კომფორტს ანიჭებს უპირატესობას, 23 - კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, 22 - განათების გაუმჯობესებას

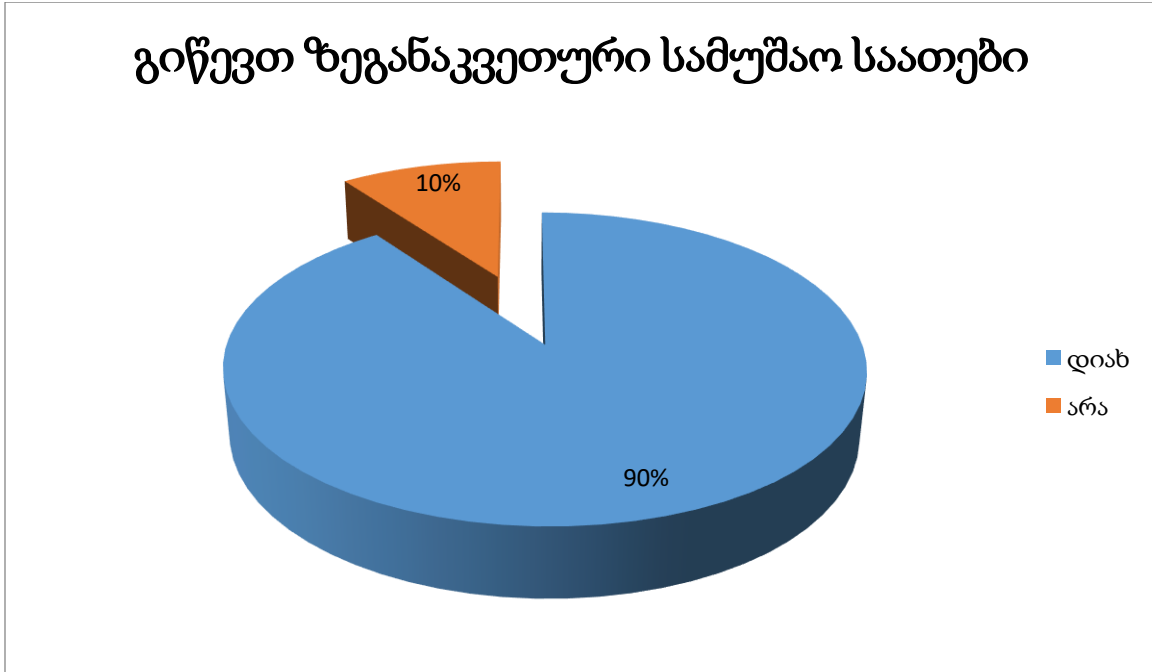
რა სიხშირით გიტარდებათ შრომის უსაფრთხოების ტრენინგი ორგანიზაციაში



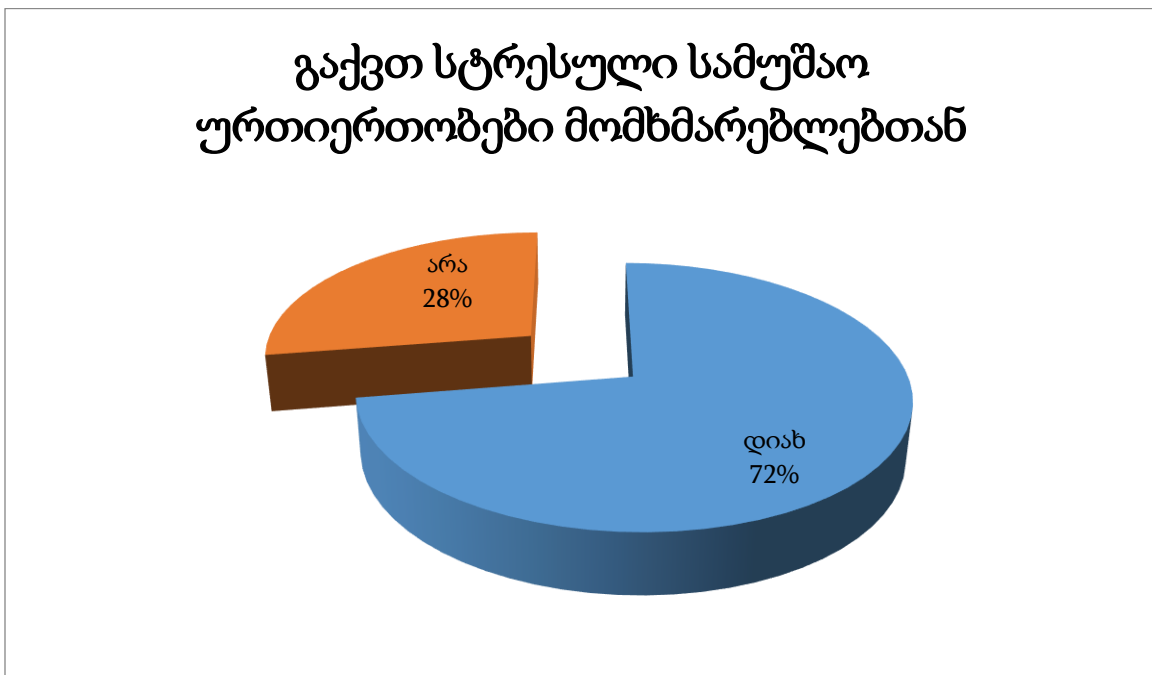
რომელი მახასიათებელი განსაზღვრავს თვენთვის ჯანსაღ შრომით ურთიერთობას



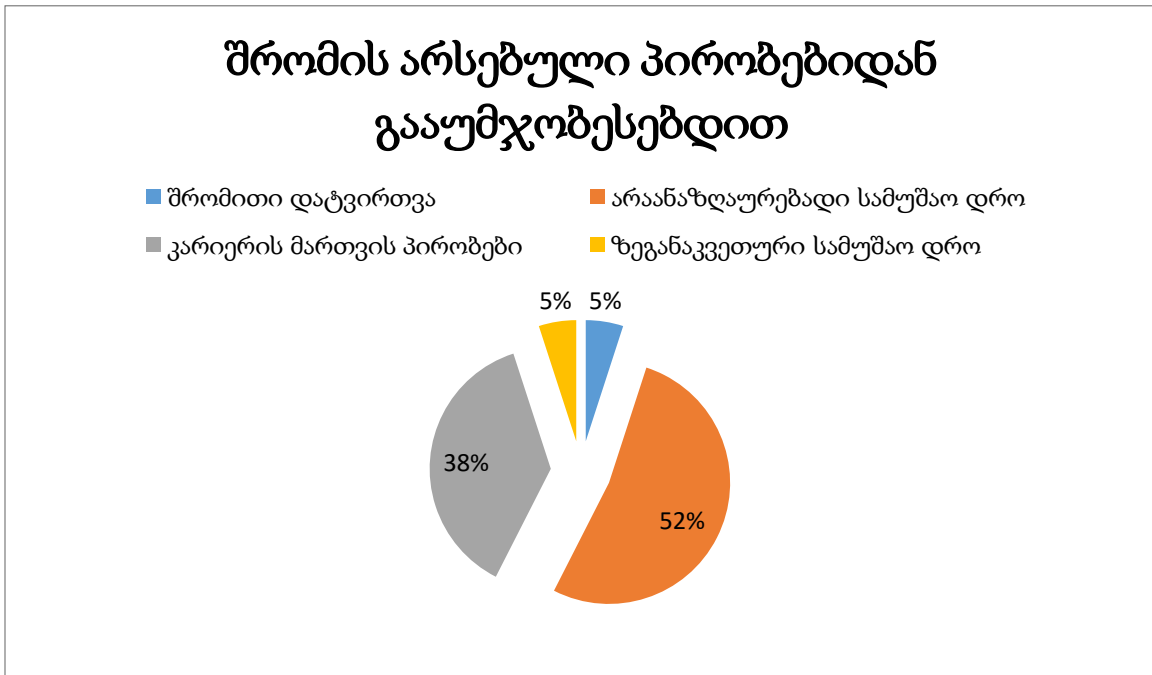
გამოკითხული თანამშრომლებიდან 26 უპირატესობას ნდობას ანიჭებს, 23 პატივისცემას, ხოლო 31 ღია კომუნიკაციას



გამოკითხული რესპოდენტებიდან 72-ს უწევს ზეგანაკვეთური სამუშაო, 8-ს არ უწევს.



გამოკითხული 80 მუშაკიდან 58-სთვის მომხმარებლებთან ურთიერთობა სტრესულია და ზოგჯერ საფრთხის შემცველი, ხოლო 22-სთვის არ არის სტრესული.



გამოკითხული თანამშრომლებიდან 4 გააუმჯობესებდა შრომითი დატვირთვის დონეს, ზეგანაკვეთური სამუშაო რომელიც არის თვის განმავლობაში ერთხელ 4-5 საათი, არაკომფორტული არის 4 თანამშრომლისათვის, კარიერული წინსვლის უპერსპექტივობას გამოკითხული 30 თანამშრომელი გააუმჯობესებდა, ხოლო არაანაზღაურებად სამუშაო დროს გამოკითხული 42 მუშაკი.

კვლევის შედეგად გამოკითხულთაგან უმეტესი იყო მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები, მათი ასაკი 25-30 წლის შუალედში მერყეობს, კითხვაზე თუ რა არის მნიშვნელოვანი სამუშაოს შერჩევის დროს უმეტესობამ ანაზღაურება დაასახელა, ხოლო ხელსაყრელი გარემო პირობები 16%-მა. მისო კრისტალში შრომის უსაფრთხოების ტრენინგი საშუალოდ წელიწადში ერთხელ ტარდება, რომელსაც ეთმობა 4-5 საათი, რაც შეეხება შრომის უსაფრთხოების სხვადასხვა საკითხებს თვეში ერთხელ ხდება მეილის სახით ინფორმაციის გაცნობა. შრომის პირობების გაუმჯობესების კუთხით, თანამშრომელთა უმეტესობამ დაასახელა რომ მმართველ რგოლთან ღია კომუნიკაცია ყველაზე მნიშვნელოვანია, რაც ერთმანეთთან ნდობის

ფაქტორს და ურთიერთპატივისცემას გაზრდის და რაც მთავარია გამოკითხული თანამშრომლების 83 % ორგანიზაციის სამუშაო გარემო პირობებით კმაყოფილია.

3.2 შრომის პირობების მართვის გამოწვევები, გაუმჯობესების შესაძლებლობები და ღონისძიებები

მოცემულ თავში განხილულია შემდეგი საკითხები : ნაკლოვანი შრომითი პრაქტიკის განსაზღვრა, სხვადასხვა მიდგომა, რომლებიც გამოიყენება შრომითი პირობების პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად, შრომითი პირობების გაუმჯობესების ინსტრუმენტები მცირე ბიზნესისთვის.

როგორც რ. რობერტსონი და სხვები⁵¹ აღნიშნავენ, ფორმალურ და არაფორმალურ დასაქმებას შორის არსებული განსხვავებები საკმარისად ღრმა დასკვნებს ვერ გვაძლევს იმის შესახებ, თუ რატომ წყვეტს ზოგიერთი ფირმა, რომ საკუთარ წარმოებაში თუ დაწესებულებაში დანერგოს ნაკლოვანი შრომითი პრაქტიკა. ცხადია, რომ ცუდი შრომითი პირობები არაფორმალურ სექტორში, დეფინიციის თანახმად, შესაძლოა იყოს უკანონო ქმედებების შედეგი. ფაქტი, რომ ცუდი შრომითი პრაქტიკა არსებობს განვითარებადი ქვეყნების როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ წარმოებებში, გულისხმობს იმას, რომ კანონი წარმოადგენს ერთ-ერთი დეტერმინანტი ცუდი შრომითი პირობებისა. სხვადასხვა აკადემიური დისციპლინა სხვადასხვა მიდგომას გვთავაზობს განვითარებად ქვეყნებში არსებული ფირმების გასააზრებლად. ეკონომისტები ხშირად ვარაუდობენ, რომ წარმოების მენეჯერები გადაწყვეტილებებს იღებენ გარკვეული მიზნის ოპტიმიზაციის მიზნით, რაც ძირითადად მოგების მაქსიმუმამდე გაზრდაში მდგომარეობს ხოლმე.

გადაწყვეტილებები შრომის პირობების შესახებ შესაძლებელია დაჯგუფდეს ზოგადად, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის ქოლგის ქვეშ. ეს პოლიტიკა კვეთს ნაციონალურ და საერთაშორისო შრომით სტანდარტებს, მაგრამ მას ასევე ამოძრავებს წარმოების ეკონომიკაც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკასთან დაკავშირებული ლიტერატურა უკვე 50 წელზე მეტია რაც არსებობს. კამათი იმის შესახებ მიმდინარეობს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის

⁵¹ Raymond Robertson, Hongyang Di, Drusilla Brown, and Rajeev Dehejia WORKING CONDitiONs, WORk OutCOmes, AND POLiCy iN AsiAN DevelOPiNg COuNtries

ლიტერატურა ფოკუსირდება ინიციატივების საკითხზე, როგორც რობერტსონი აღნიშნავს, მანქანებისგან განსხვავებით, ადამიანები საკუთარ გადაწყვეტილებებს თავად ღებულობენ, რაც ზეგავლენას ახდენს მათ შრომით ეფექტიანობაზე და ძალისხმევაზე. მშრომელთა მოტივაციასა და შრომის ხარისხზე ზეგავლენას ახდენს სამუშაოს მახასიათებლები⁵²(Hackman and Oldham 1976). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკა, შესაძლოა პირდაპირ და ირიბ ზეგავლენას ახდენდეს პირდაპირ და ირიბ ხარჯებზე. მაგალითად, კონდიციონერების მოთავსება შრომით გარემოში მოიცავს კონდიციონერის პირდაპირ ხარჯს (ღირებულებას). ხოლო ირიბი ხარჯების შედეგები მაშინ ჩნდება, როდესაც სახეზე გვაქვს მომუშავეს შრომითი ეფექტიანობის ცვლილება, რომელიც შესაძლოა კლიმატის კონტროლით იყოს გამოწვეული. Huselid (1995); and Ichniowski, Shaw, and Prennushi⁵³ (1997)-ს კვლევები არის პირველი ორი კვლევა აკადემიური ლიტერატურის ახალ ტალღაში, რომლებიც აღწერს შრომითი პროდუქტიულობის ზრდას ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ახალი წესების დანერგვის შემდეგ. Shaw (2004)⁵⁴აშშ-ში მზარდ პროდუქტიულობას მიაწერს 1990-იანი წლების ადამიანური რესურსების პრაქტიკის პოლიტიკას, ხოლო Lazear და Shaw⁵⁵ (2011) აღწერენ, თუ როგორ აქვთ ფირმებს უნარი, რომ ოპტიმალურად შექმნან საკუთარი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკა იმისთვის, რათა გაზარდონ პროდუქტიულობა სპეციფიკური პოლიტიკის აღწერით, რომლებიც უკავშირდება პროდუქტიულობის ზრდას. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის ერთ-ერთი კონკრეტულ სფერო, რომელიც პროდუქტიულობას უკავშირდება, არის კონტაქტი ზედამხედველებთან

⁵²Hackman, J. Richard, and Greg Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250–79

⁵³Huselid, Mark A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–72.

⁵⁴Shaw, Kathryn. 2004. "The Human Resources Revolution: Is It a Productivity Driver?" In *Innovation Policy and the Economy*, edited by Adam B. Jaffe, Josh Lerner, and Scott Stern. Volume 4, 69–114. NBER, MIT Press.

⁵⁵Lazear, Edward, and Kathryn L. Shaw. 2011. "A Personnel Economics Approach to Productivity Enhancement." *Nordic Economic Policy Review* 2: 209–51.

(სუპერვიზიასთან ერთად). Leblebici⁵⁶ (2012) აღწერს, რომ გამოკითხულ მომუშავეთა 100% ეთანხმება აზრს, რომ მათ პროდუქტიულობაზე ზეგავლენას ახდენს მათი ურთიერთობები სუპერვიზორებთან. როსის⁵⁷ (2011) აღმოჩენის თანახმად კი, კომუნიკაციის გაუმჯობესება სუპერვიზორებს და დაქირავებულ მომუშავეებს შორის შესაძლოა ხელს უწყობდეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შემდგომ ინოვაციებს.

მაშინ, როდესაც კვლევის დასახელებული შედეგები წინ წამოწევს შეკითხვას კაუზალობის მიმართულებასთან დაკავშირებით⁵⁸(Wright et al. 2005), როგორც ლიტერატურის მიმოხილვები⁵⁹ (Bloom and Van Reenen 2011 and Croucher et al. 2013), ასევე მეტა-ანალიზიც⁶⁰(Judge et al. 2001 and Combs et al. 2006) ხშირად გვაძლევს შედეგებს, რომ ლიტერატურა მიუთითებს კაუზალურ ურთიერთობაზე, რომელიც მომდინარეობს მომუშავეის პროდუქტიულობასთან ურთიერთკავშირისგან. სუპერვიზორებთან ურთიერთობების გარდა, სხვა სპეციფიკური ასპექტები, რომლებიც შრომით პირობებს ეხება, აღმოჩნდა რომ მნიშვნელოვან კავშირშია მშრომელის პროდუქტიულობასთან, მათ შორის წინასწარი ხელფასები და სწავლება (Jones, Kalmi, and Kauhanen 2010 and Lazear and Shaw 2011)⁶¹. პროდუქტიულობის გაუმჯობესებები შესაძლოა მოითხოვდეს მომუშავეების კარგ განათლებას (Shaw

⁵⁶Leblebici, Demet. 2012. "Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity." *Journal of Business, Economics and Finance* 1 (1): 38–49.

⁵⁷Ross, Robert J. S. 2013. "Consumers and Producers: Agency, Power and Social Enfranchisement." In *Workers' Rights and Labor Compliance in Global Supply Chains: Is a Social Label the Answer?*, edited by Jennifer Bair, Doug Miller, and Marsha Dickson, 23–45. Routledge.

⁵⁸Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, and Mathew R. Allen. 2005. "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order." *Personnel Psychology* 58 (2): 409–46.

⁵⁹Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. 2011. "Human Resource Management and Productivity." *Handbook of Labor Economics* 4B: 1697–767.

⁶⁰Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton. 2001. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin* 127 (3): 376–407.

⁶¹Jones, Derek C., Panu Kalmi, Antti Kauhanen. 2006. "Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from an Econometric Case Study." *Oxford Review of Economic Policy* 22 (4): 526–38.

2004)⁶² ანდა ცვლილებების ისეთი გზით იმპლემენტირებას, რომ მათი გაგება შესაძლებელი გახდეს მომუშავეთა მიერ (Black and Lynch 2001).⁶³

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მოლოდინი, ავტორების თანახმად, არის HRM (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკის) რომელიც მოითხოვს როგორც მომუშავეთაგან, ასევე მენეჯერთაგან იმის გააზრებას, თუ რომელი ასპექტები იქონიებდა ზეგავლენას მომუშავეების მოტივაციაზე⁶⁴(Khilji and Wang 2006, Bowen and Ostroff 2004). როგორც ავტორი აღნიშნავს, მენეჯერებისგან საკმაოდ დროს მოითხოვს იმის გააზრება, თუ რას აფასებენ მომუშავეები და ამდენად, მენეჯერებს შესაძლოა გარკვეულ ეტაპზე არ ჰქონდეთ კარგად გააზრებული ის, თუ რა ამოტივირებს მომუშავეებს⁶⁵ (Domat et al. 2013). მომუშავეთა აღქმები, რომლებიც მენეჯერის მხრიდან მხარდაჭერას ეხება, ყოველთვის დიდი მნიშვნელობის მქონეა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, ჰელიუელი და ჰუანგი⁶⁶ (2005, 2007) საკუთარ კვლევებში გვიჩვენებენ, რომ ფირმები მთლიანად ვერ აფასებენ იმ ფაქტს, რომ მომუშავეების ადგილი და ნდობა ქმნის შრომით გარემოში სოციალურ კაპიტალს და ამას მომუშავეებიც აფასებენ. ავტორის თანახმად, ნდობის დონის გაზრდას სამუშაო ადგილზე სულ მცირე ისეთივე ეფექტი აქვს მომუშავეების კმაყოფილებაზე, როგორც შემოსავლის გაზრდას. აღნიშნულის მსგავსად, ჰერცოგი და შტოლმანი⁶⁷ (1990) საკუთარი კვლევებით ამტკიცებენ, რომ მომუშავეები ხშირ შემთხვევაში არიან ხელფსზეც კი თქვან უარი, იმ შემთხვევაში თუკი სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება

⁶²Shaw, Kathryn. 2004. "The Human Resources Revolution: Is It a Productivity Driver?" In *Innovation Policy and the Economy*, edited by Adam B. Jaffe, Josh Lerner, and Scott Stern. Volume 4, 69– 114. NBER, MIT Press.

⁶³Black, Sandra E., and Lisa M. Lynch. 2001. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." *The Review of Economics and Statistics* 83 (3): 434– 45.

⁶⁴Khilji, Shaista E., and Xiaoyun Wang. 2006. "'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research." *The International Journal of Human Resource Management* 17 (7): 1171–89.

⁶⁵Domat, George, Paris Adler, Rajeev Dehejia, Drusilla Brown, and Raymond Robertson. 2013. "Do Factory Managers Know What Workers Want? Manager-Worker Information Asymmetries and Pareto Optimal Working Conditions." ILO-Better Work Discussion Paper 11. Geneva: ILO.

⁶⁶Helliwell, John F., and Haifang Huang. 2005. "How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace." Working Paper No. 11759. National Bureau of Economic Research.

⁶⁷Herzog, Henry W., and Alan M. Schlottmann. 1990. "Valuing Risk in the Workplace: Market Price, Willingness to Pay, and the Optimal Provision of Safety." *The Review of Economics and Statistics* 72 (3): 463–70.

გაიზრდება. ის ფორმები, რომლებიც ოპერირებს მომგებიანობის ზღურბლზე (მისი მოგება ოდნავ აღემატება ხარჯებს), როგორც ეს არაერთ განვითარებად ქვეყანაში ხდება, შესაძლოა ვერ იაზრებდნენ მოკლევადიანი ინვესტიციების გრძელვადიან სარგებელს, იგულისხმება ისეთი ინვესტიციები, როგორცაა დროის მოკლევადიანი ინვესტირება ანდა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტისთვის საჭირო პოლიტიკის ცვლილება.

თანამედროვე პირობებში, საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციული განვითარების პრობლემებს შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება რესურსული პოტენციალის სწორად განსაზღვრა-შეფასებისა და რაციონალური გამოყენების საკითხებს. ამ პოტენციალის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია ადამიანური რესურსები, რომლის სწორმა ფორმირებამ, ბაზრის კონკრეტული სეგმენტისადმი შესაბამისობამ და ოპტიმალურმა გამოყენებამ ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციათა ეფექტიან ფუნქციონირებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, დღეს განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს ორგანიზაციაში პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა და განვითარება.

ცნობილია, რომ მოტივაცია არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის განხორციელების სურვილი. მას ხშირად უწოდებენ მამოძრავებელ ძალას, ანუ მექანიზმს, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს. განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას. ეგზოგენური, ანუ გარეგანი მოტივები უშუალოდ დასმული ამოცანებიდან არ აღმოცენდებიან, თუმცა მათ გარეგან მხარეს წარმოადგენენ. ისინი მოტივირებულს ხდიან დასაქმებულს სხვა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით და არა იმ სიამოვნების მინიჭებით, რაც მათ ამოცანის წარმატებულმა განხორციელებამ შეიძლება მოუტანოს. ენდოგენური, ანუ შინაგანი მოტივები თანამშრომელს უბიძგებენ იმუშაონ იმ კმაყოფილების მისაღებად, რომელიც ამოცანის შესრულებასა და კონკრეტული შედეგის მიღწევას მოჰყვება ხოლმე. ამ შემთხვევაში ქცევა პროვოცირებულია შედეგით, ანუ წახალისებით. შრომის ეფექტიანობასთან უშუალო კავშირში უფრო მეტად შინაგანი

მოტივაცია იმყოფება. ცხადია, რომ შინაგანი მოტივაცია განაპირობებს ხანგრძლივ პერსპექტივაში თანამშრომლის ინტერესს საკუთარი მოვალეობისადმი. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მოტივირება უშუალოდაა დაკავშირებული ადამიანის მოთხოვნილებებთან. მოთხოვნილება არის ადამიანის მიერ აღქმული უკმარისობის გრძნობა იმის მიმართ, რაც მისთვის მიუწვდომელია და აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისათვის. თანამედროვე ლიტერატურაში არსებობს ადამიანის მოთხოვნილებების საკმაოდ ბევრი, მეტნაკლებად განსხვავებული კლასიფიკაცია, მათგან ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მასლოუს მიერ წარმოდგენილი კლასიფიკაციაა [შუბლაძე, 2008]. მასლოუს მიერ ჩამოყალიბებულ მოთხოვნილებათა იერარქიის კლასიფიკაციაში გამოყოფილია პირველადი და მეორადი მოთხოვნილებანი. პირველადს მიეკუთვნება ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნილებანი; მეორადს_აღიარება-პატივისცემის, სოციალური და თვითგამოხატვის. ამასთან, მოთხოვნილებათა თითოეული ჯგუფის კომპონენტები შემდეგნაირადაა წარმოდგენილი: ფიზიოლოგიური (საკვები, წყალი, ჰაერი, ტანსაცმელი, ანუ ის მოთხოვნილებები, რომლებიც ადამიანის, როგორც ბიოლოგიური ორგანიზმის არსებობას უზრუნველყოფს); უსაფრთხოების (შემოსავლის მუდმივი წყაროს, საიმედო სამუშაო ადგილის, ფიზიკური და ფსიქიკური უსაფრთხოების არსებობის); სოციალური (სოციალური კონტაქტების, კოლეგებთან არაფორმალური ურთიერთობის, ორგანიზაციული კულტურის გათავისების მოთხოვნილებანი); აღიარება-პატივისცემის (ინდივიდის პატივისცემა კოლეგების მიერ, ხელმძღვანელების მხრიდან მათი მიღწევების აღიარება); თვითგამოხატვის (საკუთარი უნარისა და შესაძლებლობების სრულყოფილად გამოვლენა-რეალიზების, შემოქმედებითი განვითარებისა და პიროვნული ზრდის).

თუ თვალყურს მივადევნებთ მოტივაციის თეორიებს, მასში იკვეთება კლეიტონ ალდერფერის თეორია ERG, რომელშიც განზოგადებულია მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის კონცეფცია. ალდერფერმა მოთხოვნილებები სამ ძირითად კატეგორიად დაყო: არსებობის, ურთიერთობათა და განვითარების. მისი

არსებობის მოთხოვნილებები ახლოსაა მასლოუს ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებთან. ურთიერთობათა მოთხოვნილებებში იგულისხმება სოციალური ჯგუფის წევრობა და აღიარება, განვითარების მოთხოვნილებებში კი შედის მასლოუს თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები და ის მოთხოვნილებები, რომლებიც კავშირშია პირად პერფორმანსთან [ზუმბერიძე, 2008]. მოტივაციის შემდეგი მნიშვნელოვანი თეორია ეკუთვნის ფრედერიკ ჰეცბერგს, მან თავისი თეორია დააფუძნა კვლევაზე, რომლის დახმარებითაც დაასკვნა, რომ სამუშაო გარემოში თანამშრომელთა დათრგუნვის გამომწვევი ფაქტორებია: საწარმოს პოლიტიკა, მართვის მეთოდი, თანამშრომლებთან ურთიერთობა, უსაფრთხოება, სამუშაო პირობები, ანაზღაურება და სპეციფიკური სამუშაო. მათთვის კმაყოფილების მომტანი და სასურველი კი_რესპოდენტთა მიღწევები, მათი აღიარება, პასუხისმგებლობა, დაწინაურების პერსპექტივა, განვითარების შესაძლებლობა და საინტერესო შინაარსის სამუშაოა [Joshi, 2013].

ფაქტები ადასტურებს, რომ კარგად ორგანიზებული სამუშაო დადებით გავლენას ახდენს როგორც თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე, ისე მათი მუშაობის ხარისხზე. პიროვნების ფუნქციური დატვირთვა არის ის ვალდებულება, რომელსაც თანამშრომელი იღებს ორგანიზაციის წინაშე. თანამშრომლის ფუნქციური დატვირთვის მოტივაციური დიზაინი გულისხმობს საქმიანობის ისე დაგეგმვას, რომელიც აამაღლებს შრომისაგან მიღებული კმაყოფილების დონეს, გაზრდის მის ხარისხსა და მწარმოებლურობას. ფუნქციური დატვირთვის დიზაინში გამოიყენება გამარტივების, როტაციისა და გაფართოების მიდგომები. ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის კონცეფციის შემუშავებაში მნიშვნელოვანი როლი შეიტანეს რიჩარდ ხეკმანმა და გრეგ ოლდხემმა. მათ ჩამოაყალიბეს საკვანძო პირობები, რომლებიც უნდა დაკმაყოფილდეს იმისათვის, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ საქმის კარგად შესრულების სურვილი [ბერიძე, 2011 შრომითი პირობების პრაქტიკის გაუმჯობესება მრავალი მფლობელის მიზანს წარმოადგენს. შრომითი პირობების პრაქტიკის აღწერისთვის გამოყენებადი სხვადასხვა მიდგომის ჩარჩო მოცემული აქვს

სხვადასხვა ავტორს, რომლებიც ქვემოთაა განხილული. ის ფიგურები, რომლებიც შრომითი პირობების პრაქტიკის გაუმჯობესებაზე ზრუნავენ, მოიცავს სახელმწიფო მთავრობებს, შემსყიდველებს და კერძო ორგანიზაციებს, როგორცაა დამქირავებელი ორგანიზაციები, საერთაშორისო კავშირები და არასამთავრობო ორგანიზაციები.

შემსყიდველები, როგორებიცაა ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმომადგენლები, ფლობენ რამდენიმე მიდგომას შრომითი პირობების გასაუმჯობესებლად. მათი მიდგომები უფრო ხშირი და ექსტენსიური გახდა. OECD-მ აღწერა, რომ გლობალური კომპანიების მხოლოდ 20%-ს ჰქონდა ისეთი პოლიტიკა, რომელიც ეხებოდა მათ მომმარაგებლებს. დღესდღეობით, კორპორაციათა უდიდეს ნაწილს გააჩნია კვანძები, რომლებიც ეხება მათი მარაგების ჯაჭვს ნაწილობრივ ან მთლიანად. ეს კვანძები ექცევა Corporate Social Responsibility (CSR)-ის ინიციატივის ფარგლებში. CSR ინიციატივები თანდათან უფრო ხშირი ხდება, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ CSR პროგრამებს პოზიტიური ზეგავლენა გააჩნია ფირმებზე. Erhemjamts, Li, and Venkateswaran⁶⁸ (2013)-მ იკვლიეს CSR-ის ზეგავლენა ფირმის წარმატებაზე. მათ აღმოაჩინეს, რომ ის ფირმები, რომლებსაც კარგი მახასიათებლები გააჩნიათ, როგორცაა წარმატების მაღალი დონე, კვლევა-ძიების და განვითარების მეტი ინტენსივობა, უკეთესი ფინანსური სიჯანსაღე და ეკონომიკის ახალი პრინციპებით ოპერირებენ, უფრო მეტად არიან მოწადინებული რომ ჩაერთონ CSR ინსტრუმენტებში. გარდა ამისა, ძლიერი CSR ყოველთვის კავშირშია ინვესტირების უკეთეს პოლიტიკასთან და უკეთეს ორგანიზაციულ სტრატეგიასთან.

მცირე ბიზნესისთვის, პროდუქტიულობის გაუმჯობესება გულისხმობს მთლიანი მოგების და შემოსავლების გაზრდას. მენეჯერებს ევალებათ პროდუქტიულობის გაზრდის ხერხების პოვნა, რაც შესაძლოა ნიშნავდეს მომუშავეთა სწავლებაში ცვლილებების შეტანას, აღჭურვილობის მოდერნიზაციას ანდა სამოტივაციო შეთავაზებების შექმნას იმისთვის, რათა ამაღლდეს მომუშავეების მორალის და

⁶⁸Erhemjamts, Otgontsetseg, Qian Li, and Anand Venkateswaran. 2013. "Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance." *Journal of Business Ethics* 118 (2): 395–412.

ენერჯის დონე. როგორც ავტორი⁶⁹ აღნიშნავს, მანამ, სანამ ჩვენ დავიწყებდეთ შრომის ნებისმიერი მეთოდის და პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას, საჭიროა არსებული წვლილების დონის გაზომვა, იმისათვის რათა შეიქმნას ბაზა, რომ ორგანიზაციაში შესაძლებელი გახდეს ცვლილებების ეფექტური გაზომვა. გაუმჯობესების ღონისძიებებიდან აღსანიშნავია:

მომუშავეების სწავლება შესაძლოა სპეციფიკური იყოს კონკრეტული სამუშაოსთვის ანდა შესაძლებელი იყოს მათი გენერალიზება ზოგადი კორპორატიული სტანდარტების კოდექსზე, რომელიც უსაფრთხოების საკითხებს ეხება. რაც უფრო მეტი იცის მომუშავემ, მით უფრო პროდუქტიული შეიძლება იყოს იგი.

საინიციატივო პროგრამები შესაძლოა მოიცავდეს ნებისმიერ რამეს, დაწყებული გაყიდვების კონკურსით დამთავრებული მომუშავეთა შთაგონებით. ადამიანები კარგად რეაგირებენ დამატებით ჯილდოებზე, რის გამოც ისინი დამატებით ძალისხმევას იჩენენ, თუკი საქმე რაიმეს მოგებას ეხება. გარდა მომუშავეებზე მეტი თანხების დახარჯვისა, მათი პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, მცირე ბიზნესს შეუძლია განიხილოს მომუშავეების წაქეზება მეტი ავტონომურობის მისაღწევად.

ლოკის და ბრაუნის მიერ ჩატარებული კვლევა ამტკიცებს, რომ მომუშავეების მონიტორინგი ზრდის მხოლოდ მათ პროდუქტიულობას, მაშინ როდესაც მიმდინარეობს პროდუქტიულობის სხვადასხვა ფაქტორის იმპლემენტაცია. არსებითად, მხოლოდ მიკრო-მენეჯმენტი პროდუქტიულობას ვერ გააუმჯობესებს, იმდენად რამდენადაც მომუშავეებზე არსებული სტრესი იზრდება მაშინ, როდესაც ვიღაც ყოველთვის „ზემოდან უყურებს“ მათ.

მაგრამ როდესაც ახლო მონიტორინგი გაწყვილებულია მოდერნიზაციასთან ან ახალი სატრენინგო პროგრამების იმპლემენტაციასთან, მონიტორინგი შესაძლოა ღირებული იყოს იმის განსაზღვრაში, თუ რომელი მეთოდები და მიდგომები

⁶⁹<https://smallbusiness.chron.com/ways-improve-labor-productivity-4845.html>

მუშაობს და რომელი არა. მცირე ბიზნესის მენეჯერები უსმენენ მომუშავეთა უკუკავშირს ყველა დონიდან, იმისთვის რათა მომუშავეებს თავი აგრძნობინონ, როგორც პროცესის მონაწილეს, და ის მიდგომები დანერგონ, რომლებიც საზრიანია შრომითი პირობების გაუმჯობესებისთვის.

მოდერნიზაცია გულისხმობს დანადგარების, კომპიუტერების და სხვა ნებისმიერი სახის აღჭურვილობის განახლებას, რომელსაც მომუშავეები ყოველდღე იყენებენ. რაც უფრო სწრაფად მუშაობს აღჭურვილობა, მით უფრო სწრაფად ფუნქციონირებენ მომუშავეებიც. მრავალ შემთხვევაში, თანამედროვე აღჭურვილობა ამცირებს გადაღლილობას და ზოგად სტრესს სამუშაოზე. შედეგად, უმჯობესდება შრომა და პროდუქტიულობა. ისეთი მარტივი რამაც კი, როგორცაა დესკტოპ კომპიუტერების განახლება, შესაძლებელია სხვადასხვა ამოცანის უფრო სწრაფად შესრულებას უწყობდეს ხელს.

დასკვნა

ნაშრომში წარმოდგენილი იყო ორგანიზაციული ეფექტურობის გაზრდის და მასში ორგანიზაციული წარმატების მიღწევის თეორია და პრაქტიკა, დასაქმების სტატუსი და სამუშაო პირობების საკითხები. როგორც ნაშრომის ფარგლებში გამოვლინდა, ზედმეტად ხანგრძლივი სამუშაო საათები, ყოველდღიურად და ყოველკვირეული მაღალი ზღურბლები, წარმოადგენს ზეგანაკვეთურ ლიმიტებს. ეს შეიძლება იყოს ფორმულირებული როგორც მაქსიმალური ყოველკვირეული სამუშაო საათებით, მათ შორის ზეგანაკვეთური მაქსიმალური საათებით, რომლებიც დღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად ითვლება. ზეგანაკვეთური სამუშაო საათები ეხება მუშაობას ნორმალურ საათებში მუშაობას, თუ ისინი გათვალისწინებული არ არის სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას ანაზღაურების მიხედვით, საბაჟო წესების შესაბამისად.

ნაშრომის ფარგლებში მოცემული ლიტერატურის მიმოხილვამ ვერ გამოავლინა საკმარისი რაოდენობის კვლევები იმის დასადასტურებლად, რომ არსებობს ურთიერთკავშირი შრომით პირობებს, უსაფრთხოებას და ჯანმრთელობას, უნარების განვითარებას და ფირმის მიღწევებს შორის. თუმცა, კვლევა გვიჩვენებს გარკვეულ კავშირებს გაუმჯობესებულ პროდუქტიულობას და მომგებიანობასა და შემსყიდველთა მაღალ კმაყოფილებას შორის.

ამასთანავე, ნაშრომის ფარგლებში მოხდა თვით-ეფექტურობის მნიშვნელოვნების იდენტიფიცირება შრომითი ეფექტიანობის გაზრდის საკითხებთან მიმართებით. აღნიშნულ საკითხებზე საქართველოში ძალიან ცოტა კვლევაა ჩატარებული, ხოლო ნაშრომში მოყვანილი ძირითადი მიმართულებების ემპირიული კვლევა ხელს შეუწყობს სამომავლოდ ორგანიზაციული პირობების გაუმჯობესებისა და წარმატების მიღწევის მიმართულებების იდენტიფიცირებას.

როგორც ნაშრომის შესრულებისას გამოვლინდა, შრომითი პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიები და ტაქტიკები შესაძლოა სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვა იყოს, მაგრამ მათ რამდენიმე საერთო კომპონენტი გააჩნიათ, რომლებიც გულისხმობს მენეჯმენტის მიერ ყველა ზომის მიღებას, რაც მოცემულ პირობებშია შესაძლებელი, რათა შესაძლებელი გახდეს შრომითი პირობების გაუმჯობესება და მომუშავეების პროდუქტიულობის გაზრდა.

შრომითი პირობების გაუმჯობესების სტრატეგიებს შორის, ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორად გამოვლინდა ფიზიკური შრომითი გარემოს გაუმჯობესების მცდელობები და ტაქტიკები, რომლებიც მოიცავს შრომითი გარემოს ისეთი ასპექტების გაუმჯობესებას, როგორებიცაა განათება, ავეჯი, ტექნიკური მოწყობილობის განახლება და ა.შ. ნაშრომის ფარგლებში, მნიშვნელოვან ფაქტორად გამოვლინდა ასევე საჩუქრის იმპლიციტური გაცვლის პროცედურები, რომლებსაც ესა თუ ის კომპანია ახორციელებს საკუთარ ორგანიზაციაში შრომითი პირობების გასაუმჯობესებლად.

შრომითი გარემოს გაუმჯობესების თვალსაზრისით ასევე გამოვლინდა ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, სამუშაო ადგილის ფსიქოლოგიური და სოციალური გარემო, თანამშრომლების ურთიერთადაპტაციის შესაძლებლობების შექმნა, მათი სწორი განაწილება და ა.შ. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი შრომითი პირობების გაუმჯობესებისთვის არის გუნდის კარგი წევრების დაქირავება და ცუდი წევრების დაბლოკვა. ხოლო კომუნიკაციის გაუმჯობესება გამოვლინდა, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს შრომითი გარემოს გაუმჯობესებაზე, ვინაიდან მომუშავეებთან სწორი ინტერაქცია კარგი სამუშაო გარემოს შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი წინაპირობაა.

შრომითი გარემოს გაუმჯობესების საკითხის ფარგლებში, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის რეპორტის მიმოხილვისას, გამოვლინდა ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორებიცაა სახელდრობრ შრომითი პირობების გაუმჯობესების მცდელობათა ტაქტიკები სხვადასხვა სოციალური კლასის

წარმომადგენლებისთვის, რომლებიც ყველაზე ნაკლებად პრივილეგირებულ პროფესიებზე არიან დასაქმებული, როგორებიც არიან მაგ. მძღოლები, მიმტანები და ა.შ. როგორც აღნიშნულ თემატიკასთან დაკავშირებული ნაშრომების მიმოხილვისას გამოვლინდა, ამ პროფესიების ფიზიკური კომფორტის და დისკომფორტის საკითხების კვლევა და იდენტიფიცირება დიდი წვლილის შემტანი შეიძლება იყოს მომუშავეთათვის შრომითი პირობების გაუმჯობესებაში. ნაშრომის ფარგლებში, გამოვლინდა ასევე ნაკლოვანი შრომითი პირობების საკითხიც, რომელთაც ძირითადად განვითარებად ქვეყნებში ვხვდებით. ნაკლოვანი შრომითი პირობები გულისხმობს ისეთ პირობებს, რომლებიც არ არის ბოლომდე გაუმჯობესებადი, მოცემულ ქვეყანაში არსებული სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობის გამო. აღნიშნულ შემთხვევებში, შრომითი პირობების გაუმჯობესება მხოლოდ ნაწილობრივია შესაძლებელი.

როგორც ნაშრომის ფარგლებში გამოვლინდა, „ევროკავშირის დონეზე, არსებობს რეგულაციები მშრომელთა დაცვაზე შრომითი დროის და ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების კუთხით, და ასევე - მშრომელთა უფლებების დაცვის კუთხით ფიქსირებული დროის მანძილზე შედგენილი კონკრეტებისაგან“. ევროკავშირის პოლიტიკა შრომითი პირობების გაუმჯობესების მიმართ გულისხმობს პირველ რიგში რისკისგან თავისუფალ შრომით პირობებს, თუმცა ნაშრომში მოცემულ რეპორტში აღნიშნულია, რომ ზოგიერთი მომუშავე დღემდე ხვდება სარისკო შრომით პირობებში, რის გამოც, ევროკავშირის შრომითი პირობების გაუმჯობესების პოლიტიკა პირველ რიგში რისკისგან თავისუფალი შრომითი პირობების შექმნას გულისხმობს.

ნაშრომში გამოვლინდა, რომ კანონი წარმოადგენს ერთის მხრივ ცუდი, ხოლო მეორეს მხრივ კარგი შრომითი პირობების განმსაზღვრელ ფაქტორს სხვადასხვა სახელმწიფოში, რის გამოც, შესაბამისი კანონმდებლობის არსებობის და მისი დაცვის გარეშე, კარგი შრომითი პირობების შექმნა ანდა არსებულის გაუმჯობესება თითქმის შეუძლებელია. ნაშრომის ფარგლებში გამოვლინდა სუპერვიზიის როლიც შრომითი

პირობების გაუმჯობესებაში, რომლის კოოპერატიული ჩართულობაც შრომით პროცესში აუცილებელია შრომითი პირობების გაუმჯობესებისთვის.

სს „მსო კრისტალში“ ჩატარებული კვლევის შედეგად, გამოკითხული მუშაკების უმეტესობა არის კმაყოფილი ორგანიზაციის სამუშაო გარემო პირობებით, კვლევის შედეგად გამოვლინდა რიგი ფაქტორები, რომლის გაუმჯობესება არის აუცილებელი, ეს საკითხები იყო ძირითადად არა ანაზღაურებადი სამუშაო საათები, ზეგანაკვეთური სამუშაო საათები, თანამშრომელთა ტრენინგების სიმცირე და დაბალი კვალიფიკაცია, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების სიმცირე, ასევე გამოვლინდა მომხმარებელთა მხრიდან აგრესიის გამოვლინება, რომლის დროსაც ირღვევა უსაფრთხოება და დაცულობა დასაქმებულის. რაც შეეხება შრომის უსაფრთხოების ტრენინგს ორგანიზაციაში აქტიურად ტარდება, დაცულია ყველა გარემო პირობა, რომელიც სამუშაო პროცესის დროს ქმნის კომფორტს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011
2. რ. ქვარცხავა, სოციალური ფსიქოლოგიის სახელმძღვანელო.
3. Rollinson at al (1998) Motivation and Leadership, a wider perspective, textbook, 2nd edition, pg 12-22, Macmillan Publication limited. Taylor, K.F. (1974) Valence-Expectancy Approach to Work Motivation and Personnel, Journal of College Management, London school of business, vol 4 pg 43-53, London Press
4. Betz, Milkerich and Read (1992) Rating Segmentation of Workers attitude in an Organization, Journal vol 2, issue 1, pg 78-91, Melt world Publication, limited.
5. Danica Bakotić, Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company PhD Assistant Professor University of Split, Faculty of Economics Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Croatia Tomislav Babić, MBA Ex. Graduate Student University of Split, Faculty of Economics Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Croatia Milkovich, George T. & Boudreau, John W. (1997). Personnel/human resource management: A diagnostic approach (8th ed.). Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.
6. Richard M. 1994, English, Book, Illustrated edition: Organizational behavior / Steers, J. Stewart Black. Steers, .
7. Ergonomics: The Study of Work U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration OSHA 3125 2000 (Revised)
8. Elena Cottini, Claudio Lucifora :Mental Health and Working Conditions in European Countries Università Cattolica Milan and CCP Università Cattolica Milan, ERMES and IZA Discussion Paper No. 4717 January 2010.
9. Land and Fair (1980), Murply, K (1995) Leadership and the Subordinate, textbook 2nd edition, pg 66-74, BBT Publication limited.
10. Working Conditions Laws Report 2010 A global review

11. Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
12. Akinyele, S. T. (2007). A Critical Assessment of Environmental Impact on Workers Productivity. *Nigeria. Business Journal*, 1(1), 50-61
13. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA, Summary of key findings
14. Grove B et al. *The social firm handbook*. South Hampton, Ashford Press, p. 11.
15. Rotelli F. Address to the 1st Trieste International Meeting for Mental Health. October 1998.
16. Letourneux V (1998) Precarious employment and working conditions in Europe. OYce for OYcial Publications of the European Communities, Luxembourg
17. Benach J, Amable M, Muntaner C, Benavides FG (2002) The consequences of flexible work for health: are we looking at the right place? *J Epidemiol Community Health* 56:405–406. doi:10.1136/jech.56.6.405 Benavides FG, Benach J, Diez-Roux AV, Roman (2000) How do types of employment relate to health indicators? Findings from the second European survey on working conditions. *J Epidemiol Community Health* 54:494–501. doi:10.1136/jech.54.7.494
18. Goudswaard A, Nanteuil M (2000) Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States. OYce for OYcial Publications of the European Communities, Luxembourg
19. Stajkovic and Luthans, 1997. A Meta-Analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance.
20. Buchele, R.; Christensen, J. 1999. “Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies”, in *Review of Radical Political Economies*, Vol. 31, No. 1, pp.87–110.
21. Døving, E.; Gooderham, P. 2008. “Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices”, in *Strategic Management Journal*, No. 29, pp.841–857.
22. Croucher, R.; Rizov, M. 2012. “The impact of the National MW on labour productivity in Britain”, in *e-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol.1, Nos. 3–4, pp.263–290.

23. Bhubaneswar: Strategy to Develop an Effective Workplace Environment Samantaray Pravamayee Asst. Professor of English Centurion University of Technology & Management
24. Noble, A. (2009). Building health promotional work setting: identifying the relationship work characteristics and occupational stress. *Promotional international journal*, 18 (4) 351-359.
25. Hagberg, M., Vilhemsson, R., Tornqvist, E. & Toomingas, A. (2007). Incidence of self reported reduced productivity owing to musculoskeletal symptoms: association with workplace and individual factors among computer users. *Ergonomics*, 50, 1820-1834.
26. "[Oak Ridge National Laboratory | ORNL](http://www.ornl.gov)". *www.ornl.gov*. Retrieved 2015-10-30.
27. Concha-Barrientos, M., Imel, N.D., Driscoll, T., Steenland, N.K., Punnett, L., Fingerhut, M.A., Prüss-Üstün, A., Leigh, J., Tak, S.W., Corvalán, C. (2004). Selected occupational risk factors. In M. Ezzati, A.D. Lopez, A. Rodgers & C.J.L. Murray (Eds.), *Comparative Quantification of Health Risks*. Geneva: World Health Organization.
28. Ramos, Athena; Carlo, Gustavo; Grant, Kathleen; Bendixsen, Casper; Fuentes, Axel; Gamboa, Rodrigo; Ramos, Athena K.; Carlo, Gustavo; Grant, Kathleen M. (2018-09-02). "A Preliminary Analysis of Immigrant Cattle Feedyard Worker Perspectives on Job-Related Safety Training". *Safety*. 4 (3):
29. ILO. Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch (INWORK). *ILO Departments*. [Online] 11 November 2016. /travail/lang--en/index.htm.
30. Robertson, Hongyang Di, Drusilla Brown, and Rajeev Dehejia *WORKING CONDITIONS, WORK OUTCOMES, AND POLICY IN ASIAN DEVELOPING COUNTRIES* Raymond
31. Hackman, J. Richard, and Greg Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250-79
32. Huselid, Mark A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal* 38 (3): 635-72.
33. Shaw, Kathryn. 2004. "The Human Resources Revolution: Is It a Productivity Driver?" In *Innovation Policy and the Economy*, edited by Adam B. Jaffe, Josh Lerner, and Scott Stern. Volume 4, 69- 114. NBER, MIT Press
34. Lazear, Edward, and Kathryn L. Shaw. 2011. "A Personnel Economics Approach to Productivity Enhancement." *Nordic Economic Policy Review* 2: 209-51.
35. Leblebici, Demet. 2012. "Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity." *Journal of Business, Economics and Finance* 1 (1): 38-49.
36. Ross, Robert J. S. 2013. "Consumers and Producers: Agency, Power and Social Enfranchisement." In *Workers' Rights and Labor Compliance in Global Supply*

Chains: Is a Social Label the Answer?, edited by Jennifer Bair, Doug Miller, and Marsha Dickson, 23–45. Routledge

37. Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, and Mathew R. Allen. 2005. "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order." *Personnel Psychology* 58 (2): 409–46.
38. Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. 2011. "Human Resource Management and Productivity." *Handbook of Labor Economics* 4B: 1697–767.
39. ¹Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton. 2001. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin* 127 (3): 376–407.
40. ¹Black, Sandra E., and Lisa M. Lynch. 2001. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." *The Review of Economics and Statistics* 83 (3): 434–45.
41. Khilji, Shaista E., and Xiaoyun Wang. 2006. "'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research." *The International Journal of Human Resource Management* 17 (7): 1171–89.
42. Domat, George, Paris Adler, Rajeev Dehejia, Drusilla Brown, and Raymond Robertson. 2013. "Do Factory Managers Know What Workers Want? Manager-Worker Information Asymmetries and Pareto Optimal Working Conditions." ILO-Better Work Discussion Paper 11. Geneva: ILO.
43. Helliwell, John F., and Haifang Huang. 2005. "How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace." Working Paper No. 11759. National Bureau of Economic Research.
44. Herzog, Henry W., and Alan M. Schlottmann. 1990. "Valuing Risk in the Workplace: Market Price, Willingness to Pay, and the Optimal Provision of Safety." *The Review of Economics and Statistics* 72 (3): 463–70.
45. Jones, Derek C., Panu Kalmi, Antti Kauhanen. 2006. "Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from an Econometric Case Study." *Oxford Review of Economic Policy* 22 (4): 526–38.
46. Wasis, Y. Oso & Onen, D. (2008), A general guide to writing research proposal and report; 2nd edition, Makerere University printer.
47. Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton. 2001. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." *Psychological Bulletin* 127 (3): 376–407.
48. World Bank Employment Policy Primer March 2008 ■ No. 9
49. Employment status and working conditions.
50. Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review
51. <https://www.businessnewsdaily.com/7932-create-better-work-environment.html>

52. https://www.researchgate.net/publication/260188473_WORKING_CONDITIONS_AND_EMPLOYEES_PRODUCTIVITY_IN_MANUFACTURING_COMPANIES_IN_SUB-SAHARAN_AFRICAN_CONTEXT_CASE_OF_SOMALIA
53. "WPRO | Occupational health". *www.wpro.who.int*. Retrieved 2015-10-30.
54. ¹<https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--en/index.htm>
55. ¹<https://smallbusiness.chron.com/ways-improve-labor-productivity-4845.html>