

ივ.ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

ლანა ქობულაძე

ორგანიზაციაში სამუშაო პრობემის ზეგავლენა დასაქმებულთა  
მოტივაციაზე

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესტულებულია ორგანიზაციის განვითარებისა და  
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

(სრული პროფესორი)

თბილისი

2019

## ანოტაცია

ორგანიზაციის განვითარება, როგორც პროფესია ბოლო წლების განმავლობაში აქტუალური გახდა და ბევრი ორგანიზაცია მიმართავს ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტებს ორგანიზაციაში არსებული კრიზისების გადასალახად. კონსულტანტები სხვადასხვა მიდგომებითა და ტექნიკებით ეხმარებიან ორგანიზაციებს არსებულ პრობლემებთან გამკლავებაში.

ამ ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციის განვითარების ინდივიდუალურ მიდგომებზე, რაც მოიცავს პერსონალის მოტივაციის საკითხებს. პერსონალის მოტივაციით დაინტერესებული უამრავი მკვლევარი ადამიანის მოტივაციას თვისებურად ხსნის და პერსონალის მოტივაციაზე ზეგავლენის მომხდენ სხვადასხვა ასპექტებს გვთავაზობს. ძირითდი მათგანი ორიენტირებულია შინაგან და გარეგან მოტივატორებზე.

ბევრი მკვლევარი ფიქრობს, რომ ადამიანის მოტივაციაზე დიდი ზეგავლენა აქვს სამუშაო პრობემებსა და გარემოს. თუ ბაზისური მოთხოვნილებები არ არის დაკმაყოფილებული, რთულია მოტივაციის გამოწვევა. ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, კი პირიქით, კარგი სამუშაო პრობემები არ არის მაღალი მოტივაციის ქონის გარანტი. ადამიანის მოტივაციაზე მოქმედებს მიზნის სირთულე, კომპეტენცია და მიკუთვნებულობის განცდა. ასევე, მოლოდინი იმისა, რომ მისი მიღწევები დაფასებული და დაჯილდოებული იქნება. მაგრამ, ყველაზე ძლიერი მოტივატორი არის ავტონომია, პროფესიული დაოსტატება და მიზნის ღირებულების აღქმა.

მოცემულ ნაშრომში პერსონალის მოტივაცია განხილულია საქართველოში საჯარო და არასამთავრობო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკების შედარების საფუძველზე. ფოკუსირება სოციალურ მუშაკებზე მოხდა მათი სამუშაოს სპეციფიკიდან და სამუშაო პრობემებიდან გამომდინარე.

ამ ნაშრომის ფარგლებში ჩატარდა სოციალურ მუშაკებთან სიღრმისეული ინტერვიუები და ფოკუს ჯგუფები. კვების შედეგების მიხედვით, საჯარო სექტორში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკებს არასამთავრობო სექტორთან შედარებით

გაცილებით ცუდი სამუშაო პირობები აქვთ; დარღვეულია ბალანსი დატვირთულობასა და ანაზღაურებას შორის; სამუშაოს მოცულობა, სირთულე და სტრესი საჯარო სექტორში არასამთავრობო სექტორთან შედარებით გაცილებით მაღალია. თუმცა, ამ ფაქტორების მიუხედავად, საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს მაღალი სამუშაო მოტივაცია აქვთ, რაც გამოწვეულია პიროვნული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობით, რთულ მიზნებთან გამკლავების ექსტრიმით, მნიშვნელოვანი საქმის კეთების განცდით, ჩართულობის მაღალი ხარისხითა და ავტონომიურობის შეგრძნებით.

მეორე მხრივ, არასამთავრობო სექტორში, კარგი სამუშაო პირობების მიუხედავად არ ფიქსირდება შინაგანი სტიმულის ისეთივე მაღალი დონე როგორც საჯარო სექტორშია. ეს გამოწვეულია სამუშაოს ერთფეროვნებით, პროფესიული განვითარების დაბალი ხარისხით და ჩართულობის განცდის ნაკლებობით.

ხშირია სოციალურ მუშაკთა არასამთავრობო სექტორიდან საჯარო სექტორში გადინების შემთხვევები სწორედ იმ ძლიერი შინაგანი მოტივატორების გამო, რაც ზემოთ არის ჩამოთვლილი. თუმცა, სოციალური მუშაკებისთვის ადეკვატური სამუშაო გარემოს შექმნის საჭიროებას ორივე სექტორი უსვამს ხაზს.

## Summary

Organizational development, as a profession, have become very popular in recent years. More and more organizations are hiring organizational development consultants to overcome the crises within the organization. The consultants are helping the companies to handle with their problems using different theories and techniques.

In this thesis, focus was made on OD personalized approaches, which contains personal motivation issues. Many scientists, interested in personal motivation, see this case in their unique point of view. Most of them are focused on internal and external motivators.

For some of the scientists, the main motivator-demotivator is working conditions and environment. If the basic needs are not satisfied, it is difficult to boost motivation. Some researchers believe that good working conditions are not a guarantee of high motivation. Motivation is based on the complexity, competence and sense of being team member. Also expectations, that his achievements will be appreciated and rewarded. But the most powerful motivator is autonomy, professional improvement and perception of the purpose of the goal.

Staff motivation was studied by comparing social workers in Georgia who work in public and non-governmental organizations. The focus on social workers was made by taking into account their work specifics and working conditions.

There was conducted in depth interviews and focus groups with social workers. According to the research, social workers who are employed in public organizations in comparison with non-governmental organizations, have bad working conditions; the balance between overloading and reimbursement has been demolished; workload, difficulty and stress are much higher. However, despite these factors, social workers working in the public sector have high motivation. It is caused by the possibility of personal and professional growth, possibility to deal with difficult goals, feeling of being part of important changes, with a high degree of engagement and feeling of autonomy.

On the other hand, in the NGO sector, despite the good working conditions, the level of internal stimulus is not as high as in the public sector. This is caused by a monotonous job, low quality of professional development and lack of sense of involvement.

There are frequent cases of social sector outflow from NGO to public sector. That's because of the strong internal motivators listed above. However, both sectors are emphasizing the need to create an adequate working environment for social workers.

## Contents

ანოტაცია .....	2
Summary .....	4
შესავალი .....	7
თვისებრივი კვლევა .....	10
კვლევის საგანი .....	10
კვლევის ობიექტი .....	10
კვლევის მიზანი და ამოცანები .....	10
მიზანი: .....	10
სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობემის ზეგავლენის შესწავლა მათ მოტივაციაზე, სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში .....	10
ამოცანები: .....	10
კვლევის მეთოდოლოგია .....	11
კვლევის მეთოდი: .....	11
კვლევის ინსტრუმენტი: .....	11
ლიტერატურის მიმოხილვა .....	12
ორგანიზაციის განვითარების განსაზღვრება .....	12
ორგანიზაციის განვითარების ისტორია .....	13
ორგანიზაციის განვითარების თეორიები .....	16
სოციალური მუშაობა .....	23
კვლევის შედეგების ანალიზი .....	27
სახელმწიფო სექტორი .....	27
სამუშაო პრობემები .....	28
მოტივაცია .....	31
არასამთავრობო სექტორი .....	34
სამუშაო პრობემები .....	34
მოტივაცია .....	35
სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორის შედარება .....	38
დასკვნა .....	44
Bibliography .....	47
დანართი .....	50
ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფის გზამკვლევი .....	50
დანართი N2 .....	52

## შესავალი

ორგანიზაციის განვითარება, როგორც პროფესია ბოლო წლებში საკმაოდ აქტუალური გახდა და ბევრი კომპანია მიმართავს დახმარებისთვის ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტებს. ადრე თუ გვიან ყველა კომპანია დგება კონკრეტული კრიზისის წინაშე, რაც გამოწვეულია ორგანიზაციის განვითარების ერთი ფაზიდან მეორე ფაზაზე გადასვლით და რომლის გადასალახად საჭიროა შესაბამისი ცოდნისა და ტექნიკების ფლობა. სწორედ ამ პრობლემების გადაჭრასა და მოგვარებაში ეხმარება ორგანიზაციის განვითარების კონსულტანტი სკვადასხვა კომპანიებს.

ორგანიზაციის განვითარება არის კომპანიის ეფექტურობის გაზრდაზე მიმართული ძალისხმევა, რომელიც მოიაზრებს სისტემური მიდგომის საფუძველზე შემუშავებულ ინტერვენციებს და ითვალისწინებს კომპანიის ყველა ელემენტს, მათ შორის ორგანიზაციის იდენტობას, სტრატეგიას, სტრუქტურას, ადამიანებსა და მათ ფუნქციებს, ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს და ამ პროცესში გამოყენებულ ფიზიკურ საშუალებებს. (Glasl, 2004)

ორგანიზაციის განვითარების სფეროში არ არის ერთი კონკრეტული თეორია, რომელიც მოიცავს ამ სფეროს ყველა ასპექტს. ჯოსი ბასი გამოჰყოფს ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებულ 10 თეორიას, რომელთაც 3 სხვადასხვა მიდგომის მიხედვით ჰყოფს. პირველი - ინდივიდუალური, მეორე - ტ-ჯგუფების და მესამე - სისტემური მიდგომის მიხედვით. (Burke, Where did OD Come From?, 2006)

ამ ნაშრომში განხილულია ცვლილების მართვის ინდივიდუალური მიდგომები, რომლებიც ორიენტირებულია ორგანიზაციაში დასაქმებულ ინდივიდებსა და მათ მოტივაციაზე.

ორგანიზაციის განვითარების სფეროში და ორგანიზაციულ მენეჯმენტში პერსონალის მოტივაციის მნიშვნელობა ბოლო პერიოდში ხელმძღვანელებმა მეტად გაიაზრეს და მეტ ყურადღებას უთმობენ ამ საკითხს. „მოტივაცია – ეს არის ადამიანის შეგულიანება, წაქეზება საქმიანობის წამოსაწყებად: ერთი მხრივ, გარედან

თავსმოხვეული, ხოლო, მეორე მხრივ, შინაგანი რესურსების ასამუშავებელი ბიძგი. იგი შეიძლება გახდეს ყველაზე დიდებული და მოულოდნელი ადამიანური მიღწევების მიზეზი, მოტივაციის ნაკლებობა კი წარმოშობს უკმაყოფილებას, მტრულ დამოკიდებულებასა და არეულობებს. მოტივაციის გარეშე პროვინება ვერ იმუშავებს ენთუზიაზმით და თავის შესაძლებლობებს მაქსიმალურად ვერ გამოიყენებს” (კუტუკუა, 2016).

თანამშრომელთა მოტივაციაზე დიდ გავლენას ახდენს სამუშაო გარემო და პრობები. სამუშაო პრობები აერთიანებს ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ და სუბიექტურ ფაქტორებს. იმისთვის, რომ თანამშრომელს ჰქონდეს მუშაობის მაღალი მოტივაცია, ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს ისეთი სამუშაო პრობები, რომ ადამიანს შეეძლოს თავისი პოტენციალის გამოვლენა, სიამოვნებდეს თავისი საქმის კეთება, გრძნობდეს, რომ რაღაც მიზანს ემსახურება და ამყობდეს იმით, რასაც აკეთებს (დემკე, 2005).

ზოგიერთი ავტორის აზრით, თანამშრომლების წამახალისებელი და მოტივაციის გაზრდის ძირითადი ფაქტორი არის მატერიალური ჯილდო, ხელფასი, მატერიალური ბონუსების სისტემა, უსაფრთხო სამუშაო გარემო, კარგი სამუშაო პრობები.

თუმცა, უფრო თანამედროვე მოტივაციის თეორიების მიხედვით, მხოლოდ კარგი სამუშაო პრობები ვერ იქნება მაღალი მოტივაციის გარანტია (Herzberg, 1959) იმისთვის, რომ თანამშრომელს ჰქონდეს გრძელვადიანი, ძლიერი მოტივაცია, აუცილებელია არსებობდეს შინაგანი მოტივატორები, რაც გულისხმობს საინტერესო საქმის კეთებას, შემოქმედებით სივრცეს, მნიშვნელოვანობის განცდას, პროვინული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობას და კონკრეტულ მიზანს, რომელიც არ არის მატერიალური სახის. (პინკი, 2019)

აღნიშნული თეორიის შემოწმება საინტერესოა სოციალური მუშაკების მაგალითზე, იქიდან გამომდინარე, რომ დღეს საქართველოში, საჯარო სექტორში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკებს არ აქვთ შესაბამისი სამუშაო პრობები და სამუშაო გარემო, მათ აქვთ დაბალი ანაზღაურება, გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი და

შრომისათვის შეუსაბამო ინფრასტრუქტურა. ამასთანავე, არ არსებობს მოტივაციის გაზრდის წამახალისებელი რაიმე სისტემა. (სოციალური მომსახურების სააგენტოს სოციალურ მუშაკთა შრომითი პირობები და გამოწვევები, 2017). ხოლო არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს გაცილებით კარგი სამუშაო პირობები და ანაზღაურება აქვთ. თუმცა, ამის მიუხედავად, სოციალური მუშაობით დაინტერესებულ პირთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება და ამ პროფესიაში მომუშავეთა უმეტესი ნაწილი სწორედ სოციალური მომსახურების სააგენტოშია დასაქმებული. ხშირია არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან საჯარო სექტორში გადასვლის შემთხვევებიც.

უამრავი კვლევა არსებობს სამსახურთან დაკავშირებულ საჭიროებებსა და სამუშაო მოტივაციაზე (Freeman, 1999); (Latham, 2005) (Wright, Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model, 2001) თუმცა, უშუალოდ სოციალურ მუშაკთა სამუშაო საჭიროებებსა და მათი სამუშაო მოტივაციის შესახებ ძალიან ცოტა კვლევა არის ჩატარებული მსოფლიოში (Fitts, 2006). კოლი, პანჩანადესვარამი და დეინინგი (2004) გვეუბნებიან, რომ “იმ ფაქტორებში, რომლებიც ზრდის სოციალურ მუშაკთა შრომით მოტივაციას შედის ანაზღაურებისადმი კმაყოფილება, სამუშაო ავტონომია, დაწინაურების შესაძლებლობები, სუპერვიზიის ხარისხი და კარგი სამუშაო პირობები. მოტივაცია იკლებს იმ სოციალურ მუშაკებში, რომლებიც მუშაობენ ისეთ გარემოში, სადაც სამუშაოთი დატვირთვის დონე დიდია, სადაც ხელფასი დაბალია, თანამშრომლებისგან ნაკლებია მხარდაჭერა და სამუშაო პირობები არის არასასიამოვნო” (Cole, 2004). საქართველოში კი, მსგავსი კვლევა არ მოიძებნება.

აქედან გამომდინარე, აღნიშნული თეორიების შესამოწმებლად, საჭირო გახდა საქართველოში დასაქმებული სოციალური მუშაკების მამოტივირებელი ძალების გამოკვლევა. ამისთვის ჩატარდა თვისებრივი კვლევა და სიღრმისეული ინტერვიუებისა და ფოკუს ჯგუფების დახმარებით გამოიკითხა არასამთავრობო და საჯარო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკები.

## თვისებრივი კვლევა

### კვლევის საგანი

რა ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობლემები მათ მოტივაციაზე.

### კვლევის ობიექტი

თბილისში სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკები, მათი სამუშაო გარემო და ამ გარემოში წარმოშობილი ურთიერთობები.

### კვლევის მიზანი და ამოცანები

#### მიზანი:

სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობლემის ზეგავლენის შესწავლა მათ მოტივაციაზე, სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში.

#### ამოცანები:

- სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობლემის შესწავლა.
- სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკთა მოტივაციის წყაროებისა და დონის განსაზღვრა.
- სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობლემის ზეგავლენის დადგენა მათ მოტივაციაზე.
- სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკების სამუშაო პრობლემისა და მოტივაციის შედარებითი ანალიზის გაკეთება.

## კვლევის მეთოდოლოგია

### კვლევის მეთოდი:

თვისებრივი სოციოლოგიური კვლევის მეთოდი, კერძოდ ნახევრადსტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუ და ფოკუს ჯგუფი. რადენობრივი მეთოდისგან განსხვავებით, თვისებრივი მეთოდი საშუალებას გვაძლევს ჩარჩოებში არ მოვექცეთ და მივიღოთ ამომწურავი ინფორმაცია საკვლევ საკითხთან დაკავშირებით. კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 8 სიღრმისეული ინტერვიუ და 2 ფოკუს ჯგუფი. გამომდინარე იქიდან, რომ კვლევის ამოცანა იყო სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორის შედარება, ინტერვიუებიც ორივე მხარესთან ჩატარდა. 4 სიღრმისეული ინტერვიუ სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულებთან, ხოლო 4 არასამთავრობოსთან. ფოკუს ჯგუფები შერეული იყო, მონაწილეობდა ორივე მხარე.

### კვლევის ინსტრუმენტი:

კვლევის ინსტრუმენტად ორივე შემთხვევაში იქნა გამოყენებული ინტერვიუს გზამკვლევი.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

### ორგანიზაციის განვითარების განსაზღვრება

ორგანიზაციის განვითარებას, (OD) მისი კომპლექსურობიდან გამომდინარე, პრაქტიკოსები და თეორიტიკოსები სხვადასხვაგვარად განსაზღვრავენ. ძირითადად, ეს არის დაგეგმილი, სისტემური ძალისხმევა, რათა გაიზარდოს ორგანიზაციის ეფექტურობა ან/და შესაძლებლობა მისცეს ორგანიზაციას მიაღწიოს მის სტრატეგიულ მიზნებს.

ბოლო წლების მანძილზე ორგანიზაციის განვითარება (OD) აგრძელებს ზრდას და ორგანიზაციის პრობლემების გადაჭრაზე ზრუნვას. ეს, ორგანიზაციის შეცვლის და გაუმჯობესების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ეფექტური გზაა. სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარებას:

ორგანიზაციის განვითარება, (OD) არის ორგანიზაციის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად სისტემური ნაბიჯების გადადგმა. მეცნიერული ცოდნის გარდაქმნა ორგანიზაციის განვითარების გეგმაში, სტრატეგიების, სტრუქტურის და პროცესების გაუმჯობესება და დახვეწა, რაც გაზრდის ორგანიზაციის ეფექტურობას. (Cummings & Worley, 2008)

Warner Burke (1982) ორგანიზაციის განვითარებას განსაზღვრავს, როგორც ცვლილების დაგეგმილ პროცესს, რომლის განხორციელებაშიც გამოიყენება ბიჰევიორული მეცნიერული ტექნოლოგიები, კვლევები და თეორიები. (Burke, Organization Development : Principles and Practices , 1982)

Wendell French – ის მიხედვით, ორგანიზაციის განვითარება მრავალმხრივი ძალისხმევაა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის მიერ პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობა, მისი უნარი გაუმკლავდეს ცვლილებებს ბიჰევიორულ-მეცნიერული კონსულტანტების და ცვლილებების აგენტების დახმარებით. ეს არის დაგეგმილი სისტემური პროცესი, რომელშიც მიღებული და გამართლებული მეცნიერული ქცევითი პრინციპები და პრაქტიკები იწერება ორგანიზაციაში, რაც ზეგავლენას

ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე, ორგანიზაციული კომპეტენციებისა და ორგანიზაციული ეფექტურობის გაზრდაზე. ფოკუსი კეთდება სისტემურ ცვლილებებზე, მოქმედებაზე, რაც გულისხმობს დაგეგმილი აქტივობების განხორციელების შედეგად სასურველი შედეგების მიღწევას. (French, 1969)

Richard Beckhard (1969) -ის მიხედვით ეს არის ძალისხმევა, რომელიც არის დაგეგმილი, გააზრებული, მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, იმართება ზემოდან და მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდისკენ ბიჰევიორული მეცნიერების გამოყენებით. (Beckhard, 2006)

Micheal Beer (1980) განაცხადა, რომ ორგანიზაციის განვითარება არის ფართო სისტემური პროცესი, რაც მოიცავს მონაცემების შეგროვებას, დიაგნოზირებას, გეგმის შემუშავებას, ინტერვენციას და შეფასებას, რაც მიზანმიმართულია:

- 1) ორგანიზაციულ სტრუქტურის, პროცესების, სტრატეგიის ადამიანებსა და კულტურას შორის კავშირის გაძლიერებისკენ
- 2) ახალი, კრეატიული პრობლემის მოგვარების გზების შემუშავებისკენ
- 3) ორგანიზაციის თვითგანახლების უნარის გამომუშავებისკენ (Beer M. , 1980)

## ორგანიზაციის განვითარების ისტორია

ორგანიზაციის განვითარების მოკლე ისტორიის მიმოხილვა დაგვეხმარება დავინახოთ ტერმინის ევოლუცია.

ორგანიზაციის განვითარების ისტორია უკავშირდება მეორე მსოფილო ომის დასრულების შემდგომ პერიოდს, როცა ადამიანებმა თავი უფრო თავისუფლად იგრძნეს განხორციელებინათ სხვადასხვა შემოქმედებითი საქმიანობა.

ორგანიზაციის განვითარება წარმოიქმნა 5 ძირითადი ნიადაგიდან.

ორგანიზაციის განვითარების საწყისი მომდინარეობს ეროვნული სასწავლო ლაბორატორიების (NTL) და მგრძნობელობითი ტრენინგების, იგივე T- ჯგუფების განვითარებიდან. კურტ ლევინმა ჩაატარა ტრენინგი სათემო ლიდერობისა და

რასთაშორისი კომუნიკაციის შესახებ, რომელიც მოიცავდა ლექციებს, როლურ თამაშებს და ჯგუფურ დისკუსიებს. ტრენინგის ბოლოს ის თავის კოლეგებთან ერთად განიხილავდა ტრენინგის მონაწილეთა ქცევას მთელი დღის განმავლობაში. ერთ-ერთ ასეთ შეხვედრაზე შემთხვევით აღმოჩნდა ტრენინგის მონაწილე, რომელიც შეეწინააღმდეგა ლევინის მიერ მისი ქცევის ინტერპრეტაციას და თავისი ქცევა ახსნა საკუთარი გადმოსახედიდან. კურტ ლევინმა ჩათვალა, რომ სტუდენტის მხრიდან ამ ჩარევამ გაამდიდრა მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის შესაძლებლობა, რაც მანამდე არ იყო ხელმისაწვდომი. შემდეგ განხილვებს უფრო მეტი სტუდენტი დაესწრო, რომლებიც უკუკავშირის პროცესში ჩაერთვნენ და შედეგად, ტრენერებმა და სტუდენტებმა აღმოაჩინეს, რომ იმ უკუკავშირით, რასაც სტუდენტები საღამოს იღებდნენ მათი დღის მანძილზე ქცევის შესახებ, იმდენივეს ან უფრო მეტს სწავლობდნენ ვიდრე უშუალოდ ლექციებიდან და აქტივობებიდან. სტუდენტები უფრო მგრძობიარე გახდნენ საკუთარი საქციელის მიმართ და უფიქრდებოდნენ როგორ იქნებოდა მათი ქცევა აღქმული სხვების მიერ და რა ზეგავლენას მოახდენდა ის სხვებზე. სწავლების ეს ინოვაციური მოდელი გახდა, როგორც კარლ როგერსმა უწოდა, „საუკუნის ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალური გამოგონება“ Carl Rogers” (1968, p. 265). მგრძობელობითი ტრენინგები, T-ჯგუფები გახდა ტერმინი პატარა ჯგუფებში დისკუსიების აღსაწერად, სადაც სწავლებისთვის პირველად, თითქმის ექსკლუზიურ ინფორმაციას ვიღებთ თავად ჯგუფის წევრების ქცევის უკუკავშირიდან, რაც ჯგუფის წევრებს ეხმარებათ პიროვნულ განვითარებაში (ინსაითში) და ასევე ჯგუფის ქცევისა და ურთიერთობების გააზრებაში. 1950-იანი წლების ბოლოდან დაიწყო მგრძობელობითი ტრენინგების ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში დანერგვა. (Cummings & Worley, 2008)

ორგანიზაციული განვითარების მეორე მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელშიც ასევე, კურტ ლევინი იყო ჩართული, გულისხმობდა ორგანიზაციაში მონაცემების შეგროვების პროცესს, ინტერვენციის განხორციელების შემდეგ კი ინფორმაციის ხელახლა შეგროვების პროცესს, რათა მომხდარიყო გადამოწმება, თუ რამდენად იქნა დაგეგმილი მიზნები მიღწეული და საჭიროების შემთხვევაში ხელახალი ინტერვენციის დაგეგმვა. ეს მონაცემები ეგზავნებოდა ორგანიზაციასაც, რათა მათ თავადვე ჰქონოდათ შესაძლებლობა ეხილათ მიღწეული შედეგები და საჭიროების

შემთხვევაში ჩართულიყვნენ ხელახალი ინტერვენციის დაგეგმვის პროცესში. (Cummings & Worley, 2008)

მესამე კომპონენტი არის რენჯის ლიკერტის მონაწილეობითი მენეჯმენტის მეთოდი. მისი აზრით, ორგანიზაციაში ცვლილების განხორციელება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მიმართულებას მისცემს დირექტორი მისთვის მიწოდებულ ორგანიზაციაში ჩატარებულ კვლევის შედეგებს. თუ ხელმძღვანელი უბრალოდ ისაუბრებს კვლევის შედეგებზე და არ დაგეგმავს და განახორციელებს გამოვლენილი დაბრკოლებების გადალახვის გზებს, ეს არაფერს შეცვლის გარდა იმისა, რომ კიდევ უფრო გაზრდის თანამშრომელთა უკმაყოფილებას რადგან მათ მიერ გამოხატულ უკმაყოფილებას არანაირი უკუკავშირი და რეაგირება არ მოჰყვა. ლიკერტის მიხედვით ინტერვენცია იწყება თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის მახასიათებლების პროფილის კითხვარის შევსებით, რომელიც ეკითხება თანამშრომელს თუ რა არის მათთვის ორგანიზაციის ახლანდელი და იდეალური (რასაც ისურვებდნენ) მდგომარეობა, ორგანიზაციის ექვსი მახასიათებლის მიხედვით: ლიდერობა, მოტივაცია, კომუნიკაცია, გადაწყვეტილებები, მიზნები და კონტროლი. შემდეგ ეტაპზე- შევსებულ კითხვარებს არიგებენ ორგანიზაციის შიგნით სამუშაო ჯგუფებში და განიხილავენ განსხვავებას ამჟამინდელ და სასურველ მდგომარეობას შორის. ანალიზებენ რისი გაკეთებაა საჭირო სასურველ მდგომარეობამდე მისასვლელად და სახავენ შესაბამის გეგმას. (Cummings & Worley, 2008)

მეოთხე მიმართულებაა ერიკ ტრისტის პროდუქტიულობასა და ხარისხიან სამუშაო პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა (QWL) . რაც გულისხმობს სამუშაოს გასაუმჯობესებლად გამოყენებულ სპეციფიკურ ტექნიკებს და მიდგომებს, რაც ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას ორგანიზაციულ პროცესებში. ყურადღების ცენტრშია თანამშრომელი, მისი საჭიროებები, მისი დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ და სამსახურით კმაყოფილება. ამ მიდგომის მიხედვით ორგანიზაციაში ყალიბდება თვითმართვადი ჯგუფები, რომელთაც აძლევენ დავალებებს და ავტონომიას, თავადვე დააორგანიზონ საკუთარი შედეგები და ასევე აქვთ

შესაძლებლობა მოისმინონ უკუკავშირი მიღებულ შედეგებზე. (Cummings & Worley, 2008)

ხოლო მეხუთე, ყველაზე ახალი მიდგომა გულისხმობს სტრატეგიულ ცვლილებას და ორგანიზაციის ტრანსფორმაციას. სტრატეგიული ცვლილების ინტერვენცია მოიცავს ორგანიზაციის გარემოცვასთან ურთიერთობის გაუმჯობესებას, მის ტექნიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ სისტემებს შორის ბალანსის დაცვას. Richard Beckhard-ის თქმით ორგანიზაციის გარემოცვა და მისი სტრატეგია, შესაძლებელია აღწერილ და გაანალიზებულ იქნას. შედეგად, შესაძლებელია გარემოში არსებულ მოთხოვნებზე ორგანიზაციამ შეიმუშაოს შესაბამისი რეაქციები, რაც გამოიწვევს ორგანიზაციის ეფექტურობის ზრდას. (Cummings & Worley, 2008)

### ორგანიზაციის განვითარების თეორიები

არ არსებობს ერთი, ყველაფრის მომცველი ორგანიზაციის განვითარების თეორია. ჩვენ გვაქვს რამდენიმე მინითეორია, რომელიც გვეხმარება ორგანიზაციული ქცევისა და განვითარების გარკვეული ასპექტების გაგებაში. ამ თეორიების ერთმანეთთან შედარება უფრო სასარგებლოა პრაქტიკოსისთვის და ეხმარება მას ორგანიზაციაში არსებული მრავალფეროვანი დაბრკოლებების გადალახვაში.

ჯოსი ბასი გამოყოფს 10 ძირითად თეორიას, რომლებიც უკავშირდება ორგანიზაციის განვითარებას და ანაწილებს მათ 3 კატეგორიაში:

- ცვლილების მიმართ ინდივიდუალური მიდგომები
- ცვლილების განხორციელების ტ-ჯგუფების მიდგომები
- ცვლილების განხორციელების სისტემური მიდგომები

ამ ნაშრომის ფარგლებში ყურადღება გამახვილებულია ცვლილებების მართვის ინდივიდუალურ მიდგომებზე, რომელიც მოიცავს მასლოუსა და ჰერცბერგის

საჭიროებათა თეორიებს, ვრუმისა და ლოულერის მოლოდინის თეორიებს, ჰეკმენისა და ოლდჰამის სამსახურით კმაყოფილების თეორიებს და სკინერის პოზიტიური გაძლიერების თეორიას.

მასლოუს მიხედვით ადამიანის მოტივაცია შესაძლოა გავიგოთ მისი საჭიროებებიდან, მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე. დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები ქმნის დაძაბულობას, რომელიც წარმოქმნის ენერგიას, რაც მიმართულია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ. ამ ენერგიას მასლოუ განსაზღვრავს, როგორც მოტივაციას. მისი აზრით, მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი საჭიროებებია მოტივაციის წყარო. როცა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, არ იგრძნობა დაძაბულობა, შესაბამისად არ წარმოიქმნება მოტივაცია. მოთხოვნილებები კი დაყოფილია 5 კლასტერად. პირველი, ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება და მეორე, უსაფრთხოების მოთხოვნილება არის ძირითადად სამუშაო პრობემის შესახებ. უსაფრთხოების მოთხოვნილება სამუშაოზე ნიშნავს არამხოლოდ დაცულ სამუშაო გარემოს, რომელიც არ აყენებს ადამიანის სიცოცხლეს ან ჯანმრთელობას საფრთხის ქვეშ, არამედ, სამუშაოს დაცულობას ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, მაგალითად, გათავისუფლებისა და დაქვეითების შიში და ა.შ. (Jerome, 2013), ხოლო შემდეგი სამი მოთხოვნილება სამუშაო გარემოს უსვამს ხაზს - ჯგუფისადმი კუთვნილება, აღიარებისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება (Maslow, 1954) მასლოუს მიხედვით ეს მოთხოვნილებები იერარქიულად არის დალაგებული და იმისთვის, რომ ადამიანი ერთი საფეხურიდან მეორე საფეხურზე გადავიდეს აუცილებელია დაკმაყოფილებული იყოს წინა საფეხური მოთხოვნილებები და არსებობდეს შემდეგ საფეხურზე გადასვლისთვის საჭირო დისკომფორტი, დაძაბულობა, რათა ადამიანს გაუჩნდეს მოტივაცია და დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება.

ჰერცბერგი კი ეწინააღმდეგება მასლოუს თეორიას და მისთვის მთავარი მამოტივირებელი ძალა არის მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის ბოლო ორი საფეხური, აღიარებისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება, ხოლო ქვედა საფეხურების საჭიროებების დაკმაყოფილება, მისი აზრით, არ იწვევს მოტივაციასა და კმაყოფილებას, არამედ, უბრალოდ, უკმაყოფილების ხარისხს ამცირებს. ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიას ასევე მოტივაცია - ჰიგიენის თეორიას

უწოდებენ. ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა სამუშაო პირობები, ანაზღაურება, ინტერპერსონალური ურთიერთობები ხელმძღვანელებთან, თანამშრომლებთან, დაქვემდებარებულ პირებთან. ხოლო მოტივაციაში - წარმატება, კარიერული წინსვლა, პროფესიული აღიარება, მუშაობის შედეგების დაფასება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითობისა და კრეატიულობის შესაძლებლობები. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები გულისხმობს იმ გარემოს, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი - სამუშაოს ხასიათთან და არსსთან არის დაკავშირებული. ფ. ჰერცბერგის თანახმად, თუ კომპანიაში ჰიგიენური ფაქტორები არარსებობს ან დაბალი ხარისხითაა წარმოდგენილი, ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი უკმაყოფილებლობის გრძნობა. ამასთანავე, საჭირო ოდენობის ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ თვითონ გამოიწვიონ სამსახურით უკმაყოფილება ან ადამიანის მოტივაცია. მეორე მხრივ, მოტივაციის ფაქტორის არარსებობა ან მისი არასათანადო დონე არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას, მაგრამ მათი არსებობა უზრუნველყოფს მუშაკის დაკმაყოფილებას და ზრდის ეფექტიანობას. (Herzberg, 1959)

მოლოდინის თეორია მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ მიღებული ახსნაა. მოლოდინის თეორია ეყრდნობა შემდეგ დაშვებებს: 1) ადამიანებს სჯერათ, რომ მათი ქცევა იწვევს კონკრეტულ შედეგებს. მათ აქვთ მოლოდინი, რომ თუ შეასრულებენ კონკრეტულ სამუშაოს, მიიღებენ ჯილდოს. 2) შედეგებსა და ჯილდოს აქვს სხვადასხვა ღირებულება სხვადასხვა ადამიანისთვის. ზოგისთვის ფული უფრო ღირებულია, ზოგისთვის კარიერული წინსვლა. 3) ძალისხმევა, რომელიც უნდა ჩადონ კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად უნდა იყოს ლოგიკური, მიზანი - მიღწევადი. თუ ადამიანებს ზედმეტი ძალისხმევის ჩადება უწევთ კონკრეტული საქმის გასაკეთებლად, ეს შეიძლება გახდეს დემოტივატორი. აქედან გამომდინარე, ადამიანები მოტივირებული იქნებიან თუ მათ სჯერათ, რომ მათი შრომა დაჯილდოვებული იქნება, რომ ეს ჯილდო იქნება მათთვის ღირებული და ის ძალისხმევა და შრომა, რომელიც უნდა გაწიონ ჯილდოს მისაღებად იქნება ადეკვატური. (Vroom, 1964)

ჰეკმენისა და ოლდჰამის სამსახურით კმაყოფილების თეორიის მიხედვით არსებობს 3 ძირითადი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რაც ზეგავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე. 1) სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმა, 2) სამუშაოს შესრულებაზე და შედეგებზე პასუხისმგებლობის განცდა, 3) შედეგების დანახვის შესაძლებლობა ან უკუკავშირი, რაც მეტად არის გამოვლენილი ეს სამი ასპექტი, მით მეტია სამსახურით კმაყოფილების დონე. (Hackman & Oldham, 1980)

სკინერის პოზიტიური გაძლიერების თეორია დაფუძნებულია ქცევის მართვაზე. თუ ადამიანს შეუძლია მართოს, აკონტროლოს გარემო, მას შეუძლია მართოს საკუთარი ქცევაც. ამ თეორიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პოზიტიურ და ნეგატიურ უკუკავშირს, ჯილდოსა და სასჯელს. სკინერი თვლის, რომ ჯილდოს დახმარებით პოზიტიური გაძლიერება საშუალებას გვაძლევს ვმართოთ სხვების ქცევები. მისი აზრით ჯილდოს მეტი ეფექტი აქვს ვიდრე სასჯელს. (Skinner, 1948)

გარდა ამ მკვლევარებისა, სხვა მეცნიერებიც საუბრობდნენ სამუშაო პროცესში სამუშაო პრობემებისა და ადამიანის მოტივაციის მნიშვნელობის შესახებ და მათ მიერ შემუშავებული თეორიები, არანაკლებ საინტერესო და მნიშვნელოვანია.

შემეცნებითი შეფასების თეორიის მიხედვით, ადამიანის მოტივაციაზე ზეგავლენას ახდენს შინაგანი და გარეგანი ჯილდოები. ამავდროულად, შინაგანი ჯილდოთი გამოწვეული მოტივაცია გაცილებით ძლიერია. თუ ადამიანს სურს, რთული ამოცანა ამოხსნას, ეს მისი შინაგანი მოტივაციაა და მისთვის ჯილდო იქნება ამ ამოცანის ამოხსნა. თუკი ამ ადამიანს გარეგან ჯილდოსაც დავუმატებთ და ვეტყვით, რომ ამოცანის ამოხსნისთვის ის ფულად ჯილდოს მიიღებს, მისი ყურადღება ამოცანიდან გადაინაცვლებს ფულზე და ამოცანის ამოხსნის ინტერესს დაკარგავს, დაუქვეითდება კონცენტრაცია. ხოლო, არამატერიალური, სიტყვიერი ჯილდო, შექება, მოწონება, გაზრდის სტიმულს უკეთ შეასრულონ ამოცანა. (Deci & Ryan., 1985)

მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით სამუშაოს შესრულების ხარისხზე დიდ გავლენას ახდენს მიზნის კონკრეტულობა. ეს ერთგვარი შინაგანი მოტივაციაა. ამასთანავე, რაც უფრო რთულია მიზანი, მით მეტია მოტივაცია, კონცენტრაცია და

მიზნის მიღწევის სურვილი. რთული მიზნები ადამიანს ენერგიით ავსებს და ერთი შეხედვით რთულადმისაღწევი მიზნის მიღწევით გამოწვეული სიამოვნებაც შესაბამისად მეტია. ამ თეორიაში მნიშვნელოვანი როლი აქვს ასევე უკუკავშირს, განსაკუთრებით კი თვითწარმოქმნად უკუკავშირს.

სამართლიანობის თეორია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია მოტივაციის თეორიებს შორის. ამ თეორიის თანახმად, ადამიანები ხშირად ადარებენ კომპანიაში მათ მიერ გაწეულ შრომასა და მიღებულ შედეგებს. შედარების ობიექტი შეიძლება იყოს ამ კომპანიაში დასაქმებული სხვა თანამშრომლები ან სხვა კომპანიაში მსგავს პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლები. იმ შემთხვევაში, თუ მათ მიერ გაწეული ძალისხმევა და მიღებული შედეგები ნაკლებია, ვიდრე იგივე ან სხვა კომპანიაში მსგავს პოზიციაზე დასაქმებულ თანამშრომელთა გაწეული ძალისხმევის შედეგად მიღებული შედეგები, თანამშრომელს უჩნდება უსამართლობის განცდა, რაც იწვევს მოტივაციის შემცირებას და უკმაყოფილებას. თუმცა აქ ბევრია დამოკიდებული აღქმაზე. შეფასება სუბიექტურია, ის რაც ერთ ადამიანს სამართლიანად მიაჩნია, სხვამ შესაძლოა, უსამართლოდ ჩათვალოს. (Adams, 1965)

თვითგამორკვევის თორიის მიხედვით ადამიანებს 3 უნივერსალური, თანდაყოლილი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება აქვთ, კომპეტენცია, ავტონომიურობა და მიკუთვნებულობა. ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება იწვევს მაღალ მოტივაციას, ნაყოფიერებისა და ბედნიერების განცდას. ხოლო ამ მოთხოვნათა დაუკმაყოფილებლობას მიყვავართ დაბალ მოტივაციამდე და არაპროდუქტიულობამდე. (Ryan & Deci, 2008)

მოტივაციების თეორიებიდან ყველაზე თანამედროვე არის დენიელ პინკის თეორია, რომელიც ადრინდელ თეორიებს ეჭვქვეშ აყენებს და გვთავაზობს ადამიანის მამოძრავებელი ძალის სრულიად ახლებურ ხედვას. მისი აზრით, საზოგადოებას, ისევე როგორც კომპიუტერებს, აქვს ოპერაციული სისტემა. ამ ტერმინს პინკი იყენებს ადამიანების მოტივაციის ასახსნელად. პინკი გამოყოფს 3 ოპერაციულ სისტემას.

1.0 ოპერაციული სისტემის მიხედვით ადამიანის ძირითადი მამოტივირებელი იყო გადარჩენა. ბაზისური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ისე, როგორც ამას

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის პირველი საფეხურის მამოტივირებელი ძალა განსაზღვრავს. (პინკი, 2019)

2.0 ოპერაციულ სისტემაში პინკი აერთიანებს ჯილდო-სასჯელის პრინციპის მქონე თეორიებს, რომელთაც საფუძვლად უდევთ 2 დახვეწილი და მარტივი იდეა: თუ სასურველ ქცევას წავახალისებთ, ამ ქცევის განმეორების რისკი გაიზრდება, ხოლო თუ არასასურველ ქცევაზე სანქციებს და სასჯელს დავაწესებთ, ეს გამოიწვევს ამ ქცევის შემცირებას და შეწყვეტას. ამ ტიპის ქცევის მქონე ადამიანებს პინკი X ტიპის ადამიანებს უწოდებს. მათთვის მთავარი მოტივატორი არის ჯილდო. პინკი ამბობს, რომ ეს სისტემა უკვე მოძველებულია და სათანადოდ არ მუშაობს ადამიანთა მოტივირების კუთხით. უამრავმა კვლევამ და ექსპერიმენტმა დაადასტურა, რომ მატერიალურ ჯილდოს ზოგჯერ უარყოფითი გავლენა აქვს შინაგან მოტივაციაზე. ის კლავს კრეატიულობას და ორიენტირებულია მხოლოდ მოკლევადიან ეფექტებზე, რადგან ადამიანთა ყურადღება შესასრულებელი საქმიდან გადადის ჯილდოზე. აღნიშნული სამოტივაციო სისტემა მუშაობს მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როცა სამუშაო რუტინული და მოსაწყენია, როცა უკვე ცნობილია ამოცანის ამოხსნის კონკრეტული ალგორითმი და არ არის საჭირო პრობლემის მოგვარების ახალი, კრეატიული გზების ძებნა. „ჯილდო თვისი ბუნებიდან გამომდინარე ჩვენს თვალთახედვას ავიწროვებს“ (პინკი, 2019) პინკს მაგალითად მოჰყავს „სოიერის ეფექტი“ რომელიც გულისხმობს, რომ ზოგჯერ თამაში და სიამოვნება შეიძლება გადავაქციოთ სამუშაოდ გარე ჯილდოს დაპირებით და ასევე მოსაწყენი და ერთფეროვანი სამუშაო შეგვიძლია ვაქციოთ გართობად თამაშის ელემენტების შემოტანით. (პინკი, 2019)

ხოლო 3.0 ოპერაციულ სისტემა გრძელვადიან და მდგრად მოტივაციაზეა ორიენტირებული. მოტივაცია შესაძლოა გამოიწვიოს ისეთმა საქმიანობამ, რომელიც საინტერესო, რთული და ჩამთრევია. ადამიანს არ სჭირდება გარე მოტივატორები კრეატიული საქმიანობის შესასრულებლად. 3.0 ოპერაციული სისტემის თეორიაში პინკი გამოყოფს I ტიპის ქცევას, რომელიც 3 ძირითად კომპონენტს მოიაზრებს. ავტონომიას, პროფესიულ დაოსტატებასა და მიზანს. 1. ავტონომია გულისხმობს თავისუფლებას, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობას. 2.

პროფესიული დაოსტატების ძირითადი მახასიათებელია მაღალი ჩართულობა. დაოსტატების მიზანია გახადოს ადამიანი უკეთესი თავის საქმიანობაში. მნიშვნელოვანია, რომ არსებული გამოწვევები ემთხვეოდეს პიროვნების უნარებს. 3. ადამიანს თანაყოლილი მოთხოვნილება აქვს ემსახუროს უფრო ღირებულ და საკუთარ თავზე ამაღლებულ მიზანს. პინკის მიხედვით, თანამედროვე საზოგადოებაში სწორედ ეს სამი ასპექტია ადამიანის მოტივაციის მთავარი წყარო. მისი აზრით, ადამიანთა თანდაყოლილი, ბუნებრივი მოთხოვნილებაა წარმართონ საკუთარი ცხოვრება, აღმოაჩინონ, შეისწავლონ და შექმნან რაღაც ახალი, მიიღონ გამოწვევები, გამოიყენონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი და გააკეთონ კარგი საკუთარი თავისთვისა და გარემოსთვის (პინკი, 2019)

ზემოთ აღნიშნული მოტივაციის თეორიების განხილვა საინტერესოა საჯარო და არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკების სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე. იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკთა უმრავლესობას აქვს ძალიან სტრესული სამუშაო გარემო და მძიმე სამუშაო პირობები, მათთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია შინაგანი მოტივაციის სისტემების ქონა, რათა შეძლონ ამ სფეროში მუშაობის გაგრძელება.

## სოციალური მუშაობა

„სოციალური სამუშაო არის პროფესია, რომელიც ემსახურება დაუცველთა, უმწეოთა, ღარიბთა და დისკრიმინირებულთა დაცვას. მისი დანიშნულებაა ინდივიდთა, ჯგუფებისა თუ საზოგადოების სოციალური ფუნქციონირების აღდგენა და ამაღლება. სოციალური ფუნქციონირება გულისხმობს ადამიანის მიერ საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზაციას სოციუმში და საზოგადოების პროდუქტიულ წევრობას. სოციალური სამუშაოს ამოცანაა, დაეხმაროს ადამიანებს თავიანთი შესაძლებლობებისა და უნარების გაუმჯობესებაში, თავის თავში და მის ირგვლივ რესურსების ძიებაში, ასევე შეცვალოს სოციალური პოლიტიკა იმგვარად, რომ ადამიანებმა მიაღწიონ თვითრეალიზაციას. ეს არის პროფესია, რომლის მიზანია მოქალაქეებისა და საზოგადოების კეთილდღეობის გაუმჯობესება, ცნობიერების ამაღლება და ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ყველა ადამიანს შეუძლია გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობება.“ (სოციალური სამუშაო, სოციალური მუშაკების ფუნქციები და სტატუსი, 2017)

მიუხედავად იმისა, რომ ისტორიულად ეს პროფესია, სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულად აღმოცენდა და განვითარდა (მაგ. ა.შ.შ.-ში განვითარდა, როგორც ღარიბთა და გლახაკთა დამცველი), დღეს განვითარებულ ქვეყნებში მისი მოღვაწეობის არეალი მნიშვნელოვანწილად გაფართოვდა და დღესდღეობით სოციალური მუშაკები მოღვაწეობენ ისეთ განსხვავებულ სფეროებში, როგორცაა სამთავრობო უწყებები, ოჯახებსა და ბავშვებთან მომუშავე ორგანიზაციები, სკოლები, ჯანმრთელობის დაცვის დაწესებულებები, ბავშვთა კეთილდღეობაზე მზრუნველი სისტემები, ფსიქიატრული დაწესებულებები, ბიზნესი, ინდუსტრია და კერძო პრაქტიკის სფერო. (ნამიჭეიშვილი & მგელიაშვილი, 2012)

საქართველოში სოციალური მუშაობის ისტორია უკავშირდება დეინსტიტუციონალიზაციის პოლიტიკას, რომლის შედეგადაც დიდი ზომის სააღმზრდელო დაწესებულებები დაიხურა და შემუშავდა ბავშვზე ზრუნვის ალტერნატიული ფორმები, როგორცაა მცირე საოჯახო ტიპის სახლები და მინდობითი აღზრდა. ხოლო 1999 წელს მიღებული შვილობილობის კანონის

აღსრულებისთვის საჭირო გახდა სოციალური მუშაობის დანერგვა (სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი საქართველო, 2011)

სოციალური მუშაობა თანდათან ძლიერდება და მკვიდრდება საქართველოში, თუმცა, ჯერ კიდევ ბევრი მიმართულებით არის საჭირო მუშაობა და მდგომარეობის გაუმჯობესება. „აუცილებელია სოციალური მუშაკების რაოდენობის გაზრდა, მათი სამუშაო პრობემების გაუმჯობესება, ხელფასების რეგულირება, შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე სოციალური მუშაკების დეფიციტზე მუშაობა, სოციალური მუშაკების განგრძობადი და უწყვეტი ცოდნის ამაღლება, პროფესიის საკანონმდებლო რეგულირება“. (სოციალური სამუშაო, სოციალური მუშაკების ფუნქციები და სტატუსი, 2017)

საქართველოს სოციალურ მუშაკთა ასოციაციის 2017 წლის მონაცემების მიხედვით საქართველოში 800 სოციალური მუშაკია დასაქმებული. აქედან დაახლოებით 500 სოციალური მუშაკი დასაქმებულია საჯარო სექტორში, ხოლო 300 სოციალური მუშაკი დასაქმებულია არასამთავრობო სექტორში. (სოციალური სამუშაო, სოციალური მუშაკების ფუნქციები და სტატუსი, 2017)

ჯერ კიდევ 1995 წელს ჩატარებული კვლევის თანახმად, როცა სოციალურ მუშაკს არ ჰქონდა ამდენი მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, სოციალური მუშაობა ითვლებოდა პროფესიული გადაწვის ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი რისკის მქონე პროფესიად. (Soderfeldt, 1995) ახლა კი სოციალური მუშაკის პასუხისმგებლობა და მოთხოვნები თანდათან უფრო იზრდება, ინერგება მეტი წესი და ნორმა, და შესრულებული სამუშაოს მიმართ მოლოდინები მეტია. (Wacek, 2017) დიდ ბრიტანეთში ჩატარებული კვლევის შედეგებით გამოკითხულ სოციალურ მუშაკთა 87.8 პოცენტმა განაცხადა, რომ ეს სამუშაო მათთვის სტრესულია. (Beer O. J., 2016)

ყველა ადამიანს აქვს ფსიქოლოგიური და ეკონომიკური მოთხოვნილებები, მათ შორის, სამუშაოსთან დაკავშირებული მოთხოვნებიც. (Fitts, 2006) გამონაკლისნი არც სოციალური მუშაკები არიან, მათაც აქვთ სამუშაოსთან დაკავშირებული საჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილებაც უზრუნველყოფს საქმის უკეთესად შესრულებასა და უკეთესი შედეგების მიღებას.

ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაზღვევის საკითხი. „სოც. მუშაკები არ გრძნობენ თავს უსაფრთხოდ სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას, რაც თავის მხრივ აისახება მუშაობის ხარისხზე და მოტივაციაზე.“ (სოციალური სამუშაო, სოციალური მუშაკების ფუნქციები და სტატუსი, 2017)

ასევე, დიდ პრობლემას წარმოადგენს სოციალურ მუშაკთა დაბალი ანაზღაურება. „სოციალური მუშაკები იღებენ დაახლოებით 11%-ით ნაკლებ ანაზღაურებას, ვიდრე სხვა მსგავსი პროფესიის ხალხი ერთად აღებული“ (Barth, 2003), რაც ზეგანაკვეთური მუშაობის შემთხვევაშიც უცვლელი რჩება.

სოციალური მუშაობის სიტუაციურმა ანალიზმა ცხადყო, რომ განსხვავებულია სამთავრობო და არასამთავრობო სექტორში სოციალური მუშაობის მომსახურების სპეციფიკა ფუნქციური და ხარისხობრივი თვალსაზრისით. „სახელმწიფო სექტორის სოციალური მუშაკები გაცილებით დატვირთულები არიან არასამთავრობო სექტორში მომუშავე კოლეგებთან შედარებით, გაცილებით შებოჭილნი არიან პროფესიული მისიის შესრულებაში და თავს ნაკლებად დაფასებულად გრძნობენ დასაქმების ადგილზე, ვიდრე მათი კოლეგები. ხშირია შემთხვევები, როცა მომსახურების მიმღებთა ჭეშმარიტი ინტერესები ეწირება სტრუქტურულ სიტლანქეს. შესაბამისად, მათი კმაყოფილების ხარისხი დაბალია არასამთავრობო სექტორში დასაქმებულ კოლეგებთან შედარებით.“ (სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი საქართველო, 2011)

მეორე მხრივ, სიტუაციურმა ანალიზმა გამოავლინა პროფესიის არათანაბარი განვითარების დონე სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორებს შორის. „უდავოა, რომ არასამთავრობო სექტორის პროფესიული განვითარება სოციალურ მუშაობაში ჩამორჩება სამთავრობო სექტორისას. ამას თავის ლოგიკური ახსნაც აქვს: როდესაც სამთავრობო სექტორის სოციალური მუშაობის განვითარებაზე კონსოლიდირებულად ზრუნავენ საერთაშორისო დონორები, არასამთავრობო სექტორის განვითარება ერთეული ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ორგანიზაციის ინიციატივასა და კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული.“ (სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი საქართველო, 2011)

საინტერესოა, ამ ორ ერთმანეთისგან განსხვავებულ გარემოში რა არის სოციალური მუშაკებისთვის მთავარი მამოტივირებელი ძალა. საჯარო სექტორში არსებული ცუდი სამუშაო პირობები რა ზეგავლენას ახდენს მათ სამუშაო მოტივაციაზე? და არის თუ არა არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკების მოტივაცია უფრო მაღალი? კონკრეტულად რა ფაქტორები განაპირობებს მათ მოტივაციას და ყოველდღიურ სამუშაო გარემოში რა გავლენა აქვს მათ მოტივაციას? ზემოთ განხილული მოტივაციის თეორიები როგორ იმუშავებს სოციალურ მუშაკთა კონტექსტში?

ბევრი თეორია ხაზს უსვამს ბაზისური სამუშაო პირობების ზეგავლენას მოტივაციის ხარისხზე. იმ პირობებში, რომელშიც სოციალური მუშაკები იმყოფებიან დღეს, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში, რა არის მათი ძირითადი მოტივატორი? არის თუ არა არასამთავრობო ორგანიზაციებში, (სადაც ბაზისური პირობები გაცილებით უკეთესია, ვიდრე საჯაროში), უფრო მაღალი მოტივაცია სოციალურ მუშაკებს შორის? თუ მიზნის მიღწევის თეორია უფრო რელევანტურია სოციალურ მუშაკთა კონტექსტში? სწორედ ამ საკითხების ახსნა და ანალიზია ამ ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის მიზანი.

## კვლევის შედეგების ანალიზი

მოცემული კვლევის მიზანი იყო სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობემების ზეგავლენის შესწავლა მათ მოტივაციაზე სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორში. აღნიშნული სამიზნე ჯგუფი შეირჩა მისი სპეციფიკიდან გამომდინარე. საქართველოში საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს აქვთ ძალიან დატვირთული სამუშაო გრაფიკი და ცუდი სამუშაო პირობები. არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს კი, შედარებით კარგი სამუშაო პირობები და გრაფიკი აქვთ. შესაბამისად, საინტერესო იყო, როგორ შეაფასებდნენ საკუთარ მოტივაციას საჯარო და არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკები და პრაქტიკაში რა ზეგავლენას ახდენს სამუშაო გარემო მათ მოტივაციაზე. ასევე, საინტერესოა, არის თუ არა მათთვის შინაგანი მოტივაცია უფრო მნიშვნელოვანი ვიდრე გარეგანი და კონკრეტულად რა შინაგანი მოტივაცია ამოძრავებთ მათ.

### სახელმწიფო სექტორი

საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკთა უმრავლესობა მუშაობს ბავშვთა ზრუნვისა და მეურვეობის სფეროში, თუმცა, მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლება მათი სამსახურებრივი მოვალეობები და მათ უწყვეტ მუშაობა 32 მიმართულებით. სოციალური სამუშაოს ამოცანაა, დაეხმაროს ადამიანებს გახდნენ საზოგადოების პროდუქტიული წევრები. ამ პროფესიის მიზანია მოქალაქეებისა და საზოგადოების კეთილდღეობის გაუმჯობესება. დღეს საჯარო სექტორის სოციალური მუშაკები მუშაობენ სოციალური მომსახურების სააგენტოში ან რომელიმე სამთავრობო უწყებაში.

## სამუშაო პრობემები

სოციალურ მუშაკთა სამუშაო პრობემები სახელმწიფო სექტორში „კატასტროფულს“ აღწევს. ეს შეიძლება იყოს თანამშრომელთა სიცოცხლისთვის საფრთხის შემცველი, გაურემონტებელი ოფისი, გაუმართავი ელექტრო მოწყობილობები, არასაკმარისი საოფისე ინვენტარის ქონა.

სოციალურ მუშაკებს საჯარო სივრცეში უწევთ ძალიან დაძაბულ და დატვირთულ რეჟიმში მუშაობა, მათი სამუშაო საათები ოფიციალურად 10 საათიდან 6 საათამდეა, თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში უწევთ, არასამუშაო დროს მუშაობა, გადაუდებელ შემთხვევებზე სიარული და ბიუროკრატიული ფორმების შევსება. მათ აქვთ დაუცველობის განცდა და შიში, რომ რაიმე შეცდომის დაშვებისას არც კანონმდებლობა დაიცავს და არც საზოგადოება. ისინი, ერთგვარი “განტევების ვაცები” არიან და გაუმართავი სისტემის მსხვერპლნი, რადგან შეუძლებელია საქმის ამ მოცულობის და ბიუროკრატიის ასეთ პრობემებში სოციალურმა მუშაკმა შეინარჩუნოს მაღალი პროფესიონალიზმი და ყველა შემთხვევას სათანადო ყურადღება დაუთმოს.

რესპოდენტების განცხადებით, მათ თავად უწევთ დაიზღვიონ თავი, როგორც ფიზიკურად, ასევე პროფესიულად. მაგალითად, ერთი რესპოდენტის განცხადებით, ის ხშირად წასულა ვიზიტზე მეუღლესთან ერთად, რადგან ყოფილა იმის საშიშროება, რომ თავს დასხმოდა ბენეფიციარი.

*„ვცდილობთ, რომ კარებთან ახლოს დავჯდეთ ისე დავჯდე რო უცებ რომ დამჭირდეს ადგომა და გაქცევა თავისუფლად ავდგე და გავიქცე“*

პროფესიული საქმიანობის განხორციელებისას კი მათ მუდმივად უწევთ იმაზე ფიქრი, რომ რამე არ შეეშალოთ და საქმის სიღრმისეულად შესრულების ნაცვლად, ტექნიკური შეცდომების არდაშვებაზე და სასჯელის თავიდან აცილებაზე არიან ორიენტირებულნი. ბიუროკრატიული სისტემა მათთვის ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორია მუშაობის პროცესში, რაც კიდევ უფრო ართულებს სამუშაოს და დამატებით ენერგიასა და რესურსს მოითხოვს. გადატვირთული

რეჟიმისა და ბევრი შემთხვევების გამო ბოლომდე ვერ მიჰყვებიან კონკრეტულ შემთხვევას.

*„ფორმალურ ნაწილზე ვართ გადასული რა მუშობის დროს, ვეღარ უღრმავდები შემთხვევას და აღარ გრჩება იმის დრო რო დეტალურად შეისწავლო არსებული მდგომარეობა“*

კვლევამ გამოავლინა, რომ მწვავედ დგას ვიზიტზე სიარულის ტრანსპორტირების ხარჯების საკითხი. ინტერვიუებიდანაც და ფოკუს ჯგუფზეც აქტიურად ისაუბრეს სოციალური მომსახურების სააგენტოს წარმომადგენელმა სოციალურმა მუშაკებმა ტრანსპორტირების ხარჯებზე. მათი თქმით, ამისთვის მათ არ აქვთ გაწერილი ხარჯები და საკუთარი ჯიბიდან უწევთ გადახდა.

*„ღმერთს მადლობას ვუბნებით პატრული თუ მოვა და წაგვიყვანენ. ეხლა ისეთ ადგილებში გვიწევს მართლა სიარული, ფეხით, რა თქმა უნდა. ჩვენი ტრანსპორტირება რა თქმა უნდა ჩვენი ხარჯებით იფარება. ერთადერთ 20 ლარს გვირიცხავენ სატელეფონო.“*

სოციალური მუშაკები საუბრობენ ასევე რესურსების ნაკლებობაზე, თანამშრომელთა კუთხით. მათი თქმით, იმდენად ბევრი საქმე აქვთ, რომ არსებული თანამშრომელთა რაოდენობა ვერ ახერხებს სრულფასოვნად მიაქციოს ყველა შემთხვევას ყურადღება.

*„რესურსების არქონა, ახლა ჩვენ რომ ვიყოთ ათნი, ვიქნებოდით ?... მაგრამ ვართ ოთხნი და ვართ გაგდებულები, წელში გაწყვეტილები.“*

სახელმწიფოც არ არის ორიენტირებული მათ მხარდაჭერაზე, არამედ პირიქით, ცდილობენ, რომ დასაჯონ, როგორც გადაწყვეტილებების მიმღები და დაბალი რგოლის წარმომადგენლები. ისინი ვერ გრძნობენ პროფესიულ მხარდაჭერას. ამბობენ, რომ გადაწყვეტილებების მიღების დროს, კონკრეტულ შემთხვევაზე პასუხისმგებლები თავად არიან, მაგრამ იმისთვის, რომ შემთხვევები წარმატებულად განხორციელდეს ამისთვის სჭირდებათ მხარდაჭერა სახელმწიფოსგან, თუნდაც პოლიტიკის დონეზე. მატერიალური რესურსები მათთვის

მნიშვნელოვანი არ არის, მთავარია საბაზისო საშუალებები, სერვისები ჰქონდეთ, რითაც შეძლებენ მუშაობას.

როგორც აღნიშნავენ სახელმწიფოსგან და ასევე საზოგადოებისგანაც პირველი აგრესია სწორედ სოციალურ მუშაკზე მიდის, იქნება ეს ბავშვის ოჯახიდან გაყვანის საკითხზე (ან, პირიქით, არ გაყვანის საკითხზე) თუ კვების ვაუჭერის დაგვიანებაზე.

*„ის ფაქტი, რომ გადაწყვეტილების მიღება არის დეცენტრალიზებული, ანუ გადანაწილებული პრაქტიკოს სოციალურ მუშაკებზე, შინაარსობრივად, გამართულ სისტემაში არის ძალიან კარგი, სახელმწიფო ენდობა სოციალურ მუშაკს, როგორც პროფესიონალს და კონკრეტული შემთხვევის მმართველი არის სოციალური მუშაკი. თუმცა, რეალურად, საქართველოში, ეს პასუხისმგებლობა ხშირად ნიშნავს, რომ პირველივე სისტემურ დაბრკოლებაზე და ხარვეზზე ან გამწვავებულ შემთხვევაზე, რომლის მიზეზიც, რეალურად სათანადო სერვისების დეფიციტია, სახელმწიფო ორიენტირებული ხდება დასჯაზე და არა მხარდაჭერაზე და შესაბამისი სამუშაო სერვისების უზრუნველყოფაზე.“*

იმისთვის, რომ არსებული დაბრკოლებებისგან გამოწვეული დისკომფორტი დაბალანსდეს, რესპონდენტების სურვილია, რომ ჰქონდეთ ცოდნის გაღრმავების შესაძლებლობა, გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა, ახალი კანონპროექტები. ისინი მოითხოვენ ბენეფიციარის საჭიროების დაკამყოფილებისთვის შესაბამისი სერვისების უზრუნველყოფას რაც დაეხმარებოდათ, რომ იყვნენ უფრო თავდაჯერებულები, თამამები და თვითრეალიზებულები.

## მოტივაცია

მიუხედავად რთული სამუშაო პირობებისა, საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკების დიდი ნაწილი ცალსახად ვერ აცხადებს, რომ მათ მოტივაციაზე ეს ყველაფერი ზეგავლენას ახდენს. მათი თქმით, ყურადღება მთლიანად გადატანილი აქვთ საქმესა და სამუშაო მოვალეობების შესრულებაზე, რომ რაც შეიძლება მაქსიმალურად დაეხმარონ ბენეფიციარს.

სოციალურ მუშაკებში ყოველი შემთხვევის უნიკალურობა, კლიენტის ინდივიდუალური თავისებურებები და კონკრეტულად მასზე მორგებული მიდგომის შემუშავების საჭიროება აღვიძებს პროფესიულ ინტერესს და მოტივაციას.

*„არცერთი შემთხვევა არ გავს ერთმანეთს, როგორც ყველა ადამიანის ცხოვრება არის ინდივიდუალური და უნიკალური, ისევე საჭიროა შესაბამისად ახალი, კრეატიული, უნიკალური მიდგომის შემუშავება. დიდ წილად შენზეა დამოკიდებული რამდენად შეძლებს ეს ადამიანი გადალახოს ცხოვრებისეული კრიზისები და ამოვიდეს ჭაობიდან“*

რთულ სიტუაციებში ძალას აძლევთ ინტერესი გაიგონ, რა მდგომარეობაშია ბენეფიციარი და დასახონ ამ სირთულეების გადალახვის გზები. როგორც კვლევიდან ჩანს, ისინი ამ ყველაფერს ერთგვარ ექსტრიმთან აიგივებენ. მათში ეს ენერჯიას იწვევს, სირთულე სულაც არ აშინებთ. პირიქით მათში მოტივაციის მიმცემიც კი არის, რომ საკუთარი ძალები და შესაძლებლობები მოსინჯონ. რაც უფრო რთულია შემთხვევა, მით უფრო დიდია მისი წარმატებით დახურვისგან გამოწვეული სიამოვნება და ეს მათში იწვევს ახალი ძალების და თავდაჯერების შეგრძნებას. ეს კი ადასტურებს რთული მიზნის დასახვის თეორიას, რომელიც ამ შემთხვევაში მართლდება. როგორც გაირკვა, წარმატებული შემთხვევები ძალიან დიდ მოტივაციას აძლევთ მათ.

*„სხვა დანარჩენი ანუ ცხოვრებაში, რომ ერევი და ცხოვრების მიმართულებას, რომ უცვლი უარესობიდან უკეთესობისკენ აი მაგ მომენტში ხო თვითონ ვერ ხვდება,*

*მარა შენ რომ ხედავ ახლა როგორ აეწყო უკვე მისი ცხოვრება და როგორ შეიცვალა ეს არ ვიცი რამხელა გრძნობაა, ალბათ საკუთარ შვილებზე რომ გაგიხარდება.“*

სოციალური მუშაკები აღნიშნავენ, რომ მათ ხშირად დამოუკიდებლად უწევთ გადაწყვეტილების მიღება და ამა თუ იმ ბავშვის მომავალი ხშირად მათ ხელშია. თავისუფლებისა და ავტონომიურობის ეს განცდა მათ დიდ „დრაივს“ ანიჭებთ მოტივაციის და შინაგანი ენერჯის ერთ-ერთ წყაროდ სწორედ ჩართულობის განცდას ასახელებენ.

*„ექსტრიმის შეგრძნება ძალიან დიდია, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა ძალიან დიდია, იმიტომ რომ ხარ აბსოლიტურად თავისუფალი და რეალურად შენ წყვეტ იქ ყველაფერს. შენს გადაწყვეტილებაზეა დამოკიდებული გამოიყვან თუ არა კონკრეტულ ბავშვს ოჯახიდან, ექსტრემალურ სიტუაციებში არ ელოდები არავის მითითებას, მიდიხარ და აკეთებ შენს საქმეს.“*

*„დამოუკიდებლობის და პასუხისმგებლობის განცდა სოციალურ მომსახურების სააგენტოში როა, ეგეთი არსად არაა, ფაქტობრივად ადამიანის ცხოვრებას განკარგავ შენ“*

თანამშრომლების მსგავსი გამოცდილების გაზიარება სოციალური მუშაკისთვის ერთ-ერთი გამაძლიერებელი ფაქტორია. რთულ შემთხვევაზე მუშობისას სოციალური მუშაკები ერთმანეთს უზიარებენ სამოქმედო გეგმებს და შესაბამის უკუკავშირს იღებენ. ისინი ხაზს უსვამენ კოლეგების მხრიდან მხარდაჭერის მნიშვნელობას.

*„როცა რაღაც მწვავე შემთხვევაა, მარტო არასდროს არ მივდივართ შემთხვევის ადგილზე. ასეთ შემთხვევებში გადაწყვეტილების მიღება ზოგჯერ რთულია და საერთო აზრზე როცა ხართ შენ და შენი კოლეგა, ეს ნიშნავს იმას, რომ ნამდვილად სწორი მიმართულებით მიდიხარ.“*

ასევე, სუპერვაიზორის მხრიდან მხარდაჭერა მათ აძლევთ თავდაჯერებულობას და ძალას. რთულ შემთხვევებთან დაკავშირებით ხშირად მიმართავენ სუპერვაიზორს და მისი რჩევა სოციალური მუშაკებისთვის ერთ- ერთი

გამაძლიერებელი ფაქტორია. თუმცა, სახელმწიფო სექტორის წარმომადგენელმა სოციალურმა მუშაკებმა ისაუბრეს სუპერვაიზორის პრობლემაზეც, რომელიცზოგჯერ არაეფექტურია, რადგან მხოლოდ ფორმალურ ნაწილზე არიან გადასულები და უჭირთ სიღრმისეულად შემთხვევების გავლა.

*„ის რო სუპერვიზია რა ვისწავლეთ მაგის მეტი უნივერსიტეტში და პრაქტიკაშიც ჩანს, მაგრამ იმდენად ცუდ მდგომარეობაშია ამ ეტაპზე სააგენტო და ისე გვიჭირს, რო აი უკვე ფორმალურ ნაწილზე ვართ გადასული რა მუშაობის დროს. ვეღარ ვულრმავდებით, აღარ არა, ვეღარ უღრმავდები შემთხვევას და აღარ გრჩება იმის დრო, რო გინდა თუნდაც სუპერვიზიაზე დაესწრო.“*

სახელმწიფო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკებისთვის მამოტივირებელი არის საქმისადმი სიყვარული, მრავალფეროვნება საქმეში და ის, რომ გრძნობენ თავიანთ თავს როგორც ცვლილებების გამტარებლებს. მათ გააზრებული აქვთ, რომ აკეთებენ ძალიან მნიშვნელოვან საქმეს და ერთი წარმატებული შემთხვევაც კი მათთვის ბიძგია, რომ არ შეეშვან ამ საქმეს და გააგრძელონ მუშაობა.

*„ერთი შემთხვევა გაძლევს სტიმულს, რო სხვა შემთხვევაზე იმუშაო.“*

რესპონდენტები უკმაყოფილებას გამოხატავდნენ წამახალისებელი სისტემის არარსებობის გამო. სურვილს გამოთქვამენ რომ იყოს ფინანსური თუ არა, არამატერიალური წახალისება მაინც. როგორც გამოიკვეთა ძირითადად თავად კოლეგები ახდენენ ერთმანეთის მხარდაჭერას და წახალისებას სიტყვიერად, ასევე გამოცდილების გაზიარების კუთხითაც.

*„კარგად ჩავატაროთ ქეისი, დავხუროთ ქეისი უპრობლემოდ და აი ამისათვის რაიმე სახის წახალისება, არ აქვს მნიშვნელობა მატერიალური იქნება, ფინანსური თუ რაიმე სიტყვიერი მადლობა, რაღაც ელემენტარული წახალისება რომ იყოს.“*

## არასამთავრობო სექტორი

არასამთავრობო სექტორში საქმიანობის არეალი როგორც წესი, ფოკუსირებულია მხოლოდ ერთ სამიზნე ჯგუფზე, მაგალითად, შშმ პირები, მზრუნველობას მოკლებული ბავშვები, ლგბტ თემის წევრები. მათ არ აქვთ მკაცრად განსაზღვრული ფორმები, რომლებიც შესაბამის ვადებში უნდა შეავსონ, არ აქვთ დატვირთული სამუშაო გრაფიკი, სამუშაო გადანაწილებულია ლოგიკურად და შესაძლებლობების მიხედვით.

*„მე ვმუშაობდი როგორც არასამთავრობო, ისე სახელმწიფო სექტორში. არასამთავრობო სექტორში ჩვენი სამიზნე ჯგუფი იყო მხოლოდ მცირე საოჯახო ტიპის სახლის ბავშვები და აქედან გამომდინარე, ანუ, არასამთავრობოში იყო ამ 32 მიმართულებიდან, რაზეც ახლა ვმუშობ, მხოლოდ ერთი მიმართულება. და ანუ, ვთქვით, ეხლა რაც 1 საათში უნდა მოვასწრო, მაშინ შემდეგლო გამეწერა 1 კვირაზე და მშვიდად და ნელა გამეკეთებინა.“*

## სამუშაო პირობები

სამუშაო პირობები აქვთ კომფორტული, თანამედროვე სტილის ოფისი, ყველა საჭირო საოფისე და საკანცელარიო ინვენტარით, ვიზიტებზე ემსახურებათ მძღოლი, მუშაობენ შედარებით მშვიდ და კომფორტულ გარემოში. სამუშაო პირობების კუთხით უკმაყოფილებას არ გამოთქვამენ და აღნიშნავენ, რომ არასდროს არ შექმნიათ ორგანიზაციისგან ამ მხრივ პრობლემა.

*„სამუშაო პირობები? სამუშაო პირობები ძაან მეხმარება სიმართლე, რომ ვთქვა ჩემს მოტივაციის ამაღლებაში..“*

არ მახსენდება ისეთი რო რაღაცის უქონლობის გამო ან რაიმე ასეთი მატერიალური უქონლობის გამო ჩემი საქმე გაფუჭებულიყოს ან ისე ვერ

გამეკეთებინოს, როგორც უნდა გამეკეთებინა. ასეთი შემთხვევა არ მახსენდება საერთოდ.“

არასამთავრობო სექტორში პასუხისმგებლობები გადანაწილებული აქვთ, არ უწევთ ერთდროულად რამდენიმე შემთხვევაზე მუშაობა. ასევე ორგანიზაციის სპეციფიკაზეა დამოკიდებული საჭირო იქნება თუ არა სოციალური მუშაკის მხრიდან ვიზიტებზე სიარული. ამ სექტორში ბიუროკრატიაც ნაკლებია. არასამთავრობო სექტორის სოციალურ მუშაკებს აქვთ შესაძლებლობა შემთხვევებს ჩაუღრმავდნენ, დეტალურად შეისწავლონ და მართონ სიტუაცია შედეგის მიღწევამდე.

არასამთავრობო სექტორის სოციალური მუშაკები ძირითადად არიან სერვისის მიმწოდებლები. მათ ნაკლებად უწევთ კრიზისულ მდგომარეობაში გადაწყვეტილებების მიღება და მათი სამუშაო მშვიდი და ერთფეროვანია.

## მოტივაცია

როგორც გაირკვა, სახელმწიფოსთან შედარებით ამ სექტორში დაძაბული და სტრესული გარემო ნაკლებად არის, რამაც შეიძლება სოციალურ მუშაკთა მოტივაციაზე მოახდინოს გავლენა.

*„დიდად ეხლა რო ვთქვა რაღაცა სტრესები მაქ სამსახურში და მოტივაციას მიკარგავს არა, კარგად ვგრძნობ თავს. ხელფასი მაკმაყოფილებს, გარემო პრობემი მაკმაყოფილებს და ანუ შესაბამისად.“*

ფოკუს ჯგუფში მონაწილე არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლებმა, მას შემდეგ, რაც მოისმინეს საჯარო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკების ერთი ჩვეულებრივი დღის განრიგი და ის პრობემები, რაშიც უწევთ მუშაობა სააგენტოს სოციალურ მუშაკებს, აღშფოთება ვერ დამალეს და ამასთანავე შვებით ამოისუნთქეს, რომ მათაც იგივე პრობემებში არ უწევთ მუშაობა.

*„გადანაწილებული მაქ საქმეები მთელი კვირის განმავლობაში, ვიზიტებზე ტრანსპორტი მემსახურება და ხშირად, თავისუფალი დროც ბევრი მაქვს.“*

თუმცა, როგორც აღმოჩნდა, კარგი სამუშაო გარემო და პირობები არ არის გარანტია იმისა, რომ თანამშრომელს ექნება მაღალი სამუშაო მოტივაცია. ამას ადასტურებს ჰეცბერგის თეორია, მისი თქმით, ბაზისური სამუშაო პირობების არარსებობა იწვევს სამუშაო მოტივაციის დაქვეითებას, მაგრამ ამ პირობების არსებობა არ არის მაღალი მოტივაციის გარანტი.

ეს თეორია დადასტურდა აღნიშნულ კვლევაშიც, რადგან, რამდენიმე რესპონდენტმა განაცხადა, რომ არასამთავრობო სექტორიდან გადავიდა საჯარო სექტორში, კერძოდ სოციალური მომსახურების სააგენტოში, რადგან არასამთავრობო სექტორში მისი სამუშაო იყო ძალიან ერთფეროვანი, არ ჰქონდა განვითარების შესაძლებლობა.

*„სანამ სააგენტოს სოციალური მუშაკი არ გახდები, ვერ გაიგებ რა არის ნამდვილი სოციალური სამუშაო“*

განაცხადა ერთმა რესპოდენტმა, რომელიც არასამთავრობო სექტორიდან სამთავრობო სექტორში გადავიდა, უფრო დატვირთულ რეჟიმში, სტრესულ გარემოში, არახელსაყრელ სამუშაო პირობებში, ნაკლებ ხელფასზე, რადგან მისი თქმით:

*„არასამთავრობო სექტორში კი, კარგი პირობები იყო, მაღალი ხელფასიც მქონდა, მარა, ვგრძნობდი, რო ვერ ვვითარდებოდი, მოსაწყენი და ერთფეროვანი იყო ყველა სამუშაო დღე, ახლა გაცილებით რთულ შემთხვევებზე მიწვევს მუშაობა და ეს მეტ მოტივაციას მაძლევს.“*

არასამთავრობო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკები განიცდიან დამოუკიდებლობის ნაკლებობას, ისინი არ არიან გადაწყვეტილების მიმღები პირნი, არამედ მხოლოდ სერვისის მიმწოდებლები. ბენეფიციართან დაკავშირებით ყველა გადაწყვეტილებას იღებენ საკონსულტაციო გუნდთან ერთად, ერთობლივი მსჯელობის საფუძველზე.

*„ჩვენს არასამთავრობოში, კრიზისულ თავშესაფარში ჩარიცხვის ან ამორიცხვის გადაწყვეტილებას იღებს სახელმძღვანელო სოციალური მუშაკი, ჩემი ვალდებულებაა*

*ბავშვს თავშესაფარში ყოფნისას დავებმარო დასახული მიზნების მიღწევაში. მე არცერთ ნაბიჯს არ ვდგამ მათთან შეთანხმების გარეშე “*

სოციალურ მუშაკებს თავიანთი როლი და პროფესიული პასუხისმგებლობები გააზრებული აქვთ არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლებშიც მოტივაციის მთავარ ფაქტორად, მაინც წარმატებული შემთხვევები მიაჩნიათ. წარმატებით დასრულებული საქმე და შეგრძნება, რომ კარგ საქმეს აკეთებენ მნიშვნელოვანია.

*„მთავარი მოტივაცია ჩემთვის არი ის, რო ნუ, რა თქმა უნდა, არი ის, რო კარგ საქმეს ვაკეთებ ეს მაქ გაცნობიერებული და ყოველ დილით ეს მახსენდება ხოლმე.“*

ნაკლებად დატვირთული სამუშაო, ყველა საჭირო პრობემით უზრუნველყოფა არასამთავრობო სექტორის სოციალურ მუშაკებში იწვევს მოდუნებას და მოწყენას. ისინი თავს ადარებენ საჯარო სექტორის სოციალურ მუშაკებს, რომელთაც აქტიური და საინტერესო სამუშაო პროცესი აქვთ და ეს მათში იწვევს დაუკმაყოფილებლობის განცდას შესაბამისად, ხშირია არასამთავრობო სექტორიდან საჯარო სექტორში გადასვლის ფაქტები პროფესიული ზრდისა და განვითარების მოტივით.

## სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორის შედარება

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ განსხვავებულია სამთავრობო და არასამთავრობო სექტორში სოციალური მუშაობის მომსახურების სპეციფიკა და სამუშაო პირობები. კერძოდ: სამთავრობო სექტორში არასაკმარისი რესურსებია, ინფრასტრუქტურა მოუწესრიგებელია, არ არის დაცული სამუშაო უსაფრთხოება როგორც ფიზიკური, ისევე პროფესიული. სახელმწიფო მათ აკისრებს პასუხისმგებლობას პროცესებზე, და შესაბამისად, უმცირესი ხარვეზის შემთხვევაშიც სანქციებს აწესებს. სუპერვიზიების სისტემა ორიენტირებულია მხოლოდ ტექნიკურ საკითხებზე, არ არის საკმარისი დრო, რომ შემთხვევები განიხილონ სიღრმისეულად. სოციალურ მუშაკებს უწევთ სტრესულ, დატვირთულ და ბიუროკრატიულ ვითარებაში მუშაობა, არ არსებობს წამახალისებელი სისტემა.

რაც შეეხება არასამთავრობო სექტორს: კომფორტული სამუშაო პირობებია, არ არის რესურსების ნაკლებობა, ინფრასტრუქტურა მაქსიმალურად კომფორტული და მოწესრიგებულია. არასამთავრობო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკები მუშობენ მხოლოდ რომელიმე ერთი მიმართულებით, შესაბამისად, მათი დატვირთვა გაცილებით ნაკლებია და აქვთ შესაძლებლობა შემთხვევები განიხილონ სიღრმისეულად. არ უწევთ დამაბულ და სტრესულ გარემოში მუშაობა.

ამას ადასტურებდა წინა კვლევებიც, რომლებიც ამ მიმართულებით იყო ჩატარებული. მათ შორის სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი, სადაც აღნიშნულია, რომ სახელმწიფო სექტორის სოციალური მუშაკები გაცილებით დატვირთულები არიან, ვიდრე არასამთავრობო სექტორში მომუშავენი. (სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი საქართველო, 2011)

რაც შეეხება მოტივაციას, სახელმწიფო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკები სამუშაო პირობებს არ ასახელებენ როგორც დემოტივატორს. მათ იმდენად დიდი შინაგანი მოტივაცია აქვთ, რომ არასათანადო სამუშაო პირობები ფოკუსს მიღმა რჩება. სოციალურ მუშაკთა მაღალი მოტივაცია გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორებით:

- რთულ და კრიზისულ შემთხვევებთან შეჭიდებით გამოწვეული ექსტრიმი
- შემთხვევათა უნიკალურობა და კრეატიული მიდგომების შემუშავების საჭიროება
- მაღალი ჩართულობა პროცესში, ავტონომურობა და გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა
- სხვისი ცხოვრების წარმართვის ძალაუფლებით გამოწვეული სიამოვნება
- მნიშვნელოვანი და საჭირო საქმის კეთების რწმენა

არასამთავრობო სექტორში კი ყველა საჭირო პირობა აქვთ, იმისთვის რომ სამუშაოს შესრულების მაღალი მოტივაცია ჰქონდეთ, თუმცა ამის სანაცვლოდ, ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაციის სოციალური მუშაკი თავს „უმოდრაოდ“ გრძნობს, მოდუნებულად, მათ არ აქვთ საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდა, რადგან არ არიან პროცესის მმართველნი და ჩართულობის დაბალი დონე მათში იწვევს მოტივაციის დაბალ დონეს.

ასევე, აღნიშნულმა კვლევამ დაადასტურა პროფესიის არათანაბარი განვითარება სექტორებში, რაც გამოიხატება იმაში, რომ სახელმწიფო სისტემის წარმომადგენელი სოციალური მუშაკები მუშაობენ უფრო მეტ შემთხვევებზე, მრავალფეროვან და მრავალმხრივ გამოცდილებას იღებენ პროფესიული თვალსაზრისით. ხოლო არასამთავრობო სექტორის სოციალური მუშაკების პროფესიული არეალი ვიწრო საზღვრებშია მოქცეული, ინტერვიუებში გამოიკვეთა, რომ რამდენიმე არასამთავრობო სექტორის სოციალური მუშაკი გამიზნულად გადავიდა არასამთავრობოდან სახელმწიფო სექტორში რათა მიეღწიათ „პროფესიული დაოსტატებისთვის“

წინა წლებში ჩატარებული კვლევები, რომელიც ეხება სოციალური მუშაობის პრობლემებს და გამოწვევებს სამთავრობო სექტორში, ასევე, სოციალურ მუშაკთა მოტივაციის სისტემებს, დადასტურდა მიმდინარე კვლევაშიც, რაც კიდევ უფრო კარგად დაგვანახებს განსხვავებას სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორებს შორის.

	საჯარო	არასამთავრობო
სამუშაო	ცუდი სამუშაო პირობები და დაუცველობის გრძნობა	კომფორტული სამუშაო პირობები და უსაფრთხოება
პირობები	დაძაბული და დატვირთული სამუშაო	სამუშაო გადანაწილებულია ლოგიკურად და შესაძლებლობების მიხედვით
	ბიუროკრატიული რეჟიმი	ნაკლები ფორმალობა
	რესურსების ნაკლებობა	ყველა საჭირო რესურსი ხელმისაწვდომია
მოტივაცია	წარმატებული საქმისგან გამოწვეული მაღალი მოტივაციის გრძნობა	შესაძლებლობა იმისა, რომ ჩაუღრმავდენენ ყველა შემთხვევას.
	პიროვნული და პროფესიული ზრდა მრავალფეროვანი შემთხვევებიდან გამომდინარე	ნაკლები განვითარების შესაძლებლობა
	შინაგანი ინტერესი, რთულ მიზანთან გამკლავებით გამოწვეული სიამოვნება	ერთფეროვნება
	ცვლილებების განხორციელების ძალაუფლების ქონით გამოწვეული სიამოვნება. დამოუკიდებლობა, ავტონომიურობა, გადაწყვეტილების მიმღების ფუნქცია	ძალაუფლების ქონის ნაკლებობა, რადგან შემთხვევათა უმრავლესობის გადამისამართება სააგენტოს სოციალურ მუშაკებთან ხდება

მოცემული კვლევის ფარგლებში მნიშვნელოვანი იყო მოტივაციის თეორიების დადასტურება ან უარყოფა. აღნიშნულმა კვლევამ მოგვცა მასლოუს თეორიის ექვსეკემ დაყენების საშუალება. მასლოუს თქმით (Maslow, 1954), ადამიანს აქვს საბაზისო მოთხოვნილებები, რომელთა დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაშიც ის ვერ კონცენტრირდება მომდევნო საფეხურის მოთხოვნილებებზე. თუმცა, კვლევამ ცხადყო, რომ მიუხედავად დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობისა, როგორცაა უსაფრთხოებისა და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, რესპონდენტები თავისუფლად კონცენტრირდებოდნენ ჯგუფისადმი კუთვნილების, აღიარებისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებებზე. ხოლო არასამთავრობო ორგანიზაციებში ბაზისური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიუხედავად სააგენტოებთან შედარებით, უფრო მაღალი ინტერესი ზედა საფეხურის მოთხოვნილებებთან მიმართებით არ დაფიქსირებულა.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დადასტურდა ჰეცბერგის თეორია, რომელიც მიხედვითაც ჰიგიენური ფაქტორების არარსებობა იწვევს უკმაყოფილებას, თუმცა, მხოლოდ ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ გამოიწვიონ მაღალი მოტივაცია, რაც დადასტურდა სოციალური მომსახურების სააგენტოებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომელთა მოტივატორების შედარებისას, რადგან, ერთ-ერთმა არასამთავრობო სექტორში მომუშავე რესპონდენტმა განაცხადა, რომ არასამთავრობო სექტორიდან გადავიდა საჯარო სექტორში, კერძოდ სოციალური მომსახურების სააგენტოში, რადგან არასამთავრობო სექტორში მისი სამუშაო იყო ძალიან ერთფეროვანი, არ ჰქონდა განვითარების შესაძლებლობა და უმოძრაობას განიცდიდა.

ასევე დადასტურდა შემეცნებითი შეფასების თეორიაც, რაც გულისხმობს შინაგანი და გარეგანი ჯილდოების გავლენას მოტივაციაზე. რეალურად, სოციალური მომსახურების სააგენტოებში ხელშესახები ჯილდო არ არსებობს და სოციალურ მუშაკთა მოტივატორი, მხოლოდ შინაგანი ჯილდოა, რაც გამოწვეულია წარმატებული შემთხვევებით, მაღლიერი ბენეფიციარებით და კმაყოფილი უფროსი სოციალური მუშაკით.

გარდა ამისა, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მიზნის დასახვის თეორიაც მოქმედებს აღნიშნულ სამიზნე ჯგუფზე. ამ თეორიის თანახმად მიზნის (Locke, 1960) კონკრეტულობა ისევე მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული. რადგან, სოციალური მომსახურების სააგენტოში, სადაც მიზანი არის კონკრეტული, რთული და არსებობს თვითწარმოქმნადი უკუკავშირის შესაძლებლობა, მოტივაცია უფრო მაღალია, ვიდრე არასამთავრობო სექტორში, სადაც მიზანი არ არის რთული, სახელმწიფოსთან შედარებით.

რაც შეეხება სამართლიანობის თეორიას, ეს თეორია სოციალური მომსახურების სააგენტოში მომუშავე სოციალური მუშაკების გადაწვის რისკის ქვეშ დადგომის და არასამთავრობო სექტორიდან საჯაროში გადმოსული სოციალური მუშაკების ქცევის ახსნაში დაგვეხმარება. ამ თეორიის ერთ-ერთი საკვანძო ასპექტი არის საკუთარი თავის სხვებთან შედარება. როცა სააგენტოში მომუშავე სოციალური მუშაკი თავს ადარებს სხვა სფეროში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს, უფრო მაღალი ხელფასით ნაკლები მოვალეობის და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება უწყევტ, ეს აღძრავს მათში უსამართლობის განცდას და უქმნის გადაწვის მაღალ რისკს, ხოლო როცა არასამთავრობო სექტორის სოციალური მუშაკები უყურებენ სააგენტოში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს, მათ უჩნდებათ განცდა, რომ სააგენტოში მომუშავე სოციალურ მუშაკებს უფრო მეტად აქვთ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. შესაბამისად, ისინი უარს ამბობენ კომფორტულ სამუშაო პირობებზე და გადადიან სოციალური მომსახურების სააგენტოში საკმაოდ მძიმე პირობებში პროფესიული განვითარების იმედით.

კველვის შედეგებით დასტურდება კიდევ ერთი - ჰეკმენდისა და ოლდჰამის სამსახურით კმაყოფილების თეორია. მათი აზრით არსებობს 3 ძირითადი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რაც ზეგავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე, რაც მეტად არის გამოვლენილი ეს სამი ასპექტი, მით მეტია სამსახურით კმაყოფილების დონე. სოციალურ მუშაკებს ახასიათებთ ამ თეორიით განსაზღვრული სამივე ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, კერძოდ: მათ აქვთ სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმა, რადგან ისინი ცვლიან ადამიანების სიცოცხლეს უკეთესობისკენ. მათი პასუხისმგებლობა სამუშაოს შესრულებასა და მიღებულ

შედეგებზე ძალიან მაღალია და მესამე- ისინი ხედავენ თავიანთი შრომის შედეგებს ბენეფიციართა გაუმჯობესებული ცხოვრების ხარისხის მიხედვით.

თვითგამორკვევის თეორიის სამივე ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება აქტუალური და მწვავეა სოციალური მუშაკების შემთხვევაში. სწორედ კომპეტენციების, ავტონომიურობისა და მიკუთვნებულობის ხარისხის ასამაღლებლად გადადიან არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან საჯარო სექტორში სოციალური მუშაკები.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ თეორიებზე მეტად სოციალური მუშაკების მოტივაციის ახსნაში დაგვეხმარება დანიელ ჰ. პინკის თეორია. შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ სოციალური მუშაობა არის საინტერესო, რთული და ჩამთრევი. სოციალური მუშაკები კი მოტივირებულნი არიან ეძებონ სიახლე, გამოწვევები, რათა ბოლომდე გამოიყენონ ან/და გააუმჯობესონ საკუთარი შესაძლებლობები, აღმოაჩინონ და შეისწავლონ რამე ახალი.

პინკი აქცენტს აკეთებს ავტონომიაზე, დაოსტატებასა და მიზანზე. საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალური მუშაკების უმრავლესობა მთავარ მამოტივირებელ ძალად სწორედ ავტონომიურობას მიიჩნევს, ისინი გრძნობენ თავისუფლებას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და ეს მათ დიდ შინაგან სტიმულს აძლევს.

არასამთავრობო სექტორიდან საჯარო სექტორში გადასვლის მთავარი მამოტივირებელი კი უდავოდ პროფესიული დაოსტატების სურვილია. არასამთავრობო სექტორში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკებს სურვილი აქვთ გაზარდონ საკუთარი ჩართულობა პროცესებში და შეიგრძნონ იმ ნაკადში ყოფნის სიამოვნება, რაც გამოწვევებისა და უნარების თანხვედრას მოაქვს.

და ბოლოს, უკლებლივ ყველა სოციალური მუშაკის, არ აქვს მნიშვნელობა პრაქტიკოსია თუ თეორიტიკოსი, ამ პროფესიის არჩევის მთავარი მოტივი არის ემსახურონ დიად, ღირებულ ამაღლებულ მიზანს რაც გულისხმობს საზოგადოების წევრთა ცხოვრების ხარისხის ზრდას.

## დასკვნა

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა სახელმწიფო და არასამთავრობო სექტორებს შორის განსხვავებები მათ სამუშაო პრობემებსა და საქმიანობებში.

ჩატარებული ინტერვიუებიდან და ფოკუს ჯგუფიდან მიღებული ინფორმაციით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სახელმწიფო სამსახურებში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკებს ძალიან ცუდი სამუშაო პრობემები აქვთ, არ აქვთ სამუშაოს შესრულებისთვის აუცილებელი საკმარისი რესურსები, ინფრასტრუქტურა არ შეესაბამება სოციალური მუშაკის საქმიანობის სპეციფიკას, არ აქვთ სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას თავდაცვის ბერკეტები რაც დამთრგუნველია მათთვის. დაუცველობის განცდა აქვთ არა მხოლოდ ფიზიკური, არამედ ფსიქოლოგიურიც. პროფესიული დაუცველობის განცდა გამოწვეულია იმით, რომ თუნდაც სისტემის გაუმართაობის გამო გაპარულ ხარვეზზე, პასუხისმგებელი შესაძლოა თავად სოციალური მუშაკი აღმოჩნდეს და მის დასაცავად არ არის საკმარისად გამართული კანონმდებლობა. სახელმწიფოს მხრიდან ვერ გრძნობენ მხარდაჭერას. არასამთავრობო სექტორში დასაქმებულ სოციალურ მუშაკებს კი აქვთ კარგი სამუშაო პრობემები, ნაკლებად დატვირთული გრაფიკი. მაგრამ არ ჩანს, რომ ეს სამუშაო პრობემები მათ მოტივაციაზე ახდენს ზეგავლენას.

ადამიანის მოტივაციის მართვისას ყურადღება ექცევა შიდა და გარე ფაქტორებს, როგორცაა, წამახალისებელი სისტემები და სამუშაო პრობემები. წამახალისებელი სისტემები არც ერთ სექტორში არ არის შემუშავებული, ძირითადად სიტყვიერი ჯილდოს გამოყენება ხდება. მთავარი წამახალისებელი მექანიზმი სოციალური მუშაკებისთვის კი წარმატებული საქმეა, როგორც თავად აღნიშნავდნენ ერთი წარმატებული საქმე შეიძლება მთელ კარიერას უდრიდეს. მათ დიდ სიამოვნებას ანიჭებთ კრიზისულ შემთხვევებთან გამკლავებით გამოწვეული ექტრიმი, ეს სამუშაო, ყველა ბენეფიციარის ინდივიდუალურობიდან გამომდინარე ითხოვს კრეატიული მიდგომების შემუშავებას, პროცესში გადაწყვეტილების მიმღები

თავად სოციალური მუშაკები არიან და სხვისი ცხოვრების მართვის ძალაუფლების ეს განცდა ძლიერ შინაგან სტიმულს უჩენთ.

არასამთავრობო სექტორში კი მიუხედავად კომფორტული სამუშაო პირობებისა, არ აქვთ საჯარო სექტორში მომუშავე სოციალურ მუშაკებზე მეტი სამუშაო მოტივაცია, რადგან თავისუფალი სამუშაო გრაფიკის გამო ისინი მოდუნებულად და უმოძრაოდ გრძნობენ თავს. ვერ გრძნობენ ცვლილებების გამტარის ძალაუფლებასა და ფიქრობენ, რომ მათი ფოკუსი ძალიან დავიწროვებულია. საერთო ჯამში ისინი არ გამოხატავენ რაიმეთი უკმაყოფილებას, თუმცა ვერც ისეთივე სტიმულს გრძნობენ, როგორც საჯარო სექტორის სოციალური მუშაკები.

შესაბამისად, ამ კვლევით კიდევ ერთხელ დადასტურდა ჰეცბერგის თეორია, რომლის მიხედვითაც, ცუდი სამუშაო პირობები იწვევს მოტივაციის კლებას, მაგრამ კარგი სამუშაო პირობები არ არის მაღალი მოტივაციის გარანტი. მეორე მხრივ, მოტივაციის ფაქტორების არარსებობა არ იწვევს სამუშაოთი უკმაყოფილებას, თუმცა არც მოტივაციაა ამ ფაქტორების გარეშე მაღალი (Herzberg, 1959)

ასევე, კვლევის შედეგები მასლოუს თეორიის უარყოფის საფუძველი შეიქმნა. რადგან სოციალური მუშაკების დაუკმაყოფილებელი საბაზისო მოთხოვნილებები შედეგად მაინც მაღალ მოტივაციას გვაძლევს.

კვლევამ დაადასტურა მიზნის დასახვის თეორიაც (Locke, 1960). სოციალური მუშაკები ორიენტირებულნი არიან კონკრეტულ მიზანზე და რთული დავალებები მათთვის სასიამოვნო გამოწვევაა. რთული მიზნების შემთხვევაში, ისინი მეტ ენერგიას და შრომას დებენ საქმეში.

როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა, სოციალური მუშაკებისთვის შინაგან ჯილდოს მნიშვნელოვანი როლი აქვს. რითაც დასტურდება შემეცნებითი შეფასების თეორია (Deci & Ryan., 1985).

სახელმწიფო სექტორში დასაქმებული სოციალური მუშაკები სამუშაო პირობებით ნამდვილად არ არიან კმაყოფილები, მაგრამ იმავეს ვერ ვიტყვით

გარემოზე. ინტერვიუებშიც და ფოკუს ჯგუფშიც გამოიკვეთა, რომ მათი მოტივაციის ერთ-ერთი წყარო კოლეგები არიან. სოციალურ მუშაკთა გუნდთან მიკუთვნებულობის განცდა მათთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

როგორც გაირკვა, ორივე სექტორის შემთხვევაში სოციალური მუშაკების მთავარი მოტივაცია, ის საქმეა რასაც აკეთებენ. მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ დაეხმარნონ სხვა ადამიანებს, იყვნენ ცვლილებების გამტარები, როგორც აღმოჩნდა, ეს ყველაზე დიდ მოტივაციას და სამუშაო ენერჯიას აძლევთ მათ. საჯარო სექტორის სოციალურ მუშაკებს აქვთ ავტონომიურობისა და გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა. შესაბამისად, მათი საქმე ითხოვს მუდმივად ახალი მიდგომების შემუშავებას და სხვისი ცხოვრების უკეთესობისკენ შეცვლით გამოწვეული სიამოვნება ძალიან მძლავრია. სწორედ ეს სამი ასპექტი, ავტონომია, დაოსტატება და მიზანია გამოყოფილი პინკის მოტივაციის თეორიაში.

მაგრამ მოტივაციაზე საუბრისას უნდა აღვნიშნოთ ერთი ფაქტი, რაც გამოიკვეთა ამ ორ სექტორს შორის მიმართებით. რამდენადაც პარადოქსული არ უნდა იყოს, აღმოჩნდა, რომ საჯარო სექტორში, მიუხედავად ცუდი სამუშაო პირობებისა აქვთ უფრო მაღალი სამუშაო მოტივაცია, ვიდრე არასამთავრობო ორგანიზაციებში. არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან საჯარო სექტორში სამუშაოდ გადასვლის შემთხვევებიც ხშირია. ამით დასტურდება მოლოდინის თეორია (Vroom, 1964), რადგან არასამთავრობო ორგანიზაციის სოციალური მუშაკები თავიანთ კომფორტულ ზონას, კარგ სამუშაო პირობებს ტოვებენ პროფესიული წინსვლის გამო.

საერთო ჯამში შესაძლებელია ითქვას, რომ შინაგანი მოტივაციის თეორიების უმრავლესობა დადასტურდა, სოციალური მუშაკების მთავარი მამოტივირებელი ძალა სწორედ შინაგანი მოტივაციაა, ინტერესი და დრაივი, შეძლო შეუძლებელი მიუხედავად გარემოში არსებული დაბრკოლებებისა.

## Bibliography

- Adams, J. S. (1965). *Justice Theory*.
- Armbrust, K. (2005). *Social Worker Burnout: The Effects of Exercise and Nutrition*. Montreal: Mc Gill Universit.
- Barth, M. (2003). *Social work labor market: A first look*. Social work.
- Beckhard, R. (2006). What is Organization Development? B J. V. Gallos, *Organization Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Beer, O. J. (2016). *Predictors of and Responses to Stress Among Social Workers: A National Survey* . Plymouth.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). *Elton Mayo and the Deification of Human Relations*.
- Burke, W. (1982). *Organization Development : Principles and Practices* . Boston: Little, Brown.
- Burke, W. (2006). Where did OD Come From? B J. V. Gallos, *Organization Development* (стр. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cole, D. P. (2004). *Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction*. Journal of Social Service Research.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. Mason, USA: Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan., R. M. (1985). *Cognitive evaluation theory*.
- Fitts, V. L. (2006). *AN EXAMINATION OF WORK-RELATED NEEDS, JOB SATISFACTION AND MEMBERSHIP IN THE NATIONAL ASSOCIATION OF SOCIAL WORKERS*. Ohio.
- Freeman, R. &. (1999). *What Workers Want*. New York.
- French, W. (1969). *Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies*. California.
- Glasl, F. B. (2004). *Dinamische Unternehmens-Entwicklung*. Berne: Haupt.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Cleveland: World.
- Jerome, N. (2013). *Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance*. International Journal of Business and Management Invention.

- Latham, G. &. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. Annual review of Psychology.
- Lewandowski, C. (2003). *Organizational factors contributing to worker frustration: The precursor to burnout*. Journal of Sociology and Social Welfare.
- Locke, E. (1960). *Goal Setting Theory of Motivation*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Porter, L. W. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*.
- Skinner, B. (1948). *Walden Two*. New York: Macmillan.
- Soderfeldt, M. &. (1995). *Burnout in Social Work*. Social Work.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wacek, B. L. (2017). *Factors Which Put Social Workers at a Greater Risk for Burnout*.
- Wright, B. (2001). *Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Wright, B. (2004). *The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories*. Journal of Public Administration Research and Theory, .
- ბავშვთა კეთილდღეობის სფეროში მომუშავე სოციალური მუშაკების მიერ დანახული სფეროში არსებული პრობლემები და გამოწვევები. .
- დემკე, კ. (2005). *ევროპული საჯარო სამსახურები ტრადიციასა და რეფორმას შორის*. სახელმწიფო მართვის ევროპული ინსტიტუტი.
- კუტუკუა, ა. (2016). *მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში*. თბილისი.
- ნამიჭვილი, ს., & მგელიაშვილი, მ. (2012). *სოციალური სამუშაოს პრაქტიკის საფუძვლები*. თბილისი: საქართველოს სოციალურ მუშათა ასოციაცია.
- პინკი, დ. ჰ. (2019). *Drive*. Tbilisi: გამომცემლობა პალიტრა L.
- სოციალურ მუშაკთა საერთაშორისო ფედერაცია, ე. წ. (2010). *სოციალური მუშაობის, როგორც უფლებათა დამცავი პროფესიის, სტანდარტები*. თბილისი: საქართველოს სოციალურ მუშაკთა ასოციაცია.
- სოციალური თანხლების ორგანიზება მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, მეთოდური რეკომენდაციები*. (2014). თბილისი: თანადგომა.
- სოციალური მომსახურების სააგენტოს სოციალურ მუშაკთა შრომითი პირობები და გამოწვევები*. (2017). თბილისი.
- სოციალური მუშაობის სიტუაციური ანალიზი საქართველო*. (2011). თბილისი: საქართველოს სოციალურ მუშაკთა ასოციაცია.

სოციალური სამუშაო, სოციალური მუშაკების ფუნქციები და სტატუსი. (2017). თბილისი: დამოკრატის განვითარების სააგენტო.

სოციალური სამუშაოს ეთიკის კოდექსი. (2009). თბილისი: საქართველოს სოციალურ მუშაკთა ასოციაცია.

ფეტვიანი, ხ. (2018). ბავშვთა კეთილდღეობის სფეროში მომუშავე სოციალური მუშაკების მიერ დანახული სფეროში არსებული პრობლემები და გამოწვევები. თბილისი.

## დანართი

### ინტერვიუს და ფოკუს ჯგუფის გზამკვლევი

1. მოგვიყევით თქვენი პროფესიული საქმიანობის შესახებ, რომელ სექტორში ხართ დასაქმებული? რა პოზიციაზე და რამდენი ხანია? (არასამთავრობო/საჯარო)
2. მოკლედ მოგვიყევით თქვენი პროფესიული საქმიანობის შესახებ.
3. რატომ აირჩიეთ ეს პროფესია? ძირითადი ფაქტორები რამაც მოახდინა გავლენა თქვენს გადაწყვეტილებაზე?
4. რა მოლოდინები გქონდათ?
5. არის თუ არა დღეს განსხვავება თქვენ მოლოდინებსა და რეალობას შორის? თუ არის უფრო დეტალურად გვესაუბრეთ ამის შესახებ
6. აღვიწერეთ თქვენი ერთი ჩვეულებრივი სამუშაო დღე.
7. მოგვიყევით თქვენი სამუშაო პრობემების (ინფრასტრუქტურა, რეჟიმი, დაქვემდებარება და ა.შ) შესახებ.
8. რა სახის დაბრკოლებებს აწყდებით თქვენი პროფესიული მოვალეობების შესრულების პროცესში? რითი არის ეს დაბრკოლებები გამოწვეული?
9. რა გაძლევთ ძალას ამ დაბრკოლებების გადასახალად?
10. რა ზეგავლენას ახდენს თქვენი სამუშაო პრობემები თქვენს მოტივაციაზე?
11. რა ზეგავლენას ახდენს თქვენი სამუშაო პრობემები თქვენს პროდუქტიულობაზე?
12. რა ფაქტორები გიწყობთ/გიშლით ხელს თქვენი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში?
13. რა გაძლევთ ძალას, რომ ყოველდღიურად ადგეთ და წახვიდეთ სამსახურში?
14. რა გჭირდებათ იმისთვის, რომ თქვენი სამუშაო გახადოთ უფრო სასიამოვნო?
15. სამუშაოს შესრულების პროცესში რაგაძლევთ შინაგანკ მაყოფილებას?
16. წარმოიდგინეთ, რომ კვირის დასაწყისია და წინ გელით ძალიან რთული და დატვირთული კვირა, რა გაძლევთ მოტივაციას?
17. აღწერეთ თქვენი განცდები მძიმე სამუშაო დღის ბოლოს.

18. ყოფილხართ თუ არა პროფესიული გადაწყვეტის რისკის ქვეშ?

19. ყველაზე სტრესულ სამუშაო პირობებში რა არის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორი რაც გაძლევთ ენერჯიას, რომ განაგრძოთ მუშაობა?

(ახლა წარმოიდგინეთ, ყველაზე სტრესულ სამუშაო პირობებში, როცა პროფესიული გადაწყვეტის პირას ხართ და ბოლო ძალების მოკრება გიწევთ რაიმე მოქმედების შესასრულებლად, რა აზრები უსწრებს წინ ძალების უეცარ მოზღვავებას, რომელიც გეხმარებათ ამ სტრესის გადალახვაში?)

საკონტროლო/შემაჯამებელი კითხვები:

(19)სამუშაო გარემოში რა არის თქვენი მთავარი მამოტივირებელი ძალა?

(20)რა ზეგავლენას ახდენს სამუშაო პირობები თქვენს სამუშაო მოტივაციაზე?

(21) რა ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას თქვენს სამუშაო მოტივაციაზე?

(22) გაქვთ თუ არა სამსახურში წამახალისებელი მექანიზმები? (მაგ: სიტყვიერი შექება, მადლობის გამოთქმა, დაწინაურება, პრემია და ა.შ)

დანართი N2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Lana Kobuladze

The impact of organizational working conditions on employee  
motivation

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Nodar Belkania

(Full Profesor)

Tbilisi

2019