

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

მაგისტრანტი: თეონა მელაშვილი

სტრესის მართვა და შრომითი კმაყოფილება საქართველოს საჯარო  
სექტორში

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი,

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი,

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი, 2019

## ანოტაცია

### სტრესის მართვა და შრომითი კმაყოფილება საქართველოს საჯარო სექტორში

პატრიარქაული ხანიდან მოყოლებული სტრესი ადამიანის ცხოვრებაში თანმდევ ნაწილად რჩება. ქვის ხანის ყოველდღიურ ცხოვრებაში სტრესი აიძულებდა ადამიანს თავი დაეცვა მტაცებლისგან, რათა გადარჩენილიყო. დღეს, ოცდამეერთე საუკუნეში, მტაცებლის ხატი არსებობას მეტწილად განაგრძობს თანამედროვე ბიუროკრატის, ტექნოლოგიებისა და იმ ფაქტორთა სახით, რომელიც ხდება ადამიანის სტრესის გამომწვევი მიზეზი. სტრესის ჭრილში განსაკუთრებით აღსანიშნავია საჯარო სექტორში დასაქმებულთა შრომითი განწყობები. ამგვარი დაინტერესება გამოწვეულია იმით, რომ საჯარო სექტორი წარმოადგენს სახელმწიფო სტრუქტურას, სადაც პასუხისმგებლობის დონე მოქალაქეებთან მიმართებაში მკვეთრად მაღალია, რაც შეიძლება გახდეს სტრესის მაპროვოცირებელი. ამასთანავე, საჯარო სექტორში დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების გამოკვლევის ინტერესია დადგინდეს, თუ რა უშლის ხელს აღნიშნულ სექტორს იფუნქციონიროს ეფექტურად.

ნაშრომის ფარგლებში განხორციელებული კვლევის მიზანია დადგინდეს საქართველოს საჯარო სექტორში რამდენად ეფექტურად მუშაობს სტრესის მართვის პროგრამები თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში. მიზნის მისაღწევად კი, კვლევის ამოცანაა სხვადასხვა საჯარო სექტორში დასაქმებული საჯარო მოხელეების, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა და ექსპერტების მოსაზრებების ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს შრომითი განწყობები სტრესის მენეჯმენტის შესახებ.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მართვის მიმართულებით არ არსებობს ერთიანი სტრატეგიული გეგმა. არსებობს მხოლოდ პროგრამები, რომელსაც ცალკეული უწყებები იყენებენ. ამ პროგრამებს შორის განსაკუთრებით აქტუალურია კარიერის განვითარების პროგრამები, პროფესიული განვითარების ღონისძიებები და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგები. საჯარო

სექტორის იმ მცირე ნაწილში, სადაც ხორციელდება სტრესის მართვის ღონისძიებები, შეინიშნება სტრესის დონის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების ზრდის წარმატებული შემთხვევები საჯარო მოხელეებში. თუმცა, არსებობს ნახევრადეფექტური პრევენციებიც, როდესაც ღონისძიებების შედეგად სტრესი მცირდება, მაგრამ ვერ ვიღებთ შრომით კმაყოფილებას. რაც ააშკარავებს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირის, ადამიანური რესურსების მენეჯერის, გადამზადებას და მის მიერ სტრესის შემცირების მიზნით მეთოდოლოგიურად შესატყვისი ღონისძიებების ფორმულირების საჭიროებას.

ასევე, კვლევამ გამოავლინა საუკეთესო პრაქტიკების დუბლირების ნაკლოვანება და ფასადური დემოკრატიული მართვის სტილის ხარვეზები. დადგინდა, რომ ნებისმიერი მართვის სტილის (ავტორიტარული, დემოკრატიული, ტრანსფორმაციული) მქონე ზედამხედველობის ქვეშ არის შესაძლებელი შრომითი კმაყოფილების მიღწევა, თუ სტრესის დონე მინიმალიზებულია. უმეტესწილად, საჯარო სექტორში სოციალურ ურთიერთობებში წარმოქმნილი კონფლიქტის მიზეზებს საჯარო მოხელეები ეძებენ არა საკუთარ თავში, არამედ გარემოში. ასევე გამოჩნდა, რომ მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე საჯარო მოხელეები მიდრეკილნი არიან შინაგანი ლოკუსის როგორც აზროვნებისკენ, ისე ქცევითი ნიმუშებისკენ და იღებენ საკუთარ როლსა და პასუხისმგებლობას სტრესის შემცირების პროცესში.

# Annotation

## Stress Management and Job Satisfaction in the Georgian Public Sector

**Author: Teona Melashvili**

Since patriarchal epoch, stress has remained an accompanied part in human life. In order to survive, stress in the daily life of the Stone Age forced people to protect themselves from predators. Today, in the 21st century, the icon of the predator continues its existence mostly by the image of modern bureaucracy, technologies, social networks and other factors of causing stress. Noteworthy to mention the attitudes of the workers in the field of labor especially in the public sector. Since it is a state structure where the level of responsibility is high in relation to citizens, that might become one of the most likely factors for causing stress. And the interest of researching labor satisfaction among the public sector workers is to determine what delays to this mentioned sector to function effectively.

The purpose of the study is to determine how actively and effectively functioning stress management programs in the Georgian public sector in terms of employee job satisfaction. To achieve this goal, the objective of the research is to find connection between stress management and job satisfaction by analysing the opinions of the public servants, human resource managers and experts from different public sector.

The research revealed that there is no single strategic plan of stress management in the Georgian public sector. There are only programs that use separate departments. Career development programs, professional development activities and qualification enhancement trainings are especially relevant among these programs. In the small part of the public sector, where the stress management measures are implemented, there are successful cases of stress reduction and increase of labor satisfaction in public servants. However, there are semi-effective precedents, when stress is reduced as a result of events, but we are not getting labor satisfaction. It is clear that public sector needs training of the person responsible for providing employment satisfaction in the public sector,

the human resources manager, and the necessity of formulation of appropriate methodological measures for the reduction of stress.

Also, the study revealed the deficiency of duplication of best practices and the errors of faux democratic management style. It has been established that under the supervision of any management style (authoritative, democratic, transformational) it is possible to achieve labor satisfaction if the level of stress is minimized. Also, mostly public officials make attribution of problems not by dispositional factors, but situational ones and blame environment. It also appeared that public employees with high emotional intelligence are prone to internal thinking as well as behavioral patterns and take their own role and responsibilities in stress reduction.

# სარჩევი

1.შესავალი .....	7
2.ცნებების კონცეპტუალიზაცია: სტრესი, სტრესის მართვა, შრომითი კმაყოფილება.....	10
2.1 სტრესი .....	10
2.2 სტრესის მართვა.....	16
2.3 შრომითი კმაყოფილება.....	27
3. სტრესის მენეჯმენტი, შრომითი კმაყოფილება და საქართველოს საჯარო სექტორი: 2003-2019წწ. .....	34
3.1 პოლიტიკური გარემოს ანალიზი .....	34
3.2 საჯარო სამსახურის შესახებ კანონმდებლობისა და არსებული რეალობის მიმოხილვა.....	41
4. საჯარო სექტორში სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების ანალიზი .....	48
4.1 საქართველოს საჯარო სექტორში საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების ანალიზი სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების ჭრილში .....	48
4.2 ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა და დამოუკიდებელ ექსპერტთა მოსაზრებების ანალიზი საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების შესახებ .....	54
5. დასკვნა .....	66
6. კვლევის შეზღუდვები .....	74
7. ბიბლიოგრაფია .....	75
8. დანართი.....	79
დანართი 1: სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთათვის .....	79
დანართი 2: საექსპერტო ინტერვიუს გზამკვლევი.....	86
დანართი 3:სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი საჯარო მოხელეებისთვის.....	89

## შესავალი

შრომითი სტრესი აქტუალურია არა მხოლოდ ისეთი განვითარებადი ქვეყნისთვის, როგორც საქართველოა, არამედ თვით განვითარებული ქვეყნებისთვისაც. ვინაიდან სტრესი დამახასიათებელია ნებისმიერი სივრცისთვის, რომელიც ორგანიზაციის სახითაა წარმოდგენილი. 2018 წლის ერთ-ერთი საერთაშორისო კერძო კომპანიის მიერ საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის თანახმად, ევროპელი მუშახელის 18% აცხადებს, რომ ყოველდღიურად უწევს გაუმკლავდეს სტრესს სამუშაო სივრცეში. ეს მაჩვენებელი წინა წლის შედეგებთან შედარებით არის გაზრდილი 5%-ით (European trade union institute, 2018).

საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, აღნიშნული ნაშრომის კვლევის მიზანია დადგინდეს საქართველოს საჯარო სექტორში რამდენად ეფექტურად მუშაობს სტრესის მენეჯმენტი.

**კვლევის ამოცანაა** სხვადასხვა საჯარო სექტორში დასაქმებული საჯარო მოხელეების, ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა და ექსპერტების მოსაზრებების ანალიზის საფუძველზე დადგინდეს შრომითი განწყობები სტრესის მენეჯმენტის შესახებ.

**კვლევის სუბიექტი:** საჯარო სექტორში დასაქმებული საჯარო მოხელეები და/შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები<sup>1</sup>.

**ძირითადი საკვლევი დაშვება:** რაც უფრო ეფექტურად მუშაობს სტრესის მენეჯმენტი საქართველოს საჯარო სექტორში, მით უფრო მაღალია აღნიშნულ ინსტიტუტში დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებელი.

---

<sup>1</sup> იუსტიციის სახლის მხოლოდ ხელმძღვანელსა და მის მოადგილეს აქვთ საჯარო მოხელის სტატუსი ხოლო დანარჩენ თანამშრომლებს აქვთ მინიჭებული შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირის სტატუსი (ინტერვიუ დ.ნ-თან)

### **ქვე-დაშვებები:**

გარეგანი ლოკუსის აზროვნებისკენ მიდრეკილი საჯარო მოხელე ნაკლებად აცნობიერებს თავის როლსა და პასუხისმგებლობას შრომითი კმაყოფილების მიღწევის პროცესში;

შინაგანი ლოკუსის აზროვნებისკენ მიდრეკილი საჯარო მოხელე მეტად აცნობიერებს თავის როლსა და პასუხისმგებლობას შრომითი კმაყოფილების მიღწევის პროცესში;

რაც უფრო მაღალია საჯარო მოხელის ემოციური ინტელექტი, მით უფრო მეტად უმკლავდება იგი სამუშაო სივრცეში წარმოქმნილ სტრესულ ფაქტორებს;

რაც უფრო დაბალია საჯარო მოხელის ემოციური ინტელექტი, მით უფრო ნაკლებად უმკლავდება იგი სამუშაო სივრცეში წარმოქმნილ სტრესულ ფაქტორებს.

ავტორიტარული მართვის სტილის მქონე საჯარო სექტორში საჯარო მოხელე მეტად განიცდის სამუშაო სტრესსა და შრომით უკმაყოფილებას, ვიდრე დემოკრატიული და ტრანსფორმაციული მართვის სტილისაში.

**ძირითადი საკვლევი კითხვა:** რამდენად ეფექტურად მუშაობს სტრესის მართვის პროგრამები საქართველოს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად.

### **ქვე-კითხვები:**

რა ტიპის კავშირი არსებობს საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესსა და შრომით კმაყოფილებას შორის;

არსებულის შემთხვევაში ყველაზე ხშირად სტრესის მენეჯმენტის რომელ პროგრამას იყენებენ საქართველოს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად;

როგორია შინაგანი და გარეგანი ლოკუსის მქონე ადამიანების ქცევითი ნიმუშები შრომითი კმაყოფილების მიღწევის მიმართულებით;

როგორ უმკლავდებიან მაღალი/დაბალი ემოციური ინტელექტის მქონე საჯარო მოხელეები სამუშაო სივრცეში წარმოქმნილ სტრესორებს;

**კვლევის მეთოდები:** ნაშრომში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდები. გაანალიზდა მეორეული წყაროები როგორც სტრესის მართვის, ისე შრომითი კმაყოფილების ცნებათა კონცეპტუალიზაციის მიმართულებით. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმ სამეცნიერო კვლევებს, სადაც ასახულია სტრესსა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირი. ასევე, გაანალიზებულია:

- საკანონმდებლო რეფორმების გავლენა საჯარო სექტორში სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში „კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ და „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ მიმოხილვის საფუძველზე;

სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით გაანალიზებულია საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა და თანამშრომელთა მოსაზრებები სტრესისა და შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით. ასევე სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდით შეგროვებულია ექსპერტთა მოსაზრებები ზემოხსენებულ საკითხთან მიმართებაში.

**შერჩევა** - რესპოდენტად სამი საჯარო მოხელე შეირჩა არაალბათური მეთოდით. ლატარიის მეთოდით ნაკლებად სტრესული სტრატეგიდან შეირჩა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, ქალაქ თბილისის საკრებულო და საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო, რომელთა ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა დამაკავშირეს თითოეული უწყების წარმომადგენელ რესპოდენტებთან. ხოლო დანარჩენი სამი შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირის შერჩევა ეფუძნება არაალბათურ, მიზნობრივ შერჩევას, ვინაიდან სამივე მათგანი დასაქმებულია ისეთ სამუშაო სივრცეში (იუსტიციის სახლი, სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო, სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტო), რომელიც მოწყვლადია სტრესული ფაქტორებისთვის. შესაბამისად, მათი პასუხების დამუშავება ზემოხსენებულ სამ რესპოდენტთან მიმართებაში ეფუძნება შედარებით ანალიზს.

## ცნებების კონცეპტუალიზაცია: სტრესი, სტრესის მართვა, შრომითი კმაყოფილება

### სტრესი

სამუშაოზე სტრესი შეიძლება განისაზღვროს როგორც საზიანო ფიზიკური და/ან ემოციური გამოხატულება, რომელიც ჩნდება მაშინ, როდესაც სამსახურის მოთხოვნები არ ესადაგება და აღემატება დასაქმებულის შესაძლებლობებს, რესურსებსა და საჭიროებებს (Burman, R & Goswami, T.G, 2018, p.2). სამუშაო სტრესი შეიძლება მოვიხსენიოთ დადებით ჭრილში იმ შემთხვევაში, თუ აღნიშნული ტერმინი ვლინდება გამოწვევის სახით. ტერმინ „გამოწვევასა“ და „სამუშაო სტრესის“ მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი არის ის, რომ გამოწვევა არის მნიშვნელოვანი ინდიკატორი ჯანსაღი და პროდუქტიული სამუშაოსთვის და ის გვაძლავს იმედს, რომ შევიძინოთ ახალი უნარ-ჩვევები ან გავაუმჯობესოთ ძველი და გავხდეთ ჩვენს საქმეში პროფესიონალები (National Institute for Occupational Safety and Health, p.6).

პროფესიული სტრესის გარშემო თეორიულ რაკურსში მკვლევართა ნაწილი სტრესს განიხილავს გარე მახასიათებლად და ამ პროცესში პიროვნებას მოიაზრებს პასიურ სუბიექტად. კერძოდ, სელიეს მოდელის თანახმად, სტრესი განისაზღვრება, როგორც სინდრომი, რომელიც ადაპტაციური ენერჯის საშუალებით ხელს უწყობს ორგანიზმის გარემო მოთხოვნებისადმი შეგუებას ან აქტიურ წინააღმდეგობას. ქრონიკული სტრესის მდგომარეობაში ადაპტაციური ენერჯის მარაგი ილევს და ორგანიზმი იფიტება. გამოფიტვის შედეგად კი ვითარდება სხვადასხვა ტიპის სტრესული ეტიოლოგიის დაავადებები (Szabo, S. Tache, Y & Somogyi, A 2012, p.477). მაგალითად, გულ-სისხლძარღვთა დაავადებები, ძვალ-კუნთოვანი სისტემის აშლილობა, გონების მცირეხნიანი დაკარგვა და სხვ. (Work related stress, 2011, p.2). სხვა მკვლევარები კი ფოკუსირდებიან პიროვნების ბუნებაზე, აღქმაზე, ვინაიდან სწორედ ადამიანში

გარდატყდება სტრესი და იღებს ფორმას მისი შინაგანი ალქმისდა მიხედვით. მაგალითად, ლაზარუსისა და ფოლქმენის (Mark, G & Smith, A, p.10) კოგნიტური თეორიის თანახმად, ადამიანები მოვლენებს აღიქვამენ უკვე არსებული რწმენების მიხედვით. ზემო ორი თეორიისგან განსხვავებით, მაგალითად, კოქსი (Mark, G & Smith, A, p.4) მხოლოდ გარემოზე ან პიროვნებაზე არ კონცენტრირდება და სტრესს აღწერს, როგორც ადამიანისა და გარემოს ურთიერთქმედების პროცესს.

სტრესის გამომწვევ მიზეზებზე საუბრისას უნდა აღინიშნოს სამუშაო გარემოს ისეთი ფიზიკური მახასიათებლები, როგორცაა დისკომფორტის გამომწვევი შემდეგი ფაქტორები: ტემპერატურა, ტენიანობა, ხმაური, ვიბრაცია, ცუდი განათება და სხვ. ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის 20-იანი წლების ბოლოს და 30-იანი წლების დასაწყისში ჰოტორნის ექსპერიმენტის შედეგად გამოვლინდა, რომ სამუშაო სივრცეში განათების ცვლილება გავლენას ახდენდა პერსონალის პროდუქტიულობაზე (Sedgwick, P. 2015, p.1). სხვა კვლევების თანახმად, გამოკითხულთა 54%-ი აღნიშნავს, რომ აღიზიანებს საოფისე ხმები, ხალხის საუბრები და სატელეფონო ზარები სამუშაო სივრცეში (Banbury, S & Berry, D, p.26). გარდა ამისა, ის თანამშრომლები, რომლებიც სამუშაო სივრცეში ფანჯრის ხედში ხედავდნენ ბუნების პეიზაჟებს, განიცდიდნენ მაღალი ხარისხით შრომით კმაყოფილებას განსხვავებით იმ თანამშრომლებისა, რომელთაც საერთოდ არ ჰქონდათ სამუშაო სივრცეში გამოყოფილი ფანჯარა. ხოლო თანამშრომლები, რომელთაც ფანჯრის ხედში ხედავდნენ მხოლოდ ხელოვნურ ნაგებობებს, შენობებსა და გზებს, იღებდნენ მაღალი დონის სამუშაო სტრესს (Kaplan, R. 1993, pp.193-201). აღსანიშნავია, რომ სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებელი სტრესთან მიმართებაში გაცილებით დაბალი საშიშროებისაა და, როგორც წესი, დასაქმებული ახერხებს, თავი გაართვას მას. თუმცა, ეს ფაქტორი მწვავედ და საფრთხეს წარმოადგენს მაშინ, როდესაც თავს იჩენს სხვადასხვა პრობლემებთან ერთად. მაგ: ორგანიზაციული კულტურა არის დაბალი, მომუშავეს უწევს რთული ამოცანების შესრულება, თანამშრომლებთან უჭირს კონტაქტების დამყარება და სხვ.

ვინაიდან ადამიანი მოიაზრება, როგორც სოციალური ცხოველი (Cristian, P, 2016, p.128) რომელსაც აქვს კავშირების დამყარების მოთხოვნილება, ამიტომ გაცილებით მნიშვნელოვანი ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია პერსონალის ემოციურ მდგომარეობაზე ფიზიკური გარემოს მახასიათებელთა მეორე ჯგუფს - სოციალურ გარემოს. ფიზიკური გარემოს სოციალურ მახასიათებელში მოიაზრება ჯგუფური კავშირების არქონა, სოციალური მხარდაჭერის არქონა და ინტერპერსონალური/ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების არსებობა. კვლევების თანახმად, თავაზიანი ადამიანები ამცირებენ სამუშაო სტრესს ერთმანეთთან კონფლიქტური ურთიერთობის შემცირებით, მაგრამ ამასთანავე, ეს ფაქტი ზრდის სამუშაო სტრესს საკუთარი ინტერესების დამტკიცების უნარის შესუსტების მცდელობის გამო. გარდა ამისა, კონფლიქტის სტილი სტრესზე აისახება ურთიერთობებით და არა ამოცანის შესრულებით გამოწვეული კონფლიქტით: ინტეგრაციული ან თავაზიანი სტილის პერსონალი განიცდის ნაკლებ სტრესს სწორედ იმის გამო, რომ ამცირებს კონფლიქტურ ურთიერთობებს. ხოლო პერსონალი, რომელიც ხელმძღვანელობს დომინანტური ან „ამრიდებელი“ სტილით, განიცდის მეტ სტრესს ვინაიდან ზრდის კონფლიქტურ ურთიერთობებს სამუშაო სივრცეში (Friedman, R. Currall, S & Tsai, J, 2000, p.14).

რაც შეეხება ფიზიკური გარემოს სხვა სტრესულ მახასიათებლებს, ესაა სამუშაოს მიღმა არსებული გარემო პირობები. მაგალითად, პოლიტიკური ნომენკლატურის შეცვლა, ფულის გაუფასურება, კრიზისი, არადამაკმაყოფილებელი საშინაო პირობები (არასაკმარისი კვება და ა.შ.), საცხოვრებელი ადგილი, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ცვლილება სხვ. მაგალითად, კვლევების თანახმად, ელექტრონული ფოსტა არის შედარებით სწრაფი საკომუნიკაციო საშუალება, ვიდრე ტელეფონი, მაგრამ ის ზრდის სამუშაოთი გადატვირთულობის ხარისხს (Barnett, K. Chiveralls, K & Moretti, C, 2011, p.6) ხოლო სოციალური ქსელების (როგორცაა Facebook და Twitter) გამოყენება აუმჯობესებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს თანამშრომლებთან, მაგრამ ასევე უზრუნველყოფს ძალადობასა და შევიწროებას სამსახურში (Barnett, K, Chiveralls, K & Moretti, C, 2011, p.6).

სტრესზე ასევე გავლენა შეიძლება მოახდინოს არაადეკვატურმა ხელფასმა. რესპოდენტების 61,2 %-ი დაეთანხმა მოსაზრებას, რომ არაადეკვატური ხელფასი იწვევს მაღალი ხარისხის სტრესს (Shyamala, D. Rajandran, K.V.R, 2017, p.6). რესპოდენტთა 95%-ის თანახმად კი, ანაზღაურების ზრდა ეხმარება მათ შრომითი კმაყოფილების დონის გაუმჯობესებაში, რაც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს საქმის უკეთ შესრულებას (Divakar, J, 2015, p.81). იმ შემთხვევაში, თუ სახელფასო ანაზღაურება არის არაპირდაპირპროპორციული გაწეული შრომისა, იქმნება დისბალანსისა და უსამართლობის განცდა.

ლიტერატურის მიმოხილვაში სტრესის მიმართულებით გვხვდება სხვადასხვა თეორიული მოდელი. ერთ-ერთია ჰუმანისტური მიდგომა. კერძოდ, ლაიკერტის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციაში არსებობს მართვის ოთხი ფორმა: ავტორიტარულ-ექსპლოატატორული, ავტორიტარულ-პატერნალისტური, კონსულტაციური და დემოკრატიული (Wilson, J, 2010, p.37). ოპტიმალური მართვის ფორმად მიიჩნევა დემოკრატიული მართვის სტილი, სადაც ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის აზრთა თავისუფლად გაზიარება არსებობს, შრომით ამოცანებს თვით თანამშრომლები აყალიბებენ, მომუშავეთა საქმიანობის კონტროლი მართვის ყველა რგოლის მონაწილეობით ხორციელდება. ავტორიტარულ-ექსპლოატატორულ და ავტორიტარულ-პატერნალისტურ ორგანიზაციებში კი სუბორდინაციის იერარქიული მექანიზმი არსებობს. დემოკრატიული მმართველობისგან განსხვავებით, მართვის ამ ფორმაში იერარქიის ყველა დონეზე მიმდინარე გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ხელქვეითებს არ რთავენ. მაგალითად, დირექტიული, ავტორიტარული უფროსის ზედამხედველობის ქვეშ თანამშრომელი შეიძლება იყოს მეტად შებოჭილი. ლიბერალური ზედამხედველის ქვეშ კი - მეტად თავისუფალი. კვლევების თანახმად, ავტოკრატიული მართვის ქცევას მოსდევს მაღალი დონის სტრესი და თანამშრომლების კეთილდღეობის დაბალი მაჩვენებელი. დემოკრატიული მართვის სტილს, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლებს ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, შეუძლია გაზარდოს პერსონალის შრომითი კმაყოფილება და შეამციროს სტრესის დონე. ასევე ტრანსფორმაციული მართვის სტილის

მქონე მენეჯერს შეუძლია დაეხმაროს და დაიცვას თანამშრომლები სტრესის განვითარებისგან (Fong, C. Mulok, F & Sumilan, H, 2015, p.14).

#### **ცნებების ოპერაციონალიზაცია:**

**სტრესი** - რესპოდენტის მიერ აღნიშნული სტრესის გამოვლინება ქცევითი, ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, კოგნიტური ცვლილების მაჩვენებლების შესახებ (Ganapathi, N & Panchanatham, N, p.6-7):

- **ქცევითი ცვლილება** - აბსენტიზმი, მოუთმენლობა, მეხსიერებასთან დაკავშირებული პრობლემები, პასუხისმგებლობის უარყოფა, ნაკლები პროდუქტიულობა, შეცდომების დაშვება, სამუშაოს შესრულების დაბალი მაჩვენებელი;
- **ფიზიკური ცვლილება** - თავის ტკივილი, კბილების ჩამოფშვნა, ხანმოკლე სუნთქვები, ხშირი ოფლიანობა, ადრენალინის გამოყოფის მზარდი მაჩვენებელი, გახშირებული გულისცემა, კუნთების დაჭიმვა, სისხლის მაღალი წნევა, თირკმელთან დაკავშირებული პრობლემები, ინსომნია, გადაღლილობა, დიაბეტი და სხვ.
- **ფსიქოსოციალური ცვლილება** - შფოთვა, გაღიზიანებადობა, შიში, დეპრესია, ხასიათის ცვალებადობა და სიბრაზე;
- **კოგნიტური ცვლილება** - ნაკლები კონცენტრაცია, მეხსიერების დაკარგვა, საქმის გაკეთების უუნარობა, თვით-პატივისცემის დაკარგვის შიში, ნაკლები თავდაჯერებულობა.

**ავტორიტარული მართვის სტილი** - რესპოდენტის მიერ მონიშნული პასუხი: „ხელმძღვანელი ყველა გადაწყვეტილებას იღებს დამოუკიდებლად, ყოველგვარი ჩვენთან კონსულტაციის გარეშე და ის არ გვრთავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტილება არის მიღებული, იგი ჩვენგან ითხოვს უსიტყვოდ შესრულებას“.

**დემოკრატიული მართვის სტილი** - რესპოდენტის მიერ მონიშნული პასუხი: „ხელმძღვანელი აქტიურად მუშაობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაგრამ ასევე გვრთავს გუნდის სხვა წევრებს“.

**ტრანსფორმაციული მართვის სტილი** - რესპოდენტის მიერ მონიშნული პასუხი: „ხელმძღვანელი ძალიან მცირედ ერევა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მთლიანად მისი გუნდი იღებს გადაწყვეტილებას“.

## სტრესის მართვა

ადამიანური რესურსების მართვა საჯარო სამსახურში ფრიად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან იგი არის საწინდარი მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვის, შენარჩუნებისა და განვითარებისთვის, რაც წარმოადგენს მოქალაქეებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდების წინაპირობას. სტრესის მართვის პროგრამები ხორციელდება სწორედ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ფარგლებში. საჯარო სამსახურის ბიუროს კვლევის მიხედვით (საჯარო სამსახურის რეფორმისა და განვითარების დეპარტამენტი, 2011, გვ.15), ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი სტრატეგია, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, საქართველოს 21 სამინისტროდან აქვს 10-ს.

მოგეხსენებათ, რომ საჯარო უწყებაში ძველ დროში საქმისწარმოებისას ძირითადი რესურსი იყო საქალაქე. ქალაქდომანია საჯარო მოხელეების მოტივაციაზე დიდ გავლენას ახდენდა, ვინაიდან მათ უწევდათ ყოველდღიურად შემოსული დიდი რაოდენობით კორესპონდენციის დახარისხება, გადამისამართება და სხვა პროცედურები. მას შემდეგ, რაც დაინერგა დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემა, კორესპონდენცია საჯარო უწყებაში გახდა უფრო მარტივი, მოქნილი და დროის დამზოგავი. ამ მიმართულებით საქართველოს 21 საჯარო სტრუქტურულიდან დოკუმენტბრუნვის პროგრამა არსებობს მხოლოდ ფინანსთა სამინისტროსა და შინაგან საქმეთა სამინისტროში. ადამიანური რესურსების ელექტრონული პროგრამა, რომელიც ხელს უწყობს მონაცემების, ინფორმაციის, სერვისის, მონაცემთა ბაზების, მეთოდების გაზიარებასა და განვითარებას, 21 უწყებიდან, 9-ს გააჩნია (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.4).

სამუშაო ადგილზე კარგი კომუნიკაცია ყველა დონეზე, დაწყებული ტოპ მენეჯმენტიდან ყველაზე დაბალი დონის მენეჯმენტამდე, მიიჩნევა ეფექტურ საშუალებად სტრესთან გამკლავების მიმართულებით. ღარიბმა კომუნიკაციამ შესაძლოა უზრუნველყოს დასაქმებულის მიერ ორგანიზაციის მიზნების ნათლად ვერ გაგება, შესასრულებელი სამუშაოს ბუნდოვნად აღქმა და სხვ. ასევე შესაძლებელია წარმოშოს

ურთიერთკონფლიქტური მიზნები. მიჩნეულია, რომ მენეჯერებმა თანამშრომლებში უნდა წახალისონ ღია კომუნიკაციის სტილი რეგულარული შეხვედრებით, რაც აძლევს საშუალებას მათ, რომ გამოხატონ თავიანთი შეხედულებები ღიად. ორგანიზაციულ გარემოში სტრესის შესამცირებლად ამგვარი კომუნიკაციის მეთოდი მიჩნეულია ყველაზე მნიშვნელოვან და ეფექტურ საზომად (Ganapathi, N, p.13). საჯარო სამსახურის ბიუროს კვლევების თანახმად (ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში, 2011, გვ.6), შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია განსაზღვრავს და აანალიზებს კომუნიკაციის მიზნებსა და განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად განხორციელებულ აქტივობებს. ეს კომპონენტი კი საქართველოს 21 საჯარო სექტორიდან ფუნქციონირებს 6 მათგანში. ხოლო ინტრანეტი (კორპორატიული შიდა ქსელი) – 12 უწყებაში.

ასევე პროფესიული სტრესის კონტროლის მექანიზმებიდან აღსანიშნავია ფსიქოლოგიური კონტრაქტი, დაქირავებისა და შერჩევის პროცესი, სოციალიზაციის პროგრამები, კარიერის დაგეგმარება და განვითარება:

ტერმინი „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი“ გულისხმობს დაუწერელ თანხმობას ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის იმის შესახებ, თუ რას აძლევს და რას იღებს თითოეული მხარე ერთმანეთისგან. დაქირავების ეტაპზე ადამიანს გადაეცემა სამუშაოს რეალისტური აღწერა, რაც საშუალებას აძლევს მას განსაზღვროს შეესატყვისება თუ არა სამუშაო რეალობა მის მოლოდინებს. შესაბამისად, ეს ფაქტორი ქმნის შესაძლებლობას, რომ მომავალში არიდებულ იქნას სტრესი. შერჩევის ეტაპი მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც თუ არ დავრწმუნდით თანამშრომლის კომპეტენციაში, უნარებსა და გამოცდილებაში, ასევე თუ რამდენად შეესატყვისება იგი სამუშაოს, მომავალში შეიძლება მივიღოთ სტრესი. ასევე, ემთხვევა თუ არა მისი ღირებულებები ორგანიზაციის ღირებულებებს და შეუძლია თუ არა ადაპტირდეს ამა თუ იმ ორგანიზაციულ კლიმატში. მაგალითად, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ადამიანი, რომელიც ხელმძღვანელობს ჯანსაღი ცხოვრების წესით, ადვილად შეეგუება თამბაქოს კომპანიაში მუშაობას. ანდა, ადამიანი, რომლის ფასეულობაცაა გარემოზე ზრუნვა და მისი დაცვა, იწყებს მუშაობას ქარხანაში, რომელიც გარემოს აბინძურებს.

ორგანიზაციაში სტრესის მენეჯმენტის განხრით არსებობს პიროვნება-გარემოს შეგუების მოდელი. ამ მოდელის თანახმად, ორგანიზაციაში გათვალისწინებულ უნდა იყოს, ერთი მხრივ, სამუშაოს დაჯილდოება და პიროვნების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, და, მეორე მხრივ, ადამიანის სამუშაოს მოთხოვნებთან პიროვნების კვალიფიკაციის, უნარებისა და გამოცდილების შესატყვისობის ხარისხი. თუ ორგანიზაციაში არ სრულდება ამ მოდელით გათვალისწინებული კომპონენტები, მაშინ ვიღებთ სტრესის დესტრუქციულ ქცევით შედეგებს.

შერჩევის პროცესში მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს სამუშაოს აღწერას. ნათელი სამუშაოს აღწერილობა კონკრეტული პოზიციისთვის ადგენს აუცილებელ ფუნქციებს, პასუხისმგებლობებსა და კომპეტენციებს. სამუშაოს არარეალისტური აღწერა კი იწვევს ერთგვარ წნებს დასაქმებულებში. კენიაში წყლისა და ირიგაციის სამინისტროში ჩატარებული კვლევის თანახმად, პერსონალი ვერ გაუმკლავდა ორგანიზაციაში არსებულ გამოწვევებს, ვინაიდან გაურკვეველმა სამუშაო აღწერილობამ განაპირობა საქმის შესრულების დაბალი ხარისხი და თანამშრომელთა შრომითი უკმაყოფილება (Nduta, M, 2017, p. 47). კვლევის თანახმად, თავი იჩინა სამუშაოსთან დაკავშირებულმა კონფლიქტებმა, ზოგიერთმა პერსონალმა არ იცოდა თავისი საზღვრები, ფუნქცია-მოვალეობები, იყო ნაკლებად თავდაჯერებული საქმის კეთებისას, ნაკლებად პროდუქტიული, რამაც ერთიანობაში საქმის შესრულების დაბალ ხარისხამდე მიიყვანა ორგანიზაცია (Nduta, M, 2017, p.45). საჯარო სამსახურის ბიუროს თანახმად (გვ.11, 2011), სამუშაოს აღწერილობა საქართველოს 21 სამინისტროდან სამ უწყებაშია.

შერჩევის პროცესში ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნას პოტენციური დასაქმებულის ინდივიდუალური ფაქტორები სტრესთან მიმართებაში. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანს აქვს გადატანილი სტრესული ტიპის დაავადება, ეს განსაზღვრავს მის დამოკიდებულებას სამუშაოს მიმართ და მეტად გაზრდის მის მგრძობელობას სამუშაოს სხვადასხვა მახასიათებლის მიმართ. ასევე მნიშვნელოვანია განისაზღვროს პიროვნების თავისებურების თავსებადობა სამუშაოს ტიპთან. მაგალითად, მონოტონური სამუშაოს

შესრულება სტრესული იქნება ექსტრავერტი ტიპის ადამიანისთვის, ხოლო ინტროვერტისთვის - დიდი რაოდენობით ხალხთან ინტენსიური ურთიერთობა.

ასევე თანამშრომლის დაქირავების პროცესში როლთან დაკავშირებული მოთხოვნები ხშირად შეიძლება იყოს გაუგებარი, არასწორად აღქმული, პერსონალს არ ჰქონდეს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას მოელიან ზედამხედველები მისგან. ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციასთან შერწყმის მიზნით სამუშაოს რეალისტური აღწერილობის გარდა, გაცნობითი/საორიენტაციო სქემები და ტრენინგები ითვლება ეფექტურ მექანიზმებად. ვინაიდან, ეს მექანიზმები ხელს უწყობს ახალდაქირავებულ კადრს შიდა ორგანიზაციულ კულტურასთან ინტეგრაციაში. გარდა ამისა, პოპულარულია სოციალიზაციის პროგრამებიც. აღნიშნული პროგრამა განკუთვნილია იმისთვის, რომ ინდივიდმა ისწავლოს და გაითავისოს ორგანიზაციული ღირებულებები, ასევე მიიღონ ცოდნა და შეიძინონ კვალიფიკაცია. სოციალიზაციის პროგრამის ერთ-ერთი გამოხატულებაა კორპორატიული საღამოები. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, საორიენტაციო პროგრამების ეფექტურობის ზრდა იწვევს პერსონალის სამუშაოს შესრულების ხარისხს (Ahmed, S. 2014, p.48). როგორც ანგარიშშია წარმოდგენილი, საქართველოს 21 უწყებიდან მხოლოდ 3 უწყებას აქვს ოფიციალური და სტრუქტურირებული გაცნობითი სქემები ახალდაქირავებულთათვის (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.8).

რაც შეეხება კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების კომპონენტს, მისი აღსრულება არის მნიშვნელოვანი და იგი ფუნდამენტურ გავლენას ახდენს ინდივიდისა და ორგანიზაციის ურთიერთობის ხარისხზე. ეს კომპონენტი ეხმარება პერსონალს შესრულების მაღალი დონის შესრულებაში. პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა აუცილებელი ფაქტორია, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს ფორმალური ტრენინგებით, თვითშემეცნების, პროფესიონალური და სამუშაო შეხვედრების, მენტორინგისა და სხვა აქტივობების მეშვეობით (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.7). კვლევების თანახმად, პერსონალის განვითარება ამცირებს აბსენტიზმს, ზრდის ვალდებულების გრძნობასა და

კმაყოფილებას და ამცირებს კადრების დენადობას (Nda, M & Fard, R, 2013, p.92). თანამშრომლების დატრენინგება კი პოზიტიურ გავლენას ახდენს არა მარტო კადრების პროდუქტიულობაზე, არამედ მთლიანი ორგანიზაციის შესრულების ხარისხზე (Nda, M & Fard, R, 2013, p.92). საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ წარმოდგენილ ანგარიშში აღნიშნულია, რომ პერსონალის განვითარების გეგმა 21 უწყებიდან აქვს 25%-ს. რაც შეეხება პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას, იგი განხორციელებულია საქართველოს პარლამენტსა და სასჯელაღსრულების, პრობაციისა და იურიდიული დახმარების საკითხთა სამინისტროში, რომელიც აქტიურად თანამშრომლობს იუსტიციის სასწავლო ცენტრთან თანამშრომელთა დატრენინგების საშუალებით. ხოლო შინაგან საქმეთა სამინისტროში კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით ტრენინგები მიმდინარეობს აღნიშნული უწყების აკადემიის ბაზაზე. ასევე აღსანიშნავია, რომ თავდაცვის სამინისტროში თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მიზნით მიმდინარეობს ისეთი პროგრამები, როგორცაა ორმხრივი განვითარების გეგმები, IPP პროგრამები, პროფესიული განვითარების პროგრამა (PDP). ხოლო თანამშრომელთა გადამზადება ხორციელდება სამხედრო აკადემიის მიერ და აქტიური თანამშრომლობა მიმდინარეობს არასამთავრობო სექტორთან. სხვა სამინისტროებში ბიუჯეტი არ არის გათვალისწინებული ტრენინგების დაფინანსებაზე და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება დამოკიდებულია საერთაშორისო პროექტებსა და დონორი ორგანიზაციების დახმარებაზე. მაგალითად, ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო აქტიურად თანამშრომლობს ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტოსთან (საჯარო სამსახურების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთა შეხვედრა, 2011). კვლევის თანახმად (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.9), საქართველოს 21 სამინისტროდან 5 უწყებას აქვს განსაზღვრული ინსტიტუციონალური ბიუჯეტი პერსონალის გადამზადებაზე.

გარდა ზემოხსენებულისა, აღსანიშნავია, რომ სტრესის მართვის განხრით ორგანიზაციები ატარებენ სტრესის მართვის ტრენინგებს, რომელიც არის რამდენიმე სახის: ცოდნის მოპოვების პროგრამები, უნარების განვითარების ტრენინგი, ასერტიულობის ტრენინგი,

დროის მენეჯმენტის ტრენინგი. მანამ, სანამ ჩატარდება ტრენინგი, უნდა განისაზღვროს ტრენინგის საჭიროება და ჩატარდეს როგორც ორგანიზაციული, ისე ინდივიდუალური ანალიზი. ორგანიზაციული ანალიზის დონეზე საჭიროა დადგინდეს ადამიანური რესურსის აუდიტის მონაცემები და სტრესის წყაროების შესახებ ინფორმაცია მომუშავეებისა და მენეჯერებისგან. ინდივიდუალური ანალიზის დონეზე კი იმის დადგენა, თუ რა არის საჭირო, რომ ინდივიდმა სამუშაო შეასრულოს ეფექტურად. აგრეთვე, რა ფორმის ტრენინგი სჭირდება კონკრეტულ ინდივიდს.

სტრესის მართვის სხვა ორგანიზაციული პროგრამებია: მიზნის დასახვა, თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, სამუშაოს გამრავალფეროვნება, სამუშაო გრაფიკის შედგენა, კვლევა-უკუკავშირის სისტემა.

მიზნის დასახვის პროგრამის მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ შეამციროს გაურკვევლობა და მისი მიღწევის შემთხვევაში დაბადოს თვითკმაყოფილების განცდა პერსონალის აღქმაში. თუმცა, არსებობს რისკ-ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის სპეციფიკურობასთან. ერთი მხრივ, რთული მიზნის დასახვისა და მიღწევის შემთხვევაში პერსონალს უჩნდება შრომითი თვითკმაყოფილების განცდა, მაგრამ, მეორე მხრივ, მიზნის მიუღწევლობის შემთხვევაში მან შეიძლება განიცადოს ფრუსტრაცია და სტრესი. ამიტომ, გათვალისწინებულ უნდა იქნას, რომ ამ პროცესში უნდა იდენტიფიცირდეს ნაკლები სირთულის მქონე მიზნები, რომლის შესრულებაც და შედეგების შეფასების საშუალებაც იქნება ხელმისაწვდომი.

თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მიჩნეულია, როგორც როლური კონფლიქტისა და გაურკვევლობის მაპრევენციო ფაქტორი. თანამონაწილეობის შედეგად, თანამშრომლები საკუთარ თავს ცვლილებების თანავტორებად თვლიან, მცირდება შფოთვა და, შესაბამისად, სტრესი (შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია, გვ.13). თუმცა, აქვე გასათვალისწინებელია, რომ უარყოფითი ცვლილების შემთხვევაში შედეგად შეიძლება მივიღოთ დისტრესი. ასევე, თანამონაწილეობა უნდა იყოს ნებაყოფლობითი და არა ძალდატანებითი, რომ პერსონალში არ გამოვიწვიოთ შფოთვა.

რუტინული სამუშაოს შედეგად შექმნილი შრომითი უკმაყოფილების საპირწონედ იქმნება სამუშაოს გამდიდრება-გამრავალფეროვნების პროგრამები. მიჩნეულია, რომ აღნიშნული პროგრამა ამცირებს სამუშაოს გაცდენის რაოდენობასა და კადრების დენადობას.

სამუშაო გრაფიკის დადგენაში იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, ღამის ცვლის არიდება, ნახევარგანაკვეთიანი სამუშაოები.

კვლევა-უკუკავშირის სისტემა, ანუ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციაში შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით. შესრულებულ სამუშაოზე უკუკავშირის ნაკლებობამ ან უკუკავშირის არქონამ კი შესაძლოა შეასუსტოს დასაქმებულის მოტივაცია და სათავე დაუდოს მის არაპროდუქტიულობას. იგი ორი კომპონენტისგან შედგება: შეფასებითი სისტემა და უკუკავშირის სისტემა. პირველი გულისხმობს იმ სხვაობის აღმოჩენას, რომელიც ასახავს სხვაობას ორგანიზაციის მიერ დაწესებულ სტანდარტსა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს შორის. უკუკავშირის სისტემის მიზანი კი არის თანამშრომლის ინფორმირება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ. სხვადასხვა სახის შეფასებითი სისტემა არსებობს. მათ შორისაა: გრაფიკული სარეიტინგო სკალა, 360 გრადუსიანი შეფასება, კრიტიკული ინციდენტის მეთოდი, ქცევაზე ორიენტირებული სარეიტინგო სკალები (Alvi, M. Surani, M and Hirani, S, 2013, p.5). კვლევა-უკუკავშირის სისტემის ფარგლებში მენეჯერები იღებენ თანამშრომლების შეფასებებს კონკრეტული პროგრამების შესახებ. თანამშრომლების მიერ შრომითი კმაყოფილების კითხვარების შევსებით, მენეჯერები იღებენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა არის შესაცვლელი ორგანიზაციულ პოლიტიკაში და რა - დასატოვებელი. კითხვარები რეკომენდირებულია იყოს ანონიმური, რათა თანამშრომლებმა თავისუფლად შეძლონ თავიანთი აზრის დაფიქსირება და ჰქონდეთ განცდა, რომ უარყოფითი აზრის დაფიქსირების შემთხვევაში ეს არ აისახება მათ პირად საქმეზე. ანგარიშის თანახმად (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.11), საქართველოს 21 სამინისტროდან შესრულებული სამუშაოს შეფასება 8 საჯარო სტრუქტურაში ფუნქციონირებს. შეფასების სქემებიდან აღსანიშნავია: კომპეტენციაზე დაფუძნებული

შეფასება, თვიშეფასება და ზემდგომი პირის შეფასება, უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე, გასაუბრება, 360 გრადუსიანი შეფასება, გუნდური რეფლექსია და ა.შ. კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტროში მოქმედებს შეფასების სისტემა, რომელიც ხორციელდება თანამშრომელთა ინტერვიუს მეთოდის სახით. მართალია სავალდებულო ხასიათს არ ატარებს, თუმცა ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში. ასევე შინაგან საქმეთა სამინისტროში მოქმედებს შეფასების სისტემა, რომლის შედეგების ანალიზი რეგულარულად ხორციელდება. თავდაცვის სამინისტროში კი გეგმიური შეფასება ხორციელდება ყოველწლიურად. ეს შეფასება შეიძლება იყოს რეკომენდაციების სახით, ხელმძღვანელის/თანამშრომლის კომენტარის, კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასებით ან უშუალო ხელმძღვანელის შეფასებით წარმოდგენილი. ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროში კი თანამშრომელთა შეფასების სისტემა დეცენტრალიზებულია და კონკრეტული დეპარტამენტის მიერ დადგენილი წესით ხორციელდება.

ზოგიერთი მოდელი საშუალებას იძლევა ახსნას, თუ როგორ აღიქვამენ საჯარო მოხელეები სტრესის გამომწვევ მიზეზებს და როგორია მათი რეაქცია. კერძოდ, შინაგანი ლოკუსის კონტროლის მქონე ადამიანი სამუშაოზე პრობლემის გაჩენისას მიზეზის ძებნას დაიწყებს საკუთარ თავში. შესაბამისად, ალბათ მისი ქცევა მიმართული იქნება საკუთარი თავის შეცვლისკენ. ხოლო გარეგანი ლოკუსის მქონე ადამიანი, პრობლემის წყაროდ განიხილავს გარემოსა და ორგანიზაციულ პოლიტიკას. შესაბამისად, პრობლემის მოგვარების პროცესში მისი პასუხისმგებლობა დაკისრებული იქნება გარემოსადმი. მეტიც, შესაძლებელია მივიღოთ ატრიბუციის ფუნდამენტური შეცდომა და საჯარო მოხელემ განიზრახოს, რომ მენეჯერი ცუდად ექცევა მას იმიტომ, რომ ის ცუდი ადამიანია და არა იმიტომ, რომ ორგანიზაციული პრობლემა აიძულებს მას.

ასევე მნიშვნელოვანია ემოციური ინტელექტის როლი სტრესის მართვაში. ემოციური ინტელექტი არის სოციალური და ემოციური კომპეტენციების ერთიანობა, რომელიც განაპირობებს, თუ რამდენად ეფექტურად შეგვიძლია საკუთარი ემოციების გაცნობიერება

და გამოხატვა, სხვების ემოციების განსაზღვრა და მასზე რეაგირება, საკუთარი და სხვების ემოციების მენეჯმენტი (კრაიგი, 2013).

ემოციური ინტელექტის როლი დღევანდელ საჯარო სექტორში არის მნიშვნელოვანი იმდენად, რამდენადაც იგი განსაზღვრავს იმის მოლოდინს, თუ როგორ გაართმევს თავს საჯარო მოხელე გამოწვევებს და ადაპტირდება გარემოში. შესაბამისად, ემოციური ინტელექტის გაზომვა მნიშვნელოვანია კადრის შერჩევის პროცესში. კვლევების თანახმად, არსებობს კავშირი ემოციურ ინტელექტსა და იმ ქცევებს შორის, რომელიც ლიდერულ წარმატებას განაპირობებს (კრაიგი, 2013). მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ლიდერებს აქვთ უნარი, ჩაწვდნენ თანამშრომელთა გრძნობებს სამუშაოს გარემოს შესახებ, პრობლემის პრევენცია შეძლონ მათ წარმოშობამდე, მართონ საკუთარი ემოციები და შექმნან ნდობით სავსე ატმოსფერო. ჩაკეტილ ორგანიზაციულ პერსპექტივასთან გვაქვს საქმე, როდესაც თანამშრომელთა ემოციურ ინტელექტზე ზრუნვა ხორციელდება შიდა ტრენინგების განხორციელებით. ხოლო თუ ამ ტრენინგების ჩატარების მობილიზება ხორციელდება გარე წყაროებიდან, ესეიგი საქმე გვაქვს ღია ორგანიზაციულ პერსპექტივასთან.

#### **ცნებათა ოპერაციონალიზაცია:**

**სტრესის მართვა** - რესპოდენტის მიერ აღნიშნული სტრესის მართვის პროგრამები და ასევე, არსებულის შემთხვევაში, ჩამოთვლილთაგან ცალკეული კომპონენტების დაფიქსირება: დაქირავებისა და შერჩევის პროცესი (ფსიქოლოგიური კონტრაქტი და პიროვნების სამუშაოსთან/ორგანიზაციასთან შესაბამისობა, სამუშაოს ნათელი აღწერილობა), გაცნობითი/საორიენტაციო სქემები ახალდაქირავებული კადრებისთვის, სოციალიზაციის პროგრამები, კარიერის დაგეგმარება და განვითარება (ცოდნის მოპოვების პროგრამები, უნარების განვითარების ტრენინგი, ასერტიულობის ტრენინგი, დროის მენეჯმენტის ტრენინგი), თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, სამუშაოს გამრავალფეროვნება, უკუკავშირის სისტემა (შესრულებული სამუშაოს შეფასება -

თვიშეფასება და ზემდგომი პირის შეფასება, გასაუბრება, 360 გრადუსიანი შეფასება, გუნდური რეფლექსია, კომპეტენციაზე დაფუძნებული შეფასება)

სამოტივაციო სისტემები - პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მადლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები.

**შინაგანი ლოკუსი** - რესპოდენტის მიერ ნახევრად სტრუქტურირებულ კითხვაში იმ პასუხების დაფიქსირება (მაგ: „მხოლოდ და მხოლოდ ჩემი“, „პრობლემა არის მხოლოდ ჩემში და მხოლოდ მე მეკისრება პასუხისმგებლობა სტრესის შემცირებაში, შესაბამისად ვეცადე საკუთარ თავში ჩაღრმავებით გამეანალიზებინა კონფლიქტის მიზეზი და თანამშრომლებთან/მოქალაქეებთან საერთო ენა გამოვნახე საერთო ინტერესებზე ფოკუსირებით“), რომელიც აჩვენებს სტრესის გამომწვევ ფაქტორად შინაგანი მახასიათებლების დასახელებას.

**გარეგანი ლოკუსი** - რესპოდენტის მიერ ნახევრად სტრუქტურირებულ კითხვაში იმ პასუხების (მაგ: „მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციის“, „სტრესის წყარო არის გარემო და შესაბამისად, მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა და უზრუნველყოს სტრესის შემცირება, ამიტომ დახმარებით მივმართე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს/მენეჯერს“, „კონფლიქტის მიზეზი იყო მეორე მხარე, შესაბამისად არანაირი ნაბიჯი არ გადამიდგამს კონფლიქტის დასარეგულირებლად“) დაფიქსირება, რომელიც აჩვენებს სტრესის გამომწვევ ფაქტორად გარეგანი მახასიათებლების დასახელებას.

**ემოციური ინტელექტი** - ლიკერტის სკალაზე რესპოდენტის მიერ აღნიშნული მაჩვენებელი *თვითცნობიერების* („ვაცნობიერებ საკუთარ ემოციებს და ვხვდები რომელ მათგანს განიცდი მოცემულ მომენტში. ვაცნობიერებ ჩემს რეაქციებს კონკრეტულ მოვლენებთან, გამოწვევებთან ან ადამიანებთან მიმართებაში“), *საკუთარი თავის მართვის* („ვიყენებ ჩემს ცნობიერებას საკუთარი ემოციების სამართავად, ვარ მოქნილი და პოზიტიურად ვმართავ საკუთარს ქმედებას. შემიძლია მომენტალური იმპულსების შეკავება და მათი გვერდით გადადება უფრო დიდი მიზნების მისაღწევად“), *სოციალური ცნობიერებისა* („ვაცნობიერებ

ადამიანის ემოციებს, მოსმენისა და დაკვირვების უნარით შემიძლია ამოვიცნო რა განწყობაზე იმყოფებიან ისინი მოცემულ მომენტში“), და *ურთიერთობების მართვის* (შემიძლია ჩემი სოციალური ცნობიერება გამოვიყენო ადამიანებთან ურთიერთობების წარმატებით წარმართვისა და პრობლემების/კონფლიქტების ეფექტურად გადაჭრისთვის“) საკითხებთან მიმართებაში (დუშუაშვილი, 2016).

## შრომითი კმაყოფილება

შრომითი კმაყოფილება არის სასიამოვნო ან პოზიტიური ემოციური მდგომარეობა, რაც არის ადამიანის მიერ სამსახურის ან სამსახურეობრივი გამოცდილების შეფასების შედეგი (Judge, T & Klinger, R, 2008, p.394). ამ განმარტებაში ლოკი არა პირდაპირ, მაგრამ ირიბად მიაჩნებს ორი კომპონენტის მნიშვნელობაზე: ერთი მხრივ, ემოციებზე და, მეორე მხრივ, აზროვნებით პროცესზე, რომელსაც შეფასების შედეგად ადამიანი გადაჰყავს კონკრეტულ ემოციურ მდგომარეობაში. ჰულინმა და ჯაჯიმ (2003) კი დაამატეს მესამე კომპონენტი და შემოგვათავაზეს შრომითი კმაყოფილების სამხრივი კონცეპტუალიზაცია. მათ განმარტეს, რომ შრომითი კმაყოფილება ვლინდება ადამიანის როგორც კოგნიტური (შეფასებითი) და აფექტური (ან ემოციური), ასევე ქცევითი კომპონენტების სახით (Judge, T & Klinger, R, 2008, p.394).

ალბერტ ჰეარჩმენის (1970) თანახმად, შრომითი უკმაყოფილება ქცევითი კომპონენტის სახით ვლინდება შემდეგნაირად: წასვლა, ხმის ამოღება, ერთგულება, დაუდევრობა. (Farrel, D. 2016, p.597). წასვლის ეტაპი გამოიხატება ორგანიზაციის დატოვებით ან როგორც თოდორი (1980) აღნიშნავს, იმავე ორგანიზაციაში სხვა სამუშაოს ძებნით. წასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს მომუშავეს მხრიდან მნიშვნელოვან ძალისხმევას, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ მომუშავეს სწამს, რომ სიტუაცია არ გამოსწორდება (Farrel, D. 2016, p.597). ხმის ამოღების ეტაპზე მომუშავე ავლენს კონსტრუქციულ მცდელობას გააუმჯობესოს პირობები, განიხილავს პრობლემებს ზედამხედველებთან ერთად, რომელიც მოიცავს შეთავაზებებს ორგანიზაციული პოლიტიკის ცვლილებების შესახებ. ხმის ამოღება არის პოლიტიკურ სისტემაში ინტერესთა არტიკულაციის მსგავსი ფორმულირების ეტაპი. ხოლო ერთგულების ეტაპზე მომუშავე ვლინდება პასიურ აქტორად, რომელიც იტანჯება სიჩუმეში გამოუთქმელობით და აქვს ოპტიმისტური მოლოდინი იმის შესახებ, რომ პირობები სულ მალე თავისით გაუმჯობესდება. უგულებელყოფა/დაუდევრობის ეტაპზე კი პერსონალი ხშირად აცდენს, იგვიანებს,

ამცირებს ძალისხმევას და საქმის კეთების დროს უშვებს შეცდომებს (Farrel, D. 2016, p.597). სავარაუდოდ, პერსონალს, რომელიც ირჩევს „ხმის ამოღების“ ეტაპს, აქვს შინაგანი ლოკუსი და ხედავს თავის როლსა და შესაძლებლობებს სიტუაციის საკუთარი ძალებით შეცვლაში. ხოლო ის მომუშავე, რომელიც ერთგულების ეტაპს ირჩევს, გამოირჩევა გარეგანი ლოკუსით და ელოდება, რომ სიტუაცია თავისით შეიცვლება.

შრომითი უკმაყოფილების განხრით ქცევითი კომპონენტი ასევე შეიძლება იყოს აბსენტიზმი. იგი განისაზღვრება როგორც „დაუგეგმავი, წესრიგის დამანგრეველი ინციდენტი გამოხატული გაცდენებით, როდესაც მომუშავეს რეგლამენტით აქვს გაწერილი საქმის კეთება“ (Josias, B. 2005, p. 20). აბსენტიზმის სამი ფორმა არსებობს: აბსენტიზმი ავადმყოფობის მიზეზით, ნებადართული გაცდენა და უპატიებელი გაცდენა (Josias, B. 2005, p.22). ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, დადგენილია კავშირი მომუშავეთა დაბალ შრომით კმაყოფილებასა და გაცდენების რაოდენობის ზრდას შორის (Josias, B. 2005, p. 121 ). კადრების დენადობა არის ორი სახის: მოხალისეობრივი და არამოხალისეობრივი. თუ პირველი არის ინიცირებული თავად პერსონალის მიერ, მეორე შემთხვევაში პერსონალს არ აქვს არჩევანი, რადგან ეს შეიძლება უკავშირდებოდეს გრძელვადიან ავადმყოფობას, სიკვდილს, საზღვარგარეთ საცხოვრებლად გადასვლას ან დამსაქმებლის მიერ ინიცირებულ დათხოვნას. კადრების დენადობა არის ორი სახის: ფუნქციური და დისფუნქციური. ფუნქციური კადრების დენადობა გულისხმობს დაბალი ხარისხის მქონე, ხოლო დისფუნქციური - საქმის ეფექტურად შემსრულებელი კადრის მიერ სამსახურის დატოვებას. დისფუნქციური კადრების დენადობას დიდი ყურადღება ეთმობა, ვინაიდან ორგანიზაციის საქმიანობაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, ისეთი ცვლადები, როგორცაა ანაზღაურება, დაწინაურება, სამუშაო პირობები და სამუშაოს ბუნება, პოზიტიურ კორელაციაში არიან შრომით კმაყოფილებასთან და უარყოფით კორელაციაში - კადრების დენადობასთან. შესაბამისად, ამ კვლევის რეკომენდაციაა ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ ზემოხსენებული ფაქტორები კადრების დენადობის შემცირების მიზნით (Khan, H & Muhammad, A, 2014, p.129).

ლოუერსა და პორტერს შრომითი კმაყოფილების მოდელში შემოაქვთ დაჯილდოების ელემენტი. რომელიც ორი სახისაა: შინაგანი და გარეგანი დაჯილდოება. ემპირიული კვლევების თანახმად, შრომით კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოტივაციის როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი კომპონენტები (Effects of motivation on job satisfaction of selected sales representatives, 2014, p.202). თუმცა ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სამართლიანად და მიუკერძოებლად არის ჯილდოები განაწილებული (Aziri, B. 2011, p. 80). მოტივაციის შინაგანი კომპონენტია სამუშაოს ტიპი, სამუშაოს შესრულება, მიღწევა, ინტერესი, პასუხისმგებლობა (შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია, გვ.198). ხოლო მოტივაციის გარეგანი კომპონენტია ანაზღაურება, უსაფრთხოება, სიმბოლური დაჯილდოება აღიარებისა და სოციალური მხარდაჭერის მხრივ (შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგია, გვ.199). სამოტივაციო სისტემები საქართველოში (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011, გვ.12-13), 21 უწყებიდან აქვს 16 უწყებას. მათ შორის აღსანიშნავია პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა, კორპორაციული დაზღვევა, ორგანიზაციის ღონისძიებები და წლიური მონაცემები, ბონუსებისა და პენსიების სქემები, შეფასების შესაბამისი დაწინაურების ციკლი, მადლობის წერილი, საჩუქრები და ჯილდოები. სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროში მოტივაციის ამაღლების მიზნით გამოიყენება მხოლოდ პრემია. კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტროში - რეგულარული პერსონალური მადლობის გამოცხადებით, ხელფასზე დანამატის გაცემითა და სხვადასხვა კულტურული ღონისძიებების მოწყობით. სასჯელაღსრულების, პრობაციისა და იურუდიული დახმარების საკითხთა სამინისტროში არსებობს ერთიანი (მაგ., კორპორატიული დაზღვევა) და ინდივიდუალური (მთლიანად დამოკიდებულია დეპარტამენტის ხელმძღვანელზე) სამოტივაციო სისტემა მოქმედებს. თანამშრომელთა ინიციატივების წახალისების მიზნით კი მოქმედებს „იდეის ყუთი“. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში კი - სოციალური პაკეტი (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011).

შრომითი კმაყოფილების გარშემო არსებული თეორიები ხსნიან ადამიანის მოტივაციას. მათ შორის აღსანიშნავია: აბრაამ მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია, ჰერცბერგის

ორფაქტორიანი (მოტივაცია-ჰიგიენა) თეორია, სამუშაოს კარიერისტული მოდელი (oshwiki.eu).

მასლოუს თანახმად, ადამიანს აქვს ხუთი ბაზისური მოთხოვნილება: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, აღიარების მოთხოვნილებები და თვითაქტუალიზაცია. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება მოიცავს წყლის, საკვებისა და თავშესაფრის, გადარჩენის მოთხოვნილებას. უსაფრთხოების დონე გულისხმობს დაცულობის, სტაბილურობის, შიმისგან გათავისუფლების მოთხოვნილებას. შემდეგი საფეხური მოიცავს მიკუთვნებულობის, ზრუნვის, თანამშრომლობისა და სიყვარულის საჭიროებას. ღირსების იერარქიაზე ჩნდება მოწონების აღიარებისა და პატივისცემის მოთხოვნილება, ხოლო თვითაქტუალიზაციის დონეზე ადამიანს აქვს საჭიროება ჩამოყალიბდეს იმად, რისი პოტენციალიც მას აქვს. ეს მოდელი ასახავს იერარქიულობას, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ დაბალი რანგის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ აქტიურდება მაღალი რანგის მოთხოვნილება. თუ აღნიშნულ თეორიას გადმოვიტანთ შრომით სფეროში, ადვილი იქნება განვსაზღვროთ პერსონალის შრომითი კმაყოფილების ხარისხი კონკრეტულ ორგანიზაციაში. შეგვიძლია დავადგინოთ, თუ რომელ იერარქიულ საფეხურზე იმყოფება დასაქმებული და რომელი მოთხოვნილება სჭარბობს მასში. მაგალითად, პერსონალის ანაზღაურებაზე ზრუნვა პასუხობს პირველ ბაზისურ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებას. უსაფრთხოების საფეხური ვლინდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას ჰყავს დაქირავებული დაცვის პერსონალი და როცა დასაქმებული ასეთ სამუშაო სივრცეში თავს გრძნობს დაცულად. მესამე საფეხურზე პერსონალი თავს გრძნობს ორგანიზაციის წევრად და უყალიბდება თანამშრომლებთან და ზედამხედველებთან პოზიტიური ურთიერთობა. შემდეგ დონეზე, დასაქმებული იწყებს ძებნას თუ რამდენად დაფასებული და აღიარებულია კოლეგების მიერ. საბოლოო, თვითაქტუალიზაციის, დონეზე კი მას უჩნდება მოთხოვნილება განვითარდეს პროფესიულად.

ზემოხსენებული საჭიროებების განსაზღვრა ეხმარება ადამიანური რესურსების მენეჯერს რომ დაადგინოს რა პოლიტიკა უნდა გატარდეს იმისათვის, რომ თანამშრომელმა მიაღწიოს

საბოლოო საფეხურს, თვითაქტუალიზაციას, რათა ის ორგანიზაციისთვის იყოს მაქსიმალურად პროდუქტიული და შემოქმედებითი. მაგალითად, თუ დადგინდა, რომ თანამშრომელს აქვს აღიარების მოთხოვნილება, მაშინ რეკომენდებულია, რომ მიეცეს საშუალება ჩართულ იყოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და დადებითი შედეგის შემთხვევაში წახალისებულ იქნას. ანდა თუ პერსონალს აქვს თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება, იგი უნდა დავატრენინგოთ, მივცეთ რთული და საპასუხისმგებლო სამუშაო და შევუქმნათ ისეთი პირობები, რომ მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი.

ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, შრომითი კმაყოფილება და უკმაყოფილება არ არის ერთი და იმავე კონტინუუმის ორი ურთიერთსაპირისპირო დაბოლოება, არამედ ორი ერთმანეთისგან განცალკევებული და დაუკავშირებელი ტერმინებია (oshwiki.eu). მან ამ მოდელში გამოყო ორი ფაქტორი: ჰიგიენური და მოტივატორი. ჰიგიენური ფაქტორებია: ინტერპერსონალური ურთიერთობები, ხელფასი, სუპერვიზია, კომპანიის პოლიტიკა, სამუშაოს უსაფრთხოება და სხვა ის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური პირობები, რომელშიც ადამიანი მუშაობს (Tan, S, 2013, p.18). ჰიგიენური მოთხოვნილების დაკმაყოფილება იმთავითვე არ გულისხმობს შრომითი კმაყოფილების მიღებას, მაგრამ მას შეუძლია შეამციროს უკმაყოფილება და უკეთეს შემთხვევაში აღმოფხვრას იგი. ჰიგიენური ფაქტორისგან განსხვავებით, რომელიც იწვევს ნეიტრალურ განწყობებს, მოტივატორულ ფაქტორებს შეუძლიათ შრომითი კმაყოფილების გაზრდა. ეს ფაქტორებია: მიღწევა, აღიარება, დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა, დაწინაურება (Chartered Management School, p.2, 2003).

ჰერცბერგი მნიშვნელოვან კორექციას აკეთებს და ამბობს, რომ ის ფაქტორები, რაც მასლოუს თეორიის მიხედვით შეიძლება ჩაითვალოს მოტივაციის მისაღწევ საკმარის კომპონენტებად, არის ნეიტრალური, არც შრომით კმაყოფილებას იწვევს და არც უკმაყოფილებას. თუ დავუკვირდებით, ჰიგიენური ფაქტორები შინაარსით გავს მოტივაციის გარეგან კომპონენტს (სამუშაო პირობები, ხელფასი, უსაფრთხოება),

მოტივატორული კი შინაგანს (შინაარსობრივი კომპონენტი: უნარების განვითარება, მიღწევა). როგორც ჩანს, ჰერცბერგი შრომით კმაყოფილებას იმიტომ უკავშირებს სამუშაოს შინაგან კომპონენტს, რომ აქ ჩნდება თვითრეალიზაციის ფართო შესაძლებლობები. თანამშრომლისთვის იმგვარი დავალებების მიცემით, რომელიც გაზრდის პასუხისმგებლობას, მისცემს მათ მეტ ავტონომიასა და აღიარების შესაძლებლობას, ადამიანს უჩნდება თვითრეალიზაციის განცდა, რომ მან თავისი წვლილი შეიტანა საქმეში და ის დაფასდა დროული უკუკავშირის შედეგად, რაც ქმნის მოტივაციის ერთგვარ „ტრამპლინს“. ჰიგიენური, ანუ გარეგანი ფაქტორების შემთხვევაში კი პერსონალის პირადი წვლილი ორგანიზაციაში არის მიზეზური და ვლინდება მხოლოდ კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში. ხოლო ადმინისტრაციულ პოლიტიკაში, მართვის სტილსა და ანაზღაურებაში მისი წვლილი არის მინიმალური. გამონაკლისი შემთხვევაა როცა ის მაღალი რანგის წარმომადგენელია და აქვს პოლიტიკის ცვლილების ბერკეტი, შესაბამისად - ვინმესთვის ანაზღაურების მომატების საშუალებაც.

სამუშაოს კარიერისტული მოდელის თანახმად, შრომითი კმაყოფილება ჩნდება მაშინ, როდესაც სამუშაო გარემო ახალისებს შინაგან მოტივაციურ თავისებურებებს: უნარების მრავალფეროვნება, ამოცანის იდენტურობა, ამოცანის მნიშვნელოვნობა, ავტონომია და უკუკავშირი. ეს თავისებურებები გარდაიქმნება სამ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში: პირველი სამი კონვერტირდება სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმაში, ავტონომია - შედეგების პასუხისმგებლობაში და უკუკავშირი - შედეგების ცოდნაში. ამას კი საბოლოოდ მივყავართ მაღალი შინაგანი სამუშაოს მოტივაციამდე, მაღალ ხარისხიანი სამუშაოს შესრულებაზე, დაბალ აბსენტიზმამდე, დაბალი კადრების დენადობის მაჩვენებლამდე და მათ შორის, მაღალ შრომით კმაყოფილებამდე. პირველი თავისებურების, უნარების მრავალფეროვნების, კვლევა მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც რუტინული სამუშაოს შესრულება უფრო მოსაწყენი უნდა იყოს, ვიდრე ისეთი სამუშაოსი, რომელიც მოითხოვს სხვადასხვა უნარ-ჩვევებისა და ნიჭის რეალიზაციას. და შესაძლებელია, რომ პერსონალმა თავი უფრო მნიშვნელოვნად იგრძნოს, როცა რამდენიმე უნარ-ჩვევის რეალიზაცია უწევს სამუშაო გარემოში, ვიდრე მხოლოდ ერთის. ამოცანასთან

იდენტურობა გულისხმობს თუ რამდენად არის ჩართული პერსონალი საქმეში, სამუშაოს კონკრეტულ ნაწილზე პასუხისმგებელი თუ მთლიანად სამუშაოზე. ეს მას ანიჭებს აღქმას საკუთარი ძალების შესახებ. თუ რა შეუძლია მას, მისი პოტენციური რამდენი საქმის გაკეთების საშუალებას აძლევს. ამოცანის მნიშვნელოვნება გულისხმობს როცა პერსონალი ასრულებს ისეთ საქმეს, რომელიც სხვის ცხოვრებას აუმჯობესებს. ეს კი ის განცდაა, რომელიც ადამიანს თავს აგრძნობინებს ღირებულად. ავტონომიის შემთხვევაში პერსონალს ენიჭება თავისუფლება, დამოუკიდებლობა, რომ თავად განსაზღვროს პროცედურები და გადაწყვეტილებები. აქცენტი პერსონალის საკუთარ ძალისხმევაზე, ინიციატივაზე, გადაწყვეტილებებზეა და არა მენეჯერის ინსტრუქციებზე. უკუკავშირის დროს პერსონალი იღებს ცოდნას შედეგების შესახებ. ეს არის ნათელი, სპეციფიკური, დეტალური, ქმედითი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა შეასრულა. იცის რა ქმედითი ნაბიჯები უნდა გადადგას, რომ უფრო პროდუქტიული გახდეს.

#### **ცნების ოპერაციონალიზაცია:**

**შრომითი კმაყოფილება** - რესპოდენტის მიერ აღნიშნული პასუხი შემდეგი ფორმულირებით: „სტრესი შემცირდა და მივიღე შრომითი კმაყოფილება“, „სტრესი აღმოიფხვრა და მივიღე შრომითი კმაყოფილება“, „შრომითი კმაყოფილება გაიზარდა“. სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსი (JDI)<sup>2</sup> - სამუშაოს ბუნება, ანაზღაურება და სარგებელი, ზედამხედველებისადმი დამოკიდებულება, თანამშრომლებთან ურთიერთობა და დაწინაურების შესაძლებლობა.

---

<sup>2</sup> <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/A-Measure-of-Job-Satisfaction1.pdf>

## სტრესის მენეჯმენტი, შრომითი კმაყოფილება და საქართველოს საჯარო სექტორი: 2003-2019წწ.

პოლიტიკური გარემო, კანონმდებლობა და მათი ცვლილება უშუალოდ ახდენს გავლენას საჯარო სექტორში დასაქმებულ პერსონალზე. პოლიტიკური გარემო ასახავს იმას, თუ რამდენად თავისუფალია საჯარო სექტორი პოლიტიკური ზეწოლისგან. ხოლო კანონმდებლობის ერთგვარობა გვიჩვენებს, თუ რამდენად აქვს შესაძლებლობა რიგით მოხელეს იყოს მოქნილი საქმის წარმოების პროცესში. ვინაიდან კვლევის სუბიექტია საქართველოს საჯარო სექტორში მომუშავე პერსონალი, ამიტომ არსებითად მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორის იმ ქართული რეალობის თავისებურებების მიმოხილვა, სადაც ეს პერსონალი ასრულებს თავის სამსახურეობრივ მოვალეობას. ამის ცოდნა საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ, თუ რა გარემოში უწევდათ და უწევთ ქართველ საჯარო მოხელეებს მუშაობა. და ასევე დავადგინოთ როგორი ფონი არსებობს - სტრესული თუ ანტისტრესული - შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.

### პოლიტიკური გარემოს ანალიზი

შრომით სფეროში სტრესთან მართვის საკითხი ეხება უშუალოდ ადამიანური რესურსების მართვის ინსტიტუტს. საქართველოს საჯარო სექტორში ამ ინსტიტუტის გამოჩენის ადრეული ნიშნები ჩნდება ჯერ კიდევ მეთერთმეტე საუკუნეში. ამ პერიოდში საქართველოს მეფის, დავით აღმაშენებლის, მიერ გატარებული რეფორმის შედეგად, საჯარო თანამდებობებზე მოხელეები ინიშნებოდნენ არა გვარის, არამედ პირადი დამსახურებისა და ზნეობრივი მახასიათებლის მიხედვით. თუმცა, აქტიური ფორმით, აღნიშნული ინსტიტუტის ათვლის წერტილად უპრიანი იქნება მივიჩნიოთ 2003 წლის

„ვარდების რევოლუციის“ შემდგომი პერიოდი, როდესაც საფუძველი ჩაეყარა კორუფციის აღმოფხვრას.

საქართველოს იმდროინდელი პოლიტიკური ხელისუფლების ცვლილებამ მოიტანა ძირეული რეფორმები სხვადასხვა სფეროში. ეს ცვლილებები გამოიხატა საპატრულო პოლიციის შექმნით, საგადასახადო სამსახურის გაძლიერებით, საბაჟო სამსახურში წესრიგის დამყარებით, უწყვეტი ელექტროენერჯის მომარაგების უზრუნველყოფით, ბიზნესის დარეგულირებით, უმაღლეს სასწავლებლებში მისაღებ გამოცდებზე კორუფციის აღმოფხვრით, მუნიციპალური მომსახურების დეცენტრალიზებითა და მათ შორის საჯარო და სამოქალაქო რეესტრების ამუშავებით (კორუფციასთან ბრძოლა საჯარო სამსახურებში, გვ. 62).

საჯარო სექტორში, ვარდების რევოლუციამდე, უმთავრესი პრობლემა იყო კორუფციის საკითხი. არ არსებობდა ერთიანი სივრცე, სადაც მოქალაქე აიღებდა მისთვის საჭირო ყველა ოფიციალურ დოკუმენტს და ამიტომ მას უწევდა სხვადასხვა დაწესებულებაში გადამისამართება, საათობით რიგში დგომა და პასუხისთვის თვეობით ლოდინი. ეს ქმნიდა შესაძლებლობას, რომ საქმის დასაჩქარებლად ქრთამი გადაეხადათ საჯარო მოხელეებისთვის. თავად მიმღებისთვის - საჯარო მოხელისთვის - ქრთამის მიცემის ფაქტი იყო კომფორტული, ვინაიდან ამას ხელს უწყობდა შექმნილი ვითარება - ხისტი ბიუროკრატია და საათობით რიგში მდგომი მოქალაქეების მომსახურება, გაუმართავი საკანონმდებლო ბაზა და მოქალაქეების დამოკიდებულებაც. მართალია, 2004 წლის კვლევის მიხედვით, გამოკითხულთათვის მიუღებელი იყო მოხელეთა მექრთამეობა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ისინი მაღლიერებას გამოხატავდნენ საჯარო რეესტრის თანამშრომლებისადმი მათთვის ქონების დარეგისტრირებისთვის (კორუფციასთან ბრძოლა საჯარო სამსახურებში, გვ. 64). მოქალაქეთა ამგვარი დამოკიდებულება ხელს უწყობდა საჯარო მოხელეების აღქმას, რომ მათი საქციელი ზნეობრივად გამართლებულია. ვარდების რევოლუციის შემდგომ კი შესაძლებლობა გაჩნდა რომ შემსუბუქებულიყო ბიუროკრატიასთან ურთიერთობისას გამოწვეული სტრესი.

მოქალაქეებს შესაძლებლობა გაუჩნდათ, რომ სახლიდან გაუსვლელად მიეღოთ ზოგიერთი მომსახურება.

ასევე აღსანიშნავია, რომ ნათესაური კავშირების მქონე საქართველოს ტიპის ქვეყანაში კორუფციის კვალდაკვალ აქტუალური იყო ნეპოტიზმის თემა. საუბარი ზედმეტი იყო ობიექტური კონკურსის ჩატარებაზე, ვინაიდან თანამდებობებზე პერსონალი ინიშნებოდა არა დამსახურების, არამედ ნაცნობობის მიხედვით. ეს ფაქტი მიუთითებს იმაზე, რომ ყველანაირი პირობა იყო უზრუნველყოფილი იმისათვის, რომ საჯარო მოხელეებს გასჩენოდათ უსამართლობის განცდა და დემოტივაცია საქმის შესრულებისას. როგორც დინარა საფირა აღნიშნავს, ფავორიტიზმსა და ნეპოტიზმს ორგანიზაციაში თან სდევს შემდეგი შედეგები: პერსონალის დემოტივაცია, პერსონალის აპათია, თვითრწმენისა და შესაძლებლობების დაკარგვა, სოციალური გარიყულობა - შეგრძნება, რომ ორგანიზაციაში არავის სჭირდება, დაკავებულ პოზიციაზე ჩამოქვეითების მუდმივი შიში (Safina, D. 2015, p.632).

მართალია ვარდების რევოლუციის შემდგომ გატარებული რეფორმების შედეგად გამკაცრდა დისციპლინა, გაიზარდა პასუხისმგებლობის გრძნობა, გაჩნდა მეტი გამჭვირვალობა, „დედლაინების“ დაცვა გახდა აუცილებელი, გაიზარდა სამუშაოს მოცულობა, მოთხოვნები და კონტროლის მექანიზმები და ეს ყველაფერი შესაძლოა იყო სტრესული, თუმცა სხვა ფაქტორები აღმოჩნდა უფრო მეტად მაკომპენსირებელი. მაგალითად, იმავე რეფორმების შედეგად, ანტი-სტრესული შედეგებიდან აღსანიშნავია, რომ საჯარო სექტორში გაიზარდა ხელფასები, დაფასდა პროფესიონალიზმი, საჯარო მოხელეები უფრო იშვიათად ხდებოდნენ დისკრიმინაციის მსხვერპლნი, შემცირდა პატრონაჟის შემთხვევები, დაწინაურებისთვის გადამწყვეტი გახდა დამსახურება და არა ნაცნობობა, გაიზარდა საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაცია.

აღსანიშნავია, რომ იმ პერიოდში საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში მუსირებდა მოხელეთა დაქირავების ორი შესაძლო მოდელი: კარიერული (career service) და დასაქმებასა და კონტრაქტზე დაფუძნებული (contractual service) მოდელები. პირველი

მოდელი გულისხმობდა პროფესიონალი საჯარო მოხელეების „გამოზრდასა და სამინისტროებისთვის საჯარო მოხელეების კონტრაქტების საფუძველზე აყვანის კონტროლის შესაძლებლობის დატოვებას. ხოლო მეორე მოდელს, რომლის ინიციატორიც იყო იმდროინდელი მინისტრი კახა ბენდუქიძე, საფუძვლად ედებოდა „ახალი საჯარო მენეჯმენტის“ პრინციპები (აბაშიძე, 2016, გვ.115). ამ მოდელის თანახმად, თითოეულ სამინისტროს დამოუკიდებლად უნდა გადაეწყვიტა საკადრო საკითხები, აუცილებელი იყო სახელმწიფოს გარკვეული ფუნქციების პრივატიზება და თანამშრომლების კონტრაქტის საფუძველზე აყვანა (აბაშიძე, 2016, გვ.115). საბოლოოდ, არჩევანი შეჩერდა ამ უკანასკნელზე, რაც, როგორც ანგარიშში ვკითხულობთ, მოიაზრებდა საჯარო სამსახურში კონკურენციისა და შეჯიბრებითობის ელემენტის შეტანას (აბაშიძე, 2016, გვ.115). კუპერის თანახმად, კი სამუშაო გარემოში სწრაფ ცვლილებებსა და სამუშაო ძალის დარეგულირებას გლობალიზაციითა და შეჯიბრებითობით აქვს პოტენციალი, რომ გაზარდოს სტრესი სამუშაო ადგილას (stress at work, p.31). შესაბამისად, ვვარაუდობთ, რომ გარკვეულწილად ამ მოდელმა ხელი შეუწყო საჯარო სექტორში სტრესული კლიმატის შექმნას.

2012 წელს საპარლამენტო არჩევნები მოიგო და „ერთიანი ნაციონალური მოძრაობა“ დაამარცხა კოალიცია ქართული ოცნება - დემოკრატიულმა საქართველომ“. 2013 წელს საპრეზიდენტო არჩევნებში იმარჯვებს კოალიციის მიერ წარდგენილი საპრეზიდენტო კანდიდატი გიორგი მარგველაშვილი. ხოლო 2016 წელს საპარლამენტო არჩევნებში „ქართულმა ოცნებამ“ დამოუკიდებლად მიიღო მონაწილეობა და მოიპოვა საკონსტიტუციო უმრავლესობა. ხელისუფლების ცვლილება აისახა საჯარო სექტორის სპეციფიკის ცვლილებაზეც. კერძოდ, ჩნდება ახალი საჯარო მენეჯმენტის ნეო-ვებერიანული მოდელით ჩანაცვლების მცდელობები. ამის გამოვლინება იყო სახელმწიფოს გაძლიერება, ახალი უწყებების გაჩენით ბიუროკრატის ზრდა, მარეგულირებელი ინიციატივები (აბაშიძე, 2016, გვ.144). ხელისუფლებაში მოსული პარტიის დამფუძნებლის, ბიზნესმენის, არსებობამ კი განაპირობა მოქალაქეებისა და კერძო ბიზნესის უფლებებსა და ინტერესების დაცვაზე აქცენტი.

თუ შევადარებთ ნაციონალური მოძრაობისა და ქართული ოცნების სახელისუფლებო ცვლილებების ფონზე საჯარო სექტორის კლიმატს, მივიღებთ შემდეგ სურათს: თუ ნაციონალი მოძრაობის მმართველობის პერიოდში ფოკუსი იყო სახელმწიფოს ინტერვენციაზე, ბიუროკრატის შემცირებასა და სერვისების სახელმწიფოდან კერძო სექტორისთვის გადაცემაზე, ქართული ოცნების მმართველობის პერიოდში ვიღებთ საპირისპირო სურათს. იზრდება ბიუროკრატული სტრუქტურები და ამის მაგალითია საუბარი მთის სამინისტროს შექმნის აუცილებლობაზე, შსს-ს დაშლა ორ უწყებად, შრომის ინსპექციის შემოღება და ა.შ. ასევე შეინიშნება პრეცედენტი, ე.წ. spoils system, იგივე პატრონაჟული სისტემა, რომლის თანახმადაც, არჩევნების შემდეგ თანამდებობებს იღებენ პირები, რომლებმაც არჩევნებში პარტიის ერთგულებით გამოიჩინეს თავი (აბაშიძე, 2016, გვ.146).

2012 წლის არჩევნებამდე და მის შემდეგ საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების ანალიზს გვთავაზობს ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (ჩარკვიანი, 2016). სტატის თანახმად, 2012 წლამდე საჯარო სექტორში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის ცენტრალიზებული. მაშინ, როცა 2012 წლის შემდგომ ეს პროცესი იღებს დეცენტრალიზაციის ტენდენციებს. 2012 წლამდე საჯარო სექტორში მერიტოკრატული პრინციპებისა და პლურალიზმის სიმწირე შეინიშნებოდა და ამასთანავე, საჯარო მოხელე განიხილებოდა როგორც შემსრულებელი რგოლი, რასაც მოწმობს ერთ-ერთი რესპოდენტის კომენტარი: „ჩემმა ქვემდგომმა უნდა შეასრულოს დავალება, რომელიც მოცემული არის და მგონი ამას არავითარი განხილვა არ სჭირდება და მათ შორის მეც რომ დავალებს ვიღაც ზემდგომი, რა პრინციპებიც არ უნდა იყოს, დავალება უნდა შესრულდეს“ (ჩარკვიანი, 2016). 2012 წლის შემდგომ, ცვლილება ჩნდება განწყობებში. ერთ-ერთი რესპოდენტი აღნიშნავს: „თანამშრომლები მიეჩვივნენ, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ზემოდან ქვემოთ და ამას მხოლოდ ერთი ადამიანი წყვეტდა, ამან კი ფატალური შედეგი აჩვენა მათი შემდგომი განვითარებისთვის. მათ დაკარგეს კრეატივი და გადაწყვეტილების მიღების უნარი. ისინი ელოდებიან დავალებას, აღარ ცდილობენ რომ სხვა გამოსავალი იპოვონ. ეს კი პრობლემურია შედეგების მისაღწევად“ (ჩარკვიანი, 2016).

ცენტრალიზაციის შემცირების გამოხატულება იყო ის ფაქტი, რომ ზოგიერთი გადაწყვეტილება სამინისტროს შიგნით არა მინისტრის, არამედ დეპარტამენტებისა და სამსახურების ხელმძღვანელების მიერ მიიღება. საინტერესოა, რომ საჯარო მოხელეები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩაურევლობის მიზეზად ხშირად ასახელებენ იერარქიასა და სუბორდინაციას.

საჯარო სამსახურის დეცენტრალიზებული ადმინისტრაციის მოდელის შემოტანის რისკ-ფაქტორთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ განვითარებადი ქვეყნისათვის ეს მოდელი განსაკუთრებით სარისკოა, თუ არ არსებობს ამ ორგანოების საქმიანობის ეფექტური კონტროლისა და შეფასების სისტემა, საკმაოდ დაბალ დონეზე ანგარიშვალდებულებისა და კოორდინაციის სისტემა და არ არსებობს მექანიზმები შიდაუწყებრივი და უწყებათაშორისი კოორდინაციისათვის როგორც ვერტიკალურ, ასევე ჰორიზონტალურ დონეზე (დოლიძე, 2019, გვ. 14). ნეო-ვებერიანული მოდელის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ჯერ უნდა შეიქმნას ქმედითი და ეფექტიანი სახელმწიფო ინსტიტუტები, ხელისუფლების შტოების ურთიერთშეკავებისა და გაწონასწორობის გამართული სისტემა და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება იმ პრინციპებზე ფიქრი, რაც ახალმა საჯარო მენეჯმენტმა მოიტანა (აბაშიძე, 2016, გვ. 36).

ასევე, ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის თანახმად, 2017 წელს საქართველოს პრემიერ მინისტრმა მამუკა ბახტაძემ წარადგინა სამთავრობო პროგრამა სახელწოდებით „თავისუფლება, სწრაფი განვითარება, კეთილდღეობა“. აღნიშნული პროგრამა გულისხმობს მცირე მთავრობის კონცეფციას და სამთავრობო უწყებების გაერთიანება/ოპტიმიზაციის ფონზე ბიუროკრატიაზე გაწეული ხარჯების მაქსიმალურად შეზღუდვას. დაანონსდა საქართველოს სამინისტროების რიცხვის შემცირება. რეფორმის შედეგად, ეკონომიკის სამინისტროს შეუერთდა ენერჯეტიკის სამინისტრო და გარემოს დაცვის სამინისტროს - ბუნებრივი რესურსების ნაწილი, კულტურის სამინისტროს შეუერთდა სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს ნაწილი, გარემოს დაცვის სამინისტრო სოფლის მეურნეობის სამინისტროში გაერთიანდა, სპორტისა და

ახალგაზრდობის ნაწილი განათლების სამინისტროში შევიდა, საგარეო საქმეთა სამინისტროს კი ევროატლანტიკურ უწყებებში ინტეგრაციის სამინისტრო შეუერთდა (სამინისტროების ოპტიმიზაციის შედეგები, 2018). აღნიშნული სტრუქტურული ცვლილებები დაიწყო 2017 წლის დეკემბერს და სამინისტროების რიცხვი 18-დან შემცირდა 14-მდე. ამთავითვე უნდა ვივარაუდოთ, რომ საშტატო რიცხოვნების შემცირების რეფორმა იქნებოდა სტრესული იმ საჯარო მოხელეებისთვის, რომლებსაც მოუწიათ ამ რეფორმის შედეგად სამინისტრო აპარატების დატოვება. ხოლო იმ საჯარო მოხელეებს, რომლებმაც შეინარჩუნეს ადგილები, დარჩებოდათ განცდა, რომ მორიგი მსგავსი რეფორმის შედეგად ისინი გაიზიარებენ სამსახურიდან გაშვებული კოლეგების ბედს.

## საჯარო სამსახურის შესახებ კანონმდებლობისა და არსებული რეალობის მიმოხილვა

საჯარო სამსახურის მიერ მომზადებულ „საჯარო სამსახურის შესახებ და „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონებში განხორციელებული ცვლილებების ანგარიშში ვკითხულობთ, რომ „2004 წელს კანონის ცვლილებით, სახელმწიფო მოსამსახურეს მიეცა სხვა ანაზღაურებადი საქმიანობის უფლება კანონმდებლობის შეზღუდვების გათვალისწინებით“ (2013, გვ.2). სხვა ანაზღაურებადი საქმიანობის უფლების მინიჭება საჯარო მოხელისთვის არის მოტივაციური ფაქტორი, მაგრამ მოტივაციის დონე იმაზე დაბალია, თუ რამდენად მკაცრია საკანონმდებლო შეზღუდვები. რაც შეეხება ანაზღაურებას, 2005 წლის ცვლილებით, განისაზღვრა, რომ „ხელფასი მოიცავს თანამდებობრივ სარგოს და პრემიას“ (2013, გვ.3). დადგენილი პროცენტული დანამატები გაუქმდა და დანამატები განისაზღვრა მხოლოდ შრომის ანაზღაურების ფონდში წარმოქმნილი ეკონომიის ფარგლებში“. დანამატების გაუქმება კი საჯარო მოხელეთათვის ერთგვარად არასამოტივაციო ფაქტორია. სტაჟის მიხედვით დამატებითი შვებულების მიცემის წესის გაუქმებაც ასევე იყო არასამოტივაციო იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც წლებია მსახურობენ საჯარო სექტორში, განსხვავებით დამწყები საჯარო მოხელეებისგან. 2006 წლის ცვლილებით, „განისაზღვრა ორსულობისა და მშობიარობის გამო შვებულების, დახმარებისა და კომპენსაციის მიცემის წესი“ (2013, გვ.4), რაც შეიძლება ჩაითვალოს მდებარეობითი სქესის საჯარო მოხელის შრომითი კმაყოფილების უზრუნველყოფის ეფექტურ და საჭირო მცდელობად. თუმცა, ამავე წლის ცვლილებით „დადგინდა, რომ სამსახურში შესვლისას და შემდგომ ყოველწლიურად საჯარო მოსამსახურე ფინანსთა სამინისტროს შესაბამის სამსახურს წარუდგენს თავისი და ოჯახის წევრების ქონებრივი მდგომარეობის ამსახველ დეკლარაციას“ (2013, გვ.4). რისი შევსებაც საჯარო მოხელეების მხრიდან მოითხოვს დროს, ყურადღებასა და ინფორმაციის შეუცდომლად ასახვას.

საჯარო მოხელეზე ზრუნვის მცდელობად შეიძლება ჩაითვალოს 2007 წლის ცვლილება, რომლის მიხედვითაც, იმ საჯარო მოხელეს, რომელიც „სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებისას თავდასხმის შედეგად მიიღებდა სხეულის დაზიანებას, რის შედეგადაც, ცნობილ იქნებოდა როგორც შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირი და დასახიჩრებული, ეძლეოდა ერთჯერადი დახმარება არა უმეტეს 5000 ლარისა“ (2013, გვ.5). ასევე 2008 წლის ცვლილებაში აღნიშნულია, რომ „ორსულობის პერიოდში ჩატარებული სამედიცინო გამოკვლევების გამო გაცდენილი სამუშაო საათები საჯარო მოხელეს ეთვლება საპატიოდ გამოკვლევების ჩატარების დამადასტურებელი დოკუმენტაციის წარდგენის შემთხვევაში და მას უნარჩუნდება ხელფასი“ (2013, გვ.6).

2011 წლის საკანონმდებლო ცვლილების თანახმად, საჯარო სამსახურის ბიუროს ადმინისტრირებულ ვებ-გვერდზე შეიქმნა პლატფორმა ე.წ. hr.gov.ge, სადაც საჯარო სამსახურის ბიურო ათავსებდა ინფორმაციას ვაკანტური პოზიციის თაობაზე (2013, გვ.9). აღნიშნული ცვლილება მოქალაქეებისთვის იყო შესაძლებლობა, რომ მარტივად მოეძიათ ინფორმაცია და სახლიდან გაუსვლელად შეეცნოთ განაცხადი ელექტრონული ფორმით, რითითაც დაზოგავდნენ დროსა და ენერგიას. ვაკანტურ პოზიციებზე კონკურსის გამოცხადება გახდა სავალდებულო.

2012 წელს ცვლილებით გამკაცრდა საჯარო მოხელეთა კონტროლი. პირებმა საჯარო სამსახურში მიღებისას უნდა წარადგინონ „ნარკოლოგიური მომსახურების მიმწოდებელი ან შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე დაწესებულების მიერ გაცემული ცნობა, რომლითაც დასტურდება საქართველოში სპეციალურ სპეციალურ კონტროლს დაქვემდებარებულ ნივთიერებათა პირველ და მეორე სიაში შეტანილი ნივთიერებების მიმართ დამოკიდებულების ნიშნებისა და ამ ნივთიერებათა ექიმის დანიშნულების გარეშე მოხმარების ფაქტის არარსებობა“ (2013, გვ.10).

2012 წელს მოიხსნა შეზღუდვა, რომლის მიხედვითაც, „უფრო მაღალ თანამდებობაზე შეიძლება წამოყენებულ იქნეს მხოლოდ ის მოხელე, რომელიც დაკავებულ თანამდებობაზე მსახურობს სულ მცირე 6 თვე“ (2013, გვ.12). აღნიშნული ცვლილება იმ საჯარო

მოხელეთათვის, რომლებსაც არ უმსახურიათ სულ მცირე 6 თვე, მოტივაციურია. მაგრამ არამოტივაციური და უსამართლობის განცდის მქონე შეიძლება იყოს იმ საჯარო მოხელეთათვის, რომლებიც წლებია მუშაობენ საჯარო სექტორში და არ/ვერ წინაურდებიან.

რაც შეეხება კანონს „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ ცვლილებებს, 2004 წელს „აიკრძალა თანამდებობის პირის ზედამხედველობის ქვეშ არსებულ თანამდებობაზე ახლო ნათესავის დანიშვნა, კონკურსის წესით დანიშვნის გარდა“ (2013, გვ.13). ეს ცვლილება ნეპოტიზმის წინააღმდეგ გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო. 2005 წელს კი დადგინდა, რომ „დეკლარაციის ასლის მისაღებად საჭიროა კანონით დადგენილი საფასურის გადახდა“ (2013, გვ.14), რამაც საჯარო მოხელეებში უკმაყოფილება გამოიწვია. 2008 წლის ცვლილებით, „დადგენილ ვადაში დეკლარაციის წარუდგენლობა გამოიწვევს პირის დაჯარიმებას 1000 ლარის ოდენობით“ (2013, გვ.15), რაც მიუთითებს კანონის მეტად გამკაცრებაზე. 2009 წლის ცვლილებით (2013, გვ.16), კანონის გარკვეული ნორმები (კორუფცია, ინტერესთა შეუთავსებლობა, საჩუქარი), რომლებიც მხოლოდ თანამდებობის პირებს ეხებოდა, საჯარო მოსამსახურეებზეც გავრცელდა. შემოღებულ იქნა მამხილებელთა დაცვის ინსტიტუტი.

არასამთავრობო ორგანიზაცია საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო ანალიზებს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის ახალ, 2017 წლის რეგულაციას. ამ ანალიზის რამდენიმე ასპექტს განვიხილავ შრომითი კმაყოფილების ჭრილში.

მაგალითად, ახალი რეგულაციაში აღნიშნულია, რომ თანამდებობაზე დროებითი შემცვლელებისა და დროებითი მოვალეობის შემსრულებლების ცნებები აღარ არსებობს და ამ მოვალეობას ასრულებს რეზერვში მყოფი პირი ან რომელიმე მოხელე. ზემოხსენებული არასამთავრობო ორგანიზაციის ანალიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ დროებითი მოვალეობის შემსრულებლის მანკიერი ინსტიტუტის გარდაქმნა მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია, ვინაიდან წლების განმავლობაში პრაქტიკაში სწორედ ეს რეგულაცია ქმნიდა საჯარო სამსახურში პროტექციონიზმს და კონკურსის გვერდის ავლით მოხელის

თანამდებობაზე დანიშვნის საფუძველს (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.11). უდავოა, რომ ხსენებული მანკიერი მიდგომა გამოიწვევდა უსამართლობის შეგრძნებას იმ საჯარო მოხელეში, რომელიც უკვე მუშაობს პოსტზე და ხედავს, რომ კონკურსის გარეშე ადამიანს ნიშნავენ საჯარო მოხელედ. პროტექციონიზმით საჯარო მოხელის დასაქმება კოლეგებში ხელს უწყობს უსამართლობის შეგრძნების გარდა, ფრუსტრაციის შეგრძნებას. ფავორიტიზმი კი ერთ-ერთი სტრესის მნიშვნელოვანი წყაროა და ნეგატიურად უკავშირდება მომუშავეს შრომით კმაყოფილებას (Impact of organisational politics & favoritism on employees job satisfaction, pp.2-3, 2013).

ახალ რეგულაციამდე, კანონი იძლევა შესაძლებლობას, რომ პირი გამოსაცდელი ვადით თანამდებობაზე დაინიშნოს არა უმეტეს ექვსი თვე. ამ პერიოდში მოწმდება მოხელის პროფესიული ჩვევების, შესაძლებლობებისა და პირადი თვისებების შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობასთან. ახალი კანონის მიხედვით, კი, პირი მაქსიმუმ თორმეტთვიანი გამოსაცდელი ვადით ინიშნება საჯარო სამსახურში. ანალიტიკოსები აცხადებენ, რომ 12 თვიანი გამოსაცდელი ვადა კვალიფიციურ კადრს შეუმცირებს მოტივაციას დაიწყოს მუშაობა საჯარო სამსახურში და უფლებამოსილების პოლიტიკური მიზნებით გამოყენების რისკს ზრდის ზემდგომი თანამდებობის პირების მხრიდან (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.3).

რაც შეეხება საჯარო მოხელის დაწინაურებას, ძველი რეგულაციით აღნიშნულია, რომ უფრო მაღალ თანამდებობაზე მოხელის კანდიდატურის წამოყენება შეუძლია მის უშუალო ხელმძღვანელ პირს, თუ იგი სამსახურში მიღებულია კონკურსის წესით და დაკავებულ თანამდებობაზე მსახურობს ერთი წელი მაინც. ხოლო თუ თანამდებობა, რომელზეც უნდა დანიშნოს მოხელე დაწინაურებისას კონკურსს ექვემდებარება, მაშინ სავალდებულოა ატესტაცია. ერთ თანამდებობაზე რამდენიმე დასაწინაურებელი მოხელის წარდგენისას თანამდებობაზე ინიშნება ის მოხელე, რომელსაც ატესტაციის შედეგების მიხედვით უფრო მაღალი შეფასება აქვს. ახალი რეგულაციის თანახმად, კი, მოხელის დაწინაურება ხდება

ქვედა რანგიდან ზედა რანგში გადასვლისას ან იმავე რანგის დაბალი თანამდებობიდან მაღალ თანამდებობაზე გადანაცვლებისას. მოხელის დაწინაურება ხორციელდება შიდა კონკურსის საფუძველზე. ამრიგად, ახალი კანონის თანხმად, სამართლიანობას ესმევა ხაზი, იერარქიულობის პრინციპით დაწინაურებას, რაც გამორიცხავს მიკერძოებით დაწინაურების პრეცედენტებს (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015).

რაც შეეხება მოხელის წახალისებას, ძველი რეგულაცია მოიცავდა მადლობის გამოცხადებას, ერთდროულ ფულად ჯილდოს, ფასიანი საჩუქრით დაჯილდოებასა და თანამდებობრივი სარგოს თანრიგის ამაღლებას. ამგვარი წახალისების ფორმა ეფუძნება მოსამსახურის მიერ სამსახურეობრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისთვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისთვის, განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის მქონე დავალების შესრულებისთვის გაწეულ სამსახურს. ახალ რეგულაციაში კი ვკითხულობთ (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.15), რომ წახალისება ხდება მოხელის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების შედეგების შესაბამისად. ეს ბადაებს ეჭვს, რომ ახალ რეგულაციაში ტერმინ „კეთილსინდისიერის“ ამოღებითა და შედეგებზე აქცენტის გამახვილებით, შესაძლებელია გამართლებულ იქნას ყველანაირი ტიპის საშუალება, რომლითაც მოხელე მიაღწევს მიზანს. მათ შორის, არაკეთილსინდისიერიც, რაც შეიძლება იყოს საჯარო მოხელისთვის სტრესული. საინტერესოა, რომ გარდა თანამდებობრივი სარგოს თანრიგის ამაღლებისა, ერთდროული ფულადი ჯილდოს ნაცვლად წახალისების ფორმად შემოდის პრემია, რომელიც დღეს მოქმედი კანონდმებლობით წარმოადგენს შრომით გასამრჯელოს.

გარდა ზემოხსენებულისა, ნიშანდობლივია, რომ ძველი რეგულაცია ამკვიდრებს მოხელის ატესტაციას, ხოლო ახალი კანონი - მოხელის შეფასების სისტემას. მოხელის ატესტაცია გულისხმობს მისი პროფესიული ჩვევების, კვალიფიკაციის, შესაძლებლობისა და თვისებების დაკავებული (ან დასაკავებელი) თანამდებობისადმი წაყენებულ

მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასებას. ახალი კანონის თანახმად, ატესტაციის ნაცვლად შემოღებულია შეფასების სისტემა არა შესაბამისობის დადგენაზე, არამედ იმ მიზნით, რომ უზრუნველყოფილ იქნას მოხელის კარიერული განვითარება, პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება, წახალისებისა და ადეკვატური კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებათა დასადაგენად. აქცენტი გაკეთებულია ადამიანური რესურსების განვითარებაზე (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.15).

რაც შეეხება მოხელის პროფესიულ განვითარებას, წინამდებარე კანონით, სახელმწიფო მოსამსახურეს ხუთ წელიწადში ერთხელ თანამდებობრივი სარგოს შენარჩუნებით ეძლევა სასწავლო შვებულება სამ თვემდე ვადით კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით. ახალი კანონით კი, საჯარო დაწესებულება უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობას (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.16). ყოველი წლის დასაწყისში განისაზღვრება პროფესიული განვითარების საჭიროება შეფასების შედეგად. მოხელეს თავად აქვს უფლება, დამატებით, თავად განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისთვის აუცილებელი სასწავლო პროგრამის საჭიროება და დაწესებულებასთან შეთანხმებით მოითხოვოს სასწავლო შვებულება. სავალდებულო ხასიათის გახდა და უშუალოდ საჯარო სექტორი იღებს პასუხისმგებლობას თავის თავზე, რომ მოხელე პროფესიულად განვითარდეს.

შრომითი გასამრჯელო მოქმედი კანონის თანახმად, მოიცავს თანამდებობრივ სარგოს, პრემიასა და კანონით გათვალისწინებულ დანამატებს. ერთჯერადი პრემიის ოდენობაზე ერთგვარი ლიმიტია დაწესებული და განსაზღვრულია მისი გაცემის უფლებამოსილი პირები, ასევე გაცემის მიზნები, საფუძველი, შეზღუდულია გაცემის პერიოდულობა. მაგრამ ეს ყველაფერი არ არის განსაზღვრული დანამატებზე, რომლის დანიშვნაზეც გადაწყვეტილება წარმოადგენს სახელმწიფო დაწესებულების ხელმძღვანელის დისკრეციას. რაც შეეხება ახალ რეგულაციას, შრომითი გასამრჯელო მოიცავს მხოლოდ

სარგოსა და დანამატს, ხოლო პრემია ხდება წახალისების ერთ-ერთი ფორმა (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.17). სახელფასო დანამატი ეძლევა მოხელეს მისი კლასის გათვალისწინებით, ასევე თანამდებობის პირის დავალებით შესრულებული ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესაბამისად, განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო ფუნქციური დატვირთვის შესაბამისად და დამატებითი ფუნქციების დაკისრებისას, მათ შორის ღამის საათებში, დასვენების დღეებსა და მძიმე სამუშაო პირობებში მუშაობის გამო. პრემია კი წახალისების ფორმაა და დამოკიდებულია მოხელის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასების შედეგებზე. როგორც ჩანს, დანამატის არსი ახალი რეგულაციით არის უფრო მეტად გამოკვეთილი და დაზუსტებული.

სამსახურიდან გათავისუფლების საკითხი განისაზღვრება ისეთი საფუძვლებით, როგორცაა საკუთარი ინიციატივა, ხელშეკრულების ვადის გადასვლა, გათვალისწინებული დისციპლინური გადაცდომა, სამსახურებრივ მოვალეობათა დარღვევა და ა.შ. ახალი რეგულაცია შეიცავს მსგავს საფუძვლებს, თუმცა არის სიახლეებიც (საჯარო სამსახურის რეფორმის შეფასება: საკადრო პოლიტიკა ქონებრივი დეკლარაციები, 2015, გვ.19). მაგალითად, პირი აღარ თავისუფლდება სამსახურიდან არაკანონიერად გათავისუფლებული მოხელის სამსახურში აღდგენისას. გარდა ამისა, პირადი განცხადების საფუძველზე სამსახურიდან გათავისუფლების შემთხვევაში, განცხადების რეგისტრაციიდან თოთხმეტი სამუშაო დღის გასვლის შემდეგ მოხელეს უფლება აქვს მოითხოვოს განცხადების განუხილველად დატოვება. ასევე მოხელე თავისუფლდება თანამდებობიდან თუ მის მიერ შესრულებული სამუშაო ზედიზედ შეფასდა ორჯერ არადამაკმაყოფილებლად, ხოლო გამოსაცდელი ვადის განმავლობაში ორჯერ არადამაკმაყოფილებელი შეფასება თანამდებობიდან გათავისუფლებისთვის საკმარისია, მიუხედავად იმისა, აღნიშნული შეფასება მიღებული თუ არა ზედიზედ.

## საჯარო სექტორში სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების ანალიზი

### საქართველოს საჯარო სექტორში საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულებების ანალიზი სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების ჭრილში

ინტერვიუს მონაცემების დამუშავების შედეგად, გამოიკვეთა, რომ: რესპოდენტთა უმეტესობა სამუშაოს მიღმა არსებული ფაქტორებიდან შრომითი სტრესის მაპროვოცირებლად რიგითობისდა მიხედვით ასახელებს ფულის გაუფასურებას, სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის გაუმართაობას, საცხოვრებელ ადგილსა და უსამართლო ანაზღაურებას.

დადგინდა, რომ რესპოდენტთა უმეტესობა უფრო ფრთხილი აღმოჩნდა მაღალი ემოციური ინტელექტის მაჩვენებლის დაფიქსირებაში სხვა ადამიანების მართვასთან მიმართებაში და უფრო თამამი - საკუთარი თავის მართვის შეფასებისას. ამგვარი არაობიექტური შეფასების გამო გაბათილდა ის ზოგადი აღიარებული მოცემულობა, რომ თუ შეგიძლია საკუთარი თავის მართვა და საკუთარ თავში კონფლიქტის დარეგულირება, ეს უნდა შეგეძლოს სხვა ადამიანებთანაც. თუმცა, ის ფაქტი, რომ, რესპოდენტთა უმრავლესობისთვის სტრესის წყარო ნაკლებად გამხდარა სამუშაოს სოციალური სივრცე, მიუთითებს კოლეგებთან ურთიერთობისა და კონფლიქტების პრევენცია/დარეგულირების მხრივ მაღალი ემოციური ინტელექტის მაჩვენებელზე და ადასტურებს რესპოდენტთა თვითკრიტიკულ შეფასებას. აქვე აღსანიშნავია, რომ უმეტეს შემთხვევაში რესპოდენტებს კონფლიქტი არა თანამშრომლებთან, არამედ უშუალოდ იმ მოქალაქეებთან ჰქონდათ, რომელთაც აწვდიდნენ სერვისს. რესპოდენტთა შედარებით მცირე რაოდენობისთვის სტრესული აღმოჩნდა სამუშაო სივრცეში ჯგუფური კავშირების არქონა, განცდა, რომ მათი არ ესმით და გარიყულობის შეგრძნება.

სტრესის მართვისა და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების შეფასებისას რესპოდენტების უმრავლესობა გამოთქვამს უკმაყოფილებას,

რომ ზედამხედველობა საერთოდ არ ახორციელებს ღონისძიებებს. იმ რესპოდენტთა ნაწილში, რომელთაც ჩაუტარდათ ღონისძიებები, შეინიშნება კავშირი სტრესის შემცირებასა და შრომითი კმაყოფილების გაზრდას შორის. თუმცა არის შემთხვევებიც, როდესაც მხოლოდ სტრესი მცირდება და არ დგება შრომითი კმაყოფილება. ამ მხრივ, თავად რესპოდენტები მიზეზად ასახელებენ ზედამხედველობის მხრიდან არაეფექტურ პოლიტიკასა და მეთოდების არ ცოდნას. რესპოდენტი სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოდან აღნიშნულ პროცესში ნაკლოვანებების მიზეზად ასახელებს როგორც თანამშრომლების, ისე ზედამხედველებს შორის კომუნიკაციის მიმართულებით ორმხრივი მზაობის არ ქონას. ერთი მხრივ, თანამშრომლები არიან დემოტივირებულები, რომ მათ ვერ გაუგებენ და, მეორე მხრივ, ზედამხედველობა არ ინტერესდება იმით, რომ მოუსმინოს თანამშრომელს. ასევე ზედამხედველებისადმი კრიტიკა მდგომარეობს „თანამშრომლების სათანადოდ არ დაფასებაში“ და რომ „არ არის გათვალისწინებული დასაქმებულის მოთხოვნილებები“. რესპოდენტის მიერვე აქცენტი დაფასებასა და მოთხოვნილებებზე ნათლად ასახავს მის გაცნობიერებულ პასუხს თუ რითი უნდა იყოს უზრუნველყოფილი რომ მიიღოს შრომითი კმაყოფილება. ასევე გამოკვეთავს ზედამხედველისა და დაქვემდებარებულის აქტიური კომუნიკაციის საჭიროებას. გარდა ამისა, სტრესის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად გამოკვეთავს საჯარო მოხელეთა მოთხოვნილებებისა და საჭიროებების როგორც როლის მნიშვნელობას, ასევე ამ კომპონენტის გათვალისწინების აუცილებლობას სტრატეგიული გეგმის განვითარებაში.

რესპოდენტებში სტრესის შემცირება და შრომითი კმაყოფილების გაზრდა ძირითადად უკავშირდება ისეთ ფაქტორს, როგორცაა კარიერული განვითარების შესაძლებლობის ზრდა. ასევე, მეტი დამოუკიდებლობის მინიჭება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, სამუშაოზე ფუნქციებისა და მოვალეობების გარკვევა, სამუშაოს დატვირთვის ხარისხის შემცირება, დამატებითი სამუშაოს შესრულების გაუქმება, ხისტი წესების მოქნილი წესებით შეცვლა, რუტინული სამუშაოს გამრავალფეროვნება, დამატებითი შრომითი ანაზღაურების გაჩენის შესაძლებლობის გაჩენა.

სამუშაოს ფიზიკური გარემოს სივრცეში მთავარ სტრესულ ფაქტორად გამოიკვეთა უფანჯრო სივრცე. ასევე კომპიუტერის გამოსხივება, ხმაური, ტემპერატურა, სამუშაოსთვის საჭირო ინვენტარის დეფიციტი, ცუდი განათება, გაუმართავი და მოუწესრიგებელი სველი სისტემა, ტენიანობა.

ჰერცბერგის თეორიის შესამოწმებლად, რომ ჰიგიენური ფაქტორები საკმარისი არ არის შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად და საჭიროა მოტივატორული ფაქტორების დაკმაყოფილება, მოხელეებს დაევალიათ აღენიშნათ ის ფაქტორები, რომლებიც იწვევენ სტრესს სამუშაო სივრცეში. ჩამოთვლილ სავარაუდო პასუხებში სამი მათგანი მიეკუთვნება ჰიგიენურ ფაქტორებს. ესენია: „ანაზღაურება“, „ფიზიკური საფრთხის შეგრძნება“, „თანამშრომლებთან უნდობლობა“. მოტივატორულ ფაქტორებს კი შემდეგი: „თანამშრომლების მიერ არ დაფასება, არ აღიარება“, „საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურად ვერ გამოვლენა“, „დაწინაურების უპერსპექტივობა“, „გადაწყვეტილების მიღებაში ჩაურევლობა“. მათ, ვინც დააფიქსირეს ჰიგიენური ფაქტორები, ჰერცბერგის თეორიულ ლოგიკაზე დაყრდნობით, სტრესის შემცირების მიზნით განხორციელებული ღონისძიებების გავლენის შედეგად უნდა დაეფიქსირებინათ შემდეგი პასუხები: „მხოლოდ შემცირდა სტრესი“ ან „არც სტრესი შემცირებულა და არც შრომითი კმაყოფილება მიმიღია“. ხოლო მათ, ვინც დააფიქსირეს მოტივატორული ფაქტორები, უნდა დაეფიქსირებინათ შემდეგი პასუხები: „სტრესი შემცირდა და მივიღე შრომითი კმაყოფილებაც“ ან „სტრესი აღმოიფხვრა და გაიზარდა შრომითი კმაყოფილება“. კვლევის შედეგად, რესპოდენტების მიერ როგორც ჰიგიენური, ისე მოტივატორული ფაქტორების აღნიშვნის შემთხვევაში, უმეტესწილად ფიქსირდებოდა შემდეგი პასუხები: „მხოლოდ შემცირდა სტრესი“ და „არც სტრესი შემცირებულა და არც შრომითი კმაყოფილება მიმიღია“. მაგალითად, მოტივატორული ფაქტორების (როგორცაა „დაწინაურება“ და „გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა“) აღნიშვნისას ფიქსირდებოდა პასუხი „არც სტრესი შემცირდა და არც შრომითი კმაყოფილება გაიზარდა“. მიზეზად კი სახელდება ის გარემოება, რომ დაწინაურებამ და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობამ წარმოშვა მეტი პასუხისმგებლობები, რასაც თავი სათანადოდ ვერ გაართვა მოხელემ.

ძირითადად, შრომით სოციალურ გარემოში სტრესის წარმოქმნის მიზეზის ძიება მოხელეების მხრიდან ვლინდებოდა გარეგანი ლოკუსის აზროვნებაში. რაც გამოიხატა რესპოდენტთა უმეტესობის მიერ შემდეგი პასუხის დაფიქსირებით: „სტრესის წყარო არის გარემო და მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა სტრესის შემცირების უზრუნველყოფაში“. ხოლო მათი ქცევითი ნიმუში ასევე იყო მიდრეკილი სხვა ადამიანისთვის პასუხისმგებლობის გადაბარებაში. მაგალითად, როგორცაა „ადამიანური რესურსების სპეციალისტისთვის დახმარების თხოვნა“. ასეთი ტიპის რესპოდენტები მეტწილად აჩვენებდნენ კონფლიქტს არა თანამშრომლებთან, არამედ იმ მოქალაქეებთან, რომელთაც უშუალოდ აწვდიდნენ სერვისს. გარეგანი ლოკუსის აზროვნების ტიპთაგან მხოლოდ ერთადერთი პასუხი დაფიქსირდა რესპოდენტის მიერ იუსტიციის სახლიდან, რომელმაც აჩვენა ნიჰილისტური დამოკიდებულება. მან არათუ ადამიანური რესურსების სპეციალისტის დახმარება, არამედ კატეგორიულად გამორიცხა რაიმე ტიპის კონფლიქტის დასარეგულირებლად ვინმეს ჩარევა. ვინაიდან მიაჩნდა, რომ „კონფლიქტის მიზეზი იყო მხოლოდ მეორე მხარე“. ეს მიუთითებს საჯარო მოხელის მხრიდან ორგანიზაციისადმი უნდობლობასა და მხარდაჭერისადმი სკეპტიციზმზე.

ძალიან მცირე რაოდენობით, მაგრამ გამოვლინდა პრეცედენტები, როდესაც მოხელეები აზროვნებდნენ გარეგანი ლოკუსის საზღვრებში (შრომით სივრცეში წარმოქნილი კონფლიქტის მიზეზად ასახელებდნენ მეორე პირს) და მიუხედავად ამისა, მათი ქცევითი ნიმუში ვლინდებოდა არა გარეგანი, არამედ შინაგანი ლოკუსის ფარგლებში. კერძოდ, ისინი საკუთარ თავში ჩაღრმავებით ცდილობდნენ გაეანალიზებინათ თავიანთი წილი კონფლიქტში რომ ეპოვათ შეხების წერტილი დაპირისპირებულ მხარესთან საერთო ინტერესებზე ფოკუსირებით. ამ ტიპის ქცევა აიხსნება იმით, რომ მათი ემოციური ინტელექტის მაჩვენებლები ვარირებდა „მაღალსა“ და „ძალიან მაღალს“ შორის. თუმცა იყო თვითკრიტიკულობის პრეცედენტებიც, როდესაც ამ ტიპის მოხელეებმა დააფიქსირეს ემოციური ინტელექტის დონე „თვითცნობიერებისა“ და „საკუთარი თავის მართვის“ მხრივ „არც დაბალს, არც მაღალსა“ და „სოციალური ცნობიერებისა“ და „ურთიერთობების მართვის მიმართულებით“ „დაბალ“ მაჩვენებლებს შორის.

აქვე ნიშანდობლივია, რომ როგორც აზროვნებითი, ისე ქცევითი გარეგანი ლოკუსის მქონე მოხელეები ემოციური ინტელექტის სკალაზე „თვითცნობიერების“, „საკუთარი თავის მართვის“, „სოციალური ცნობიერებისა“ და „ურთიერთობების მართვის“ მიმართულებით აფიქსირებდნენ „მაღალ“ და „ძალიან მაღალ“ მაჩვენებელს.

რესპოდენტებმა სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოდან და იუსტიციის სახლიდან ზედამხედველი შეაფასეს, როგორც დემოკრატიული მართვის სტილის მქონე, მაგრამ აღნიშნეს, რომ ამგვარმა მართვის სტილმა მათ შრომით კმაყოფილებაზე იმოქმედა უარყოფითად. მეტიც, ერთ-ერთა განაცხადა: „ხელმძღვანელი გვიქმნის ილუზიას, თითქოსდა ითვალისწინებს ჩვენს აზრს“. ეს კი იმაზე მიუთითებს, რომ აღნიშნულ ზედამხედველს გადმოღებული აქვს ფასადური ტიპის დემოკრატიული მართვის სტილი და გათავისების გარეშე აქვთ მორგებული. ამ ტიპის ზედამხედველი, სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსის საფუძველზე, რესპოდენტის მიერ შეფასდა, როგორც „სუსტი დამგეგმავი“.

ასევე, რესპოდენტი სოციალური მომსახურების სააგენტოდან აფასებს მის ზედამხედველს ავტორიტარული მართვის სტილის საზღვრებში, რომ იგი „ყველა გადაწყვეტილებას იღებს დამოუკიდებლად, ყოველგვარი თანამშრომლებთან კონსულტაციის გარეშე და არ რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ხოლო მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტილება არის მიღებული, იგი თანამშრომლებისგან მოითხოვს გადაწყვეტილების უსიტყვოდ აღსრულებას“. და რომ ასეთმა მართვის სტილმა მის შრომით განწყობაზე იმოქმედა უარყოფითად და შრომითი კმაყოფილება შემცირდა. იგი სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსის საფუძველზე, საქმე, რომლის კეთებაც უწევს, შეაფასა, როგორც „უინტერესო“, „განმეორებადი“, „უსიცოცხლო“ და „მოსაწყენი“. თავად ზედამხედველის შეფასებისას კი დააფიქსირა პასუხი: „თავად განმისაზღვრავს, თუ როგორ უნდა ვიფიქრო“. თუმცა, ასევე დაფიქსირდა პრეცედენტი, რომ ავტორიტარული მართვის სტილის ზედამხედველობის ქვეშ მყოფი რესპოდენტი საკრებულოდან განიცდის ნაკლები რაოდენობით სტრესს და შრომით კმაყოფილებას. აღნიშნული რესპოდენტი საქმეს,

რომლის შესრულებაც უწევს, ახასიათებს, როგორც „საპატივსაცემოს“, „სასარგებლოს“, „დამაკმაყოფილებელს“ და რომ „იყენებს ჩემს შესაძლებლობებს“. თავად ზედამხედველს კი ახასიათებს როგორც „ტაქტიანს“, „გავლენიანს“, „ინტელიგენტს“.

ხოლო ერთ-ერთმა რესპოდენტმა საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროდან აღნიშნა, რომ მისი ხელმძღვანელი არის ტრანსფორმაციული მართვის სტილის მქონე. ანუ იგი „მცირედ ერევა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მთლიანად მისი გუნდი იღებს გადაწყვეტილებას“ და რომ ამგვარი მართვის სტილმა მის შრომით განწყობაზე იმოქმედა უარყოფითად და შრომითი კმაყოფილება შემცირდა. მან სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსის საფუძველზე დაწინაურების შესაძლებლობის ბლოკში მონიშნა „შესაძლებლობები ცოტაოდენ შეზღუდულია“. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ სხვა რესპოდენტმა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროდან ასევე შეაფასა ზედამხედველი ტრანსფორმაციული მართვის სტილის მქონედ, თუმცა აღნიშნა, რომ მისი სტრესის დონე არის დაბალი, ხოლო შრომითი კმაყოფილება - მაღალი. მან სამუშაოს აღწერილობითი ინდექსის საფუძველზე დაწინაურების შესაძლებლობაზე დააფიქსირა „უნარებისდა მიხედვით დაწინაურების შესაძლებლობა“.

## ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთა და დამოუკიდებელ ექსპერტთა მოსაზრებების ანალიზი საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების შესახებ

კ.ი აღნიშნავს, რომ ერთ-ერთი კვლევის შედეგად, რომლის ფარგლებშიც შემოწმდა როგორც პიროვნული, ისე სამუშაოსთან დაკავშირებული ფაქტორები, ბედნიერების აღქმის ქულათა ვარიაციაში ყველაზე დიდი წვლილი დაფიქსირდა შრომითი კმაყოფილების განცდაში. რაც იმაზე მეტყველებს, რომ ადამიანი პიროვნულ დისპოზიციებზე მეტად ბედნიერებას აღიქვამს შრომითი კმაყოფილების განცდის შედეგად. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერმა ისე უზრუნველყოს კონტექსტუალური ფაქტორები და გარემო, რომ თანამშრომელმა კარგად იგრძნოს თავი სამუშაო სივრცეში. საუკეთესო ვარიანტია, თუ მივიღებთ იმგვარ ჩართულობას, როდესაც თანამშრომელი განიცდის „შთანთქმას“, ანუ იმდენად ჩართულია საქმეში, რომ კარგავს დროის შეგრძნებას.

რაც შეეხება სტრესს, კ.ი. -ს შეხედულებით, ზომიერი სტრესი რესურსების მობილიზებას უწყობს ხელს. ქრონიკული და ინტენსიურის შემთხვევაში კი სტრესი გვევლინება დისფუნქციურ კონტექსტში. დღესდღეობით საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მართვის პროგრამები ნაკლებად იგეგმება. ეს თემა ნაკლებად აქტუალურია და კულტურაც ხელს არ უწყობს ამ თემის წინ წამოწევას. ძირითადად, როგორც კერძო, ისე საჯარო სექტორში, ადამიანური რესურსების მენეჯერები ორიენტირდებიან პოზიტიური ფსიქოლოგიის პროგრამებსა და თანამშრომელთა კეთილდღეობის ზრუნვაზე. ვინაიდან, სწორედ პოზიტიური ფსიქოლოგია ქმნის სოციალური კაპიტალის შექმნის წინაპირობას, რაც თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე პირდაპირპროპორციულად აისახება. აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად კი მიაჩნია, რომ საჭირო არის კვლევების წინა პლანზე გადმოწევა. ვინაიდან, კვლევის საშუალებით არის შესაძლებელი დადგინდეს შრომითი განწყობები, კერძოდ, თანამშრომლები საჭიროებენ თუ არა სტრესის მენეჯმენტის ღონისძიებების ინტერვენციას. ასევე, თუ რა იწვევს

კმაყოფილებას/უკმაყოფილებას, სტრესს, რა პროცედურები უნდა დაინერგოს სტრესის აღმოსაფხვრელად და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად, აგრეთვე შედეგების მონიტორინგი. კვალიფიციურ კადრებს შეუძლიათ ვალიდური ინსტრუმენტებით თანამშრომლების შეფასება და სტრესის იდენტიფიცირება. თუმცა, საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მიმართულებით არის კვალიფიციური კადრების სიმცირე და განათლების ხარისხის პრობლემა. განსაკუთრებით კვალიფიციური კადრების ნაკლებობის საკითხი მწვავეა რეგიონებში.

გარდა ზემოხსენებულისა, სტრესის პრევენციისთვის ყველაწარმოადგინა პროცედურა ორგანიზაციაში უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობის პრინციპებს. მაგალითად, თუ არ არის უზრუნველყოფილი დისტრიბუციული სამართლიანობა, მაშინ შედეგების მიხედვით თანამშრომლები დაჯილდოვდებიან თანასწორობის პრინციპის უგულვებელყოფით, რაც სტრესის წარმოქმნის ერთ-ერთი წინაპირობაა. ასევე აუცილებელია დადგინდეს „ხმა-დუმის“ რომელი პრაქტიკა ხორციელდება ორგანიზაციაში. თუ თანამშრომელი დუმის არჩევს, ეს მეტყველებს ორგანიზაციაში დევიაციური ქცევების, კონტროლდუქტიული მუშაობისა და ერთგულების დაბალ მაჩვენებელზე. ამიტომ აუცილებელია თანთანამშრომლის ხმის მხარდაჭერა და მენეჯმენტის მიერ მისი მოსაზრებების გაითვალისწინება.

საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მართვის მუშაობის ეფექტურობის მხრივ მთავარ გამოწვევად მ.ი. მიიჩნევა ცნობიერების დაბალ დონეს გავლენების, შედეგებისა და რისკების მიმართულებით ტოპ და საშუალო რგოლის მენეჯმენტის დონეზე. აღნიშნული გამოწვევების გადასალახავად კი ესახება ცნობიერების ასამაღლებელი აქტივობების განხორციელება მენეჯერების დონეზე. მ.ი. - ს შეხედულებით, აუცილებელია: მაღალი სტრესის გარემოში მომუშავე თანამშრომლების იდენტიფიცირება და სტრესის მართვის ტრენინგების ჩატარება, დემოტივატორი ფაქტორების იდენტიფიცირება და მართვა, თანამშრომლების ჩართვა სტრესის შემცირების აქტივობების შემუშავებაში, განხორციელებასა და შედეგების ანალიზში.

დ.ნ. აღნიშნავს, რომ სტრესის მართვის პროგრამებს უმეტესწილად სსიპ-ებში უნდა იყენებდნენ. განსაკუთრებით ე.წ. front line-ების თანამშრომლებში, რომელთაც უშუალოდ უწევთ ურთიერთობა მოქალაქეებთან, ვიდრე back office-ის თანამშრომლებს. სტრესის მართვა ძირითადად კანონით არის მოწესრიგებული შრომით კოდექსში (მაგალითად, ზეგანაკვეთური მუშაობა გახდა ანაზღაურებადი) მაგრამ ცალკეული მენეჯმენტის არსებობა ნაკლებად შეინიშნება.

ადამიანური რესურსების მართვა, როგორც კ.ი. აღნიშნავს, არ არის ახალი სფერო საქართველოსთვის, მით უფრო საჯარო სექტორისთვის. თავდაპირველად, ეს სფერო იყო საკადრო კანცელარიასთან დაკავშირებული. შემდგომ კი განვითარდა და შრომითი განწყობების მიმართულებით საჯარო სამსახურის ბიურო იყო ინიციატორი ეკვლია თანამშრომლების შრომითი კმაყოფილება. დ. ნ -ს შეხედულებით, დღესდღეობით ადამიანური რესურსების მართვა საქართველოს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით არის გაზრდილი და ქმედითი. მისი თქმით, თუ 2015 წლამდე („ახალი კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“ დამტკიცება) ადამიანური რესურსების მენეჯერს ჰქონდა მხოლოდ კადრებთან დაკავშირებული მოვალეობები, ახალი რეგულაციით იგი ფუნქციურად დაიტვირთა და შეიძინა სტრატეგიის დაგეგმვის შესრულების მოვალეობაც. ასევე 2018 წელს შეითავსა ანალიტიკური ფუნქციებიც, ვინაიდან ახალმა რეგულაციამ და საჯარო სამსახურის ბიურომ დისკრეცია დაუტოვა უშუალოდ ადამიანური რესურსების მენეჯერს, რომ თავად გადაეწყვიტა საკუთარ უწყებაში საჯარო მოხელის შესრულებული სამუშაოს მიხედვით შეფასება. რაც იმაზე მეტყველებს, რომ აღნიშულ პირებს მოუწიათ განესაზღვრათ კრიტერიუმები და პროცედურები, თუ როგორ უნდა შეფასდნენ საჯარო მოხელეები. გარდა ამისა, შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით, შრომით კოდექსში 2015 წლის შემდგომ ორიენტირება გახდა არა დამსაქმებელზე, არამედ დასაქმებულ პირზე. კერძოდ, კონტრაქტში ჩაიწერა ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება, შვებულების და სხვა საკითხები. 2014 წელს საჯარო მოხელეები მოკლევადიანი კონტრაქტების გამო საჯარო სექტორის უმთავრეს მინუსად ასახელებდნენ არასტაბილურობის შეგრძნებას. 2015 წლის შემდგომ კი კანონში

ცვლილების თანახმად, აიკრძალა პირადი განცხადებით საჯარო მოხელის გათავისუფლება, რაც, ხშირ შემთხვევაში, პოლიტიკური ნიშნით იყო შენიღბული.

დ.ნ მიჩნევს, რომ საჯარო სექტორის უმეტეს ნაწილში სტრატეგიული გეგმა არაა გაწერილი, რაც ართულებს საჯარო მოხელეთა შეფასების სისტემის დანერგვას. სტრატეგიული გეგმის არსებობის შემთხვევაში კი არაგანახლებადი ვერსიების სახით გვევლინება, რომელსაც თარიღებს უცვლიან. 2018 წელს UNDP-ის შეფასების სისტემის პირველი ციკლის ჩატარებისას გამოვლინდა მთავარი ხარვეზი. კერძოდ, მენეჯერებმა თითქმის ყველა თანამშრომელს დაუწერეს საშუალო ქულა. გამომდინარე იქედან, რომ არ იყო განსაზღვრული მკაფიო კრიტერიუმები, მკაფიო მიზნები და არ იცოდნენ მენეჯერებმა მოხელისთვის მიცემული უარყოფითი შეფასებით რა გავლენას მოახდენდნენ მათზე: დააქვეითდებოდნენ, მოხსნიდნენ თუ სხვ. აქვე აღსანიშნავია, რომ თავად თანამშრომლების მიერ მენეჯერების შეფასების სისტემა არ არსებობს. არსებობდა 360 გრადუსიანი შეფასების სისტემის ინიციატივა, მაგრამ საჯარო სამსახურის ბიურომ განაცხადა უარი იმ მოტივით, რომ ხელქვეითი ყოველთვის შეეცდება მაღალი ქულები დაუწეროს თავის ხელმძღვანელს, ვინაიდან იარსებებს შიშის ან სუბიექტური ანტიპათიის ფაქტორი და პირადი მიზნებისთვის ამ სისტემის გამოყენების პოტენციური შესაძლებლობები. ამიტომ თანამშრომლები ხელმძღვანელებს ძირითადად KPI (Keep performance indicator) -ით აფასებენ.

სტრესის მართვისა და შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით რეგულაციების შეფასებისას კ.ი. მიიჩნევს, რომ ახალ რეგულაციებში არსებობს ხარვეზები. კერძოდ, არსებობს ცენტრალიზაციის მცდელობები. საჯარო სექტორი არის ძალიან მრავალფეროვანი და მოითხოვს სპეციფიკურ პოლიტიკას ადამიანური რესურსების მიმართულებით. რეალობაში კი შეინიშნება საუკეთესო პრაქტიკების დუბლირების მცდელობა და დანერგვა ქართულ საჯარო სექტორში ისე, რომ არ არის გათვალისწინებული კონტექსტი. ვინაიდან, სწორედ ორგანიზაციული კონტექსტი, კულტურა და მართვის სტილი განსაზღვრავს იმას, თუ რა იქნება ეფექტური შრომითი

კმაყოფილების მისაღწევად. ახალი რეგულაციების დადებით მხარედ დ.ნ-ს მიაჩნია საჯარო მოხელესთან უვადო კონტრაქტის გაფორმების საფუძველზე საჯარო სექტორის მიერ საჯარო მოხელეების პროფესიული განვითარების ვალდებულების აღება. ასევე განისაზღვრა თითოეული რანგის მოხელე რა კვალიფიკაციას უნდა ფლობდეს და შესაბამისად ეს აისახა შეფასების სისტემაშიც. მაგალითად, პირველ და მეოთხე რანგის მოხელეს ერთნაირად ვერ შეაფასებ. ასევე უწყებების მიხედვით გაიწერა სამუშაო აღწერილობები. ახალ რეგულაციებამდე იყო შემთხვევა, რომ წყალტუბოს მუნიციპალიტეტში გამოცხადდა ვაკანსია დამლაგებლის პოზიციაზე და სამუშაო აღწერილობაში გაწერილი იყო ორი უცხო ენის ფლობა, კონსტიტუციის, ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის ცოდნა, უმაღლესი განათლება და აღნიშნული პოზიციისთვის სხვა არაადეკვატური მოთხოვნები. შესაბამისად, ახალი რეგულაციები ზემოაღნიშნულის მაპრევენციო მექანიზმებია.

კანონმდებლობის მთავარი ხარვეზია ის, რომ რეალობასთან არაა შესაბამისი. კანონის წერისას არაა გათვალისწინებული გარე ცვლადები, რომელსაც შეუძლია შეცვალოს ყველაფერი. კანონმდებლობა გამოირჩევა სიხისტით. კერძოდ, 2018 წლის რეგულაციის თანახმად, მეოთხე რანგის გარდა ყველა რანგის კონკურსი დახურულია. რაც იმის თქმის საშუალებას იძლევა, რომ გარედან პირველ, მეორე და მესამე რანგის პოზიციაზე ადამიანს არ აქვს საშუალება რომ განაცხადი შეიტანოს გამოცხადებულ ვაკანსიაზე. ეს ერთი მხრივ, ნეპოტიზმის წინააღმდეგაა მიმართული და თითქოსდა დაწინაურების საშუალებას იძლევა და ასევე თანამშრომლებს და გარედან მოსული მათზე უფრო განათლებული პიროვნების მიერ მათი ჩანაცვლების საფრთხეს აქრობს. მაგრამ რეალურად კონკურენცია მაინც რჩება, ოღონდ შიდა დონეზე. გამარტივებული კონკურსი არაა, რაც არაფერს ცვლის საჯარო მოხელეებისთვის. ამასთანავე, ბევრს არ აქვს მოტივაცია დაიწყოს მუშაობა ე.წ. „mid career professionals“ (უმცროსი სპეციალისტის - მეოთხე რანგის შესაბამისი) დონიდან როცა მას აქვს უფრო მაღალი რანგის ეკვივალენტური კვალიფიკაცია. შესაბამისად, კარიერული განვითარებისთვის არაა მორგებული კანონი. მწვავეა რუტინის საკითხი და კანონში არაა გაწერილი, თუ როგორ უნდა დაწინაურდეს კარიერულად საჯარო მოხელე.

ოპტიმიზაციის კანონს დ.ნ მეტწილად უარყოფითად აფასებს და აცხადებს, რომ ხარისხიანი მომსახურების გასაწევად არც აპარატის და არც უწყებების რაოდენობის შემცირება არის გამოსავალი. მისი აზრით, ამ რეფორმის შედეგად, კადრების რაოდენობა არ შემცირებულა სამინისტროებში. უფრო მეტად კადრების შემცირება შეეხო მაღალი რგოლის წარმომადგენლებს, მაგალითად, დეპარტამენტების უფროსებსა და მინისტრის მოადგილეებს. შესაბამისად, არასტაბილურობის შეგრძნება მასობრივად ქვედა რგოლის წარმომადგენლებში გამორიცხულია.

მ.ი-ს კი კანონმდებლობის უმთავრეს ხარვეზად მიაჩნია ის გარემოება, რომ სტრესის მართვის მიმართულებით საჭირო აქტივობების განხორციელება არ არის მოქცეული საკანონმდებლო ჩარჩოებში. მხოლოდ ორგანიზაციის მენეჯმენტის ცოდნასა და სურვილზეა დამოკიდებული სტრესის მართვის აქტივობების განხორციელება.

კ.ი-ს განცხადებით, კადრების დენადობისა და აბსენტიზმის პრევენციისთვის საჭიროა კვლევების ჩატარებით თანამშრომელთა ორგანიზაციისადმი ერთგულების დონის დადგენა და უნდობლობის შემთხვევაში გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება. ამ საკითხთან მიმართებაში მთავარ პრობლემაა ორგანიზაციული ხედვა, რომ ანაზღაურების გაზრდით შემცირდება კადრების დენადობა და აბსენტიზმი. მაშინ, როდესაც ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, ანაზღაურება არის ჰიგიენური ფაქტორი და მოტივაციას არ იწვევს. ადამიანს, როგორც სოციალურ არსებას, შრომითი მოტივაციის მისაღწევად სჭირდება მეტი, ვიდრე ანაზღაურება - თვითრეალიზაცია, მიღწევის განცდა, უნარების განვითარება, წარმატების შეგრძნება, პოზიტიური ემოციები, აღიარება კოლეგებისგან. დ.ნ-ოს განცხადებით, საჯარო სექტორში აბსენტიზმის აღმოსაფხვრელად ფუნქციონირებს ელექტრონული ტურნიკეტები და შიდა აუდიტი. ასევე კანონშია გაწერილი დისციპლინარული გადაცდომები, საყვედურის გამოცხადება, შენიშვნა, საჩივრები.

მ.ი-ს აზრით კი, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტს მენეჯმენტს ჰქონდეს გააზრებული დენადობის და აბსენტიზმის მიზეზები და ზედაპირულად არ

განიხილავდეს ამ საკითხს. აუცილებელია დაინახოს კავშირი დემოტივაციასთან. ამის გააზრების შემდეგ მნიშვნელოვანია კონკრეტული აქტივობების დაგეგმვა: ინდივიდუალურად დემოტივატორების გამოვლენა, ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება, თანამშრომლებთან კომუნიკაცია და მათი ჩართულობა.

კ.ი-ს შეხედულებით, დღესდღეობით საჯარო სექტორში ზედამხედველები ხასიათდებიან ავტორიტარული მართვის სტილით, რაც პოზიტიურად არ აისახება თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე. დ.ნ მიიჩნევს, რომ საჯარო სექტორში ტრანზორმაციული მართვის სტილი ნაკლებად შეინიშნება, თუმცა რეფორმის პროცესშია და შეინიშნება ზედამხედველებში ამ ტიპის მქონე მართვის სტილის დეფიციტური უნარები: „კანონიდან გამომდინარე, ვერ ვიტყვით, რომ მკაცრად ავტორიტარული მართვის სტილი ფუნქციონირებს საჯარო სექტორში. ვინაიდან, კანონის ცვლილების თანახმად, დეპარტამენტის უფროსს ჩამოაშორეს ბერკეტი, რომ ყოფილიყო საკონკურსო კომისიის თავმჯდომარე და განესაზღვრა ვინ აეყვანა სამსახურში და ვინ არა. თუმცა, ზოგადად, კანონი საჯარო სექტორის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე, მეტწილად ავტორიტარული მართვის სტილის შესაძლებლობას იძლევა და ზოგიერთ საჯარო მოხელეში შეინიშნება შიში, რომ დაისჯებიან იმის გამო, თუ არასწორ ინტერპრეტაციას მისცემს ინტერვიუერი მათ სიტყვებს.“ რაც შეეხება დემოკრატიული მართვის სტილს, დ.ნ-ს განცხადებით, მას წარმოადგენს განათლებული, პროფესიულად მაღალი დონის კადრები, რაც ცალსახად არ ჰყავს საჯარო სექტორს.

კითხვაზე, კანონის მოქნილობა უზრუნველყოფს თუ არა საჯარო სექტორში მართვის სტილის დემოკრატიულით შეცვლას, დ.ნ პასუხობს, რომ ცალსახად არა და ეს იქნება დამოკიდებული კონკრეტულად პიროვნებაზე. მისი განცხადებით, ბენდუქიძის რეფორმების შემდეგ ფუნქციონირება დაიწყო სსიპებ-მა. განხორციელდა ძალაუფლების დეცენტრალიზაცია. სამინისტროებს მიეცათ დისკრეცია და დამოუკიდებლად განვითარების შესაძლებლობა. სამინისტროების განვითარება მინისტრებზე გახდა დამოკიდებული. კანონი გახდა მოქნილი და პიროვნებაზე იყო დამოკიდებული მის

დაქვემდებარებაში მყოფი უწყების ფუნქციონირება. შედეგად, იქ, სადაც მენეჯერები არ იყვნენ ძლიერები, შედეგად მიიღეს ჩავარდნა. განვითარებად ქვეყანაში დილემა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ კანონის ზედმეტი მოქნილობით ხდები დამოკიდებული პიროვნებაზე. ხისტი კანონის შემთხვევაში კი გარემოსთან ვერ ადაპტირდები.

მ.ი-ს განცხადებით, საჯარო სექტორში მართვის სტილი უფრო ხშირად ავტოკრატიულია და მსგავსი მართვის სტილი ხშირ შემთხვევაში სტრესის წყაროა. აუცილებელია ტრანსფორმაციული და დემოკრატიული სტილის უფრო აქტიურად გამოყენება და მსგავსი მენეჯერების შერჩევა. ამ ეტაპზე კანონი ძალიან მოუქნელია და საერთოდ არ ვითარდება. ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ერთ-ერთი მოტივატორია და მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის.

კ.ი-ს თანახმად, ინფრასტრუქტურული პრობლემები გვარდება და სტრესს ნაკლებად იწვევს. უფრო მწვავე კი ორგანიზაციული პრობლემებია. დ.ნ ფიზიკური, სოციალური და ორგანიზაციული ფაქტორებიდან თვლის, რომ ყველაზე ნაკლებად ფიზიკური გარემოს მახასიათებლები უქმნის სტრესს საჯარო მოხელეს. უმთავრეს სტრესორს კი მიიჩნევს უფრო მეტად პასუხისმგებლობის წნეხის ფაქტორს. კერძოდ, ხშირია შემთხვევები, რომ საჯარო მოხელე დგება ეთიკური გადაწყვეტილების წინაშე. ნეიტრალურ საჯარო მოხელეს არ აქვს უფლება პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღება. შესაძლებელია მას უწევდეს იმგვარი სერვისის შეთავაზება მოქალაქისთვის, რომლის პოლიტიკასაც თავად არ იზიარებს. მაგალითად, საჯარო მოხელე თვლიდეს, რომ არ უნდა არსებობდეს სახელმწიფო პროგრამები ნარკომანებისთვის, რომ ყველა ნარკომანი უნდა იჯდეს ციხეში და ამავდროულად მას უწევს აღნიშნული სახელმწიფო სერვისის შეთავაზება მოქალაქეებისთვის. განსაკუთრებით მგრძნობიარეა თუ მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება მოქმედებს ძალიან დიდი რაოდენობით მოსახლეობაზე.

მ.ი-ს განცხადებით კი, ხშირად გარემო საჭიროებს სერიოზულ განახლებას, ძველ, გაურემონტებელ შენობებში უწევს ბევრს მუშაობა. განსაკუთრებით პრობლემურია

საპირფარეშოების მოწესრიგებულობის და სისუფთავის საკითხი. ასევე, ხშირად პრობლემაა სამუშაო სივრცე. სივრცის სიმცირის გამო, თანამშრომლებს უწევთ სივიწროვეში და გადატვირთულ ოთახებში მუშაობა. ეს თავის მხრივ, იწვევს ხმაურის პრობლემასაც. რაც შეეხება ორგანიზაციულ ფაქტორებს - დაბალი ანაზღაურება საჯარო დაწესებულებების უმეტესობის პრობლემაა. არის ორგანიზაციები, სადაც ხშირად ხდება ტოპ მენეჯმენტის ცვლილება და ეს ბევრ პრობლემას იწვევს ორგანიზაციაში. ხშირია, ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება, რეორგანიზაცია, სამსახურიდან განთავისუფლების საფრთხე, დავალებების და პრიორიტეტულობის ცვლილება, განსხვავებული ღირებულებების დანერგვა, რაც ორგანიზაციულ კულტურაზე სერიოზულ არასასურველ გავლენას ახდენს.

დ.ნ-ს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციული კულტურა ქართულ საჯარო სექტორში არის კონკურენციული, უმეტესწილად კი ატარებს არაჯანსაღი სახის კონკურენციას. კონკურენცია არსებობს როგორ სამინისტროების დონეზე, ასევე სამინისტროებს შიგნით, უწყებათაშორის დონეზე. ყველაზე არასახარბიელო ამ მომენტში არის ის გარემოება, რომ ერთი უწყება ვერ იღებს ინფორმაციას მეორე უწყებისგან და ხორციელდება არაკოორდინირებული მუშაობა. ასევე ხშირია შემთხვევები, რომ მაგალითად, ეკონომიკის სამინისტრო, რომელსაც სჭირდება ინვესტორების შემოდინება, მის მიერ ინიცირებულ ღონისძიებებს ეწინააღმდეგება გარემოს დაცვის ან კულტურის სამინისტრო თავიანთი ინტერესებიდან გამომდინარე. გარდა ამისა, ფიქსირდება არაჯანსაღი კომუნიკაციაც. კერძოდ, სსიპ-ებს შემოსავლების სახით ჰქონდათ ანგარიშები კერძო ბანკებში, რომელსაც თავიანთ განვითარებაში იყენებდნენ, ხოლო ფინანსთა სამინისტრო მათ თანხებს აკონტროლებდა, რომ არ მომხდარიყო არამიზნობრივი ხარჯვა. 2015 წლიდან მთელი სსიპ-ების ანგარიშები გადაიტანეს ხაზინაში და ფინანსთა სამინისტრო ხედავს ყველა ტრანზაქციას. შესაბამისად, სსიპ-ებს მხოლოდ თანხის ნაწილი რჩებათ კომერციულ ბანკებში, რომელიც საკმაოდ მცირე დანაზოგია და არაა საკმარისი, რომ მოხმარდეს ორგანიზაციის განვითარებას. ხაზინიდან ფულის გამოტანა კი საკმაოდ ბიუროკრატიული

პროცედურაა. ამასთანავე, შეიძლება მთავრობამ გადაწყვიტოს და მოუწოდოს სსიპ-ს თავის მიერ დაზოგილი თანხის გრანტის სახით გადაცემა სხვა სსიპ-თვის ან უბრალოდ მთავრობამ განაცხადოს საჭიროება და ეს თანხა თავად წაიღოს. ამგვარი პოლიტიკა სსიპ-ის განვითარებასა და მოტივაციაზე უარყოფითად აისახება. ვინაიდან, იკარგება მოტივაცია სსიპ-მა იმუშაოს ეფექტურად და დაზოგოს ხარჯები თუ იცის, რომ დაზოგილ თანხას წაართმევენ და არ მოახმარენ საკუთარი ორგანიზაციის განვითარებას.

კ.ი-ს მიაჩნია, რომ საქართველოში კერძო სექტორი უფრო კონკურენტულია, ვიდრე საჯარო სექტორი. როგორც თავად აცხადებს, ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, სამსახურში თანამშრომლების მხრიდან დომინირებად ღირებულებად დღემდე რჩება მეგობრობა. ნაციონალური კულტურა ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურასა და მენეჯმენტზე. მაგალითად, თუ კოლექტივისტური კულტურის მქონე ქვეყნის ორგანიზაციაში მხარდაჭერილია ერთიანობა და კოოპერაცია, მაშინ კონკურენტული ტიპის თანამშრომელი თავს იგრძნობს გარიყულად და ეს იქნება სტრესის წარმოქმნის წინაპირობა. და პირიქით, ამერიკის ქვეყნის რომელიმე ორგანიზაციაში, სადაც მხარდაჭერილია ინდივიდუალიზმი და კონკურენცია, კოოპერაციისა და თანამშრომლობითი მქონე ქვეყნები არ/ნაკლებად იქნება მხარდაჭერილი, რამაც ასევე შეიძლება გამოიწვიოს გარიყულობის განცდა და სათავე დაუდოს სტრესს.

მ.ი-ს თქმით, ელექტრონული მმართველობა უკვე დიდი ხანია დაინერგა საჯარო სამსახურში და ეს ეტაპი დიდი ხნის წინ გაიარეს საჯარო ორგანიზაციებმა. თავიდან სტრესის ზრდა გამოიწვია ელექტრონული პროგრამების დანერგვამ, რადგანაც თანამშრომლების დიდ ნაწილს არ ჰქონდა კომპიუტერული უნარ-ჩვევები შესაბამის დონეზე. ყველა ორგანიზაციამ გადაამზადა თანამშრომლები და დიდი რესურსი ჩადეს ამ მიმართულებით. დღესდღეობით უკვე 99% კარგად ფლობს კომპიუტერულ უნარ-ჩვევებს და ეფექტიანად იყენებენ ელექტრონულ პროგრამებს. ბუნებრივია, სამუშაო პროცესი ბევრად მოქნილი და სწრაფი გახდა. დ.ნ-ს განცხადებით, შემოსავლების სამსახურში მოქალაქეებს ელექტრონულად პასუხობენ სტანდარტულ კითხვაზე. სისტემა

ავტომატურად რეაგირებს და ამით იზოგება როგორც მოქალაქეების, ასევე საჯარო მოხელეების დრო და რესურსი. შეცდომის შანსი კი არის მინიმალური. მუნიციპალიტეტებში ელექტრონული სისტემები დანერგვის პროცესშია. ბევრ სამინისტროს ემსახურება „Smart logic“. ხარვეზი კი იმაში მდგომარეობს, რომ 4-მდე დოკუმენტბრუნვის სისტემა ფუნქციონირებს და ვერ ითვისებენ ოთხივეს. ამ ოთხიდან ძირითადად ექსელს იყენებენ, რომელიც ნაკლებად არის მორგებული იმ ტიპის ინფორმაციის დამუშავებაზე, რაც სჭირდება საჯარო სექტორს.

მ.ი-ს მიაჩნია, რომ თანამშრომლების დატრენინგება ყველა შემთხვევაში ვერ იქნება გარანტი ემოციური ინტელექტის ზრდის. თუ თანამშრომელი არის დემოტივირებული, უნარების განვითარება ვერ უზრუნველყოფს სტრესის მართვის უნარების გაუმჯობესებას, აუცილებელია სტრესორების მოხსნა. მაგრამ, უმეტეს შემთხვევაში, დიდი ალბათობით, შედეგიანი იქნება ემოციური ინტელექტის ამაღლება სტრესორებთან გასამკლავებლად. ასევე კ.ი-ს განაცხადით, ტრენინგი არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ ემოციური ინტელექტის განხრით თანამშრომლის დატრენინგება არ არის გამოსავალი, თუ თანამშრომელი არის არასწორად შერჩეული კადრი.

კ.ი-ს თქმით, სტრესის ფსიქოლოგიაში სოციალური მხარდაჭერა სექსუალური შევიწროების პრევენციის შემდგომ სტრესის შემცირებას უწყობს ხელს. ამიტომ შრომით სფეროში სექსუალური შევიწროების შემდეგ ეტაპზე ორგანიზაციული მხარდაჭერა თანამშრომლისთვის არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

რაც შეეხება სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ადამიანური რესურსების მთავარ სპეციალისტებს, მ.ა და ქ.ა აცხადებენ, რომ სტრესის მართვის მიმართულებით თავიანთ უწყებაში ნაკლებად ხორციელდება ღონისძიებები. ძირითადად პროგრამები ხორციელდება კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგების სახით. ასევე, წახალისებულია იმ ტიპის ღონისძიებები, რომლებიც ხელს უწყობს თანამშრომლების დაახლოვებასა და გუნდის შეკავშირებას. მათი თქმით, სამუშაოს ფიზიკურ გარემოში შექმნილი პირობები არის ნაკლებად სტრესული და ინვენტარის მწყობრიდან გამოსვლის

შემთხვევაში სპეციალური უწყება მყისიერად რეაგირებს და აგვარებს პრობლემას. ხოლო სოციალურ შრომით გარემოში თანამშრომლებთან კონფლიქტები არ ფიქსირდება და მცირე გაუგებრობის შემთხვევაში მენეჯერი თამაშობს მოდერატორის როლს და დროულად რეაგირებს კონფლიქტის დარეგულირებაზე. ძირითადად, გუნდის წევრები არიან მომართული ერთმანეთის მხარდაჭერასა და პროფესიული კუთხით დახმარებაზე. ახლადდაქირავებული კადრის ადაპტაციის მიზნით უწყებაში საორიენტაციო სქემების ნაცვლად არსებობს შინაგანაწესი. გარდა ამისა, როგორც ქ.ა აღნიშნავს, იგეგმება აღდგეს წინა წლებში დანერგილი პრაქტიკა, რომელიც გულისხმობდა ახლადდაქირავებული კადრების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალიტის მიერ დატრენინგება და მოკლე მიმოხილვა იმის შესახებ, თუ რა ფუნქცია აქვს უწყების შიგნით მქონე ერთეულებს.

## დასკვნა

სტრესის გარშემო თეორიული რაკურსი აღწერს იმ სტრესორებს, რომელიც ვლინდება სამუშაო სივრცეში როგორც ფიზიკურ გარემოში, ასევე სოციალურ ინტერაქციასა და ორგანიზაციულ კლიმატში. ზოგიერთი მეცნიერი სტრესს განიხილავს გარე პერსპექტივიდან, ზოგიც კი ორიენტირდება პიროვნების შინაგან განწყობებზე, რომელიც იქმნება სტრესის განცდის შედეგად. ამ საკითხის გარშემო ურთიერთდაპირისპირებული ხედვები გახდა სტრესის მართვის მექანიზმების ფორმულირების წინაპირობა. ეს მექანიზმები, დაწყებული კადრის შერჩევის პროცესიდან, დამთავრებული კარიერის დაგეგმარებითა და განვითარებით, სხვადასხვა ქცევაში დღემდე იხვეწება და ინერგება იმ საბოლოო მიზნით, რომ მიღწეულ იქნას შრომითი კმაყოფილება. მათ შორის გამონაკლისი არაა საქართველო. განსაკუთრებით კი ყურადღებას იქცევს საჯარო სექტორი, რომელიც პოსტსაბჭოთა გამოცდილების შემდგომ, რეფორმების კვალდაკვალ, იხვეწება და ვითარდება.

საქართველოს პოლიტიკური გარემოს ანალიზის შედეგად, გამოვლინდა, რომ საჯარო სექტორში გარდამტეხი ცვლილებები დაიწყო 2003 წლის ვარდების რევოლუციის შემდეგ. კორუფციისა და ნეპოტიზმის წინააღმდეგ ბრძოლის ფონზე საჯარო სექტორი განიცდიდა ცვლილებას - მცირდებოდა ბიუროკრატიული წნეხი და სერვისები სახელმწიფოდან კერძო სექტორს გადაეცემოდა. თუმცა 2012 წლამდე ეს პროცესი ხასიათდებოდა პლურალიზმის ნაკლებობითა და ცენტრალიზაციით. 2012 წლის შემდგომ ხელისუფლების ცვლასთან ერთად ჩნდება დეცენტრალიზაციის დამკვიდრების მცდელობები და საჯარო მოხელეების ცნობიერებაში იბადება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის აზროვნება.

რაც შეეხება საკანონმდებლო ცვლილებებს, 2003 წლიდან მოყოლებული, ყოველი რეფორმის მიზანი ითვალისწინებს საჯარო სექტორის ფუნქციურ გაკეთილშობილებას. განსაკუთრებით აღსანიშნავია 2015 წლის შემდგომი რეფორმები, რომლის შედეგადაც,

გამრავალფეროვნდა ადამიანური რესურსების მენეჯერის მოვალეობები, შრომითი კოდექსი გახდა საჯარო მოხელის დაცვაზე ორიენტირებული, საჯარო სექტორმა აიღო პასუხისმგებლობა თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებაზე და სხვ. თუმცა არსებობს ხარვეზები, რომელთაც სჭირდებათ დახვეწა. კერძოდ, საჭიროა სტრატეგიული გეგმების არსებობა/განახლება; მოხელის შეფასების სისტემის შესახებ გაიწეროს განსაზღვრული მკაფიო კრიტერიუმები; სტრესის მართვის მიმართულებით აქტივობების განხორციელების საკანონმდებლო ჩარჩოებში მოქცევა და სავალდებულო ხასიათის მიცემა; სამინისტროებისა და უწყებების დონეზე არაკონკურენტული, თანამშრომლობითი პოლიტიკის დანერგვა; თითოეული საჯარო სექტორის მიერ დაზოგილი თანხის საკუთარი უწყების საჭიროებებზე მიმართვის უზრუნველყოფა; როგორც პროცედურული, ისე დისტრიბუციული (შედეგებზე ორიენტირებული) სამართლიანობის პრინციპის ასახვა და თანასწორობის კომპონენტის გათვალისწინება ორგანიზაციული საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე; კანონის იმგვარი ცვლილება, რომელიც, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს ზომიერ მოქნილობას და უწყების ყველა დონეზე პიროვნებებისთვის ზომიერი დამოუკიდებლობის მიცემას და, მეორე მხრივ, კანონში იმგვარი ბერკეტების შენარჩუნებას, რომელიც უზრუნველყოფს პიროვნებათა კონტროლის მექანიზმებს.

საჯარო მოხელეთა გამოკითხვის საფუძველზე დადგინდა, რომ სტრესის მართვის მიმართულებით საქართველოს საჯარო სექტორში არ არსებობს ერთიანი სტრატეგიული გეგმა, თუმცა არსებობს სხვადასხვა კომპონენტები, რომელსაც არეგულირებს კანონმდებლობა. ასეთ კომპონენტთაგან დღესდღეობით ყველაზე აქტუალურია საჯარო მოხელის კარიერის განვითარებაზე ზრუნვა და მისი პროფესიული განვითარება. საჯარო სექტორში განხორციელებული ღონისძიებებიდან მეტი წილი ეთმობა საჯარო მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლებას. ვინაიდან, მიჩნეულია, რომ თუ საჯარო მოხელის კვალიფიკაცია არის დაბალი, ის სათანადოდ ვერ გაართმევს თავს საქმეს და შესრულებული სამუშაოს დაბალი ხარისხი მაპროვოცირებელი იქნება, ერთი მხრივ, სტრესის და, მეორე მხრივ, შრომითი უკმაყოფილების. ძირითადი საკვლევი დაშვება

დასტურდება იმ ნაწილში, რომელიც ასახავს სტრესის მართვის მიმართულებით განხორციელებული ღონისძიებების გავლენას საჯარო მოხელის განწყობაზე. ამ ნაწილში საჯარო მოხელეების მიერ შეფასებული ღონისძიებების მაღალი ხარისხი კავშირშია მათი შრომითი კმაყოფილების მაღალ მაჩვენებელთან.

სტრესის მართვისა და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების სიმწირე მიანიშნებს მენეჯერების ნაკლებ დაინტერესებას აღნიშნული საკითხით. შესაბამისად, ჩნდება სახელმწიფოს ჩარევის აუცილებლობა, რომ კანონის საშუალებით მენეჯერები გახდნენ ვალდებულები სტრესის მართვის პოლიტიკის ფორმულირებაზე. საჯარო სექტორის იმ მცირე ნაწილში, სადაც ხორციელდება სტრესის მართვის ღონისძიებები, შეინიშნება სტრესის დონის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების ზრდის წარმატებული შემთხვევები საჯარო მოხელეებში. თუმცა, არსებობს ნახევრადეფექტური პრეცედენტებიც, როდესაც ღონისძიებების შედეგად სტრესი მცირდება, მაგრამ ვერ ვიღებთ შრომით კმაყოფილებას. ამ შემთხვევაში საჭიროება მოითხოვს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირის, ადამიანური რესურსების მენეჯერის, გადამზადებას და მის მიერ სტრესის შემცირების მიზნით მეთოდოლოგიურად შესატყვისი ღონისძიებების ფორმულირებას. სახელმწიფო სერვისების სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი სპეციალისტების ღიაობა და მზადყოფნა ქვემდგომების მხრიდან პრობლემების მოსმენისთვის წარმოდგენილია ფორმალური ხასიათით. შესაბამისად, საჭიროა, საჯარო მოხელეების მხრიდან ზემდგომი პირებისადმი პრობლემების გახმოვანების პროცესი გახდეს რეალური, ხელშესახები და ქმედითი, გაჩნდეს ნდობა, რომ მათ გაუგებენ და პრობლემის მოგვარებაზე რეაგირება იქნება შედეგის მომცემი. თავად რესპოდენტების მიერ მოთხოვნილებებზე ყურადღების გამახვილება ადასტურებს სტრესის მართვისა და შრომითი კმაყოფილების უზრუნველსაყოფად იმ თეორიების გადახედვის აუცილებლობას, რომელიც აპელირებენ ადამიანის საჭიროებებზე. ასევე ჩნდება საჯარო მოხელეთა მოთხოვნილებათა კომპონენტის შესწავლის, გათვალისწინების აუცილებლობა და ასახვა სტრატეგიული გეგმის განვითარებაში.

ვინაიდან საჯარო მოხელეებში სტრესის შემცირება და შრომითი კმაყოფილების გაზრდა ძირითადად უკავშირდება კარიერულ განვითარებას, ამიტომ საჭიროა ამ ტიპის შესაბამისი ღონისძიებების შენარჩუნება და უფრო დახვეწა. ხოლო ისეთი ცვლილებები, როგორცაა საჯარო მოხელისთვის დამოუკიდებლობის მინიჭება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, სამუშაოზე ფუნქციებისა და მოვალეობების გარკვევა, სამუშაოს დატვირთვის ხარისხის შემცირება, დამატებითი სამუშაოს შესრულების გაუქმება, ხისტი წესების მოქნილი წესებით შეცვლა, რუტინული სამუშაოს გამრავალფეროვნება, დამატებითი შრომითი ანაზღაურების გაჩენის შესაძლებლობის გაჩენა, ხასიათდება მცირე დოზით და აუცილებელია ამ კომპონენტების ხარისხობრივად გაძლიერება.

რესპოდენტთა მიერ სამუშაოს მიღმა არსებული ფაქტორებიდან შრომითი სტრესის მაპროვოცირებლად ისეთი მახასიათებლების დასახელება, როგორცაა „ფულის გაუფასურება“ და „სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის გაუმართაობა“, სცდება კონკრეტულ სამინისტროს/უწყებას და აჩენს სახელმწიფოს პასუხისმგებლობის როლს აღნიშნულ პროცესში. „უსამართლო ანაზღაურება“ გამოკვეთავს როგორც სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული კანონმდებლობის, ისე იმ საჯარო უწყების პოლიტიკის ხარვეზს, სადაც უშუალოდ საჯარო მოხელეა დასაქმებული. „საცხოვრებელი ადგილის“ სტრესის მაპრევენციურ ფაქტორად დასახელება და მისი მოგვარება რჩება უშუალოდ საჯარო მოხელის კონტროლის ზონაში.

სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლებიდან ყველაზე მეტი წილი სტრესის წარმოქმნაში მოდიოდა უფანჯრო სისტემაზე. შემდეგ, თანაბარი ხმათა რაოდენობა აიღო კომპიუტერის გამოსხივებამ და ხმაურმა. და ბოლოს, რიგითობისდა მიხედვით: ტემპერატურამ, სამუშაოსთვის საჭირო ინვენტარის დეფიციტმა, ცუდმა განათებამ, გაუმართავმა, მოუწესრიგებელმა სველი წერტილის სისტემამ და ტენიანობამ. უმეტეს შემთხვევაში გარემოს სტრესული ფიზიკური მახასიათებლების აღმოსაფხვრელად ღონისძიებები არ ხორციელდება. ხოლო ღონისძიებათა განხორციელების შემთხვევაში

რეკოდენტები აღნიშნავენ, რომ მხოლოდ სტრესი შემცირდა და გავლენა არ მოუხდენია შრომით კმაყოფილებაზე. ღონისძიებების ხარისხს აფასებენ როგორც „ეფექტურს“, რაც ადასტურებს ჰერცბერგის თეორიას, რომ ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება არა არის საკმარისი ინდიკატორი შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად და საჭიროა ისეთ ღირებულებებზე ორიენტირება, როგორცაა თანამშრომლის განვითარებაზე ზრუნვა, ხელშემწყობი გარემო ფაქტორების უზრუნველყოფა თვითრეალიზაციისთვის, კოლეგების მხრიდან მისი დაფასება და აღიარება. თუმცა, შრომით ორგანიზაციული გარემოსთან მიმართებაში არათუ ჰიგიენური, არამედ მოტივატორული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაც კი არ აღმოჩნდა საკმარისი შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად, ვინაიდან ამ პროცესში უგულვებელყოფილი იქნა მოხელეზე დაკვირვება. დაწინაურებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის შემთხვევაშიც კი, მოხელეს უნდა მიეწოდოს თავისი უნარებისა და კომპეტენციის შესაბამისი სირთულის მქონე დავალებები და ამოცანები, რომ თავი გაართვას მას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, აღნიშნული მოტივატორული ფაქტორები ხდება სტრესის წინაპირობა. ასევე, დასაწინაურებელ პოზიციაზე შესაფერისი კანდიდატურის შერჩევის ცდომილება მიუთითებს მეთოდების ნაკლოვანებაზე, რაც ისევდაისევ ადასტურებს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა გადამზადების საჭიროების აუცილებლობას.

საჯარო მოხელეებისთვის შრომითი სოციალური გარემო ნაკლებად სტრესულია, ვიდრე სამუშაოს ფიზიკური და ორგანიზაციული გარემო. თუმცა, მცირე დოზით შრომით სოციალურ გარემოში შეინიშნება „ჯგუფური კავშირების არქონა“, „განცდა, რომ მათი არ ესმით“ და „გარიყულობის შეგრძნება“. უმეტესწილად, საჯარო სექტორში კოლეგებს შორის სოციალურ ურთიერთობებში წარმოქმნილი კონფლიქტების მიზეზებს საჯარო მოხელეები ეძებენ არა საკუთარ თავში, არამედ გარემოში. კონფლიქტის დასარეგულირებლად და სტრესის შესამცირებლად მათი ქცევითი ნიმუშიც უკავშირდება არა საკუთარი ძალებით პრობლემის მოგვარებას, არამედ პასუხისმგებლობის ადამიანური რესურსების მენეჯერისთვის დელეგირებას. ეს, ერთი მხრივ, მიანიშნებს ორგანიზაციისადმი ნდობაზე, რომ მათ მიერ გაჟღერებულ პრობლემას მოუსმენენ და ამას მოჰყვება სწრაფი რეაგირება

მომხდარზე. თუმცა, ასევე ვლინდება მათი მოუმწიფველობა, დამოუკიდებლად გაართვან თავი შრომით სფეროში გამოვლენილ კონფლიქტს. განსაკუთრებით მწვავეა ურთიერთობა არა თანამშრომლებთან, არამედ მოქალაქეებთან, ვისაც საჯარო მოხელეები უშუალოდ აწვდიან სახელმწიფო მომსახურებას. ამიტომაც, მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელეების დატრენინგებით იმგვარი უნარ-ჩვევების განვითარება, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ ურთიერთობას მოქალაქეებთან კონფლიქტის დარეგულირებისა და ჰარმონიზების მიმართულებით. ეს ნათელყოფს საჯარო მოხელეების საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევებისა და მოქალაქეებთან კონფლიქტის პრევენცია/დარეგულირების მიმართულებით აქტიური და უფრო ეფექტური გადამზადების საჭიროებას.

რესპოდენტთა უმრავლესობამ დაადასტურა ქვე-დაშვება, რომ გარეგანი ლოკუსის აზროვნებისკენ მიდრეკილი საჯარო მოხელეები, ნაკლებად აცნობიერებენ თავიანთ როლსა და პასუხისმგებლობას სტრესის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების მიღწევის პროცესში. თუმცა, გამოიკვეთა გამონაკლისი პრეცედენტი, რომ გარეგანი ლოკუსის მქონე საჯარო მოხელე, რომელიც სტრესის მიზეზად მიიჩნევდა ორგანიზაციას, პასუხისმგებლობას ამ პროცესში აძლევდა არა ორგანიზაციას, არამედ საკუთარ თავს. არ შეიქმნა იმის შესაძლებლობა, რომ დამტკიცებულები ან არ დამტკიცებულები შემდეგი ქვე-დაშვება: შინაგანი ლოკუსის აზროვნებისკენ მიდრეკილი საჯარო მოხელე, მეტად აცნობიერებს თავის როლსა და პასუხისმგებლობას სტრესის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების მიღწევის პროცესში. ვინაიდან, არც ერთმა რესპოდენტმა არ დააფიქსირა შინაგანი ლოკუსის აზროვნება სტრესის მიზეზების ახსნისას. იყო შემთხვევები, როდესაც რესპოდენტები აფიქსირებდნენ არა ცალსახად გარეგანი ან შინაგანი ლოკუსის აზროვნებას, არამედ პოზიციონირდებოდნენ ზომიერებად და როგორც ორგანიზაციას, ასევე საკუთარ თავსაც ადანაშაულებდნენ სტრესის გამოწვევაში. ამ რესპოდენტთაგან თანაბარი რაოდენობით ზოგიერთი ირჩევდა გარეგანი და ზოგიც - შინაგანი ლოკუსის მქონე ქცევით ნიმუშებს.

ემოციურ ინტელექტსა და სტრესთან გამკლავებას შორის კავშირის სახით დადგინდა, რომ ის საჯარო მოხელეები, რომლებიც აღნიშნავდნენ მაღალ ემოციურ ინტელექტს სკალაზე, უპირატესობას ანიჭებდნენ შინაგანი ლოკუსის (საკუთარ თავში ეძებდნენ პრობლემის მიზეზებს და იღებდნენ პასუხისმგებლობას მის მოგვარებაზე) მქონე აზროვნებასა და ქცევით ნიმუშებს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ რესპოდენტის მიერ ემოციური ინტელექტის დონის განსაზღვრა ემყარებოდა სუბიექტურ აღქმას საკუთარი თავის შესახებ და არ გულისხმობდა ობიექტურ შეფასებას.

რაც შეეხება ქვე-დაშვებას, რომ ავტორიტარული მართვის სტილი განაპირობებს სტრესის მაღალ დონესა და შრომით უკმაყოფილებას ვიდრე დემოკრატიული და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის მქონე ზედამხედველობა, აღმოჩნდა, რომ კონკრეტული მართვის სტილი არ არის საკმარისი პრედიქტორი, რომელიც უზრუნველყოფს შრომით კმაყოფილებას. სამივე მართვის სტილის (დემოკრატიული, ავტორიტარული და ტრანსფორმაციული) მქონე ზედამხედველთან თანამშრომლებში დაფიქსირდა როგორც შრომითი კმაყოფილება, ასევე უკმაყოფილება. თუმცა, განმასხვავებელი ფაქტორი იყო რესპოდენტების მხრიდან სტრესის აღქმა. ტრანსფორმაციული მართვის სტილის შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობისას თუ რესპოდენტი განიცდიდა სტრესს, მაშინ მისი შრომითი კმაყოფილება იყო დაბალი. ხოლო თუ მისი უნარები და შესაძლებლობები იყო საკმარისი სტრესული ფაქტორების გადასალახავად, მაშინ უჩნდებოდა შრომითი კმაყოფილების განცდა. ანალოგიურად, ავტორიტარული მართვის სტილი რესპოდენტის შრომით უკმაყოფილებაზე უარყოფითად აისახებოდა თუ ის განიცდიდა სტრესს. ასევე, საჯარო მოხელისთვის თავისუფლების მიცემა და გადაწყვეტილების ბერკეტის მიღება არ არის გარანტორი, რომ ის მიიღებს შრომით კმაყოფილებას. რესპოდენტის შრომითი კმაყოფილება შეგვიძლია ვუზრუნველყოთ როგორც ავტორიტარული, ისე დემოკრატიული და ტრანსფორმაციული მართვის სტილის დროს იმ პირობით, თუ სტრესორები იქნება მაქსიმალურად შემცირებული. ამ მხრივ, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას საჯარო მოხელის შესაძლებლობები თუ რა დოზით შეუძლია

იყოს სტრესისადმი მედეგი. ის რესპოდენტები, რომლებსაც ტრანსფორმაციული მართვის სტილის ზედამხედველები ჰყავდათ და ანიჭებდნენ თავისუფლებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, განიცდიდნენ სტრესს, ვინაიდან ვერ უმკლავდებოდნენ პასუხისმგებლობებს. ხოლო იმავე ტიპის საჯარო მოხელეები, რომელთაც ავტორიტარული მართვის სტილის მქონე ზედამხედველებთან არ უწევდათ გადაწყვეტილებების მიღება და ევალუბოდათ მხოლოდ შესრულება, განიცდიდნენ შრომით კმაყოფილებას. ამიტომ, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას საჯარო მოხელის როგორც მოთხოვნილებები, თუ რა სურს მას, იყოს გადაწყვეტილების მიმღები პირი, თუ შემსრულებელი და ასევე მისი უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები. გარდა ამისა, საუკეთესო პრაქტიკებიდან კონკრეტული მართვის სტილის გადმოღება და დანერგვა არ აღმოჩნდა ეფექტური. ვინაიდან მივიღეთ ფასადური სტილის მართვა, რომელიც თეორიულად არის შემსრულებელი იმ ღირებულებების, რაც ამ მართვის სტილს მოეთხოვება, მაგრამ პრაქტიკულად იგი ამჟღავნებს შეუსაბამო ქცევით ნიმუშებს, რაც საჯარო მოხელეში იწვევს პროტესტის განცდას და შრომით უკმაყოფილებას.

## კვლევის შეზღუდვები

- ❖ კვლევის მეთოდოლოგიაში განსაზღვრული იყო იუსტიციის სახლსა და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოში როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან, ასევე თანამშრომლებთან ინტერვიუს ჩატარება. სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა განაცხადეს თანხმობა ინტერვიუს ჩაწერაზე, თუმცა უარი - თანამშრომლებთან ინტერვიუს ჩაწერაზე. ხოლო იუსტიციის სახლის ადამიანური რესურსების მენეჯერმა უარი განაცხადა ორივე წინადადებაზე და განაცხადა მზადყოფნა მხოლოდ ძირითადი კითხვის წერილობითი ფორმით პასუხის გაცემაზე. ორივე შემთხვევაში მიზეზად დასახელდა დროის სიმცირის ფაქტორი.
- ❖ ემოციური ინტელექტის სკალაზე რესპოდენტების მიერ დაფიქსირებული პასუხები ემყარება საკუთარი თავის შესახებ არა ობიექტურ, არამედ სუბიექტურ შეფასებას.
- ❖ ნაშრომში გამოყენებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ წარმოდგენილი ანგარიში „ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში“, რომელიც ეფუძნება 2011 წლის მონაცემებს. შესაბამისად, შესაძლებელია 2011 წლის მონაცემები ზუსტად არ ასახავდეს დღევანდელ რეალობას.

## ბიბლიოგრაფია

- აბაშიძე, ა. (2016). *საჯარო სამსახურის რეფორმა საქართველოში: ძირითადი მიმართულებები და გამოწვევები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
- დოლიძე, ნ. (2019). *ახალი საჯარო მენეჯმენტის რეფორმის თავისებურებები*. თბილისი: საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი.
- დოლიძე, ნ. (2015). *პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგის სისტემის მოდელები საქართველოს საჯარო სექტორში*. თბილისი: ააიპ საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი.
- ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, (2018). *სამინისტროების ოპტიმიზაციის შედეგები*. ხელმისაწვდომია: [https://idfi.ge/ge/results\\_of\\_optimization\\_of\\_the\\_ministries?fbclid=IwAR1e2GiqfrPyRBjci6xr6RWgO7x8k-Js7lCJUJ6pgnvlFKpCT7RTx9GN03s](https://idfi.ge/ge/results_of_optimization_of_the_ministries?fbclid=IwAR1e2GiqfrPyRBjci6xr6RWgO7x8k-Js7lCJUJ6pgnvlFKpCT7RTx9GN03s) (ნანახია: 13 ივნისი 2019)
- საჯარო სამსახურის ბიურო. (2011). *ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში*. თბილისი: საჯარო სამსახურის რეფორმისა და მართვის განვითარების დეპარტამენტი.
- საჯარო სამსახურის ბიურო. (2013). „საჯარო სამსახურის შესახებ“ და „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონებში განხორციელებული ცვლილებები (2004-2012).
- საჯარო სამსახურის ბიურო. (2011). *საჯარო სამსახურების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთა შეხვედრა*. თბილისი.
- ჩარკვიანი, თ. (2016). *საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი - 2012 წლის არჩევნებამდე და შემდეგ*. ხელმისაწვდომია: [https://idfi.ge/ge/analysis-of-decision-making-process-in-public-sector?fbclid=IwAR30pbfwA7Ik5IQeSw47aPzaqrZRnbeDQnR31e-45-Qvdm26IoIk\\_ckAk08](https://idfi.ge/ge/analysis-of-decision-making-process-in-public-sector?fbclid=IwAR30pbfwA7Ik5IQeSw47aPzaqrZRnbeDQnR31e-45-Qvdm26IoIk_ckAk08) (ნანახია: 14 ივნისი 2019)
- Abiola, O. Amos, et al (2014) *Effects of motivation on job satisfaction of selected sales representatives*. Rome: Journal of Educational and Social Research.
- Ahmed, S. (2014). *Study of impact of effective induction on employee performance and satisfaction*. Centre for Management Studies.

- Alvi, M. Surani, M & Hirani, S. (2013). *The effect of Performance Evaluation on Employee's Job Satisfaction in Pakistan International Airlines Corporation*. Iqra University.
- Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*. Management Research and Practice.
- Banbury, SP & Berry, DC. (2010). *Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvements*. Journal Ergonomics. Vol-48, Issue -1.
- Barnett, K, Chiveralls, K & Moretti, C. (2011). *Technology at work – stress, work and technology across the lifecycle*. Journal of Researchgate.
- Burman, R and Goswami, T.G. (2018). *A systematic literature review of work stress*. International journal of management studies, Vol – V, Issue – 3(9), p.2..
- Chartered Management Institute. (2003). *Frederick Herzberg: The hygiene motivation theory*. Cottingham road: Management house.
- Cox, T. Lazzerini, T. Burrows, G and Mackay, C. (1978). *An inventory for the measure of self-reported stress and arousal*. The British journal of social and clinical psychology.
- Cristian, P. (2016). *The Rationality of a Social Animal*. Management dynamics in the knowledge economy.
- Daniels, K. Watson, D & Gedikli, C. (2017). *Well-Being and the Social Environment of Work: A Systematic Review of Intervention Studies*. International Journal of Environmental Research.
- Divakar, J. (2015). *Factors leading to work stress and its impact on employee performance*. Dublin Business school.
- European trade union institute. (2018). *One in every five European workers endures work-related stress*. Available at: <https://www.etui.org/Topics/Health-Safety-working-conditions/News-list/One-in-every-five-European-workers-endures-work-related-stress> (Accessed: 28 April 2019).
- Farrel, D. (2016). *Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study*. Western Michigan University.
- Fong, C, Mulok, F & Sumilan, H. (2015). *Relationship between selected leadership style and employee stress level at workplace*. Journal of Cognitive Sciences and Human Development.
- Friedman, R, Currall, S & Tsai, J (2000) What goes around, comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. The International Journal of Conflict Management.

- Ganapathi, N. (2012). *Workplace stress: the need for communication and knowledge sharing*.
- Health and safety authority. (2011). *Work related stress*, Available at: [https://www.hsa.ie/eng/Publications\\_and\\_Forms/Publications/Occupational\\_Health/Work\\_Related\\_Stress\\_Information\\_Sheet.pdf](https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Work_Related_Stress_Information_Sheet.pdf) (Accessed: 15 April 2019)
- Josias, B. (2005). *The relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility in the Western Cape*. University of the Western Cape.
- Judge, T & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: subjective well-being*.
- Kaplan, R. (1993). *The role of nature in the context of the workplace*. Journal ScienceDirect. Vol-26, Issues 1-4
- Khan, H & Muhammad, A. (2014). *Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*. Journal of International Studies.
- Mark, G. & Amith, A. (2008). *Stress models: A review and suggested new direction*. Journal of Occupational Health Psychology.
- National Institute for Occupational Safety and Health. (1998). *Stress at work*. U.S Department of Health and Human Services.
- Nda, M & Fard, R. (2013). *The impact of employee and training and development on employee productivity*. Global Journal of Commerce & Management Perspective.
- Nduta, M. (2017). *Effect of job description on employee performane at the ministry of water and irrigation*. University of Nairobi.
- Osh Wiki. *Job satisfaction: theories and definitions*. Available at: [https://oshwiki.eu/wiki/Job\\_satisfaction:\\_theories\\_and\\_definitions](https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions) (Accessed: 26 May 2019)
- Ramin, C. Devore E. Wang, W. et al . (2015). *Night shift work at specific age ranges and chronic disease risk factors*. US national library of medicine national institutes of health.
- Raja, Y. Khan, A et al. (2013). *Impact of organisational politics & favoritism on employees job satisfaction*, Journal of Researchgate.
- Safina, D. (2015). *Favouritism and Nepotism in an Organisation: Causes and Effects*. Procedia Economics and Finance.

Sedgwick, P. (2015). *Understanding the Hawthorne effect*. Institute for Medical and Biomedical Education.

Szabo, S, Tache, Y & Somogyi, A. (2012). *The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: a retrospective 75 years after his landmark brief "letter" to the editor of nature*, Informa healthcare, pp. 472-478.

Wilson, J. (2010). *Authority in the 21<sup>st</sup> century: Likert's system 5 theory*. Regent University.

## დანართი

### დანართი 1: სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელთათვის

#### 1. ჩამოთვლილთაგან რომელი ფუნქციონირებს თქვენს უწყებაში:

- ადამიანური რესურსების ელექტრონული პროგრამა;
- ადამიანური რესურსების ზოგადი სტრატეგია;
- შიდა კომუნიკაციების სტრატეგია;
- პერსონალის პროფესიული განვითარების გეგმა.

#### 2. რომელ სამოტივაციო სისტემას იყენებთ თქვენს უწყებაში:

- არ ფუნქციონირებს სამოტივაციო სისტემა;
- პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა;
- კორპორაციული დაზღვევა;
- ორგანიზაციის ღონისძიებები;
- ბონუსებისა და პენსიების სქემები;
- დაწინაურება;
- მაღლობის წერილი;
- საჩუქრები და ჯილდოები (განმარტეთ რა სახის საჩუქრები და ჯილდოები და რა შემთხვევაში გადაეცემა);
- სხვ.

❖ ზემოთ ჩამოთვლილთაგან ყველაზე მეტად რომელს გამოჰყოფდით ეფექტურობის თვალსაზრისით სტრესისა და შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით.

#### 3. სტრესის მართვის განხრით რა ტიპის ტრენინგები ტარდება თქვენს უწყებაში.

#### 4. შესრულებული სამუშაოს შეფასების რომელი მეთოდს იყენებთ:

- კომპეტენციაზე დაფუძნებული შეფასება;

- თვითშეფასება და ზემდგომი პირის შეფასება;
- უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე;
- გასაუბრება;
- 360 გრადუსიანი შეფასება;
- გუნდური რეფლექსია;
- სხვ. \_\_\_\_\_

**5. როგორ გამოხატავენ თანამშრომლები შრომით უკმაყოფილებას:**

- რამდენად ხშირია აბსენტიზმისა და კადრების დენადობის მაჩვენებელი.

**6. შრომითი გარემოს ფიზიკური მახასიათებლების (ხმაური, ტენიანობა, ცუდი განათება და სხვ.) შესახებ თუ გამოუთქვამთ უკმაყოფილება თანამშრომლებს.**

- რა ტიპის ფიზიკურმა მახასიათებელმა გამოიწვია საჯარო მოხელეებში შრომითი სტრესი;
- გაატარდა თუ არა ღონისძიებები თანამშრომლებში სტრესის შემცირების მიზნით;
- კონკრეტულად რა ღონისძიებებს მიმართეთ;
- რა გავლენა მოახდინა ღონისძიების ჩატარებამ საჯარო მოხელეთა შრომით კმაყოფილებაზე.

**7. რამდენად ხშირია კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის სამუშაო სივრცეში.**

- როგორ ისახება ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე;
- ახორციელებთ თუ არა ღონისძიებებს, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური განწყობის განეიტრალებას;
- კონკრეტულად რა ღონისძიებებს ახორციელებთ და როგორ ისახება ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

8. უშუალოდ თქვენთვის თუ მოუმართიათ თანამშრომლებს და გაუმხელიათ ის პრობლემები, რაც მათ აწუხებთ სოციალურ შრომით გარემოში. მაგალითად, როგორცაა გარიყულობის განცდა, ჯგუფური კავშირების არ ქონა, განცდა, რომ მათი არ ესმით.

- როგორი იყო თქვენი რეაქცია, ჩათვალეთ თუ არა საჭიროდ, რომ დახმარებოდით;
- თვლიდით თუ არა, რომ დახმარების აუცილებლობა სცილდებოდა თქვენი ფუნქცია-მოვალეობების არეალს;
- როგორ, რა ფორმით დაეხმარეთ მათ;
- დახმარების შემდგომ როგორ შეიცვალა მათი შრომითი კმაყოფილება.

9. თანამშრომლებსა და მოქალაქეებს შორის კომუნიკაცია რამდენად ხასიათდება კონფლიქტურობით.

- როგორ ისახება მოქალაქეებთან კონფლიქტურობა თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე;
- ახორციელებთ თუ არა ღონისძიებებს, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების ჰარმონიზაციას მოქალაქეებთან;
- რა ღონისძიებებს ატარებთ და როგორ ისახება ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

10. თავდაპირველად რამდენად სტრესულია ახლადდაქირავებული კადრისთვის თანამშრომლებთან ადაპტაცია და როგორ ისახება ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

- თუ მიგიმართავთ სოციალიზაციის პროგრამებისთვის იმ მიზნით, რომ ახლადდაქირავებულ კადრებს მოხსნოდათ სტრესი თანამშრომლებთან ადაპტაციისას;

- დაასახელეთ კონკრეტულად რა ტიპის სოციალიზაციის პროგრამები გამოგიყენებიათ ახალდაქირავებული კადრების თანამშრომლებთან ადაპტაციის მიზნით;
- სოციალიზაციის პროგრამების ჩატარების შემდეგ როგორ აისახა ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

**11. თავად თქვენ სამუშაოზე თუ აწყდებით სტრესულ ფაქტორებს**

- რომელ სტრესულ ფაქტორებს აწყდებით;
- რა გავლენას ახდენს ეს თქვენ შრომით კმაყოფილებაზე;
- რა მეთოდებით ცდილობთ სტრესის შემცირებას;
- როგორ ისახება ეს თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე, რამდენად შედეგიანია.

**12. რა ტიპის ლიდერული მართვის სტილით ხელმძღვანელობთ (ავტორიტარული, დემოკრატიული, ტრანსფორმაციული) თანამშრომლებთან ურთიერთობისას.**

- როგორ ფიქრობთ, არის თუ არა ანტი-სტრესული თქვენი მმართველობითი სტილი თანამშრომლებისთვის;
- როგორ გავლენას ახდენს ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე.

**13. რა გავლენას ახდენს თანამშრომლის დაწინაურება მათ ემოციურ მდგომარეობაზე სტრესისა და შრომითი კმაყოფილების განხრით**

**14. თუ გქონიათ შემთხვევა, რომლის თანახმადაც, თანამშრომელს ჰქონდა სტრესი იმის გამო, რომ არ აკეთებდა საქმეს, რომლიც მას მოსწონდა**

- როგორ აისახა ეს მის შრომით კმაყოფილებაზე;
- მანამ სანამ მას დაიქირავებდით, ჩაუტარდა თუ არა აღნიშნულ კადრს პიროვნების სამუშაოსთან და ორგანიზაციასთან შესაბამისობის კითხვარი;

- როგორ გადაჭერთ ეს პრობლემა (დატოვა ორგანიზაცია თუ დარჩა ორგანიზაციაში, მაგრამ შეიცვალა სამსახურეობრივი პოზიცია) და როგორ შეიცვალა მისი შრომითი კმაყოფილება.

**15. როგორ შეაფასებდით კომუნიკაციის ხარისხს თანამშრომლებსა და მათ ზედამხედველებს შორის.**

- ღარიბი კომუნიკაცია ჰომ არ გამხდარა თანამშრომლებში სტრესის მიზეზი;
- რა გავლენა მოახდინა ღარიბმა კომუნიკაციამ თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე;
- კომუნიკაციის გამდიდრებით როგორ შეიცვალა თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება;
- როგორ გამოიხატება თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება კომუნიკაციის გამდიდრების შემდეგ, რა გათქმევინებთ იმის საფუძველს, რომ კომუნიკაციის გამდიდრებამ თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე მოახდინა გავლენა.

**16. სამუშაოს ერთფეროვნება რა გავლენას ახდენს თანამშრომლების ემოციურ მდგომარეობაზე სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.**

- როგორ აისახება სამუშაოს გამრავალფეროვნება მათთვის სტრესის შემცირებაზე და შრომით კმაყოფილებაზე;
- მხოლოდ სტრესი შემცირდა თუ გაიზარდა თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილებაც.

**17. რიგით თანამშრომელს რამდენად აქვს საშუალება, რომ ჩართულ იქნეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მიენიჭოს დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილების მიღებისას.**

- აღნიშნული შესაძლებლობის წვდომის არ ქონა რა გავლენას ახდენს მათზე სტრესისა და შრომითი კმაყოფილების განხრით
- აღნიშნულ შესაძლებლობაზე წვდომის შემთხვევაში როგორ იცვლება თანამშრომელთა სტრესი და შრომითი კმაყოფილების განცდა.

**18. რამდენად სტრესულია ახლადდაქირავებული კადრისთვის მუშაობის დაწყება თქვენს უწყებაში.**

- როგორ ისახება ეს მათ შრომით კმაყოფილებაზე;
- იყენებთ თუ არა გაცნობით/საორიენტაციო სექემებსა და ტრენინგებს ახლადდაქირავებული კადრისთვის;
- რა ტიპის სოციალიზაციის პროგრამებს იყენებთ ახლადდაქირავებული კადრის თანამშრომლებთან ადაპტაციის მიზნით;
- რა გავლენას ახდენს გაცნობითი/საორიენტაციო სექემების/ტრენინგების/სოციალიზაციის პროგრამების ჩატარება ახლადდაქირავებული კადრების ემოციურ მდგომარეობაზე სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში;
- რა გაძლევთ იმის თქმის საფუძველს, რომ სოციალიზაციის პროგრამების დამსახურებაა თქვენს უწყებაში თანამშრომელთა სტრესის შემცირება და შრომითი კმაყოფილების გაზრდა.

**19. რამდენად სტრესული იყო „ქალაქდომანია“ ადრე თანამშრომლებისთვის, როგორ ისახებოდა ეს მათ ემოციურ მდგომარეობაზე სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.**

- ამ მხრივ როგორ შეიცვალა ვითარება დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემის შემოღებით, რა გავლენა მოახდინა თანამშრომელთა ემოციურ მდგომარეობაზე სტრესთან და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში.

20. რამდენად წარმატებულად მოერგო სტრესის მართვის მენეჯმენტი საჯარო სექტორის (თქვენი უწყება) ორგანიზაციულ კულტურას. რაში გამოიხატება წარმატება/წარუმატებლობა.
  
21. თქვენი აზრით, რა მხრივ შეიძლება სტრესის მართვის მენეჯმენტის მეტად დახვეწა და გაუმჯობესება.
  
22. როგორ შეიძლება ისარგებლოს საჯარო სექტორმა სტრესის მართვის მენეჯმენტით შრომითი კმაყოფილების მიმართულებით.

## დანართი 2: საექსპერტო ინტერვიუს გზამკვლევი

1. შეაფასეთ როლი, რომელიც დღესდღეობით უკავია ადამიანური რესურსების მართვას საქართველოს საჯარო სექტორში შრომითი კმაყოფილების ასამაღლებლად.
2. შეაფასეთ საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მართვის მენეჯმენტის მუშაობის ეფექტურობის ხარისხი:
  - რაში მდგომარეობს მისი მიღწევები;
  - რა გამოწვევების წინაშე დგას ამ მიმართულებით საჯარო სექტორი;
  - როგორ უნდა გადაილახოს აღნიშნული გამოწვევები.
3. რამდენად იძლევა საქართველოს კანონმდებლობა იმის საშუალებას, რომ სტრესის მართვის მიმართულებით საჯარო მოხელეთა შრომითი კმაყოფილება იყოს უზრუნველყოფილი:
  - რა ხარვეზებს ვაწყდებით არსებული კანონმდებლობის პრაქტიკაში გადმოტანის მხრივ;
  - საკანონმდებლო ცვლილებებიდან რომელ რეფორმას გაიხსენებდით, რომელმაც ხელი შეუწყო და შექმნა ფონი საჯარო სექტორში სტრესის შესამცირებლად და შრომითი კმაყოფილების ასამაღლებლად.
4. რომელი სტრესორი არის ყველაზე მეტად მწვავედ დამახასიათებელი დღევანდელი საჯარო სექტორისთვის: ფიზიკური გარემოს მახასიათებლები (ცუდი განათება, ხმაური და ა.შ.), სოციალურ გარემოსთან დაკავშირებული (კონფლიქტები თანამშრომლებთან, გარიყულობა და სხვ.) და ორგანიზაციული ფაქტორები (არასაკმარისი ანაზღაურება, პროფესიული განვითარების გეგმის არ ქონა და სხვ.).
  - რა ღონისძიებები უნდა გატარდეს, რომ აღნიშნული სტრესორი შრომით გარემოში ეფექტურად შემცირდეს და უზრუნველყოს საჯარო მოხელეების შრომითი კმაყოფილება.

5. კადრების დენადობისა და აბსენტიზმის შესამცირებლად რა ღონისძიებების გატარებაა რეკომენდირებული საჯარო სექტორისთვის.
6. რა კავშირია საჯარო მოხელეების ემოციურ ინტელექტსა და სტრესთან გამკლავებას შორის:
  - შესაძლებელია თუ არა კადრის დატრენინგებით მისი ემოციური ინტელექტის მაჩვენებლის გაზრდა.
7. როგორ ფიქრობთ, რა სახის კავშირი არსებობს შინაგანი და გარეგანი ლოკუსის მქონე საჯარო მოხელეებსა და მათი ემოციური ინტელექტის დონეს შორის.
8. როგორ შეიძლება საჯარო მოხელემ თავიდან აირიდოს სექსუალური შევიწროების პრევენციები.
9. სექსუალური შევიწროების პრევენციის შემთხვევაში რა არის ოპტიმალური გამოსავალი არსებობს იმისათვის, რომ საჯარო მოხელის სტრესული მდგომარეობა შემცირდეს.
10. ქართულ საჯარო სექტორში მართვის პროცესში რა ტიპის ლიდერობა ვლინდება (ავტორიტარული, დემოკრატიული, ტრანსფორმაციული) და რა გავლენას ახდენს ეს საჯარო მოხელეთა შრომით კმაყოფილებაზე სტრესის მიმართულებით.
  - რომელი ლიდერული მართვის პოლიტიკის დანერგვა არის ეფექტური სტრესის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად;
  - რეალურად, რამდენად მოქნილი არის ქართული საჯარო სექტორი, რომ ჩართოს საჯარო მოხელეები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
  - თქვენი აზრით, რომელი უფრო სტრესულია საჯარო მოხელეებისთვის: მათი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თუ ასეთ ჩართულობაზე მათთვის შესაძლებლობის არ მიცემა.
11. თქვენი აზრით, საქართველოს საჯარო სექტორის ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად კონკურენციული ბუნებისაა თუ თანამშრომლობითი.

- რა გავლენა აქვს ამ ფაქტორს საჯარო მოხელეთა შრომით კმაყოფილებაზე სტრესის მართვის მიმართულებით.

12. რამდენად სტრესული არის საჯარო მოხელისთვის სამუშაო პროცესში სხვადასხვა ტიპის მოქალაქესთან ურთიერთობა და მათთვის მომსახურების გაწევა.

- რა როლი ენიჭება კადრების შერჩევისას პოტენციურ საჯარო მოხელეთა ემოციური ინტელექტის დონის გათვალისწინებას;
- როგორ ფიქრობთ, საკმარისია საჯარო მოხელეების დატრენინგება და მათი ემოციური ინტელექტის გაზრდა იმისათვის, რომ შეძლონ და აირიდონ სტრესი მოქალაქეებთან ურთიერთობისას თუ დამატებით საჭიროა მოქალაქეებში ცნობიერების დონის ამაღლება ამ საკითხზე.

13. რა გავლენა მოახდინა საჯარო მოხელეებზე სტრესის შემცირებისა და შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში „ქალაქდომანიის“ ჩანაცვლებამ დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული სისტემით.

14. კონკრეტულად რა მეთოდების დანერგვით არის შესაძლებელი საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის შემცირებით შრომითი კმაყოფილების მიღწევა.

## დანართი 3: სტრუქტურირებული ინტერვიუს გზამკვლევი საჯარო მოხელეებისთვის

მოგესალმებით,

კვლევა ტარდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საჯარო პოლიტიკისა და ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. კვლევის მიზანია საქართველოს საჯარო სექტორში სტრესის მენეჯმენტისა და შრომითი კმაყოფილების შესახებ ურთიერთიმამართების დადგენა. კვლევაში მონაწილე პირთა ანონიმურობა დაცულია, კითხვარებიდან მიღებული ინფორმაცია ემსახურება მხოლოდ სამეცნიერო მიზანს.

მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის!

ბლოკი 1

ზოგადი ინფორმაცია:

1. სქესი:

- მამრობითი;
- მდედრობითი.

2. ასაკი:

- 20-25;
- 26-31;
- 32-37;
- 38-43;
- 44-49;

- 50 -.

3. მიუთითეთ ტელეფონის ნომერი (დაგიკავშირდებიან კითხვარში პასუხის არასრულად გაცემის შემთხვევაში ინფორმაციის დასაზუსტებლად ან კვლევაში მონაწილეობის დასადასტურებლად):

---

4. მიუთითეთ საჯარო სექტორი, რომელშიც ამჟამად მუშაობთ და თქვენი თანამდებობა, რანგი, კატეგორია:

---

5. მიუთითეთ წარსულში თუ გაქვთ გადატანილი ფსიქოლოგიური ტრამვა და დააკონკრეტეთ (უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში გადადით მე-6 შეკითხვაზე):

---

6. სამუშაოს მიღმა არსებული რომელი ცვლილებები აღმოჩნდა თქვენთვის მაპროვოცირებელი შრომითი სტრესის მისაღებად:

- ხელისუფლების შეცვლა;
  - ფულის გაუფასურება;
  - საცხოვრებელი ადგილი;
  - სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის გაუმართაობა;
  - ინფორმაციული ტექნოლოგიების ცვლილება;
  - სხვ. (მიუთითეთ)\_\_\_\_\_
- 

7. მონიშნეთ ის ქცევითი ცვლილებები, რომელსაც განიცდით მას შემდეგ, რაც დასაქმდით იმ უწყებაში, სადაც ამჟამად მუშაობთ:

- აბსენტიზმი,
- მოუთმენლობა,
- მეხსიერებასთან დაკავშირებული პრობლემები,
- პასუხისმგებლობის უარყოფა,
- ნაკლები პროდუქტიულობა,
- შეცდომების დაშვება,

- სამუშაოს შესრულების დაბალი მაჩვენებელი;

8. მონიშნეთ ის ფიზიკური ცვლილებები, რომელსაც განიცდით მას შემდეგ, რაც დასაქმდით იმ უწყებაში, სადაც ამჟამად მუშაობთ:

- თავის ტკივილი,
- კბილების ჩამოფშვნა,
- ხანმოკლე სუნთქვები,
- ხშირი ოფლიანობა,
- ადრენალინის გამოყოფის მზარდი მაჩვენებელი,
- გახშირებული გულისცემა,
- კუნთების დაჭიმვა,
- სისხლის მაღალი წნევა,
- თირკმელთან დაკავშირებული პრობლემები,
- ინსომნია,
- გადაღლილობა,
- დიაბეტი
- სხვ.

9. მონიშნეთ ფსიქოსოციალური ცვლილება, რომელსაც განიცდით მას შემდეგ, რაც დასაქმდით იმ უწყებაში, სადაც ამჟამად მუშაობთ:

- შფოთვა,
- გაღიზიანებადობა,
- შიში,
- დეპრესია,
- ხასიათის ცვალებადობა
- სიბრაზე;
- სხვ. \_\_\_\_\_

10. მონიშნეთ კოგნიტური ცვლილება, რომელსაც განიცდით მას შემდეგ, რაც დასაქმდით იმ უწყებაში, სადაც ამჟამად მუშაობთ:

- ნაკლები კონცენტრაცია,

- მეხსიერების დაკარგვა,
- საქმის გაკეთების უუნარობა,
- თვითპატივისცემის დაკარგვის შიში,
- ნაკლები თავდაჯერებულობა,
- სხვ. \_\_\_\_\_

## ბლოკი 2

### ემოციური ინტელექტის დონე:

11. მონიშნეთ თვითცნობიერების რომელ ხარისხს მიაკუთვნებთ საკუთარ თავს: "ვაცნობიერებ საკუთარ ემოციებს და ვხვდები რომელ მათგანს განვიცდი მოცემულ მომენტში. ვაცნობიერებ ჩემს რეაქციებს კონკრეტულ მოვლენებთან, გამოწვევებთან ან ადამიანებთან მიმართებაში".

- ძალიან დაბალი;
- არც დაბალი, არც მაღალი;
- მაღალი;
- ძალიან მაღალი.

12. მონიშნეთ საკუთარი თავის მართვის მხრივ რომელ დონეს მიეკუთვნებით: "ვიყენებ ჩემს ცნობიერებას საკუთარი ემოციების სამართავად, ვარ მოქნილი და პოზიტიურად ვმართავ საკუთარს ქმედებას. შემიძლია მომენტალური იმპულსების შეკავება და მათი გვერდით გადადება უფრო დიდი მიზნების მისაღწევად."

- ძალიან დაბალი;
- არც დაბალი, არც მაღალი;
- მაღალი;
- ძალიან მაღალი.

13. მონიშნეთ თქვენი სოციალური ცნობიერების დონე: „ვაცნობიერებ ადამიანის ემოციებს, მოსმენისა და დაკვირვების უნარით შემოიძლია ამოვიცნო რა განწყობაზე იმყოფებიან ისინი მოცემულ მომენტში.“

- ძალიან დაბალი;
- არც დაბალი, არც მაღალი;
- მაღალი;
- ძალიან მაღალი.

14. მონიშნეთ სკალაზე ურთიერთობების მართვის რომელ დონეს მიაკუთვნებთ საკუთარ თავს: "შემიძლია ჩემი სოციალური ცნობიერება გამოვიყენო ადამიანებთან ურთიერთობების წარმატებით წარმართვისა და პრობლემების/კონფლიქტების ეფექტურად გადაჭრისათვის."

- ძალიან დაბალი;
- არც დაბალი, არც მაღალი;
- მაღალი;
- ძალიან მაღალი.

15. მონიშნეთ რომელს ეთანხმებით:

- ვთვლი, რომ საქმე, რასაც ვაკეთებ, პიროვნულად შემესაბამება და ასევე, საშუალებას მაძლევს, რომ რეალიზება გავუკეთო ჩემს უნარებსა და კომპეტენციებს;
- ვთვლი, რომ სადაც ვარ დასაქმებული იმ ორგანიზაციის მიზნები შესაბამისობაში მოდის ჩემს მიზნებთან და საერთო ინტერესებთან.

### ბლოკი 3

ორგანიზაცია:

16. რომელი სამოტივაციო სისტემა ფუნქციონირებს თქვენს უწყებაში:

- არ ფუნქციონირებს სამოტივაციო სისტემა;
- პროფესიონალური განვითარების ხელშეწყობა;
- კორპორაციული დაზღვევა;
- ორგანიზაციის ღონისძიებები;
- ბონუსებისა და პენსიების სქემები;
- დაწინაურება;
- მადლობის წერილი;
- საჩუქრები და ჯილდოები (განმარტეთ რა სახის საჩუქრები და ჯილდოები და რა შემთხვევაში გადაეცემა);
- სხვ.(დააკონკრეტეთ)\_\_\_\_\_

❖ ზემოთ ჩამოთვლილთაგან ყველაზე მეტად რომელს გამოჰყოფდით სტრესის შემცირებისა და შრომითი კმაყოფილების გაზრდის ეფექტურობის თვალსაზრისით:

---

**17. შესრულებული სამუშაოს შეფასების რომელი მეთოდი შემოუთავაზებია ორგანიზაციას:**

- კომპეტენციაზე დაფუძნებული შეფასება;
- თვითშეფასება და ზემდგომი პირის შეფასება;
- უკუკავშირი შესრულებულ სამუშაოზე;
- გასაუბრება;
- 360 გრადუსიანი შეფასება;
- გუნდური რეფლექსია;
- სხვ.\_\_\_\_\_

**18. იყო თუ არა ანონიმური შესრულებული სამუშაოს შეფასება:**

- დიახ(გადადით მე-16 შეკითხვაზე);
- არა.

19. ხომ არ გქონდათ განცდა, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას უარყოფითი განწყობების დაფიქსირების შემთხვევაში საფრთხე დაემუქებოდა თქვენს თანამდებობას სამსახურში:

- დიახ;
- მეტ-ნაკლებად;
- არა.

20. ჩამოთვლილთაგან, რომელი შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენ მიერ შრომითი უკმაყოფილების გამოხატვას საჯარო სექტორში:

- ზედამხედველთან ერთად განვიხილავ პრობლემას და ვთავაზობ მისი მოგვარების ალტერნატივებს;
- ველოდები ორგანიზაცია როდის დააფიქსირებს, რომ პრობლემა მწვავეა და იზრუნებს თავად მოაგვაროს იგი;
- ხშირად ვიგვიანებ სამსახურში, ზოგჯერ ვაცდენ კიდევ, ხანდახან საქმის კეთების პროცესში ვუშვებ შეცდომებს;
- განცხადებას ვწერ სამსახურიდან გათავისუფლების შესახებ.

21. სტრესის მართვის განხრით რა ტიპის ტრენინგები ტარდება თქვენს უწყებაში:

---

---

#### ბლოკი 4

შრომითი გარემოს ფიზიკური მახასიათებლები, სტრესი და შრომითი უკმაყოფილება.

22. სამსახური ზოგადად:

იფიქრეთ სამსახურზე ზოგადად. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს მას მთლიანობაში?

- ✓ -ით აღნიშნეთ, თუ უშუალოდ აღწერს თქვენს სამსახურს;

X - ით აღნიშნეთ, თუ არ აღწერს თქვენს სამსახურს;

? -ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

სასიამოვნო	ცუდი	დროის უქმად დამხარჯველი	კარგი
არასასურველი	საყურადღებო	უფრო ცუდი, ვიდრე სხვა დანარჩენი სამსახურები	მისაღები
საუკეთესო	არასასიამოვნო	უფრო კარგი, ვიდრე სხვა დანარჩენი სამსახურები	არაადეკვატური
საუკეთესო	უვარგისი	გასართობი	ღარიბი

23. სამუშაო გარემოს რომელი ფიზიკური მახასიათებელი გამხდარა თქვენთვის სტრესის მიზეზი. არსებულის შემთხვევაში მონიშნეთ რამდენიმე პასუხი:

- ტემპერატურა;
- ცუდი განათება;
- თანამშრომლების არაკომფორტული სივრცითი განთავსება;
- კომპიუტერის გამოსხივება;
- ხმაური;
- სპეციფიკური სუნნი;
- სამუშაოსთვის საჭირო ინვენტარის დეფიციტი;
- ტენიანობა;
- გაუმართავი და მოუწესრიგებელი სველი წერტილი;
- უფანჯრო სისტემა;

- სპეციალური უნიფორმა;
- სხვ. (დააკონკრეტეთ);
- სამუშაოს გარემო არ გამხდარა სტრესის მიზეზი ( გადადით მესამე ბლოკში).

24. როგორი გავლენა მოახდინა თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე სამუშაო გარემოს ზემოხსენებულმა სტრესულმა ფიზიკურმა მახასიათებელმა/მახასიათებლებმა:

- შრომითი კმაყოფილება შემცირდა;
- შრომითი კმაყოფილება არც შემცირდა და არც გაიზარდა.

25. თქვენი აზრით, შრომით გარემოში შექმნილი ფიზიკური სტრესული მახასიათებლის მიზეზი და მისი მოგვარება ვისი პასუხისმგებლობაა:

- მხოლოდ და მხოლოდ ჩემი;
- მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციის;
- სხვ. (მიუთითეთ)\_\_\_\_\_.

26. როგორ მოიქცით შრომით გარემოში ფიზიკური სტრესული მახასიათებლის შესამცირებლად:

- ვეცადე დამოუკიდებლად გადამეჭრა პრობლემა;
- დავუკავშირდი ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს და ავუხსენი სიტუაცია;
- სხვ. (დააკონკრეტეთ)\_\_\_\_\_

27. თუ განხორციელდა რაიმე სახის ღონისძიება სამუშაო გარემოს ფიზიკური სტრესული მახასიათებლების შესამცირებლად:

- დიახ;
- არა (უპასუხეთ შემდეგი ბლოკის შეკითხვებს)

28. კონკრეტულად რა ღონისძიება გატარდა და ვის (მიუთითეთ მისი თანამდებობა) მიერ:

---



---



---

29. როგორ შეაფასებთ სტრესული სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლების შესამცირებლად განხორციელებული ღონისძიების ხარისხს:

- ძალიან არაეფექტური;
- არც არაეფექტური, არც ეფექტური;
- ეფექტური;
- ძალიან ეფექტური.

30. დაასრულეთ ფრაზა: სტრესული სამუშაო გარემოს ფიზიკური მახასიათებლების შესამცირებლად განხორციელებული ღონისძიების/ღონისძიებების შედეგად ჩემი შრომითი კმაყოფილება:

- შემცირდა;
- არც შემცირდა, არც გაიზარდა;
- გაიზარდა.

31. როგორ ფიქრობთ, რატომ აღმოჩნდა შრომითი გარემოს ფიზიკური სტრესული მახასიათებლების შესამცირებლად ჩატარებული ზემოხსენებული ღონისძიება წარმატებული/წარუმატებელი:

---

---

---

---

32. სამუშაოს ტიპი:

იფიქრეთ საქმეზე, რისი კეთებაც გიწევთ სამსახურში. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს თქვენს სამუშაოს?

- ✓ - ით აღნიშნეთ თუ უშუალოდ აღწერს თქვენს სამსახურს;
- X - ით აღნიშნეთ თუ არ აღწერს თქვენს სამსახურს;
- ? - ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

შესანიშნავი	რუტინული	დამაკმაყოფილებელი	მოსაწყენი
-------------	----------	-------------------	-----------

კარგი	მიღწევის განცდას ბადებს	საპატივსაცემო	დამაჯილდოებელი
სასარგებლო	გამოწვევით სავსე	მარტივი	განმეორებადი
შემოქმედებითი	უსიცოცხლო	უინტერესო	შედეგების ამსახველი
იყენებს ჩემს შესაძლებლობებს			

## ბლოკი 5

შრომითი სოციალური გარემო, სტრესი და შრომითი კმაყოფილება

### 33. თანამშრომლები:

იფიქრეთ თანამშრომელთა ნაწილზე, რომელთანაც უმეტესწილად გიწევთ ურთიერთობა სამუშაო პროცესში. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს მათ?

✓ -ით აღნიშნეთ თუ სიტყვები აღწერს იმ თანამშრომლებს, რომელთანაც გიწევთ ურთიერთობა სამუშაო პროცესში;

X - ით აღნიშნეთ, თუ სიტყვები არ აღწერს თანამშრომლებს;

? -ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

მასტიმულირებელი	მოსაწყენი	ნელი	დასახმარებლად მზად მყოფი
-----------------	-----------	------	-----------------------------

სულელი	უხეში	პასუხისმგებლიანი	სასიამოვნო
ინტელიგენტი	ადვილად იძენს მტრებს	ჭკვიანი	ზარმაცი
არასასიამოვნო	მხარდამჭერი	აქტიური	ვიწრო ინტერესების მქონე
იმედგამაცრუებელი	ჯიუტი		

**34. სოციალურ შრომით გარემოსთან დაკავშირებული რომელი ფაქტორი გახდა თქვენთვის სტრესის მიზეზი. არსებულის შემთხვევაში მონიშნეთ რამდენიმე პასუხი:**

- ჯგუფური კავშირების არ ქონა;
- კონფლიქტი თანამშრომლებთან;
- კონფლიქტი უშუალოდ იმ მოქალაქეებთან, რომლებსაც სამუშაო პროცესში ემსახურებოდით;
- გარიყულობის განცდა;
- განცდა, რომ თქვენი არ ესმით;
- „ბულინგი“;
- სექსუალური შევიწროება;
- სხვ. (დააკონკრეტეთ)\_\_\_\_\_;
- სამუშაო გარემოში წარმოშობილი სოციალური ფაქტორები არ გამხდარა ჩემთვის სტრესის მიზეზი(გადადით შემდეგ ბლოკში).

**35. თქვენი აზრით, სოციალურ შრომით გარემოში შექმნილი სტრესის მიზეზი და მისი მოგვარება ვისი პასუხისმგებლობაა:**

- პრობლემა არის მხოლოდ ჩემში და მხოლოდ მე მეკისრება პასუხისმგებლობა სტრესის შემცირებაში;
- სტრესის წყარო არის გარემო და შესაბამისად, მხოლოდ ორგანიზაციამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა და უზრუნველყოს სტრესის შემცირება;

- სხვ. (დააკონკრეტეთ)

---

36. როგორი გავლენა მოახდინა სოციალურ შრომით გარემოსთან დაკავშირებულმა სტრესმა თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე:

- შრომითი კმაყოფილება შემცირდა;
- შრომითი კმაყოფილება არც შემცირდა და არც გაიზარდა.

37. გატარდა თუ არა ღონისძიება სოციალურ შრომით გარემოში სტრესის შემცირების მიზნით:

- დიახ;
- არა.

38. კონკრეტულად რა ღონისძიება გატარდა და ვის (მიუთითეთ თანამდებობრივი პოზიცია) მიერ:

---

---

---

39. შეაფასეთ სამუშაო გარემოში სტრესის მოხსნისა და სოციალური ურთიერთობების დარეგულირების მიზნით განხორციელებული ღონისძიების ხარისხი:

- ძალიან არაეფექტური;
- არც არაეფექტური, არც ეფექტური;
- ეფექტური;
- ძალიან ეფექტური.

40. დაასრულეთ ფრაზა: სოციალურ შრომით გარემოში სტრესის შესამცირებლად განხორციელებული ღონისძიების შედეგად ჩემი შრომითი კმაყოფილება:

- შემცირდა;
- არც შემცირდა, არც გაიზარდა;
- გაიზარდა.

41. თავად რა კონკრეტული ნაბიჯი გადადგით სოციალურ შრომით გარემოში სტრესის მოსახსნელად:

- ვეცადე საკუთარ თავში ჩაღრმავებით გამეანალიზებინა კონფლიქტის მიზეზი და თანამშრომლებთან/მოქალაქეებთან საერთო ენა გამოვნახე საერთო ინტერესებზე ფოკუსირებით;
- დახმარება ვსთხოვე ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს;
- კონფლიქტის მიზეზი იყო მეორე მხარე (თანამშრომელი/მოქალაქე), პრობლემა იყო მასში, შესაბამისად პირადად არანაირი ნაბიჯი არ გადამიდგამს კონფლიქტის დასარეგულირებლად.
- სხვ. (მიუთითეთ)\_\_\_\_\_

42. როგორ ფიქრობთ, რატომ არის თქვენი და თანამშრომლებთან კომუნიკაციის ჰარმონიზების მხრივ განხორციელებული ღონისძიება წარმატებული/წარუმატებელი:

---

---

---

43. როგორ ფიქრობთ, რატომ არის თქვენი და მოქალაქეებთან კომუნიკაციის ჰარმონიზების მხრივ განხორციელებული ღონისძიება წარმატებული/წარუმატებელი:

---

---

---

## ბლოკი 6

სამუშაო გარემოს მართვის სტილი, სტრესი და შრომითი კმაყოფილება

44. იფიქრეთ ზედამხედველზე. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს მას?

✓ -ით აღნიშნეთ თუ უშუალოდ აღწერს თქვენს ზედამხედველს;

X - ით აღნიშნეთ თუ არ აღწერს თქვენს ზედამხედველს;

? - ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

მხარდამჭერი	რთულია ასიამოვნო	უზრდელი	აღნიშნავს ჩემ მიერ გაწეულ მუშაობას და მამოტივირებს
ტაქტიანი	გავლენიანი	თანამედროვე	ბოროტი
სჩვევია ფავორიტების ამორჩევა	თავად განმისაზღვრავს თუ როგორ უნდა ვიფიქრო	გამაღიზიანებელი	ჯიუტი
კარგად იცის სამუშაო	ცუდი	ინტელიგენტი	სუსტი დამგეგმავი
მუდამ მზადყოფნაში, როცა მჭირდება	ზარმაცი		

45. ჩაურთვიხართ თუ არა ზედამხედველს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში:

- დიახ;
- არა (გადადილ 49-ე შეკითხვაზე).

46. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თქვენი ჩართვა იყო ნებაყოფლობითი თუ ძალდატანებითი:

- ნებაყოფლობითი;
- ძალდატანებითი.

47. იყო თუ არა სტრესული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თქვენი ჩართვის ძალდატანებითი მცდელობა:

- დიახ, იყო სტრესული;
- მეტ-ნაკლებად;
- არა, არ იყო სტრესული.

48. შეაფასეთ თქვენი ხელმძღვანელის/ზედამხედველის მართვის სტილი:

- ჩემი ხელმძღვანელი ყველა გადაწყვეტილებას იღებს დამოუკიდებლად, ყოველგვარი ჩვენთან კონსულტაციის გარეშე და ის არ გვრთავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტილება არის მიღებული, იგი ჩვენგან ითხოვს უსიტყვოდ შესრულებას
- აქტიურად მუშაობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მაგრამ ასევე გვრთავს გუნდის სხვა წევრებს.
- ძალიან მცირედ ერევა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და მთლიანად მისი გუნდი იღებს გადაწყვეტილებას

49. სამუშაო გარემოში თქვენი უფროსის/ზედამხედველის მართვის სტილი თუ გამხდარა სტრესის მიზეზი:

- დიახ;
- არა.

50. რა გავლენა მოახდინა სამუშაო გარემოში უფროსის/ზედამხედველის მართვის სტილმა თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე:

- მხოლოდ შემცირდა სტრესი;
- სტრესი შემცირდა და მივიღე შრომითი კმაყოფილებაც;
- არც სტრესი შემცირებულა და არც შრომითი კმაყოფილება მიმიღია;
- სტრესი აღმოიფხვრა და მივიღე შრომითი კმაყოფილება.

## ბლოკი 7

მოტივაცია, სტრესის მენეჯმენტი და შრომითი კმაყოფილება

51. ჩამოთვლილთაგან აღნიშნეთ სამუშაო პროცესში რომელი ფაქტორი გამხდარა თქვენთვის სტრესის წყარო:

- ანაზღაურება;
- ფიზიკური საფრთხის შეგრძნება;
- თანამშრომლებთან უნდობლობა;
- თანამშრომლების მიერ არ დაფასება, არ აღიარება;
- საკუთარი პოტენციალის მაქსიმალურად ვერ გამოვლენა;
- დაწინაურების უპერსპექტივობა;
- გადაწყვეტილების მიღებაში ჩაურთველობა.

52. თქვენი აზრით, ზემოხსენებული ფაქტორების გამოწვევის მიზეზი და მისი მოგვარება ვისი პასუხისმგებლობა:

- პრობლემა არის ჩემში და მე მეკისრება პასუხისმგებლობა მის მოსაგვარებლად;
- პრობლემა არის ორგანიზაციაში და მხოლოდ მას ეკისრება პასუხისმგებლობა ამ პროცესში;
- სხვ.(დააკონკრეტეთ) \_\_\_\_\_

53. გატარდა თუ არა ღონისძიება ზემოხსენებული სტრესის შესამცირებლად:

- დიახ;
- არა.

54. კონკრეტულად რა ღონისძიება გატარდა და ვის მიერ (მიუთითეთ თანამდებობა და რანგი).

---

---

55. შეაფასეთ განხორციელებული ღონისძიების ეფექტურობის ხარისხი:

- ძალიან არაეფექტური;
- არც არაეფექტური, არც ეფექტური;
- ეფექტური;

- ძალიან ეფექტური.

**56. გახორციელებული ღონისძიების შედეგად:**

- შემცირდა სტრესი და გაიზარდა შრომითი კმაყოფილება;
- არც სტრესი შემცირებულა და არც შრომითი კმაყოფილება გაიზარდა;
- სტრესი გაიზარდა და შემცირდა შრომითი კმაყოფილება;
- სხვ. (მიუთითეთ) \_\_\_\_\_

**57. იფიქრეთ ანაზღაურებაზე. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს მას?**

- ✓ -ით აღნიშნეთ თუ უშუალოდ აღწერს თქვენს ანაზღაურებას;
- X - ით აღნიშნეთ თუ არ აღწერს თქვენს ანაზღაურებას;
- ? - ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

შემოსავალი ადეკვატურია ხარჯებთან მიმართებაში	ძლივს გამაქვს თავი	ცუდი	კომფორტული
ნაკლები, ვიდრე ვიმსახურებ	კარგად ანაზღაურებადი	საკმარისი თავის გასატანად	დაბალანაზღაურებადი

**58. გქონიათ თუ არა განცდა, რომ თქვენს კოლეგას აქვს იმაზე მეტი ანაზღაურება, ვიდრე თქვენ და ამავდროულად, იმაზე ნაკლები კომპეტენციის მქონეა, ვიდრე თქვენ:**

- დიახ;
- არა.

**59. იყო თუ არა ზემოხსენებული ფაქტი თქვენთვის სტრესული:**

- დიახ;
- არა.

**60. როგორ აისახა ეს ფაქტი თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე:**

- შრომითი კმაყოფილება შემცირდა,

- შრომითი კმაყოფილება არც შემცირდა, არც გაიზარდა;
- შრომითი კმაყოფილება გაიზარდა.

**61. რა გავლენა მოახდინა ზემოხსენებულმა სტრესის წყაროებმა თქვენს შრომით კმაყოფილებაზე:**

- მხოლოდ შემცირდა სტრესი;
- სტრესი შემცირდა და მივიღე შრომითი კმაყოფილებაც;
- არც სტრესი შემცირებულა და არც შრომითი კმაყოფილება მიმიღია;
- სტრესი აღმოიფხვრა და მივიღე შრომითი კმაყოფილება.

**62. დაწინაურების შესაძლებლობა. ცხრილში მოცემული თითოეული სიტყვა რამდენად შეესაბამება/აღწერს მას?**

✓ - ით აღნიშნეთ თუ უშუალოდ აღწერს დაწინაურების შესაძლებლობას;

X - ით აღნიშნეთ თუ არ აღწერს დაწინაურების შესაძლებლობას;

? - ით აღნიშნეთ, თუ გიჭირთ გადაწყვეტილების მიღება.

დაწინაურების კარგი შესაძლებლობები	შესაძლებლობები ცოტაოდენ შეზღუდულია	კარიერული განვითარების საშუალება არ არსებობს	კარგი საშუალება დაწინაურების
ძალიან შეზღუდული	იშვიათი დაწინაურება	რეგულარული ხასიათის დაწინაურება	საკმაოდ კარგი საშუალება დაწინაურების
უნარებისდა მიხედვით დაწინაურების შესაძლებლობა			

## ბლოკი 8

შემოხაზეთ ფაქტორები, რომლებმაც გამოიწვია შრომით გარემოში სტრესი და ასევე სტრესის მენეჯმენტის ფარგლებში შრომითი კმაყოფილების გაზრდით მიღებული შედეგები:

ფაქტორები, რომლებმაც გამოიწვია შრომით გარემოში სტრესი	სტრესის მენეჯმენტის ფარგლებში შრომითი კმაყოფილების გაზრდის შედეგად
სამუშაო ფუნქციების გაურკვევლობა	სამუშაოზე ჩემი ფუნქციები და მოვალეობები გახდა უფრო ნათელი და გარკვეული
შესასრულებელი დავალების/ამოცანის გაურკვევლობა	შესასრულებელი დავალება/ამოცანა უფრო ნათლად იქნა გარკვეული და აღქმული
როლური გაურკვევლობა	ნათელი გახდა, თუ რას მოელის ჩემგან ორგანიზაცია
გადატვირთული სამუშაო	სამუშაო დატვირთვის ხარისხი შემცირდა და გახდა ადეკვატური
დამატებითი სამუშაო	დამევალა მხოლოდ იმ სამუშაოს შესრულება, რომელიც იყო გაწერილი რეგლამენტით
დამატებითი შრომითი ანაზღაურების გამომუშავების შესაძლებლობის არ ქონა	გაჩნდა დამატებითი შრომითი ანაზღაურების წყარო
მცირე ანაზღაურება	ანაზღაურების მომატება
მოუქნელი წესები	ხისტი წესები შეიცვალა მოქნილი წესებით
რუტინული სამუშაო, სამუშაოს ერთფეროვნება	რუტინული სამუშაო გამრავალფეროვნდა
მზარდი ბიუროკრატია	ბიუროკრატია შემცირდა
სამუშაო გრაფიკის მოუქნელობა	სამუშაო გრაფიკი გახდა მოქნილი
გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩაურთვევლობა	შესაძლებელი გახდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა
ნაკლები თავისუფლება და დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	მეტი თავისუფლება, დამოუკიდებლობა მომენიჭა გადაწყვეტილების მიღების

	პროცესში
შესაძლებლობა იყო პასუხისმგებელი სამუშაოს მხოლოდ კონკრეტულ და არა მთლიან ნაწილზე	სამუშაოს არა კონკრეტულ, არამედ მთლიან ნაწილზე გავხდი პასუხისმგებელი
დასახული მიზნების ვერ მიღწევა მისი სპეციფიკურობიდან გამომდინარე	დაისახა ადეკვატური მიზნები თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების, კომპეტენციის გათვალისწინებით
შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის არ არსებობა	თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ უკუკავშირი მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ
ისეთი მნიშვნელობის მქონე საქმეს კეთება, რომელიც სხვის ცხოვრებას არ აუმჯობესებს	ისეთი მნიშვნელობის მქონე საქმის კეთება დავიწყე, რომელიც მწამს, რომ სხვის ცხოვრებას უკეთესს გახდის
კარიერული განვითარების სუსტი შესაძლებლობა	კარიერული განვითარების შესაძლებლობა გაძლიერდა
„ქალაქდომანია“	შემოდებულ იქნა ელექტრონული პროგრამა

დანართი 4: სატიტულო ფურცლის ინგლისური თარგმანი

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

MA candidate: Teona Melashvili

Stress Management and Labour Satisfaction in Georgian Public Sector

MA program of Public Administration and Public Policy

The MA Thesis is prepared to obtain Master's degree in Arts of Public Policy  
and Administration

Supervisor: Nana Macharashvili,  
Supervisor of MA program of Public Administration and Public Policy,  
Associate professor

Tbilisi, 2019

**დანართი 5: სიღრმისეული ინტერვიუს რესპოდენტები:**

1. საკონსულტაციო ჯგუფის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ცენტრის წევრი, თსუ-ს პროფესორი ფსიქოლოგიაში - კ.ი
2. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ინფორმაციის თავისუფლებისა და განვითარების ინსტიტუტის საბჭოს წევრი - დ.ნ
3. შპს „რეფრემის“ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი - მ.ი
4. სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს მთავარი სპეციალისტი - მ.ა
5. სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს მთავარი სპეციალისტი - ქ.ნ

*საჯარო მოხელეები და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირები:*

6. წარმომადგენელი ეკონომიკის სამინისტროდან - ზ.გ
7. წარმომადგენლობის სპეციალისტი თბილისის საკრებულოდან - ს.შ
8. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო - ს.გ
9. იუსტიციის სახლის ოპერატორი - ს.ა
10. სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს საზოგადოებრივი ცენტრის ოპერატორი ქ.მ
11. სსიპ სოციალური მომსახურების სააგენტო - გლდანი-ნაძალადევის სერვის ცენტრის სოციალური მუშაკი კ.თ