

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ხელნაწერის უფლებით

**თეონა მაისურაძე**

**ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის სრულყოფა და მისი გავლენა შრომის  
მწარმოებლურობაზე (კერძო კომპანიების მაგალითზე)**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის

**ავტორეფერატი**

თბილისი 2022

ნაშრომი შესრულებულია: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, გლობალურ გარემოში მენეჯმენტის კათედრაზე.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **ნინო ფარესაშვილი**  
ასოცირებული პროფესორი,  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ოფიციალური შემფასებლები: **ლარისა თაკალანძე**  
პროფესორი,  
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტი

**თამუნა დამბაშიძე**  
ასოცირებული პროფესორი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

**დისერტაციის დაცვა შედგება:** 2022 წლის 28 ივნისს 12:00 საათზე  
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო ნაშრომის დაცვის კომისიის  
სხდომაზე.

სწავლული მდივანი

ასოცირებული პროფესორი

მ. ლობჯანიძე

## სარჩევი

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება .....	4
კვლევის აქტუალობა .....	4
კვლევის მიზანი და ამოცანები .....	6
კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები .....	7
კვლევის მეცნიერული სიახლე .....	7
ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა .....	9
კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია .....	10
ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა .....	10
ნაშრომის შინაარსი .....	10
ნაშრომის ძირითადი შედეგები .....	15

## სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

### კვლევის აქტუალურობა

სტრესი სამსახურებრივი ცხოვრების გარდაუვალი ნაწილია, რის გამოც ხშირად ხდება სხვადასხვა დისციპლინის მკვლევართა შესწავლისა და დაკვირვების საგანი. ის გვხვდება როგორც განვითარებად, ისე განვითარებულ ქვეყნებში ფუნქციონირებად ორგანიზაციების თანამშრომლებს შორის. სტრესის მაღალი დონე ნეგატიურად აისახება ადამიანზე. ქრონიკულმა სტრესმა შესაძლოა ადამიანის „გადაწვა“ გამოიწვიოს და მის ჯანმრთელობას სერიოზული ზიანი მიაყენოს. ცხადია, ამ შემთხვევაში დასაქმებული ვეღარ იქნება პროდუქტიული ორგანიზაციისთვის და ვერ შეძლებს სათანადო დონის კონტრიბუცია განახორციელოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. შესაბამისად, ბიზნესის სფეროს დაინტერესებული მხარეებისთვის, ეს საკმაოდ აქტუალური მოვლენაა.

დასაქმებულთა ჯანმრთელობის, კეთილდღეობის და სტრესის მნიშვნელობა 2020 წლის პანდემიამ კიდევ უფრო აქტუალური გახადა. არცერთი ინდუსტრია არ არის სტრესისგან თავისუფალი, მათ შორის არც წარმოების სფეროა გამონაკლისი. ორგანიზაციების უმრავლესობამ, ნორმალური ფუნქციონირების გაგრძელება და პანდემიით გამოწვეული გართულებების თავიდან აცილება დისტანციური მუშაობის გზით სცადა. თუმცა, აღნიშნული შეუძლებელი აღმოჩნდა წარმოების სექტორში დასაქმებული ადამიანების ძირითადი ნაწილისთვის. შესაბამისად, აღნიშნული სექტორი დღემდე მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე დგას. საწარმოებს უკვე მეორე წელია უწევთ, კოვიდ19-ით დაინფიცირების გამო საავდამყოფო ფუცელზე ყოფნის გარდა, თანამშრომლები გაუშვან იზოლაციაში და აუნაზღაურონ მათ გაცდენილი დღეები. ერთ დაინფიცირებულს/იზოლაციაში მყოფს მეორე ცვლის, სანაცვლოდ კი ის თანამშრომლები, ვისაც ზეგანაკვეთური დროით მუშაობა უწევთ, სტრესის დონის მომატების და მისგან გამოწვეული ნეგატიური ზემოქმედების საფრთხის ქვეშ დგანან. მუდმივ რეჟიმში სამუშაო ძალის დეფიციტი ამცირებს აქტუალური თანამშრომლების შრომის პროდუქტიულობას.

გლობალიზაციამ, ცხოვრების ტემპის აჩქარებამ და პროცესების გაციფრულებამ, სტრესის დონის ზრდა გამოიწვია. ის შეეხო ადამიანთა როგორც

პირად, ისე სამსახურებრივ გარემოს. სამუშაო ადგილი არასოდეს ყოფილა ისეთი სტრესული, როგორც დღევანდელ რეალობაშია. „საზღვების წაშლამ“ გამოიწვია დასაქმებულებში კონკურენციის ზრდა როგორც ქვენის ფარგლებში, ისე მის მიღმა. დროის გასვლასთან ერთად მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე ორგანიზაციული გაერთიანებების, შემცირებების, აუთსორსის, შეკვეცების შედეგები უფრო მეტ და მეტ ადამიანზე ახდენს გავლენას. სტრესის მაღალი დონე კი შრომის მწარმოებლურობას ამცირებს, ვინაიდან ზრდის გაცდენებს, ავადობის გამო საავადმყოფო ფურცელზე ყოფნას, სამუშაო ადგილზე დაბალ მწარმოებლურობას და ა.შ. კოვიდ 19-ით გამოწვეულმა პანდემიამ აღნიშნული მოსაზრებების მართებულობაში ყველა ორგანიზაცია დაარწმუნა.

გარდა ამისა სტრესს ახლავს ისეთი მრავალი ნეგატიური შედეგი მთელი ორგანიზაციისთვის, როგორცაა გაცდენები, შემცირებული პროდუქტიულობა, თანამშრომლის ჩანაცვლების ხარჯები, ტრენინგები და დამატებით საპენსიო ხარჯები. შესაძლოა ამას დაემატოს ხარჯები წარმოების ან აღჭურვილობის დაზიანების გამო, საჩივრებთან და სამართალწარმოებასთან დაკავშირებული ხარჯები და ორგანიზაციის მიმართ პოტენციური საჯარო კეთილგანწყობის დაკარგვა. როგორც ონგორი 2021 წლის სტატიაში აცხადებს, სტრესის ხარჯები და მისი გავლენა თანამშრომლებზე ისეთი მაღალია, რომ არ შეიძლება იგნორირებული იყოს. ორგანიზაციულის წარუმატებლობამ, მართოს ორგანიზაციული სტრესი, შესაძლოა შეასუსტოს ორგანიზაციის მომგებიანობა სასამართლო დავის, ავადობისა და სიკვდილიანობის გამო.

ნაშრომის აქტუალობას განაპირობებს ისიც, რომ დღეს მნიშვნელოვნად შესუსტდა ორგანიზაციული კულტურის ძალა, შეიცვალა კომუნიკაციის სისტემები, გაჩნდა ახალი განმწვევები, ერთდოულად განხორციელდა ბევრი ცვლილება. მზარდი პოპულარობით სარგებლობს „გუნდები“-თ მუშაობის პრინციპი. გუნდური მუშაობა თითოეული ორგანიზაციისათვის ღირებულია. კარგად მართულ გუნდურ მუშაობას შეუძლია მრავალი სარგებელი მოუტანოს კომპანიას, მაგალითად მოქნილი რეაგირება ცვლილებებზე, თანამშრომელთა თავდადება და კეთილდღეობა, მათი უნარების სრულად გამოყენება, ხარჯების შემცირება, პროცესების გაზრდილი ეფექტიანობა, გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა, მეტი ინოვაციები თუ ეფექტიანი

თანამშრომლობა სხვა ორგანიზაციებთან. ეს კი ორგანიზაციის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებაზე დადებითად აისახება. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულმა ორგანიზაციული სტრესის მართვა დღეს კიდევ უფრო აქტუალური გახდა ვიდრე ოდესმე იყო, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მენეჯერებისა და ბიზნეს აღმასრულებლებისთვის.

### **კვლევის მიზანი და ამოცანები**

ნაშრომის მიზანია კვლევის ანალიზის შედეგად მოხდეს ორგანიზაციული სტრესის სისტემური ანალიზი წარმოების სექტორში, შეფასდეს მისი გავლენა დასაქმებულთა პროდუქტიულობაზე, შემუშავდეს რეკომენდაციები ორგანიზაციული სტრესის მართვის სრულყოფისთვის, რათა მოხდეს დასაქმებულთა პროდუქტიულობის ზრდის ხელშეწყობა. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- ორგანიზაციული სტრესის მართვის მნიშვნელობასთან, მისი გამოძწვევ მიზეზებთან, გაზომვასთან და შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა;
- დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი სტრესორების ანალიზი;
- ორგანიზაციული სტრესის და შრომითი კანონმდებლობის ურთიერთმიმართების ანალიზი;
- დასაქმებულთა პიროვნულ მახასიათებლების ანალიზი სტრესორებთან მიმართებაში;
- დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა და გლობალური გამოწვევების გამოვლენა;
- ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორების სტრესთან კავშირის შესწავლა;
- ორგანიზაციული სტრესის გავლენის შედეგების ანალიზი დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე და სხვა.

## კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია უცხოელი და ქართველი მკვლევრების მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული სტრესისა და მწარმოებლურობის შესახებ არსებული თეორიები, კვლევები, სტატიები და ა.შ.

კვლევის მიზნის მიღწევის მიზნით, შეირჩა რაოდენობრივი კვლევა, ვინაიდან წარმოებაში დასაქმებული ადამიანების მოსაზრების გაზიარება ამ ხერხით ოპტიმალურია. კვლევის დაწყებამდე, საქართველოში ფუნქციონირებადი მსხვილი წარმოებების შესახებ ინფორმაციის გამოთხოვა მოხდა საქართველოს სტატისტიკის სამსახურიდან. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 24 ორგანიზაციამ და 502 რესპოდენტმა. ანკეტა მოიცავდა 56 კითხვას.

მიღებული მონაცემების დამუშავება მოხდა სტატისტიკური პროგრამა SPSS - ის მეშვეობით. კერძოდ, გამოყენებულ იქნა ისეთი სტატისტიკური პროცედურები და მეთოდები, როგორცაა აღწერითი სტატისტიკა, კროსტაბულაციური და სამომხმარებლო ცხრილების ანალიზი, კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი, საშუალოთა შედარება, t-ტესტები, ანოვა, კრუსკალ ვალის ტესტი, დისპერსიული ანალიზის სხვადასხვა საშუალებები, ფაქტორული ანალიზი და მოდელის საიმედოობის შემოწმება.

## კვლევის მეცნიერული სიახლე

საქართველოში მოქმედ საწარმოებში პირველად ჩატარდა ორგანიზაციული სტრესის და მისი შრომის მწარმოებლურობასთან მიმართების სისტემური კვლევა. მასში წარმოდგენილია ორგანიზაციულ სტრესთან დაკავშირებული თეორიები, სტრესორები, შრომის მწარმოებლურობა და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები, თანამედროვე გლობალური გამოწვევები და ა.შ. აღნიშნულ თეორიებსა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, ნაშრომში ჩამოყალიბებული 30 ჰიპოთეზის ანალიზის საფუძველზე მეცნიერულ სიახლეებს წარმოადგენს:

- დასაქმებულთა გენდერულ, დემოგრაფიულ, სამუშაოსადმი დამოკიდებულების, სტრესის გამომწვევი ფაქტორების აღქმის და პროდუქტიულობის მიმართულებით გაკეთებული ანალიზი. ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ:

სამომხმარებლო ცხრილები, კრუსკალ-ვალის ტესტი, გრაფიკები, ერთფაქტორული და, ორფაქტორული დისპერსიული ანალიზი (ANOVA), კორელაცია, T ტესტი ორი დამოუკიდებელი შერჩევითვის, მრავალფაქტორული დისპერსიული ანალიზი.

მეცნიერული სიახლეს წარმოადგენს ასევე ორგანიზაციული სტრუქტურის მახასიათებლების ფაქტორული ანალიზი ვარიანტის მეთოდით, გამოყენებულია Rotated Component Matrix<sup>a</sup>, ხოლო საიმედოობა შემოწმებულია KMO და Bartlett ტესტის მეშვეობით. აღნიშნული ფაქტორებია:

- ფაქტორი 1. სამუშაო გარემოს სტრუქტურის აღქმა;
- ფაქტორი 2. ორგანიზაციის როლი სტრუქტურის მიმართებაში;
- ფაქტორი 3. შრომის მწარმოებლურობის განსაზღვრელი ცვლადები.

გარდა ამისა:

- დადგენილია გენდერული მახასიათებლის გავლენა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე;
- დადგენილია ოჯახური მდგომარეობის გავლენა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე;
- დადგენილია რა განსაზღვრავს დასაქმებულების დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი;
- დადგენილია რა განსაზღვრავს დასაქმებულების დამოკიდებულებას მწარმოებლურობისადმი.

დისერტაციის დასკვნით ნაწილში წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მოდელი, მოდელმა მოგვცა შესაძლებლობა დაგვედგინა, რომ ადამიანების სტრუქტურის დონე განსხვავდება შემდეგი ფაქტორების გამო: განათლება, სქესი, ოჯახურ მდგომარეობა, ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია, სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე, ემოციების გამოხატვის საშუალება, შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში, შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა, დელეგირების მიზეზები. ეს იმას გულისხმობს რომ ამ ფაქტორების არსებობის/ზრდის დროს ორგანიზაციული სტრუქტურის დონეც იზრდება.

ნაშრომში შემუშავებულია რეკომენდაციები ორგანიზაციული სტრუქტურის სამართლებრივი გარემოს მიმართულებითაც ევროპისა, ამერიკისა და ინგლისის



დოკუმენტაციის შესწავლის საფუძველზე. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჭრილში გაანალიზებულია დოკუმენტაცია შემდეგ საკითხებზე:

1. მომატებული საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობიან სამუშაოდ რეგისტრაცია
2. შრომის ინსპექციის შესახებ კანონი
3. შრომის უსაფრთხოების კანონი
4. დამატებითი დადგენილება ორსულობის, მშრობიარობის და ბავშვის მოვლის გამო.
5. ევროკავშირის დირექტივები
6. ILO-ს რეკომენდაციები, რომელთა შესახებაც შემუშავებულია რეკომენდაცია აუცილებლად მიეცეს სამართლებრივი აქტების სახე.

### **ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა**

აღნიშნული კვლევის შედეგებს მრავალმხრივი გამოყენება შეიძლება ჰქონდეს. ის საინტერესოა როგორც ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის, ისე ფსიქოლოგიის, ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისა და მედიცინის სფეროში მოღვაწე მკვლევარებისთვის.

პრაქტიკული მნიშვნელობის კუთხით, კვლევა და მისი ყველა შედეგი საინტერესოა ბიზნეს სექტორისთვის, ვინაიდან მისი პირველი ამოცანა მაქსიმალური პროდუქტიულობის მიღება როგორც საწარმოო საშუალებების, ისე საწარმოში დასაქმებული ადამიანებისაგან. ნაშრომში წარმოდგენილი ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელმა, შეიძლება ფართო გამოყენება ჰპოვოს ბიზნესსა და მენეჯმენტში. ამ მოდელის მიზანია, დაეხმაროს მენეჯერებს მართონ ორგანიზაციული სტრუქტურა ისე, რომ დასაქმებულებმა მაქსიმალურ პროდუქტიულობას მიაღწიონ. კვლევის შედეგები ადამიანური რესურსების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალებს გაუმარტივებს მენეჯერებთან მუშაობის პროცესს და დაეხმარება მათ რეკომენდაციების შემუშავებაში. გარდა ამისა, მათ შეუძლიათ აღნიშნული კვლევის შედეგები გამოიყენონ დისტანციური მუშაობის, პანდემიასთან ბრძოლის, „ველნეს“ და თანამშრომლთა კეთილდღეობის სხვა პროგრამების შემუშავების პროცესში. მიმდინარე და მომავლის ტენდენცია სწორედ თანამშრომლებზე ზრუნვაა,

განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც Z თაობის წილი სამუშაო ძალაში დღით-დღე იზრდება. დღეს, ისე როგორ არასდროს, მნიშვნელოვანია ბიზნესმა მოუსმინოს დასაქმებულებს და გაითვალისწინოს მათი ინტერესები. ამის მისაღწევად კი მათ სწორედ ეს და მსგავსი კვლევები დაეხმარებათ.

### **კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია**

ორგანიზაციულ სტრესსა და მწარმოებლურობასთან დაკავშირებული საკითხების კვლევას წინ უძღოდა თეორიული ანალიზი, რომლის შედეგები გამოქვეყნდა სხვადასხვა სამეცნიერო რეცენზირებად ჟურნალში, როგორც საქართველოში, ასევე, მის ფარგლებს გარეთ. გარდა ამისა, მოხდა მათი ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებზე წარდგენა.

წინამდებარე კვლევა განხორციელდა კონკრეტულად წარმოების სექტორში და ამ კვლევის შედეგებიც გამოქვეყნდა საქართველოსა და საზღვარგარეთის ჟურნალებში.

### **ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა**

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს ნაბეჭდ 123 გვერდს, რომელიც მოიცავს შესავალს, სამ თავს, დასკვნებს და რეკომენდაციებს. ნაშრომში წარმოდგენილია 5 დიაგრამა და 34 ცხრილი. ნაშრომს თან ახლავს გამოყენებული ლიტერატურის სია 101 დასახელებით და 3 დანართი. კერძოდ, სოციოლოგიური კვლევის კითხვარი - ანკეტა, ცხრილებისა და დიაგრამების ნუსხა. დანართი 1 მოიცავს კითხვარს, დანართი 2 - კვლევის პროცესში შემუშავებულ 56 დიაგრამასა და 56 ცხრილს, ხოლო დანართი 3 - 9 ცხრილს.

### **ნაშრომის შინაარსი**

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავი „ორგანიზაციული სტრესის მართვის მიზნები და ამოცანები“ თეორიული ხასიათისაა. მასში განხილულია სტრესის შესახებ არსებული პირველადი ინტერესი და მისი განმარტებები; 5 ძირითადი სტრესის მოდელი, მათი მოკლე დახასიათება, შედარებები და ანალიზი.

მეორე ქვეთავში საუბარია სტრესზე, როგორც ორგანიზაციული ცვლილებების თანმდევ პროცესზე. კერძოდ, ხაზგასმულია რომ ბოლო წლებში, ტექნოლოგიურ პროგრესთან და მსოფლიოში მიმდინარე სხვა ცვლილებებთან შეგუების და მათი თითქოს რუტინად ცხოვრების მიუხედავად, 2020 წლის პანდემიამ როგორ გვაჩვენა, რომ ცვლილებების ეპოქაში ცხოვრების მიუხედავად, შესაძლებელია მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე ისეთ მოვლენებში ჩართულნი აღმოვჩნდეთ, რომელიც ამ რეალობის მიუხედავად წარმოუდგენელი ჩანდა. ახსნილია, რამდენად რთულია ამ ცვლილების შედეგად გაჩენილ გამოწვევებთან წლების განმავლობაში დაგროვილი გამოცდილებების მიუხედავად, როგორ უჭირს ორგანიზაციათა ნაწილს სწრაფად ადაპტირება, მიუხედავად იმისა, რომ ნაწილისათვის მარტივია, ნაწილი კი ჯერ კიდევ ეგუება ახალ რეალობას. ამავე ქვეთავში მოცემულია დიაგრამა ცვლილებების სამი ტიპის შესახებ.

მესამე ქვეთავში, საუბარია ორგანიზაციული სტრესის გაზომვისა და შეფასების შესახებ. აქვე მოყვანილია ჰოლმისა და რეის შესახებ, როდესაც ისინი 20 წლის განმავლობაში ცდილობდნენ სხვადასხვა რაოდენობრივი მნიშვნელობა მიენიჭებინათ სხვადასხვა ცხოვრებისეული მოვლენებისადმი, ისეთი როგორცაა შვილის სახლიდან წასვლა, ახლობლის ან ოჯახის წევრის გარდაცვალება, სამსახურიდან განთავისუფლება და ა.შ. შემდეგ ამ მაჩვენებლების მნიშვნელობის მიხედვით დალაგებაზე. ახსნილია, ამის შედეგად შემუშავებული LCU კონცეფცია ინდივიდუალური სტრესის გაზომვისა და ჯანმრთელობაზე სტრესის გავლენის ჭრილში. აქვე მოყვანილია ქართველი მკვლევარების მოსაზრებები ამ საკითხთან დაკავშირებით. გარდა ორგანიზაციული სტრესის შეფასებისა, განხილულია პროფესიული სტრესიც.

მეოთხე ქვეთავში განხილულია ორგანიზაციული სტრესის სამართლებრივი გარემო. კერძოდ, რეგიონალური შრომის სტანდარტები, ლათინური ამერიკის, ინგლისის, ევროკავშირის და ამერიკის დირექტივები, ნორმატიული აქტები და სხვადასხვა ასოციაციების რეკომენდაციები რომელიც დაკავშირებულია ჯანსაღ და უსაფრთხო სამუშაო გარემოსთან, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრესის შემცირებას. აქვე განხილულია ამ საკითხთან დაკავშირებული საქართველოში

არსებული ძირითადი კანონმდებლობა, რეგულაციები და გავლებულია პარალელები. ქვეთავის ბოლო ნაწილში წარმოდგენილია რეკომენდაციები საქართველოს კანონმდებლობის გაუმჯობესების მიზნით, რაც ოპტიმალური იქნება ორგანიზაციული სტრუქტურის პრევენციის მიზნით.

მეორე თავში, „სტრესი, როგორც დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორი“, განხილულია დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობის არსი, თანამედროვე გლობალური გამოწვევებს, დასაქმებულთა პიროვნული მახასიათებლები და მათი კავშირი სტრესორებთან, ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები.

მეორე თავის პირველ ქვეთავში მოცემულია დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები და თანამედროვე გლობალური გამოწვევები; კერძოდ, განხილულია მწარმოებლურობის შესახებ არსებული კონცეფციები, მასზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები და მათი კავშირი ორგანიზაციულ სტრესთან. აქვე ხაზგასმულია თანამედროვე სამყაროში სტრესის გამომწვევი ფაქტორებით გამოწვეული დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე გავლენა; ასევე, მოცემულია მიმდინარე საკითხები, როგორცაა თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შემცირება, ოპერაციების თანმიმდევრულობის შენარჩუნება, კომუნიკაციის ნაკლებობა და სხვა რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრესის წარმოქმნასა და გამწვავებაზე. გარდა ამისა, საუბარია ისეთ ნეგატიურ შედეგზე, როგორცაა დასაქმებულთა „გადაწვა“ - ფსიქოლოგიური სინდრომი, რომელიც გამოწვეულია ინტერპერსონალური სტრესორების გახანგრძლივებული რეაგირებით, ძირითადად სამუშაო ადგილზე. მოცემულია ვინსლოუს და ტეტრიკის მოდელი თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციას ჩაერიოს სტრესის მართვის პროცესში.

მეორე თავის მეორე ქვეთავი ეხება სამუშაო გარემოთი გამოწვეული სტრესის ტიპებს და მათი გადაჭრის გზებს, სტრესორის სახეობებს და სიმპტომებს. კერძოდ, გაანალიზებულია ორგანიზაციული სტრესის მიერ გამოწვეული დანაკარგები, სტრესორების შემდეგი ტიპები: დროის უკმარისობა, ბევრ საკითხზე ერთდროული მუშაობა, სიცხადის ნაკლებობა / სავარაუდო სტატუსი / გაურკვეველობა, არასაკმარისი ცოდნა/კომპეტენციები, ცვლილებები, ნერვიულობა ფაქტებზე, რომლებიც ჯერ არ მომხდარა, კონტროლის ნაკლებობა, ჯანმრთელობა და ურთიერთობები. ცალკეა

გამოყოფილი სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესორები, მათი კლასიფიკაცია, და გამომწვევი მიზეზები.

მეორე თავის მესამე ქვეთავში მოცემულია პიროვნული მახასიათებლებისა და სტრესორების ურთიერთკავშირი. დასაწყისში განხილულია პიროვნული მახასიათებლების ისეთი ფართოდ გავრცელებული მიზეზები, როგორცაა უოლტერ ქენონის მიერ ჩამოყალიბებული ადამიანთა ავტომატური რეაქციები, უილიამ მულტონ მარსტონის DISC ქცევის მოდელი, თეორია ადამიანთა 3 ტიპის: A, B და C შესახებ, გორდონ ოლპორტისა და ჰენრი ოდბერტის პიროვნების მახასიათებლებთან დაკავშირებულ ტერმინების სიაზე დაფუძნებული 5 ფაქტორიანი მოდელი, და ჰოლანდის RIASEC მოდელი, რომელიც ინტერესებს აჯამებს 6 განსხვავებული პიროვნულობის მიხედვით.

მეორე თავის მეოთხე ქვეთავში წარმოდგენილია ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები, რომლის ანალიზის პროცესშიც განხილულია მრავალფეროვნება, მერფის და დენისის მოდელი, რომელიც ინდივიდებისა და გუნდების მწარმოებლურობის გამოვლენის, გაზომვისა და განვითარების უწყვეტ პროცესს და მის ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან გათანაბრებას ეხება. შემდგომ, მოცემულია კანის და ბაიოსიერის მიერ ორგანიზაციებში სტრესის შესწავლის საკმაოდ სასარგებლო თეორიული სტრუქტურა. ცალკე ყურადღება აქვს დათმობილი გუნდის მწარმოებლურობას და მასზე მოქმედ შიგა და გარე ფაქტორებს, სახელდობრ კულტურათმორისი საკითხები, წევრების ხასიათის თვისებები (ექსტროვერსია, კეთილსინდისიერება), წევრების გუნდური მუშაობის უნარები, „ჯგუფური ფიქრის“ ფენომენი და წევრების დავალების შესასრულებლად საჭირო უნარები. აქვე განხილულია ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული პოლიტიკისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის როლი; ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის კულტურის გაუმჯობესების გზები.

მესამე თავში „დასაქმებულთა მწარმოებლურობის გაუმჯობესების გზები სტრესის მართვის პირობებში“, მოცემულია კვლევის ანალიზი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოში ფუნქციონირებად მსხვილ საწარმოებში დასაქმებულმა 502-მა ადამიანმა. კვლევა ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით. ანკეტა მოიცავდა 56 შეკითხვას, რომელთაგან 26 იყო დახურული კითხვა სავარაუდო ვარიანტებით, 28 -

ფრენსის ლიკერტის შკალით განსაზღვრული ქულების მინიჭება, ხოლო 2 - ღია შეკითხვა. კვლევის პროცესში შემუშავდა 30 ჰიპოთეზა, რომელიც უკავშირდებოდა ორგანიზაციული სტრუქტურის გამომწვევ მიზეზებს, დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედ ფაქტორებს, სტრუქტურისა და მწარმოებლურობის ურთიერთკავშირს, სამართლებრივი გარემოსა და სტრუქტურის შეფასებას და ა.შ. მიღებული მონაცემების ანალიზი მოხდა SPSS-ის მეშვეობით.

მესამე თავის პირველ ქვეთავში მოცემულია კვლევის შედეგების აღწერითი სტატისტიკური ანალიზი. კერძოდ, კითხვარის თითოეული შეკითხვის შესაბამისად, გაკეთებულია სიხშირული ანალიზი და შედეგები გამოსახულია დიაგრამის სახით. შეკითხვები მოიცავს დემოგრაფიულ და ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან დაკავშირებულ, ასევე სამუშაოსა და შრომის მწარმოებლურობისადმი დამოკიდებულების განმსაზღვრელ ფაქტორებს. შედგენილია 56 დიაგრამა და 56 სიხშირული ცხრილი, რომელიც გამოტანილია დანართ 2-ში.

მესამე თავის მეორე ქვეთავი ეთმობა ორგანიზაციული სტრუქტურის განმაპირობებელი ფაქტორების სტატისტიკურ ანალიზს. ამ ნაწილში ჩამოყალიბებულია ჰიპოთეზები სხვადასხვა ცვლადების ურთიერთკავშირზე. ჰიპოთეზები შემოწმებულია T-Test-ის და კრუსკალ-ვალისის ტესტების მეშვეობით. ანალიზის პროცესში გაკეთებულია კროსტაბულაციური ანალიზიც. ცვლადები გაანალიზებულია სქესთან, შემდგომ კი ოჯახურ მდგომარეობასთან მიმართებაში. გარდა ამისა, ამავე მეთოდებით გაკეთებულია კონფლიქტური სიტუაციებისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირის ანალიზი, კავშირი სტრუქტურისა და ემოციების გამოხატვას შორის, შეფასების სისტემასა და სტრუქტურის შორის, შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებსა და სტრუქტურის შორის, კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმასა და სტრუქტურის შორის და ორგანიზაციულ კულტურასა და სტრუქტურის შორის.

სადისერტაციო ნაშრომის ბოლო ნაწილში მოცემულია ავტორის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის ოპტიმალური მოდელი საქართველოს რეალობაში. დეტალურად არის ახსნილი და დასაბუთებული რატომ და რომელი ცვლადები იქნა გამოყენებული ამ პროცესში, როგორ მოხდა მათი დაყიფა და ერთ სისტემაში მოქცევა. აღნიშნული მოდელი შემოწმებულია რეგრესული ანალიზის და ANOVA-ს მეშვეობით და დადასტურებულია მისი სანდოობა. მოდელი

გამოყენებადი იქნება მსხვილ საწარმოებში, ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის სრულყოფისა და შესაბამისად, დასაქმებულთა მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით. ამავე ნაწილში მოცემულია ვარიანტის ფაქტორული ანალიზი, რომლის მიხედვითაც ცვლადები დაჯგუფდა სამ ძირითადი ფაქტორად: სამუშაო გარემოს სტრუქტურის აღქმა, ორგანიზაციის როლი სტრუქტურის მიმართებაში და შრომის მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი ცვლადები. მოდელის საიმედოობა შემოწმებული და დადასტურებულია KMO და Bartlett's ტესტით. ცვლადების ფაქტორებთან კორელაციის დასადგენად აგებულია Rotated Component მატრიცა.

გარდა ამისა, რეკომენდაციების ნაწილში წარმოდგენილია საკანონმდებლო რეკომენდაციები, რომელიც მნიშვნელოვნად შეამცირებს სტრუქტურის დონეს დასაქმებულებში. ფართო გაგებით, აღნიშნული ცვლილებების დანერგვა და საერთაშორისო კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაცია გააუმჯობესებს შრომით კანონმდებლობას და დიდი წინგადადგმული ნაბიჯი იქნება საქართველოს შრომის ბაზრისთვის. ამ ნაწილში, ასევე, წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მოდელი, რომელიც წარმოადგენს მეცნიერულ სიახლეს საქართველოში, რადგან ამ პარამეტრების დაკავშირება და მოდელად გარდაქმნა არ მომხდარა. ამ მოდელმა მოგვცა შესაძლებლობა დაგვედგინა, რომ ადამიანების სტრუქტურის დონე განსხვავდება შემდეგი ფაქტორების გამო: განათლება, სქესი, ოჯახურ მდგომარეობა, ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია, სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე, ემოციების გამოხატვის საშუალება, შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში, შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა, დელეგირების მიზეზები. ეს იმას გულისხმობს რომ ამ ფაქტორების არსებობის/ზრდის დროს ორგანიზაციული სტრუქტურის დონეც იზრდება.

### **ნაშრომის ძირითადი შედეგები**

ნაშრომის ძირითად შედეგებს წარმოადგენს, პირველ რიგში შემუშავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მოდელი, რომელიც მეცნიერული სიახლეა საქართველოში, რადგან ამ პარამეტრების დაკავშირება და მოდელად გარდაქმნა არ მომხდარა. ამ მოდელმა მოგვცა შესაძლებლობა დაგვედგინა, რომ ადამიანების

სტრესის დონე განსხვავდება შემდეგი ფაქტორების გამო: განათლება, სქესი, ოჯახურ მდგომარეობა, ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია, სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე, ემოციების გამოხატვის საშუალება, შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში, შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა, დელეგირების მიზეზები. ეს იმას გულისხმობს რომ ამ ფაქტორების არსებობის/ზრდის დროს ორგანიზაციული სტრესის დონეც იზრდება. ორგანიზაციული სტრესის მართვისთვის მნიშვნელოვანი ქმედითი რეკომენდაციებია:

1. ორგანიზაციებმა შეისწავლონ დასაქმებულთა მახასიათებლები და შესაბამისად განახორციელონ მათ მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა. ვინაიდან, ვნახეთ სქესი, ასაკი, განათლება და ოჯახური მდგომარეობა რამდენად ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ სტრესორებზე.
2. მოხდეს კონფლიქტების სწორი მიმართულებით მართვა და ესკალაციისაგან თავის არიდება, რათა შევამციროთ ამ მიზეზით გამოწვეული ორგანიზაციული სტრესი. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს კონფლიქტებს მასში მონაწილე ადამიანების რაოდენობისა და ხანგრძლივობის მიხედვით.
3. დაიგეგმოს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები ისე, რომ ზუსტად იქნეს განსაზღვრული რა მიზანს ემსახურება. ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღება მოხდეს თანამშრომელთა ჩართულობით. საჭიროა მეტი სიფრთხილე, რადან როგორც ვნახეთ ტრენინგების სიხშირე სტრესის დონეს ზრდის.
4. საჭიროა სტრესის მართვის დროს ინდივიდუალური მიდგომა წარმოებასა და ადმინისტრაციაში დასაქმებული პერსონალის მიმართ.
5. სიფრთხილით იქნეს შერჩეული კვალიფიკაციის ასამაღლებელი წყარო, უპირატესობა მიენიჭოს შიდა რესურსს, რათა მოიხსნას დამაბულობა და ტრენინგის შინაარსი მეტად პასუხობდეს დასაქმებულთა მოთხოვნილებებს. წარმოების სფეროში ეს განსაკუთრებით საგულისხმოა, ვინაიდან წარმოების



სპეციფიკა განაპირობებს სპეციფიკური ცოდნის და უნარების შექმნას ორგანიზაციის შიგნით მისი პერსონალისთვის.

6. დელეგირებისას მოხდეს სწორი კომუნიკაცია და განსაკუთრებული სიფრთხილის დაცვა, ვინაიდან ადამიანების სტრესს განაპირობებს მათი აღქმა სამართლიანად გადანაწილებული უფლება-მოვალეობების და პასუხისმგებლობების შესახებ.

მნიშვნელოვანი დასკვნების გაკეთების და რეკომენდაციების შემუშავების შესაძლებლობა მოგვცა ასევე ფაქტორულმა ანალიზმა. კერძოდ:

1. სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული სტრესორების შესამცირებლად, საჭიროა ადამიანებს შევუქმნათ კარგი სამუშაო პირობები. ამ ცვლადის ასეთ მნიშვნელობას შესაძლოა განაპირობებს წარმოების გარემო. დასაქმებულებს უნდა ვაგრძნობინოთ, რომ ორგანიზაციის ნაწილები არიან და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანია. გარდა ამისა, საჭიროა თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობა ორგანიზაციულ პროცესებში და გადაწყვეტილების მიღებაში.
2. საგულისხმოა ის ფაქტიც, რომ როდესაც ორგანიზაცია მუდმივად ახალ მოთხოვნებს უყენებს თანამშრომლებს, ეს მათი სტრესის დონეს მაღლა სწევს. ამიტომ საჭიროა, თითოეული ცვლილების განხორციელება მოხდეს შესაბამისი რეკომენდაციების გათვალისწინებით. რადგან კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს ზრდა ნეგატიურად მოქმედებს მათზე;
3. მენეჯერების როლი ამ პროცესებში ძალიან დიდია, ვინაიდან ცვლადი -ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას - მნიშვნელოვან კორელაციაშია სხვადასხვა ფაქტორებთან;
4. ორგანიზაციული სტრესორების შემცირების გზა არის ასევე შესაბამისი დატვირთვა თანამშრომლებზე, რადგან სამსახურის მერე ჰქონდეთ ენერჯია სახლის საქმე გააკეთონ. ეს ცვლადიც მნიშვნელოვან ფაქტორად გამოიკვეთა ორგანიზაციული სტრესის ანალიზისას;

5. ასევე, ორგანიზაციებმა უნდა იზრუნონ ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებასა და ურთიერთობების დალაგებაზე, ვინდოდან ფაქტორული ანალიზის ამ კომპონენტთან საშუალო კორელაციაშია ცვლადი;
6. კოვიდთან ბრძოლა აქტუალურია ბოლო 2 წელია და როგორც ჩანს კიდევ გაგრძელდება. ეს ერთგვარი გაკვეთილი იყო ორგანიზაციებისთვის და მნიშვნელოვანია მოხდეს სამუშაო გარემოში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესების დაცულობა;
7. ორგანიზაციებმა თავიანთ თანამშრომლებს ხელი უნდა შეუწყონ შრომის და უსაფრთხოების კანონმდებლობის ცონდაში. შესაძლებელია ერთი შეხედვით ეს არ მიიჩნეოდეს ორგანიზაციის ვალდებულებად, მაგრამ ანალიზისას აღმოჩნდა, რომ ეს ცვლადი საშუალო კორელაციაშია სამუშაო გარემოსთან.
8. მეორე ფაქტორის ანალიზით კონკრეტულად გამოვლინდა ორგანიზაციამ რა როლი უნდა შეასრულოს სტრესთან მიმართებაში. მენეჯერის როლი ამ ფაქტორთანაც მჭირდო კორელაციაში აღმოჩნდა. გარდა ამისა, გამოიკვეთა, რომ გაცემული დავალება დასაქმებულთათვის აუცილებლად ნათელი და გასაგები უნდა იყოს.
9. საჭიროა ორგანიზაციული პოლიტიკა და კულტურა ისე იყოს შექმნილი, რომ ადამიანებს შეცდომების დაშვების არ ემინოდეთ და არ გრძნობდნენ თავს სტრესის ქვეშ;
10. როგორც სტრესის განმარტებაში ვნახეთ, ადამიანები ორგანიზაციულ სტრესს განიცდიან, როცა მიიჩნევენ, რომ მათი ცოდნა და უნარები საკმარისი არ არის სამუშაოს შესასრულებლად; ამ სტრესორის შესამცირებლად, ორგანიზაციებს ღია კომუნიკაცია უნდა ჰქონდეთ დასაქმებულებთან მთელი მუშაობის პერიოდის განმავლობაში. თუ ადამიანის შერჩევის ეტაპიდან მოყოლებული ეცოდინება რა უნარების გამო მიიღეს, მუშაობის პროცესში - რა უნარების გამო მუშაობს და რა საჭიროებს განვითარებას და ექნება უკუკავშირი ორგანიზაციის მხრიდან, აუცილებლად შეამცირებს ეს ორგანიზაციული სტრესის წარმოქმნის ალბათობას.

რაც შეეხება შრომის მწარმოებლურობის მისაღწევად გაცემულ რეკომენდაციებს, რომლებიც კავშირშია სტრესთან, მნიშვნელოვანია:

11. დასაქმებულთა დატვირთვა იყოს მათი პოზიციის შესაბამისი და სამართლიანი. დამატებით, ამ საკითხზე კომუნიკაცია და ზემოთ ჩამოთვლილი დანარჩენი რეკომენდაციები არის უმნიშვნელოვანესი, ვინაიდან სწორი გადაწყვეტილებები საკმარისი არ არის - საჭიროა მათი ადამიანებამდე მიტანა და ამის სწორად გაკეთება.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, შევიმუშავეთ რეკომენდაციები ორგანიზაციული სტრესის სამართლებრივი გარემოს მიმართულებითაც. ამ ეტაპზე კანონდმებლობა არეგულირებს სამუშაო გარემოს რამდენიმე კანონის თვალისაზრისით ( საქართველოს შრომის კოდექსი, 2020), (შრომის უსაფრთხოების შესახებ, 2019), (სამუშაო სივრცეში რისკის შეფასების წესის დამტკიცების თაობაზე, 2020), (შრომის ინსპექციის შესახებ, 2020), (მომეტებული საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების ჩამონათვალის დამტკიცების თაობაზე, 2018). ამ და ნაშრომში განხილული ქვეყნების დოკუმენტაციის შესწავლის საფუძველზე, ნაკლებად სტრესული სამუშაო გარემოს მისაღწევად სამართლებრივი კუთხით საჭიროა:

1. მომატებული საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობიანი სამუშაოდ რეგისტრაციისას ორგანიზაციებს უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი ვალდებულებები. სამწუხაროდ, დღეს მხოლოდ რეგისტრაციის ვალდებულება არსებობს და აქცენტები სხვა საკანონმდებლო აქტებშია გაკეთებული ფუნქციურად (მაგ. ნარჩენების მართვა, მავნე ნივთიერებების გაფრქვევის ნორმა და ა.შ).
2. შრომის ინსპექციის შესახებ კანონი განიხილავს მხოლოდ შრომის უსაფრთხოების კუთხით შემოწმების პროცედურას, დარღვევებს და მასთან დაკავშირებულ ჯარიმებს. ჩვენი რეკომენდაციაა შრომის ინსპექციის შესახებ კანონი გახდეს მორგებული შრომის კოდექსთან და მოხდეს შრომის კოდექსში გაწერილი ვალდებულებების შემოწმებაც გარდა შრომის უსაფრთხოების საკითხებისა.

3. შრომის კანონში 2020 წლის 29 სექტემბრის ცვლილებებით, ბევრი დადებითი ცვლილება შევიდა შრომის კოდექსში, თუმცა საგულისხმოა ის ფაქტი რომ არ ხდება შემოწმებები და ბევრი საკითხი ბუნდოვანია. შესაბამისად, ორგანიზაციების მხრიდან ხშირად ირღვევა დასაქმებულთა უფლებები. ამიტომ, მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის და კონკრეტულად ადამიანური რესურსების მენეჯერების ჩართულობით მოხდეს შრომის კოდექსის ადაპტირება რეალურ გარემოსთან.
4. დამატებითი დადგენილებით განსზღვრულია ასევე ორსულობის, მშრომბიარობის და ბავშვის მოვლის საკითხების რეგულაციები. თუმცა, შრომის კოდექსი არ ავალდებულებს კერძო კომპანიებს დეკრეტის გადახდას, რაც ორსული ქალისა და მისი მეუღლისათვის დამატებითი სტრესის წყაროა. ბავშვის დაბადება უკავშირდება დამატებით პასუხისმგებლობებს, ემოციური ფონი კი გამძაფრებულია. ჩვენი ქვეყნის სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე დასაქმებულის სტრესის ფონს ზრდის.
5. ვიზიარებთ ასევე, ევროკავშირის დირექტივებს და ვთვლით, რომ ჩვენს ქვეყანაში საკანონმდებლო დონეზე უნდა იქნეს დაყვანილი ევროკავშირის დირექტივები. ამასთან ILO-ს რეკომენდაციებსაც უნდა მიეცეს სამართლებრივი აქტების სახე.

## დოქტორანტის მიერ გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები

1. Maisuradze T., “Challenges with individual and group productivity”, Journal “Economist”, Number 1, 2022 (იხილეთ ცნობა)
2. მაისურაძე თ., „ორგანიზაციული სტრესი სამუშაო ადგილზე: მისი გავლენა დასაქმებულებსა და ორგანიზაციაზე“, „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“ ტომი 8, №3, 2021;
3. Maisuradze T., “Covid19’s Impact on Talent Management: New HR Challenge”, International CEO, (Communication, Economics, Organization), Social Sciences Congress, CEOSSC 2021 – Georgia, ISBN: 978-605-06656-5-9, 19-22 August 2021, Pg.s 256-262
4. Paresashvili N., **Maisuradze T.**, Gechbaia B., Weis L, Koval V., “Conflict management impact on the employee productivity”, SHS Web of Conferences 111, 01010 (2021), EECME 2021 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101010>
5. Maisuradze T, “Crucial factors for better performance”, International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE", (ISSN 2413-1032), July 2017.
6. Maisuradze T., “Successful recruiting secret for HRM and potential employees”, International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE", (ISSN 2413-1032), February 2017.