

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი  
სამეცნიერო ჟურნალი  
**„ეკონომიკა და ფინანსები“**

---

International referred and reviewed scientific journal  
**„Economics and Finance“**

---

- 1-2 -

თბილისი / Tbilisi  
2024

ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტი  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

-----

**Institute of Economic Research and Development  
Georgian Technical University**

-----

© ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გამომცემლობა  
© Publishing house of the Institute for Economic Research and Development

UDC(უკ)050:[33+336] ე-491

ISSN – 2587-5000

<https://ganatleba.wixsite.com/ecofin>

<https://economics-and-finance.bpengi.com>

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსები“. გამოდის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტისა და ეკონომიკის კვლევის და განვითარების ინსტიტუტის გადაწყვეტილებით.

International refereed and reviewed scientific journal „Economics and Finance“. Published by the decision of Georgian Technical University’s Faculty of Business Technology and Institute of Economic Research and Development.

**ჟურნალი გამოდის 2018 წლიდან, წელიწადში ორჯერ.**

**The magazine has been published since 2018, twice a year.**

**Журнал издается с 2018 года, два раза в год.**

ჟურნალის ელექტრონული ვერსია შეგიძლიათ იხილოთ ჩვენს web-გვერდზე, ასევე საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის, ციფრული ბიბლიოთეკა „ივერიელის“ გვერდზე.

The electronic version of the journal can be found on our website, as well as on the page of the “Iverieli” Digital Library of the National Library of the Parliament of Georgia.

**SCAN ME**



## საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი “ეკონომიკა და ფინანსები”

ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე: გიორგი ცაავა  
ჟურნალის მთავარი რედაქტორი: დავით ჩახვაშვილი

### ჟურნალის სარედაქციო კოლეგია:

მ. ალადაშვილი (თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი), ლ. ბახტაძე (თსუ),  
რ. ბერიაშვილი (საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი), რ. ბურდიაშვილი (სტუ), ნ. გრიგოლაია (თბილისის ღია უნივერსიტეტი), ს. გოგჩე (აფიონის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თურქეთი), მ. ვანიშვილი (სტუ), ნ. ვდოვენკო (უკრაინა), კ. ჯ. კარლოვითი (უნგრეთი), რ. მარკს-ბიელსკა (ვორმის და მაზურის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), ტ. ლიპაი (განათლების ეროვნული უნივერსიტეტი, ბელორუსი), ი. მაზური (უკრაინა), ვ. მოსიაშვილი (სეუ), მ. ნარსია (სეუ), ჯ. რედელშიმერი (რობინსდეილ ამსტრონგის უმაღლესი სკოლა, აშშ), ნ. სამჭკუაშვილი (სეუ), მ. ტროჯაკი (იაგელონის უნივერსიტეტი, პოლონეთი), რ. ქუთათელაძე (სტუ), მ. ჭელიძე (სტუ), ნ. ჭიკაიძე (სტუ), ო. ზუმბურიძე (სტუ)

## International Scientific Journal “Economics and Finance”

Head of the editorial board of Journal: Giorgi Tsaava  
Editor-in-Chief of Journal: Davit Chakhvashvili

### Editorial board of Journal:

M. Aladashvili (Ttelavi State University), L. Bakhtadze (TSU), R. Beriashvili (Georgian National University), R. Burdiashvili (GTU), N. Grigolaia (TOU), C. Gokce (Afyon Kocatepe University, Turkey), M. Vanishvili (GTU), N. Vdovenko (Ukraine), T.J. Karlovitz (Hungary), R. Marks-Bielska (University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland), T. Lipai (National Institute of Education, Belarus), I. Mazur (Ukraine), V. Mosiashvili (SEU), M. Narsia (SEU), J. Redelsheimer (Robbinsdale Armstrong High School, USA), N. Samchkuashvili, M. Trojak (Jagiellonian University, Poland), R. Kutateladze (GTU), M. Chelidze (GTU), N. Chikaidze (GTU), O. Zumburidze (GTU)

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

|  |     |
|--|-----|
| <b>ნათია ბლიაძე</b> - კავშირი თანამშრომლის ლოიალობასა და ემოციურ ინტელექტს შორის .....   | 9   |
| <b>თეონა პაპავა</b> - პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის სრულყოფის საკითხები საჯარო სექტორში .....                              | 17  |
| <b>ანი აბრამიშვილი</b> - მენტორინგისა და ქოუჩინგის როლი თანამშრომლების განვითარებასა და მათ პროდუქტიულობაზე .....                        | 27  |
| <b>ნუციკო ნოზაძე</b> - ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ქართულ ბიზნეს სექტორში დასაქმებული თანამშრომლების მუშაობასა და კმაყოფილებაზე ..... | 39  |
| <b>ანა სვანაძე</b> - სტრესის ანალიზი და მისი გავლენა ორგანიზაციულ ქცევაზე საქართველოს კერძო სექტორში .....                               | 56  |
| <b>მარიამ რეხვიაშვილი</b> - HRM დეპარტამენტის როლი სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციასთან გამკლავებაში .....                                  | 67  |
| <b>ანი ტეტუნაშვილი</b> - შრომითი კმაყოფილების ორგანიზაციულ კულტურასთან კავშირის კვლევა .....   | 80  |
| <b>თინათინი მითაიშვილი</b> - დამსაქმებლის ბრენდინგი, როგორც თანამშრომელთა მოზიდვისა და შენარჩუნების სტრატეგიული ინსტრუმენტი .....        | 90  |
| <b>ანუკი მელელაშვილი</b> - კორელაცია მარტოობასა და ორგანიზაციულ ცვლადებს შორის .....   | 101 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>ხატია კულუა</b> - შრომითი ადაპტაციის მართვის პრობლემები და მისი შედეგები ორგანიზაციაში .....   | 109 |
| <b>მარიამ ჩარკვიანი</b> - პროფესიული გადაწვის (Burnout) თავისებურებები და მათი გავლენა ქართულ კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზე ..... | 117 |
| <b>თამარი ბალახაძე</b> - პროფესიული მოტივაციის ორგანიზაციულ კულტურასთან კავშირის კვლევა კერძო სექტორში .....  | 132 |
| <b>გიორგი ჯანჯღავა</b> - კადრების გადინება და ორგანიზაციული მწარმოებლურობა .....  | 146 |
| <b>თამარ წულაია</b> - ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ორგანიზაციულ ცვლილებებში .....   | 159 |
| <b>გია დობორჯგინიძე</b> - პერსონალის სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია საქართველოს მომსახურეობის სფეროში.....   | 168 |

## Contents

|   |     |
|---|-----|
| <b>Natia Bliadze</b> - The relationship between employee loyalty and emotional intelligence .....   | 9   |
| <b>Teona Papava</b> - Issues of improving the personnel qualification system in the public sector .....                                       | 17  |
| <b>Ani Abramishvili</b> – The role of mentoring and coaching in employee development and productivity .....                                   | 27  |
| <b>Nutsiko Nozadze</b> – The impact of organizational culture on the work and satisfaction of employees in the Georgian business sector ..... | 39  |
| <b>Ana Svanadze</b> - Analysis of stress and its impact on organizational behavior in the private sector of Georgia .....                     | 56  |
| <b>Mariam Rekhviashvili</b> - The role of the HRM department in the workplace Dealing with discrimination .....                               | 67  |
| <b>Ani Tetunashvili</b> – Research on the Correlation Among Job Satisfaction and Organizational Culture .....                                 | 80  |
| <b>Tinatin Mitaishvili</b> - Utilizing Employer Branding as a Strategic Approach to Attract and Retain Employees .....                        | 90  |
| <b>Anuki Melelashvili</b> – Correlations between loneliness and organizational variables .....  | 101 |
| <b>Khatia Kulua</b> - Problems of labor adaptation management and its consequences in the organization .....                                  | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Mariam Charkviani</b> - Burnout impact on employees job performance in georgian public and private companies .....                | 117 |
| <b>Tamari Balakhadze</b> – Relationship between professional motivation and organizational culture - private company reasearch ..... | 132 |
| <b>Giorgi Janjghava</b> - Personnel outflow and organizational productivity .....  | 146 |
| <b>Tamar Tsulaia</b> - The role of human resources manager in organizational changes .....   | 159 |
| <b>Gia Doborjginidze</b> - Socialization and labor adaptation of personnel in the service sector of Georgia .....                    | 168 |



## კავშირი თანამშრომლის ლოიალობასა და ემოციურ ინტელექტს შორის

### The relationship between employee loyalty and emotional intelligence

**ნათია ბლიაძე** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Natia Blidze** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სტატიაში მოცემულია ემოციური ინტელექტის გავლენას თანამშრომლების ლოიალობაზე ორგანიზაციულ გარემოში. ემოციური ინტელექტი (შემდგომში „ეი“), რომელსაც ახასიათებს თვითშეგნება, თვითრეგულირება, მოტივაცია, ემპათია და სოციალური უნარები, გადამწყვეტია სამუშაო ადგილზე პოზიტიური გარემოს შესაქმნელად. ნაშრომში ნაკვლევაა თუ როგორ მოქმედებს ემოციური ინტელექტი თანამშრომლის გამოცდილების სხვადასხვა ასპექტზე, მათ შორის ჩართულობაზე, სამუშაოთი კმაყოფილებაზე და მოტივაციაზე, რომლებიც ორგანიზაციისადმი ერთგულების მთავარი განმსაზღვრელია.

კვლევითი ნაშრომის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა იმის დადგენა, თუ როგორ აძლიერებენ თანამშრომელთა ლოიალობას მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ლიდერები. ხაზს უსვამს „ეი“-ს როლს ეფექტურ კომუნიკაციაში, ორგანიზაციული კულტურის შექმნასა და გუნდის დინამიკაში. გარემოს შექმნით, სადაც თანამშრომლები თავს გრძნობენ დაფასებულად და არიან მოტივირებულნი, მაღალი „ეი“-ს მქონე ლიდერებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გაზარდონ ჩართულობა და შეამცირონ თანამშრომელთა გადინების/ბრუნვის მაჩვენებლები.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ჩატარდა რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევა. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 121 რესპონდენტი, რომლებიც დასაქმებულები არიან სხვადასხვა ორგანიზაციაში. ხოლო, თვისებრივ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ორმა HR ხელმძღვანელმა.

კვლევის შედეგების მიხედვით დადგინდა, რომ თანამშრომლების ემოციურ ინტელექტს გავლენა აქვს მათ ლოიალობაზე ორგანიზაციის

მიმართ. ასევე, მაღალი „ეი“-ს მქონე ხელმძღვანელები გავლენას ახდენენ დასაქმებულთა ერთგულების ზრდაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ემოციური ინტელექტი, ლოიალობა, მოტივაცია, ემპათია.

**Abstract:** This paper examines the impact of emotional intelligence on employee loyalty in an organizational setting. Emotional intelligence (hereafter “EI”), characterized by self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills, is critical to creating a positive workplace environment. The paper examines how emotional intelligence affects various aspects of the employee experience, including engagement, job satisfaction and motivation, which are key determinants of organizational commitment.

One of the goals of this research paper is to determine how leaders with high emotional intelligence enhance employee loyalty. Emphasizes the role of "E" in effective communication, creating organizational culture and team dynamics. By creating an environment where employees feel valued and motivated, high-E leaders can significantly increase engagement and reduce employee churn/turnover rates.

Based on the research objectives, quantitative and qualitative research was conducted. 121 respondents who are employed in different organizations were interviewed within the scope of the quantitative research. Meanwhile, two HR managers participated in the qualitative research.

According to the results of the research, it was determined that the emotional intelligence of employees has an impact on their loyalty to the organization. Also, leaders with high "E" influence the increase in employee loyalty.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Loyalty, Motivation, Empathy.

**შესავალი:** ემოციური ინტელექტი ძალიან აქტუალური და აღიარებულია, როგორც კრიტიკული ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში. დღევანდელ დინამიურ სამუშაო გარემოში ემოციური ინტელექტი საშუალებას აძლევს ინდივიდებს მართონ სტრესი, ეფექტურად ითანამშრომლონ და ხელი შეუწყონ პოზიტიურ ურთიერთობებს, რაც ხელს უწყობს სამუშაოთი უფრო მაღალ

კმაყოფილებას. თანამშრომლები კი, რომლებიც თავს დაფასებულად გრძნობენ, ხედავენ ხელშეწყობას, ჯანსაღ სამუშაო გარემოს, ეცდებიან დიდხანს დარჩნენ ამ კომპანიაში. დღეისათვის ერთგულება ორგანიზაციისადმი, ძალიან საკვანძო და ღირებული საკითხია, რადგან მაღალი გადინება დიდ ეკონომიკურ ზიანს აყენებს კომპანიას, არა მხოლოდ ეკონომიკურს, რთულდება ორგანიზაციული კულტურის შექმნა და შენარჩუნება. ამ ყველაფრიდან გამომდინარე საინტერესო იყო იმის შესწავლა, ახდენდა თუ არა მაღალი ემოციური ინტელექტი გავლენას თანამშრომელთა ლოიალობაზე.

**ძირითადი ტექსტი:** ნებისმიერი ორგანიზაციის ინტერესებში შედის ჰყავდეს ერთგული და სანდო თანამშრომელი. როცა ვსაუბრობთ ორგანიზაციულ ერთგულებაზე, ვგულისმობთ ინდივიდის ფსიქოლოგიურ კავშირს კომპანიისადმი, რაც განაპირობებს თანამშრომლის მხრიდან ორგანიზაციისადმი ერთგულების გრძნობის გაჩენას, ორგანიზაციის ღირებულებების მიმართ რწმენის ჩამოყალიბებასა და შრომითი ჩართულობის გაუმჯობესებას. თავის მხრივ პერსონალის ერთგულება განპირობებულია სხვადასხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორებით, კერძოდ: როგორია პირველი კონტაქტი თანამშრომელსა და კომპანიას შორის; რამდენად გამართლდა თანამშრომლის მოლოდინები კომპანიის მიმართ, ორგანიზაციაში განვითარების შესაძლებლობის ხელშეწყობა; მენეჯერებთან და კოლეგებთან ურთიერთობის ხარისხი; ორგანიზაციის მხრიდან თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვა, დაწინაურების შესაძლებლობა; მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რათა შეძლონ ბალანსის დაცვა სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის; ბოლოს კი რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანი ფაქტორია ანაზღაურებაც, რადგან თანამშრომლის მატერიალური საჭიროებების დაკმაყოფილება ხელს უწყობს ორგანიზაციისადმი ლოიალობის ზრდას. ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ თანამშრომელთა ინტერპერსონალური ურთიერთობების მართვა, გაცილებით რთული პროცესია ვიდრე ეს სხვა ფაქტორების შემთხვევაშია. რადგანაც, ორგანიზაციების ფუნქციონირების რთულ პროცესებს, დასაქმებულების

მრავალმხრივი უნარებისა და თვისებების ერთობლიობა წარმართავს. ამ შემთხვევაში ხაზი უნდა გავუსვათ ინდივიდის პიროვნული მახასიათებლების გავლენას. პიროვნული მახასიათებლებში კი ემოციური ინტელექტის დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, რადგან მაღალი ემოციური ინტელექტი აძლიერებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, ზრდის სამუშაო კმაყოფილებას, აუმჯობესებს ლიდერობის ეფექტურობას, ხელს უწყობს ეფექტურ კომუნიკაციას და პოზიტიურ ორგანიზაციულ კულტურას, ზრდის თანამშრომლების ჩართულობას.

სამეცნიერო ლიტერატურა ემოციურ ინტელექტთან დაკავშირებით არ გამოცემულა 1990 წლამდე. ფიქოლოგიის პროფესორი ჯონ მეიერი და პიტერ სალოვეი არიან ემოციური ინტელექტის ჭეშმარიტი დამფუძნებლები. მათ შექმნეს მოდელი, რომლის მიხედვითაც ემოციური ინტელექტი შეიძლება დაიყოს ზონებად და ქვეზონებად. ისინი თორიაში საუბრობდნენ იმაზე, რომ ორი განსხვავებული კოგნიტური პროცესი, როგორებიცაა ფიქრი და გრძნობა/განცდა, რეალურად ერთად მუშაობენ, ამ საკითხს შემდეგ ქვეთავებში დეტალურად განვიხილავთ. ასევე აღსანიშნავია 1995 წელს დანიელ გოლემანის მიერტ გამოცემული ნაშრომი— „რატომ შეიძლება ემოციური ინტელექტი უფრო მნიშვნელოვანი იყოს ვიდრე IQ“, გოლემანის აზრით ემოციური ინტელექტი არის უნარი, რომელიც საკუთარი თავის მართვის და მოტივირების შესაძლებლობებს მოიცავს. რაც შეეხება ლოიალობას, თანამშრომლების ლოიალობა, ორგანიზაციული წარმატების მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ის მოიცავს ფსიქოლოგიურ მიჯაჭვულობასა და ვალდებულებებს, რომლებიც დასაქმებულებს დამსაქმებლის მიმართ აქვთ. ეს მრავალმხრივი კონსტრუქცია მოიცავს როგორც დამოკიდებულების, ასევე ქცევის განზომილებებს, რომლებიც ერთობლივად მოქმედებს ორგანიზაციულ შესრულებაზე, თანამშრომლების შენარჩუნებაზე და სამუშაო ადგილის ჰარმონიაზე.

ზემოთ განხილული საკითხებიდან გამომდინარე და სხვა მრავალი ლიტერატურის გაცნობის შემდეგ, ჩემი დიდი დაინტერესება გამოიწვია ემოციურმა ინტელექტმა და მისმა კავშირმა თანამშრომელთა

ლოიალობასთან. საინტერესოა, არის თუ არა ამ ორ ცვლადს შორის რაიმე სახის კორელაცია. ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის მიზანია გავიგოთ ახდენს თუ არა ემოციური ინტელექტი გავლენას თანამშრომელთა ლოიალობაზე ორგანიზაციის მიმართ, ხოლო კვლევის ობიექტს - საქართველოს კერძო სექტორში არსებულ ორგანიზაციებში დასაქმებული ინდივიდები წარმოადგენენ. გამოყენებულია კვლევის რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდი, კონკრეტულად, სიღრმისეული სტრუქტურირებული ინტერვიუ.

კვლევის კომპლექსური პროცესის დასრულების შემდეგ, მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ლოიალობაზე გავლენის მომხდენი ფაქტორები, რომლებსაც უზრუნველყოფს მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ხელმძღვანელი, შედეგად გვაძლევს ერთგულ თანამშრომლებს. მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ხელმძღვანელები ეფექტურად მართავენ გუნდებს, იაზრებენ სხვების ემოციურ და ფიზიკურ მოთხოვნილებებს და აკმაყოფილებენ მათ, თანამშრომლებს თავს დაფასებულად აგრძნობინებენ , ამ და სხვა მიზეზების გამო მათდამი დასაქმებულებს ნდობა უჩნდებათ. მაღალი ეი-ს მქონე ხელმძღვანელები, როგორც სიღრმისეულმა ინტერვიუმ აჩვენა, გამოირჩევიან ემპათიურობით, სოციალური უნარებითა და თვითრეგულაციით, რაც ეხმარებათ მათ შექმნან ჯანსაღი და ყველასთვის ხელსაყრელი სამუშაო გარემო, სადაც თანამშრომლები არიან მოტივირებულები, სამუშაოთი კმაყოფილები, აქვთ კონკურენტუნარიანი კომპენსაცია, სწავლისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, რაც საბოლოოდ გვაძლევს ორგანიზაციისადმი ლოიალურ დასაქმებულებს. შესაბამისად, დადასტურდა მეორე ჰიპოთეზა - ხელმძღვანელი მაღალი ემოციური ინტელექტით გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ლოიალობის ზრდაზე.

**დასკვნები:** ემოციური ინტელექტის შესწავლამ და მისმა ზეგავლენამ თანამშრომელთა ლოიალობაზე მნიშვნელოვანი წარმოდგენა შეგვიქმნა ორგანიზაციული ქცევისა და ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ. ეს კვლევა აჩვენებს, რომ ემოციური ინტელექტი გადამწყვეტ როლს

თამაშობს თანამშრომლების ლოიალობის გაძლიერებაში სხვადასხვა მექანიზმების საშუალებით.

მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე თანამშრომლები უფრო მეტ თვითშეგნებას, თვითრეგულირებას, მოტივაციას, თანაგრძნობას და სოციალურ უნარებს ავლენენ. ეს თვისებები საშუალებას აძლევს მათ უფრო ეფექტურად გადალახონ სამუშაო ადგილზე არსებული გამოწვევები, რაც ხელს უწყობს პოზიტიურ სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას. შედეგად, ასეთი თანამშრომლები უფრო მეტად განივითარებენ ძლიერ ემოციურ მიჯაჭვულობას თავიანთი ორგანიზაციის მიმართ, ავლენენ შრომით კმაყოფილების მაღალ დონეს და გამოხატავენ უფრო მეტ სურვილს, დარჩნენ თავიანთ დამსაქმებელთან გრძელვადიან პერსპექტივაში.

უფრო მეტიც, მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ლიდერები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს თანამშრომელთა ლოიალობას. ლიდერებს აქვთ უნარი ამოიცნონ და დააკმაყოფილონ თავიანთი გუნდის წევრების ემოციური საჭიროებები, უზრუნველყონ კონსტრუქციული უკუკავშირი და ხელი შეუწყონ ღია კომუნიკაციას. ასეთი გარემო ხელს უწყობს ნდობას, ურთიერთპატივისცემას და თანამშრომლებს შორის მიკუთვნებულობის გრძნობას, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს მათ ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ.

ამ კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს ორგანიზაციულ ჩარჩოებში ემოციური ინტელექტის ტრენინგისა და განვითარების პროგრამების ინტეგრირების მნიშვნელობას. როგორც თანამშრომლებს, ასევე ლიდერებს შორის ემოციური ინტელექტის კულტივირების პრიორიტეტით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გააძლიერონ თანამშრომლების ლოიალობა, შეამცირონ ბრუნვის/გადინების მაჩვენებლები და საბოლოოდ მიაღწიონ უკეთეს შესრულებას და პროდუქტიულობას.

დასასრულს, ემოციური ინტელექტი არის თანამშრომლების ლოიალობის სასიცოცხლო განმსაზღვრელი. ორგანიზაციები, რომლებიც ინვესტირებას მოახდენენ ემოციური ინტელექტის ხელშეწყობაში თავიანთ მუშახელში, სავარაუდოდ, მიიღებენ მნიშვნელოვან სარგებელს, მათ შორის თანამშრომლების გაუმჯობესებულ შენარჩუნებას, უფრო

ჩართულ და მოტივირებულ სამუშაო ძალას და ბაზარზე კონკურენტულ უპირატესობას. მომავალი კვლევა უნდა ჩატარდეს რთული დინამიკის შესწავლის მიზნით ემოციურ ინტელექტსა და სხვადასხვა ორგანიზაციულ შედეგებს შორის, რათა უზრუნველყოს უფრო ღრმა შეხედულებები და ქმედითი სტრატეგიები სამუშაო ადგილისა და თანამშრომელთა კეთილდღეობისა და შესრულების გასაუმჯობესებლად.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- Bar-On, Reuven, & Parker, James D.A. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. Jossey-Bass.
- Caruso, David R., & Salovey, Peter. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass.
- Cooper, Robert K., & Sawaf, Ayman. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Perigee Books.
- Gardner, Lisa, & Stough, Con. (2002). "Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers." *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, Jennifer M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence." *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Jordan, Peter J., & Troth, Ashlea C. (2004). "Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution." *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Mayer, John D., Salovey, Peter, & Caruso, David R. (2008). "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?" *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- Salovey, Peter, & Mayer, John D. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Company.

- Sy, Thomas, Tram, Sanda, & O'Hara, Lisa A. (2006). "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance." *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- Van Rooy, David L., & Viswesvaran, Chockalingam. (2004). "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net." *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.



## პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის სრულყოფის საკითხები საჯარო სექტორში

### Issues of improving the personnel qualification system in the public sector

თეონა პაპავა - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Teona Papava** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**რეზიუმე:** როგორც მთელს მსოფლიოში ასევე საქართველოშიც მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს კვალიფიციური კადრების არსებობა, განსაკუთრებით კი საჯარო სექტორის დაკომპლექტება კვალიფიციური კადრებით. სტატიაში განხილულია ზოგადად კვალიფიკაციის მნიშვნელობა, საჯარო სამსახურში არსებული გამოწვევები, დღევანდელი მსოფლიოსა და საქართველოში. შევისწავლეთ ზოგადად უპირატესობები, რომელიც კვალიფიკაციის ამაღლების თავლსაზრისით საჯარო სექტორში არსებობს და საკითხები, რომელიც ჯერ კიდევ აქტუალური პრობლემების სახით დგას. საქართველოში არსებულ საჯარო სექტორებში მდგომარეობა კვალიფიკაციის ამაღლების თავლსაზრისით, ერთის მხრივ შევისწავლეთ ოფიციალური უწყებების ანგარიშებში განთავსებული ინფორმაციის საფუძელზე და ასევე ჩატარდა კვლევა, კონკრეტულად იუსტიციის სახლის მგალითზე, თანამშრომელთა მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე, განისაზღვრა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ნაკლოვანებები, პრიორიტეტები, პროგრესი რომელიც განიცადა ბოლო წლებში და დღეს არსებული ძრითადი გამოწვევები. კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძელზე მომზადდა რეკომენდაციები, რომლებიც მნიშვნელოვანი წინაპირობაა პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის სრულყოფისთვის და მისცემს შესაძლებლობას კადრებს ჰქონდეთ ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარი, სოციალური მობილურობა და თანასწორობა და იყვენენ მოთხოვნადი, თანამედროვე კონკურენტულ სამუშაო გარემოში.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო სექტორი, კვალიფიკაცია, გამოწვევები, პროგრესი

**Abstract:** The existence of qualified personnel is an important issue both in the world and in Georgia, especially the staffing of the public sector with qualified personnel. The article discusses the importance of qualification in general, the challenges in public service, the current situation in the world and in Georgia. We have studied the general advantages that exist in the public sector from the point of view of raising qualifications and the issues that are still present as actual problems. On the one hand, we studied the situation in the public sectors in Georgia from the perspective of raising qualifications, on the one hand, on the basis of the information placed in the reports of official agencies, and research was also carried out, specifically on the example of the House of Justice, based on the information provided by employees, the shortcomings of the system of raising qualifications, priorities, progress that has been experienced in recent years and the current ones were determined. Major challenges. Recommendations were prepared on the basis of the analysis of the information obtained as a result of the research, which are an important prerequisite for the improvement of the personnel qualification system and will enable personnel to have the ability to adapt to technological changes, social mobility and equality, and be in a demanding, modern competitive work environment.

**Key Words:** public sector, qualification, challenges, progress

**შესავალი:** წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს ჩატარებული კვლევის ანაგრიზს თემაზე: „პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის სრულყოფის საკითხები საჯარო სექტორში“. ნაშრომის მომზადების პერიოდში დამუშავებული ლიტერატურის საფუძველზე აღმოჩნდა, რომ საქართველოში, საჯარო სექტორში, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა საკმაოდ პროგრესულად განიცდის განვითარებას, რადგან წლების მიხედვით შედგენილ ანგარიშებში ვკითხულობთ, რომ მუდმივი კვლევების საფუძველზე ხდება ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება და ახალი პროექტების შემუშავება. ჩვენი კვლევის ობიექტია იუსტიციის სახლი, კონკრეტულად აქ დასაქმებული პირების შეფასება, სამსახურში გატარებულ კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ღონისძიებებთან დაკავშირები. ვინაიდან იუსტიციის სახლში დღეის

მდგომარეობით 854 ადამიანია დასაქმებული, ყველა ასაკობრივი კატეგორიის, სქესისა და განათლების და ასევე იუსტიციის სახლი მისაზამდი მაგალითია მთელი მსოფლიოსთვის ცხადია, რომ საჯარო სექტორის საუკეთესო მაგალითი საინტერესო იქნება უშუალოდ ამ საკითხის შესწავლის პროცესში. კვლევა მიმართულია შეისწავლოს იუსტიციის სახლში პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სრულყოფის საკითხები, მიღებული შედეგების საფუძველზე მოხდეს შედეგების განზოგადება საჯარო სექტორზე და განისაზღვროს პრიორიტეტები და ნაკლოვანებები.

დღეს საქართველოში კვალიფიკაცია ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური საკითხია, როგორც უშუალოდ დასაქმების პროცესში ასევე შემდგომ თანამშრომელთა სამუშაოს განხორციელების პროცესშიც. განსაკუთრებით მოთხოვნადი საზოგადოება გახლავთ საჯარო სექტორის მიმართ დასაქმებული პირებისადმი და შესაბამისად თავად დამსაქმებლისთვის, რომელსაც ამ შემთხვევაში საჯარო სექტორი წარმოადგენს მნიშვნელოვანია კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა. გლობალური კონკურენტუნარიანობა და საერთაშორის სტანდარტები, ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარი სოციალური მობილურობა და თანასწორობა კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს კვალიფიკაციის მნიშვნელობას. ვინაიდან თემა ეხება პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სრულყოფის საკითხებს საჯარო სექტორში უშუალოდ მაგალითისთვის და კვლევის ობიექტად შეირჩა იუსტიციის სახლი, ვინაიდან ეს არის საქართველოში არსებული და მსოფლიოში აღიარებული ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული საჯარო სექტორი, ამიტომაც როდესაც ჩვენ მოვამზადებთ რეკომენდაციებსა და დასკვნებს ამ ორგანიზაციასთან მიმართებაში მეტნაკლებად ნათლად ვიხილავთ საქართველოში არსებულ ზოგად მდგომარეობას საჯარო სექტორში კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის თვალსაზრისით.

კვლევის აქტუალობა კვალიფიკაციის ამაღლების სფეროში არ შეიძლება რაიმე თვალსაზრისით გადაჭარბებული იყოს. ის უზრუნველყოფს კრიტიკულ შეხედულებებს, რომლებიც განაპირობებს ინდივიდუალურ კარიერულ წარმატებას, პასუხობს შრომის ბაზრის საჭიროებებს,

გვაწვდის ინფორმაციას პოლიტიკისა და საგანმანათლებლო რეფორმების შესახებ, ხელს უწყობს სოციალურ თანასწორობას და უზრუნველყოფს ადაპტაციის უნარს ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ცვლილებების მიმართ. უშაულოდ ამ კვლევის საფუძველზე მომზადებული რეკომენდაციები და დასკვნები საინტერესო იქნება საჯარო სექტორში კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ოპტიმიზაციის პროცესის სტიმულირებისთვის.

**ძირითადი ტექსტი:** საჯარო სამსახურის სისტემაში კვალიფიკაციის ამაღლების კვლევა ითვალისწინებს არსებული პრაქტიკის, გამოწვევებისა და გაუმჯობესების რეკომენდაციების სრულყოფილ ანალიზს. კვლევა განსაზღვრავს იმ მეთოდებს, რომლებიც ამჟამად გამოიყენება საჯარო სამსახურში პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, მათ ნაკლოვანებებსა და პრიორიტეტებს. შესაბამისად ჩვენი კვლევის საგანი არის საკმაოდ მრავალფეროვანი, რომელიც მოიცავს ვორქშოფებს, სემინარებსა და კურსებს, რომლებიც ფოკუსირებულია კონკრეტულ უნარებზე ან ცოდნის სფეროებზე, რომლებიც დაკავშირებულია საჯარო სამსახურის სხვადასხვა პოზიციებთან. ონლაინ კურსები და სასწავლო მოდულები, რომლებიც მორგებულია საჯარო სამსახურის თანამშრომლებისთვის. პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ გამოცდილების ოფიციალურ აღიარებას საჯარო სამსახურის სხვადასხვა დისციპლინებში.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოს მაშტაბით იუსტიციის სახლის 105-მა სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომლემ, განსხვავებული სტაჟით, განათლებითა და ასაკით რაც ვფიქრობ კვლევის რეპრეზენტატულობის მნიშვნელოვან წინაპირობად იქცა. უნდა აღინიშნოს, როგორც საჯარო სამსახურის ანგარიშებს გავეცანით, საჯარო სექტორში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და ამისთვის არაერთი ღონისძიება ტარდება, თანამშრომლები ამაზე საუბრობენ თუმცა მეორესმხრივ აღნიშნავენ, რომ აქვთ გარკვეული რეკომენდაციები, მითითებები რაც მეტად სრულყოფილს გახდის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემას. კვლევის დეტალური ანალიზის შედეგად შეგვიძლია ჩამოვყალიბოთ

რეკომენდაციები და დასკვნები, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ოპტიმიზაციის პროცესს. უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევამ თავიდანვე დიდი ინტერესი გამოიწვია თანამშრომლებში, იყო მოთხოვნები, რომ გაგვეცნო მათთვის კვლევის შედეგები, განსაკუთრებით დიდ ყურადღებას ამახვილებდნენ რესპოდენტები თანხვედრის საკითხზე, ანუ რამდენად შეესაბამებოდა ოფიციალური ინფორმაცია იმ ფაქტობრივ მდგომარეობას რაც რეალურად არსებობს სამსახურებში. კვლევა მოიცავდა, როგორც ღია ასევე დახურულ სექციებებს, საბოლოო ჯამში მიღებული ინფორმაციების დამუშავების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ იუსტიციის სახლში პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ოპტიმიზაციისთვის ინტენსიურად ტარდება სხვადასხვა ტიპის ღონისძიებები, რომელშიც ჩართულია როგორც ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ასევე აქ დასაქმებული პირები. საჯარო სექტორის ნათელ მაგალითს წარმოადგენს იუსტიციის სახლი, სადაც დასაქმების დღიდან ინტენსიურად მიმდინარეობს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება, რასაც მოცემული კვლევა ადასტურებს. ორგანიზაცია უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ცოდნის გაღრმავებას, როგორც პროფესიული კუთხით ასევე სხვადასხვა უნარების გამუჯობესებას, რომელიც განაპირობებს მათი მომსახურების ხარისხს გაუმჯობესებას, გაზრდის კვალიფიკაციის დონესა და მომხმარებელთა კმაყოფილებას. თანამშრომლებს უტარდებათ, ჟესტური ენისა და სხვადასხვა ინკლუზიური ტრენინგები, რათა განსაკუთრებული საჭიროებების მქონე ადამიანებს გაუწიონ სრულყოფილი მომსახურება. არსებობს წამახალისებელი ღონისძიებები და უკუკავშირის მექანიზმები. თანამშრომლები რეკომენდაციას უწევენ დამსაქმებელს, რომ ტრენინგი უნდა ჩატარდეს სამუშაო საათებში, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის მის ეფექტურობას.

**დასკვნა:** გაცნობილი და განხილული ქართული და უცხოურენოვანი ლიტერატურის, სამეცნიერო პუბლიკაციების ანალიზის/შეფასების, ჩატარებული ემპირიული კვლევის შედეგად შესაძლებელია შემდეგი სახის ავტორისეული დასკვნების გაკეთება:

პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების კვლევა ხაზს უსვამს უწყვეტი პროფესიული განვითარების კრიტიკულ როლს ორგანიზაციული საქმიანობისა და თანამშრომელთა კმაყოფილების ამაღლებაში. ძირითადი დასკვნები ხაზს უსვამს იმას, რომ პერსონალის კვალიფიკაციაში ინვესტიცია არა მხოლოდ აძლიერებს ინდივიდუალურ კომპეტენციას, არამედ ზრდის ინოვაციას და ორგანიზაციების კონკურენტულ უპირატესობას. უწყვეტი ტრენინგისა და განვითარების პროგრამები იწვევს უნარების გაუმჯობესებას, რაც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს შეასრულონ თავიანთი ამოცანები უფრო ეფექტურად. ეს იწვევს უფრო მაღალ პროდუქტიულობას და მუშაობის უკეთეს ხარისხს. ორგანიზაციებს, რომლებიც პრიორიტეტს ანიჭებენ პერსონალის განვითარებას, როგორც წესი, აქვთ თანამშრომელთა შენარჩუნების უფრო მაღალი მაჩვენებლები. ასეთ გარემოში თანამშრომლები გრძნობენ თავს დაფასებულად და მოტივირებულად, როდესაც ხედავენ პიროვნული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობებს, რაც იწვევს შრომით კმაყოფილებას და ლოიალობას.

დამსაქმებელი იყენებს სტრუქტურირებულ მეთოდს, რომელიც იწყება სასწავლო გეგმების სკრინინგით და თავის ცენტრალურ მომენტს პოულობს კანდიდატთან ინტერვიუში. ადამიანური კაპიტალის კვლევისა და შერჩევის ფაზები უნდა იყოს მხარდაჭერილი პროფესიონალების მიერ, რომლებსაც შეუძლიათ ითანამშრომლონ კომპანიასთან. ფაქტობრივად ჩვენ დეტალურად ჩამოვაცალიბეთ გეგმა, როგორ უნდა მოახდინოს ორგანიზაციამ კვალიფიციური კადრების შერჩევა, ერთი შეხედვით თითქოს ეს არის ის სტრუქტურირებული გზა შესაბამისი კადრის აღმოჩენამდე რომელსაც ყველა დამსაქმებელი იყენებს, თუმცა ცხადია არსებობს პრობლემა რომლის შედეგადაც სამყარო კვალიფიციური კადრების დეფიციტს განიცდის, ყველაზე ხშირად სპეცილისტები საუბრობენ იმაზე რომ ძალიან ცოტაა ისეთი კომპანია რომელიც შერჩევის პროცესში ახდენს კანდიდატის ისეთი უნარების იდენტიფიცირებას, რომელიც შემდგომში შესაძლოა თავად ორგანიზაციამ განავითაროს და არსებული კადრი უკვე ხანგრძლივი გამოცდილებით ახალ პოზიციას შეუთავსოს. ორგანიზაციები ძირითადად

კონკრეტული პოზიციისთვის ეძებენ კადრებს ნაკლებად ცდილობენ დაინახონ პოტენციალი, რომლის განვითარებაშიც თავად ჩადებენ რესურსს აქედან გამომდინარე „დროებით“ შერჩეული კადრები პოზიციის ცვლილებისას ვეღარ ინარჩუნებენ ეფექტურობას და ორგანიზაცია ფაქტობრივად კვალიფიციური კადრების დეფიციტს განიცდის;

სწრაფად ცვალებად ბიზნეს გარემოში, კარგად განვითარებული სამუშაო ძალა უფრო ადაპტირებადია და შეუძლია უპასუხოს ახალ გამოწვევებსა და ტექნოლოგიურ წინსვლას.

საჯარო სამსახური და აქ დასაქმებული პირები ხშირად არის განხილვის საგანი, განსაკუთრებით ბოლო წლებში საქართველოში გაიზარდა საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რიცხვი, თავის მხრივ სამსახურის მაძიებლები უპირატესობას ანიჭებენ საჯარო სექტორს, საზოგადოება კი განსაკუთრებით მომთხოვნია საჯარო სამსახურისა და აქ დასაქმებული პირებისადმი ვინაიდან ეს უკანასკნელი ამ საზოგადოების მიერ ფინანსდება. გამონაკლისს არც კვალიფიკაციის საკითხი წარმოადგენს, თუ კერძო სექტორში კვალიფიკაციის დეფიციტი პრობლემა არ არის საჯარო სექტორში მომხმარებლები განსაკუთრებით დიდი ყურადღებით ეკიდებიან ამ საკითხს, ჩვენ შევისწავლეთ საჯარო სექტორში კვალიფიკაციის ამალღების სისტემის სრულყოფის საკითხები, უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურის ბიუროს ოფიციალური ანგარიშებიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე დადასტურდა, რომ ეს უკანასკნელი ზრუნავს კვალიფიკაციის ამალღების საკითხებზე და ამისთვის ტარდება კონკრეტული ღონისძიებები, ასევე სისტემის ოპტიმიზაციისთვის ამ უწყვეტ პროცესში ჩართულია სხვადასხვა საერთაშორის ორგანიზაციები მათ შორის არაერთი პროგრამის ფუძემდებელია გაეროს განვითარების პროგრამა, კვლევებით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ცდილობენ ნაკლოვანებების შესწავლას და გამოსწორებას, ისეთი საკითხების როგორცაა ქალთა ჩართულობა, დასაქმებული პირებისთვის სასწავლო პროგრამებისა და რესურსების ხელმისაწვდომობა, ინკლუზირი პროგრამების ოპტიმიზაცია, ვალდებულებების მაღალი ხარისხით შესრულებისთვის აუცილებელი

უნარების განვითარება და თანაბარი სწავლების შესაძლებლობა მთელი ქვეყნის მასშტაბით დასაქმებული პირებისთვის.

მომიებული ინფორმაციის საფუძველზე აღმოჩნდა, რომ იუსტიციის სახლი საჯარო სექტორის ის საუკეთესო მაგალითია რომელსაც ზუსტი ანალოგი არ აქვს მსოფლიოში, იუსტიციის სახლი 2011 წელს საქართველოს ყველაზე წარმატებულ რეფორმად აღიარეს, დღეის მდგომარეობით ეს ორგანიზაცია მაღალი ხარისხით მიწოდებული მრავალფეროვანი სერვისებით გამოირჩევა სადაც 900-მდე ადამიანია დასაქმებული, ამიტომაც ჩვენი კვლევის საგანი სწორედ იუსტიციის სახლში პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა გახდა. კვლევის დასაწყისში დაისვა ჰიპოთეზა შემდეგნაირად: "იუსტიციის სახლში უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამის განხორციელება, უზრუნველყოფს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ოპტიმიზაციას", ჰიპოთეზის შესამოწმებლად შეირჩა იუსტიციის სახლში დასაქმებული 105 კადრი, რომელთაც უპასუხეს კითხვებს, რომელთა შეჯამებითი ანალიზის საფუძველზე მომზადდა დასკვნა.

უპირველეს ყოვლისა უნდა აღვნიშნოთ რომ კვლევის შედეგად დასაწყისში დასმული ჰიპოთეზა გამართლდა, როგორც რესპოდენტებმა აღნიშნეს იუსტიციის სახლში დასაქმების დღიდან მათი დამსაქმებელი ზრუნავს მათი კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხზე, თანამშრომლები კმაყოფილებით ადასტურებენ სიახლეებთან ადაპტირებადი პროგრამების არსებობას, პროფესიული ტრენინგების სისტემატიურ ხასიათს, რომელსაც კვალიფიციური ტრენინგები უძღვებიან, მეტად ნიშნადობლივი და საინტერესოა ხელმისაწვდომობის საკითხი, ტრენინგები და ფორმალური სწავლება მიმდინარეობს, როგორც აუდიტორიულ რეჟიმში ასევე, ონლაინ, ასევე არსებობს ვიდეო ტრენინგების ბაზა, რომლითაც სარგებლობა ნებისმიერ დროს არის შესაძლებელი. როგორც აღმოჩნდა სისტემა უზრუნველყოფს კონკრეტული საჭირო უნარების განმავითარებელი ტრენინგების ჩატარებას თანამშრომელთათვის, რომელიც გააადვილებს მათი მუშაობის პროცესს.



თანამედროვე გამოწვევების საპასუხოდ მისასაღმებელია იონკლუზიური პროგრამები, როგორც რესპოდენტებმა აღნიშნეს ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ისეთი სასწავლო კურსების არსებობას, როგორცაა „ქესტური ენა“, ასევე ზოგადად შშმ პირთათვის მომსახურების გაწევის სტანდარტის შესწავლა. თანამშრომლებისთვის არსებობს სხვადასხვა წამახალისებელი ღნისძიებები, დანერგილია შეფასების სისტემა და ატესტაციის სისტემა, ყოველ 2 წელიწადში ერთხელ ხდება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის დონის შემოწმება, აღნიშნულ ტესტირებამდე კი მათი რეტრენინგი, შემუშავებულია უკუკავშირის მექანიზმები საჭიროების გამოსავლენად და ეფექტურობის შესაფასებლად. ზოგადად, რომ შევაფასოთ კვლევის საფუძველზე მიღებული ინფორმაცია თანამშრომლები და ზოგადი ანგარიშები ფაქტობრივად ერთსადაიმავე ინფორმაციას გვაწვდის, იუსტიციის სახლი საჯარო სექტორში კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემის ნათელი მაგალითია, თუმცა როდესაც რესპოდენტებს მიეცათ რეკომენდაციების გაცემის შესაძლებლობა დამსაქმებლისთვის და ეფექტურობის შეფასების შესაძლებლობა, თანამშრომლები ძირითადად აცხადებენ რომ სრულყოფილების მიღწევისთვის მნიშვნელოვანია შეიცვალოს ღნისძიებების ჩატარების დრო, ვინაიდან სამუშაო დღის ბოლოს ჩატარებული ტრენინგი მათი აზრით ვერ იქნება საკმარისად ეფექტური,თავის მხრივ ისინი საუბრობენ რომ ვინაიდან დასაქმებულია არიან ისეთ პოზიციაზე სადაც უწევთ უშუალოდ კონკრეტულ დროს მოსული მოქალაქისთვის სერვისის მიწოდება ანუ არიან წინა ხაზის თანამშრომლები, რთულია დამსაქმებლისთვის კადრების შემცირება სამუშაო დროს და მათთვის ტრენინგის ჩატარება რადგან ეს დამატებით პრობლემებთანაა კავშიორში,თუმცა რესპოდენტები აცხადებენ, რომ ტრენინგების ეტაპობრივად თუნდაც მცირე ჯგუფებში ჩატარება, შესაძლოა აღნიშნული პრობლემის აღმოფხვრის საფუძველად იქცეს.

უწყვეტი, არაფორმალური სწავლის კულტურის ხელშეწყობით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გააძლიერონ თანამშრომელთა კომპეტენცია, კმაყოფილება და საერთო შესრულება, რაც უზრუნველყოფს გრძელვადიან წარმატებას კონკურენტულ ლანდშაფტში. თუ ამ

ყველაფერს შევაჯამებთ არსებული კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემას აქვს ძალიან ბევრი დადებითი მხარე, თუმცა მეორეს მხრივ არსებობს გარკვეული პუნქტები, რომლებიც ჯერ ისევ გადახედვას საჭიროებს. შეგვიძლია დავასკვანთ, რომ იუსტიციის სახლს, ამ შემთხვევაში, როგორც საჯარო სექტორის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ წარმომადგენელს საქართველოში აქვს კარგი კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა, ყოველწლიური ანგარიშებიდან მიღებული ინფორმაცია ნათელი დასტურია მზარდი პროგრესისა, რომელიც ამ ორგანიზაციამ განიცადა, მოცემული რეკომენდაციების გათვალისწინების შემთხვევაში გაიზრდება გატარებული ღნისძიებების ეფექტურობა, თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე და ამ ეტაპზე მიმდინარე სისტემის ოპტიმიზაციის პროცესში ეს იქნება კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯი, რომლის მეშეობითაც ამ ნაწილშიც მსოფლიოს მისაბამ მაგალითად იქცევა. გლობალური კონკურენტუნარიანობა და საერთაშორის სტანდარტები, ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარი სოციალური მობილურობა და თანასწორობა, ფაქტობრივად საჯარო სექტორს უბიძგებს მუდმივი პროგრესისკენ.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- ამსტორნგი მ., „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“, თბილისი, პალიტრა L“, 2020.
- „ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა საჯარო სამსახურებში: ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო, თურქეთი, გერმანია და საქართველო“ - სსიპ. საჯარო სამსახურის ბიურო, 2013 წ. ივნისი.
- ზარდიაშვილი დ., სვანიშვილი ა., ჩიტალაძე ი. „საჯარო სამსახური“, თბილისი, გამომცემლობა „საგამომცემლო სახლი ინოვაცია“, 2004.
- მგელაძე ლ., „საჯარო სამსახურის რეფორმა“, სამეცნიერო პრაქტიკული ჟურნალი N3. „თემიდა“ 2008 წ. გვ.: 56-63.
- პაიჭაძე ნ., - „ადამიანური რესურსების მართვა“, თსუ-ს გამომცემლობა, თბილისი, 2018

- ჟელინსკი ვ., „სამუშაო ძალის სტრატეგიული დაგეგმვა“, თბილისი , ევროკავშირი საქართველოსთვის, 2023.
- საჯარო სამსახურის ბიურო, წლიური ანგარიში 2013/2014
- „საჯარო სამსახურის ბიუროს 2016 წლის ანგარიში“
- „საჯარო სამსახურის რეფორმების კვლევა აშშ-ში, შვედეთში, ახალ ზელანდიაში, ესტონეთსა და გაერთიანებულ სამეფოში“ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო, 2011
- „საჯარო სამსახურის ბიუროს 2023 წლის ანგარიში“
- „საჯარო სამსახურის ბიუროს 2022 წლის საქმიანობის ანგარიში“
- სიჭნავა ა., „თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების განვითარება საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში“, თბილისი , 2019.
- შამუგია ე., დასაქმება საჯარო სექტორში - ემპირიული ანალიზი.
- ცარციძე დ., ჟელინსკი ვ., წულაია ი., „ადამიანური რესურსების მართვის ინდიკატორები საჯარო სამსახურისთვის“, თბილისი, ევროკავშირი საქართველოსთვის, 2023.
- Jim Malley, & Thomas Moutos. (1998). Government Employment and Unemployment: With One Hand Giveth, The Other Taketh. Research Papers in Economics.
- Desler G., Human Resource Management., Florida., Pearson fducation. 2010

**მენტორინგისა და ქოუჩინგის როლი თანამშრომლების  
განვითარებასა და მათ პროდუქტიულობაზე**  
**The role of mentoring and coaching in employee development and  
productivity**

**ანი აბრამიშვილი** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Ani Abramishvili** – Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**რეზიუმე:** სტატიაში განხილულია მენტორინგისა და ქოუჩინგის როლი თანამშრომლების განვითარებასა და მათ პროდუქტიულობაზე. აღნიშნული თემა აქტუალურია ვინაიდან ორგანიზაციაში ისეთი პროგრამების დანერგვა, როგორცაა მენტორინგი და ქოუჩინგი მნიშვნელოვანია, რადგან იგი გადაწყვეტ როლს თამაშობს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სამუშაო ძალამ ეფექტურად და რაციონალურად მიაღწიოს ორგანიზაციულ მიზნებს. ნაშრომის ფარგლებში ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა იმის დადგენა, თუ რამდენად ახდენს გავლენას თანამშრომლების შრომის მწარმოებლურობაზე ქოუჩინგის და მენტორული პროგრამების განხორციელება. აღნიშნული კვლევის ფარგლებში დადგინდა, რომ თანამშრომლების შრომის მწარმოებლურობის ხარისხზე გავლენას ახდენს ქოუჩინგის და მენტორული პროგრამების განხორციელება.

**საკვანძო სიტყვები:** მენტორინგი, ქოუჩინგი, თანამშრომლები, პროფესიული განვითარება, პროდუქტიულობა, შესრულების ხარისხი.

**Summary:** An article discusses the role of mentoring and coaching in the development of employees and their productivity. The topic is relevant because introducing programs such as mentoring and coaching in an organization is crucial for ensuring that the workforce effectively and rationally achieves organizational goals. This revision makes the statement more concise and direct while clearly conveying the objective of the study. Within the scope of this research, it was determined that the implementation of coaching and mentoring programs significantly influences the quality of employees' labor productivity. The introduction of the paper provides the background of the study, including the

problem statement, research questions, objectives, and significance. The methodology section outlines the research design and data collection methods. The results chapter presents the findings, followed by a discussion of the results. The conclusion summarizes the study and offers final remarks.

**Keywords:** mentoring, coaching, employees, professional development, productivity, performance quality.

**შესავალი:** თანამშრომელთა განვითარება და პროდუქტიულობა გადამწყვეტი ფაქტორებია ორგანიზაციული წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობისთვის დღევანდელ სწრაფად განვითარებად ბიზნეს გარემოში. იმის გამო, რომ ორგანიზაციები ცდილობენ მაქსიმალურად გაზარდონ თავიანთი ადამიანური კაპიტალი, მენტორინგი და ქოუჩინგი წარმოიშვა, როგორც არსებითი სტრატეგიები თანამშრომლების ზრდისა და მუშაობის გაზრდისთვის. ეს სტატია იკვლევს მენტორინგისა და ქოუჩინგის მთავარ როლს თანამშრომლების განვითარებასა და პროდუქტიულობაში, შეისწავლის მათ ინდივიდუალურ წვლილს და სინერგიულ ეფექტებს ორგანიზაციულ კონტექსტში.

მენტორინგი არის პრაქტიკა, როდესაც მენტორები ეხმარებიან თანამშრომლებს გააუმჯობესონ სამუშაოს შესრულება პროფესიული კარიერის მანძილზე. მისი მთავარი მიზანია ინტერპერსონალური ურთიერთობების დამყარება. ის უზრუნველყოფს თანამშრომლების ფსიქოსოციალურ მხარდაჭერას, რაც მნიშვნელოვანია მათი კარიერული წინსვლისთვის. მენტორებს რთული ამოცანების მიცემითა და მხარდაჭერით მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ თანამშრომლის კარიერაში<sup>1</sup> ეს ხელს უწყობს თანამშრომლების ნდობის ამაღლებას ადამიანებთან ურთიერთობისას, მათი როლის გააზრებასა და მათი ძლიერი მხარეების გაცნობიერებას, რაც აუცილებელია პრობლემის გადაჭრის დროს.

---

<sup>1</sup>Kram, K., “Mentoring at Work: Developmental relationships in organizational life“ Scott Foresman, 1985

მენტორინგი ასევე მოიცავს კონსტრუქციული უკუკავშირის მიცემას, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს სამუშაო ქცევის შეცვლაში, დაბრკოლებების გადალახვასა და შესაბამისად, მუშაობის გაუმჯობესებაში.<sup>2</sup>

მენტორინგი არის ურთიერთობაზე ორიენტირებული პრაქტიკა, რომელიც ფოკუსირებულია გრძელვადიან პიროვნულ და პროფესიულ ზრდაზე. მენტორინგის საშუალებით გამოცდილი პროფესიონალები აძლევენ თავიანთ ცოდნას, უნარებსა და სიბრძნეს ნაკლებად გამოცდილ კოლეგებს, რაც ხელს უწყობს ცოდნის გადაცემას და კარიერულ ხელმძღვანელობას. მენტორინგი თანამშრომლებს აძლევს ღირებულ შეხედულებებს, აძლიერებს მათ კომპეტენციებს და აფართოებს მათ პროფესიულ ქსელებს. უფრო მეტიც, მენტორული ურთიერთობების დამხმარე ბუნება აძლიერებს თანამშრომლების ნდობას და მოტივაციას, რაც ხელს უწყობს უფრო მაღალ ჩართულობას და შრომით კმაყოფილებას. ეფექტური მენტორული პროგრამები ასევე ხელს უწყობს თანამშრომლების დენადობის შემცირებას ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობისა და ერთგულების გრძნობის გაძლიერებით.

ერიკ პარსლო თავის წიგნში: *The Manager as Coach and Mentor* (1999) განსაზღვრავს ქოუჩინგს როგორც „პროცესს, რომელიც იძლევა სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობას და, შესაბამისად, შესრულების გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა. იმისათვის, რომ პროცესმა წარმატებით ჩაიაროს, ქოუჩი მოითხოვს კლიენტმა იცოდეს თუ როგორ მუშაობს პროცესი, გააცნობიეროს სხვადასხვა სტილი, უნარები და ტექნიკები, რაც შეესაბამება იმ კონტექსტს, რომელშიც მიმდინარეობს ქოუჩინგი.“<sup>3</sup>

ქოუჩინგი არის შესრულებაზე ორიენტირებული პრაქტიკა, რომელიც ხაზს უსვამს კონკრეტული უნარებისა და კომპეტენციების განვითარებას. მწვრთნელები მუშაობენ ინდივიდებთან, რათა დასახონ მკაფიო,

---

<sup>2</sup> Sosik, J.A., „Mentoring in Organizations: A Social Judgement Perspective for Developing Tomorrow's Leaders“, *The Journal of Leadership Studies*, 2002, გვ.: 17-32.

<sup>3</sup> Parsloe, E., „The Manager as a Coach and Mentor“, *The Guernsey Press*, 1999

მიღწევადი მიზნები და შექმნან სამოქმედო გეგმები მათი მიღწევისთვის. ქოუჩინგის პროცესი მოიცავს რეგულარულ უკუკავშირს და ანგარიშვალდებულებას, რაც ხელს უწყობს მუშაობის მუდმივ გაუმჯობესებას. ქოუჩინგი ასევე აძლევს თანამშრომლებს უფლებას განავითარონ პრობლემების გადაჭრის კრიტიკული უნარები, ადაპტირება და მდგრადობა, აღჭურვას მათ ორგანიზაციული გამოწვევების ეფექტურად ნავიგაციისთვის. თვითშემეცნებისა და პიროვნული ზრდის ხელშეწყობით, ქოუჩინგი ეხმარება თანამშრომლებს გაიგონ მათი ძლიერი მხარეები და განვითარების სფეროები, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის პროდუქტიულობას.

მენტორინგისა და ქოუჩინგის ინტეგრაცია თანამშრომელთა განვითარების პროგრამებში ქმნის ყოვლისმომცველ ჩარჩოს უწყვეტი სწავლისა და გაუმჯობესების კულტურის გასაძლიერებლად. ეს კომბინირებული მიდგომა არა მხოლოდ აძლიერებს ინდივიდუალურ შესრულებას, არამედ ხელს უწყობს ორგანიზაციის მუშაობას და კონკურენტუნარიანობას. თანამშრომლები, რომლებიც იღებენ სწავლებას და ქოუჩინგს, როგორც წესი, უფრო ჩართულნი, მოტივირებულნი და ერთგულნი არიან თავიანთი ორგანიზაციების მიმართ, რაც იწვევს პროდუქტიულობისა და ინოვაციების ზრდას.

მიუხედავად მენტორინგისა და ქოუჩინგის აღიარებული უპირატესობებისა, ბევრ ორგანიზაციას ჯერ კიდევ აქვს პრობლემა ამ პრაქტიკის ეფექტურად განხორციელებისთვის. საჭიროა ემპირიული მტკიცებულება იმის გასაგებად, თუ როგორ მოქმედებს მენტორინგი და ქოუჩინგი თანამშრომლების განვითარებასა და პროდუქტიულობაზე და რა ფაქტორები უწყობს ხელს მათ წარმატებას ან წარუმატებლობას.

ადამიანური რესურსები გადამწყვეტ როლს თამაშობს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ სამუშაო ძალამ ეფექტიანად და რაციონალურად მიაღწიოს ორგანიზაციულ მიზნებს. ადამიანი, როგორც სისტემის ელემენტი და მისი მართვა ორგანიზაციაში გადამწყვეტია, რადგან ეს არის პროდუქტიულობის მთავარი აქტივი და მოითხოვს სპეციალიზებულ ყურადღებას. თანამშრომლები რჩება კომპანიების მთავარ პრიორიტეტად, ამიტომ მუშაობის რაც შეიძლება მაქსიმალურად

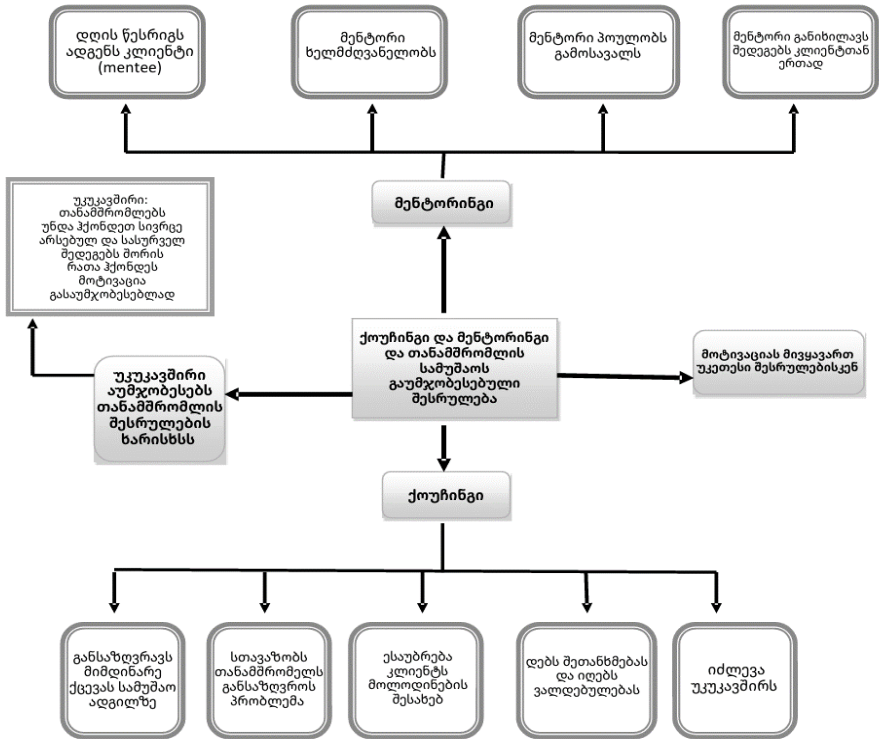
გაზრდა არის მთავარი გამოწვევა მრავალი ორგანიზაციისთვის. კარგი შედეგების მისაღწევად ორგანიზაციებმა უნდა შეინარჩუნონ თავიანთი თანამშრომლები, რაც მათ საშუალებას მისცემს სრულად ჩაერთონ სამუშაო პროცესებში. პერსონალის კარგი შესრულება მჭიდროდ არის დაკავშირებული მათ ეფექტურობასთან. ორგანიზაციაში თანამშრომლების ეფექტური მუშაობის უზრუნველყოფა ეყრდნობა ორგანიზაციის მენეჯმენტის უნარს გამოიყენოს სხვადასხვა მიდგომები ან ტექნიკები მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით.

შეზღუდული კვალიფიკაციის მქონე სამუშაო ძალით, სწრაფად ცვალებად ტექნოლოგიურ სამყაროში ორგანიზაციები ისწრაფვიან ეფექტურობისკენ. მათი ამჟამინდელი სამუშაო ძალის ახალი უნარებით აღჭურვის მიზნით, ორგანიზაციები იყენებენ ქოუჩინგსა და მენტორინგს. ქოუჩინგი და მენტორინგი სხვადასხვა სარგებელს სთავაზობს ორგანიზაციებს, მაგრამ მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი უპირატესობა არის თანამშრომლების გაუმჯობესებული შესრულება. ტრენინგის ეს მეთოდები მიზნად ისახავს თანამშრომელს შეეძლოს გაუმკლავდეს ყველა იმ დაბრკოლებას, რომლებსაც იგი აწყდება სამუშაო პროცესში, ასევე შეცვალოს მისი ქცევა შესრულების გასაუმჯობესებლად.

ცხრილი 2.1-ში მოცემულია კონცეპტუალური მოდელი ქოუჩინგი და მენტორინგი და თანამშრომლის სამუშაოს გაუმჯობესებული შესრულების შესახებ, სადაც ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია უკუკავშირისა და მოტივაციის მნიშვნელობაზე შესრულების პროცესში.

**უკუკავშირის მნიშვნელობა:** უკუკავშირი გადაწყვეტ როლს თამაშობს შესრულების გაუმჯობესებაში. იგი მოიცავს თანამშრომლებზე დაკვირვებადი ქცევის აღწერას და ყურადღებას ამახვილებს მხოლოდ იმაზე, რაც შესაძლებელია, რომ შეიცვალოს. უკუკავშირის მიწოდებისას, მნიშვნელოვანია მწვრთნელმა გაითვალისწინოს როგორც დამსაქმებლის, ასევე თანამშრომლის საჭიროებები. უკუკავშირის მიღების შემდგომ თანამშრომლებს შეუძლიათ უკეთ გააანალიზონ თავიანთი ამჟამინდელი მდგომარეობა და გამოიჩინონ ძალისხმევა, საქმიანობის სამომავლოდ გაუმჯობესების მიზნით.





სქემა 1.: კონცეპტუალური მოდელი<sup>4</sup>

**მოტივაციის მნიშვნელობა:** თანამშრომლის გაუმჯობესებული მუშაობის კიდევ ერთ გასაღებს წარმოადგინეს მოტივაცია. პოზიტიური ქცევის აღიარება და დაჯილდოება ფულადი თუ არაფულადი საშუალებებით, ზრდის ვალდებულებას, შრომით კმაყოფილებასა და შესრულებას მოტივაცია პირდაპირ გავლენას ახდენს ინდივიდის სამუშაო შესრულებაზე. აქედან გამომდინარე, უკუკავშირი და მოტივაცია მართლაც სასიცოცხლო კომპონენტებია თანამშრომლების მუშაობის გაუმჯობესებისთვის, უკუკავშირი და მოტივაცია ქმნის ძლიერ სინერგიას.

<sup>4</sup> Khakwani, S., Aslam, H., Azhar, M., Mateen, M.

უკუკავშირისა და მოტივაციის ინტეგრირებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ შექმნან მხარდამჭერი ეკოსისტემა, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ თავს დაფასებულად, პროცესებში ჩართულად და მოტივირებულად იმოქმედონ საუკეთესოდ. ეს არა მხოლოდ იწვევს ინდივიდუალური მუშაობის გაუმჯობესებას, არამედ ხელს უწყობს გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის საერთო წარმატებას და კონკურენტუნარიანობას.

**მენტორინგის გავლენა ორგანიზაციულ პროდუქტიულობაზე:** ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ ეფექტური სწავლების პროგრამებს, სარგებლობენ უფრო მცოდნე, გამოცდილი და მოტივირებული სამუშაო ძალით. მენტორობა ხელს უწყობს სწავლისა და განვითარების კულტურას, ხელს უწყობს მუდმივ გაუმჯობესებას და ინოვაციას. გარდა ამისა, მენტორული პროგრამები ხელს უწყობს თანამშრომლების შენარჩუნების მაღალ მაჩვენებელს, რადგან თანამშრომლები, რომლებიც გრძნობენ მხარდაჭერას და დაფასებას, უფრო მეტად დარჩებიან ორგანიზაციაში. ეს, თავის მხრივ, ამცირებს ბრუნვის ხარჯებს და აძლიერებს ორგანიზაციის სტაბილურობას და შესრულებას.

**ქოუჩინგის გავლენა თანამშრომლების განვითარებაზე:** ქოუჩინგი მნიშვნელოვნად აძლიერებს თანამშრომლების განვითარებას ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებული პერსონალური მხარდაჭერითა და ხელმძღვანელობით. ქოუჩინგის სტრუქტურირებული ბუნება ეხმარება თანამშრომლებს დასახონ მკაფიო, მისაღწევი მიზნები და შეიმუშავონ სამოქმედო გეგმები მათ მისაღწევად. რეგულარული გამოხმაურებისა და ანგარიშვალდებულების მეშვეობით ქოუჩინგი ხელს უწყობს თანამშრომლებს, დაფიქრდნენ თავიანთ საქმიანობაზე, განსაზღვრონ გაუმჯობესების სფეროები და გადადგან პროაქტიული ნაბიჯები მათი განვითარებისკენ. ეს პროცესი არა მხოლოდ აუმჯობესებს კონკრეტულ უნარებს, არამედ ხელს უწყობს უფრო მეტ თვითშეგნებას, ადაპტირებას და გამძლეობას.

აქედან გამომდინარე, მენტორინგი და ქოუჩინგი შეუცვლელი ინსტრუმენტებია ორგანიზაციებში თანამშრომლების განვითარებისა და

პროდუქტიულობის გასაუმჯობესებლად. მენტორინგი უზრუნველყოფს გრძელვადიან ხელმძღვანელობას, ცოდნის გადაცემას და მხარდაჭერას, ხელს უწყობს ჰოლისტიკური განვითარებისა და თანამშრომლების უფრო მაღალ ჩართულობას. ქოუჩინგი გთავაზობთ ფოკუსირებულ, მიზანზე ორიენტირებულ მხარდაჭერას, წარმართავს შესრულების გაუმჯობესებას და ანგარიშვალდებულებისა და მუდმივი გაუმჯობესების კულტურის განვითარებას.

ეფექტური სწავლებისა და ქოუჩინგის პროგრამებში ინვესტიციებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ მცოდნე, გამოცდილი და მოტივირებული სამუშაო ძალა, გააძლიერონ ლიდერობის განვითარება და მიაღწიონ მდგრად ზრდას და კონკურენტულ უპირატესობას. მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის სინერგია გთავაზობს მძლავრ მიდგომას თანამშრომლების სრული პოტენციალის გასახსნელად, უფრო მაღალი პროდუქტიულობის, ინოვაციებისა და ორგანიზაციული ეფექტურობის გაზრდის მიზნით.

იმ მექანიზმების გაგებით, რომლითაც მენტორინგი და ქოუჩინგი გავლენას ახდენს თანამშრომლების ზრდასა და შესრულებაზე, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ ეს სტრატეგიები მდგრადი განვითარებისა და კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

მიუხედავად იმისა, რომ ისინი გთავაზობენ უამრავ სარგებელს, მათ შორის გაუმჯობესებულ უნარებს, გაზრდილ ჩართულობას, გაუმჯობესებულ შესრულებას, ცოდნის გადაცემას და ლიდერობის განვითარებას, ისინი ასევე წარმოადგენენ მნიშვნელოვან გამოწვევებს და ბარიერებს. კერძოდ, სათანადო ტრენინგის გარეშე, მენტორებსა და მწვრთნელებს შეიძლება არ ჰქონდეთ საჭირო უნარები კლიენტების ეფექტური მხარდაჭერისთვის, რაც იწვევს არაოპტიმალურ შედეგებს; ბუნდოვანი როლები და მოლოდინებიც გარკვეულ გამოწვევებს ქმნის პროგრამების წარმატებით განხორციელების პროცესში; გასათვალისწინებელია შეზღუდული რესურსების გავლენაც, შეზღუდული ფინანსური და ადამიანური რესურსების მქონე ორგანიზაციებს შეიძლება გაუჭირდეთ სწავლების და ქოუჩინგის ძლიერი პროგრამების განხორციელება და შენარჩუნება.

ორგანიზაციები უნდა გაუმკლავდნენ ამ გამოწვევებს სათანადო ტრენინგში ინვესტიციებით, მკაფიო როლებისა და მოლოდინების ჩამოყალიბებით, საკმარისი რესურსების გამოყოფით და მხარდამჭერი კულტურის ხელშეწყობით. ამ ბარიერების გადალახვით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ შექმნან ეფექტური სწავლების და ქოუჩინგის პროგრამები, რომლებიც განაპირობებენ თანამშრომლების ზრდას, ინოვაციებს და მდგრად წარმატებას.

### **ქოუჩინგისა და მენტორინგის გავლენის კვლევა თანამშრომლთა განვითარებასა და პროდუქტიულობაზე ქართულ ორგანიზაციებში**

მიუხედავად იმისა, რომ ქოუჩინგი თითქმის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით აპრობირებული მეთოდია, საქართველოში რამდენიმე წლის წინ დაიშკვიდრა თავი. იმის გამო, რომ ქოუჩინგი საქართველოში ახალი დისციპლინაა, ბაზარი ჯერ კიდევ ადაპტირების პროცესშია, ამის მიუხედავად, ორგანიზაციები ისწრაფვიან მიმართონ პროფესიონალ ქოუჩებს თანამშრომელთა ეფექტურობის გასაზრდელად.

მოცემული კვლევა ძირითადად ორიენტირებული იყო რომ შეგვეფასებინა მენტორინგისა და ქოუჩინგის არსებული მდგომარეობა და სამომავლო პერსპექტივები, გამოგვეკვეთა კავშირები თანამშრომელთა შესრულებასთან მიმართებაში და შეგვეფასებინა რამდენად მიმდებლურად ეკიდებიან ისინი აღნიშნულ პროგრამებს.

ჩატარებული კვლევიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ:

1. საქართველოში მენტორინგის/ქოუჩინგის პროგრამების შესახებ ცნობადობა მეტნაკლებად დამაკმაყოფილებელია, რადგან ბევრი თვლის, რომ აღნიშნული პროგრამების არსებობა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია და სამომავლოდ დაინტერესებულნი იქნებოდნენ მენტორინგის/ქოუჩინგის პროგრამებში მონაწილეობით;

2. გამომდინარე იქიდან რომ მენტორინგი/ქოუჩინგი საქართველოს ბაზარზე ჯერ ახალი დისციპლინაა, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციებს არ აქვთ საკმარისი ცოდნა თუ როგორ გარემოში უნდა მიმდინარეობდეს პროცესი, რაც შესაძლოა იწვევდეს გარკვეულ პრობლემებს ინვენტართან, კომფორტთან ან სტრესთან დაკავშირებით;

3. თანამშრომლები არ ფლობენ ინფორმაციას თუ რას უნდა ელოდონ მენტორინგის პროცესიდან, რაც მიზნებსა და მოლოდინებს შედარებით ბუნდოვანს ხდის;

4. მენტორინგი და ქოუჩინგი პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლის სწავლასა და განვითარებასთან და მნიშვნელოვნად ზრდის შრომის მწარმოებლურობას. იგი ერთი მხრივ ეხმარება ორგანიზაციას რომ მიიღოს მეტი სარგებელი, მაგრამ მეორე მხრივ ეხმარება ინდივიდს განვითარდეს პიროვნულად.

**რეკომენდაციები. პირველი:** იმისათვის, რომ საქართველოში კიდევ უფრო ამაღლდეს ცნობადობა მენტორინგისა და ქოუჩინგის მხრივ, საჭიროა მეტი ჩართულობა, როგორც სახელმწიფო უწყებების მხრიდან, ასევე კერძო სექტორიდან. ამ მხრივ ცნობადობის ამაღლება შესაძლებელია იყოს მიმართული როგორც ორგანიზაციებისკენ, ისე თანამშრომლებისკენ. ერთის მხრივ, ორგანიზაციები უბიძგებენ თავიანთ თანამშრომლებს, რომ ჩაერთონ მათ მიერ შემოთავაზებულ მენტორინგის ან და ქოუჩინგის პროგრამებში მათი საჭიროებიდან გამომდინარე და მეორე მხრივ, თავად თანამშრომლები უბიძგებენ ორგანიზაციებს დაიქირაონ შესაბამისი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე პირი, რაც შემდგომ სარგებელს მოუტანს, როგორც ორგანიზაციას, ასევე ინდივიდს განვითარდეს პიროვნულად, გაზარდოს პროდუქტიულობა, გახადოს ნებისმიერი საქმიანობა ნაკლებად სტრესული და ცხოვრება მეტად ჯანსაღი გახადოს; **მეორე:** მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ თანამშრომლები ტრენინგების ჩატარებით. თუმცა ტრენინგების ჩატარებამდე აუცილებელია დადგინდეს, რამდენად საჭიროა მასში თანამშრომლის მონაწილეობა და თუ ეს აუცილებლობას წარმოადგენს მაშინ თანამშრომელს გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეს, რომ ეს მას ნამდვილად სჭირდება, გარკვეულწილად იცოდეს თუ რატომ სჭირდება და საბოლოოდ რა შედეგს მიიღებს მასში მონაწილეობით. ეს გაზრდის მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროცესის მიმართ მიზნებისა და მოლოდინების სიცხადეს. **მესამე:** მნიშვნელოვანია, რომ მენტორინგის და ქოუჩინგის პროცესი მიმდინარეობდეს ჯანსაღ და

კომფორტულ გარემოში. აღნიშნულზე გავლენას ახდენს როგორც მატერიალური ისე არამატერიალური ფაქტორები. ოთახის ინფრასტრუქტურა უნდა იყოს გამართული. კერძოდ, საკმარისად ნათელი, საჭირო პროფესიული აღჭურვილობით, კომპეტენტური პირით და მხარდამჭერთი ატმოსფეროთი. აუცილებელია, რომ პროცესი არ ატარებდეს დაკითხვით ხასიათს, ქმნიდეს ზედმეტად სტრესულ გარემოს (ოდნავი სტრესი დასაშვებია, რათა ინდივიდი პროცესის მიმდინარეობისას იყოს მუდმივ მზადყოფნაში და არ მოდუნდეს); **მეოთხე:** საქართველოში ქოუჩინგის და მენტორინგის დარგის გარკვეულწილად სწრაფ ზრდას მოაქვს გარკვეული პრობლემები, რისთვისაც საჭიროა მომზადება. ერთ-ერთია ხელმისაწვდომი ქოუჩების რაოდენობის ზრდა. ერთი მხრივ ეს კარგია, რადგან მათ შორის კონკურენციის ზრდა გაუმარტივებს ორგანიზაციებს მათ პოვნას. მეორე მხრივ სახიფრთხილოა არაკომპეტენტურ ქოუჩებთან ურთიერთობა, რადგან ამან შესაძლოა გამოიწვიოს თანამშრომლის გაღიზიანება, სტრესის ზრდა და საბოლოოდ პროდუქტიულობის შემცირება. ამ უკანასკნელის პრევენციის მიზნით, საჭიროა ორგანიზაციების არსებობა, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ქოუჩების მომზადებასა და მათ სერტიფიცირებას, რაც გარკვეულწილად გარანტიებს მისცემთ მათ დამქირავებლებს.

### **გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

- Kram, K., “ Mentoring at Work: Developmental relationships in organizational life“ Scott Foresman, 1985
- Sosik, J.A., „Mentoring in Organizations: A Social Judgement Perspective for Developing Tomorrow's Leaders“, The Journal of Leadership Studies, 2002, გვ.: 17-32.
- Parsloe, E., „The Manager as a Coach and Mentor“. 1999
- Khakwani, S., Aslam, H., Azhar, M., Mateen, M.

**ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ქართულ ბიზნეს სექტორში  
დასაქმებული თანამშრომლების მუშაობასა და კმაყოფილებაზე  
The impact of organizational culture on the work and satisfaction of  
employees in the Georgian business sector**

**ნუციკო ნოზაძე** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Nutsiko Nozadze** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სტატია ეხება ორგანიზაციული კულტურის გავლენის შესწავლას ქართულ ბიზნეს სექტორში არსებულ კომპანიებში დასაქმებულ თანამშრომელთა მუშაობასა და მათ სამუშაო კმაყოფილებაზე. დღეს-დღეობით ორგანიზაციული კულტურა და ის ელემენტები, რომლებიც მას აყალიბებენ მნიშვნელოვანად განსაზღვრავს პერსონალის კეთილდღეობას, შრომით კმაყოფილებას, მოტივაციის დონეს და ზოგადად მათ მუშაობას. სამაგისტრო ნაშრომში სწორედ ამ თემის ირგვლივ არის განხილული მაგალითები და შესწავლილია ორგანიზაციული კულტურა ქართულ ბიზნეს სექტორში მოღვაწე საცალო სავაჭრო მაღაზიათა ქსელ „2 ნაბიჯის“ მაგალითზე. ნაშრომში განხილულია ის ძირითადი თეორიები, კვლევები და მოსაზრებები, რომლებიც ეხება, როგორც ორგანიზაციულ კულტურას, შრომით კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს, ასევე დამოკიდებულებას ერთმანეთის მიმართ და ბიზნეს სფეროში კომპანიების ფუნქციონირებისათვის მათ მნიშვნელოვანებას. სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია დავადგინოთ ახდენს თუ არა ორგანიზაციული კულტურა გავლენას პერსონალის შრომითი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაზე და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. კვლევის საგანია ორგანიზაციული კულტურის გავლენის შესწავლა, ხოლო ობიექტს „2 ნაბიჯი“ და მასში დასაქმებული ადამიანები წარმოადგენენ. მონაცემების მისაღებად ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა. ჰიპოთეზების დასამტკიცებლად და ძირითად საკვლევ

კითხვებზე პასუხის გასაცემად შედეგები დამუშავდა პროგრამა „SPSS“-ის საშუალებით.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული კულტურა, შრომითი კმაყოფილება, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, სტრესი, მოტივაცია.

**Abstract:** The scientific article deals with the study of the influence of organizational culture on the work of employees and their job satisfaction in companies in the Georgian business sector. Nowadays, the organizational culture and the elements that shape it significantly determine the well-being of the staff, job satisfaction, motivation level and their performance. In the master's thesis, examples around this topic are discussed and the organizational culture is studied on the example of the "2 Nabiji" chain of retail stores operating in the Georgian business sector. The paper discusses the main theories, studies and opinions related to organizational culture, job satisfaction and quality of work performance, as well as attitudes towards each other and their importance for the functioning of companies in the business field. The aim of the master's thesis is to determine whether the organizational culture influences the formation of the staff's job satisfaction and the quality of their work experience. The subject of the research is the study of the influence of organizational culture, and the object is "2 Nabiji" and the people employed in it. Quantitative research was conducted to obtain data. In order to prove the hypotheses and answer the main research questions, the results were processed using the SPSS program.

**Keywords:** Organizational culture, job satisfaction, quality of work performance, stress, motivation.

**შესავალი:** ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, თანამშრომლების შენარჩუნება, მათი შრომითი კმაყოფილების დონის ამაღლება და სამუშაო შესრულების ხარისხის გაზრდა ინტერესის სფეროს წარმოადგენს მკვლევარებისათვის და რა თქმა უნდა პრიორიტეტულია დამსაქმებლებისათვის, რათა ორგანიზაცია კონკურენტუნარიანი დარჩეს სწრაფად მზარდ გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში და ფეხი აუწყოს სხვადასხვა გარე ცვლილებებს.



ორგანიზაციასა და ადამიანებს შორის ურთიერთობა ბუნებით ურთიერთდამოკიდებულია და ორივე მხარემ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ერთმანეთის უნარზე დადებითი შედეგების მისაღწევად. სამუშაო კმაყოფილება არ იქმნება იზოლირებულად, რადგან ის შეიძლება დამოკიდებული იყოს ისეთ ორგანიზაციულ ცვლადებზე, როგორცაა სტრუქტურა, ზომა, ანაზღაურება, სამუშაო პირობები და ლიდერობა, რომლებიც თავის მხრივ ქმნიან ორგანიზაციულ კულტურას, მისი გაზომვა კი, შეიძლება ამოსავალი წერტილი გახდეს ორგანიზაციაში ცვლილების დიაგნოსტიკებისა და გავლენის შესწავლისათვის. ნაშრომის სათაური „ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ქართულ ბიზნეს სექტორში დასაქმებული თანამშრომლების მუშაობასა და კმაყოფილებაზე“ დროთა განმავლობაში უფრო და უფრო აქტუალური ხდება, რადგან მენეჯერები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით აცნობიერებენ, რომ წარმატებული ბიზნესისათვის მნიშვნელოვანია პერსონალის კეთილდღეობა და მათი შრომითი კმაყოფილების დონისა ამაღლებისათვის ზრუნვა.

კვლევის მიზნები და დასმული ამოცანები. ჩემს მიერ სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევა მიზნად ისახავს ორგანიზაციული კულტურის გავლენის როლის შესწავლას ქართულ ბიზნეს სექტორში დასაქმებული თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასა და ზოგადად მათ მუშაობაზე. ასევე მისი მიზანია დაადგინოს ზოგადად ორგანიზაციული კულტურის რა ფაქტორებმა შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომეთა მუშაობისა და კმაყოფილების დონის ზრდა ან შემცირება და რა გავლენას ახდენს ეს მათ მოტივაციასა თუ სტრესის დონეზე სამუშაო პროცესში.

კვლევის საგანი და ობიექტი. ნაშრომის საგანს წარმოადგენს ქართულ ბიზნეს სექტორში არსებული კომპანიების ორგანიზაციული კულტურა. ნაშრომში ქართულ ბაზარზე ფუნქციონირებადი ერთი კონკრეტული კომპანია, საცალო სავაჭრო მაღაზიათა ქსელ „2 ნაბიჯის“ სახით არის განხილული თავისი ორგანიზაციული კულტურით და მასში მომუშავე

ადამიანების შრომითი კმაყოფილებისა და მუშაობის დონის განსაზღვრით, რაც ნაშრომის ობიექტს წარმოადგენს.

კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდები: თეორიული კვლევა - მოიცავს მსოფლიოში არსებული იმ ძირითადი მეთოდების, მოდელებისა თუ თეორიების განსაზღვრას, რომლებიც ეხება ორგანიზაციულ კულტურას, შრომით კმაყოფილებას, სამუშაოს შესრულებასა და მათ კავშირს ერთმანეთთან. განხილულია კვლევები და მაგალითები, რომლებიც საინტერესოა ქართულ რეალობასთან შესადარებლად და იმ მსგავსებებისა და განსხვავებების დასადგენად, რომლებიც აქტუალურია ნაშრომის განხილვისთვის.

ემპირიული კვლევა - თეორიული კვლევის შედეგ ნაშრომში განხილულია ქართულ ბიზნეს სექტორში არსებული კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის კვლევა და მისი გავლენა თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასა და მათ მუშაობაზე.

კვლევის შედეგების ანალიზი - შედეგების ანალიზი ლოგიკური განხილვის საფუძველზეა ჩამოყალიბებული, მიღებულია დასკვნები და განხილულია ის რეკომენდაციები, რომლებიც მნიშვნელოვანი იქნება, როგორც კონკრეტულად ნაშრომში განხილული კომპანიისათვის, ასევე სხვა ორგანიზაციებისთვისაც.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის მიზნებიდან და საკვლევი კითხვებიდან გამომდინარე ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომელში მონაწილეობაც იყო ნებაყოფლობითი და წარიმართა სტრუქტურირებული კითხვარის (იხ. დანართი N1) გამოყენებით, რომელიც აერთიანებს დემოგრაფიულ, ორგანიზაციის კულტურის, სამუშაო კმაყოფილებისა და შესრულებული სამუშაოს დონის სექციებს, დახურულ და ერთ ღია კითხვას, სადაც 7 შეკითხვა მიეკუთვნება დემოგრაფიულ ნაწილს, ორგანიზაციული კულტურის სექცია სულ მოიცავს 31 დებულებას, რომელიც თავის მხრივ იყოფა ქვეთავებად, რაც შეეხება სამუშაო კმაყოფილების ბლოკს აქ გაერთიანებულია 15 შეკითხვა, 10 დებულება კი იკვლევს თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების

დონეს კომპანიაში, ასევე კითხვარში გამოყენებულ ერთი ღია შეკითხვაში, რესპოდენტი თავის მოსაზრებას აფიქსირებს იმასთან დაკავშირებით, თუ რას შეცვლიდა „2 ნაბიჯში“ თავისივე სამუშაო დონისა და სამუშაო კმაყოფილების გასაზრდელად. შედეგების დამუშავდა SPSS-ის საშუალებით, რომლის გამოყენებაც დამენხმარა ცვლადებს შორის მიმართებისა და კორელაციების დადგენაში.

**ძირითადი ტექსტი:** ორგანიზაციული კულტურა არის ღირებულებების, შეხედულებების, დამოკიდებულებების, სისტემებისა და წესების ერთობლიობა, რომელიც ასახავს და გავლენას ახდენს თანამშრომლების ქცევაზე ორგანიზაციაში. კულტურა ასახავს, იმას თუ როგორ განიცდიან თანამშრომლები, მომხმარებლები, და დაინტერესებული მხარეები ორგანიზაციასა და ზოგადად, მის ბრენდს. კულტურა თანმიმდევრული და ავთენტური ქცევით იქმნება. კომპანიის კულტურის დანახვა შეგვიძლია მოქმედებაში, მაშინ როდესაც ვხედავთ, თუ როგორ რეაგირებს აღმასრულებელი დირექტორი კრიზისზე, როგორ ადაპტირდება გუნდი ახალ მომხმარებელთა მოთხოვნებთან, ან როგორ ასწორებს მენეჯერი თანამშრომლის მიერ დაშვებულ შეცდომას.

ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე პოპულარული და ლაკონური განმარტება, შაინს ეკუთვნის, მისი აზრით: „ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ძირითადი დაშვებების ნიმუში, რომელიც ჯგუფმა გამოიგონა ან აღმოაჩინა იმისათვის, რომ გამკლავებოდა გარეგანი ადაპტაციისა და შინაგანი ინტეგრაციის პრობლემებს და რომლებიც საკმარისად კარგად მუშაობდნენ, იმისათვის, რომ ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის წევრებს აღქმის, აზროვნების და გრძნობის სწორი გზის შერჩევაში ამ პრობლემებთან გამკლავებისათვის“. ავტორის თქმით, კულტურა არის დინამიკური პროცესი, რომელიც გამოწვეულია სხვათა ურთიერთქმედებით. იგი მოიცავს „სტრუქტურების, რუტინების, წესებისა და ნორმების ერთობლიობას, რომლებიც ხელმძღვანელობენ და ზღუდავენ ქცევას“ .

კიდევ ერთი წარმატებული და შესაძლოა უფრო კონკრეტული განმარტების თანახმად „ორგანიზაციული კულტურა არის ღირებულებების, სიმბოლოებისა და რიტუალების ერთობლიობა, რომელსაც იზიარებენ კონკრეტული ჯგუფის წევრები და რომელიც აღწერს, თუ როგორ კეთდება საქმე ორგანიზაციაში, იმისათვის, რომ გადაიჭრას როგორც შიდა - მენეჯმენტის პრობლემები, ასევე ის გარე პრობლემებიც, რომლებიც დაკავშირებულია მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან და გარემოსთან“. ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება აღიწეროს ღირებულებების, ნორმების, არტეფაქტების და ლიდერობის ან მართვის სტილის მიხედვით.

ღირებულებები: შიფმანი და კანუკი (1994) აცხადებენ, რომ: „ღირებულებები გვეხმარება იმის დადგენაში, თუ რა არის სწორი და არასწორი, რა არის მნიშვნელოვანი და რა არის სასურველი.“ ღირებულებები არის რწმენა იმისა, თუ რა არის საუკეთესო ან კარგი ორგანიზაციისათვის და რა არ უნდა ხდებოდეს. რაც უფრო ძლიერია ღირებულებები, მით მეტ გავლენას მოახდენს ისინი ქცევაზე. იმპლიციტური ღირებულებები, რომლებიც ღრმად არის ჩანერგილი ორგანიზაციის კულტურაში და განმტკიცებულია მენეჯმენტის ქცევით, შეიძლება უადრესად გავლენიანია, ხოლო ისეთი ღირებულებები, რომლებიც იდეალისტურია, თუმცა არ არის ქცევაში ასახული, მას მცირე, ან არანაირი ეფექტი არ ექნება.

ნორმები: ნორმები არის ქცევის დაუწერელი წესები, რომლებიც ხალხს ეუბნება იმას, რაც მათ უნდა გააკეთონ. არასოდეს არ არის გამოხატული წერილობით – ისინი გადმოცემულია სიტყვით. ნორმებს შეუძლიათ ძალიან ძლიერი ზეწოლა მოახდინონ ქცევაზე და ეხება მის ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა:

- როგორ ექცვიან მენეჯერები თავიანთი გუნდის წევრებს, რა ფორმის მართვის სტილი აქვთ შერჩეული.
- გაბატონებული სამუშაო ეთიკა, მაგ.: "თუ თქვენ ვერ დაასრულებთ სამუშაოს სამუშაო საათებში, აშკარად არაეფექტური ხართ." „ყოველ დღე დატვირთული უნდა გამოიყურებოდე“ და ა.შ.

- სტატუსი – რამდენად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მას;
- პოლიტიკა – გავრცელებულია მთელ ორგანიზაციაში და განიხილება, როგორც ნორმალური ქცევა;
- ლოიალობა - მოსალოდნელი, კარიერული აკვნისკენ მიდგომა, აქცენტი კეთდება მოკლევადიან პერსპექტივაში შედეგებსა და წვლილზე;
- ბრაზი – ღიად გამოხატული, ფარული, მაგრამ გამოხატული სხვა, შესაძლოა პოლიტიკური, ნიშნით;
- ხელმისაწვდომობა – მენეჯერები უნდა იყვნენ ხელმისაწვდომი და თვალსაჩინო;

არტეფაქტები არის ორგანიზაციის თვალსაჩინო და ხელშესახები ასპექტები, რომლებიც ხალხს ესმის, ხედავენ ან გრძნობენ. არტეფაქტები შეიძლება შეიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორცაა სამუშაო გარემო, ტონი და ენა, რომელიც გამოიყენება წერილებში ან მემორანდუმებში, როგორ მიმართავენ თანამშრომლები ერთმანეთს სხვადასხვა პირისპირ შეხვედრებზე ან ტელეფონით საუბრისას.

ლიდერობის სტილი: ლიდერობის სტილი, რომელსაც ხშირად მენეჯმენტის სტილს უწოდებენ, აღწერს მენეჯერების მიდგომას, რომელსაც თავიანთ გუნდში ადამიანებთან გასამკლავებლად იყენებენ. ლიდერობის მრავალი სტილი არსებობს და ლიდერები შეიძლება კლასიფიცირდეს შემდეგნაირად:

- ქარიზმატული/არაქარიზმატული - ქარიზმატული ლიდერები ეყრდნობიან მათ პიროვნებას, ინსპირაციული თვისებებსა და "აურას". ისინი არიან მიღწევაზე ორიენტირებულები, გათვლილი რისკის მქონე პირები და კარგი კომუნიკატორები.
- ავტოკრატიულ/დემოკრატიული - ავტოკრატი ლიდერები აწესებენ თავიანთ გადაწყვეტილებებს, იყენებენ თავიანთ პოზიციებს, რათა აიძულონ ხალხი გააკეთონ ისე, როგორც მათ ეუბნებიან. დემოკრატიული ლიდერები ხალხს მოუწოდებენ მონაწილეობა მიიღონ და ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღებაში.
- ხელშემწყობი/მაკონტროლებელი - ხელშემწყობები შთააგონებენ ადამიანებს მომავლის ხედვით და საშუალებას აძლევენ მათ მიაღწიონ

გუნდურ მიზნებს. კონტროლიორები კი უფრო მეტად გამოირჩევიან ხალხის მანიპულირებით.

- ტრანზაქციულ/ტრანსფორმაციული - ტრანზაქციული ტიპის ლიდერი ფულს, სამუშაო ადგილებს და უსაფრთხოებას შესაბამისობის მიხედვით ცვლის, ტრანსფორმაციული ლიდერები კი ადამიანებს უბიძგებენ უფრო მაღალი დონის მიზნების სწრაფვისაკენ.

ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაცია: არაერთი მცდელობა ყოფილა ორგანიზაციული კულტურის კლასიფიკაციის ან კატეგორიზაციისა, ამ კლასიფიკაციების უმეტესობა ოთხ განზომილებაში გამოიხატება.

ჰარისონმა (1972) ორგანიზაციული კულტურის კატეგორიზაცია მოახდინა და მას "ორგანიზაციის იდეოლოგიები" უწოდა:

- ძალაზე ორიენტირებული, რომელიც კონკურენტუნარიანი, პასუხისმგებელია პიროვნებაზე და არა გამოცდილებაზე;
- ადამიანებზე ორიენტირებული, რაც გულისხმობს კონსენსუალურობას და ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის კონტროლი უარყოფილია;
- ამოცანაზე ორიენტირებული, რაც მოიცავს კომპეტენციაზე ორიენტირებულობასა და დინამიურობას;
- როლზე ორიენტირებული, რა შემთხვევაშიც აქცენტი კეთდება კანონიერებაზე, ლეგიტიმურობაზე და ბიუროკრატიაზე.

ჰენდის (1981) თავის ტიპოლოგია ჰარისონის კლასიფიკაციას ეფუძნება, თუმცა მან სიტყვა „იდეოლოგია“ „კულტურა“ ამჯობინა, რადგან ის უფრო მეტად გადმოსცემდა ყოვლისმომცველი ცხოვრების წესსა თუ ნორმების ნაკრებს. ჰენდის მიხედვით კულტურის ოთხი ტიპი არსებობს:

- ძალაუფლების კულტურა - რომელიც ახორციელებს კონტროლს, ასეთ კულტურაში არსებობს რამდენიმე წესი და პროცედურა. ატმოსფერო კონკურენტუნარიანი, ძალაუფლებაზე ორიენტირებული და პოლიტიკურია.

- როლის კულტურა - რომელშიც მუშაობა კონტროლდება, ამგვარ კულტურაში პროცედურები, წესები, როლი ან სამუშაოს აღწერა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის, ვინც მას ასრულებს. ძალა ასოცირდება თანამდებობებთან და არა ადამიანებთან.
- დავალების კულტურა - სადაც მიზანს წარმოადგენს სწორი ადამიანების შეკრება დავალების შესასრულებლად. ამგვარი კულტურა ადაპტირებადია და მისთვის გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანია.
- პიროვნების კულტურის შემთხვევაში ინდივიდი არის ცენტრალური წერტილი. ორგანიზაცია არსებობს მხოლოდ იმისთვის, რომ მოემსახუროს და დაეხმაროს მასში მყოფ პირებს.

შაინმა (1985) კულტურის ოთხი კატეგორია შემოგვთავაზა:

- ძალაუფლების კულტურა არის ის, სადაც ლიდერი და ლიდერობა მთავარ მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს.
- როლების კულტურა არის ის, სადაც ძალაუფლება დაბალანსებულია ლიდერსა და თანამშრომლებს შორის. გარემო, სავარაუდოდ, სტაბილურია, როლები და წესები მკაფიოდ არის განსაზღვრული.
- მიღწევების კულტურა არის ის, სადაც პირადი მოტივაცია, ვალდებულება, სტრესი, მოქმედება, შფოთვა და გავლენა ფასდება.
- მხარდაჭერის კულტურა არის ისეთი კულტურა, სადაც ადამიანებს თავიანთი წვლილი შეაქვთ ვალდებულებისა და სოლიდარობის გრძნობის გამო. ურთიერთობები ხასიათდება ურთიერთდაჯერებითა და ნდობით.

უილიამსმა, დებსონმა და ვალტერსმა (1989) ხელახლა განსაზღვრეს ჰარისონისა და ჰენდის მიერ ჩამოთვლილი ოთხი კატეგორია, და შემდეგნაირად ჩამოაყალიბეს:

- ძალაუფლებაზე ორიენტაცია – ორგანიზაციები ცდილობენ დომინაცია მოახდინონ თავიანთ გარემოზე და აბსოლუტური კონტროლი შეინარჩუნონ ქვეშევრდომებზე.

- როლზე ორიენტაცია ხაზს უსვამს კანონიერებას, ლეგიტიმურობასა და პასუხისმგებლობას ამგვარ კულტურაში იერარქია და სტატუსი მნიშვნელოვანია.
- დავალების ორიენტაცია ფოკუსირებულია ამოცანის შესრულებაზე. ავტორიტეტი ეფუძნება შესაბამის ცოდნასა და კომპეტენციას.
- ადამიანებზე ორიენტაცია - ორგანიზაცია უპირველეს ყოვლისა მისი წევრების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად არსებობს.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევა მიზნად ისახავდა ორგანიზაციული კულტურის გავლენის როლის შესწავლას ქართულ ბიზნეს სექტორში დასაქმებული თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასა და ზოგადად მათ მუშაობაზე. ამის დასადგენად ჩატარდა კვლევა საქართველოში არსებულ საცალო სავაჭრო მაღაზიათა ქსელ „2 ნაბიჯში“. გამოიკითხა „2 ნაბიჯში“ დასაქმებული 133 ადამიანი, აქედან 70 ქალი და 63 მამაკაცი. გამოიკვეთა ხუთი ასაკობრივი კატეგორია: 18\_დან 25 წლამდე, 25\_დან 35 წლამდე, 35\_დან 45 წლამდე, 45\_დან 55 წლამდე და 55\_დან 65 წლამდე. კვლევის მონაწილეები კომპანიაში იკავებენ ისეთ პოზიციებს, როგორებიცაა: მაღალი რგოლის მენეჯერი, საშუალო რგოლის მენეჯერი, დაბალი რგოლის მენეჯერი, უფროსი სპეციალისტი, სპეციალისტი, უმცროსი სპეციალისტი და მოლარე/კონსულტანტი.

**დასკვნა და რეკომენდაციები:** ნაშრომში მოცემულია ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საქართველოში არსებულ ბიზნეს სექტორში დასაქმებულთა თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებასა და მათი მუშაობის ხარისხზე, საცალო სავაჭრო ქსელ „2 ნაბიჯის“ მაგალითზე. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 133\_მა თანამშრომელმა.

მიღებული შედეგები საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ კვლევის ძირითად კითხვებსა და ჰიპოთეზებზე, კერძოდ:

ჰიპოთეზა, რომ ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა განაპირობებს თანამშრომელთა მუშაობისა და შრომითი კმაყოფილების დონის ამაღლებას - დამტკიცდა, კერძოდ კორელაციურმა კვლევამ აჩვენა, რომ



ორგანიზაციული კულტურა პიზიტიურად კორელირებს, როგორც სამუშაო კმაყოფილებასთან ასევე თანამშრომლეთა სამუშაოს შესრულების ხარისხთან, კორელაციის კოეფიციენტი 0.862-ის ტოლია სამუშაო კმაყოფილების შემთხვევაში, ხოლო 0.724-წარმოადგენს სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიხედვით. სტატისტიკურად ძლიერი კავშირი გამოვლინდა თავად შრომით კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს შორის, კერძოდ კორელაციის კოეფიციენტი 0.681-ის ტოლია. (იხ. ცხრილი N1)

ცხრილი N1 ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მუშაობასა და შრომით კმაყოფილებაზე

| პირსონის კორელაცია  | ორგანიზაციული კულტურა | შრომითი კმაყოფილება   | სამუშაოს შესრულების ხარისხი |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| ორგანიზაციული კულტურა<br>Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed) N       | 1<br><br>133          | .862**<br>.000<br>133 | .724**<br>.000<br>133       |
| შრომითი კმაყოფილება<br>Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed) N         | .862**<br>.000<br>133 | 1<br><br>133          | .681**<br>.000<br>133       |
| სამუშაოს შესრულების ხარისხი<br>Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed) N | .724**<br>.000<br>133 | .681**<br>.000<br>133 | 1<br><br>133                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზა, რომ თანამშრომელთა მაღალი შრომითი კმაყოფილება დადებითადაა დამოკიდებული თანამშრომელთა სტრესის დაბალ მაჩვენებელზე - დამტკიცდა

შედეგებიდან გამომდინარე თუ ვიმსჯელებთ თვალნათელია, რომ სამუშაოთი კმაყოფილების მაჩვენებელი იკლებს იმ შემთხვევაში თუ სტრესის დონე იმატებს და პირიქით თანამშრომლებში კმაყოფილების

ხარისხი მაღალია თუ ისინი არასდროს ან იშვიათად განიცდიან სტრესს სამსახურში (იხ. ცხრილი N2).

ცხრილი N2 სამუშაო კმაყოფილების ანალიზი სტრესის დონის მიხედვით

| აღწერითი სტატისტიკა |              |          |           |        |
|---------------------|--------------|----------|-----------|--------|
| საშუალო ქულა        | სტრესის დონე |          |           |        |
|                     | არასდროს     | იშვიათად | ყოველთვის | ხშირად |
| სამუშაო კმაყოფილება | 3.86         | 3.47     | 2.42      | 2.33   |

ჰიპოთეზა, რომ თანამშრომელთა მუშაობის მაღალი დონე დადებითადაა დამოკიდებული მოტივაციის მაღალ მაჩვენებელზე - დამტკიცდა.

მონაცემების მიხედვით, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ იმ თანამშრომლებს, რომლებაც მაღალი ან ძალიან მაღალი მოტივაციის დონე გააჩნიათ, სამუშაოს შესრულების ხარისხის მაღალი საშუალო ქულები 4.13 და 4.03 დაფიქსირდა მაღალი და ძალიან მაღალი მოტივაციის მქონე თანამშრომლებში, ხოლო ქულები იკლებს, მაშინ, როდესაც რესპოდენტები მეტნაკლებად მოტივირებულები, დაბალი ან ძალიან დაბალი მოტივაციის მქონენი არიან. (იხ. ცხრილი N3)

ცხრილი N3. სამუშაოს შესრულების ხარისხის ანალიზი მოტივაციის დონის მიხედვით

| აღწერითი სტატისტიკა         |                            |        |                          |        |               |
|-----------------------------|----------------------------|--------|--------------------------|--------|---------------|
| საშუალო ქულა                | მოტივაციის დონე სამსახურში |        |                          |        |               |
|                             | ძალიან დაბალი              | დაბალი | მეტნაკლებად მოტივირებული | მაღალი | ძალიან მაღალი |
| სამუშაოს შესრულების ხარისხი | 3.02                       | 3.29   | 3.74                     | 4.13   | 4.03          |

რაც შეეხება საკვლევ კითხვებს, შედეგების მიხედვით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მათ პასუხი გაეცათ:

1. შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პერსონალისათვის ორგანიზაციაში ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს ანაზღაურების სისტემა წარმოადგენს და სწორედ ის უზრუნველყოფს მათი შრომითი კმაყოფილების დონის ზრდას ან შემცირებას, ასევე მათთვის მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერების მხრიდან იყვნენ დაფასებულნი და აღიარებულნი, ზოგიერთი მათთაგანისათვის კი პრიორიტეტს კარიერული ზრდის ხელშეწყობა წარმოადგენს (იხ. დიაგრამა N21.)

2. თუ, რამდენად განსხვავდება სამუშაო კმაყოფილების დონე ასაკობრივი ჯგუფებისა და სქესის მიხედვით, მონაცემების მიხედვით შედმეგნაირად გამოიყურება - სამუშაოთი კმაყოფილების ყველაზე მაღალი საშუალო ქულა - 3.62 დაფიქსირდა 55\_დან-65 წლამდე თანამშრომლებს შორის, ხოლო ყველაზე დაბალი - 2.88 34\_დან-55 წლამდე რესპოდენტებს შორის, შეიძლება ითქვას, რომ მათ შორის სხვაობა საკმაოდ საგმნობია თუმცა ქულათა გადანაწილების სხვაობა დანარჩენ ასაკობრივ კატეგორიებს შორის არც ისე დიდია. (ცხრილი N4)

ცხრილი N4. შრომითი კმაყოფილების საშუალო ქულების ანალიზი ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

| აღწერითი სტატისტიკა    |                     |                       |                       |                       |                     |
|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| საშუალო ქულა           |                     |                       |                       |                       |                     |
|                        | 18_დან 25<br>წლამდე | 25_დან - 35<br>წლამდე | 35_დან - 45<br>წლამდე | 45_დან - 55<br>წლამდე | 55_დან 65<br>წლამდე |
| სამუშაო<br>კმაყოფილება | 3.06                | 3.44                  | 3.55                  | 2.88                  | 3.62                |

რაც შეეხება სამუშაოთი კმაყოფილების განაწილებას სქესის მიხედვით განსხვავება მდებრობითსა და მამრობით თანამშრომლებს შორის საშუალო ქულების მიხედვით არ დადასტურდა. (იხ. ცხრილი N4)

ცხრილი N4. სამუშაო კმაყოფილების საშუალო ქულების ანალიზი სქესის მიხედვით

| აღწერითი სტატისტიკა |           |            |
|---------------------|-----------|------------|
| საშუალო ქულა        |           |            |
|                     | სქესი     |            |
|                     | მამრობითი | მდედრობითი |
| სამუშაო კმაყოფილება | 3.26      | 3.28       |

3. რა სახის ორგანიზაციულ კულტურას ვაწყდებით საქართველოში არსებულ ბიზნეს სექტორში? - კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ქართულ ბიზნეს სექტორში, საცალო სავაჭრო მაღაზიათა ქსელ „2 ნაბიჯის“ მაგალითზე გამოიკვეთა, ჰენდის ორგანიზაციული კულტურის ტიპოლოგიიდან ერთ-ერთი „დავალეზაზე ორიენტირებული“ ორგანიზაციული კულტურა<sup>5</sup>, სადაც მნიშვნელოვანია ისეთი კოლექტივის შერჩევა, ვისაც ადეკვატური უნარჩვევები ექნებათ შესაბამისი სამუშაოს შესასრულებლად, ის მიზნები და ამოცანები, რომლებიც საჭიროა დავალეზის შესასრულებლად, თითოეული თანამშრომლისთვის გაგებული და გააზრებულია და კოლექტივი კოორდინირებულად მოქმედებს განურჩევლად დაკავებული თანამდებობისა და დეპარტამენტებისა, სწორედ ორგანიზაციული კულტურის ამ კომპონენტებზე ნაწილდება ყველაზე მეტი საშუალო ქულა „2 ნაბიჯის“ თანამშრომლების მხრიდან. (იხ. ცხრილი N5)

<sup>5</sup> იხ. სქოლიო 7

ცხრილი N5. ორგანიზაციული კულტურის კომპონენტების აღწერითი სტატისტიკა

| აღწერითი სტატისტიკა | ელემენტები                     | საშუალო ქულა |
|---------------------|--------------------------------|--------------|
|                     | ცვლილებებისადმი მზაობა         | 3.27         |
|                     | მომხმარებელზე ფოკუსირება       | 3.26         |
|                     | სტატეგია                       | 4.30         |
|                     | მიზნები და ამოცანები           | 4.50         |
|                     | ხედვა                          | 3.11         |
|                     | ღირებულებები                   | 3.28         |
|                     | თანამშრომელთა შეთანხმებულობა   | 4.14         |
|                     | კოორდინაცია                    | 4.45         |
|                     | თანამშრომლებთან დამოკიდებულება | 3.23         |

**რეკომენდაციები:** საცალო სავაჭრო მაღაზიათა ქსელ „2 ნაბიჯში“ ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან თუ ვიმსჯელებთ, მნიშვნელოვანია ქართულ ბიზნეს სექტორში ფუნქციონირებად კომპანიებში ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა დამკვიდრდეს, ამის მისაღწევად აუცილებელია, რომ მენეჯერებმა მთელი რიგი ღონისძიებების გატარებას მიმართონ, კერძოდ:

- პირველ რიგში, აუცილებელია, რომ მენეჯერებმა გააცნობიერონ თანამშრომელთა მნიშვნელოვნება კომპანიაში და რომ მათ გარეშე რთულია ორგანიზაციების ფუნქციონირება.
- „2 ნაბიჯში“ დასაქმებული ადამიანებისთვის, როგორც ვხედავთ პრიორიტეტს ანაზღაურება წარმოადგენს და ეს ფაქტორი დიდად არის

დამოკიდებული მათ მოტივაციასა და სამუშაო კმაყოფილებასთან, შესაბამისად უნდა გადაიხედოს ანაზღაურების სისტემა და შეძლებისდაგვარად მოერგოს ის თანამშრომელთა მოთხოვნებს.

- ასევე, ახალგაზრდა რესპოდენტების უმრავლესობისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ მათ განვითარებაზე იზრუნოს, ამისათვის აუცილებელია მენეჯერებმა კომპანიაში შექმნან ისეთი პროგრამები, რომლებიც თანამშრომლებს დაეხმარებათ პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ ზრდაში.
- კარგი იქნება, თუ მენეჯერები მაგალითს აიღებენ უცხოური კომპანიებისგან და შეძლებისდაგვარად მოარგებენ მას ქართულ რეალობას. ნაშრომში განხილულია რამდენიმე გლობალური კომპანია, რომელსაც ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნიათ, ერთ-ერთ მადგანს წარმოადგენს „Tesco plc”, რომელიც ასევე საცალო სავაჭრო (retail) კომპანიაა ბრიტანულ ბაზარზე. მათთვის მნიშვნელოვანია პერსონალის კეთილდღეობა, დაფასება და სხვადასხვა ბენეფიტების დანერგვა, „2 ნაბიჯისგან” განსხვავებით მათ ადამიანზე ორიენტირებული კულტურა ახაიათებთ, რითიც ისინი ორგანიზაციაში სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალი ხარისხის მქონე პერსონალს იღებენ, რომელთა სამუშაოს შესრულების ხარისხიც ასევე დამაკმაყოფილებელია. შესაბამისად, რადგან ორგანიზაციული კულტურა პირდაპირ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და მათ მუშაობაზე აუცილებელია მის გაუმჯობესებაზე ფიქრი.

### გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

- Amelia Moore, (2021 წლის 07 ივლისი), „Spotify’s Organizational Culture & Strategic Considerations”.
- Anna Schosser, (2023 წლის 17 ივლისი), „5 Lessons from Tesco's Corporate Culture”.

- Benjamin Schneider, Mark G. Ehrhart, and William H. Mace, (2012) Organizational Climate and Culture, Department of Psychology, San Diego State University, San Diego, California.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Addison-Wesley.
- Deavid Anderson, (2019 წლის 18 ნოემბერი), „Netflix Inc.’s Organizational Culture & Its Strategic Implications”, ხელმისაწვდომია აქ: Netflix Inc.’s Organizational Culture & Its Strategic Implications.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010), Cultures and Organizations: Software of the Mind -Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, New York.
- Hofstede. (1993). In Cultures and Organizations: Software of the Mind (pp. 23-45). new-york.
- J. J. Jiang, G. Klein and T. Means, (2000) “Project Risk Impact on Software Development Team Performance,” Project Management Journal, Vol. 31, No. 4, pp. 19-26.
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lisa-Maria Höber, (2023 წლის 07 ნოემბერი), „TOP 5 ORGANIZATIONAL CULTURE MODELS”.
- Mats Alvesson, (2002) Understanding Organizational Culture, SAGE Publications London. Thousand Oaks, New Delhi.
- Michael Armstrong. (2006) Human Resource Management Practice, 10th edition, London and Philadelphia.
- Nathaniel Smithson, (2023 წლის 04 ოქტომბერი), „Google’s (Alphabet’s) Organizational Culture & Its Traits”, , ხელმისაწვდომია აქ: <https://panmore.com/google-organizational-culture-characteristics-analysis>.
- Smircich, L. (1995). Critical perspectives on organization and management. New-york: Dartmouth Pub Co.

**სტრესის ანალიზი და მისი გავლენა ორგანიზაციულ ქცევაზე  
საქართველოს კერძო სექტორში**  
**Analysis of stress and its impact on organizational behavior in the private  
sector of Georgia**

**ანა სვანაძე** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Ana Svanadze** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** ადამიანის ცხოვრებაში სტრესი და სტრესული გარემოებები თანმდევი მოვლენებია, შესაბამისად, მას დიდი ადგილი უკავია უშუალოდ დასაქმების პროცესშიც. თითოეულ დასაქმებულს ერთხელ მაინც განუცდია სტრესი სამსახურში, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს უშუალოდ დამსაქმებელ ორგანიზაციაზეც. როდესაც დასაქმებული განიცდის სტრესს, მას შესაძლოა ხელი შეეშალოს მუშაობისას, კოლეგებთან ურთიერთობისას, შემცირდეს პროდუქტიულობის დონე და გავლენა იქონიოს მთლიანად ორგანიზაციულ ქცევაზე. ყოველივე აქიდან გამომდინარე, კვლევის მიზანია გაანალიზოს საქართველოს კერძო სექტორში დასაქმებულთათვის სამუშაო ადგილზე წარმოქმნილი სტრესი და დაადგინოს რა გავლენა აქვს მას ორგანიზაციულ ქცევასთან მიმართებაში. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე წარმოდგენილი ამოცანებია: შეფასდეს, პრაქტიკაში რამდენად არის განხორციელებული სახელმწიფო კანონმდებლობით გათვალისწინებული დებულებები და საერთაშორისო რეკომენდაციები, გაანალიზდეს ორგანიზაციულ სტრესთან დაკავშირებული სტატისტიკური მონაცემები. ამასთანავე, განისაზღვროს ორგანიზაციული სტრესის გამომწვევი მიზეზები და შედეგები. წინამდებარე სტატიაში განხილულია სტრესთან დაკავშირებული თეორიები, მისი სამართლებრივი რეგულირება როგორც საერთაშორისო, ისე ეროვნულ დონეზე, კერძოდ საერთაშორისო ორგანიზაციების რეკომენდაციები, ამერიკის, დიდი ბრიტანეთის, სომხეთისა და საქართველოს კანონმდებლობა. ამასთანავე, განისაზღვრა სტრესის გავლენა ორგანიზაციულ ქცევასთან მიმართებაში, მისი გამომწვევი ფაქტორები, არსებული შედეგები და ამ შედეგებთან გამკლავების ხერხები.



**საკვანძო სიტყვები:** სტრესი, ორგანიზაციული ქცევა, პროდუქტიულობა, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები, კადრების დენადობა.

**Abstract:** Stress and stressful circumstances are concomitant events in a person's life, therefore it has a great place in the employment process as well. Every employee has experienced stress at work at least once, which in turn directly affects the employing organization. When an employee experiences stress, it may interfere with work, interactions with colleagues, lower productivity levels, and affect overall organizational behavior. Accordingly, the purpose of the study is to analyze the stress generated at the workplace for employees in the private sector of Georgia and to determine what impact it has on organizational behavior. Based on the purpose of the research, the presented tasks are: to assess the extent to which the provisions provided by the state legislation and international recommendations are implemented in practice, to analyze the statistical data related to organizational stress. In addition, to determine the causes and consequences of organizational stress. The present paper discusses the theories related to stress, its legal regulation both at the international and national levels, in particular the recommendations of international organizations, the legislation of America, Great Britain, Armenia and Georgia. In addition, the impact of stress in relation to organizational behavior, the factors causing it, the existing results and ways to deal with these results were determined.

**Key words:** stress, organizational behavior, productivity, interpersonal relations, personnel turnover.

**შესავალი:** სტრესი თანამედროვეობის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს ადამიანების კეთილდღეობაზე. ის შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც ინდივიდის ბრძოლა ან თავის არიდება სტიმულზე, რომელიც საფრთხეს უქმნის მის ადაპტაციას გარემოსთან. მკვლევარები სტრესს განსაზღვრავენ, როგორც ფიზიკურ, ემოციურ ან გონებრივ რეაქციას მოვლენებზე, რომლებიც ადამიანში იწვევს სხეულებრივ ან ფსიქიკურ დამაბულობას.

თითოეული ინდივიდი განსხვავებულად აღიქვამს სტრესს. ნაწილი მიიჩნევს, რომ სტრესი არის მოვლენა ან სიტუაცია, რომელიც მათში

იწვევს დაძაბულობას, ნეგატიურ ემოციებს, შფოთვის, ზეწოლას და ა.შ., ხოლო მეორე ნაწილს მიაჩნია, რომ სიტუაციების შედეგად წარმოიქმნება სტრესი. კანადელმა მეცნიერმა ჰანს სელიემ, რომელიც მოიხსენიება როგორც „სტრესის მამა“, პირველმა შემოგვთავაზა სტრესის განხილვა, როგორც გარე სტრესორებისა და ადამიანების პასუხის ერთობლიობა. ის სტრესს განმარტავდა, როგორც ინდივიდის ემოციურ, ინტელექტუალურ, სოციალურ და ფიზიკურ რესურსებსა და მათზე დაკისრებულ მოთხოვნებს შორის ურთიერთქმედების შედეგს.

პროფესიული სტრესი, რომელიც ხშირად მოიხსენიება, როგორც სამუშაო ადგილზე სტრესი ან ორგანიზაციული სტრესი, არის ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური რეაქცია ინდივიდუალური სამუშაოსა და სამუშაო გარემოს უარყოფითი ასპექტების გამო. პროფესიული სტრესის გამომწვევ მთავარ მიზეზს წარმოადგენს სამუშაო მოთხოვნებსა და ინდივიდის შესაძლებლობებს შორის ურთიერთკავშირი.

სტრესული სამუშაო გარემო-პირობებიდან აღსანიშნია კერძო სექტორი, სადაც ადგილი აქვს სწრაფ ტექნოლოგიურ წინსვლას, მაღალ კონკურენციასა და დატვირთვის მუშაობის პროცესში. კერძო სექტორში წარმოდგენილი ორგანიზაციებისათვის მნიშვნელოვანია მოგების მაქსიმალიზაცია და ბაზრის კონკურენტუნარიანობა, შესაბამისად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ხშირად აყენებს დასაქმებულებს სტრესულ სიტუაციებში.

ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერესი სტრესთან დაკავშირებული სამართლებრივი რეგულირების საკითხთან დაკავშირებით. ადრეული შრომითი მოძრაობები ძირითადად ფოკუსირებული იყო სამუშაო ადგილზე ფიზიკური საფრთხეების აღმოფხვრაზე, როგორცაა სახიფათო ხანგრძლივი სამუშაო საათები და პირობები. თუმცა, როდესაც საზოგადოებამ უფრო გააცნობიერა სტრესის ფსიქოლოგიური ზარალი, კანონმდებლებმა დაიწყეს სამართლებრივი დაცვის საჭიროების აღიარება.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის N155 კონვენციით განსაზღვრულია, რომ ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა გონებრივი თუ ფიზიკური კეთილდღეობა და ჯანმრთელობა. ამ კონვენციის მიზანია, სამუშაო პროცესში მაქსიმალურად აღმოიფხვრას ან/და თავიდან იქნას აცილებული უბედური შემთხვევები, დაავადებები, უეცარი მოვლენები, რაც თავის მხრივ საფრთხეს შეუქმნის უშუალოდ მუშაობის პროცესს.

ევროკავშირის დირექტივა სამსახურში უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის შესახებ ასახავს დამსაქმებლების პასუხისმგებლობას დაიცვან თავიანთი თანამშრომლების ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება. ის დამსაქმებლებისგან მოითხოვს, ჩაატარონ რისკის კვლევა და შეფასება, უზრუნველყონ მათი თავიდან აცილება და მართვა, დასაქმებულებს შესთავაზონ მხარდაჭერის სერვისები და ხელი შეუწყონ სამუშაოსა და ცხოვრების ჯანსაღ ბალანსს.

შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის აქტი (OSHA) შეიქმნა 1970 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ის დამსაქმებლებს ავალდებულებს სამუშაო გარემო დაიცვან ყველა იმ საფრთხისგან, რომლებმაც შესაძლოა ზიანი მიაყენოს თანამშრომლებს. ის დამსაქმებლებს ავალდებულებს მოიძიონ აღმოფხვრის გზები და ხერხები, ხოლო თუ კი ამას ვერ შეძლებენ შემდგომში გადავიდნენ თანამშრომლების დამცველობითი აღჭურვისკენ.

1974 წელს გაერთიანებული სამეფოში შეიქმნა კანონი სამუშაოზე ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესახებ, რომელიც ასახავს დამსაქმებლების ზოგად მოვალეობებს მათი თანამშრომლების კეთილდღეობის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. დამსაქმებლებს მოეთხოვებათ ჩაატარონ რისკის შეფასებები სამუშაო ადგილის საშიშროების იდენტიფიცირებისა და შერბილების მიზნით, მათ შორის ცალკეულად არის გამოყოფილი სტრესთან დაკავშირებული რისკების განსაზღვრა.

საქართველოს საკანონმდებლო ჩარჩო ითვალისწინებს ევროკავშირის დირექტივას, თუმცა, უმეტესად ამ ყოველივეს მხოლოდ რეკომენდაციების სახე აქვს მიღებული. საქართველოს კონსტიტუციაში განსაზღვრულია კანონი შრომის უსაფრთხოების შესახებ, რომლის მიზანია განსაზღვროს პრევენციული ღონისძიებებისა და მნიშვნელოვანი მოთხოვნების ძირითადი პრინციპები, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის უსაფრთხოების საკითხებთან სამუშაო პროცესში. კანონში გათვალისწინებულია ისეთი დეტალები, როგორცაა მოსალოდნელი უბედური შემთხვევებისა და დაავადებების თავიდან აცილება, თანამშრომელთათვის ინფორმაციის მიწოდება და სწავლება შრომის უსაფრთხოების შესახებ, მოსალოდნელი საფრთხეების ანალიზი, ჯანმრთელობის დაცვის მხრივ კონსულტაციის გაწევის შესაძლებლობა და სხვა.

**ძირითადი ნაწილი:** მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით უფრო სირღმისეული ცოდნის მისაღებად ჩატარდა კვლევა. კვლევის ფარგლებში ინფორმაციის მოსაპოვებლად გამოყენებულია როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი კვლევის მეთოდი. რაოდენობრივი კვლევისას გამოყენებულია ანონიმური ანკეტირების მეთოდი. კითხვარი შედგება დახურული და ღია შეკითხვებისგან. კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 120 რესპონდენტი, რომლებიც დასაქმებულნი არიან საქართველოს კერძო სექტორში. თვისებრივი კვლევისას გამოყენებულია სიღრმისეული (ექსპერტული) ინტერვიუ, რომელსაც აქვს ნახევრად სტრუქტურირებული ფორმა. კვლევის ფარგლებში ექსპერტებად მოიაზრებიან ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები, რომლებსაც მუშაობის პროცესში უშუალოდ აქვთ შეხება თანამშრომლებთან და ფლობენ ინფორმაციას მათი სტრესის დონის შესახებ. კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 4 HR მენეჯერი. კვლევის შედეგების ანალიზმა ცხადყო მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც კავშირშია სტრესთან და ორგანიზაციულ ქცევასთან მიმართებაში.

პროფესიული სტრესის წარმომქმნელი შესაძლო მიზეზებია:

- სამუშაო დატვირთვა - თანამშრომლები ხშირად აწყდებიან დიდი რაოდენობის ამოცანებსა და მცირე ვადებს დავალებების შესასრულებლად, რაც დროთა განმავლობაში იწვევს მათ გადატვირთულობასა და შესასრულებელი რესურსების ამოწურვის გრძნობას. მაღალი დატვირთვა მუდმივად ასოცირდება სტრესის დონის ზრდასთან.
- როლის გაურკვეველობა - ეხება სამუშაოს შესრულების სტანდარტების, პასუხისმგებლობებისა და მოლოდინების სიცხადის ნაკლებობას ან გაურკვეველობას. მან შესაძლოა გამოიწვიოს შფოთვის, დაბნეულობისა და არაეფექტურობის განცდა, რადგან დასაქმებულებს მუშაობის პროცესში უწევთ ბრძოლა თავიანთი სამუშაო მოთხოვნების გასაგებად.
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები - მისი გამომწვევი მიზეზი შესაძლოა იყოს ხელმძღვანელებთან ან კოლეგებთან ნეგატიური და დამაბული ურთიერთობა, კონფლიქტები, ცუდი კომუნიკაცია. ის ვლინდება სხვადასხვა ფორმით, მათ შორის სიტყვიერი უთანხმოებები, პიროვნებების დაპირისპირება ან აღქმული უსამოვნებები.
- ორგანიზაციული ცვლილებები - ასახავს ინდივიდების ემოციურ და ფსიქოლოგიურ დატვირთვას ორგანიზაციის გარდამავალი პერიოდის განმავლობაში. ეს ფენომენი მოიცავს ემოციების მთელ რიგს, მათ შორის გაურკვეველობას, იმედგაცრუებას, შფოთვისა და წინააღმდეგობას, რომელსაც დასაქმებულები აწყდებიან ცვლილებების არსებობის პროცესში, როგორცაა რეორგანიზაცია, სტრუქტურისა და სისტემის შეცვლა, შემცირება, ტექნოლოგიური წინსვლა, ლიდერის ცვლილება და ა.შ.
- სამუშაო და ცხოვრების ბალანსი - ასახავს პიროვნების სტრესს პროფესიული ვალდებულებების ჰარმონიზაციისას პირად კეთილდღეობასთან და ინტერესებთან. ეს ყოველივე წარმოდგენილია კონფლიქტის სახით, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაო მოთხოვნილებებსა და სრულფასოვანი პირადი ცხოვრებისკენ სწრაფვას შორის, რაც გამოიხატება სხვადასხვა

უარყოფითი შედეგებით როგორც ორგანიზაციებისთვის, ისე ინდივიდებისთვის.

- გარემო-პირობები - შესაძლოა წარმოიქმნას სამუშაო გარემოს ფსიქო-სოციალური ან ფიზიკური მახასიათებლებისგან, როგორცაა ტემპერატურა, ხმაური, ჰაერის ტენიანობა, სამუშაო გარემო, ტექნოლოგიური გამართულობა, რაც იწვევს დაძაბულობის ზრდას, დისკომფორტსა და თანამშრომელთა არაეფექტურობას ორგანიზაციულ გარემოში.

რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე აღსანიშნავია, რომ პროფესიული სტრესის შეფასება შესაძლოა განხორციელდეს რამდენიმე გზით:

- გამოკითხვები და შეფასებები;
- თანამშრომელთა გაცდენებისა და გადინების ანალიზი;
- შესრულებული სამუშაოების მიმოხილვა;
- ორგანიზაციული პოლიტიკისა და კულტურის შეფასება;
- გარე ფაქტორების გათვალისწინება;

ორგანიზაციული სტრესი გავლენას ახდენს როგორც უშუალოდ ინდივიდსა და ორგანიზაციაზე, ასევე ორგანიზაციის სოციალურ სტატუსზეც. რესპონდენტების პასუხიდან გამომდინარე, როგორც აღმოჩნდა, სტრესს ყოველთვის ან ხშირად აქვს გავლენა ინდივიდის სამუშაოსათვის საჭირო უნარებსა და კომპეტენციებზე. ასევე, ხშირია შეცდომებისა თუ ხარვეზების რაოდენობა, რომელთა გამომწვევი მიზეზიც სტრესული გარემოებებია. ის ამცირებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობის დონეს და ზრდის პიროვნებათმორისი კონფლიქტების არსებობის შესაძლებლობას.

ორგანიზაციული თვალსაზრისით, აღსანიშნავია, რომ დასაქმებულთა დიდ ნაწილს ერთხელ მაინც უფიქრია სამსახურის დატოვებაზე, რაც თავის მხრივ ხაზს უსვამს კადრების დენადობის ზრდას. სამუშაო გარემოში, სადაც ინდივიდი განიცდის დიდი რაოდენობით სტრესს, სავარაუდოა, რომ მას არ გაუჩნდება სურვილი იმუშაოს მისმა ახლობელმა ან მეგობარმა, შესაბამისად არ ექნება რეკომენდაციის გაწევის

სურვილიც. მიუხედავად ამ მაჩვენებლებისა, დასაქმებულთა დიდი ნაწილი მუშაობს ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც არ არსებობს სტრესის მართვის პროგრამები ან რაიმე სახის დახმარება.

სტრესის იდენტიფიცირებასა და მისი მართვის პროცესში ხელმძღვანელობის, მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების როლი და დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმ ორგანიზაციებში, სადაც ოფიციალურად არსებობს სტრესის მართვის პროგრამები და სადაც არ არსებობს. სტრესის მართვის პროგრამის მქონე ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები უზრუნველყოფენ სხვასხვა სახის დახმარებას თანამშრომლებში, სტრესთან დაკავშირებული ტრენინგებისა და სესიების მოწყობას, ხოლო ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც არ არსებობს ოფიციალური პროგრამები თანამშრომელთა სტრესის მართვა და დახმარება ხელმძღვანელობის მხრიდან დამოკიდებული არის მხოლოდ და მხოლოდ მათ კეთილ ნებაზე.

ფორმალზეებული პროგრამების მქონე ორგანიზაციები ხელს უწყობენ თანამშრომელთა შორის ღია კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ხშირად აწყობენ სხვადასხვა გასვლით და გასართობ ღონისძიებებს, ამის საპირისპიროდ, სადაც ოფიციალურად არ არსებობს არანაირი გამკლავების გზა სტრესთან საბრძოლველად უმეტესად ინტერპერსონალური ურთიერთობების ჩამოყალიბება დამოკიდებული არის უშალოდ თანამშრომლებზე.

პროფესიული სტრესის პრევენცია და მართვა იყოფა ინტერვენციის სამ დონედ: პირველადი, მეორადი და მესამეული. ეს დონეები წარმოადგენს სხვადასხვა ეტაპებს ორგანიზაციის შიგნით სტრესის მოგვარებისა და მართვის პროცესში.

- პირველადი დონის ინტერვენციები - ეხება სტრესის წყაროების შემცირებას ან აღმოფხვრას. მიზნად ისახავს ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნას.

- მეორადი დონის ინტერვენციები - ეხება უკვე ხშირად არსებული სტრესორების გამოვლენასა და მართვას. მისი მიზანია დასაქმებულთა უნარის გაძლიერება, რათა უფრო ეფექტურად შეძლონ მოცემულ სიტუაციაში თავიანთი სტრესული მდგომარეობის მართვა და მუშაობის ჩვეულ რეჟიმში გაგრძელება.
- მესამე დონის ინტერვენციები - წარმოდგენილია, როგორც რეაქტიული სტრატეგიები. ეს დონე განიხილება, როგორც სტრესის მართვის სამკურნალო მიდგომა იმ პირებისთვის, რომლებიც განიცდიან სტრესის შედეგად ჯანმრთელობის სხვადასხვა პრობლემებს.

**დაკვნა:** დასაქმებულთა დიდი ნაწილი განიცდის სტრესის ზომიერ ან მაღალ დონეს მუშაობის პროცესში. სტრესის მაღალი დონე უარყოფითად მოქმედებს თანამშრომელთა ორგანიზაციულ ქცევაზე, რაც ვლინდება პროდუქტიულობის შემცირებაში, კადრების დენადობის გაზრდასა და პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გაუარესებაში.

ორგანიზაციები, სადაც გამოკითხული რესპონდენტები მუშაობენ, უმეტესად არ სთავაზობენ დასაქმებულებს სტრესის მართვის პროგრამებს. მუშაობის პროცესში სტრესისგან თავის დასაღწევად რესპონდენტებს უმეტესად ეხმარება: შესვენებები, კოლეგებთან საუბარი, დროის მართვის ტექნიკა და მკაფიო საზღვრების ჩამოყალიბება მუშაობასა და პირად ცხოვრებას შორის. ნაკლებად გავრცელებულია ვარჯიში და პროფესიონალთან კონსულტაციები.

დასაქმებულთა გადმოსახედიდან უმჯობესია ორგანიზაციებმა განახორციელონ დამატებითი ქმედებები, რათა შეამცირონ სტრესის დონე. სამომავლო მოქმედებებიდან გამოიკვეთა რამდენიმე, ესენია: მოქნილი სამუშაო განრიგის შეთავაზება, სტრესის მართვის ტრენინგები, გუნდური აქტივობები, აღიარებისა და წახალისების პროგრამები და ა.შ.

**რეკომენდაციები:** სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების, ქვეყნების საკანონმდებლო ჩარჩოს ანალიზისა და ჩატარებული კვლევების შედეგების მიხედვით ყურადსაღებია რამდენიმე



მნიშვნელოვანი ფაქტისა და გარემოების დამატება, როგორც ორგანიზაციის გადმოსახედიდან, ასევე საქართველოს კანონდებლობაში, რათა მაქსიმალურად იქნეს დაცული დასაქმებული ადამიანის ფსიქოსოციალური მდგომარეობა.

რეკომენდაციები საკანონმდებლო ჩარჩოსთან/სახელმწიფოსთან მიმართებაში:

- დეტალურად განხილვა: მკვეთრად და მკაფიოდ განისაზღვროს კანონის თითოეული პუნქტი, თუ რა ევალუა ორგანიზაციას, დამსაქმებელს, რა სიტუაციაში როგორ მოიქცეს და ა.შ. (მსგავსად „კანონი - ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება სამუშაოზე - HSWA” - დიდი ბრიტანეთი)
- კონტროლი - იმისათვის, რომ რეგულაციების შედეგიანობა დამტკიცდეს საჭიროა მათი მუდმივი კონტროლი, ამისათვის უმჯობესია შეიქმნას ცალკეული აპარატი, რომელიც უშუალოდ განიხილავს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, გამოიკვლევს პრობლემის მიზეზებს და ეცდება მათ მოგვარებას. (მსგავსად „შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის აქტი - OSHA” - ამერიკის შეერთებული შტატები)
- სადამსჯელო ღონისძიებები: რეგულაციების კონტროლის შედეგად უმჯობესია დაწესებული იყოს სხვადასხვა ოდენობის ჯარიმა ორგანიზაციებისათვის და დამსაქმებლებისთვის, რომლებიც სათანადოდ არ ზრუნავენ თავიანთ დასაქმებულებზე.

რეკომენდაციები ორგანიზაციებთან/დამსაქმებლებთან მიმართებაში:

- ჩართულობა: მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა გაიაზრონ სტრესის მნიშვნელობა და მაქსიმალურად აღასრულონ ქვეყანაში არსებული კანონები და იზრუნონ საკუთარი თანამშრომლების კეთილდღეობაზე. ამასთანავე, უნდა შეძლონ დამატებითი კომუნიკაცია განახორციელონ თავიანთ დასაქმებულებთან, რათა საწყის ეტაპზევე აღმოიფხვრას არსებული პრობლემები. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულს ექნება დამსაქმებლისგან

მხარდაჭერა, სავარაუდოა, რომ საწყის ეტაპზევი მიმართავს მას და ერთად ეცდებიან სტრესული მდგომარეობიდან გამოსვლას. ეს ყოველივე საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციის მთლიან სტრესის დონეზე.

- ტრენინგები/სასწავლო პროგრამები: ცალკეულად ეროვნული კანონმდებლობა და ორგანიზაციების ჩართულობა სრულყოფილად შედეგიანი ვერ იქნება, თუ საზოგადოება არ იქნება ინფორმირებული საკუთარი უფლებების შესახებ. მნიშვნელოვანია დასაქმებულებმა იცოდნენ რა შემთხვევაში ირღვევა მათი შრომითი უფლებები, ასევე ფლობდნენ სტრესთან გამკლავების სხვადასხვა ტექნიკებს. სწორედ ამიტომ, საჭიროა პერიოდულად ორგანიზაციებმა შესთავაზონ მათ მიზანიმიმართული ტრენინგები და სასწავლო პროგრამები, რომელთა მეშვეობითაც დასაქმებულებს შეეძლებათ სტრესის იდენტიფიცირება, მისი მართვა და გამკლავება.

### გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:

- ევროკავშირის დირექტივა, **89/391/EEC**
- კანონი - ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება სამუშაოზე (HSWA)
- მუხლი 1, შრომის უსაფრთხოების შესახებ, საქართველოს ორგანული კანონი, 19 თებერვალი, 2019.
- შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია
- შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის აქტი (OSHA)
- Kahn, R. L., et al, „Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity”. John Wiley & Sons, 1994.
- Lazarus. R. & Folkman. S., „Stress, Appraisal and Coping”, New York, Springer, 1984.
- Schaufeli. W. B., & Taris. T. W., „A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health”, In Bridging Occupational, Organizational and Public Health, 2014. pp. 43–68.
- Selye. H., „The Stress of Life”, Mcgraw-Hill, 1976.

# HRM დეპარტამენტის როლი სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციასთან გამკლავებაში

## The role of the HRM department in the workplace Dealing with discrimination

მარიამ რეხვიაშვილი - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Mariam Rekhviashvili** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაცია არის ის ძირეული საკითხი, რომელიც არა მხოლოდ აფერხებს ინდივიდუალურ განვითარებას, არამედ საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის მთლიანობასა და შესრულების ეფექტიანობას. იმ ეპოქაში, სადაც მრავალფეროვნება, თანასწორობა და სამართლიანობა უმნიშვნელოვანესი ღირებულებაა, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის აღმოფხვრაში უმნიშვნელოვანესია. HRM დეპარტამენტი მიმართულია, შეიმუშავოს ყოვლისმომცველი ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკა, რაც ემსახურება ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნის საფუძველს, რომელიც პატივს სცემს და აფასებს მრავალფეროვნებას. დისკრიმინაციული ქცევების მკაფიოდ განსაზღვრით და მათთან მიმართებაში პროცედურების დასახვით, HRM უზრუნველყოფს, იმას რომ ყველა თანამშრომელმა გააცნობიეროს ორგანიზაციის ფარგლებში არსებული ქცევის ნორმები და სტანდარტები. იმისათვის, რომ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის მნიშვნელობა ნათლად იქნას გაგებული აუცილებელია თანამშრომლების ტრენინგებით, სემინარებით, ვორქშოპებით უზრუნველყოფა. HRM-ს შეუძლია გადამწყვეტი როლი შეასრულოს ამ ყოველივეს ორგანიზებაში, რაც თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს ადავსებს ცოდნითა და უნარებით, რომლებიც აუცილებელია დისკრიმინაციის ამოცნობისა და წინააღმდეგობის გასაწევად.

**Abstract:** Discrimination in the workplace is a fundamental issue that not only hinders individual development, but also threatens organizational integrity and

---

<sup>6</sup> HRM – Human Resources Management

performance effectiveness. In an era where diversity, equity and fairness are paramount values, the role of the human resource management department in eliminating discrimination in the workplace is paramount. The HRM department is committed to developing a comprehensive anti-discrimination policy that serves as a foundation for creating a work environment that respects and values diversity. By clearly defining discriminatory behaviors and establishing procedures to address them, HRM ensures that all employees understand the norms and standards of behavior within the organization. In order for the importance of discrimination in the workplace to be clearly understood, it is necessary to provide employees with trainings, seminars, workshops. HRM can play a critical role in organizing all of this, equipping employees and management with the knowledge and skills necessary to recognize and challenge discrimination.

**შესავალი:** კაცობრიობის ისტორია პრესტორიული დროიდან დღემდე საცხეა დისკრიმინაციით, რომელსაც ახასიათებს უსამართლობა, ცრურწმენები და უთანასწორობა. სამწუხაროდ დღემდე გრძელდება დისკრიმინაციული ხასიათის ქმედებები ადამიანების მიმართ, რომელიც პიროვნებას თავს გარიყულად, არასაკმარისად, დაუცველად და მიუღებლად აგრძნობინებს. დისკრიმინაციის ფორმებს ადამიანები ყველგან ვხვდებით იქნება ეს საზოგადოებაში, სამეგობროში, უნივერსიტეტში, სამსახურში თუ ოჯახში. ხშირად ადამიანები გაუაზრებლად აქცევენ სხვა ადამიანებს დისკრიმინაციის ქვეშ, თუნდაც ხუმრობებით. შესაძლოა თავად თქვენ არ იყოთ დისკრიმინაციის მსხვერპლი, მაგრამ უყურებდეთ და ისმენდეთ თუ როგორ ექვეა ერთი ადამიანი მეორეს დისკრიმინაციულად, ამ დროს აუცილებელია წარმოვიდგინოთ თავი დისკრიმინირებული ადამიანის ადგილას და მოვახდინოთ სათანადო რეაგირება.

საქართველოში მცხოვრები ადამიანები ოდითგანვე განიცდიდენ დისკრიმინაციის შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობას, მაგრამ ბოლო პერიოდში გაიზარდა ადამიანების ცნობიერება, რადგან თუნდაც საზოგადოებრივ ტრანსპორტში აფიშირებულია მოკლე ილუსტრაციები და ინფორმაცია დისკრიმინაციის თუ შევიწროების შესახებ.

უმუალოდ დისკრიმინაცია - ყველა მისი შესაძლო ფორმით და გამოხატულებით - ადამიანის უფლებების დარღვევისა და შეურაცხყოფის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ის ყოველდღიურად მილიონობით ადამიანზე მოქმედებს და მისი ამოცნობა ძალზედ რთულია. დისკრიმინაცია და შეუწყნარებლობა მჭიდროდ დაკავშირებული ცნებებია. შეუწყნარებლობა არის პატივისცემის ნაკლებობა სხვისი პრაქტიკის ან რწმენის მიმართ. ის ასევე გულისხმობს იმ ადამიანების უარყოფას, რომლებსაც ჩვენ განსხვავებულად აღვიქვამთ. შეუწყნარებლობა შეიძლება გამოიხატოს ქმედებების ფართო სპექტრში, სიძულვილის ენის მეშვეობით ფიზიკურ დაზიანებამდე ან თუნდაც მკვლელობამდე.

დისკრიმინაცია გულისხმობს ინდივიდების ან ჯგუფების უსამართლო ან მავნე მოპყრობას გარკვეული მახასიათებლების საფუძველზე, როგორცაა რასა, სქესი, ასაკი, რელიგია, ეროვნება, სექსუალური ორიენტაცია, შეზღუდული შესაძლებლობების ქონა ან რაიმე სხვა იდენტიფიცირებადი მახასიათებელი. იგი მოიცავს ქმედებებს ან დამოკიდებულებებს, რომლებიც უარყოფენ თანაბარ უფლებებს, შესაძლებლობებს ან რესურსებს ინდივიდებს ან ჯგუფებს ამ მახასიათებლების საფუძველზე.

**ძირითადი ტექსტი:** დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილზე წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას, რომელსაც შეუძლია ზიანი მიაყენოს, როგორც თანამშრომლებს, ასევე ორგანიზაციას. HRM დეპარტამენტები იღებენ გადამწყვეტ პასუხისმგებლობას ამ პრობლემების მოგვარებასა და შემსუბუქებაზე, ყველა თანამშრომლისთვის უსაფრთხო და ინკლუზიური ატმოსფეროს შექმნაზე.

HR-ისთვის პირველი ნაბიჯი არის იმის გაგება, თუ რა წარმოადგენს დისკრიმინაციას. დისკრიმინაცია შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა ფორმით, როგორცაა ასაკი, სქესი, რასა, რელიგია, სექსუალური ორიენტაცია, შეზღუდული შესაძლებლობების ქონა და სხვა. HR პროფესიონალები კარგად უნდა იცნენ გათვითცნობიერებულნი

მოქმედი კანონებისა და რეგულაციების შესახებ, რომლებიც კრძალავენ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციას, რაც საშუალებას მისცემს მათ ამოიციონ და გადაჭრან ეს საკითხები ეფექტურად. ამის შემდეგ ხდება პრევენციის ხელშეწყობა. HR-ის როლი სცილდება მხოლოდ დისკრიმინაციის ინციდენტებზე რეაგირებას. ისინი აქტიურად მუშაობენ, რომ თავიდან აიცილონ მსგავსი პრობლემები. ეს გულისხმობს მრავალფეროვნებისა და ჩართულობის სასწავლო პროგრამების განხორციელებას, რომელიც აცნობს თანამშრომლებს მისაღებ ქცევას და ხელს უწყობს თანამშრომლებს შორის პატივისცემის ჩამოყალიბებას. ინფორმაციის მიწოდებით HR ქმნის ისეთ სამუშაო გარემოს, სადაც დისკრიმინაციის არსი ესმით. HR შეიმუშავებს და ახორციელებს მკაფიო ანტიდისკრიმინაციულ პოლიტიკას, რომელიც ასახავს თანამშრომლების ქცევის მოლოდინებს. ეს პოლიტიკა უნდა იყოს ადვილად ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისთვის და დეტალურად იყოს აღწერილი თუ რა მოყვება მათ დარღვევას. მკაფიო ინსტრუქცია თანამშრომლებს აძლევს საჭირო ცოდნას, რომ აღიარონ დისკრიმინაციული ქცევა და დაუყოვნებლივ მოახდინონ მასზე რეაგირება. როდესაც ხდება დისკრიმინაციული ფაქტი HR უზრუნველყოფს თანამშრომლებისთვის უსაფრთხო და კონფიდენციალურ საკომუნიკაციო არხს, რათა თანამშრომლებმა შეატყობინონ თავიანთი პრობლემების შესახებ. კომუნიკაციის ეს ღია ხაზი გადამწყვეტია მათთვის, ვისაც „შურისძიების“ ემინია. HR უზრუნველყოფს, რომ ყველა მოხსენება სერიოზულად იქნას აღქმული, საფუძვლიანად გამოკვლეული და კონფიდენციალურობა დაცული. მოხსენების მიღების შემდეგ, HR ატარებს საფუძვლიან მოკვლევას და ანალიზს. ეს გულისხმობს ჩართულ მხარეებთან გასაუბრებას, მტკიცებულებების შეგროვებას და სიტუაციის მიუკერძოებელ შეფასებას. თუ გაანალიზებული ინფორმაცია დაადასტურებს დისკრიმინაციის შემთხვევას, HR იღებს შესაბამის ზომებს. დანაშაულის სიმძიმის მიხედვით, ეს შეიძლება მერყეობდეს კონსულტაციისა და სენსიტიურობის ტრენინგიდან - დისციპლინურ ზომებამდე. იმ შემთხვევებში, როდესაც დისკრიმინაციის საკითხი უფრო ნიუანსურია ან

მოიცავს ინტერპერსონალურ კონფლიქტებს, ადამიანური რესურსების სპეციალისტმა შეიძლება აირჩიოს მედიაცია<sup>7</sup>. პროფესიონალ მედიატორს შეუძლია ხელი შეუწყოს მონაწილე მხარეებს შორის დისკუსიას, დაეხმაროს მათ საერთო ენის პოვნაში და კონსესუსის მიღწევაში. მედიაცია შეიძლება იყოს ღირებული ინსტრუმენტი საკითხების გადასაჭრელად სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნებისას. HRM დეპარტამენტის ჩართულობა არ მთავრდება ერთი ინციდენტის მოგვარებით. ისინი მუდმივად აკვირდებიან სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციული ნიშნების გამოვლინებას. რეგულარულ შემოწმებებსა და გამოკითხვებს შეუძლია უზრუნველყოს HR სამსახური ღირებული ინფორმაციით, საერთო ატმოსფეროს შესახებ, რაც ეხმარება HR-ს გადაჭრას პოტენციური პრობლემური საკითხები, სანამ ისინი მასშტაბურ სახეს მიიღებენ.

სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციასთან გამკლავების ამოცანა არის კომპლექსური ძალისხმევა, რომელიც მოიცავს პროაქტიულ ზომებს, საფუძვლიან ანალიზს და მუდმივ ერთგულებას. წარმატებული და ეფექტური სამუშაო გარემოს განვითარებისთვის დისკრიმინაციის ეფექტური მართვა ცენტრალურია HR-ის როლში, რაც მიიღწევა ინკლუზიურობის ხელშეწყობით, პოტენციური ინციდენტების პროაქტიული პრევენციით, პრობლემებზე დროული და ეფექტური რეაგირებით. იმის დემონსტრირებით, თუ როგორ უნდა გაუმკლავდეთ დისკრიმინაციას სამუშაო ადგილზე, თანაც დავიცვათ სამართლიანობის პრინციპები და წვლილი შევიტანოთ ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში გადამწყვეტია დისკრიმინაციის მრავალი ასპექტის გაგება.

განვიხილოთ დისკრიმინაციის ტიპები და სტრატეგიები, რომლებიც HR სამსახურს დაეხმარება დისკრიმინაციასთან გამკლავებაში.

---

<sup>7</sup> მედიაცია დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მეთოდია, რომლის საშუალებითაც ორი ან რამდენიმე მხარე მედიატორის დახმარებით ცდილობს დავის ურთიერთშეთანხმებით დასრულებას

**სისტემური დისკრიმინაცია:** სისტემური დისკრიმინაცია მოიცავს პოლიტიკას, პრაქტიკას ან პროცედურებს, რომლებიც არასამართლიან გარემოს ქმნიან გარკვეული ჯგუფებისთვის. ეს არის სამუშაო ადგილის სისტემაში ჩაშენებული, ხშირად უნებლიე და უხილავი ბარიერი. მაგალითად, კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს დასაქმების პრაქტიკა, რომელიც გაუცნობიერებლად უპირატესობას ანიჭებს ერთ დემოგრაფიას მეორეზე.

**HR სამსახურის როლი:** HR დეპარტამენტებმა უნდა შეაფასონ კომპანიის პოლიტიკა, რათა მუდმივად უზრუნველყონ თანაბარი დასაქმების შესაძლებლობები. ეს ნიშნავს ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის მიღებას, სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფას და მიკერძოების თავიდან ასაცილებლად მენეჯერების მომზადებას.

**კულტურული დისკრიმინაცია:** კულტურული დისკრიმინაცია არის, როდესაც ინდივიდებს განსხვავებულად ექცევიან მათი კულტურის ან ეთნიკური წარმომავლობის მიხედვით. ეს შეიძლება შეიცავდეს ნეგატიურ სტერეოტიპებს, ჩაგვრას, უადგილო ხუმრობას, აგრესიას ან სიტყვიერ შევიწროებას, რომელიც ეფუძნება კოლეგის წეს-ჩვეულებებს, ტრადიციებს ან ცხოვრების წესს.

**HR დეპარტამენტის როლი:** HR ხელი უნდა შეუწყოს მრავალფეროვნებას, თანასწორობას და ინკლუზიას. ცნობიერების ამაღლების პროგრამების შექმნა და კულტურული მრავალფეროვნების აღნიშვნა შეიძლება ეფექტური იყოს. განათლება და ტრენინგები კულტურული სენსიტიურობის შესახებ ასევე მნიშვნელოვანია, რათა დაეხმაროს თანამშრომლებს ერთმანეთის კულტურული წარმომავლობის გაგებაში და პატივისცემაში.

**ენობრივი დისკრიმინაცია:** აღნიშნული დისკრიმინაცია ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანებს აფასებენ ან მიჯნავენ ენის, დიალექტის ან აქცენტის მიხედვით. ის შეიძლება გამოიწვიოს სხვადასხვა გზით. მაგალითად, სხვისი აქცენტის დაცინვა ან კონკრეტულ ენაზე მოლაპარაკე პირებისთვის უპირატესობის მინიჭება.



HR დეპარტამენტის როლი: HR სამსახურებს შეუძლიათ შეიმუშაონ ენობრივი მრავალფეროვნებისა და თანაბარი შესაძლებლობების წახალისების პოლიტიკა. მათ ასევე შეუძლიათ უზრუნველყონ ენის სწავლების კურსები არამშობლიურ ენაზე მოლაპარაკებისთვის, რათა თავი იგრძნონ უფრო ჩართულად.

**იერარქიული დისკრიმინაცია:** იერარქიული დისკრიმინაცია გულისხმობს არათანაბარ მოპყრობას ორგანიზაციაში ინდივიდის პოზიციიდან გამომდინარე. ეს შეიძლება იყვნენ აღმასრულებლები, რომლებსაც აქვთ პრივილეგია დაბალი რანგის თანამშრომლებთან შედარებით ან პირიქით.

HR დეპარტამენტის როლი: HR დეპარტამენტებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ კომპანიის პოლიტიკა თანაბრად ვრცელდებოდეს იერარქიის ყველა დონეზე. ეს შეიძლება მოიცავდეს მკაფიო საჩივრის პროცედურების შექმნას და დაცვას თანამშრომლების მხრიდან, რომლებიც ავიქსირებენ დისკრიმინაციის შემთხვევას, მიუხედავად მათი პოზიციისა.

**ინტერსექციური დისკრიმინაცია:** ინტერსექციური დისკრიმინაცია არის, როდესაც ვინმე განიცდის დისკრიმინაციას მათი იდენტობის მრავალ ასპექტზე დაყრდნობით. მაგალითად, ადამიანი შეიძლება დისკრიმინირებული იყოს როგორც ქალი ან კაცი, ასევე როგორც ფერადკანიანი. HR დეპარტამენტის როლი: HR სამსახურმა უნდა გააცნობიეროს ინტერსექციური დისკრიმინაციის სირთულე<sup>8</sup>. ანტიდისკრიმინაციულმა პოლიტიკამ მიმართოს სხვადასხვა მიკერძოების კომპლექსურ ეფექტებს. უფრო მეტიც, სასწავლო პროგრამებმა უნდა ასწავლოს და მიაწოდოს ინფორმაცია თანამშრომლებს ინტერსექციურობისა და მისი გავლენის შესახებ.

დისკრიმინაციის მართვა აუცილებელია HR-ის სამართლიანი და ინკლუზიური სამუშაო გარემოს შესაქმნელად. HR-ს შეუძლია

---

<sup>8</sup> Kimberle Crenshaw (1991), Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color, Stanford Law Review, 43 (6).

გადამწყვეტი როლი შეასრულოს სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლაში დისკრიმინაციის სხვადასხვა ტიპების გაგებით, პოლიტიკისა და ტრენინგის განხორციელებით, რომელიც ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას, თანასწორობასა, გამჭირვალობას და ჩართულობას.

**განხორციელებული კვლევის შესახებ** - კვლევაში გამოყენებული კითხვარი, შედგენილია იმ პრინციპით, რომელიც დაგვეხმარება, დეტალური ინფორმაციის მოპოვებაში, რესპოდენტთა სამუშაო გამოცდილებასა და მათ წარმოდგენებზე, სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციისა და მათი აღმოფხვრის გზების შესახებ. საკვლევი პრობლემა - ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) დეპარტამენტის როლი სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლაში უაღრესად მნიშვნელოვანია თანამედროვე ორგანიზაციულ კონტექსტში. ამ კვლევის პრობლემის მნიშვნელობის გაგება გულისხმობს მისი მრავალმხრივი აქტუალობის აღიარებას. სამართლებრივი შესაბამისობა: HRM დეპარტამენტები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ანტიდისკრიმინაციული კანონებისა და რეგულაციების ორგანიზაციული შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. დისკრიმინაციამ ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა რასა, სქესი, ასაკი, ინვალიდობა ან სექსუალური ორიენტაცია, შეიძლება გამოიწვიოს სამართლებრივ პასუხისგებაში მიცემა და რეპუტაციის შელახვა. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული რისკების მართვისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია იმის გამოკვლევა, თუ როგორ ახდენენ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის გატარებას. კვლევის მიზანი - კვლევის მიზანია დავადგინოთ რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაცია და რა როლი აკისრია ადამიანური რესურსების მართვას დეპარტამენტს მასთან ბრძოლაში; რამდენად ესმით და აქცევენ ყურადღებას ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციას ყურადღებას; მნიშვნელოვანია მივიღოთ ინფორმაცია დასაქმებულების ცნობიერებისა და დამოკიდებულების შესახებ; ასევე რა საშუალებებით არის

შესაძლებელი დისკრიმინაციის აღმოფხვრა, სამართლიანი, ინკლუზიური და თანამედროვე ორგანიზაციის განვითარებისთვის.

კვლევის განსახორციელებლად შერჩეულ იქნა შერეული კვლევის დიზაინი. რაოდენობრივი კვლევა აგროვებს რიცხვით მონაცემებს, ზომავს პიროვნებათა კმაყოფილებას და დამოკიდებულებას, ადარებს სხვადასხვა მონაცემების მიხედვით გამოკითხულთა შედეგებს, რომელიც კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენს. ამასთანავე კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე მიზანშეწონილად მიჩნეულ იქნა, თვისებრივი კვლევის მეთოდისთვის დამახასიათებელი ღია ფორმატის კითხვების გამოყენებაც, ვინაიდან კვლევის ინტერესს წარმოადგენდა, არა მხოლოდ საკვლევი ობიექტის მონაცემთა რაოდენობის განსაზღვრა, არამედ საკვლევ სუბიექტთა დამოკიდებულებების შესწავლა საკვლევ თემატიკასთან დაკავშირებით.

გამოყენებული იქნა ღია და დახურული ტიპის კითხვები. დახურულ კითხვები ძირითადად დემოგრაფიული ხასიათის იყო, სადაც გამოკითხულებს შეეძლოთ მოენიშნათ სასურველი პასუხი, თუმცა იმ შემთხვევაში თუ კითხვაში ჩამოთვლილი ვარიანტები მათ არ შეეფერებოდათ, შეეძლოთ თავად დაეფიქსირებინათ პასუხი. ღია კითხვებში გამოკითხულებს შეეძლოთ უშუალოდ დაეფიქსირებინათ თავიანთი აზრი, გამოცდილება, დამოკიდებულება და შეხედულება სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის მიმართულებით. კვლევის ჩასატარებლად და მონაცემების შესაგროვებლად გამოყენებული იქნა კითხვარი ელექტრონული სახით - „google form“. კითხვარის შემუშავების და აწყობის შემდეგ ბმული დაეგზავნათ საკვლევ სუბიექტებს. რესპოდენტები წარმოადგენდნენ სხვადასხვა პროფესიასა და სფეროს, განსხვავებულ დეპარტამენტებს. კითხვარი გაზიარდა სოციალურ ჯგუფებში, ლინკდინზე და სხვადასხვა კომპანიებში მომუშავე სოციალურ კონტაქტებთან. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე პირისპირ ინტერვენციაც არ გამოირიცხა და მოხდა რამდენიმე რესპოდენტთან ინტერვიუს ჩატარება.

კითხვარი მოიცავს რამდენიმე ძირითად სფეროს:

- დემოგრაფიულ ინფორმაციას;
- შრომითი დისკრიმინაციის პირად გამოცდილებას;
- HR პოლიტიკას დისკრიმინაციის წინააღმდეგ და მის გავრცელებას ორგანიზაციაში;
- ანტიდისკრიმინაციული ტრენინგებით უზრუნველყოფას;
- ნეპოტიზმის შემთხვევების არსებობას;
- გასაუბრების დროს დისკრიმინაციული კითხვების დასმა;
- თანამედროვე ორგანიზაციის სტრატეგია სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის აღმოსაფხვრელად.

ელექტრონულად შემუშავებულ და გაგზავნილ კვლევის კითხვარზე პასუხებს ვლელობდით დაახლოებით ერთი კვირის განმავლობაში. შედეგად კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ორასამდე რესპოდენტმა.

**დასკვნა** - ყოვლისმომცველი ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის შემუშავებითა და განხორციელებით, HRM აყალიბებს საფუძველს სამართლიანი და პატივსაცემი სამუშაო გარემოსთვის. ტრენინგებისა და საგანმანათლებლო პროგრამების მეშვეობით, HRM ამაღლებს ცნობიერებას, რაც ხელს უწყობს ჩართულობისა და გაგების კულტურის ჩამოყალიბებას. ეფექტური ანგარიშგების მექანიზმები აუცილებელია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ თანამშრომლები თავს დაცულად გრძნობდნენ და მხარს უჭერდნენ ჯანსაღი გარემოს შექმნასა და შენარჩუნებას. ამ პრაქტიკული ზომების გარდა, HRM-ს აქვს სამართლებრივი და ეთიკური მოვალეობა, თავიდან აიცილოს დისკრიმინაცია, დაიცვას შესაბამისი კანონმდებლობა, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციულ კულტურას, რომელიც დაფუძნებულია ნდობასა და სამართლიანობაზე.

დისკრიმინაციის მკაფიოდ განსაზღვრით, სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფით, მკაცრი მოხსენებისა და გამოძიების პროცედურების განხორციელებით და უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურის ხელშეწყობით, HR-ს შეუძლია გადამწყვეტი როლი შეასრულოს სამუშაო

ადგილზე დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლაში. მკაფიო და ღია კომუნიკაცია აუცილებელია იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს სწორი პოლიტიკის გატარება და დაცვა მთელ ორგანიზაციაში. გატარებული და აღსრულებული ყოვლისმომცველი ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ შექმნან სამართლიანი, ღირსეული და პროდუქტიული სამუშაო გარემო ყველა დასაქმებულისთვის.

**რეკომენდაციები** - კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე, გამოკითხულთა სქესი თითქმის თანაბრა გაიყო, რაც ძალიან კარგი მაჩვენებელია. კვლევაში ძირითადად მონაწილეობა მიიღეს კერძო სექტორში დასაქმებულმა ინდივიდებმა, მაგრამ საჯარო სექტორში მომუშავე რესპოდენტების პასუხები მეტად პოზიტიური იყო ანტიდისკრიმინაციული მიდგომის შესახებ, რაც გვამღევეს საშუალებას ვიფიქროთ, რომ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაცია მეტად გავრცელებულია კერძო სექტორში.

ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ დასაქმებულებს ანტიდისკრიმინაციული ტრენინგები არ უტარდებათ, შესაბამისად არ აქვთ ნათელი და სიღრმისეული ცოდნა დისკრიმინაციის შესახებ და არ იციან ვის უნდა მიმართონ ან როგორ უნდა მოიქცნენ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის დროს, ამიტომ რესპოდენტთან უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ დისკრიმინაციული შემთხვევა თავად მოაგვარა და არ უცნობებია არავისთვის. აუცილებელია ცნობიერების ამაღლება, ვორქშოპები, ელ სწავლებები და ტრენინგები, სრულად სისტემის მასშტაბით, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებს ყველა, განურჩევლად პოზიციისა, რანგისა და იერარქიისა.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის იმ ნაწილში, სადაც ყურადღება გამახვილებული იყო სქესობრივ დისკრიმინაციაზე პასუხები თითქმის გათანაბრდა, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია. რესპოდენტები თვლიან, რომ მამაკაცსაც და ქალბატონსაც დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობა აქვთ, მაგრამ მამაკაცის დეკრეტული შვებულების

შესახებ რესპოდენტების უმრავლესობას ინფორმაცია არ ქონიათ, არ იცოდნენ რომ მსგავსი შვებულება არსებობდა. აქაც ვეჩეხების ცნობერების ნაკლებობას, რადგან იშვიათია მამკაცმა გამოიყენოს დეკრეტული შვებულება.

კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე ნეპოტიზმი (ნათესავების ან მეგობრების მიმართ ფავორიტიზმი) გარკვეულწილად გავრცელებულია და რესპოდენტების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ კომპანიაში ხელმძღვანელის ნაცნობს/ნათესავს უფრო აქვს დასაქმების და განვითარების საშუალება. ჩვენს ქვეყანაში აღნიშნული საკითხი ყოველთვის არსებობდა და დიდი ხანი დაგვჭირდება კიდევ, რომ ნეპოტიზმი აღმოფხვრათ. აქაც მნიშვნელოვანია HR-ის როლი, რადგან გადაწყვეტილებას ისინი იღებენ. აუცილებელია ადამიანური რესურსების სპეციალისტმა დაიცვას თავისი პოზიცია და ნეპოტიზმი აღმოფხვრას. ეს არ არის უბრალოდ რჩევა, ეს HR-ს ვალდებულებაა.

კვლევის შედეგად მიღებული მაჩვენებლების საფუძველზე ირკვევა, რომ რესპოდენტების უმრავლესობას ამჟამინდელი დამსაქმებელი ძირითადად უსამართლოდ მოქცევია არათანაბარი ანაზღაურების ნაწილში. მსგავსი პრობლემა, რომ აღმოიფხვრას არა მხოლოდ HR დეპარტამენტის, უშუალო ხელმძღვანელის ვალდებულებაა, არამედ თავად დასაქმებულისად, რადგან მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელთან აღვნიშნოთ ნებისმიერი ფაქტი, რაც უსამართლობად მიგვაჩნია.

რესპოდენტების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ გასაუბრების დროს მათთვის დაუსვამთ დისკრიმინაციული კითხვები, რაც უშაუალოდ მათ ოჯახურ მდგომარეობას უკავშირდებოდა. შერჩევის სპეციალისტებს უნდა ესმოდეთ თუ როგორი კითხვების დასმა არ შეიძლება შერჩევის პროცესში და რომ გასაუბრების დროს ვაფასებთ კანდიდატის პროფესიონალიზმს და უნარებს და არა პირად ცხოვრებას. შედეგად გავდივართ დასკვნამდე, რომ აუცილებელია პირველ რიგში თავად ადამიანური რესურსების სპეციალისტებს ესმოდეთ სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციის ცნება, ცდილობდნენ დისკრიმინაციული

ქმედებების აღმოფხვრას და სამართლიანი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებას უწყობენ ხელს.

ვალდებულების მოხდის მიზნით დასაქმებულისთვის შრომის შინაგანაწესის გაცნობა საკმარისი არ არის. HR უნდა დარწმუნდეს, რომ თანამშრომელს ნათლად ესმის შინაგანაწესში, დისკრიმინაციის შესახებ დებულებები და ორგანიზაციული პოლიტიკა.

თანამედროვე მეთოდები, ცნობიერის ამაღლებით იწყება და თანასწორი შესაძლებლობის მიცემით გრძელდება. აღნიშნულს კი რამდენად გამოიყენებს თანამშრომელი მათი გადაწყვეტილებაა და იმოქმედებს მათ შემდგომ კარიერულ განვითარებაზე. თითქმის ორასივე რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ დისკრიმინაცია უარყოფითად მოქმედებს მათ მოტივაციაზე და შესრულებაზე. რაც შეეხება ქმედით ნაბიჯს აუცილებელია იმაში დარწმუნება, რომ პერსონალის აბსოლტურმა უმრავლესობამ იცოდეს სად მოიძიოს შესაბამისი ინფორმაცია დისკრიმინაციის აკრძალვისა და დაუშვებლობის შესახებ (პოლიტიკა). ასევე გააცნობიეროს აღნიშნულის დაუშვებლობა და საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი უკუკავშირი დაუბრუნდეს. მენეჯერს კი უნდა ქონდეს იმის უნარი რომ ამოიცნოს რეალური დისკრიმინაცია და შესაბამისი რეაგირება მოაყოლოს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- Robert L. Dipboye – The Dilemmas of Workplace Discrimination. Universitu of Central Florida
- Tullia Russo, Tindara Addabbo, Ylenia Curzi & Barbara Pistoresi – Human Resource Practices, Job Satisfaction and Perceiver Discrimination(s) at the Workplace. Canada, 2020
- Promoting Equality and Diversity: A Practitioner's Guide” - Diane Gilhoole;
- Journal of Organizational Behavior - Julie B. Olson-Buchanan and Wendy R. Boswell;

**შრომითი კმაყოფილების ორგანიზაციულ კულტურასთან კავშირის  
კვლევა**  
**Research on the Correlation Among Job Satisfaction and Organizational  
Culture**

**ანი ტეტუნაშვილი** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Ani Tetunashvili** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**რეზიუმე:** დასაქმებულების შრომითი კმაყოფილება დიდი ხანია ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების საზრუნავია. შრომით კმაყოფილებაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის არსს, აყალიბებს ფონს სამუშაო გარემოსთვის და ეფექტურად მოქმედებს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებაზე. სამაგისტრო ნაშრომში ამ ორი საკითხის ურთიერთმიმართებასთან დაკავშირებით განხილულია ცნობილი მკვლევრებისა და მეცნიერების სტატიები, ჩატარებული კვლევები, რომელთა შესწავლის შედეგად, დგინდება, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა წარმატებული ორგანიზაციის აუცილებელი კომპონენტია. აღნიშნული სტატის მიზნია შესწავლილიყო კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა კმაყოფილებას შორის, კერძო სექტორის მაგალითზე. მიზნიდან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი ამოცანები:

1. განისაზღვროს თუ რა გავლენას ახდენს შრომით კმაყოფილებაზე ორგანიზაციული კულტურა.
2. დადგინდეს რომელი ძირითადი ფაქტორები განაპირობებს თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებას ორგანიზაციაში.
3. დადგინდეს თანამშრომელთა ჩართულობის ხარისხი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში.

ნაშრომის ფარგლებში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდი, რომელიც გულისხმობს სიღრმისეული ინტერვიუების ჩატარებას კერძო სექტორში დასაქმებულ HR მენეჯერებთან, შესაბამისი საკითხების ანალიზისათვის. კვლევის საფუძველზე, დადგინდა, რომ კვლევაში მონაწილე კომპანიებში დასაქმებულების შრომითი კმაყოფილების დონე



დადებით კავშირშია აღნიშნულ ორგანიზაციული კულტურის მოდელებთან. აღსანიშნავია, რომ არსებულ ორგანიზაციებში გამოვლინდა შრომითი კმაყოფილების განმაპირობებელი ძირითადი ფაქტორები: კონკურენტული შრომის ანაზღაურება, განვითარების შესაძლებლობა, ჯანსაღი სამუშაო გარემო და ღია კომუნიკაცია ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის. ასევე, მიღებული მონაცემების მიხედვით, ორგანიზაციებში მაღალია თანამშრომლების ჩართულობის ხარისხი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში.

**საკვნძო სიტყვები:** ორგანიზაციის არსი, კულტურის მოდელები, შრომითი კმაყოფილება.

**Abstract:** Employee job satisfaction has long been a concern of human resource managers. Numerous factors contribute to job satisfaction, with organizational culture standing out as crucial, which defines the essence of the organization, forms the background for the work environment, and significantly impacts the success of any organization. The master's thesis explores the correlation between these two issues, articles by renowned researchers and scientists, and conducted studies, as a result of which it is affirmed that a strong organizational culture is a necessary component of a successful organization. The aim of this study was to examine the correlation between organizational culture and employee satisfaction, using the example of the private sector. Based on the goal, the following tasks were outlined:

1. To determine the impact of organizational culture on job satisfaction.
2. To identify the primary factors that determine employee job satisfaction within the organization.
3. To determine the degree of involvement of employees in shaping organizational culture.

The study uses research methods, involving in-depth interviews with HR managers in the private sector to analyze relevant issues. The research findings indicate a positive association between the organizational culture models discussed and the job satisfaction levels of employees in the participating companies. It's important to note that the primary factors identified as determining job satisfaction in existing organizations include competitive pay, opportunities for development, a healthy work environment, and open communication between managers and employees.

Moreover, according to the research findings, employees play a significant role in shaping the organizational culture within their organizations.

**Keywords:** The essence of the organization, culture models, job satisfaction.

**შესავალი:** პროფესიული კმაყოფილება და ორგანიზაციული კულტურა არის ორი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც ეფექტურად მოქმედებს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებასა და ეფექტურობაზე. ორივე ელემენტი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია, რადგან ორგანიზაციული კულტურა აყალიბებს ფონს სამუშაო გარემოსთვის, რაც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს თანამშრომლების კმაყოფილების დონეზე. ამ ორ კონსტრუქტს შორის ურთიერთობის გაგება გადამწყვეტია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ცდილობენ შექმნან პოზიტიური და პროდუქტიული სამუშაო ადგილი. სამუშაო კმაყოფილება განსაზღვრავს თანამშრომლის საერთო გრძნობებსა და დამოკიდებულებებს მათი სამუშაო როლისა და იმ ორგანიზაციის მიმართ, რომელშიც მუშაობენ. ის მოიცავს სხვადასხვა ასპექტს, მათ შორის ხელფასით კმაყოფილებას, სარგებელს, სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსს, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებს, ურთიერთობას კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან და პირად ღირებულებებთან და მიზნებთან შესაბამისობას. სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალი დონე ასოცირდება გაზრდილ პროდუქტიულობასთან, დაბალი ბრუნვის მაჩვენებლებთან და გაუმჯობესებულ ორგანიზაციულ შესრულებასთან.

მეორე მხრივ, ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს გაზიარებულ ღირებულებებს, რწმენას, ნორმებსა და პრაქტიკებს, რომლებიც ახასიათებს ორგანიზაციას. ის განსაზღვრავს თანამშრომლების კოლექტიურ ქცევას და აყალიბებს ორგანიზაციულ კლიმატს. ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა ფორმით, როგორცაა ლიდერობის სტილი, საკომუნიკაციო არხები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესები, ჯილდოს სისტემები და საერთო სამუშაო გარემო. ძლიერი და პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომლების ჩართულობას, აძლიერებს გუნდურ მუშაობას, ხელს უწყობს ინოვაციას და ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებას.

ურთიერთობა შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის რთული და მრავალმხრივია. ორგანიზაციული კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომლების მიერ სამუშაო გარემოს აღქმის ჩამოყალიბებაში და გავლენას ახდენს სამუშაოთი კმაყოფილების დონეზე. დამხმარე და ინკლუზიური კულტურა, რომელიც აფასებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას, აღიარებს მიღწევებს და ხელს უწყობს ღია კომუნიკაციას, სავარაუდოდ, ხელს შეუწყობს თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილების მაღალ დონესაც. პირიქით კი ტოქსიკურმა ან დისფუნქციურმა კულტურამ, რომელიც ხასიათდება მიკრომენეჯმენტით, გამჭვირვალობის ნაკლებობით, ფავორიტიზმით ან დისკრიმინაციით, შეიძლება მნიშვნელოვნად შეამციროს თანამშრომლების კმაყოფილება და მორალი.

შრომითი კმაყოფილების გამომწვევი რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი:

**სამუშაო გარემო პირობები** - სამუშაო ადგილის ფიზიკური და ემოციური კლიმატი გადამწყვეტ როლს ასრულებს სამუშაოს კმაყოფილებაში. როდესაც თანამშრომლები სამსახურში კომფორტულად და უსაფრთხოდ გრძნობენ თავს მათი სამუშაოს შესრულება უმჯობესდება. მათი ემოციური და ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა განაპირობებს მათ პროდუქტიულობას, კრეატიულობას, სამუშაო პროცესში მეტად ჩართულობას და რაც მთავარია მაღალ სამუშაო კმაყოფილებას.

**პროფესიული განვითარება** - მნიშვნელოვანია, კომპანიამ შესთავაზოს დასაქმებულებს განვითარების შესაძლებლობები, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომლების კარიერულ წინსვლას. ეს გამოიხატება მენტორული პროგრამების, პერსონალის გაცვლის პროგრამების, რეგულარული ტრენინგებისა და განვითარების შესაძლებლობებში. აქედან გამომდინარე, როდესაც თანამშრომლები სწავლობენ ახალ უნარებს და აუმჯობესებენ არსებულს, ისინი უფრო სწრაფები და კომპეტენტურები ხდებიან. შესაბამისად, მათ უჩნდებათ მოთხოვნილება დაწინაურების, რისი უზრუნველყოფაც ზრდის თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებას.

**სამართლიანი და კონკურენტუნარიანი ხელფასი** - მნიშვნელოვანია, თანამშრომლების ანაზღაურება სამართლიანად ასახავდეს მათი

შესრულებული სამუშაოს ღირებულებას, ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა გამოცდილება, კვალიფიკაცია, შესრულება და პასუხისმგებლობა. სამართლიანი და კონკურენტუნარიანი ხელფასი განაპირობებს თანამშრომლების მოტივაციას თავიანთ სამუშაოს უკეთ შესრულებაში.

**ლიდერობა და მენეჯმენტის სტილი** - მენეჯერების მართვის სტილი, თუ როგორ ხელმძღვანელობენ ისინი თავიანთ გუნდს, გადამწყვეტ როლს თამაშობს დასაქმებულების მორალში, წარმოებაში და ზოგადად სამუშაო კმაყოფილებაში. ამიტომ, აუცილებელია მენეჯერებმა გუნდის საჭიროებიდან გამომდინარე, სწორად შეარჩიონ მართვის სტილი.

**აღიარება და ჯილდოები** - გუნდში ან ორგანიზაციაში თანამშრომლობის აღიარება და დაჯილდოება აუცილებელია პოზიტიური და თანამშრომლობითი სამუშაო გარემოს გასაძლიერებლად. მენეჯერებისგან თანამშრომლების საჯაროდ შექება განაპირობებს მათ მოტივაციას, რომ უფრო ეფექტურად შეასრულონ სამუშაო.

**სამუშაო-ცხოვრების ბალანსი** - პროფესიული პასუხისმგებლობის პირად ცხოვრებასთან დაბალანსება უმთავრესია. თანამშრომლებისთვის სამუშაოს მოქნილი ვარიანტებით უზრუნველყოფა და პირადი ვალდებულებების გაგება მნიშვნელოვნად ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას. როდესაც თანამშრომლები გრძნობენ რომ მათ შეუძლიათ მართონ თავიანთი სამუშაო პირად დროზე კომპრომისის გარეშე, მათი საერთო კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება იზრდება.

**ავტონომიის განცდა** - როდესაც თანამშრომლებს აქვთ გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება, ისინი იღებენ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას თავიანთ სამუშაოზე. ავტონომია ზრდის სამუშაო კმაყოფილებას და მოტივაციას, რადგან თანამშრომლები აფასებენ ნდობას, რომელსაც ლიდერები ავლენენ მათი მიმართ.

**გონივრული დატვირთვა** - მიღწევადი მიზნებისა და მოლოდინების დასახვა ფუნდამენტურია სტრესისგან თავისუფალი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად. როდესაც თანამშრომლებს ეძლევათ დავალებები თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში, მათ შეუძლიათ ხარისხიანი სამუშაოს შესრულება გადატვირთულობის გარეშე. ეს არა მხოლოდ

აძლიერებს მათ ნდობას, არამედ უზრუნველყოფს მიღწევის გრძნობას, რაც იწვევს სამუშაოს კმაყოფილების გაზრდას. მეორე მხრივ, არარეალურმა მოლოდინებმა შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი, გადაწყვა და საერთო სამუშაო კმაყოფილების დაქვეითება. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა უზრუნველყონ, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ გონივრული დატვირთვა, რაც მათ საშუალებას მისცემს საუკეთესოდ შეასრულონ სამუშაო თავიანთი კეთილდღეობის შეწირვის გარეშე.

**კულტურული თანხვედრა** - დასაქმებულსა და კომპანიას შორის კულტურული თავსებადობა გადამწყვეტია ორივე მხარის წარმატებისა და კმაყოფილებისთვის. როდესაც თანამშრომლების ღირებულებები, რწმენა და მუშაობის სტილი თანხვედრაშია კომპანიის კულტურასთან, თანამშრომლები უფრო აქტიურად ერთვებიან თავიანთ საქმეში. კულტურა მნიშვნელოვნად აისახება სამუშაო კმაყოფილებაზე, რადგან ამ ორი უკანასკნელის თავსებადობა განაპირობებს, დასაქმებულის კუთვნილებისა და მიზანდასახულობის განცდას კომპანიაში.

**სამუშაო უსაფრთხოება** - მნიშვნელოვანია თანამშრომლების სამუშაოთი კმაყოფილებისთვის. როდესაც თანამშრომლები თავს უსაფრთხოდ გრძნობენ სამსახურში, ეს ამცირებს შფოთვის, აძლიერებს ლოიალობას და ნდობას ორგანიზაციის მიმართ.

**დასკვნები:** სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენდა შესწავლილიყო კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა კმაყოფილებას შორის კერძო სექტორის მაგალითზე. კვლევის შედეგების დამუშავების და ანალიზის საფუძველზე, დასკვნის სახით წარმოდგენილია ის ძირითადი მიგნებები, რომლებიც იკვეთება განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით.

აღწერილი შედეგებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ კომპანიებში არსებული ორგანიზაციული კულტურის კავშირის გავლენაზე თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში. კერძოდ, HR მენეჯერების გამოკითხვის შედეგებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციებში გვხვდება კლანური და ადჰოკრატული კულტურის მოდელები. ორგანიზაციების ძირითადი ნაწილი კლანური მოდელით

ხასიათდება, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომლობით სამუშაო გარემოზე, სადაც თითოეული ინდივიდი დაფასებულია და კომუნიკაცია მთავარი პრიორიტეტია. რაც შეეხება ადჰოკრატულ მოდელს, რომელიც კომპანიების რიგ შემთხვევაში დაფიქსირდა, აღნიშნული ორგანიზაციული კულტურის საფუძველია, თანამშრომლების ადაპტაციასა და ინოვაციებზე ზრუნვა. აღნიშნული ორგანიზაციული კულტურის მოდელების მახასიათებლებიდან გამომდინარე, დგინდება, რომ კვლევაში მონაწილე კომპანიებში დასაქმებულების შრომითი კმაყოფილების დონე დადებით კავშირშია აღნიშნულ ორგანიზაციული კულტურის მოდელებთან.

ასევე, შედეგების მიხედვით დადგინდა, ორგანიზაციებში, შრომითი კმაყოფილების განმაპირობებელი ძირითადი ფაქტორები: კონკურენტული შრომის ანაზღაურება, განვითარების შესაძლებლობა, ჯანსაღი სამუშაო გარემო და ღია კომუნიკაცია ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის.

არსებულ კომპანიებში დადგინდა თანამშრომელთა ჩართულობის ხარისხი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე, კომპანიებში გხვდება ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი მახასიათებლებით: კოლეგიალური, პოზიტიური, სამართლიანი, ლოიალური, თანამშრომლების ინტერესებზე მორგებული. HR მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციული კულტურა ადაპტირებულია დასაქმებულზე, რაც კადრების გადინების მიზეზებითაც მტკიცდება. ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლებიდან გამომდინარე, დგინდება, რომ თანამშრომელთა ჩართულობა მაღალია კომპანიებში არსებული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში.

თვისებრივი კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს რამდენიმე ძირითად მიგნებას ორგანიზაციულ კულტურისა და შრომითი კმაყოფილების ურთიერთმიმართებასთან დაკავშირებით კერძო კომპანიებში:

აღნიშნული კვლევის საფუძველზე, ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში გამოიკვეთა თანამშრომლების ასაკობრივი ჯგუფების

ჩართულობის განსხვავებული ხარისხი. აღწერილი შედეგებიდან გამომდინარე, ახალგაზრდები უფრო აქტიურად არიან ჩართულნი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში, ვიდრე შუა ხნის ადამიანები, ეს მიზეზი განპირობებულია მათში არსებული განწყობებით, რომ მათი აზრი უმნიშვნელოა ორგანიზაციისთვის, ასევე, ცვლილებების შიშით, რომ თავიანთი აზრის დაფიქსირებით დაკარგავენ სამსახურს. ასევე დაფიქსირდა, რომ ადმინისტრაციის თანამშრომლები უფრო აქტიურად არიან ჩართულნი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში, ვიდრე ქსელებში დასაქმებული თანამშრომლები.

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების არსებული გამოცდილებიდან გამომდინარე, განისაზღვრა ის ძირითადი ფაქტორები, რისი საშუალებითაც შესაძლებელია კომპანიაში მაღალი შრომითი კმაყოფილების მიღწევა. ესენია: სამუშაო გარემო პირობები, აღიარება დაფასებულობის შეგრძნება, სამართლიანი და კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება და ღია კომუნიკაცია.

კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთ მახასიათებლად პოზიტიურობა განისაზღვრა, HR მენეჯერები დასაქმებულებისთვის მისაღები სამუშაო გარემოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად განსაზღვრავენ მას. პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომელთა კმაყოფილებას განაპირობებს, მისთვის დამახასიათებელი ეთიკური ქცევებით, რაც დგინდება კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურის მოდელებით, რომლებიც ორიენტირებულია თანამშრომლების ქცევებზე, ინტერესებსა და ღირებულებებზე.

გამოკითხული HR მენეჯერებისგან ორგანიზაციული კულტურის ძირითად მახასიათებლად ღიაობა განისაზღვრა, ანუ ღია კომუნიკაცია, როგორც თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობას შორის, რაც გულისხმობს თანამშრომლების აქტიურ ჩართვას, კომპანიაში არსებულ გადაწყვეტილებების მიღებაში. აღსანიშნავია, რომ გადაწყვეტილების მიღების უფლება ნაწილდება ქვემდგომ მმართველობით სტრუქტურებამდე. ეს ყოველივე კი განაპირობებს ორგანიზაციულ კულტურასა და პროფესიულ

კმაყოფილებას შორის უფრო მყარ და პოზიტიურ კავშირს, რაც კვლევაში კადრების გადინების ფაქტორებითაც აიხსნება, რომ მენეჯმენტთან კომუნიკაციის სირთულის ან მისი არ არსებობის გამო, კომპანიებში არ აღინიშნება თანამშრომლების გადინება.

აღნიშნულ კომპანიებში გამოიკვეთა ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ფასეულობებს შორის თანხვედრა, რასაც კვლევაში HR მენეჯერები ადასტურებენ ორგანიზაციული კულტურის ადაპტირებულობითა და თანამშრომლების აქტიური ჩართვით მის ჩამოყალიბებაში, ეს ყოველივე კი დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომლის პროფესიულ კმაყოფილებაზე.

### გამოყენებული ლიტერატურა

- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., Bekele, F., „Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study“, 438 „BMC Health Services Research“, 2020.
- „Principles of Management“, „University of Minnesota Libraries Publishing edition“, 2015
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., „Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework San Francisco“, John Wiley & Sons, 2006. 37-45.
- Management Study Guide Content Team, „Edgar Schein Model of Organization Culture“, 2015
- Bowling, N., Cucina, J., „Robert Hoppock: Early job satisfaction and vocational guidance pioneer“, Society for Industrial and Organizational Psychology and Society for Human Resource Management, 2015
- Locke, Edwin A., „What is job satisfaction?“, Organizational Behavior and Human Performance
- Weiss, H., „Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences“, 2002
- Phadke, R., „Factors Affecting Job Satisfaction“, Blogs HRS Corner, 2023



- Wang, Y., „Factors Affecting Employees’ Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels“, 181 „EDP Sciences“, 2023
- Qasim, S., Cheema, F., Syed, N., „Exploring factors affecting employees’ job satisfaction at work“, 8. Journal of Management and Social Sciences, 2012
- Morgan A., „How to Measure and Improve Employee Satisfaction“, B2B Insights Hub, 2020
- Nevogt, D., „How to Measure and Improve Employee Satisfaction“, Hubstaff blog, 2020
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. K., Sands, S., „Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment“, 69, Journal of Business Research, 2016
- MacIntosh, E., Doherty, A. „The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave“, Elsevier, 2008
- Abraheem, M., „The Impact of Strategic Planning on Job Satisfaction: A Case Study at University Of Misan“, 1(1), Akkad Journal of Multidisciplinary Studies, 2021
- Deleon, H., „How to Increase Employee Job Satisfaction“, University of South Florida, usf corporate training and professional education blog, 2023
- Fermin, G., „Strategies For Managers To Increase Job Satisfaction“, 2023
- Marcene, B., „companies known for their stellar company culture“, America’s Small Business Network (asbn). 2023
- Cancialosi, Ch., „Preserving A Culture People Love As Your Company Grows: Lessons from Zappos“, Washington, Bainbridge Island, United States of America: Forbes. 2017

**დამსაქმებლის ბრენდინგი, როგორც თანამშრომელთა მოზიდვისა და  
შენარჩუნების სტრატეგიული ინსტრუმენტი**  
**Utilizing Employer Branding as a Strategic Approach to Attract and Retain  
Employees**

**თინათინი მითაიშვილი** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Tinatini Mitaishvili** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** თანამედროვე ბიზნეს გარემოში, ორგანიზაციები უამრავ გამოწვევას აწყდებიან, რაც საჭიროებს ინოვაციურ და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. ამ გამოწვევებს შორის, დასაქმებულის დეფიციტი იქცა კრიტიკულ საკითხად, რაც უმთავრეს პრიორიტეტად აქცევს თანამშრომლების მოზიდვას და შენარჩუნებას. ამის საპასუხოდ, დამსაქმებლის ბრენდინგი, რომელიც ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციული კულტურისა და რეპუტაციის მიხედვით, გაჩნდა, როგორც სტრატეგიული ინსტრუმენტი ორგანიზაციული მიზიდველობის გასაძლიერებლად და საუკეთესო ნიჭიერი თანამშრომლის შესანარჩუნებლად. კვლევის აქტუალობა განპირობებულია გამოცდილი დასაქმებულის მზარდი კონკურენციით და სამუშაო ძალის ცვლის დინამიკით. ვინაიდან გლობალიზაცია და ტექნოლოგიური წინსვლა განაგრძობს ინდუსტრიების შეცვლას, ბიზნესებმა უნდა მიიღონ ახალი სტრატეგიები კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. დამსაქმებლის ბრენდინგი არა მხოლოდ ეხმარება კვალიფიციური კანდიდატების მოზიდვას, არამედ ხელს უწყობს თანამშრომლების ლოიალობას და ჩართულობას, რაც აუცილებელია ორგანიზაციული წარმატებისთვის.

კვლევის მიზანი: შეაფასოს დამსაქმებლის ბრენდინგის, როგორც თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების სტრატეგიული ინსტრუმენტის ეფექტურობა. ძირითადი ამოცანები მოიცავს დამსაქმებლის ბრენდინგის ძირითადი კომპონენტების იდენტიფიცირებას, მათი გავლენის შემოწმებას თანამშრომლების

მოტივაციაზე და მისი როლის შეფასებას ნიჭიერი თანამშრომლების შენარჩუნებაში. მეთოდოლოგია მოიცავს როგორც რაოდენობრივ, ასევე ხარისხობრივ მიდგომებს, მათ შორის გამოკითხვებსა და ინტერვიუებს სხვადასხვა კომპანიის თანამშრომლებთან. რეგრესიის ანალიზი გამოყენებული იქნა ჰიპოთეზების შესამოწმებლად და იმის გასაგებად, თუ როგორ შეუძლია დამსაქმებლის სტრატეგიულმა ბრენდირებამ გააძლიეროს სამუშაო ძალის სტაბილურობა და ეფექტურობა.

**Abstract:** In today's competitive business landscape, organizations face numerous challenges that demand innovative and strategic solutions. A pressing issue is the workforce shortage, which has elevated the importance of attracting and retaining top talent. To address this, employer branding—shaped by organizational culture and reputation—has emerged as a pivotal strategy to boost organizational appeal and enhance employee retention. This research is particularly relevant given the increasing competition for skilled employees and the evolving dynamics of the labor market. As globalization and technological advancements transform industries, businesses must implement novel strategies to maintain a competitive advantage. Effective employer branding not only attracts qualified candidates but also fosters employee loyalty and engagement, both crucial for organizational success.

The study aims to assess the effectiveness of employer branding as a strategic tool for employee attraction and retention. Key objectives include identifying the core components of employer branding, analyzing their impact on employee motivation, and evaluating their role in retaining talented staff. The research employs both quantitative and qualitative methodologies, including surveys and interviews with employees from various companies. Regression analysis is utilized to test hypotheses and determine how strategic employer branding can contribute to workforce stability and performance.

**შესავალი და ძირითადი ტექსტი:** მიმდინარე ეკონომიკურ ვითარებაში, ძირითადი საშუალებები, როგორც კაპიტალი და უძრავი ქონება, აღარ წარმოადგენს სამუშაოს კონკურენტუნარიანობის ყველაზე აუცილებელ

რესურსს. პირიქით, ადამიანის ნიჭი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რესურსია, რომელიც ეხმარება ბიზნესებს ადაპტირდეს გლობალურ კონკურენტუნარიანობაში. ორგანიზაციები ერთმანეთს ეჯიბრებიან, რათა იპოვონ და შეინარჩუნონ ტალანტი, რათა გააგრძელონ ოპერაციები და განაგრძონ ზრდა. ფინანსები და დანადგარები მხოლოდ მცირედი ნაწილია იმ რესურსების, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას კომპანიის წარმატების გასაუმჯობესებლად. თუმცა, „ადამიანები“ ყველა ამ რესურსს შორის ყველაზე გადამწყვეტია.<sup>9</sup> პერსონალი განიხილება, როგორც მთავარი ფაქტორი, რომელიც დგას კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების უკან, დღევანდელ კორპორატიულ ლანდშაფტში.

დამსაქმებლის ბრენდინგი შეიქმნა, როგორც ტერმინი კომპენსაციის ახალი ვერსია, რომელიც აღწერს ხელშესახებ, ფულად და ფსიქოლოგიურ სარგებელს, რომელიც მიიღება დამსაქმებლის მიერ, რათა თანამშრომლის მიერ გაცემული შრომა შეესაბამებოდეს კომპანიის მიზნებს. დამსაქმებლის ეფექტური ბრენდინგი აძლევს ბიზნესს კონკურენტულ უპირატესობას, ეხმარება პერსონალის შენარჩუნებაში და თანამშრომლებს - კომპანიის ღირებულებების ინტერნალიზებაში. ის ასევე გახდა უფრო აქტუალური პოზიცია დასაქმებულთა ჩართულობის თვალსაზრისით.

მას შემდეგ, რაც ტერმინი „ომი ნიჭიერი თანამშრომლისთვის“ პირველად გამოიგონა მაკკინსიმ, გამორჩეულმა ადამიანური კაპიტალის საკონსულტაციო ფირმამ მსოფლიოში, 1997 წელს, დამსაქმებლის ბრენდინგის პროცესები გახდა გადამწყვეტი ორგანიზაციული სტრატეგიის ელემენტი, რადგან ორგანიზაციებმა გააცნობიერეს, რომ მათ უნდა აწარმოონ ეს „ომი“ მომავალ წლებში, თუ სურთ მიიზიდონ და შეინარჩუნონ თავიანთი მდგრადობისთვის საჭირო ტალანტი.

დამსაქმებლის ბრენდინგი გავლენას ახდენს თანამშრომლების ჩართულობაზე თანამშრომლებს შორის სიამაყისა და მიკუთვნებულობის

---

<sup>9</sup> Munir, N.S. Saragih, E.H., Rusli, M.S. “BCA’s employer branding—the challenge ahead”, Emerald Emerg. Mark. Case Stud. 2016, 6, pp 1–22.

გრძნობის გაღვივებით. ორგანიზაციები, რომლებიც ეფექტურად აზიარებენ თავიანთ ღირებულებებს და ქმნიან სამუშაო ადგილის პოზიტიურ კულტურას დამსაქმებლის ბრენდინგის ინიციატივების მეშვეობით, უფრო მეტად განიცდიან თანამშრომელთა ჩართულობის მაღალ დონეს. ჩართული თანამშრომლები გადაწყვეტი აქტივები არიან, რადგან ისინი ხელს უწყობენ უფრო მაღალ პროდუქტიულობას, დაბალი ბრუნვის მაჩვენებელს და გაძლიერებულ მომხმარებელთა კმაყოფილებას.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა ორი ჰიპოთეზა: 1: დამსაქმებლის ბრენდინგი მნიშვნელოვან გავლენას არ ახდენს სამუშაო ძალის ჩართულობაზე. 2: დამსაქმებლის ბრენდინგი მნიშვნელოვნად მოქმედებს სამუშაო ძალის ჩართულობაზე.

კვლევის ჩასატარებლად და შეგროვებული მონაცემების სინთეზის, ინტეგრაციისა და შეფასებისთვის გამოყენებული იქნა გამოკითხვის მეთოდი. კარგად სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით, რომელიც იყენებდა თემის სპეციფიკურ კითხვებს ხუთბალიანი ლიკერტის შკალაზე. 337 მენეჯრულ და არამენეჯრულ პოზიციებზე დასაქმებული სხვადასხვა კომპანიებიდან მოყვანილი იქნა კვლევის პოპულაცია. ჰიპოთეზა გაანალიზებულია რეგრესიული ანალიზის მეთოდების გამოყენებით, რადგან ის ყველაზე მეტად შეეფერება რიგითი შკალის (ანუ 5-ბალიანი ლიკერტის შკალა) მიღებულ მონაცემებს.

ქვემოთ მოცემული კითხვები/კვლევა ემსახურებოდა ჰიპოთეზა 2 ის შემოწმებას, რომ დამსაქმებლის ბრენდინგი მნიშვნელოვნად მოქმედებს სამუშაო ძალის ჩართულობაზე.

1. დასაქმებულთა კომპენსაცია ახდენს ზეგავლენას პერსონალის შენარჩუნებასა და ჩართულობის დონეზე სამუშაო გარემოში.

გამოკითხულთა 87% დაეთანხმა ამ მოსაზრებას, რაც გულისხმობ იმას, რომ ღირსეული ანაზღაურება ერთ-ერთ დიდი მოტივატორია თანამშრომლებისთვის და იწვევს მათ კმაყოფილების განცდას, შესაბამისდ, კომპანია, რომელიც ბაზარზე ამ კუთხით კარგი რეპუტაციით სარგებლობს, მარტივად შეძლებს პოტენციური

კანდიდატების მიზიდვასა და არსებული თანამშრომლების შენარჩუნებას.

2. მაღალკვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნება გრძელვადიან პერსპექტივაში ამცირებს დაქირავების პროცესზე დანახარჯებს.

82 % პროცენტი მიემხრო მოსაზრებას, რომ კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს თანამშრომლობის მაღალი მაჩვენებლები რათა შემცირდეს დასაქმების ხარჯები გრძელვადიან პერსპექტივაში. რაც უფრო დიდხანს რჩება თანამშრომელი კომპანიაში ანუ შესაბამისად არის თანამშრომელთა დაბალი გადინება, მით უფრო მეტი, როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური, რესურსი იზოგება რეკრუტინგზე. ახალი თანამშრომელს სჭირდება დრო ადაპტაციისთვის და კომპანიაში საკუთარი თავის ინტეგრაციისთვის. ისეთი თანამშრომელით დაკომპლექტებული გუნდი, რომელიც დიდი ხანია მუშაობს ორგანიზაციითვის, იცნობს და იზიარებს მის კულტურასა და ფასეულობებს, კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

3. პერსონალის დაჯილდოვება მენეჯმენტის მხრიდან, ზრდის თანამშრომელთა ლოიალურობას.

337 რესპონდენტიდან 125 (37%) სრულებით- ხოლო 127 (38%) ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ჯილდო მენეჯმენტის მხრიდან, კომპანიისადმი მათ ერთგულებას ამაღლებს.

აბრაჰამ მასლოუს „ადამიანური მოტივაციის თეორიაში“ „დაფასება“ პირამიდის მეოთხე საფეხურზე დგას და გასაკვირი არ არის, რომ თანამშრომლები განიცდიან კმაყოფილების განცდას, როცა ხედავენ, რომ მათი შრომა შემჩნეული და დაფასებულია. რაც თავის მხრივ განაპირობებს მათ დიდხანს დარჩენას კომპანიაში. აღიარების და ორმხრივი (დამსაქმებელი-დასაქმებული) მაღლიერების განცდა კიდევ უფრო მეტ სამუშაო მოტივაციას აძლევს თანამშრომელს.

4. თანამშრომელთა ერთგულება გავლენას ახდენს მუდმივ პრო-

სოციალურ ურთიერთობებზე ორგანიზაციის შიგნით გამოკითხულ დასაქმებულთა უმრავლესობა თანხმდება, რომ თანამშრომლების ერთგულება კომპანიისადმი გავლენას ახდენს პრო-

სოციალურ ურთიერთობებზე. თანამშრომლების ერთგულებისა და ლოიალობის დონე მათი ორგანიზაციის მიმართ გავლენას ახდენს კოლეგებს შორის მუდმივ პოზიტიურ და დამხმარე ურთიერთქმედებებზე. როდესაც თანამშრომლები ერთგულნი არიან თავიანთი ორგანიზაციის მიმართ, ისინი უფრო მეტად ჩაერთვებიან დამხმარე, თანამშრომლობით და მეგობრულ ქცევებში, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს დახმარებაზე ორიენტირებულ და თანამშრომლობით სამუშაო გარემოს. ეს მუდმივი ვალდებულება ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობების ხარისხის შენარჩუნებას და გაუმჯობესებას, რაც ხელს უწყობს სამუშაო ადგილის პოზიტიურ და პროდუქტიულ კულტურას.

5. პერსონალის მუდმივი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში ამაღლებს მორალურ გარემოს

73% დაეთანხმა მოსაზრებას, რომ პერსონალის მუდმივი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში ხელს უწყობს ერთიანობას სამუშაო ძალას შორის, და რომ ამით აუმჯობესებს მორალს და ინკლუზიურობას, რასაც თავისთავად მიყვავართ კვლავ კმაყოფილების გრძნობაზე და თვითშეფასების ამაღლებაზე. განცდა, რომ კომპანიისთვის ხარ ღირებული თანამშრომელი, ინტერესდება, გეკითება და ითვალისწინებს შენს აზრს, თავს მნიშვნელოვან პერსონად გაგრძნობინებს.

ამრიგად, კარგად დაგეგმილი, დამსაქმებლის ბრენდინგი არის ძირითადი ნაწილი გუნდის შექმნასა და ჩამოყალიბებაში.

არც თუ ისე შორეულ წარსულში, კომპანიებს შეეძლოთ პოტენციური კანდიდატებისთვის საკუთარი თავის ნებისმიერი იმიჯის რეკლამირება და წარმოდგენა, მაგრამ დღეს კანდიდატებს ურჩევნიათ კომპანიის შესახებ ინფორმაცია გაიგონ იქ მომუშავე ადამიანებთან ურთიერთობით და ასე გაეცნონ კომპანიას. სოციალურმა მედიებმა, რომლებსაც დღეს მილიონობით მომხმარებელი ყავს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში, შეცვალეს კომპანიების რეკრუტირების გზა, რადგან ახლა უკვე ამ პროცესში გაცილებით მეტი გამჭვირვალობაა. კომპანიებს აღარ შეუძლიათ მარკეტინგული ხრიკებისა და სიტყვების მიღმა დამალვა.

სწორად წარმართული დამსაქმებლის ბრენდინგი მნიშვნელოვნად ამცირებს კანდიდატის მოზიდვის ხარჯებსა და დროს. როდესაც თქვენს კომპანიას აქვს მყარი რეპუტაცია, თქვენთვის ადვილი იქნება ახალი ტალანტის მოზიდვა.

თქვენ არც კი დაგჭირდებათ დიდი დროის დახარჯვა პოპულარიზაციისთვის კანდიდატები ბუნებრივად მოვლენ თქვენთან. კანდიდატებს რომლებსაც სურთ თქვენთან მუშაობა „გამოწერილი“ ყავხართ სხვადასხვა სოციალურ ქსელებში და აქტიურად ადევნებენ თვალს თქვენს აქტივობებს. ვაკანსიის გამოცხადებიდან სულ მალევე მიიღებთ აპლიკანტების დიდ რაოდენობას და რაც ყველაზე მთავარია, სწორედ ისეთ კანდიდატებს, რომლებსაც სურთ თქვენთან ხანგრძლივი თანამშრომლობა და თვლიან, რომ თქვენს ორგანიზაციულ კულტურას შესანიშნავად ერგებიან. ქვემოთ მოცემულ კვლევაში მინდა ვაჩვენო პასუხი, კითხვაზე „რატომ“. ანუ რა კავშირია დამსაქმებლის ბრენდინგსა და რეკრუტინგს შორის. სხვადასხვა კომპანიის თანამშრომლებს ვთხოვე კითხვარის შევსება და შედეგები ასე გამოიყურება:

### **დამსაქმებლის ბრენდინგი და კანდიდატების მოზიდვა**

- დასაქმებულთა და სამუშაოს მაძიებელთა 86% იკვლევს კომპანიის შეფასებებს და რეიტინგს, რათა გადაწყვიტონ, სად შეიტანონ განცხადება.
- აქტიური სამუშაოს მაძიებელთა 75%მა უფრო სავარაუდოა, რომ მიმართოს ისეთ კომპანიას, სადაც დამსაქმებელი აქტიურად მართავს თავის დამსაქმებლის ბრენდს.
- 77% არ შეუერთდება ცუდი რეპუტაციის მქონე კომპანიას.
- ხოლო მათგან 58% მაღალი ანაზღაურების შემთხვევაშიც კი არ იმუშავებდა ცუდი რეპუტაციის მქონე კომპანიაში.

### **დამსაქმებლის ბრენდინგი და თანამშრომლის აყვანა**

- ადამიანების 92% განიხილავს სამუშაოს შეცვლას, თუ შესთავაზებენ ადგილს, შესანიშნავი კორპორატიული რეპუტაციის მქონე კომპანიაში.



- გამოკითხულთა 54% კი თვლის რომ, ამჟამად კომპანიით რომლისთვისაც მუშაობ, აუცილებელია.

ცხრილი 7: მოდელური ჯამი<sup>b</sup>

|   | R                 | R კვადრატი | მორგებული<br>ოთხკუთხედი | RStd. შეცდომის<br>შესაძლებლობა | დურბინ-უოტსონი |
|---|-------------------|------------|-------------------------|--------------------------------|----------------|
| 1 | .879 <sup>a</sup> | .772       | .767                    | .22472                         | .628           |

a. წინასწარგამსაზღვრელები: (მუდმივა), დასაქმებულთა ბრენდინგი

b. | დამოკიდებული ცვლადი: დასაქმებულთა ჩართულობა

ჰიპოთეზა 1 ის „დამსაქმებლის ბრენდინგი მნიშვნელოვან გავლენას არ ახდენს სამუშაო ძალის ჩართულობაზე“ პირსონის კორელაციის კოეფიციენტის მიხედვით შევამოწმეთ.

კორელაციის კოეფიციენტი 0.879 დამსაქმებლის ბრენდსა და თანამშრომლის ჩართულობას შორის მიუთითებს ამ ორს შორის ურთიერთობაზე. ითვლება, რომ კავშირი ძლიერია თუ  $|r| > 0.7$ ;

R-კვადრატი, ახსნის საზომი, აჩვენებს, რომ თანამშრომლების ჩართულობის ვარიაციის 77.2% მიუთითებს, რომ დამსაქმებლის ბრენდინგს, თანამშრომლების ჩართულობასა და ფინანსური ინსტიტუტების მდგრადობას შორის კავშირი მყარია.

ამრიგად, უარყოფილი იქნა ჰიპოთეზა, რომ დამსაქმებლის ბრენდინგს არ აქვს მნიშვნელობა თანამშრომელთა ჩართულობაზე. ამიტომ, ალტერნატიული ჰიპოთეზა უნდა იქნას მიღებული და ნულოვანი ჰიპოთეზა იგნორირებული უნდა იყოს. შესაბამისად დადგინდა, რომ დამსაქმებლის ბრენდინგი ხელს უწყობს სამუშაო ძალის ჩართულობის გაზრდას.

**დასკვნა:** კვლევის ფარგლებში შესწავლილია დამსაქმებლის ბრენდინგის სტრატეგიული როლი თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებაში. კვლევა ხაზს უსვამს დამსაქმებლის ბრენდინგის მზარდ მნიშვნელობას

თანამედროვე ბიზნეს გამოწვევების ფონზე, როგორცაა დასაქმებულის დეფიციტი, დიגיტალიზაცია, გლობალიზაცია და თანამშრომლების მოლოდინების განვითარება.

ლიტერატურის მიმოხილვით დავადგინეთ, რომ დამსაქმებლის ბრენდინგი, რომელიც დაფუძნებულია მარკეტინგის პრინციპებსა და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, მნიშვნელოვნად მოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციაზე, ჩართულობასა და შენარჩუნებაზე. თეორიულმა შეხედულებებმა და ემპირიულმა კვლევებმა ხაზგასმით აღნიშნეს ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდის უპირატესობები, მათ შორის თანამშრომლების ლოიალობის გაძლიერება, სამუშაო კმაყოფილება და შემცირებული ბრუნვის მაჩვენებლები.

რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მეთოდებით, მათ შორის გამოკითხვებითა და ინტერვიუებით, კვლევამ წარმოადგინა ემპირიული მტკიცებულება, რომელიც მხარს უჭერს დადებითი კორელაციას დამსაქმებლის ეფექტურ ბრენდირებასა და თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებას შორის. რეგრესიის ანალიზმა აჩვენა დამსაქმებლის ბრენდინგის ძლიერი დადებითი ეფექტი HR შედეგებზე, რაც ადასტურებს მის სტრატეგიულ ღირებულებას. კერძოდ:

- **საუკეთესო ნიჭის მოზიდვა:** ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდი ხელს უწყობს მაღალი პროფესიონალიზმის და ნიჭის მქონე კანდიდატების მოზიდვას, ამცირებს დაქირავების ხარჯებს და აყვანის დროს. კანდიდატები უფრო მეტად მიმართავენ კომპანიებს დადებითი რეპუტაციით და ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდით.
- **თანამშრომელთა ჩართულობა:** ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდი ქმნის თანამშრომლებს შორის სიამაყისა და კუთვნილების გრძნობას. როდესაც თანამშრომლებს სჯერათ კომპანიის მისიისა და ღირებულებების, ისინი უფრო მეტად არიან ჩართულნი და ერთგულნი არიან თავიანთი საქმის მიმართ.
- **გაზრდილი მოტივაცია:** თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან იმით, რომ მუშაობენ რეპუტაციის მქონე და კარგად ცნობილ დამსაქმებელთან. იმის ცოდნა, რომ ისინი არიან პოზიტიური იმიჯის

და ძლიერი ღირებულებების მქონე კომპანიის ნაწილი, შეუძლია გაზარდოს მორალი და გაზარდოს მათი ეფექტიანობა.

- **თანამშრომელთა გაუმჯობესებული კეთილდღეობა:** დამსაქმებლის ბრენდინგი ხშირად ხაზს უსვამს კომპანიის ერთგულებას თანამშრომლების კეთილდღეობის მიმართ, მათ შორის სარგებელს, სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსს და დამხმარე სამუშაო გარემოს. კეთილდღეობაზე ამ ფოკუსირებამ შეიძლება გამოიწვიოს უფრო ბედნიერი და პროდუქტიული თანამშრომლების არსებობა კომპანიაში.
- **თანამშრომლების შეკავება:** კარგად განვითარებულმა დამსაქმებლის ბრენდმა შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების უფრო მაღალი კმაყოფილება და ლოიალობა. როდესაც თანამშრომლები ამყობენ, რომ მუშაობენ ძლიერი ბრენდის მქონე კომპანიაში, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ დატოვონ, რაც ამცირებს დენადობის მაჩვენებელს.
- **გამარტივებული ადაპტაციის პროცესი:** ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდი იზიდავს კანდიდატებს, რომლებიც შეესაბამებიან კომპანიის კულტურასა და ღირებულებებს. ეს გარემოება იწვევს უფრო გამარტივებული დაქირავებისა და ადაპტაციის პროცესს.
- **თანამშრომლების მხრიდან ადვოკატირება:** თანამშრომლები, რომლებიც ჩართულნი არიან და მოტივირებულნი არიან ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდით, უფრო მეტად გახდებიან კომპანიის ადვოკატები და „ელჩები“. მათ შეუძლიათ პოტენციურ კანდიდატებსა და მომხმარებლებზე გავლენა მოახდინონ პირისპირ და სოციალური მედიის საშუალებით, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს კომპანიის რეპუტაციას.
- **კომპანიის კულტურა:** დამსაქმებლის ბრენდინგი აძლიერებს კომპანიის ღირებულებებსა და კულტურას. ასეთ კომპანიებში არის უფრო შეკრული და მოტივირებული მუშახელი, რადგან თანამშრომლებს ესმით და ეხმიანებიან კომპანიის მისიის და მიზნების შესრულებაში.
- **მომხმარებელთა აღქმა:** დამსაქმებლის ძლიერ ბრენდს შეუძლია დადებითად იმოქმედოს მომხმარებელთა აღქმაზე. კომპანიები,

რომლებიც ცნობილია თავიანთი თანამშრომლებისადმი კარგად მოპყრობით, ხშირად განიხილება, როგორც უფრო სანდო და ეთიკური, რამაც შეიძლება გააძლიეროს მომხმარებელთა ლოიალობა.

- **გრძელვადიანი მდგრადობა:** დამსაქმებლის ბრენდინგში ინვესტიცია არის მდგრადი სტრატეგია, რომელიც დროთა განმავლობაში ანაზღაურდება. ეს ხელს უწყობს მუდმივი ზრდისა და ადაპტაციის ძლიერ საფუძველს მუდმივად ცვალებად სამუშაო ბაზარზე.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- Gilani, H., Jamshed, S. “An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation”.
- Kehinde, J. “Talent management: effect on organizational performance”. Journal of Management Research, 2012.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. “Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage”. Wiley: 2009, Hoboken, NJ, USA.
- Munir, N.S. Saragih, E.H., Rusli, M.S. “BCA’s employer branding—the challenge ahead”, Emerald Emerg. Mark. Case Stud. 2016

## კორელაცია მარტობასა და ორგანიზაციულ ცვლადებს შორის Correlations between loneliness and organizational variables

ანუკი მელელაშვილი - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Anuki Melelashvili** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**რეზიუმე:** მარტობა როგორც მოცემულობის მიმართ ადამიანებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ, შეიძლება ვიღაცისთვის სიამოვნებასა და კომფორტთან ასოცირდებოდეს, ხოლო ზოგიერთისთვის იყოს დამთრგუნველი და სტრესული. სამსახურებრივ გარემოში მარტობის განცდა შესაძლოა უფრო ზიანის მომტანი აღმოჩნდეს ადამიანისთვის, რადგან დასაქმებული დღის განმავლობაში დროის დიდ ნაწილს ატარებს სამუშაო გარემოში. ასევე, მარტობის განცდასთან დაკავშირებული უსიამოვნო შეგრძნებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შესრულების ხარისხზე. შესაბამისად, შეიძლება ეს დამატებითი სტრესორი იყოს დასაქმებულისთვის.

თანამედროვე ცხოვრების რიტმი, მძიმე სამუშაო პირობები, დიდი მოცულობის დავალებები, შეზღუდული ვადები და ა.შ. მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე აყენებს ნებისმიერ დასაქმებულს და ხშირ შემთხვევაში მარტობის განცდის წყარო ხდება. შესაბამისად, ნაშრომის მიზნად განისაზღვრა დადგენილიყო კორელაცია მარტობასა და ორგანიზაციულ ცვლადებს შორის კერძო სექტორში. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის მეთოდად შერჩეულ იქნა კვლევის თვისებრივი მეთოდი - სიღრმისეული ინტერვიუ და დოკუმენტის ანალიზი, რომელთა საშუალებითაც კვლევის ძირითადი მიზნების მისაღწევად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღებაა შესაძლებელი. დოკუმენტის ანალიზის და კვლევის შედეგების დამუშავების შედეგად გამოიკვეთა ის ძირითადი ორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მარტობის განცდის ხარისხზე.

**საკვანძო სიტყვები:** მარტობა, სამუშაო გარემო, ორგანიზაციული ცვლადები

**Abstract:** People have different attitudes towards loneliness. It can be associated with pleasure, enjoyable and comfort for some, while others find it overwhelming, depressing and stressful. Feeling lonely at work can be more harmful because employees spend much of their day there. Unpleasant feelings of loneliness can significantly affect how well they perform. Therefore, it can be an additional stressor for the employee. The pace of modern life, demanding working conditions, high workload, and tight deadlines pose significant challenges to any employee and often contribute to feelings of loneliness. Therefore, the objective of the paper was to identify the correlation between loneliness and organizational variables within the private sector.

Given the research purpose, the qualitative method was selected, involving in-depth interviews and document analysis. This approach allows for the collection of vital information to achieve the main research goals. As a result of the analysis of the document and the processing of the research results, the main organizational factors that influence the level of feeling of loneliness of the employees were identified.

**Key Words:** Loneliness, Work Environment, Organizational Variables

**შესავალი:** მარტობა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური საკითხია, რომელსაც შეუძლია ღრმა გავლენა მოახდინოს ინდივიდის ფსიქიკურ და ფიზიკურ კეთილდღეობაზე. ეს უფრო მეტია, ვიდრე ფიზიკურად მარტო ყოფნა; ეს არის იზოლაციის სუბიექტური განცდა ან სხვებთან კავშირის ნაკლებობა. ეს გრძნობა შეიძლება წარმოიშვას იმის მიუხედავად, თუ რამდენი ადამიანია გარშემო. მას ხშირად აღწერენ, როგორც შეუსაბამობას სასურველ და რეალურ სოციალურ ურთიერთობებს შორის.

ფსიქოლოგიურ მარტობას შეიძლება ჰქონდეს მძიმე შედეგები ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის, რაც გავლენას ახდენს როგორც

მათ კეთილდღეობაზე, ასევე თანამშრომლების მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზეც. პოტენციური შედეგებიდან შესაძლებელია გამოიყოს რამდენიმე: თანამშრომლები, რომლებიც თავს მარტოდ გრძნობენ სამსახურში, შეიძლება განიცადონ შრომით კმაყოფილების დაბალი დონე. თანამშრომლებთან მნიშვნელოვანი სოციალური კავშირების გარეშე ნაკლებად ჩაერთონ სამსახურეობრივ საქმეებში; მარტოობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს შორის სტრესის დონის ამაღლებას. იზოლირებულად, მხარდაჭერის დეფიციტის გრძნობამ შეიძლება სამსახურთან დაკავშირებული გამოწვევები დაუძლევლად გახადოს და გაზარდოს შფოთვის გრძნობა, რაც თავისთავად განაპირობებს შემცირებულ პროდუქტიულობას. სამუშაო ადგილზე მარტოობამ შეიძლება გააძლიეროს ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემები, როგორცაა დეპრესია და შფოთვა; თანამშრომლებმა, რომლებიც თავს სოციალურად იზოლირებულად გრძნობენ, შეიძლება განიცადონ მწუხარების, უიმედობის ან უსარგებლობის გრძნობა, რაც გავლენას მოახდენს მათ საერთო კეთილდღეობაზე; თანამშრომლებს შორის მარტოობის გრძნობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ნეგატიურ ორგანიზაციულ კულტურას, რომელსაც ახასიათებს უნდობლობა, აპათია და არაგუნდურობა.

**ძირითადი ტექსტი:** ადამიანებს ცხოვრებაში ერთხელ მაინც გასჩენიათ განცდა იმის შესახებ, რომ ისინი მარტო არიან. სოციალურ ფსიქოლოგიაში მიიჩნევა, რომ მარტოობა არის ადამიანის დისკომფორტის შედეგად გამოწვეული გრძნობა, რომელსაც მაშინ განიცდიან როდესაც მათი ურთიერთობები მოკლებულია მნიშვნელოვან თვისებებს.

მარტოობასთან დაკავშირებით განიხილება რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი:

➤ **ორგანიზაციული კულტურა:**

**დამხმარე კულტურა:** მხარდაჭერი და ინკლუზიური კულტურის მქონე ორგანიზაციებში თანამშრომლები ნაკლებად გრძნობენ თავს

მარტოსულად. კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლობას და ღია კომუნიკაციას, ხელს უწყობს სოციალურ კავშირებს.

**კონკურენტული კულტურა:** უაღრესად კონკურენტუნარიანმა ან ინდივიდუალისტურმა კულტურამ შეიძლება გაზარდოს მარტოობის გრძნობა, რადგან თანამშრომლებმა შეიძლება მეტი ყურადღება გაამახვილონ პირად მიღწევებზე, ვიდრე ურთიერთობების დამყარებაზე.

➤ **ლიდერობის სტილი:**

**ტრანსფორმაციული ლიდერობა:** ლიდერებს, რომლებიც თანამშრომლობენ თავიანთ თანამშრომლებთან, უზრუნველყოფენ მენტორობას და ხელს უწყობენ გუნდურ გაერთიანებას, შეუძლიათ შეამცირონ მარტოობა. ტრანსფორმაციული ლიდერები, როგორც წესი, უფრო მეტად არიან ჩართულნი თავიანთი თანამშრომლების პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაში.

**ტრანზაქციული ლიდერობა:** ლიდერები, რომლებიც ძირითადად ყურადღებას ამახვილებენ დავალების შესრულების ხარისხზე, პირადი კავშირების ხელშეწყობის გარეშე, შეიძლება უნებლიეთ ხელი შეუწყონ თანამშრომლების მარტოობას.

➤ **გუნდის დინამიკა:**

**გუნდის ზომა:** მცირე გუნდები ხშირად იძლევა უფრო მჭიდრო ურთიერთობებს და უკეთეს კომუნიკაციას, რაც ხელს შეუწყობს მარტოობის შემცირებას. ამის საპირისპიროდ, უფრო დიდმა გუნდებმა შეიძლება შექმნან ანონიმურობისა და იზოლაციის განცდა.

**გუნდის სტრუქტურა:** გუნდებს, რომლებსაც აქვთ ძლიერი ინტერპერსონალური ურთიერთობები და რეგულარული გუნდური აქტივობები, შეუძლიათ შეამსუბუქონ მარტოობის გრძნობა. ცუდი კომუნიკაციისა და დაბალი ურთიერთქმედების მქონე გუნდებმა შეიძლება გააძლიეროს მარტოობა.

➤ **სამუშაოს დიზაინი:**



**ავტონომია თანამშრომლობის წინააღმდეგ:** სამუშაოები, რომლებიც საჭიროებენ მნიშვნელოვან ავტონომიას, შეიძლება გამოიწვიონ იზოლაცია, თუ თანამშრომლებს აქვთ კოლეგებთან ურთიერთობის ნაკლები შესაძლებლობა. პირიქით, სამუშაოები, რომლებიც მოიცავს თანამშრომლობის მუშაობას, უფრო მეტ სოციალურ ინტერაქციას გვთავაზობს და ამცირებს მარტოობას.

**დატვირთვა:** მაღალმა დატვირთვამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრესი და იზოლაცია, თუ თანამშრომლები გადატვირთული არიან და ნაკლები დრო აქვთ სოციალური ურთიერთობისთვის.

➤ **სამუშაო ადგილის მოქნილობა:**

**დისტანციური მუშაობა:** მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური სამუშაო გთავაზობთ მოქნილობას, მას ასევე შეუძლია გამოიწვიოს იზოლაციის განცდა, თუ თანამშრომლებს არ აქვთ პირისპირ ურთიერთობის შესაძლებლობები. ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ ვირტუალურ სოციალურ ღონისძიებებს და რეგულარულ შემოწმებას, შეუძლიათ ამის შერბილება.

**მოქნილი საათები:** მოქნილმა სამუშაო საათებმა შეიძლება ხელი შეუწყოს მარტოობას, თუ თანამშრომლები მუშაობენ სხვადასხვა დროს და გამოტოვებენ სოციალური ინტერაქციის შესაძლებლობებს.

➤ **თანამშრომელთა აღიარება და ჩართვა:**

**აღიარების პროგრამები:** რეგულარულმა აღიარებამ და დაფასებამ შეიძლება გააძლიეროს თანამშრომლების კუთვნილების გრძნობა და შეამციროს მარტოობა. დაფასების და აღიარების გრძნობა ხელს უწყობს სოციალურ კავშირს.

**ინკლუზიური ძალისხმევა:** ორგანიზაციები, რომლებიც აქტიურად უწყობენ ხელს მრავალფეროვნებას და ინკლუზიას, ქმნიან გარემოს, სადაც თანამშრომლები უფრო მეტად გრძნობენ თავს სამუშაოს ნაწილად და ნაკლებად იზოლირებულად.

➤ **საკომუნიკაციო არხები:**

**ეფექტური კომუნიკაცია:** ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაცია ხელს უწყობს ნდობისა და ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, ამცირებს მარტოობის გრძნობას. არაადეკვატურმა კომუნიკაციამ შეიძლება თანამშრომლებს თავი გათიშული და იზოლირებულად აგრძნობინოს.

სამუშაო ადგილზე მარტოობის აღმოფხვრა გულისხმობს მხარდამჭერი გარემოს შექმნას, ძლიერი ინტერპერსონალური ურთიერთობების განვითარებას და იმის უზრუნველყოფას, რომ თანამშრომლები გრძნობენ თავს დაფასებულად და ჩართულად.

**დასკვნები:** სამაგისტრო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენდა განსაზღვრულიყო კორელაცია მარტოობასა და ორგანიზაციულ ცვლადებს შორის კერძო სექტორში. დოკუმენტის ანალიზის და კვლევის შედეგების დამუშავების შედეგად გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს დასაქმებულის სუბიექტური მარტოობის გრძნობაზე სამუშაო გარემოში. მარტოობაზე მაღალი ხარისხის გავლენის მქონე ორგანიზაციულ ფაქტორებში გამოიყო შემდეგი:

- დისტანციური სამუშაო
- სამუშაო კულტურა
- სოციალური ურთიერთობების ნაკლებობა
- დატვირთული სამუშაო გრაფიკი
- მხარდაჭერის ნაკლებობა
- ღირებულებების შეუსაბამობა
- სამუშაო სივრცე
- ბარიერები კომუნიკაციაში
- სტიგმატიზაცია ან დისკრიმინაცია
- აღიარების ნაკლებობა

აღნიშნულ კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების პასუხების და დოკუმენტის ანალიზის მონაცემების დამუშავების საფუძველზე დადგინდა:

- რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ მათი ორგანიზაცია მუდმივად ცდილობს თანამშრომელთა განვითარებას და კეთილდღეობას. ისინი მუდმივად მართავენ ტრენინგებს სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით და ცდილობენ თანამშრომელთა ინტერესების გაზიარებას ტრენინგებთან დაკავშირებით.
- კერძო სექტორში მომუშავე პირებმა აღნიშნეს, რომ მათ თანამშრომლებთან აქვთ ძალიან კარგი დამოკიდებულება, რაშიც დიდ როლს მათი ორგანიზაცია თამაშობს. ისინი მუდმივად ცდილობენ, რომ თანამშრომლები ერთმანეთს არაფორმალურ გარემოში შეახვედრონ. აწყობენ სხვადასხვა სახის თიმბილდინგს ან სულაც კომპანიაშივე ქმნიან ისეთ გარემოს, რომ თანამშრომლები განიტვიტონ და განიმუხტონ.
- რესპონდენტებმა აღნიშნეს ისიც, რომ მათ კომპანიაში ნამდვილად არის გუნდური გარემო და აქაც მადლიერებას გამოხატავენ ორგანიზაციის მიმართ, რადგან ორგანიზაცია ეხმარება მათ ამ გუნდური გარემოს როგორც ჩამოყალიბებაში, შემდგომ უშუალოდ შენარჩუნებაშიც.
- კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათ მარტოობის განცდა არასდროს ჰქონიათ სამუშაო გარემოში და თუ მსგავსი ფაქტი დაფიქსირებულა ის მალევე აღმოფხვრილა ორგანიზაციის მხრიდან. ისინი მიიჩნევენ, რომ თავს გუნდის ნაწილად უფრო ხშირად გრძნობენ ვიდრე მარტო.
- რესპონდენტთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ მათ სამუშაო გარემოში ჰყავთ ისეთი თანამშრომელი ვისი იმედიც მუდმივად აქვთ და ვისთვისაც დახმარებისთვის არაერთხელ მიუმართიათ.
- კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ რესპონდენტებისთვის მნიშვნელოვანია სამოტივაციო სქემა და ზოგადად მოტივაცია, რომ მათ სამუშაო კარგად შეასრულონ და სამუშაო გარემოში მისვლის სურვილი ჰქონდეთ.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

- ქოჩლაძე მ. „მარტოობა როგორც ფსიქოლოგიური პრობლემა და მისი გამოძწვევი მიზეზები“ თბილისი 2019
- Department of Culture, Media & Sport Employers and loneliness . [cited 2023 June 28]. <https://t.ly/FI5K5> [უკანასკნელად გადამოწმდა 1.03.24]
- Navigating the Abyss: Unraveling the Complexities of Loneliness <https://shorturl.at/2SrtG> [უკანასკნელად გადამოწმდა 3.03.24]
- <https://shorturl.at/AMWyg> [უკანასკნელად გადამოწმდა 19.03.24]
- Nicoli T. “The loneliness epidemic: Nearly 1 in 4 adults feel lonely, new survey finds” CNN October 24, 2023 <https://shorturl.at/ClyGk>
- ამარიანი ლ. „მარტოობა მტერი არ არის: რა არის აუტოფობია და როგორ ვებრძოლოთ მას“ თბილისი 2020
- ვოსტოჩნაია ო. „როგორ გავუმკლავდეთ მოწყენილობას და მარტოობას. მარტოობა ცუდია - ეს სტერეოტიპია თუ მართალია?“ თბილისი 2022 <https://t.ly/jHn25> [უკანასკნელად გადამოწმდა 29.03.24]
- Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis <https://t.ly/BQ17I> [უკანასკნელად გადამოწმდა 31.03.24]
- Hecht R. “How Employee Loneliness Impacts the Workplace” curialine HEALTHCARE 2023
- The Psychology of Workplace Loneliness: Causes and Consequences <https://t.ly/THNIU> [უკანასკნელად გადამოწმდა 3.04.24]
- All Party Parliamentary Group on Loneliness and Connected Communities. Loneliness at Work <https://t.ly/oRqgW>
- Barsade S. „How Loneliness Affects Job Performance“ The University of Pennsylvania 2024
- Wingard J. “Loneliness Is Crippling Workplace Productivity: Here’s The Leadership Prescription” Feb 14, 2020
- Louise Wright S. “Loneliness in the Workplace” at the University of Canterbury
- Wright S, Silard A. Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace.

**შრომითი ადაპტაციის მართვის პრობლემები და მისი შედეგები  
ორგანიზაციაში**  
**Problems of labor adaptation management and its consequences in the  
organization**

**ხატია კულუა** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Khatia Kulua** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** ნებისმიერ ორგანიზაციაში, განურჩევლად მისი ზომისა, სამუშაო პოზიციის შევსებამდე დიდ ძალისხმევასა და დროს მოითხოვს თანამშრომლების შერჩევის, დაქირავებისა და საბოლოო აყვანის პროცედურები. კომპანიები კადრების მოზიდვისა და პერსონალთან მუშაობის პროცესში ხშირად აწყდებიან შრომითი ადაპტაციის მართვის პრობლემას. სწორედ, ახალი თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესი დგას ადამიანური რესურსების შერჩევასა და პერსონალის განვითარებას შორის. ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობა ახდენს გავლენას თანამშრომელთა ურთიერთობების ბუნებაზე ყველა დონეზე, იქნება ეს სამუშაო პროცესში ჩართულობა თუ თანამშრომლებთან ურთიერთობა.

ნაშრომის კვლევით მიზანს წარმოადგენს, შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესში არსებული ხარვეზებისა და სირთულეების იდენტიფიცირება და ორგანიზაციაზე მათი გავლენის შეფასება. კერძოდ, შრომითი ადაპტაციის პროცესში რამდენად არიან ჩართული პასუხისმგებელი მხარეები, რამდენად ხორციელდება ადაპტაციის პროცესის ხელშემწყობი აქტივობები, რამდენად ახდენს შრომითი ადაპტაციის მართვის ხარისხი გავლენას თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე და გადინებაზე. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე ჩატარდა რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევა. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 128 დასაქმებული რესპონდენტი. ხოლო, თვისებრივ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სამმა HR სპეციალისტმა.

კვლევის შედეგად დადგინდა, კომპანიებში შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესის ეფექტურობა და მისი გავლენა თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე და გადინებაზე. ასევე, გამოიკვეთა ის ძირითადი

პრობლემები და სირთულეები რასაც თანამშრომლები აწყდებიან შრომითი ადაპტაციის პროცესში.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომითი ადაპტაცია, კმაყოფილება, პერსონალის გადინება.

**Abstract:** It takes a lot of energy and time for any organization, despite its size to select and hire workforce. Adaptation process of new employees stands between selecting and developing of human resources. In the process of recruiting and working with personnel, companies often face the problem of managing labor adaptation. Effectiveness of this process plays the key role in the relationship among co-workers on every level. It includes involvement in the working process and creating a business atmosphere.

The research goal of the paper is to identify minuses and challenges of labour adaptation management and to assess its influence on the organization. Specifically, how involved are responsible sides in the process of labour adaptation, if there are several contributory measures undertaken, how much influence has the managing labour adaptation process on the satisfaction and outflow of the employees. Thus, we conducted the research with applying the method of qualitative and quantitative study and interviewed 128 respondents. Three HR specialists were involved in the qualitative study. The research revealed effectiveness of labour adaptation management in private sector and its influence on the satisfaction and the outflow of employees. The study also identified main problems and challenges faced by employees in the process of adaptation.

**Key words:** labour adaptation, satisfaction, outflow of the employees.

**შესავალი:** ახალ ორგანიზაციაში გაწევრიანება ნებისმიერი ადამიანისთვის ფსიქოლოგიურად რთული პროცესია. ადამიანების უმეტესობას მუშაობის პირველ დღეებში ყველაზე მეტად ეშინიათ, რომ ვერ გაუმკლავდნენ ახალ პოზიციას, ვერ იპოვონ საერთო ენა მენეჯერებთან და კოლეგებთან, შედეგად დაკარგონ სამსახური ან დაწინაურების პერსპექტივები. თუკი, ახალი თანამშრომელი ვერ გრძნობს ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერას, მას ეჭვი შეეპარება ახალი სამუშაოს სწორ არჩევანში. შედეგად, სამუშაო პროცესში

წარმოიქმნება შეცდომები, რომელთა მიზეზებიც მომდინარეობს პიროვნების ფსიქოლოგიურად არასასიამოვნო, არასაიმედო მდგომარეობიდან. სწორედ, დასაქმების საწყის ეტაპზე, ორგანიზაციის მხრიდან, ახალი თანამშრომლის მიმართ მხარდაჭერა გულისხმობს შრომითი ადაპტაციის პროგრამების ამოქმედებას და ზრუნვას ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წარმატებულ ადაპტაციაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია დგას ადამიანური რესურსების შერჩევასა და პერსონალის განვითარებას შორის, გაცილებით ნაკლები ყურადღება ეთმობა მას, ვიდრე ადამიანური რესურსების სხვა მენეჯმენტს, როგორც თეორიულად, ასევე პრაქტიკაში. განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა თანამშრომლების კონტროლირებადი ადაპტაცია ხელს უწყობს იმ პერიოდის შემცირებას, რომლის დროსაც თანამშრომელი ვერ აღწევს სტანდარტულ შესრულებას და ცუდად არის ორიენტირებული ახალ სამუშაო და სოციალურ გარემოში.

**შრომითი ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობა და მისი გავლენა ორგანიზაციაზე:** ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია შეიძლება განხორციელდეს, როგორც დაგეგმილი ფორმალური პროცესი, რომელსაც უზრუნველყოფს HR დეპარტამენტი და უშუალო ხელმძღვანელი, ასევე არაფორმალურად, როგორც სპონტანური პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფილია თანამშრომლების მიერ.<sup>10</sup> შედეგად, უნდა მოხდეს ახალი თანამშრომლისთვის სამუშაო ადგილის(რომელზეც თანამშრომელი ფუნქციურად არის დანიშნული), სამუშაო ადგილის დაკომპლექტების და განსაკუთრებით მისი ძირითადი სამუშაო ამოცანების პრაქტიკული გაცნობა. წარმატებული ადაპტაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია - ახალი თანამშრომლის ინდივიდუალური მხარდაჭერა ადაპტაციაზე პასუხისმგებელი პირების მიერ. განსაკუთრებით კი, უშუალო ხელმძღვანელისა და სამუშაო ჯგუფის, HR დეპარტამენტის მენეჯმენტის სპეციალისტებისა და ახალი

---

<sup>10</sup> (ა.სიჭინავა, 2021)

თანამშრომლის ადაპტაციაზე პასუხისმგებელი  
თანამშრომლის(მენტორი) მხრიდან.

ზემოთხსენებულიდან გამომდინარე, ჩვენი კვლევის ინტერესს წარმოადგენს, შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესში არსებული ხარვეზებისა და სირთულების იდენტიფიცირება და ორგანიზაციაზე მათი გავლენის შეფასება. კერძოდ, შრომითი ადაპტაციის პროცესში რამდენად არიან ჩართული პასუხისმგებელი მხარეები, რამდენად ხორციელდება ადაპტაციის პროცესის ხელშეწყობი აქტივობები, რამდენად ახდენს შრომითი ადაპტაციის მართვის ხარისხი გავლენას თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და გადინებაზე. ამასთან, იმ სირთულების და პრობლემების იდენტიფიცირება, რაც თან ახლდა შრომითი ადაპტაციის პროცესს.

ქართულ კერძო კომპანიებში არსებული შრომითი ადაპტაციის მართვის ეფექტურობისა და ხარვეზების შესაფასებლად, ასევე, მისი გავლენების ანალიზისთვის, ჩატარდა რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევა.

რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილეობდა კერძო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლები. რომელთა გამოკითხვაც მოხდა საკვლევის კითხვარის მეშვეობით. რაოდენობრივ კვლევაში გამოყენებულ კითხვარში კითხვები დაყოფილია კატეგორიების მიხედვით, რათა საშუალება გვქონოდა მარტივად გაგვეანალიზებინა კვლევის მიზნიდან გამომდინარე საჭირო ცვლადები.

კერძოდ, პირველ ეტაპზე, იმისათვის, რომ მომხდარიყო შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირება, შეფასდა ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობა. უფრო კონკრეტულად კი, რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში, ყურადღება გამახვილებულია თუ როგორ ხორციელდებოდა ადაპტაციის პროცესი რესპონდენტებში, ვინ იყვნენ პროცესში ჩართული მხარეები და იმ, სხვა მახასიათებლებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ შრომითი ადაპტაციის მართვის ეფექტურობაზე. მეორე ეტაპზე, იმის შესაფასებლად, ახდენს თუ არა შრომითი ადაპტაციის მართვის ეფექტურობა გავლენას



თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და კადრების დენადობაზე, გაანალიზდა რესპონდენტთა ინდივიდუალური პასუხები.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში, ასეთმა მიდგომამ მოგვცა შემდეგი სახის ინფორმაცია: შრომითი ადაპტაციის პროცესი კერძო კომპანიებში ეფექტურად ხორციელდება, შრომითი ადაპტაციის მართვის ეფექტურობა გავლენას თანამშრომელთა სამსახურიდან წასვლის შესახებ გადაწყვეტილებასა და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეზე.

გარდა ამისა, რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა ის სირთულები და ხარვეზები, რაც ახლავს შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესს. კერძოდ, შრომითი ადაპტაციის მართვის პროცესში ძირითად ხარვეზად იდენტიფიცირდა: მენტორის არარსებობა და ადაპტაციის პროცესში დამხმარე აქტივობების როლის უგულვებელყოფა. ადაპტაციის პროცესში მენტორის არარსებობა ახანგრძლივებს შრომითი ადაპტაციის პროცესს და ხელს უშლის სამუშაო დატვირთვისთან გამკლავებას. დამხმარე აქტივობებში ჩართულობა კი გავლენას ახდენს თანამშრომლებში, პროფესიული მოვალეობის ეფექტურად შესრულებაზე. გარდა ამისა, ადაპტაციის პროცესის სირთულებად დასახელდა: ახალი ინფორმაციის დიდი ნაკადი, ახალ ადამიანებთან ურთიერთობა, გვერდით გამოცდილი სპეციალისტის (მენტორი) არყოფნა, მაღალი სამუშაო დატვირთვა და დოკუმენტაციის გადაჭარბებული რაოდენობა.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, დაიგეგმა თვისებრივი კვლევა. რომლის მიზანს წარმოადგენდა, რაოდენობრივი კვლევის შედეგებში გამოკვეთილი, შრომითი ადაპტაციის მართვის პრობლემებისა და ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების შესახებ, გამოცდილი HR სპეციალისტების აზრის გაგება. რამაც საშუალება მოგვცა სიღრმისეულად დაგვენახა და შეგვეფასებინა, შრომითი ადაპტაციის მართვასთან დაკავშირებული სირთულებების არსი.

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში, ჩატარდა სიღმისეული ინტერვიუ, სადისკუსიო გეგმის მეშვეობით. კვლევის დაწყებამდე, რესპონდენტებს ჩაუტარდათ პრე ინტერვიუ.

თვისებრივი კვლევის ანალიზის შედეგად, გამოიკვეთა რაოდენობრივი კვლევის შედეგად გამოვლენილი, შრომითი ადაპტაციის მართვის ხარვეზების გამომწვევი მიზეზები. კერძოდ, მენტორის როლის უგულვებელჰყოფის მიზეზად დასახელდა: დაბალი ცნობიერება მენტორის როლის მიმართ, არასწორი მიდგომები ადაპტაციის პროცესის მიმართ. ხოლო, მენტორის დანიშვნასთან დაკავშირებულ სირთულედ დასახელდა: რესურსებისა და პასუხისმგებლობები არასწორი გადანაწილება, სამუშაო ძალის არასწორი გადანაწილება. რაც შეეხება დამხმარე აქტივობების განხორციელებთან დაკავშირებულ სირთულეებს, გამოიკვეთა, რომ ამ მიმართულებითაც ცნობიერება დაბალია და დამხმარე აქტივობების აუცილებლობა არ არის დანახული. HR სპეციალისტების აზრით ახალ თანამშრომლებისთვის სამუშაოსთან გამკლავება რთულდება შემდეგი მიზეზებით : არასწორად ხდება ფუნქცია-მოვალეობების და რესურსების გადანაწილება, არ არის მკაფიოდ გამოიჯნული ძირითადი და მეორეხარისხოვანი საკითხები. ხოლო, ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის დიდი ნაკადის მიწოდების პრობლემის მიზეზად დასახელდა არაორგანიზებულობა, არაპროფესიონალიზმი ხელმძღვანელობისა და მენტორი თანამშრომლის მხრიდან, რაც გულისხმობს იმას, რომ გააზრებული არ არის ადაპტაციის პროცესის სირთულე.

კვლევის შეზღუდვა: გამომდინარე იქიდან, რომ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო კერძო სექტორში დასაქმებულმა თანამშრომლებმა, მონაცემები არ იძლევა შედეგების განზოგადების საშუალებას.

**დასკვნა:** შრომითი ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და მიკუთვნებულობაზე ორგანიზაციის მიმართ. რასაც ცხადჰყოფს კვლევის შედეგები, რომლის მიხედვითაც შრომითი ადაპტაციის მართვის

ეფექტურობა გავლენას ახდენს თანამშრომელთა გადინებაზე. კერძო კომპანიებში შრომითი ადაპტაციის პროცესში არსებობს მნიშვნელოვანი ხარვეზები მენტორისა და დამხმარე აქტივობების როლის უგულვებელყოფის სახით. რომლის ძირითადი მიზეზია დაბალი ცნობიერება, როგორც მენტორის როლის, ასევე, დამხმარე აქტივობების მიმართ. კვლევის შედეგებით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კერძო კომპანიებში მნიშვნელოვანია დღის წესრიგში დადგეს ისეთი საკითხები როგორებიცაა: ძირითადი და მეორეხარისხოვანი საკითხების გამიჯვნა, სამუშაო ძალის სწორი გადანაწილება, ორგანიზებულობა. ასევე, იმისათვის, რომ ადაპტაციის პროცესში აღმოიფხვრას ის ნაკლოვანებები და სირთულეები, რომელთა იდენტიფიცირებაც აღნიშნული კვლევის შედეგებიდან მოხდა, მნიშვნელოვანია შრომითი ადაპტაციის პროცესზე პასუხისმგებელი მხარეების მხრიდან აქტიური ჩართულობა და ადაპტაციის პროცესში მათი როლის სწორად დანახვა. რაც თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად გაამარტივებს შრომითი ადაპტაციის პროცესს და გაზრდის პროდუქტიულობის დონეს ორგანიზაციებში.

#### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- 1. Al-Qatawneh, M. I. (2014). The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector. 1-8.
- 2. Bak, V., Le, B.& Demerouti, G. (2018). Individual job redesign: New York: McGraw-Hill Education
- 3. Bietenbeck, J., & Wiederhold, S. (2017). Africa's Skill Tragedy: Does Teachers' Lack of Knowledge Lead to Low Student Performance? Human Resource Journal, 10(36), 553-576.
- 4. Huselid, M., Beatty, R., Kerr, S., Becker, B., 2009. Translating Talent into Strategic Impact. 196-199.

- 5. Northouse. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications. Illinois: SAGE
- 6. Smith, S., Peters, R., Caldwell, C., 2016. Creating a culture of engagement – insights for application. Business and Management Research, Vol. 5, No. 2, 70–80.
- 7. Salimbahrami, H., Ahmadi, H.& Sahebi, H. (2015). American International Journal of Contemporary Research, 5(3), 1-9.
- 8. Karanja, A. W. (2015). Organizational Change and Employee Performance. European Journal of Business and Management, 4(13), 41-64.
- 9. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C., 2005. Consequences of individuals' fit at work:. 58(2), 281–342.
- 10. Watkins, M., 2016. Summary of the First 90 Days, Instaread, Sarnia.
- [http://csb.gov.ge/media/3215/guideline\\_final\\_external.pdf](http://csb.gov.ge/media/3215/guideline_final_external.pdf)

**პროფესიული გადაწვის (Burnout) თავისებურებები და მათი გავლენა ქართულ კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზე**

**Burnout impact on employees job performance in georgian public and private companies**

**მარიამ ჩარკვიანი** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Mariam Charkviani** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** პროფესიული გადაწვა ასოციურებულია სამუშაოს შესრულების ხარისხთან. პროფესიული გადაწვა მოკვლევულ იქნა ქართულ ბაზარზე არსებულ კერძო და საჯარო სექტორში. თანამედროვე სამსახურეობრივ ცხოვრებაში, ხშირად შეიძლება თანამშრომელმა მიიღოს სტრესი, რასაც თავის მხრივ გავლენა აქვს სამუშაოს შესრულების ხარისხთან. ნაშრომში ძირითადად განხილულია რა არის პროფესიული გადაწვა, რა იწვევს და რა გავლენის მოხდენა შეუძლია თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. სამაგისტრო ნაშრომის მთავარ მიზანს წარმოადგენს დადგინდეს კავშირი პროფესიულ გადაწვასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, კერძო და საჯარო სექტორის მაგალითზე. კვლევის შედეგებმა, რომელიც დამუშავდა პროგრამა “SPSS”-ში აჩვენა გადაწვის მაღალი ხარისხი ორივე სექტორში, თუმცა, საჯარო სექტორში უფრო მეტად იკვეთება პროფესიული გადაწვა, ვიდრე კერძოში. პროფესიული გადაწვას უამრავი გამომწვევი მიზეზი აქვს, მათ შორის ერთ-ერთი მთავარი კი ვორკაჰოლიზმია, რასაც ხშირად გაუაზრებლად მიჰყავს თანამშრომელი პროფესიულ გადაწვამდე, რაც ვლინდება ემოციური გადაწვით (გადაღლით), დეპრესიონალიზაციით და პიროვნული მიღწევადობით, ეს კი, ყოველდღიურ პროდუქტიულობას, ანუ სამუშაოს შესრულების ხარისხს ამცირებს. პროფესიული გადაწვა დადებით კორელაციაში იყო, ვორკაჰოლიზმთან ხოლო ნეგატიური კორელაციაში სამუშაოს შესრულების ხარისხთან, მიღებული მონაცემებიც სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და ვალიდურია.

**Abstract:** Job burnout is associated with job performance. Job burnout was researched in Georgia both private and public companies. In modern work life, it is not unusual for employee to face daily stress at corporate job. This stress in turn has influence on employees job performance. In this work mostly there are talk about what is job burnout, what is its causes and what kind of influence it has on job performance. The purpose of this paper work is to be determined the correlation between job performance and job burnout, in both private and public organizations. The result of research which was processed in “SPSS” showed that there are high level of job burnout in public organizations rather in private companies. Job burnout has many causes but one of the most important and main reason is workaholizm, which sometimes unconsciously leads to job burnout, which later is revealed as: emotional exhaustion, depression and personal accomplishment, which reduce daily productivity and quality of tasks. Job performance has positive correlation with workaholizm and negative correlation with job performance. The correlation is significant and valid. Mariam Charkviani.

**შესავალი:** პროფესიული გადაწვა შეიძლება განიმარტოს როგორც ხანგრძლივი პროცესის-სამსახურეობრივი სტრესის შედეგი. კერძო თუ საჯარო სექტორში მომუშავე ადამიანები, საკმაოდ ხშირად აწყდებიან სტრესს რაც გამოწვეულია სამსახურთან დაკავშირებულ სირთულეებზე, ხანგრძლივი სტრესის ფონზე ვლინდება პროფესიული გადაწვა რაც ბევრ ფაქტორზე ახდენს გავლენას. სამსახურეობრივი გადაწვის მსხვერპლებს აქვთ გარკვეული ფსიქოლოგიური და ფიზიკური ამოწურვადობა, რაც შესაბამისად აისახება თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზე. სამსახურეობრივი გადაწვის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება გახდეს სხვადასხვა ფაქტორი: ვორკაჰოლიზმი; პროფესია რომლით მუშაობაც ნაკლებად საინტერესოა კონკრეტული პიროვნებისთვის, ასევე სამუშაო გარემო ან ხელმძღვანელი. თუმცა პროფესიულ გადაწვას და ხანგრძლივ სტრესს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე შეიძლება რომ ნეგატიური გავლენა ჰქონდეს და ცუდად შესრულებულმა სამუშაომ მეტად გაზარდოს თანამშრომლის სტრესი. სამწუხაროდ მხოლოდ მუშაობის ხარისხზე არ შეიძლება ჰქონდეს გამოვლინება პროფესიულ გადაწვას და ეს შეიძლება გამოვლინდეს ყოველდღიურ

ცხოვრებაში, ახლო მეგობრებთან ურთიერთობებში, ხასიათის ცვლილებებსა და ძილის დარღვევებზეც კი. სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია დაადგინოს რამდენად ახდენს გავლენას სამსახურეობრივი გადაწვა თანამშრომლის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, რამდენად არის ეს ორი ფაქტორი დაკავშირებული ერთმანეთთან და არის თუ არა პროფესიული გადაწვის მაღალი მაჩვენებელი, იმის წინაპიროვა, რომ თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო და მისი ხარისხი შემცირდება. ასევე აღნიშნული კვლევის მიზანია შეფასდეს კერძო და საჯარო სექტორში მომუშავე თანამშრომლების პროფესიული გადაწვის დონე. შედარდეს კერძო და საჯარო სამსახურის თანამშრომლების გადაწვის ხარისხით და დადგინდეს რომელ სექტორში უფრო მეტად არიან გადაწვისკენ მიდრეკილები, საბოლოოდ კი მოხდეს იმის იდენტიფიცირება არის თუ არა არსებითი სხვაობა ამ ორ სექტორს შორის გადაწვის დონის მიხედვით. კვლევის კიდევ ერთ მიზნს წარმოადგენს, გადაწვის მიზეზების დადგენა, როგორ შეიძლება მივიდეს მომუშავე გადაწვამდე და როგორ შეიძლება მოხდეს მისი თავიდან აცილება.

**ძირითადი ტექსტი:** თანამშრომლების ჯანმრთელობა და თვითონ სამუშაო, რასაც თანამშრომლები ასრულებენ ამ ორი ფაქტორის მნიშვნელობა, ბოლო წლებია გაიზარდა. იცვლება და იზრდება ცნობიერების დონე, ცხოვრების ხარისხთან დაკავშირებით, რაც აქვთ მომუშავეებს. საკითხები რამაც ყველაზე დიდი ყურადღება მიიქცია, დაკავშირებულია სამსახურეობრივ სტრესთან, რაც განისაზღვრება, როგორც ემოციური, კოგნიტური, ფსიქოლოგიური და ქცევითი რეაქცია გარკვეულ მავნე ასპექტებზე რაც იქმნება და მუდმივად არის სამუშაო გარემოში. როდესაც სამსახურთან დაკავშირებული სტრესი ხდება ქრონიკული და მუდმივი, ამ ყველაფრის შედეგი შემდეგ უკვე არის პროფესიული გადაწვის სინდრომი.

ემოციური გადაღლილობა, დეპრესიონალიზაცია და პიროვნული წარმატების დაკარგვა. პროფესიული გადაწვა იწყება იმ მომენტიდან, როდესაც მომუშავეს ფსიქოლოგიური ენერგია არის ამოწურული, გადაღლილია და სამუშაოს გაგრძელება რთული ხდება, ასევე იწყება

ურთიერთობების დეპრესიონალიზაცია როდესაც სხვებთან მიმართებაში ინდივიდი კარგავს საკუთარ ქმედებებზე კონტროლს. მასლაჩი აღნიშნავს, რომ პროფესიული გადაწვა აუცილებლად არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ ჯანმრთელობასთან და განათლების პროფესიებს შეიძლება დაუდგინდეს, არამედ პროფესიული გადაწვა არის ფენომენი, რომელსაც ეფექტი აქვს პრაქტიკულად ყველა პროფესიაზე.

ავტორები დაობენ იმაზე, რომ ეს ყველაფერი გამოწვეულია იქიდან, რომ უმეტესი პროფესია მოითხოვს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს. ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება იმას, ვისთან არის ეს ურთიერთობა, მომხარებელთან, კოლეგებთან, თუ სუპერვაიზერთან, თუ უბრალოდ მოიცავს კომუნიკაციას სამუშაო გუნდებში.

დღესდღეისობით კომპანიების უმეტესობა თავიანთი ფუნქციებიდან გამომდინარე მოიცავს ისეთი პროფესიით დასაქმებულ ადამიანებს, რომლებიც არიან პროფესიული გადაწვის მაღალი რისკის ქვეშ, ხოლო კომპანიები სადაც მომუშავეებს ნაკლებად აქვთ გადაწვის რისკი, უფრო ნაკლებია.

#### **პროფესიულ გადაწვის 4 პერსპექტივა:**

კლინიკური ხედვა პირველ რიგში მოიცავს გადაღლას, რაც წარმოიქმება ინტენსიური სამუშაოსგან, რომლის შემთხვევაშიც ორგანიზაცია არ ზრუნავს და არ აქცევს ყურადღებას მომუშავის საჭიროებებს. პროფესიული გადაწვა არის მუშაობის შედეგი, როცა მომუშავე ცდილობს რომ დაეხმაროს სხვებს.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური პერსპექტივა დაკავშირებულია სამუშაო გარემოსთან და საქმის მახასიათებლებთან, რაც წარმოადგენს პროფესიული გადაწვის პრედიქტორებს. დაკავშირებულია სტრესთან და სამსახურში გადატვირთულ რეჟიმთან.

ორგანიზაციული პერსპექტივა ხაზს უსვამს ორგანიზაციულ მახასიათებლებს. მახასიათებლები დაკავშირებულია ორგანიზაციულ საქმიანობასთან და კულტურულ გარემოსთან. მოიცავს ასევე



პროფესიული გადაწვის სამ ფაქტორს- ემოციური გადაღლა, დეპრესიონალიზაცია და თავდაჯერებულობის ნაკლებობა.

სოციალურ-ისტორიული პერსპექტივა, რომელიც დაკავშირებულია პროფესიული გადაწვის შემთხვევასთან, როგორც გავლენა სოციუმზე, იმაზე მეტი მნიშვნელობით ვიდრე ინდივიდუალური, ან ორგანიზაციული საკითხები.

ნაშრომში ასევე განხილული გვაქვს პროფესიული გადაწვის სიტუაციური და ინდივიდუალური ფაქტორები. ფაქტორები რომლებიც გავლენას ახდენენ პროფესიულ გადაწვაზე: პიროვნული მახასიათებლები, სამუშაო დამოკიდებულებები, გადაწვის რისკ-ფაქტორები.

**Covid-19 და პანდემიის პერიოდში პროფესიული გადაწვა:** უამრავი კვლევა არის ჩატარებული პროფესიულ გადაწვაზე. მსოფლიო ჯანმრთელობის ორგანიზაცია პროფესიულ გადაწვას აღწერს, როგორც ვიტალური გადაღლის მდგომარეობას, რაც უბრალოდ მცირე ნაწილია დიდი აისბერგის. 2020 წლის მაისში, სამედიცინო სფეროში მომუშავეების 41% დაუდგინდათ პროფესიული გადაწვა, რომელიც გამოწვეული იყო covid-19-ის პანდემიის სტრესისგან.

Covid-19-ის პანდემიამ დიდი გავლენა იქონია მსოფლიოს მაცხოვრებლებზე, ადამიანებს მოუწიათ რომ ცხოვრების განსხვავებული სტილით გაეგრძელებინათ ცხოვრება და მუშაობის პროცესი. ადამიანები დადგნენ მწვავე პრობლემების წინაშე, ახალი ტექნოლოგიური საშუალებებით სამუშაოს შესრულება და ხარისხის შენარჩუნება, რაც აქამდეც არსებობდა, თუმცა ყველაზე მწვავე პრობლემის წინაშე დადგნენ სამედიცინო სფეროში მომუშავე თანამშრომლები, რომლებთაც პროფესიული გადაწვის ხარჯზე უწევდათ, შეესრულებინათ დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობები. 2020 წლის დასაწყისში, covid-19 გავრცელდა მთლიან მსოფლიოში, მათ შორის ჩინეთში. Covid-19-ის გავრცელებამ დიდი გავლენა მოახდინა იმ ადამიანებზე ვინც დასაქმებულია სამედიცინო სფეროში. დიდი რაოდენობის ექიმები და

ექთნები იყვნენ წინა ხაზზე და ებრძოდნენ ვირუსს, რომლის შესახებაც თითქმის არანაირი ინფორმაცია არ არსებობდა. გაიზარდა მათი დატვირთვა სამუშაოზე ამასთან ერთად კი უწევდათ ყოველდღიურად ყოფილიყვნენ ინფექციების მაღალი რისკვის ქვეშ ასევე განცალკავებულიყვნენ ოჯახის წევრებისგან. თითოეული ზემოთჩამოთვლილი წარმოადგენს იმ სტრესორებს, რომლებიც არის პროფესიული გადაწვის გამომწვევი, ჯანდაცვის სფეროში მომუშავე თანამშრომლებში. პროფესიული გადაწვა, აღქმულია, როგორც სინდრომი-ემოციური ამოწურვა, დეპრესიონალიზაციის და შემცირებული პიროვნული მიღწევადობით სამსახურში. თითოეული მათგანი, გავრცელებულია სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებში მათ შორის ექთნებსა და ექიმებში. ემოციური ამოწურვა/გადაღლა წარმოადგენს სინდრომის მთავარ ასპექტს და ეხება ადამიანის განცდებს რომლის მიხედვითაც ინდივიდის ემოციური რესურსები ამოწურული ან პირიქით გადაჭარბებულია. დეპრესიონალიზაცია ეხება ნეგატიური, ცინიკურ, ცივ და ინტერპერსონალურ დამოკიდებულებებსა და გრძნობებს სხვების მიმართ საბოლოოდ, შემცირებული პიროვნული მიღწევის ამოწურვა ეხება ინდივიდის დაქვეითებულ კომპეტენციას და ტენდიას რომ საკუთარი თავი მუდამ ნეგატირად შეაფასოს, განსაკუთრებით კი სხვების თანდასწრებით. გასულ კვლევებზე დაყრდნობით, პროფესიული გადაწვა როგორც სიმპტომი, დამახასიათებელია ჯანდაცვის სისტემაში მომუშავე პრაქტიკანტებისვის. სამუშაოსთან დაკავშირებულმა წნეხმა და პიროვნული მახასიათებლებმა ერთობლივად ხელი შეუწყო პროფესიული გადაწვის როგორც სინდრომის განვითარებას. ამას გარდა, მორალური დისტესი და ტრესი, რომელიც დაკავშირებულია ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ გარემოებებთან ასევე ხელს უწყობს პროფესიული გადაწვას. ყველაზე დიდი გავლენა რამაც პროფესიულ გადაწვაზე იმოქმედა ჯანდაცვის სფეროში მომუშავე თანამშრომლების, არის მაღალი გადინება და დაბალი ეფექტურობა ყოველდღიურ საქმიანობაში. ეს მოიაზრებს იმას რომ პაციენტები მიიღებდნენ დაბალი ხარისხის ამედიცინო სერვისს რის საწინააღმდეგოდაც საერთაშორისო

ჯანმრთელობის სისტემას დასჭირდა მეტი გადაეხადა თანამშრომლებისთვის, ვისითაც ხდებოდა არსებული რესურსით ჩანაცვლება. არსებობს გარკვეული ტიპის მტკიცებულებაც, იმის შესახებ, რომ პროფესიული გადაწვა დაკავშირებულია რამდენიმე სახის მენტალურ დაავადებასთან, მათ შორის შფოთვისადან, დეპრესიასთან და ბალ თვითშეფასებასთან. ასევე პროფესიული გადაწვას აქვს ფიზიკური გამოვლინებები, როგორცაა ინსომნია და თავისტკივილი. შესაბამისად, საჭირო გახდა პროფესიული გადაწვის შემცირება, რაც დაეხმარებოდა როგორც სამედიცინო სფეროში მომუშავე თანამშრომლებს, ასევე პაციენტებსაც. დამლევს სტილი განიხილებოდა როგორც სტაბილური სტრატეგია, რომელსაც შეეძლებოდა გადაელახა გარე და შიდა სტრესორები. ამასთან ერთად, ლაზარუსისა და ფოლკემანის მოდელის მიხედვით, დამლევა (გამკლავება) განმარტებულია როგორც „მუდმივად ცვალებადი კოგნიტური და ქცევითი ძალისხმევა კონკრეტული გარე ან/და შიდა მოთხოვნების სამართავად. რომელიც შეფასებულია, როგორც ინდივიდის გადამეტებული რესურსები. ზოგიერთი ადამიანი სტრესზე აქვს აქტიური რეაქცია, როცა ზოგიერთ ინდივიდს პირიქით, პასიური რეაქცია აქვს სტრესსზე. პოზიტიური დამლევს სტილი არის ქცევითი ან ფსიქოლოგიური პასუხი (როგორცაა ემოციური მხარდაჭერის გამოყენება) რომელიც შეიქმნა იმისთვის რომ შეეცვალა სტრესორის პერსპექტივის ბუნების შესაცვლელად.

### **პროფესიული გადაწვის 3 ძირითადი გამოვლინება (Dimension):**

ემოციური გადაღლა-ემოციური გადაღლა ცნობილია, როგორც ერთ ერთი მთავარი პროფესიული გადაწვის მახასიათებელი. ემოციური გადაღლა არის პროფესიული გადაწვის პირველი ფაზა და ცნობილია, როგორც ზედმეტი მგრძნობელობა და დაღლა. მთლიანობაში, ემოციური გადაღლის ნიშნებია: თავის ტკივილი, გადაღლილობა და უძლურობის შეგრძნება.

დეპრესიონალიზაცია-დაკავშირებულია ინდივიდის ნეგატიური დამოკიდებულებასთან სხვადასხვა ტიპის სამუშაო კონდინციის მიმართ, რაც იწვევს ნეგატიური ხედვის ჩამოყალიბებას. შეგრძნება რომ ინდივიდი არის მიუღებელი და არ არის დაკავშირებული მის სამსახურთან გარდა საქმიანობისა, რაც უკავშირდება ადამიანურ სერვისებს, ადამიანები იყენებენ კოგნიტურ გამოყოფას, იმის ხარჯზე რომ ისინი ავითარებენ არასაჭირო, ან პესიმისტურ დამოკიდებულებებს, როცა არიან გადაღლილები და გულგატეხილები.

პიროვნული ამოწურვადობა-პერსონალური ამოწურვადობა არის პროფესიული გადაწვის ბოლო სტადია, როცა თანამშრომელი უკვე მთლიანად არის გადამწვარი და საჭიროების კლინიკურ მკურნალობას რომელსაც თან ახლავს წარუმატებლობის განცდა. მომუშავე დესტრუქციულად აფასებს თავის შესაძლებლობებს სამსახურში . ეს სტადია მოიცავს ორ ასპექტს - სამუშაო შესაძლებლობები და მიღწევები თავიანთ სამსახურში. ინდივიდი თავს გრძნობს უბედურად და უკმაყოფილოა თავისი სამუშაოთი.მომუშავეს ეუფლება სასოწარკვეთილების განცდა რომ იგი სამუშაოს შესრულების დროს არაეფექტურია, გამოირჩევა დაბალი თვითშეფასება და მიუღებლობა გაუმკლავდეს სტრესს, რომელიც მის საქმიანობასთან არის დაკავშირებული. სასოწარკვეთილების განცდა არაეფექტურობაში, დაბალი თვითშეფასება და მიუღებლობს რომ გაუმკლავდეს სამუშაო სტრესს.. თანამშრომელი გრძნობს უიმედობას რაც აისახება თავდაჯერებულობაში, მცირე შესაძლებლობებსა და დაბალ ეფექტურობაში

### **ვორკაპოლიზმი-სამსახურში გადაწვის გამომწვევი მიზეზი:**

ხანდახან ადამიანები ძალიან არიან სამსახურით შეპყრობილნი. მათი ფიქრები ყოველთვის უკავშირდება სამსახურს, მაშინაც კი როცა არიან სახლში მეგობრებთან, აკეთებენ სხვა რამეს. მათი გონება ისევ სამსახურშია. სწორედ ასეთ ადამიანებს უწოდებენ ვორკაპოლიკებს რომლებიც სამსახურით არიან შეპყრობილნი ყოველთვის და ყველგან და

სწორედ ესაა, გადაწვის ერთ ერთი გამოწვევი მიზეზი. ვორკაპოლიკები და მუშაობით შეპყრობილი ადამიანები შეიძლება სამ ჯგუფად დავყოთ: პირველი – ადამიანები რომლებსაც აქვთ მუშაობის დიდ სურვილი; მეორე – ადამიანები რომელთაც აქვთ მზაობა მუშაობისადმი და უბრალოდ მიჯაჭვულები არიან მუშაობაზე; და ბოლოს, მესამე ჯგუფს წარმოადგენენ ის ადამიანები, რომლებიც უბრალოდ სიამოვნებას იღებენ მუშაობისგან. ეს თეორია 2009 წელს ჩამოაყალიბა სპენსმა და რობინსმა. არსებობს კვლევები სადაც ვორკაპოლიზმი არის გადაწვის ერთ-ერთი მთავარი გამომწვევი მიზეზი.

### **პროფესიული გადაწვის გავლენა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე:**

პროფესიული გადაწვა არის სიტუაცია, რომელიც უკავშირდება სამსახურეობრივ სტრესს. გადაწვას თანამშრომელი მიჰყავს როგორც ფიზიკურ და ემოციურ გადაღლამდე ასევე იწვევს მენტალურად გამოფიტვასაც. პროფესიული გადაწვა ბევრ მომუშავეზე ახდენს გავლენას სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში. მსგავსი სიტუაცია გავლენას ხდენს შესრულებულ სამუშაოზე და მის ხარისხზე, ამის გარდა პროფესიული გადაწვა იწვევს ასევე ჯანმრთელობის პრობლემებს, დემოტივაციასა და ოჯახში გარკვეული ტიპის პრობლემებს. ნებისმიერ კომპანიაში მენეჯერული რგოლის თანამშრომლებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგიული და ყველაზე მორგებული გეგმა, რომელიც გააუმჯობესებს სამუშაო პირობებს, შეიქმნას ისეთი გარემო, რომელიც დაიცავს თანამშრომლებს განიცადონ ისეთი პრობლემები, რომლებიც მათ შემდეგ მიიყვანს პროფესიულ გადაწვამდე. ბოლო წლების მანძილზე პროფესიული გადაწვა აქტიური კვლევის საგანია. მსგავსი პრობლემა შეიძლება წარმოიქმნას სოციუმსა და სამსახურეობრივ გარემოში. ფაქტობრივად, პროფესიული გადაწვა შეიძლება აღიწეროს, როგორც მუდმივი, ხანგრძლივი სტრესი, რამაც შეიძლება თანამშრომლებს თავი არასაკმარისადაც აგრძნობინო. პროფესიული გადაწვა ყველაზე ხშირად ვლინდება ისეთ პროფესიებში, რომელთა სამსახურიც მჭიდრო კავშირშია მომსახურების სფეროსთან კლიენტებთან. მაგალითისთვის, პროფესიონალები, რომლებიც მუშაობენ განათლების სექტორში, უფრო

მაღალი შანსია, რომ განუვითარდეთ მსგავსი კონდიცია. აქედან გამომდინარე, პროფესიული გადაწყვის გავლენა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე იკვლიეს ერთ-ერთ უნივერსიტეტში 2019 წელს კვლევას ჰქონდა ორი მთავარი ჰიპოთეზა: ემოციური გადაღლის ნეგატიური გავლენა უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე და ასევე დეპრესიის ნეგატიური გავლენა უნივერსიტეტის თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. მეფე აბდულ აზის უნივერსიტეტის თანამშრომლებიდან, შეიძლება გამოიყოს ის თანამშრომლები, რომელთაც აქტიური შეხება აქვთ ადამიანებთან და უწევთ კომუნიკაცია. ისინი უფრო მეტად აწყდებიან სტრესულ სიტუაციებს და განიცდიან დიდ ფსიქოლოგიურ წნეხს. ეს საკითხები შეიძლება იყოს იმ ადამიანის გამოვლინებები, რომელიც იტანჯება პროფესიული გადაწყვით და დეგრადაციას განიცდის მისი შესრულებული სამუშაო. აღნიშნული კვლევა ცდილობს გამოიკვლიოს შემდეგი საკითხი- რამდენად ახდენს პროფესიული გადაწყვა გავლენას შესრულებულ სამუშაოზე და მის ხარისხზე - მეფე აბდულ აზიზის უნივერსიტეტის მაგალითზე. პროფესიული გადაწყვის სამი ფაქტორი იკვეთება ლიტერატურაში: ემოციური გადაღლილობა, დეპრესია და სამსახურში წარმატების მიუღწევადობა. საბოლოო ჯამში, კვლევამ რომელიც კონკრეტული უნივერსიტეტის თანამშრომლებში ჩატარდა, აჩვენა რომ ემოციური გადაღლა წარმოადგენს პროფესიული გადაწყვის ყველაზე დიდ რისკ ფაქტორს. მენეჯმენტის ჩართულობა ამ ნაწილშივე მნიშვნელოვანია რომ გააუმჯობესოს თანამშრომლების ემოციური მდგომარეობა სამსახურში.

**განხორციელებული კვლევის მეთოდოლოგია:** სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში, ჩატარებული კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენა პროფესიული გადაწყვის გავლენა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, კერძო და საჯარო სექტორის თანამშრომლებს შორის. კვლევის ფარგლებში გამოვიკვლიეთ როგორც კერძო ასევე საჯარო სექტორის თანამშრომლები. რესპოდენტების ნაწილს წარმოადგენდა რამდენიმე ქართული და საერთაშორისო კომპანია. ასევე სხვადასხვა საჯარო სექტორის თანამშრომლებმა მიიღეს მონაწილეობა. ნაშრომის კვლევის ფარგლებში

გამოიკვეთა გადაწვის სავარაუდო გამომწვევი მიზეზი და ჯგუფები, რომელთაც უფრო მეტად აღენიშნებოდათ პროფესიული გადაწვა.

კვლევაში მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი და თითოეული რესპოდენტის კონფიდენციალურობა დაცული. კითხვარის დასაწყისში, რესპოდენტებს უნდა გაეცათ პასუხები, დემოგრაფიულ კითხვებზე. დემოგრაფიული ნაწილის გარდა, კითხვარი მოიცავდა 3 ნაწილს. პირველ ნაწილს წარმოადგენდა პროფესიული გადაწვა, რომელიც ჯამში აერთიანებდა 21 შეკითხვას და დაყოფილი იყო სამ სექციად. პირველი A სექცია მოიცავდა შეკითხვებზე, რომელიც პასუხს სცემდა გადაწვას, მეორე B სექცია 6 შეკითხვით აერთიანებდა ისეთ შეკითხვებს, რომელიც იკვლევდა რესპოდენტის დეპრესიონალიზაციას ხოლო ბოლო C სექცია, რომელიც მოიცავდა მხოლოდ 8 შეკითხვას იყო შედგენილი, კითხვებისგან, რომელიც იდენტიფიცირების საშუალებას იძლეოდა პიროვნული მიღწევადობის ნაწილში.

რაც შეეხება დანარჩენ ნაწილს ვორკაპოლიზმისთვის გამოყოფილი იყო 13 შეკითხვა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა თანამშრომლების ვორკაპოლიზმის დონის განსაზღვრა,

კვლევის ბოლო ნაწილი მთლიანად ეხებოდა სამუშაოს შესრულებას და მისი ხარისხის იდენტიფიცირებას, რომლის დადგენისთვისაც რესპოდენტებმა კვლევაში 15 შეკითხვას უპასუხეს.

თითოეული კითხვარი, რომელიც წარმოდგენილია კვლევაში არის ნათარგმნი, უცხოური წყაროებიდან. პროფესიული გადაწვის კითხვარი, ეკუთვნის ერთ-ერთ ცნობილ მკვლევარს, ქრისტიან მასლახს, ვორკაპოლიზმის კითხვარი გადმოტანილია ჟურნალიდან, ქვევითი და მიმღები მენეჯმენტიდან . ხოლო რაც შეეხება სამუშაოს შესრულების ხარისხს გამოყენებულია კოპმენის (2014) კითხვარი.

**დასკვნა:** მთავარი საკვლევ საკითხს წარმოადგენდა პროფესიული გადაწვა, მისი გავლენა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე და რამდენად არსებობს სხვაობა კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულ

ადამიანებზე. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 134\_მა ადამიანმა და მათგან მიღებული პასუხებით შესაძლებელია, რომ განივრცოს ეს მონაცემები და გაკეთდეს გარკვეული შედეგების ინტერპრეტაცია. კვლევამ აჩვენა, რომ არსებობს კორელაციური კავშირი პროფესიული გადაწყვის სამ დივიზიასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს შორის და პროფესიულ გადაწყვას აქვს ნეგატიური გავლენა მომუშავეის სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორში. სექტორის მიხედვით მონაცემები თითქმის თანაბრად არის გადანაწილებული, მაგრამ გადაწყვა უმნიშვნელოდ უფრო მაღალია საჯარო სექტორში, ვიდრე კერძოში.

აქვე აღსანიშნაია, პროფესიული გადაწყვის გამომწვევი მიზეზები. როგორც ძირითად ტექსტშია განხილული, ბევრი რამ შეიძლება გახდეს პროფესიული გადაწყვის გამომწვევი მიზეზი მათ შორის არის ვორკაპოლიზმი, რაც ორგანიზაციებში მომუშავე ინდივიდებს საკმაოდ ხშირად ახასიათებთ. ვორკაპოლიზმი მეტად გამოწვეულია საქმისგან რასაც ასრულებენ მომუშავეები და ასევე იმაზე რამდენად დამოკიდებულებები არიან სამსახურზე. როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა და მოყვანილი კვლევაც მოწმობს ამას ვორკაპოლიზმი, შესაძლებელია გახდეს გადაწყვის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი, ადამიანი შეიძლება ისე მივიდეს სამსახურეობრივი სტრესის ამ დონემდე რომ ბოლომდეც ვერ გააცნობიერს. ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამაც აჩვენა კორელაციური კავშირი ზოგადად პროფესიულ გადაწყვასა და ვორკაპოლიზმს შორის.

ამასთან ერთად, საინტერესო შედეგები იყო ასაკობრივ კატეგორიაში გადაწყვის კვლევას, ამ ნაწილში, როგორც ნაშრომში არის წარმოდგენილი ადამიანები შესაძლებელია, უფრო მეტად იყვნენ გადაწყვისკენ მიდრეკილები, რადგანაც პროფესიული კარიერის საწყის საფეხურზე არიან, თუმცა შედეგებმა აჩვენა, რომ ასაკობრივ კატეგორიას ამ კუთხით არ აქვს დიდი გავლენა იმაზე, თუ როდის გამოვლინდება დასაქმებულში სტრესის უმაღლესი დონე გადაწყვა, თუმცა შედეგების ანალიზში ნათლად გამოჩნდა რომ საშუალოდ 18დან 28 წლამდე დასაქმების



სამუშაოს შესრულების ხარისხი უფრო მაღალია, ვიდრე სხვა ასაკობრივი კატეგორიების.

მნიშვნელოვანია, რომ ბევრ დეტალს მიექცეს ყურადღება და დასაქმებულმა იზრუნოს სტრესის შემცირებაზე, რადგან უმნიშვნელო საკითხმაც კი შესაძლებელია მომუშავე მიიყვანოს პროფესიულ გადაწყვეტამდე. კვლევის კიდევ ერთ ჰიპოთეზას წარმოადგენდა, რამდენად არის კორელაცია ვორკაპოლიზმსა და პროფესიულ გადაწყვეტას შორის, რაც ცხრილ N6\_ში ნათლად ჩანს, რომ ვორკაპოლიზმი, შეიძლება იყოს გადაწყვეტის მაუწყებელი. შესაძლებელია ინდივი ჩართული იყოს სამსახურში, ყოველთვის გადართული იყოს საქმეზე, მაშინაც კი როცა ისვენებს და ამ ყველაფერმა იგი პროფესიულ გადაწყვეტამდე მიიყვანოს, რაც თავის მხრივ ბევრ პრობლემას იწვევს. ორგანიზაციულ დონეზე რომ განვიხილოთ ამცირებს პროდუქტიულობას და იკვრება უწყვეტი ჯაჭვი.

კვლევის მთავარი საკვლევი საკითხი იყო დადგენილიყო რა იწვევს ზოგადად პროფესიულ გადაწყვეტას. როგორც შედეგებში ვხედავთ ამის გამომწვევი მიზეზი სამსახურის მიმართ ადიქციაა. აღსანიშნავია რომ, პროფესიული გადაწყვეტა ასევე ვლინდება როგორც პირდაპირ გადაწყვეტა, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ემოციური არასტაბილურობა, დეპრესიონალიზაცია, და ამოწურვადობა რაც დადლილობაცაა. თითოეულ მათგანს გავლენა აქვს სამუშაოს შესრულების ხარისხზე და რაც უფრო მაღალია დეპრესიონალიზაცია, მით უფრო იკლებს სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

### **რეკომენდაციები:**

- თითოეულმა ორგანიზაციამ მეტი ყურადღება დაუთმოს თანამშრომლების მენტალურ ჯანმრთელობას. შესაძლებელი და სასურველია რომ ორგანიზაცია მეტად ჩაერთოს მისი თანამშრომლებისთვის სხვადასხვა ტიპის ღონისძიებების მოწყობისთვის, მეტი წამახალისებელი ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება, რაც თანამშრომლებს გაუმარტივებს ყოველდღიურ

სტრესსთან გამკლავებას. შესაძლებელია, დაიგეგმოს ტრენინგები, რომლებიც ისაუბრებენ მენტალურ ჯანმრთელობაზე და მის მნიშვნელობაზე;

- ფუნქცია-მოვალეობის გადახედვა, შესაძლებელია რომ გადამეტებული პასუხისმგებლობები და ყოველდღიური საქმიანობა იწვევდეს ადამიანის პროფესიულ გადაწვას;
- ნებისმიერ თანამშრომელს ორგანიზაციასთან უნდა ჰქონდეს მიკუთვნელობის განცდა სადაც ის თავს ღირებულად იგრძნობს და ნაკლები სტრესი ექნება თითოეული სამუშაო დღის შემდეგ. გუნდში ინტეგრირება მნიშვნელოვანია, ისევე და ისევე სტრესული საქმიანობიდან გამომდინარე, ნებისმიერ საქმეს თან ახლავს გარკვეული სტრესი პასუხისმგებლობებიდან გამომდინარე, როცა ორგანიზაცია ზრუნავს იმაზე, რომ თითოეული თანამშრომელი ინტეგრირებული იყოს გუნდში, მეტად საიმედოდ გრძნობს თანამშრომელი თავს შეცდომის დაშვების შემთხვევაში და სტრესის დონე შესაძლებელია შემსუბუქდეს;
- კომპანიის მხრიდან სამუშაო საათების მოდიფიცირება და გადაჭარბებული საათებით მუშაობის მინიმალიზაცია. მნიშვნელოვანია, რომ პერიოდულად გადაიხედოს თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობა. თუნდაც 6 თვეში ერთხელ, რათა ნათლად ჩანდეს, რამდენად მოემატა თანამშრომელს ყოველდღიური საქმე და ეს ხომ არ იწვევს ზეგანაკვეთურ სამუშაოს, სტრესს და ვორკაპოლიზმისკენ მიდრეკილებას. ასევე, რამდენად არის საკმარისი რესურსი, შესაბისი რგოლზე, რამდენად სწორადაა რესურსი გადანაწილებული. საჭიროა, ამაში ჩაერთოდ როგორც მენეჯერული რგოლის პოზიციები ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებთან, აღიწეროს თითოეული პოზიცია და პროცესი რაზეც ისინი მუშაობენ ან რამდენად სწორად და სამართლიანად არის ერთი და იმავე როლზე ფუნქცია-მოვალეობები გადანაწილები. რაც რა თქმა უნდა, თავის მხრივ შეამცირებს ზეგანაკვეთურ სამუშაოს და პასუხისმგებლობების ოდენობას, რაც შესაძლოა რომ ნაკლებად გახდეს პროფესიული გადაწვის მიმანიშნებელი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

- Maslach Ch, Current Directions in Psychological Science 2003 12: 189 Job Burnout: New Directions in Research and Intervention გვ-189-190
- 4Kumar P., Kumar N.; Aggarwal P., Jasmine A.L. Yeap Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction Current Psychology 2021 გვ -6309
- Wafaa Mohammed Ahmed Bin Zaid.“ The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University“ International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4 • April 2019 გვ-128-135
- Cheung F., Tang S. K. C., Lim M.S.M.& Jie Min Koh J. M. Workaholism on Job Burnout: A Comparison Between American and Chinese Employees 11.12.2018 გვ-2-9
- Mohammad B. Al-Badarneha , Hakam S. Shatnawib , Omar Abedalla Alananzehc , Ahmad A. Al-Mkhadmeh „Job Performance Management: The Burnout Inventory Model and Intention to Quit their Job among Hospitality Employees“ Volume 5, Issue 2, Special Edition, 2019 გვ-1356-1359
- Wafaa Mohammed Ahmed Bin Zaid.“ The Impact of Job Burnout on the Performance of Staff Member at King Abdul-Aziz University“ International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4 • April 2019 გვ-133-135
- Koopmans L. Life Style, Body@Work, TNO, Leiden, The Netherlands and Department of Public and Occupational Health, VU University Medical Center, Amsterdam, The Netherlands გვ14-18

**პროფესიული მოტივაციის ორგანიზაციულ კულტურასთან  
კავშირის კვლევა კერძო სექტორში**  
**Relationship between professional motivation and organizational culture -  
private company research**

**თამარი ბალახაძე** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Tamari Balakhadze** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**რეზიუმე:** ორგანიზაციის წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე, მნიშვნელოვან ფაქტორებს წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურა და პროფესიული მოტივაცია. ორგანიზაცია წარმოადგენს ერთ-ერთს იმ ადგილთაგან, სადაც ადამიანს ეძლევა პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის საშუალება. ბოლო პერიოდის განმავლობაში, განსაკუთრებით გაიზარდა დაინტერესება, პროფესიულ მოტივაციასა და ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებით. სწორედ, მათი კავშირი წარმოადგენს შესასწავლად აქტუალურ თემას. კვლევის მიზანია პროფესიული მოტივაციის ორგანიზაციულ კულტურასთან კავშირის დადგენა, ხოლო კვლევის ამოცანაა თანამშრომელთა პროფესიული მოტივაციის მაჩვენებლის განსაზღვრა ასაკისა და სქესის მიხედვით. კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდით, სადაც მონაწილეობა კერძო კომპანიაში დასაქმებულ 151 ადამიანმა მიიღო, რომელთაგან 54 იყო მამრობითი, 93 კი მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი. კვლევის ინსტრუმენტებად გამოყენებული იქნა ორგანიზაციული კულტურის საკვლევი კითხვარი (Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E., 2006) და პროფესიული მოტივაციის საკვლევი ინსტრუმენტი (კ. ზამფირი, მოდიფიცირებულია ა. რენის მიერ). კვლევის შედეგებით დადასტურდა პროფესიული მოტივაციისა და ორგანიზაციული კულტურის კავშირი. ასევე დადგინდა, რომ გენდერული და ასაკობრივი ჯგუფების თვალსაზრისით პროფესიული მოტივაციის მაჩვენებელი არაა განსხვავებული.

**საკვანძო სიტყვები:** პროფესიული მოტივაცია, ორგანიზაციული კულტურა.

**Abstract:** Organizational culture and professional motivation are important factors in the success of the organization. The organization is one of those places where an employee is given the opportunity for professional development and career advancement. In the recent period, there has been a particular increase in interest regarding professional motivation and organizational culture. Right, their connection are actual topic to be studied. The purpose of the study is to determine the relationship between professional motivation and organizational culture, and the task of the study is to determine the indicator of professional motivation of employees according to age and gender. The research was conducted using the quantitative research method, where 151 people employed in a private company took part, of which 54 were male and 93 were female.

The organizational culture survey questionnaire (Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E., 2006) and the occupational motivation survey instrument (K. Zamfir, modified by A. Rean) were used as research instruments.

The results of the research confirmed the connection between professional motivation and organizational culture. It was also established that the rate of professional motivation is not different in terms of gender and age groups.

**Key words:** professional motivation, organizational culture.

**შესავალი:** დღევანდელ კონკურენტულ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, ორგანიზაციის სრულყოფილი მუშაობისთვის მნიშვნელოვანია ბევრი ფაქტორის გათვალისწინება, მათ შორისაა ორგანიზაციული კულტურა და თანამშრომელთა პროფესიული მოტივაცია. არსებობს ბევრი კვლევა, რომლებიც ეხება ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს და განაპირობებს თანამშრომელთა მოტივაციასა და სამუშაო პროცესში ჩართულობას. სწორედ ეს წარმოადგენს საუკეთესო შედეგების მიღწევის წინაპირობას. ორგანიზაციულ კულტურას აღვიქვამთ, როგორც ეკოსისტემას, სადაც ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია - ფასეულობები, რომლის შესაბამისი ქცევები და რწმენები ქმნიან ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას, თანამშრომელთა ენერჯია მაქსიმალურად შემოქმედებითი,

პროდუქტიული და ორიენტირებულია საერთო იდეის რეალიზებაზე. ორგანიზაცია აერთიანებს სხვადასხვა ტიპის ადამიანებს, რომლებიც განსხვავებული პროფესიული მოტივაციის მატარებლები არიან და მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად.

თანამედროვე ტენდენციების მიხედვით, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, აუცილებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს ურთიერთობათა კულტურა, რომელიც გამოარჩევს ყველა სხვა ორგანიზაციისაგან. ასევე, მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა პროფესიული მოტივაციისა და ორგანიზაციული კულტურის თავსებადობა. იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს და რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომელთა პროფესიულ მოტივაციაზე, არსებობს მრავალი კვლევა ორგანიზაციულ კულტურასა და მოტივაციასთან დაკავშირებით. საინტერესოა მათი კავშირი და ის დეტალები, რომელთა საშუალებითაც ზემოქმედებენ ერთმანეთზე.

პროფესიონალიზმის მნიშვნელოვანი ელემენტია ადამიანის მუშაობის მოტივი. მრავალი სახის მოტივი არსებობს, მათგან გამოიყოფა ისეთები, რომლებიც მნიშვნელოვანია, ზოგი კი არ არის მნიშვნელოვანი და შესაძლოა ზიანის მომტანიც იყოს. არასწორი მოტივის არსებობა მარტივად მიიყვანს ადამიანს არასათანადოდ შესრულებულ სამუშაოსთან. არასწორმა მოტივმა შესაძლოა შეასრულებინოს არაეთიკური ქმედება თავიანთ პროფესიულ საქმიანობაში. ამის საპირისპიროდ, კარგი მოტივი, როგორც წესი, იწვევს არა მხოლოდ სამუშაოს კარგად შესრულების სურვილს, არამედ პიროვნულად უფრო აკმაყოფილებს პროფესიონალს და იწვევს მასში უფრო დიდ მოტივს, რომლის საშუალებითაც შეასრულებს კიდევ სხვა სამუშაოსაც. აქედან გამომდინარე მნიშვნელოვანია აიხსნას მუშაობის მოტივი.

მოტივაციის ფსიქოლოგიური ფაქტორები მოიცავს მეთოდებს, ჯილდოებს, აღიარებებს და ნებისმიერ კომპონენტს, რომელიც აძლიერებს თანამშრომლის ზოგად სურვილს შეასრულოს სამუშაო ვალდებულებები. პროდუქტიულობისა და სამუშაოსაგან კმაყოფილების

გასაზრდელად, შესაძლებელია სხვადასხვა მოტივაციური ფაქტორების გამოყენება გუნდისთვის ან საკუთარი თავისთვის. თითოეული ინდივიდი უნიკალურია, ამიტომ მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში იმის გაგება, თუ რა შთააგონებს თანამშრომლებს.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლების მოტივაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს ფინანსური ჯილდოს საშუალებით მოტივირება, კვლევები ადასტურებს, რომ მნიშვნელოვანია ლიდერები, რომლებიც ცდილობენ თანამშრომელთა მოტივირებას წინასწარ იცოდნენ მასზე მოქმედი ფაქტორები: აღიარება, უსაფრთხოების საკითხები, მიღება, განვითარება, ახალი გამოცდილებების ძიებაში ხელშეწყობა, მათი თვითშეფასების ჩამოყალიბება და ა.შ.

**ძირითადი ტექსტი:** ჰერცფერგის ორფაქტორიანი მოდელის მიხედვით, ადამინის საჭიროებები იყოფა ორად - ჰიგიენურ და მოტივაციურ ფაქტორებად. მათი შემუშავების პროცესში სარგებლობდნენ ისეთი კვლევებით, რომლის მიზანს წარმოადგენდა სამუშაოთი კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების დადგენა. თანამშრომლები პასუხობდნენ კითხვებზე, რისი მიხედვითაც შესაძლებელი ხდებოდა დაედგინათ სამუშაო ადგილზე რა წარმოადგენდა მათთვის კარგს და რა - ცუდს. მათგან გამოიყო ფაქტორები, რომლებიც დამაკმაყოფილებელი იყო და ახდენდა თანამშრომელთა მოტივაციას, გამოიკვეთა ე.წ. შინაგანი მოტივატორები, მათ ჰერცბერგმა „საკუთრივ სამუშაოთი მოტივირება“ უწოდა. ჰიგიენური ფაქტორები არის სამუშაო ფაქტორები, რომლებიც სამუშაო ვითარებასთანაა დაკავშირებული და აუცილებელია სამუშაო ადგილზე მოტივაციის არსებობისთვის. აღნიშნული არ იწვევს დადებით კმაყოფილებას გრძელვადიან პერსპექტივაში, მაგრამ თუ ეს ფაქტორები არ არსებობს, მაშინ ისინი იწვევს უკმაყოფილებას.<sup>11</sup>

**ჰიგიენური ფაქტორები მოიცავს:**

---

<sup>11</sup> Robins P. S. და Coulter M., “ Management”, Pearson. 2011 გვ. 428-450.

- ანაზღაურებას: სახელფასო სტრუქტურა უნდა იყოს პოზიციის შესაბამისი, თანაბარი და კონკურენტუნარიანი, იმავე ინდუსტრიასა და სფეროში.
- კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაციული პოლიტიკა: კომპანიის პოლიტიკა არ უნდა იყოს ძალიან მკაცრი. უნდა იყოს სამართლიანი და ნათელი. უნდა მოიცავდეს მოქნილ სამუშაო საათებს, დრესკოდს, შესვენებებს, შვებულებას და ა.შ.
- სარგებელი: თანამშრომლებს უნდა შესთავაზონ ჯანდაცვის სისტემები, (medicclaim), ასევე შეღავათები ოჯახის წევრებისთვის, თანამშრომლების დახმარების პროგრამები და ა.შ.
- ფიზიკური სამუშაო პირობები: სამუშაო პირობები უნდა იყოს უსაფრთხო, სუფთა და ჰიგიენური. სამუშაო აღჭურვილობა კი, განახლებული და კარგად მოვლილი.
- სტატუსი: თანამშრომლების სტატუსი ორგანიზაციაში უნდა იყოს ნათელი და სტაბილური.
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები: თანამშრომელთა ურთიერთობა კოლეგებთან, უფროსებთან უნდა იყოს შესაბამისი და მისაღები. არ უნდა იყოს კონფლიქტური ან დამამცირებელი დამოკიდებულებები.
- სამუშაო უსაფრთხოება: ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების სამუშაო უსაფრთხოება.<sup>12</sup>

მოტივაციური ფაქტორები - ჰერცბერგის აზრით, ჰიგიენური ფაქტორები არ შეიძლება ჩაითვალოს მამოტივირებელ ფაქტორებად. მოტივაციური ფაქტორები იძლევა დადებით კმაყოფილებას, რომლებიც თანდაყოლილია სამუშაო პროცესის და აღძრავს სამუშაოს კარგად შესრულების მოტივს. ეს არის ფაქტორები, რომლებიც მონაწილეობენ

---

<sup>12</sup> Nickerson, Ch. “Herzberg’s Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene” 2023



სამუშაოს შესრულებაში და თანამშრომლები მათ მნიშვნელოვნად აფასებენ.

### **მოტივაციის ფაქტორები მოიცავს:**

- აღიარებას: მენეჯერებმა უნდა შეაქონ და აღიარონ თანამშრომლების მიღწევები.
- მიღწევის გრძნობა: თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ მიღწევის გრძნობა. ეს დამოკიდებულია სამუშაოზე, სამსახურში რაიმე სახის შედეგის მიღწევაზე.
- ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობები: ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს ზრდისა და წინსვლის შესაძლებლობები, რათა მოტივაცია გამოიწვიოს თანამშრომლებში საქმის კარგად შესასრულებლად.
- პასუხისმგებლობა: თანამშრომლებმა უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა სამუშაოზე. მენეჯერებმა უნდა მიანიჭონ მათ თავისუფლების განცდა და დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღების საშუალება, უნდა შეამცირონ კონტროლი, მაგრამ შეინარჩუნონ პასუხისმგებლობა.
- სამუშაოს მნიშვნელოვნება: თავად სამუშაო უნდა იყოს შინაარსიანი, საინტერესო.

**ორ ფაქტორიანი თეორიის შეზღუდვები.** ორ ფაქტორის თეორია ხასიათდება შეზღუდვებით:

- იგი უგულებელყოფს სიტუაციურ ცვლადებს.
- ჰერცბერგმა იკვლია კორელაცია კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობას შორის, მაგრამ მის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ, ხაზი მხოლოდ კმაყოფილებას გაუსვა და უგულებელყო პროდუქტიულობა.
- თეორიის სანდოობა არ არის დადასტურებული და მას მრავალი კრიტიკოსი ჰყავს.
- არ იყო გამოყენებული კმაყოფილების ყოვლისმომცველი საზომი. თანამშრომელს შეუძლია მიიჩნიოს თავისი სამუშაო მისაღებად,

მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება არმოსწონდეს თავისი სამუშაოს ნაწილი.

- ორფაქტორიანი თეორია არ არის თავისუფალი მიკერძოებისგან, რადგან ის ეფუძნება თანამშრომლების სუბიექტურ რეაქციას. როდესაც მათ ეკითხებიან სამსახურში კმაყოფილების და უკმაყოფილების წყაროებს, ისინი უკმაყოფილებას გარე ფაქტორებს მიაწერენ, როგორცაა ანაზღაურება, კომპანიის პოლიტიკა და თანამშრომლებთან ურთიერთობა და საკუთარ თავს მიაწერენ კმაყოფილების მიზეზს.

მიუხედავად ამ შეზღუდვებისა, ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი მაინც მისაღებია.

**ორფაქტორიანი მოდელის შედეგები.** ორფაქტორიანი მოდელი გულისხმობს, რომ მენეჯერებმა უნდა გაამახვილონ ყურადღება ჰიგიენური ფაქტორების ადეკვატურობის გარანტიაზე, რათა თავიდან აიცილონ თანამშრომლების უკმაყოფილება. ასევე, მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ, რომ სამუშაო არის საინტერესო და მნიშვნელოვანი, რათა თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებულნი.

ეს თეორია ხაზს უსვამს სამუშაოს შინაარსის უფრო საინტერესოდ წარმოჩენას, თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით, რათა მაქსიმალურად სწორად მოხდეს მათი უნარებისა და კომპეტენციების გამოყენება. მოტივაციურ ფაქტორებზე ფოკუსირებამ შესაძლებელია გააუმჯობესოს მუშაობის ხარისხი.

**ორგანიზაციული კულტურისა და პროფესიული მოტივაციის მიმართება.** ცნობილია, რომ გლობალურ ცვილელებთან ერთად ორგანიზაციებს თავის დამკვიდრება და მუშაობა, დიდი კონკურენციის პირობებში ხდება. ერთ-ერთ მათ მთავარ იარაღს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, რომელთა სწორად და ეფექტურად გამოყენებისათვის მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა საჭირო.

ორგანიზაციული კულტურის შექმნა ხდება ორგანიზაციის შექმნისა და ფუნქციონირების პროცესში. იგი წარმოადგენს პერსონალის მოტივირებისა და განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე ქმედითუნარიან ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც ერთიანდება ყველა კატეგორიის თანამშრომელი. იგი განსაზღვრავს თანამშრომელთა კავშირის სიმყარეს სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებს შორის, რათა დაამყარონ ერთმანეთთან კომუნიკაცია და შეიქმნას ორგანიზაციაში ყველასათვის სასიამოვნო და მისაღები ფსიქოლოგიური ელემენტები.

ორგანიზაციის კულტურა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მაკავშირებელი ორგანიზაციასა და თანამშრომლებს შორის. ორგანიზაციის კულტურის საშუალებით უყალიბდებათ თანამშრომლებს იდენტურობის გრძობა. ვინაიდან ის მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სამუშაო ადგილზე თანამშრომლების ქცევის განსაზღვრასა და კონტროლში, ძლიერი და მისაღები ორგანიზაციული კულტურა აუცილებელი პირობაა იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ ეფექტურად და პროდუქტიულად იმოქმედოს.

თანამშრომელთა პიროვნული შესაბამისობა ორგანიზაციულ კულტურასთან კომპანიის წარმატების გადამწყვეტი ნაწილია. ორგანიზაციული კულტურა ასევე განსაზღვრავს თანამშრომლებსა და ორგანიზაციას შორის თანასწორობას, რომელიც არსებობს. ასევე თანხვედრას ორგანიზაციის ღირებულებებსა და თანამშრომლის ფასეულობებს შორის, შესაბამისობას თანამშრომელსა და კონკრეტულ ორგანიზაციას შორის. მათ შორის არსებული ნებისმიერი განსხვავება იწვევს პრობლემებს.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ხასიათდება ღირებულებებისა და რწმენების გაზიარებით ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის მიერ და ინდივიდუალურად, ცალკეული თანამშრომლების მიერ. კვლევებით დასტურდება, რომ ღირებულებებისა და შეხედულებების გაზიარება, თანამშრომლების ორგანიზაციასთან და ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირი პირდაპირ მოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე. ორგანიზაციაში

ახალი მისული თანამშრომლები ცდილობენ გაიგონ, როგორია სინამდვილეში ორგანიზაცია თავისი კულტურითა და ფასეულობებით, რათა გახდნენ მისი სრულფასოვანი წევრები.

კვლევები ადასტურებს, რომ ორგანიზაციულ წარმატებაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის თანამშრომელთა ისეთი კატეგორია, რომლებიც საკუთარ თავს მიიჩნევენ ორგანიზაციის სრულფასოვან წევრებად, გამოირჩევიან მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობით. სოციალური ფსიქოქოლოგის, გ. ჰობსტიდის მიხედვით ამ ყველაფრის წინაპირობას წარმოადგენს შესრულებული სამუშაოს აღიარება, რაც მოტივაციის ამაღლების საშუალებას იძლევა.

პრობლემის აქტუალობა და მიზნები: თანამედროვე სამყაროში აქტუალური თემებია ორგანიზაციული კულტურა და პროფესიული მოტივაცია. ამ საკითხებთან დაკავშირებით განსაკუთრებული დაინტერესებაა, რაც მსოფლიო მასშტაბით ამ სფეროში მიმდინარე მუდმივმა, სწრაფმა ცვლილებებმა და კონკურენტული ბაზრის ჩამოყალიბებამ განაპირობა. პროფესიულ მოტივაციასთან დაკავშირებულმა საკითხებმა თითქმის მუდმივი სახე მიიღო და გახდა იმდენად აქტუალური თემა, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და განხილვად საკითხს წარმოადგენს, რადგან იცვლება თაობები და ყველა თაობის ადამიანზე განსხვავებული მოტივაციური ფაქტორები მომედებს. ასევეა ორგანიზაციული კულტურის თემაც. ისიც, როგორც მოტივაცია, აქტუალურია. ორგანიზაციების უმრავლესობა დღესდღეობით გარდაუალა ტრანსფორმაციის წინაშეა, მათ უწევთ ორგანიზაციული ხედვის, სტრატეგიული მიზნებსა და ფასეულობების გადახედვა. ყველა ორგანიზაციას სურს კონკურენტულ და სწრაფადცვალებად გარემოში კონურენცია გაუწიონ თავიანთ მსგავს ორგანიზაციებს, დაიკავონ საპატიო ადგილი საერთაშორისო ბაზარზე. ყველაფრის ფუნდამენტური საფუძველი კი, სწორედ ორგანიზაციული კულტურაა, რომელიც გამოაჩევს სხვა ორგანიზაციებისაგან, ხელს შეუწყობს მის განვითარებასა და გაფართოვებას. აღნიშნული კვლევის მიზანია დადგინდეს არსებობს თუ არა კავშირი ორგანიზაციულ კულტურასა და პროფესიულ მოტივაციას შორის. როგორ მოქმედებს ორგანიზაციული კულტურა პროფესიულ მოტივაციაზე და

გამოიკვეთოს ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა პროფესიულ მოტივაციაზე. ასევე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს იმის დადგენა, თუ როგორ მოქმედებს ეს ყველაფერი ასაკის მიხედვით.

**განხორციელებული კვლევის მეთოდოლოგია:** კვლევის მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენდა საქართველოს ბაზარზე არსებულ, კერძო კომპანიებში დასაქმებული ადამიანები, როგორც თბილისში, ასევე რეგიონებში. მათი საერთო რაოდენობა იყო 151, მათგან 93 (61,6%) მდედრობითი, ხოლო 58 მამრობითი სქესის წარმომადგენელი. ასაკი დაყოფილი იყო კატეგორიებად, იწყებოდა 18 წლიდან და სრულდებოდა 41+ კატეგორიამდე.

კვლევის ჩატარებისას გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. კითხვარი მომზადებული იყო Google Form-ში. კითხვარის დასაწყისში დეტალურად იყო მოცემული ინფორმაცია კვლევის შესახებ და მოცემული იყო ინსტრუქცია, თუ როგორ უნდა შეეცხოთ კვლევაში მონაწილე პირებს აღნიშნული კითხვარი. ისინი ასევე ინფორმირებულები იყვნენ კითხვარის ანონიმურობის შესახებ.

აღნიშნული კვლევა ჩატარდა საქართველოს მასშტაბით, მიზნობრივი შერჩევის საშუალებით. კერძო კომპანიებში დასაქმებულ პირებს, კითხვარი გადაეგზავნათ ონლაინ. ასევე მოხდა კითხვარის განთავსება კერძო კომპანიების, დახურულ ჯგუფებში. კვლევა გრძელდებოდა სამი კვირის განმავლობაში.

კვლევის ინსტრუმენტები: აღნიშნულ კვლევაში გამოყენებული იყო მხოლოდ რაოდენობრივი მეთოდის კითხვარი, შედგებოდა სამი ნაწილისაგან: დემოგრაფიული, ორგანიზაციული კულტურისა და პროფესიული მოტივაციის კითხვარები. დემოგრაფიულ კითხვარში რესპოდენტებს უნდა მიეთითებინათ სქესი და ასაკი. ორგანიზაციული კულტურის საკვლევი კითხვარი, შემუშავებულია კამერონის მიერ შედგება 24 დებულებისაგან, რომელიც არის შეფასებითი, ფასდება 1-დან 5 ქულის ჩათვლით, იმის მიხედვით, თუ რამდენად დამახასიათებელია მათი ორგანიზაციისათვის. ქულები ნაწილდება შემდეგნაირად: 5 -

დამახასიათებელია ყოველთვის, 4 - დამახასიათებელია ხშირად, 3 - დამახასიათებელია მეტნაკლებად, 2 - დამახასიათებელია იშვიათად, 1 - არასდროს ახასიათებს.

პროფესიული მოტივაციის საკვლევი ინსტრუმენტი, შემუშავებულია კ. ზამფირის მიერ და მოდიფიცირებულია ა. რენის მიერ. შედეგმა 7 დებულებისაგან და ფასდება 5 საფეხურიანი სკალით, სადაც 5 გულისხმობს, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია, 4 - საკმაოდ მნიშვნელოვანი, 3 - ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 2 - უმნიშვნელო, 1 - სრულიად უმნიშვნელო.

კვლევის შედეგები: ჩატარებული კვლევის შედეგები დამუშავებულია სოციალურ მეცნიერებათა მრავალგანზომილებიანი სტატისტიკური პროგრამის SPSS (IBM SPSS Statistics 27) - საშუალებით. ძირითადად გამოყენებული იქნა სტატისტიკური ანალიზის მახასიათებლები: საშუალო, მოდა, მედიანა, სიხშირული ანალიზი, კროტაბულაციური ანალიზი და კორელაცია.

**დასკვნა:** კვლევის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა კორელაციური კავშირის დადგენა, ორგანიზაციულ კულტურასა და პროფესიულ მოტივაციას შორის ადგილობრივ, კერძო კომპანიებში დასაქმებულ თანამშრომელთა მაგალითზე. პროფესიული მოტივაციისა და ორგანიზაციული კულტურის კვლევიდან, მიღებული მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით ჰიპოთეზები დადასტურდა.

მიღებული მონაცემებით შესაძლებელია შემდეგი დასკვნის გამოტანა:

- პროფესიული მოტივაციის მაჩვენებელი, არ განსხვავდება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, რაც იმას ნიშნავს, რომ ნებისმიერი ასაკის, დასაქმებული ადამიანისათვის პროფესიული მოტივაცია მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, თუმცა უპირველესად - თავად მუშაობის პროცესი, მისი შედეგები, ანაზღაურება და დაწინაურებისკენ სწრაფვა.
- გენდერული თვალსაზრისით, პროფესიული მოტივაციის მაჩვენებელი არაა განსხვავებული. გამოკითხული 151 რესპოდენტიდან 54 იყო მამრობითი, ხოლო 93 მდედრობითი სქესის

წარმომადგენელი. მათგან ერთნაირი მონაცემები იქნა მიღებული, რის საფუძველზეც შესაძლებელია იმის აღნიშვნა, რომ ყველასათვის ერთნაირად მნიშვნელოვანია პროფესიული მოტივაცია და მისი გამომწვევი ფაქტორები.

- პროფესიული მოტივაციის მაჩვენებელი მაღალია, თუ ორგანიზაციაში წახალისებულია რისკის გაწევა და პერსონალს არ სჯიან რისკისთვის.
- ასევე პროფესიული მოტივაცია მაღალია, იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის მართვის სტილი ორიენტირებულია თანამშრომელთა სწავლაზე, კარიერული წინსვლის ხელშეწყობასა და პროფესიონალთა აღზრდაზე.
- კვლევის დროს მიღებული მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ პროფესიულ მოტივაციაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაცია, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა უნარების განვითარებასა და წარმატებისაკენ სწრაფვაზე.
- პროფესიული მოტივაცია მაღალია, როდესაც მენეჯენტს აქვს თანამშრომელთა შესაძლებლობების რწმენა, ღიაა მათი ინიციატივებისადმი და ხელს უწყობს მათ ორგანიზაციის მართვის პროცესში.
- ორგანიზაციული კულტურის კვლევაში გამოყენებული დებულებები სრულად მოიცავს ყველა დეტალს, რომელმაც შესაძლებელია იმოქმედოს თანამშრომელთა პროფესიულ მოტივაციაზე.
- ძირითად ლიტერატურაში გამოყენებული კვლევების მსგავსად, აღნიშნულ კვლევაშიც დასტურდება ორგანიზაციული კულტურის გავლენა თანამშრომელთა პროფესიულ მოტივაციაზე და მათ შორის აღნიშნება დადებითი კორელაციური კავშირი.

**რეკომენდაციები:** პროფესიული მოტივაციის ორგანიზაციულ კულტურასთან კავშირის კვლევა კარგი იქნება უფროს დიდ პოპულაციაზე ჩატარების შემთხვევაში, რადგან უკეთესად გამოიკვეთება ის მნიშვნელოვანი საკითხები და ტენდენციები, რაც კვლევისათვის მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს. ზემოთ აღნიშნულია, რომ კვლევა ჩატარდა მხოლოდ კერძო სექტორში დასაქმებულ რესპოდენტთა მონაცემებზე დაყრდობით, საინტერესო იქნებოდა აღნიშნული საკითხის

კვლევა საჯარო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომლებთან და მათი შედარება კერძო სექტორთან.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შესაძლებელია შემდეგი რეკომენდაციების შემუშავება:

- ორგანიზაციული კულტურის კვლევის დროს, დებულებაზე, რომელიც იკვლევდა იყო თუ არა მათ ორგანიზაციაში რისკის გაწევა წახალისებული, რესპოდენტთა მხოლოდ მცირე ნაწილმა აღნიშნა, რომ წახალისებული იყო ყოველთვის, უფრო მეტი მონაცემი ნაწილდებოდა პასუხებზე, რომელიც გულისხმობდა არასდროს ან იშვიათად წახალისებას. მნიშვნელოვანი იქნებოდა, ორგანიზაციაში დასაქმებულ თანამშრომლებს შეეძლოთ უფრო მეტად რისკის გაწევა მუშაობის პროცესში, რაც იქნებოდა უფრო მეტად მამოტივირებელი, აიღებდნენ იმაზე მეტ პასუხისმგებლობას, ვიდრე იქამდე შესრულებული საქმის დროს.
- თანამშრომლებს ორგანიზაციაში საშუალება უნდა ჰქონდეთ, ნაწილობრივ მიანც განსაზღვრონ თავიანთი სამუშაო პროცესი, არ იყოს ყველაფერი კონტროლირებული, წინასწარ შექმნილი და სტრუქტურირებული, რადგან თანამშრომელთა დიდი ნაწილისათვის, ზედმეტმა კონტროლმა შესაძლებელია გამოიწვიოს დემოტივაცია.
- მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს ჰქონდეთ, უფრო მეტი განათლების მიღებისა და განვითარების შესაძლებლობა, რაც უფრო მეტად გაზრდის მათი პროფესიული მოტივაციის დონეს.
- ზოგიერთი საქმის შესასრულებლად მნიშვნელოვანი დეტალია გუნდურობა და თანამონაწილეობა, რაც წახალისებული უნდა იყოს ორგანიზაციისაგან უკეთესი შედეგის მისაღებად.
- მნიშვნელოვანია, ინდივიდუალურ დონეზე თავისუფლების, ინოვაციურობისა და უნიკალურობის წახალისება, თანამშრომელთა შესაძლებლობების რწმენა და ორგანიზაციის მართვის პროცესში ჩართვის ხელშეწყობა, რაც ზრდის დასაქმებულთა პასუხისმგებლობის დონესა და მოტივაციას.



## გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:

- არმსტრონგი მ. ტეილორი ს. „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“, ლურჯი ოკეანე, 2020. გვ. 233-252.
- DIJMS The Role of Work Motivation in Mediation of Leadership Style on Employee Performance (a Literaruter Study Human Resource Management) 2023.
- Richard M. Ryan, E. L. Deci “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, Academic Press, 2000, გვ. 54-65
- Nickerson, Ch. “Herzberg’s Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene” 2023.
- Kollarova, N. “Organizational Culture: A Link to High Performance”, Modul Vienna University, 2017. გვ. 10-22.
- Schein, E., “Organizational Culture and Leadership”, Third Edition, 2004.
- Ricketts, K., “Understanding Your Organization’s Culture”, KELD, N1, 2013.
- Bamidele, R., “Organizational Culture”, Landmark Univercity, N2, 2022.
- Chennatuserry, J. Ch., Elangovan, N., Louise, G., Kennedy, A. T., “Clan Culture in Organizational Leadership and Strategic Emphases”, Journal of School Administration Research and Development, N7, 2022. გვ. 51-55.
- Tharp, B.,M., “Four Organizational Culture Types”, Hawort, N9, 2005, გვ. 2-6.
- Khurosani, A., “Adhocracy Culture Support and Leader’s Working Creativity”, International Journal of Social Science and Humanity, N4, 2013. გვ. 411-414.
- Konica, A., Sunaina, A., “Current and Preferred Organizational Culture: An Empirical Study of Multinational Companies in Information Technology Sector”, Educational Administration: Theory and Practice, 2024.
- Mubarak, E. S., “The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction” European Journal of Business and Management, N35, 2019. გვ. 71-72.
- Gurunathan, A., “Study on the Impact of Organizational Culture on Employee Motivation in a Steel and Industrial Forgings Company”, International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), N9, 2021.

## კადრების გადინება და ორგანიზაციული მწარმოებლურობა Employees turnover and organizational performance

გიორგი ჯანჯღავა - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
Giorgi Janjghava - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სტაბილური და განვითარებაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსი ორგანიზაციის წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. საწარმოს ნებისმიერი ბიზნეს პროცესი ადამიანური რესურსების მეშვეობით ხორციელდება, შესაბამისად ამ პროცესების უწყვეტობისთვის და ხარისხიანად განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაცია უზრუნველყოფილი იყოს შესაბამისი რაოდენობის და კვალიფიკაციის მქონე კადრებით. ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ხელისშემშლელი ფაქტორი სწორედ კადრების გადინებაა. აღნიშნულიდან გამომდინარე კვლევის მიზანს წარმოადგენდა იმ გარემოებების დადგენა, რომლებიც კომპანიებიდან კადრების გადინებას იწვევს, ასევე ამ პროცესის გავლენის კვლევა ორგანიზაციის წარმატებაზე. კვლევის მიზანია შევიძინოთ აღნიშნული პრობლემის აღმოფხვრის და გამოსწორების მექანიზმები, რაც გამოადგებათ ადამიანური რესურსების მენეჯერებს პრობლემასთან გამკლავებაში. კვლევის პროცესში გამოვლენილი იქნა ის ფაქტორები, რომლის გამოც ადამიანები სამსახურს ტოვებენ, ხოლო აღნიშნული მდგომარეობა დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატებასთან. დასკვნის სახით გაცემულია აღნიშნული პრობლემის გამოსწორების გზები და რეკომენდაციები, რომლებიც მოქმედ მენეჯერებს დაეხმარება კადრების გადინების პროცესის მართვაში კომპანიის წარმატებულად ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური რესურსების მენეჯერი, კადრების გადინება, ორგანიზაციის წარმატება, სამსახურის დატოვება.

**Abstract:** A stable and development-oriented human resource is an important factor for the organizational success. Any business process of the enterprise is carried out through human resources, therefore, for the continuity of these processes and qualitative implementation, it is important for the organization to be provided with

the appropriate number, as well as qualified personnel. One of the important factors hindering the success of the organization is the employee turnover. Based on this, the purpose of the research was to determine the circumstances that lead to the turnover from companies, as well as to study the impact of this process on the success of the organization. The purpose of the research is also to develop mechanisms for eliminating and correcting the mentioned problem, which will be useful for HR managers in dealing with this challenge. In the process of research, the factors due to which people leave the job were identified, and the mentioned situation is related to the success of the organization. As a conclusion, the ways to solve the mentioned problem and recommendations are given, which will help the current managers in managing the process of employee turnover to ensure the successful operation of the company.

**Key words:** human resources manager, staff turnover, organizational success, leaving the job.

**შესავალი:** კადრების გადინება დღესდღეობით ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის წინაშე არსებული გამოწვევაა. გასულ წლებთან შედარებით, დღეს ორგანიზაციების რაოდენობა მატულობს და ადამიანებს მეტი არჩევანის გაკეთების საშუალება ეძლევათ. ორგანიზაციიდან კადრების გადინება უჩვეულო არ არის და ნებისმიერ კომპანიას აქვს ამის გამოცდილება. გარკვეული ოდენობით კადრების გადინება შესაძლებელია ორგანიზაციისთვის სასარგებლოც იყოს, თუმცა რაც უფრო ღრმავდება ეს პროცესი მით უფრო მეტად აისახება ორგანიზაციის წარმატების ხარისხზე. (Li, Lourie, Nekrasov, Shevlin, 2020) თანამშრომელთა მიერ სამსახურის ხშირი დატოვება ზარალის მომტანია ორგანიზაციებისთვის. კომპანიებიდან კადრების გადინების ხშირი და ინტენსიური ხასიათი დიდ ფინანსურ თუ არაფინანსურ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული და ნეგატიურ ფონს სძენს ორგანიზაციას, რადგან პოტენციურ დასაქმების მსურველებს უკარგავს სტიმულს დასაქმდნენ მსგავსი პრობლემის მქონე ორგანიზაციებში. ორგანიზაციის პერფორმანსი სწორედ იმ ადამიანებზეა დამოკიდებული, რომლებიც მის ფუნქციონირებაში გარკვეულ როლს ასრულებენ. შესაბამისად, არა მხოლოდ კვალიფიციური კადრების მოზიდვა, არამედ მათი შენარჩუნება

ორგანიზაციის მთავარი ამოცანა უნდა იყოს. (Al Kurdi, Alshurideh, Al afaishat, 2020) კადრების ნაკლებობა კი ზრდის სამუშაო დატვირთვას სხვა თანამშრომლებზე და უქმნის მათ არასტაბილურობის განცდას, ეს კი ორმაგად პრობლემურ მდგომარეობაში აყენებს ორგანიზაციას და აფერხებს კომპანიის მწარმოებლურობას. კადრების გადინების პრობლემები ძირითად შემთხვევაში სამსახურით კმაყოფილებასთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად, აღნიშნული გამოწვევის დასაძლევად კომპანიებმა სწორედ დასაქმებულთათვის შესაბამისი პირობების შექმნაზე უნდა იზრუნონ. (Eko Nur, Emi, Maidiana Astuti, 2022)

კადრების გადინების პრობლემა საქართველოში საკმაოდ აქტიურად დგას სხვადასხვა მიზეზის გამო, შესაბამისად აღნიშნული კვლევა აქტუალურია მიზეზების დადგენის კუთხით.

სტატიის მიზანია საქართველოში კადრების გადინების პრობლემის ანალიზის საფუძველზე გამოვლინდეს ორგანიზაციების პერფორმანსზე გავლენა და გამოწვევების დაძლევის გზები. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე აუცილებელია: 1. გამოვლინდეს ორგანიზაციებიდან კადრების გადინების გამომწვევი მიზეზები, 2. გამოვლინდეს თუ რა გამოწვევების წინაშე არიან ქართველი ადამიანური რესურსების მენეჯერები კადრების გადინების გათვალისწინებით, 3. განისაზღვროს ურთიერთკავშირი კადრების გადინებასა და ორგანიზაციის პერფორმანსს შორის.

კვლევის ჩასატარებლად არჩეული იქნა როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდი, რათა მომხდარიყო ორივე მხარის, როგორც დასაქმებულების, ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერთა მიდგომებისა და მოლოდინების ანალიზი.

**კადრების გადინების პრობლემა და გამომწვევი მიზეზები:** ადამიანური რესურსები დღევანდელი ბიზნესისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია. ადამიანური რესურსების სწორი მართვა ორგანიზაციისთვის გადამწყვეტ როლს ასრულებს, ამასთანავე აღნიშნული სფერო საკმაოდ საინტერესოა და აქედან გამომდინარე თანამედროვე ორგანიზაციები მას საკმაოდ დიდ

ყურადღებას ანიჭებენ. დღეს კადრების დენადობა ორგანიზაციებიდან განშირებულია, ამასთანავე პრობლემურია ის კომპანიები სადაც ეს პროცესი ინტენსიურად მიმდინარეობს. სამუშაო ბაზარზე, სადაც უამრავი სამუშაოს მაძიებელია, ორგანიზაციებს უჭირთ შესაბამისი კადრების მოძიება, რისთვისაც მათ დიდი დრო და ფულადი რესურსები ესაჭიროებათ. რესურსები მეტად ხარჯვადია, როდესაც ადამიანები ორგანიზაციებში მცირე დროით რჩებიან და მალევე ტოვებენ მას (ბიჭიაშვილი, 2018).

კადრების გადინება შესაძლებელია დავყოთ რამდენიმე ტიპად: ნებაყოფილობითი და არანებაყოფილობითი, ფუნქციური და დისფუნქციური, არიდებადი და არაარიდებადი.

კადრების დენადობა ნებისმიერი ორგანიზაციისთვისაა დამახასიათებელი, რადგან ორგანიზაციიდან ზოგი გადის პენსიაზე, ზოგს ხელშეკრულების ვადა ეწურება და ამ რეჟიმში მუშაობს ორგანიზაცია. მაგრამ საყურადღებოა, როდესაც კადრების დენადობა აჭარბებს ნორმირებულ რაოდენობას და ამ დროს უკვე საჭირო ხდება შესაბამისი ღონისძიებების გატარება მენეჯმენტის მხრიდან. ყოფილა ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც სამუშაო ჯგუფებიდან, დეპარტამენტებიდან მასიურად გადინებულა თანამშრომლები და ამის შედეგად შეფერხებულა ორგანიზაციის ნორმალური მუშაობა, ამიტომ ახალი თანამშრომლების მოზიდვა, მათი დაკომპლექტება დიდ რესურსების ხარჯვასთან ასოცირდება. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციისთვის კადრების ხშირი დენადობა, მართვის უნარის ნაკლოვანებაზე მიუთითებს (ბიჭიაშვილი, 2018).

აგრეთვე გასათვალისწინებელია ფაქტი, რომ დასაქმებულები კარიერაში განვითარებისთვის გამოსავალს სამსახურის გამოცვლაში ხედავენ. ამის მიზეზი შესაძლოა იყოს ისეთი ორგანიზაციული პოლიტიკა, რომელსაც შემუშავებული არ აქვს პერსონალის განვითარების გეგმა. მსგავსი ორგანიზაციები თანამშრომლებს კარიერის განვითარების გეგმას ვერ აწოდებენ და აქედან გამომდინარე დასაქმებულებულები კარიერის

განვითარებისთვის სამსახურის გამოცვლას მიმართავენ. შესაბამისად ორგანიზაციებში სადაც კარიერული განვითარების გეგმა ცნობილია, თანამშრომლები უფრო მეტად არიან მოტივირებული და ჩართული სამუშაოში, რადგან იციან თუ ორგანიზაციაში ბევრ წელს გაატარებენ მათ დაწინაურების და ანაზღაურების გაზრდის შანსი მიეცემათ, ხოლო ორგანიზაციები, რომლებშიც მსგავსი პოლიტიკა არ არის შემუშავებული მენეჯმენტის მხრიდან, ისინი კადრების გადინების წინაშე აღმოჩნდებიან (სურმალიანი, 2021).

ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია გაიგოს თუ რა ფაქტორები იწვევს კადრების დენადობას. კადრების დენადობა შესაძლოა გამოწვეული იყოს უშუალოდ საწარმოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ასევე მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებით. პირველი ფაქტორი შესაძლოა არ იქნეს განხილული როგორც პრობლემა, ხოლო მმართველობითი ფუნქციის განხორციელება კი ყურადღებას მოითხოვს და საჭიროებს მიზეზთა დროულ გამოვლენას. საწარმოდან კადრების გადინება შესაძლოა გაიყოს ორ ნაწილად: პირველ შემთხვევაში იგულისხმება კანონმდებლობით გათვალისწინებული შეკვეცები (შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა). მაგ: საკუთარი სურვილით საწარმოს დატოვება, სამუშაოს შეცვლა, დროებითი მომუშავეები, თანამშრომლის მიერ საპატიო მიზეზის გარეშე სამუშაოს გაცდენა და სხვა. ხოლო მეორე მხარე გულისხმობს იმ მიზეზების არსებობას, რომლებიც თანამშრომლებს ორგანიზაციის დატოვებისკენ უბიძგებს. მაგ: მიუღებელი ანაზღაურება, რთული სამუშაო პირობები, მოუხერხებელი სამუშაო გრაფიკი, განვითარების პრობლემა, კონფლიქტები თანამშრომლებთან და უშუალოდ ხელმძღვანელთან და სხვა (ბიჭიაშვილი, 2018).

**HR მენეჯმენტი და ორგანიზაციული პერფორმანსი:** ჯერ კიდევ XX საუკუნის 90-იან წლებში, მეცნიერების მიერ ჩატარებული კვლევით დამტკიცდა, რომ დიდი წვლილი მიუძღვის ადამიანური რესურსების მართვას ორგანიზაციების ეფექტურად მუშაობაში. ადამიანური რესურსების მართვის წვლილი დიდია კომპანიის მიერ დამატებითი

ღირებულების შექმნასა და მის ზრდაში. დამატებითი ღირებულების შემქმნელები არიან ადამიანები და იგი შეიძლება გაიზარდოს მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვითა და დანიშვნით, მათი მოტივაციის გაზრდით და მათი განვითარებით, რომლის განხორციელებასაც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. თანამშრომლის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა: მაღალი მწარმოებლურობა და შრომისუნარიანობა, ინოვაციურობა და კლიენტთა მაღალ დონეზე მომსახურება, კონკურენტუნარიანობას ანიჭებს ორგანიზაციას სხვა კომპანიებთან შედარებით. სწორედ მსგავსი ადამიანებით ორგანიზაციის აღჭურვა, ადამიანური რესურსების სამსახურის ერთ-ერთი ძირითადი საქმეა. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური, ხელს უწყობს ორგანიზაციას მოგების გაზრდაში თუ ის შერწყმულია მმართველობით გადაწყვეტილებებში და მონაწილეობას იღებს ისეთ საკითხებში, როგორცაა: ახალი პროდუქტის შექმნა, სერვისის დახვეწა, პერსონალის გადინების შემცირება, განსაკუთრებით მაღალკვალიფიციურების და ა.შ. (პაიჭაძე, 2020).

ორგანიზაციული მიზნის მიღწევა, პერსონალის უნარებზე და საქმის მიმართ ერთგულებაზეა დამოკიდებული. ამიტომ საჭიროა, თანამშრომლებს გამოცდილი და კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მენეჯერები ხელმძღვანელობდნენ. ორგანიზაციის თანამშრომლების ეფექტურობა, ადამიანური რესურსების მენეჯერების კვალიფიკაციასა და გამოცდილებაზეა დამოკიდებული. ადამიანური რესურსების მენეჯერი დაკისრებულ მოვალეობებს წარმატებით ახორციელებს მაშინ, როდესაც შეუძლია თანამშრომელთა ეფექტიანი მართვა (ბურჯალიანი, 2022).

**კვლევის შედეგები:** სტატიის მომზადების პროცესში ჩავატარეთ თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევები. რაოდენობრივი კვლევა განკუთვნილი იყო ამჟამად დასაქმებულებისთვის ან/და სამუშაო გამოცდილების მქონე პირებისთვის, ხოლო თვისებრივი კვლევა მოქმედი ადამიანური რესურსების მენეჯერებისთვის.

რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 103-მა რესპოდენტმა. 103 რესპოდენტიდან 54 ეთანხმება დებულებას, რომ სამუშაო ადგილი დაუტოვებია ანაზღაურების სიმცირის გამო, ხოლო 32 ადამიანი ნაწილობრივ ეთანხმება. ვფიქრობთ, აღნიშნულ გარემოებას იწვევს, რომ თანამშრომლებისთვის შეთავაზებული ანაზღაურება მათთვის არასაკმარისია და ეს მოცემულობა უბიძგებთ, რომ დატოვონ სამსახური. თუ თანამშრომელთა ანაზღაურება გამომუშავების მიხედვით ხდება შესაძლოა, აღნიშნული ხერხის არასტაბილურობიდან გამომდინარე, თანამშრომლებისთვის ეს მეთოდი არ იყოს მოტივატორი და იფიქრონ სამსახურის შეცვლაზე. სამუშაო პირობების თვალსაზრისით, რესპოდენტთა იმავე რაოდენობიდან 57 ადამიანი პასუხობს, რომ სამუშაო ადგილი დაუტოვებია, სამუშაო პირობების გამო. ამ მოსაზრებას ასევე 36 რესპოდენტიც ნაწილობრივ ეთანხმება. ვფიქრობთ, რომ ორგანიზაციებში არ არის სათანადოდ მოწყობილი სამუშაო პირობები, რომ ადამიანებს აღნიშნული მიზეზის გამო არ უწევდეთ სამსახურის დატოვება. მაგ: ოთახი, სადაც უწევთ ადამიანებს საკუთარი ფუნქცია მოვალეობების შესრულება; შესაძლებელია ხდება თანამშრომლების ნორმაზე მეტი დროით მუშაობა, ზეგანაკვეთური ანაზღაურების გარეშე ან სასურველ დროს, კუთვნილი შვებულებით სარგებლობის შეუძლებლობა. კვლევის რესპოდენტთა 79% არის 18-31 ასაკის ფარგლებში. ვფიქრობთ, რომ ეს ის ასაკია, როდესაც ადამიანი მიისწრაფვის კარიერული წინსვლისკენ. რესპოდენტთა 60% ეთანხმება და 27% ნაწილობრივ ეთანხმება, რომ სამსახური დაუტოვებია განვითარების შესაძლებლობის არარსებობის გამო. აღნიშნული გარემოებიდან ვფიქრობთ, რომ ორგანიზაციებში მოცემული ასაკის ადამიანების დაწინაურება, პროფესიული განვითარება შეზღუდულ სახეს ატარებს, რაც თანამშრომლებს კომპანიის დატოვებისკენ უბიძგებს.

ირკვევა, რომ იმ რაოდენობით და იმ მასტიმულირებელი ხერხების გამოყენება არ ხდება ორგანიზაციებში, რამდენის მოთხოვნაც არის თანამშრომლების მხრიდან. არ უნდა გამოგვრჩეს ის გარემოება, როდესაც თანამშრომლებს ეზრდებათ სამუშაო დატვირთვა და



უყალიბდებათ არასტაბილურობის განცდა, კადრების სიმცირის დროს. ეს პროცესი შესაძლებელია გახდეს დარჩენილი თანამშრომლების წასვლის მიზეზიც. აქედან გამომდინარე, მენეჯერებმა თანამშრომელთა საჭიროებების უგულვებელყოფით შესაძლოა ორმაგად ზიანი მიაყენონ ორგანიზაციას, კადრების გადინების კუთხით, როდესაც საჭიროებების დაუკმაყოფილებლობა იწვევს კადრების გადინებას და კადრების გადინების ფონზე, დარჩენილი თანამშრომლების სამსახურის დატოვების რისკის გაზრდას. აქედან გამომდინარე ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა მიზანშეწონილია, ჩაატარონ სიღრმისეული კვლევები თავიანთ ორგანიზაციებში, გამოავლინონ ის საჭიროებები, რომლის წინაშეც არიან თანამშრომლები, აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით შეიმუშაონ ყველაზე რელევანტური სამოტივაციო პროგრამები, რომელიც პროპორციული იქნება თანამშრომელთა საჭიროებების.

თვისებრივ კვლევაში მონაწილე 6 ადამიანური რესურსების მენეჯერი კადრების გადინების მიზეზად ასახელებს: ანაზღაურების სიმცირეს, უკეთესი სამსახურის შესაძლებლობას, განვითარების შესაძლებლობის პრობლემას და არასაკმარის ზრუნვას. ასევე ადამიანური რესურსების მენეჯერები პასუხობენ, რომ კადრების გადინება ორგანიზაციაზე ნეგატიურად აისახება კერძოდ: ეცემა კომპანიის მწარმოებლურობა, იწვევს ბიზნეს პროცესების შეფერხებით მუშაობას, იმატებს არსებულ თანამშრომლებზე დატვირთულობის ხარისხი, მცირდება თანამშრომლების მოტივაცია და იმატებს ხარჯები რეკრუტინგთან დაკავშირებით. კადრების გადინება სხვა თანამშრომლებზე, როგორც ფიზიკურ ისე ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებზე უარყოფითად აისახება, კერძოდ, კომპანიიდან კადრების გადინება იწვევს დარჩენილი თანამშრომლების მოტივაციის შემცირებას, სამუშაო რაოდენობის სიმრავლის და კადრების სიმცირის ფონზე სამუშაო დატვირთვის გაზრდას, გადინების ფონზე მწარმოებლურობის დონის შემცირებას და გაურკვეველობის განცდის ჩამოყალიბებას, ხოლო მასშტაბური გადინების დროს არასტაბილურობის შეგრძნებას, აგრეთვე თანამშრომელთა დატვირთულობის ფონზე მათ გადაწვას, სამუშაო ძალის და

ინტელექტუალური კაპიტალის სიმცირის გამო სამუშაო პროცესის შეფერხებას და ეფექტურობის შემცირებას; არღვევს გუნდში ერთიანობას და მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელებას უშლის ხელს. აქედან გამომდინარე თანამშრომელთა მოტივაციის შემცირების და დატვირთულობის გაზრდის, ბიზნეს პროცესების და მნიშვნელოვანი პროექტების შეფერხების ფონზე, ბუნებრივია, რომ ეს მდგომარეობა უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე.

**დასკვნა:** ნებისმიერ ბიზნეს კომპანიას განუცდია ან განიცდის კადრების გადინებას. დღეს ეს პროცესი უფრო მასშტაბურია, რადგან ადამიანებს დასაქმების კუთხით ბევრი ალტერნატივა აქვთ. ბიზნესის ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია არსებულ პოზიციებზე სტაბილური კადრი ჰყავდეთ, მით უმეტეს საწარმოსთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვან პოზიციებზე. წარმატებით ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია ბიზნესს დარეგულირებული ჰქონდეს კადრების გადინების მაჩვენებლები, რადგან დენადობის ხშირი ხასიათი ბევრ მატერიალურ თუ არამატერიალურ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

გამოიკვეთა კადრების გადინების მიზეზები, რომლის გამოც ადამიანები საქართველოში ბიზნეს კომპანიებს ტოვებენ. ესენია: ანაზღაურების სიმცირე, მიუღებელი სამუშაო პირობები, განვითარების შესაძლებლობის არარსებობა, ხელმძღვანელის მიერ სამუშაოს დაუფასებლობა და სხვა უკეთესი სამსახურის შესაძლებლობა. ასევე, ჩვენ გვინდოდა გაგვეჩვენა რამდენად ემთხვეოდა დასაქმებულების მიერ დასახელებული გადინების გამომწვევი ფაქტორები, ადამიანური რესურსების მენეჯერების მიერ დასახელებულ კადრების გადინების ფაქტორებთან. ძირითად შემთხვევაში დასაქმებულები და ადამიანური რესურსების მენეჯერები ასახელებენ: ანაზღაურების სიმცირეს, უკეთესი სამსახურის შესაძლებლობას, განვითარების შესაძლებლობის პრობლემას და არასაკმარის ზრუნვას.

აღნიშნული მიზეზების გამო კადრების გადინება ადამიანური რესურსების მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს,

კერძოდ: ფერხდება სამუშაო პროცესები; ინტენსიური გადინების ფონზე იზრდება დატვირთვა ახალი ადამიანების ორგანიზაციულ კულტურასთან შეგუებაში; მცირდება შესაბამისი კომპეტენციის მქონე კადრები; დაწყებით ეტაპზე მცირდება პროდუქტიულობა ახალი კადრების კვალობაზე და იზრდება დატვირთვა არსებულ თანამშრომლებზე. შესაბამისად, როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯერები პასუხობენ, გადინება ორგანიზაციაზე ნეგატიურად აისახება, კერძოდ ეცემა კომპანიის მწარმოებლურობა, იწვევს გარკვეული ბიზნეს პროცესების შეფერხებით მუშაობას, იმატებს არსებულ თანამშრომლებზე დატვირთულობის ხარისხი და შესაბამისად მათ მოტივაციაზეც უარყოფითად აისახება და მატულობს ხარჯები რეკრუტინგთან დაკავშირებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან ჩატარებული ინტერვიუს პასუხებიდან გამომდინარე ვფიქრობთ, რომ მათ მიერ ჩატარებული შიდა ორგანიზაციული კვლევები, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთა მატერიალურ თუ არამატერიალურ პირობების გაუმჯობესებაზე, ასევე ორგანიზაციიდან წასულ თანამშრომლებთან ჩატარებული ინტერვიუები, ნაკლებ მნიშვნელოვნად არის აღქმული მენეჯერების მიერ ან მიღებული შედეგების ფონზე სამოტივაციო მეთოდები გამოყენებული არის საშუალო და ზედა რგოლის პოზიციებზე. ამას მოწმობს რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევების პასუხები, სადაც თვისებრივი კვლევის პასუხებიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების მენეჯერები გადინების შესამცირებლად გარკვეულ მატერიალურ თუ არამატერიალურ მეთოდებს იყენებენ, მაგრამ რაოდენობრივ კვლევაში მონაწილე 103 რესპოდენტის დიდი ნაწილი გადინების მიზეზად მაინც ანაზღაურების სიმცირეს, მიუღებელ სამუშაო პირობებს, განვითარების პრობლემას, სამუშაოს დაუფასებლობას და სხვა ფაქტორებს ასახელებენ. ჩვენი დაკვირვებით ვფიქრობთ, რომ ის სამოტივაციო ფაქტორები, რომლებსაც ადამიანური რესურსების მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციებში სრულად არ არის ან ნაკლებად არის გამოყენებული დაბალი რგოლის პოზიციებზე. შესაბამისად ჩვენი რეკომენდაციაა, რომ სამოტივაციო ხერხები გამოყენებულ იქნეს დაბალი რგოლის პოზიციებზეც, კერძოდ სადაც

სრულდება კომპანიის ძირითადი სამუშაოები და მეტი მნიშვნელობა მიენიჭოს მას. ორგანიზაციის მენეჯერებმა მუდმივად აკონტროლონ კომპანიიდან გადინების მაჩვენებელი. განსაკუთრებით ყურადღება მიაქციონ ისეთ პოზიციებზე კადრების რაოდენობას, რომლებიც ორგანიზაციის ნორმალურად ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. ისეთ კომპანიებში სადაც პოზიციები შედარებით განსხვავებული, სპეციფიკური და სამუშაო ბაზარზე რთულად მოსაძებნია მნიშვნელოვანია, რომ მეტად გამახვილდეს ასეთ პოზიციებზე ყურადღება, რადგან გადინების ფონზე კადრებით აღჭურვა მოკლე ვადაში შედარებით რთულია. შესაბამისად კადრების მოზიდვა, მათი ჩამოყალიბება, დახვეწა დიდ დროსთან არის დაკავშირებული. სწორედ ამ პერიოდში დიდი რისკია იმისა, რომ გარკვეული სამეწარმეო პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ვერ ან იმ დონით ვერ შესრულდეს, რომელიც საჭიროა საწარმოს ეფექტურად მუშაობისთვის.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციებიდან კადრების გადინება შემცირდეს ჩვენი რეკომენდაციაა, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა ორგანიზაციებში პერიოდულად ჩაატარონ შიდა ორგანიზაციული კვლევები და გაიგონ თანამშრომლების მოსაზრებები, განწყობები თუ რას ფიქრობენ ისინი, გაზომონ მათი კმაყოფილება და ეცადონ კვლევა ოყოს ობიექტური და იძლეოდეს რეალური მდგომარეობის აღწერის შესაძლებლობას. მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე გამოავლინონ შესაძლო ალტერნატივები პრობლემის მოგვარებისთვის, შეაფასონ თითოეული ალტერნატივა შედეგიანობის მიხედვით და გამოიყენონ ის მეთოდები, რომლებიც თანამშრომლების უმეტეს ნაწილზე იქნება მორგებული. მაქსიმალურად ეცადონ სამოქმედო გეგმა ახლოს იყოს თანამშრომელთა საჭიროებებთან და ეფუძნებოდეს ობიექტურ, მიღებული კვლევის მონაცემებს. ჩვენს მიერ ჩატარებული რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მონაცემებიდან გამომდინარე მიზანშეწონილია ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა ყურადღება გაამახვილონ ანაზღაურებაზე, თანამშრომელთა შესაძლებლობაზე, რომ ისინი განვითარდენ საკუთარ ორგანიზაციაში და ქონდეთ

დაწინაურების საშუალება სტრუქტურულად დაბალი პოზიციებიდან, დააფასონ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო და ეცადონ შეუქმნან ისეთი სამუშაო პირობები, რომ თანამშრომლებს სხვა ორგანიზაციაში გადასვლის სურვილი არ გაუჩნდეთ.

ეკონომიკის სექტორში სულ უფრო მეტად მატულობს ახალი კომპანიების გამოჩენა. ეს რასაკვირველია მეტ კონკურენციას იწვევს კომპანიებს შორის, კერძოდ უკეთესი სახელფასო და საბონუსე სისტემა, უკეთესი სამუშაო პირობები და სხვა ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ადამიანებს უბიძგებს კომპანიის შეცვლისკენ. სწორედ ამ დროს არის მნიშვნელოვანი, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები განხორციელდეს რათა კონკურენციის პირობებში კომპანიებმა კადრები არ დაკარგონ. მიზანშეწონილია მენეჯერებმა ეფექტურად გამოიყენონ ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური რესურსი, კერძოდ სტუდენტები, რომლებიც სწავლის დასასრულს სხვა ორგანიზაციებში გადადიან საკუთარი პროფესიით სამუშაოდ, რაც კვლევის შედეგებში ნათელია; მისცენ მათ შესაძლებლობა, რომ თავიანთ ორგანიზაციაში განვითარდნენ საკუთარი პროფესიით, რაც თანამშრომლისთვის მოტივაციის და მეტი კმაყოფილების მომტანია, ხოლო ორგანიზაციას სძენს მეტად კმაყოფილ, კომპეტენტურ ადამიანურ რესურსს რომელიც სამომავლოდ წარმატების გარანტია.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

- ბიჭიაშვილი, ლ., ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია და კადრების დენადობის განსაზღვრა, ეკონომიკა, 2018, № 4-5.
- სურმალიანი, რ., კადრების დენადობის ზოგადი მიმოხილვა (იძულებითი და ნებაყოფლობითი წასვლა სამსახურიდან), ეკონომიკა და ფინანსები, 2021, № 3.
- პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა როგორც ორგანიზაციის წარმატების ფაქტორი, 2020, V საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში.

- ბურჯალიანი, ს., ორგანიზაციის წარმატების მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანური რესურსების მართვა, ეკონომიკა, 2022, ტომი 105. 3.
- Li, Q., Lourie, B., Nekrasov, A., Shevlin, T., Employee Turnover and Firm Performance: Large-Sample Archival Evidence, Management Science, 2021, № 8.
- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Al afaishat, T., Employee retention and organizational performance: Evidence from banking, Management Science Letters, 2020, № 10.
- Eko Nur, P., Emi, S., Maidiana Astuti, H., The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable, Manajemen, universitas Teknokrat Indonesia, 2022, № 1.

**ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ორგანიზაციულ ცვლილებებში**  
**The role of human resources manager in organizational changes**

**თამარ წულაია** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Tamar Tsulaia** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სტატია ეფუძნება ერთ-ერთ სამაგისტრო ნაშრომს, რომლის ავტორიც განიხილავს და აანალიზებს ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლს ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესებში. ნაშრომში აქცენტირებულია შემდეგი თეორიული ასპექტები: ადამიანური რესურსების მენეჯერი, როგორც სტრატეგიული პარტნიორი; ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში ადამიანური რესურსების კომპონენტები; ორგანიზაციული აუდიტის მიმართულებები; ორგანიზაციული გარდაქმნების მოდელი; ადმინისტრაციული ექსპერტის მართვის პროცესში ჩართულობის მოდელი; ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლური ინიციატივები; ორგანიზაციული პროცესების გავლენა ცვლილებებზე; პერსონალის მენეჯერის, როგორც ბიზნეს-პარტნიორის მონაწილეობა ცვლილებების მენეჯმენტში; პერსონალის მენეჯმენტის მოდელი ორგანიზაციული ცვლილებების გათვალისწინებით.

ნაშრომში მოცემული პრაქტიკული კვლევები ჩატარებულია ერთ-ერთ კვლევით ობიექტში, რის საფუძველზეც ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ პრაქტიკულ ასპექტებზე: კვების ობიექტის ორგანიზაციული სტრუქტურა; სიტუაციური ანალიზი პერსონალის მენეჯერის როლის დასაბუთებით; საკვლევო ფირმის შეფასება (შესაძლებლობებისა და სტრუქტურის გათვალისწინებით); პერსონალის მართვის პრიორიტეტების განსაზღვრა; პერსონალის შრომითი ცხოვრების ხარისხის შეფასება; ბაზრის მოთხოვნებისა და რესურსების შესაბამისობის დიაგნოსტიკა; საწარმოო დეპარტამენტის პერსონალის მართვის სტრატეგიები; ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის განვითარების გეგმა; პერსონალის მენეჯმენტის კონცეფციები; ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში კომპანიის წარმატებული გარდაქმნის ფაქტორების დიაგნოსტიკის კითხვარი.

ადმინისტრაციული ექსპერტის როლთან მიმართებაში მოცემულია: პერსონალის მართვის სისტემის რეინჟინირინგის რუქა, რომელმაც მოიცვა: ორგანიზაციულ გარდაქმნაზე პასუხისმგებლობის ზონა; ორგანიზაციული განვითარების პროცესში გამოსაყენებელი მეთოდები; ორგანიზაციული განვითარების პროცესის განხორციელების შედეგები; ექსპერტული ცენტრის რეორგანიზაციული საქმიანობა.

კვლევითი კონტექსტით შეფასებულია პერსონალის შრომითი ცხოვრების ხარისხის დონე. ამასთან მიმართებაში გაანალიზებულია ბაზრის მოთხოვნებსა და რესურსების შესაბამისობის დიაგნოსტიკა: ვალდებულების საზღვრები თვითკონტროლის პროცესში; პერსონალის შიდა მოტივაცია და მწარმოებლურობა; სამუშაოს ცვლილება: პერსონალის მიერ პროცესის შეცვლა და ახალი უნარის ათვისება; გუნდში მუშაობა: მიზნების მისაღწევად სამუშაო ჯგუფის შექმნა; კულტურა და ტრადიცია; კომუნიკაცია: კონტაქტი ხელმძღვანელობასთან; კომპეტენტურობა: ყველა თანამშრომელი პასუხობს წამოყენებულ მოთხოვნებს.

ცვლილების აგენტთან მიმართებაში ადამიანური რესურსების მენეჯერმა უნდა შეასრულოს ბიზნეს-პარტნიორის როლი (ბიზნესის ცოდნა, პერსონალის მართვის მეთოდის ცოდნა, კომპანიის გარდაქმნის მართვა). გადმოცემულია საკვლევი ობიექტის დეპარტამენტში პერსონალის მართვის სტრატეგია და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის განვითარების გეგმა; პერსონალის მენეჯმენტის კონცეფცია საკვლევ ობიექტში; პერსონალის მენეჯმენტის სისტემის შესაძლებლობების შეფასება; გარდაქმნების ინიციატორის როლი.

შემუშავებულია კითხვარი - ახალი ბიზნესის ხედვის დიაგნოსტიკასთან, ფირმის შესაძლებლობებთან, პერსონალის მხრიდან მხარდაჭერასთან და პროცესის მონიტორინგთან დაკავშირებული კითხვარი.

**Abstract:** the article is based on one of the master's theses, the author of which discusses and analyzes the role of the human resources manager in organizational change processes. The paper emphasizes the following theoretical aspects: human resources manager as a strategic partner; components of human resources in the life cycle of the organization; directions of organizational audit; model of organizational transformations; Model of involvement of administrative expert in management process; Human resources manager role initiatives; the impact of organizational



processes on changes; participation of personnel manager as a business partner in change management; A model of personnel management considering organizational changes.

The practical studies given in the paper were conducted in one of the research facilities, on the basis of which attention is focused on the following practical aspects: the organizational structure of the catering facility; situational analysis with justification of the role of personnel manager; Evaluation of the research firm (taking into account capabilities and structure); determination of personnel management priorities; assessment of the quality of the working life of the staff; Diagnosing market requirements and matching resources; strategies of personnel management of the production department; Human Resources Management Department Development Plan; concepts of personnel management; Questionnaire for diagnosing the factors of successful transformation of the company in the process of organizational changes. In relation to the role of the administrative expert, the following are provided: a reengineering map of the personnel management system, which covered: the area of responsibility for organizational transformation; methods to be used in the process of organizational development; the results of the implementation of the organizational development process; Reorganization activities of the expert center. The level of the quality of the working life of the staff is evaluated by the research context.

In this regard, the diagnosis of market requirements and resources compliance is analyzed: limits of commitment in the process of self-control; internal motivation and productivity of personnel; Job change: personnel change process and acquire new skills; Working in a team: creating a working group to achieve goals; culture and tradition; Communication: contact with management; Competence: all employees respond to the requirements. In relation to the change agent, the human resources manager must play the role of a business partner (business knowledge, knowledge of personnel management methods, management of company transformation).

The personnel management strategy and the development plan of the human resources management department in the department of the research object are presented; Concept of personnel management in the research facility; assessment of personnel management system capabilities; The role of the initiator of transformations.

**შესავალი:** ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობა განპირობებულია გლობალიზაციის პროცესით, სამომხმარებლო უპირატესობების დახვეწით, ინფორმაციისადმი ხელმისაწვდომობის გაფართოებით. კომპანიის განვითარების საზღვრები უნდა შეესაბამებოდეს საბაზრო გარემოს ცვლილებებს. მენეჯმენტის მიდგომისადმი ცვლილების აუცილებლობა განპირობებულია საკადრო პლიტიკის კომპანიის შედეგებზე გავლენით.

ორგანიზაციულ ცვლილებებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური ჩაბმულია მიმდინარე სტრატეგიის, მართვის ეფექტიანობის, მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმართულებით. ზოგადად, ცვლილებების მართვის ორგანიზაციულ პროცესში ინტეგრირებულია პერსონალის ინდივიდუალური მახასიათებლები და ფირმის შესაძლებლობები.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში ცვლილებები საშუალებას იძლევა, რომ შეიქმნას ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა და გაუმჯობესდეს კომპანიის ხელმძღვანელობა. მიზნების მიღწევაზე დაფუძნებული მოდელი ასოცირდება ცვლილებების მენეჯმენტის პრიორიტეტულობასთან. ცვლილებებისას ადამიანური რესურსების მენეჯერმა უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა ხარისხიანი ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფაზე.

საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით, თემის აქტუალობა განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ დამატებითი შესწავლა უკავშირდება შემდეგ თემატიკას: შეფასების სისტემა, ორგანიზაციის შესაძლებლობების ძიება, ახალი ბიზნესის ხედვა, შიდა პერსონალური მოთხოვნილებების დიაგნოსტიკა, პასუხისმგებლობის დიაგნოსტიკა.

ნაშრომში განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯერის ფოკუსი (მეტაფორა) სტრატეგიული პარტნიორის, ადმინისტრაციული ექსპერტის, პერსონალის ლიდერის, ცვლილების აგენტის პოზიციიდან გამომდინარე.

კვლევის მიზანი: ინიციატივის მოდელის შემუშავება; ადამიანური რესურსების მართვის კომპლექსური მოდელის შემუშავება; ბიზნესის გაძლიერების კულტურის ცვლილება; კომპანიის გარდაქმნის დეტალური გეგმის დასახვა; პერსონალის მენეჯმენტის პოლიტიკის ცვლილება; ცვლილების პროცესის სრულყოფაში პერსონალის მენეჯერის როლი.

საკვლევი კითხვები: რომელი მიმართულებებით შეიძლება განხორციელდეს ტრანსფორმაცია?

კავშირი ცვლილებების ტრანსფორმაციასა და სტრატეგიულ გარდაქმნებს შორის. კავშირი ბიზნეს-სტრატეგიებსა და საკადრო სტრატეგიებს შორის ცვლილებების გათვალისწინებით. ადამიანური რესურსების მენეჯერის როლი ეფექტური ჰორიზონტალური კავშირების უზრუნველყოფაში. რა შეიძლება მივაკუთვნოთ კომპანიის წარმატებული გარდაქმნის ფაქტორებს? შესაბამისობა ადამიანური რესურსების მართვის გეგმასა და სტრატეგიულ გეგმებს შორის.

კვლევის მეთოდოლოგია: საკვლევი ობიექტის ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა შესწავლილია შემდეგ მეთოდებზე დაყრდნობით: პროფესიული ინტერვიუ; ჰიპოთეტური მოდელის შემუშავება; პრაქტიკული ანალიზი; „გზის რუქა“ ანუ რეკომენდაციების შემუშავება; პრობლემის იდენტიფიკაცია; სცენარული ანალიზი.

საკვლევი ობიექტში გაანალიზებულია კომუნიკაციის პროცესი ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურსა და უმაღლეს ხელმძღვანელობას შორის და მასზე დაყრდნობით ასახულია თანამშრომლობითი სწავლება დასახელებულ პერსონალიებს შორის.

საფუძველზე შემუშავებულია პერსონალის მართვის სისტემის მოდელი, რომელმაც მოიცვა: განვითარების პროგრამაში ჩართულობა, მხარდაჭერა ხელმძღვანელობის მხრიდან, დროის მართვა, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის როლი.

ნაშრომში შესწავლილი საკვლევი ობიექტის მენეჯმენტის სტრატეგია შესაბამისად განაპირობებს: მენეჯმენტის შესაძლებლობებს (მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან მომხმარებლებზე, სტრატეგიასა და შედეგებზე; ისინი იღებენ პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე; ქმნიან პერსონალის გუნდს; ხელქვეითებში სარგებლობენ ავტორიტეტით); თანამშრომლების

ლოიალობას (პერსონალს აქვთ ხელმისაწვდომობა აუცილებელ რესურსებზე; თანამშრომლები დაინტერესებულნი არიან კომპანიის საქმიანობის შედეგებით); ეფექტიანობას (განსაზღვრულია ხედვა, მისია, სტრატეგია და მიზანი; საწარმოო პროცესები მჭიდროდ არის დაკავშირებული მიზნებთან და მწარმოებლურობასთან; მოქნილი საწარმოო პროცესები; სწრაფად ცვლილების შესაძლებლობა; რესურსების ოპტიმალური განაწილება დეპარტამენტებს შორის; სამუშაო ჯგუფების ეფექტური საქმიანობა; კომპენსაციის მოქნილი სისტემა). კვლევით ობიექტში პერსონალის მართვის ეფექტიანობა მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

- ადამიანური რესურსების მენეჯერმა, როგორც სტრატეგიულმა პარტნიორმა, უნდა უზრუნველყოს შეთანხმებულობა ბიზნეს-მიზნებსა და პერსონალის მენეჯმენტის პროცესებს შორის. შესაბამისად, ყურადღების აქცენტირება უნდა მოხდეს შემდეგ მოთხოვნებზე: მონაწილეობა ბიზნეს-დაგეგმვაში, ფირმის სტრატეგიული მიზნების გაგება, ფირმის დეპარტამენტების ამოცანების დამუშავებაში მონაწილეობა, კორპორატიული აზროვნების განვითარება, პერსონალის მართვის პროგრამის დამუშავება, პირადი და ჯგუფური ინიციატივების მხარდაჭერა, კომპანიის ლიდერულ პოზიციაზე გაყვანა.
- ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი რომ გახდეს სტრატეგიული პარტნიორი, მან უნდა გარდაქმნას სტრატეგია საქმიანობაში (განსაზღვროს აუცილებელი ცვლილებები და ააგოს ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა). ამისათვის პერსონალის მენეჯერმა უნდა განახორციელოს კომპანიის აუდიტი შემდეგ ეტაპებად: კომპანიის არქიტექტურა, საქმიანობის შეფასება, სრულყოფა და პრიორიტეტული მიმართულებები. მან უნდა უზრუნველყოს ბალანსი გარდაქმნის შესახებ გადაწყვეტილებასა და დასახული მიზნების მიღწევას შორის.
- ადმინისტრაციული ექსპერტი ამაღლებს კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობას. ადამიანური რესურსების მენეჯერი სწავლობს პერსონალის მართვის სისტემის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების

შესაძლებლობებს, შემდეგ ახალი შეხედულება პერსონალის მართვის სისტემის ფასეულობების მიმართ საშუალებას იძლევა შეფასებული იქნეს შესრულებული სამუშაოს მოცულობა (საწარმოო პროცესების სრულყოფა და ექსპერტული ცენტრის მონაწილეობა).

- ადამიანური რესურსების მენეჯერი, როგორც ლიდერი ფოკუსირებული უნდა იყოს შემდეგ თემატიკაზე: თანამშრომლებთან კონტრაქტის პირობების მკაფიო ფორმულირება, მიზნებსა და რესურსებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა, რომლის შედეგად რეალიზდება ორგანიზაციული ჩანაფიქრი, ეფექტური თანამშრომლობისთვის პირობების შექმნა, თანამშრომლების დაინტერესების ზრდა და მათი პროფესიული განვითარებისთვის ხელშეწყობა. (მონაწილეობა საბაზრო სტრატეგიის დამუშავებაში შეამცირებს მათზე კონტროლის შეგრძნებას).
- ადამიანური რესურსების მენეჯერმა, როგორც ცვლილებების აგენტმა, შესაბამისობაში უნდა მოიყვანოს კომპანიის კულტურა ბაზრის მოთხოვნებთან და პირობებთან და ამისათვის უნდა აღიქვას კორპორაციული აზროვნების ბუნება. მან უნდა შეიმუშაოს გარდაქმნების მოდელი, რომელიც თანხვედრაში იქნება ბიზნეს-პროცესების განვითარების ერთიან ხედვასთან. მსგავს შემთხვევაში პერსონალის მენეჯერი წარმოდგება, როგორც განახლებული სისტემის დიზაინერი.
- პერსონალის მართვის სისტემა გავლენას ახდენს პერსონალის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე და მათ კომპეტენტურობაზე. პერსონალის მართვის სისტემა გავლენას ახდენს მომხმარებლების კმაყოფილებაზე და სამომხმარებლო ვალდებულებების შესრულების ხარისხზე. პერსონალის მართვის სისტემა გავლენას ახდენს შემოსავლიანობაზე, საწარმოო ხარჯებზე, ფირმის განვითარებაზე, მომგებიანობაზე.
- ადამიანური რესურსების მენეჯერის ცვლილება სტრატეგიულ პარტნიორად ჩამოსაყალიბებლად უკავშირდება შემდეგ ამოცანებს: დამუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია; საქმიანობის შედეგების

გათვალისწინება; ადამიანური რესურსების მართვის გეგმის თანხვედრა ფირმის სტრატეგიულ გეგმასთან; ფირმის ახალი შესაძლებლობების ძიება.

დასკვნა: სტატიის მიზანია, კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით დაგვანახოს, რომ ნებისმიერ კომპანიაში წარმოიშობა ორგანიზაციული გარდაქმნის აუცილებლობა, იმისგან დამოუკიდებლად, თუ როგორი საბაზრო პოზიცია უკავია ბაზარზე. ერთი უნდა აღინიშნოს, რომ ლიდერი კომპანიები ყოველთვის ცდილობენ ადაპტაციას საბაზრო მოთხოვნებთან და ახალი სტანდარტების შემუშავებას.

დასახული მიზნების მისაღწევად პერსონალის მენეჯერი კონცენტრირებული უნდა იყოს სისტემის შესაძლო ცვლილებებზე, და არა ფირმის მიმდინარე საქმიანობაზე. როცა განსაზღვრულია აუცილებელი ცვლილებები, მაშინ საუბარი უნდა იყოს კომპანიის ახალ როლზე და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის როლების რეალიზაცია საშუალებას იძლევა, რომ პერსონალის მენეჯერის ფუნქციები მიმართული იყოს პარტნიორობისკენ. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მენეჯმენტი უკავშირდება შესაბამისობას სტრატეგიისა და პრაქტიკის ბიზნესის ამოცანებთან.

ამ როლში პერსონალის მენეჯერი აუცილებელია იყოს სტრატეგიული პარტნიორი, რომელიც უზრუნველყოფს გეგმის წარმატებულ რეალიზაციას. პერსონალმა უნდა მოიძიოს ახალი შესაძლებლობები, რათა მიღწეული იქნეს დასახული ამოცანები. პერსონალის მართვამ ხელი უნდა შეუწყოს ფირმის განვითარებას.

პირველ რიგში, ბიზნესი ადაპტაციაში უნდა მოდიოდეს განხორციელებულ ცვლილებებთან, რადგან მცირდება პერიოდი სტრატეგიულ და მიმდინარე მიზნებს შორის. მეორე რიგში, ფირმას შეუძლია სწრაფად შეეგუოს კლიენტურის მოთხოვნილებებს, რადგან გარდაქმნების მსვლელობისას მომხმარებელი კომპანიის საქმიანობის სათავეშია. მესამეც, გეგმის სწრაფი რეალიზაცია საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისა.

**გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა:**

- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. - გეზბაია ბ. - უნივერსალი. 2015
- Organization Theory & Design. Daft R. - 12e, 2015.
- Management. Drucker P.-. 2010
- Organisation: grundlagen moderner organisationsgestaltung. Geiger G. 2020
- Personalmanagement. Huf S. –Springer. 2020
- grundlagen der organization –bassiswissen. Schreyogg G. –2020
- Управление персоналом в современных организациях. Джеральд К. - 2004.
- Практика менеджмента: пер. с англ. Друкер П. - М : Вильямс, 2003.
- Управление персоналом. Маслова В. -. 2015.
- Руководство к своду знаний по управлению проектами. 2010

პერსონალის სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია საქართველოს  
მომსახურეობის სფეროში  
**Socialization and labor adaptation of personnel in the service sector of  
Georgia**

**გია დობორჯგინიძე** - ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი  
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ  
**Gia Dobarjginidze** - Master of Human Resource Management  
Georgian National University SEU

**აბსტრაქტი:** სტატია ეხება თანამედროვე მენეჯმენტის აქტუალურ საკითხს - პერსონალის სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია საქართველოს მომსახურეობის სფეროში. ორგანიზაციაში სოციალიზაცია არის თანამშრომლის მიერ დამოუკიდებლად ასიმილაცია ღირებულებების გარკვეულ სისტემაში, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების მიზანმიმართული გავლენით, რომელიც აუცილებელია ამ ორგანიზაციაში წარმატებული საქმიანობისთვის და სოციალური პოზიციის მოსაპოვებლად. სოციალიზაციის პროცესი პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლის კარიერულ ხელმძღვანელობასა და შრომით ადაპტაციასთან ორგანიზაციის სოციალურ, საწარმოო და ტექნოლოგიურ გარემოსთან, მის შემოსვლასთან ამა თუ იმ სოციალურ ჯგუფში, ორგანიზაციის გუნდის როლურ სტრუქტურასთან. სამაგისტრო ნაშრომი წარმოდგენილია შესავალის, სამი თავის და ცხრა ქვეთავისაგან. პირველი თავი ზოგადი ხასიათისაა და მასში გამახვილებულია ყურადღება ზოგადთეორიულ სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის საკითხებზე. მეორე თავში კი საუბარია ორგანიზაციაში პერსონალი დაქირავების, სოციალიზაციის და ადაპტაციის ადგილობრივი და განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების საკითხებზე. მესამე თავი კი უშუალოდ საქართველოში მომსახურების სექტორის ორგანიზაციებში მიმდინარე სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის საკითხების კვლევას ეძღვნება. აქვე გაკეთებულია ანალიზი და მოტანილია რეკომენდაციები.

**Annotation:** The master's thesis deals with the topical issue of modern management - staff socialization and labor adaptation in the service sector of Georgia. Socialization in the organization is an employee's independent assimilation into a certain system



of values, with the purposeful influence of social norms and patterns of behavior, which is necessary for successful work in this organization and gaining a social position. The socialization process is directly related to the employee's career guidance and labor adaptation to the social, production and technological environment of the organization, his entry into this or that social group, the role structure of the organization's team. The master's thesis consists of an introduction, three chapters and nine sub-chapters. The first chapter is of a general nature and focuses on general theoretical issues of socialization and labor adaptation. The second chapter talks about the issues of recruitment, socialization and adaptation of personnel in the organization and the experience of local and developed countries. The third chapter is directly devoted to the research of socialization and labor adaptation issues in service sector organizations in Georgia. An analysis is made here and recommendations are made.

**შესავალი:** პერსონალის ორგანიზაციაში სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია მნიშვნელოვანი საკითხებია პერსონალის მართვის საქმეში. ამ საკითხთან მიმართებაში ერთვება ადამიანის ფსიქოლოგიური განწყობა, კულტურული ტრადიციების მიმდებლობა, პიროვნული გახსნილობის ხარისხი და. ა. შ. უფრო ზუსტად კი ორგანიზაციაში პერსონალის სოციალიზაცია არის თანამშრომლის მიერ დამოუკიდებლად ასიმილაცია ორგანიზაციის რთულ გარემოში და ღირებულებების გარკვეული სისტემის, სოციალური ნორმებისა და ქცევის ნიმუშების მიზანმიმართული გავლენის მიღება, რომელიც აუცილებელია ამ ორგანიზაციაში წარმატებული საქმიანობისთვის და სოციალური პოზიციის (სტატუსის) მოსაპოვებლად.

გუნდის სოციალური სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ინდიკატორებს: სქესი, ასაკი, სამუშაო გამოცდილება, განათლება, სოციალური მდგომარეობა, ეროვნება, ოჯახური მდგომარეობა, მოტივაციის ტიპი, პროგრესულობის დონე, ცხოვრების დონე, საკუთრებისადმი დამოკიდებულება.

გუნდის როლური სტრუქტურა განსაზღვრავს შემოქმედებითი, საკომუნიკაციო და ქცევითი როლების შემადგენლობას და განაწილებას ცალკეულ თანამშრომლებს შორის და წარმოადგენს მნიშვნელოვან

ინსტრუმენტს პერსონალთან მუშაობის სისტემაში. შემოქმედებითი როლები დამახასიათებელია ენთუზიასტების, გამომგონებლებისა და ორგანიზატორებისთვის და ახასიათებს აქტიურ პოზიციას პრობლემური სიტუაციების გადაჭრაში, ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ძიებაში და აზროვნების ცვალებადობაში. საკომუნიკაციო როლები განსაზღვრავს ინფორმაციის პროცესში მონაწილეობის შინაარსს და დონეს, ურთიერთქმედებას ინფორმაციის გაცვლაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ქცევითი როლები ახასიათებს ადამიანების ქცევის ტიპურ ნიმუშებს სამსახურში, სახლში, შვებულებისას, სამსახურში, კონფლიქტურ სიტუაციებში და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გუნდში.

პროფესიული ხელმძღვანელობა არის ეკონომიკური, სოციალური, სამედიცინო, ფსიქოლოგიური და პედაგოგიური საქმიანობის კომპლექსი, რომელიც მიზნად ისახავს პროფესიული მოწოდების განვითარებას, შესაძლებლობების, ინტერესების, ვარგისიანობის და სხვა ფაქტორების გამოვლენას, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროფესიის არჩევაზე ან საქმიანობის შეცვლაზე. კარიერული ხელმძღვანელობით მუშაობა მიზნად ისახავს უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულებს და სამუშაოს მაძიებლებს დაეხმაროს პროფესიის, სპეციალობის, სამუშაოს ან სწავლის ადგილის არჩევაში, ადამიანების მიდრეკილებებისა და ინტერესების, მათი ფსიქოფიზიოლოგიური მახასიათებლების, აგრეთვე ქვეყანაში არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით.

ადაპტაცია არის თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ურთიერთადაპტაცია, რომელიც ეფუძნება თანამშრომლის თანდათანობით ადაპტაციას ახალ პროფესიულ, სოციალურ, ორგანიზაციულ და ეკონომიკურ სამუშაო პირობებთან. რაც უფრო წარმატებული იქნება თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ურთიერთადაპტაციის პროცესი, რაც უფრო მეტია გუნდის ნორმები და ღირებულებები ან გახდება ინდივიდუალური თანამშრომლის ნორმები და ღირებულებები, მით უფრო სწრაფად და უკეთესად მიიღებს და აითვისებს მას. შრომის ადაპტაციის ორი სფერო არსებობს:

პირველადი, ე.ი. ახალგაზრდა კადრების ადაპტაცია, რომლებსაც არ აქვთ პროფესიული გამოცდილება;

მეორადი, ე.ი. მუშაკთა ადაპტაცია, რომლებსაც აქვთ პროფესიულ საქმიანობაში გამოცდილება (ჩვეულებრივ, იცვლება საქმიანობის ობიექტი ან პროფესიული როლი).

კვლევის საგანი და ობიექტი - კვლევის საგანია პერსონალის მართვისას მმათი სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის პროცესი; კვლევის ობიექტი კი არის ქართულ ბაზარზე მოქმედი მომსახურების სფეროს კომპანიები, რომელთა თანამშრომლები ჩავრთეთ კვლევის პროცესში, ზოგიერთმა მათგანმა გვთხოვა კონფიდენციალობის დაცვა. კვლევის ეთიკიდან გამომდინარე თავს ვიკავებთ კონკრეტული ორგანიზაციების და პიროვნებების დასახელებისაგან. ზოგადად კი ეს ყველა ორგანიზაცია მიეკუთვნება მომსახურების სფეროს, ზოგიერთი მათგანი მსხვილი კომპანიებია, მაგალითად ესთეტიკის ცენტრი, ზოგი კი საშუალო საწარმოები, რესტორნები, სასტუმროები და სპორტული დარბაზების მუშაკები;

**ძირითადი ტექსტი:** ადამიანი სოციალური არსებაა, მისი პროგრესი დამოკიდებულია არა მხოლოდ ბიოლოგიურ, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, სოციალურ კანონებზე. აქედან გამომდინარე, იგი ყალიბდება მხოლოდ სოციალური ცხოვრების პირობების არსებობის პირობებში.

არსებობის პირველივე დღეებიდან ადამიანი გარშემორტყმულია სხვა ადამიანებით. ცხოვრების დასაწყისშივე ის ერთვება ჩართულია სოციალურ ურთიერთობაში. ადამიანი კომუნიკაციის პირველ გამოცდილებას იძენს მანამ, სანამ ლაპარაკს ისწავლის.

ადამიანის ღირებულება მდგომარეობს არა მხოლოდ მის საქმეებსა და ქმედებებში, არამედ მის უნარში მუდმივად იმუშაოს საკუთარ თავზე, გააუმჯობესოს საკუთარი თავი, უფრო და უფრო ღრმად შეისწავლოს მისი შესაძლებლობები და მაქსიმალურად გამოიყენოს ისინი ცხოვრებაში და საქმიანობაში. მხოლოდ მუდმივი თვითშემეცნება და თვითგანვითარება არის ინსტრუმენტები ადამიანის ამოუწურავი პიროვნული და შემოქმედებითი პოტენციალის აღმოსაჩენად, ცხოვრების

იმ სფეროების იდენტიფიცირებისთვის, სადაც ამ პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენებაა შესაძლებელი.

ამჟამად, როდესაც მეცნიერულმა და ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მიაღწია განვითარების მაღალ დონეს, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს აქტიურ ადამიანს, რომელსაც აქვს მაღალი შემოქმედებითი პოტენციალი, რომელსაც შეუძლია სწრაფი და კონსტრუქციული გადაწყვეტილებების მიღება და ჰარმონიულად ურთიერთქმედება მის გარშემო არსებულ სამყაროსთან.

განვითარების პროცესი წარმოუდგენელია სოციალური განვითარების გარეშე, სოციალური კავშირების სისტემის ათვისებისა და მასში ჩართვის გარეშე. ამ მხრივ ეს ორი ცნება იდენტურია, თუმცა სოციალიზაციისას ინდივიდის აქტივობა არ ხდება, აქ აქცენტი კეთდება სოციალურ გარემოზე და ინდივიდზე მათი ზემოქმედების მიმართულებაზე. ფსიქოლოგიაში განათლების კონცეფციას ორი მნიშვნელობა აქვს: ვიწრო გაგებით - საგანმანათლებლო პროცესი არის ადამიანზე მიზანმიმართული ზემოქმედების პროცესი იდეების, ცნებების, ნორმების გარკვეული სისტემის გადაცემის და მასში ჩანერგვის მიზნით. ფართო თვალსაზრისით – ადამიანზე სოციალური ურთიერთობების მთელი სისტემის ზემოქმედება სოციალური გამოცდილების ათვისების მიზნით. თუ განვიხილავთ განათლების ცნებას ამ სიტყვის ვიწრო გაგებით, მაშინ სოციალიზაცია განსხვავდება მისი მნიშვნელობით, მაგრამ თუ ფართო გაგებით, მაშინ ისინი იდენტურია.

**პერსონალის შრომითი ადაპტაცია** ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში საკვანძო პროცესია, რომელიც მდგომარეობს ახალი თანამშრომლების ორგანიზაციულ გარემოში ეფექტურ ჩართვაში. ეს პროცესი განპირობებულია ახალი თანამშრომლების დასახმარებლად ახალ სამუშაო გარემოსთან შეგუებისათვის, კორპორატიული ნორმების გაგების და საჭირო კომპეტენციების განვითარებისათვის სამუშაო პასუხისმგებლობის წარმატებით შესასრულებლად. პერსონალის გუნდში ინტეგრაცია გულისხმობს ახალი სამუშაო გარემოს გაცნობას, ორმხრივი ადაპტაციის პროცესს, სადაც ორგანიზაცია და თავად თანამშრომელი აქტიურად მონაწილეობენ ეფექტური ურთიერთქმედების ძიებაში.

ორგანიზაციულ კონტექსტში, სამუშაო ძალის ინტეგრაციის და შრომითი ადაპტაციის მიზნები ფართოვდება და მოიცავს ისეთ ასპექტებს, როგორც კორპორატიული კულტურის გაძლიერება და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესება. ეფექტური პროცესის მეშვეობით კომპანიები ცდილობენ შექმნან გარემო, სადაც ახალ თანამშრომლებს შეუძლიათ სწრაფად გაიგონ კორპორატიული სტანდარტები, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს შეკრული გუნდის შექმნას. გარდა ამისა, მიზანია თანამშრომლებს შორის ურთიერთგაგების განვითარება, რაც ხელს უწყობს საერთო მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას და ორგანიზაციული ლოიალობის გაძლიერებას.

### **კომპანიებში პერსონალის დაქირავების, სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის პროცესის თავისებურება მომსახურების სექტორში**

მომსახურების სექტორი არის მრეწველობის, ქვესექტორების საქმიანობის სახეობების ერთობლიობა, რომელთა ფუნქციური დანიშნულება სოციალური წარმოების სისტემაში გამოიხატება მომსახურების წარმოება-რეალიზაციაში და მოსახლეობისთვის სულიერი სარგებელის მოტანაში. მსოფლიოში მომსახურების სექტორის წილი მშპ-ში ამაჟამად შეადგენს მისი მთლიანი მოცულობის დაახლოებით 70%-ს და მნიშვნელოვნად აღემატება საქონლის წარმოების სექტორის წილს. მომსახურების სექტორში დასაქმებულია მსოფლიოს მშრომელი მოსახლეობის ნახევარზე მეტი.

თანამედროვე საზოგადოებაში, საბაზრო ეკონომიკური სისტემის განვითარების კონტექსტში, სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა შეზღუდული ეკონომიკური რესურსების ეფექტურ გამოყენებას. საბაზრო სისტემა თავის მონაწილეებს კარნახობს თამაშის საკუთარ წესებს და უყენებს მაღალ მოთხოვნებს ადამიანებზე, როგორც ნებისმიერი ტიპის ეკონომიკური საქმიანობის ძირითად რესურსზე.

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ინოვაციური პროცესები ეკონომიკურ სფეროში იწვევს მომსახურების სექტორის როლის ზრდას, ამ სფეროში დასაქმებულთა რაოდენობისა და შეთავაზებული სერვისების სპექტრის ზრდას. ეკონომიკის ამ სექტორის მენეჯერს და თანამშრომელს უნდა შეეძლოს შეეგუოს ბაზრის სტრუქტურისა და პირობების ხშირ ცვლილებებს, ფუნქციონალურ პასუხისმგებლობებს, მუდმივ საკვალიფიკაციო ტესტებს და სასტიკ კონკურენციას „მზეზე ადგილისთვის“.

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია პერსონალის სწორი სტრატეგიის შემუშავების,

პერსონალის შერჩევის ორგანიზების, მათი სწორი სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის, თანამშრომლების წახალისებისა და მოტივაციის სისტემის მეშვეობით და კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტურად თავიდან აცილებისა და მათი გადაჭრის უნარზე. ამრიგად, პერსონალის მენეჯმენტის კომპეტენტური და გააზრებული მიდგომები არის მენეჯმენტის ძირითადი მახასიათებლები მომსახურების სექტორში, რომელიც განსაზღვრავს საქმიანობის მიმართულებას და ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებს, მიუხედავად გაწეული მომსახურებისა. ამიტომ მომსახურების სექტორში პერსონალის შრომითი ადაპტაცია და მართვა უნდა განხორციელდეს შემდეგ სფეროებში:

1. მომსახურების ხარისხის მართვა.

მომსახურების ხარისხის ძირითადი მაჩვენებლებია:

ა) პროფესიული მომსახურება, რომელიც მოიცავს პროფესიული მომზადებისა და კვალიფიკაციის დონეს და ხარისხს, ცოდნას და საქმიანი და პროფესიული ეთიკის დაცვას, ლიდერობის უნარს;

ბ) ესთეტიკური მაჩვენებლები. ეს მოიცავს მომსახურე პერსონალის გარეგნობას, ზრდილობას, კლიენტების მიმართ ტაქტიანობას, კომპეტენტურ და მკაფიო მეტყველებას, ინფორმაციის გამოყენების კომპეტენციას და უნარს. პერსონალმა უნდა გააჩინოს კლიენტის ნდობა და ფსიქოლოგიური კომფორტი.

2. მომსახურების სფეროში მუშაობის მენეჯმენტი.

სერვისებში მუშაობის მენეჯმენტი გულისხმობს ტექნიკის გამოყენებას საქმიანობის მოცულობისა და ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. თითოეული თანამშრომელი უნდა ეცადოს მაქსიმალურად დაინტერესოს თავისი კლიენტი, რითაც გაზრდის პროდუქტიულობას და გაზრდილ მოგებას მოუტანს კომპანიას. მაგრამ ამავდროულად, მენეჯმენტი უნდა ცდილობდეს აკონტროლოს თანამშრომლების მუშაობა სამუშაო ადგილზე და როცა საქმე კარგად არ მიდის, ჩაერიოს სხვადასხვა გზით;

2. თანამშრომელთა მოტივაცია. ფინანსური მოტივაცია უნდა შეიცავდეს არა იმდენად პროცენტს კლიენტების რაოდენობაზე, არამედ მომსახურების ხარისხზე. თანამშრომელმა არ უნდა დააყენოს სტუმრები "კონვეიერის ქამარზე". ეს არ არის წარმოება. კლიენტის საკითხების სწრაფი გადაწყვეტა, რა თქმა უნდა, კარგია, მაგრამ ამან არ უნდა იმოქმედოს ინდივიდუალურ მიდგომაზე თითოეული კონკრეტული შემთხვევის მიმართ.

საქართველოში მომსახურების სფეროს დარგებში პერსონალს სამსახურში მიღების, მათ სოციალიზაციასა და სამუშაო ადაპტაციაზე ზრუნვის კვლევა მეცნიერებაში ნებისმიერი საკითხის შესწავლა ხდება კვლევის და შედეგების ანალიზის შედეგად. კვლევის პროცესის ჩატარება უნდა განხორციელდეს ისე, რომ საკვანძო საკითხის ირგვლივ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია იქნეს შეგროვებული. მის ეფექტურობას განაპირობებს კვლევის პროცესის სწორად ორგანიზება. კვლევა რაც უფრო ზუსტად აკეთებს აქცენტს შესასწავლ მოვლენაზე და დასახულ მიზნებს და ამოცანებს ასრულებს, კითხვები სწორადაა აქცენტირებული, პასუხებს კითხვებზე გულწრფელია, მაშინ როდესაც პროცესი კარგად არის ორგანიზებული ყველა ასპექტით. კვლევის ორგანიზებისას ხდება კვლევის შესაბამისი მეთოდების გამოყენება. ჩვენი ნაშრომის ძირითადი თემის პრობლემატიკის შესწავლისათვის გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, რომლის ინსტრუმენტია კონკრეტული კითხვარები სავარაუდო პასუხებით. სამიზნე სეგმენტი შევარჩიეთ მომსახურების სფეროში დასაქმებული პირები. კერძოდ ეს ორგანიზაციებია: სილამაზის სალონები, საბანკო მომსახურების სექტორის თანამშრომლები, ქსელური მარკეტების თანამშრომლები, საავტომობილო სერვისში დასაქმებული პირები.

ჩვენ გამოვიყენეთ რაოდენობრივი კვლევა, რომელიც ციფრულ მონაცემებზე დაყრდნობით ახასიათებს ცვლადებს გასაანალიზებლად. კითხვებზე პასუხები მნიშვნელოვანია პრობლემის იდენტიფიკაციისათვის მის შესამოწმებლად და დასკვნების გასაკეთებლად. კვლევის პროცესში ხდება მონაცემთა შეგროვება შესაბამისი ინსტრუმენტების და მეთოდების მეშვეობით, კერძოდ ესენია კითხვარები ან ექსპერიმენტებ, გამოკითხვები, მონაცემების ანალიზი სტატისტიკური მეთოდით. ჩვენი კვლევისთვის სპეციალურად შევადგინეთ 11 კითხვა სავარაუდო პასუხებით. კვლევა ჩავატარე ელექტრონული ფორმატით [google.froms](http://google.froms)- ის დახმარებით. ეს ელექტრონული პორტალი საშუალებას იძლევა მონაცემები აღრიცხული იქნეს სიზუსტით და დატანილი იქნეს დიაგრამებზე. კვლევისას გამოვიყენეთ აგრეთვე ანალიზის მეთოდი, რომლის საშუალებით მოძიებული სამეცნიერო ლიტერატურის დამუშავება მოხდა, შეჯამდა მოძიებული პირველადი და მეორადი წყაროების მასალები, კვლევის შედეგები და მოხდა რეკომენდაციების და დასკვნების გაკეთება.

კვლევის დიზაინი: კვლევისთვის გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი რიცხვითი მონაცემების შეგროვება და ანალიზი. აქცენტი კი გაკეთებულია კომპანიაში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიერ მუშაკთა სოციალიზაციის და შრომითი ადაპტაციის პრაქტიკას და მენეჯმენტის მიერ გატარებული სამუშაოს ეფექტურობის მიზნობრივი კავშირის გამოვლენაზე.

კვლევის შერჩევა: კვლევისთვის შეირჩა მომსახურების სფეროს საშუალო ზომის ორგანიზაციები, მასში დასაქმებული მუშაკები, რომლებიც ზოგიერთი ახალდამწყები იყო, ზოგი კი 3-5 წლიანი მუშაობის პრაქტიკით გამოირჩეოდა. ასეთი შერჩევა მოხდა იმიტომ რომ დაგვედგინა რამდენად გაუმჯობესდა ან გაუარესდა სიტუაცია დღეისათვის წინა წლებთან შედარებით. მიზნობრივი ჯგუფის სიდიდე სტატისტიკური სიმძლავრის ანალიზის მიხედვით განისაზღვრება, რათა შესაძლებელი ყოფილიყო მონაცემების გავრცობა.

მონაცემთა შეგროვება: პირველადი მონაცემების შეგროვება მოხდა შერჩეული ორგანიზაციების თანამშრომლების კითხვებზე პასუხებისგან, რომელთაც დავეუზავნეთ წინასწარ სტრუქტურირებული კითხვარები. კითხვარების შემუშავებისას მთავარი მიზანი გვექონდა მხედველობაში, თუ როგორ ხდება საქართველოში მომსახურების სფეროს დარგებში თანამშრომელთა სოციალიზაცია და შრომითი ადაპტაცია.

**დასკვნა:** ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოთი და ავლენენ ორგანიზაციულ ვალდებულებას, სავარაუდოდ, უკეთესად მუშაობენ და აქვთ დაბალი დენადობის მაჩვენებლები. ჩაკეტილი თანამშრომლები ძალიან ძვირი უჯდებათ ორგანიზაციებს ნელი პროდუქტიულობის და პოტენციური ხელახალი დაქირავების ხარჯების თვალსაზრისით.

-პერსონალის შრომითი ადაპტაცია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში საკვანძო პროცესია, რომელიც მდგომარეობს ახალი თანამშრომლების ორგანიზაციულ გარემოში ეფექტურ ჩართვაში. ეს პროცესი განპირობებულია ახალი თანამშრომლების დასახმარებლად ახალ სამუშაო გარემოსთან შეგუებისათვის, კორპორატიული ნორმების გაგების და საჭირო კომპეტენციების განვითარებისათვის სამუშაო პასუხისმგებლობის წარმატებით შესასრულებლად.



- ეფექტური ადაპტაცია ხელს უწყობს პროდუქტიულობის გაზრდას, მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებას და პერსონალის დენადობის შემცირებას. ის ახალ თანამშრომლებს აძლევს საჭირო მხარდაჭერას, რათა სწრაფად ჩაერთონ სამუშაო პროცესში და ეხმარება მათ უკეთ გაიგონ კორპორატიული კულტურა და კომპანიის ღირებულებები. ესეიგი ინვესტიციები პერსონალის მართვის ეფექტური სისტემის შემუშავებასა და დანერგვაში არის ინვესტიცია ორგანიზაციის მომავალში.

-ახალ სამუშაო ადგილზე შესვლისას ადამიანმა თავად უნდა გააცნობიეროს რა სტანდარტები უნდა დაიცვას კოლეგებთან ურთიერთობაში, როგორი ინტერპრეტაცია უნდა გაუწიოს სამუშაო გუნდის მისიას და საქმიანობას, რა ფორმით და რა საკითხებზე უნდა დაუკავშირდეს მენეჯმენტს, რა არის მიღებული ამ ორგანიზაციაში, როგორ არის ჩვეულებრივი სამუშაო დროის მართვა, ასევე დასვენებისთვის გამოყოფილი დრო.

- პერსონალის შრომითი ადაპტაცია უფრო მოსახერხებელია მაშინ როდესაც პიროვნების ტიპი შეესაბამება დაკავებულ თანამდებობას.

- პერსონალის მენეჯმენტის კომპეტენტური და გააზრებული მიდგომები არის მენეჯმენტის ძირითადი მახასიათებლები მომსახურების სექტორში, რომელიც განსაზღვრავს საქმიანობის მიმართულებას და ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებს, მიუხედავად გაწეული მომსახურებისა.

- ამჟამად მომსახურების სექტორში მოქმედი კომპანიები საჭიროებენ მაღალპროფესიონალ პერსონალს, რომელიც ხელს შეუწყობს ერთდროულად სხვადასხვა ფუნქციის შესრულებას, რომელიც დაეხმარებოდა ნებისმიერი შეკვეთის, ნებისმიერი მომხმარებლის მოლოდინების შესრულებას. ანუ კომპანიები არ უნდა ცდილობდნენ ტექნიკური შესაძლებლობების უფრო მეტად გაფართოებას, არამედ ეცადონ გაზარდონ პერსონალის ინტერესი მომხმარებლისთვის ბრძოლაში.

- უცხო ქვეყნებში პერსონალის ადაპტაციის გამოცდილების გათვალისწინებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჩვენს ქვეყანაში არ არის საკმარისი ყურადღება გამახვილებული პერსონალის შრომით ადაპტაციის პრობლემის მიმართ. სამწუხაროდ, მენეჯმენტის თანამშრომლები ამას არ აკეთებენ. სრულად ესმით შრომითი ადაპტაციის, როგორც რეგულირების მეთოდის მნიშვნელობისა ორგანიზაციაში და მასზე დამოკიდებული შრომის მიწოდებისა. -თითოეული ორგანიზაცია ფლობს თავის უნიკალურ ორგანიზაციულ კულტურას. ახალი თანამშრომლის შემოსვლა

ორგანიზაციისათვის არის გარკვეული საფრთხის შემცველი, რომ დაირღვევა არსებული ნორმები. ამიტომ ხდება აუცილებელი ახალი თანამშრომლის გარემოში ადაპტაცია ანუ სოციალიზაცია გუნდსა და ორგანიზაციაში. სოციალიზაცია ახდენს ახალი თანამშრომლის მორგებას არსებულ ნორმებთან და ღირებულებებთან.

- სამუშაოს დაწყება ფსიქოლოგიურად და ემოციურად დატვირთული პერიოდია, განსაკუთრებით ეს იგრძნობა პირველი სამი თვე, რომელსაც დარგის სპეციალისტები კრიტიკული პერიოდს უწოდებენ. ამ პერიოდს დიდი მნიშვნელობა აქვს მუშაკისათვისაც და ორგანიზაციისათვისაც, ამ პერიოდის შემდეგ უკვე გამოჩნდება ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე ადაპტაციის პროცესის შედეგი.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. გიორგი, გ. ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი ფორმირება. თბ. 2015 GESJ: Education Science and Psychology, 10-18.
2. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა, (სახელმძღვანელო) თბ. 2018
3. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწ. 2. თბ. 2014
4. სიჭინავა ა. ახალი თანამშრომლის სამუშაოზე მოწყობისა და ადაპტაციის პროცედურა, ევროკავშირი საქართველოსთვის, თბ. 2021
5. სიჭინავა, ა. ადამიანური კაპიტალი, რომლსაც თუ ვერ იყენებ, კარგავ. თბ. 2018
6. Адаптация на рабочем месте. Онбординг или организационная социализация 2022
7. Виды адаптации персонала в зарубежных компаниях. 2023

საერთაშორისო, რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი -  
**ეკონომიკა და ფინანსები**

ჟურნალი წარმოადგენს აკადემიურ გამომცემლობას, რომელიც ყოველკვარტლურად აქვეყნებს სამეცნიერო სტატიებს ისეთ სფეროებში როგორცაა ეკონომიკა, ფინანსები, სოციალური მეცნიერებები და ბიზნეს-ტექნოლოგიები.

**მთავარი რედაქტორი** - ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი დავით ჩახვაშვილი/davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

-----  
International peer-reviewed and peer-reviewed scientific journal -  
**Economics and Finance**

The journal is an academic publishing house that publishes quarterly academic articles in the fields of economics, finance, social sciences, and business technology.

**Editor-in-Chief** - Doctor of Economics, Professor of the Georgian National University Davit Chakhvashvili / [davit.chakhvashvili@seu.edu.ge](mailto:davit.chakhvashvili@seu.edu.ge)

-----  
Международный рецензируемый и рецензируемый научный журнал -  
**Экономика и финансы**

Журнал представляет собой академическое издательство, которое ежеквартально публикует научные статьи в таких областях, как экономика, финансы, социальные науки и бизнес-технологии.

**Главный редактор** – Доктор экономических наук, профессор Грузинского Национального Университета Давит Чахвашвили /  
[davit.chakhvashvili@seu.edu.ge](mailto:davit.chakhvashvili@seu.edu.ge)

-----  
საკონტაქტო ინფორმაცია - ბახტრიონის ქ. 10 / თბილისი, საქართველო  
Contact Info: Bakhtrioni street #10, T'bilisi, Georgia  
/ [ierd.science@gmail.com](mailto:ierd.science@gmail.com)