

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

სალომე საყვარელიძე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარმოდგენილი დისერტაცია

მოტივაციის ზრდის სტრატეგიები საქართველოს საჯარო უწყებებში

მეცნიერ-ხელმძღვანელი:
პროფესორი დავით ნარმანია

თბილისი
2018

შინაარსი

შესავალი.....	1
თავი 1. მოტივაცია: არსი, მნიშვნელობა და მასთან დაკავშირებული თეორიები	9
1.1 მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა.....	15
1.2 მოტივაციის თეორიები.....	20
1.2.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები	23
1.2.2 მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.....	38
1.3 თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი, სამოტივაციო სქემის დიზაინი და წახალისების მექანიზმები.....	46
თავი 2. მოტივაციის თეორიების თავისებურებანი საჯარო სექტორში	55
2.1 საჯარო სამსახურის მოტივაციის თეორიები.....	55
2.2 საჯარო სამსახური საქართველოში	70
თავი 3. საჯარო სექტორში მოტივაციის გაუმჯობესების გზები.....	86
3.1 კვლევის მეთოდოლოგია	86
3.2 მოტივაცია და მისი ანალიზი საქართველოს საჯარო სექტორში.....	93
3.3 მოტივაციის გაუმჯობესების გზები საქართველოს საჯარო სექტორში.....	157
დასკვნები და წინადადებები.....	171
გამოყენებული ლიტერატურა.....	182
დანართები	188

სქემები

სქემა 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურა.....	9
სქემა 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დადებითი ეფექტი კომპანიაზე.....	11
სქემა 3. მოთხოვნილებათა პირამიდა ა. მასლოუს მიხედვით.....	23
სქემა 4. კლეიტონ ალდერფერის თეორია	25
სქემა 5. მაკკლელანდის სამი მოთხოვნილების თეორია	27
სქემა 6. თემატური აპერცეფციის ტესტი – TAT	29
სქემა 7. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია.....	30
სქემა 8. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის განტოლება.....	31
სქემა 9. თეორია X და თეორია Y	36
სქემა 10. ვრუმის მოტივაციის მოდელი	39
სქემა 11. სამართლიანობის თეორიის შეფარდება.....	40
სქემა 12. პორტერ-ლოულერის მოტივაციის მოდელი.....	41
სქემა 13. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორია	43
სქემა 14. სამუშაოს თვისობრივი მოდელი.....	50
სქემა 15. სამუშაოს თვისობრივი მოდელის გადაკეთება	52
სქემა 16. სამუშაო მოტივაციის მოდელი საჯარო სამსახურში	57
სქემა 17. OECD-ის წევრი ქვეყნების დამოკიდებულება.....	59
სქემა 18. რაციონალური, ნორმაზე დაფუძნებული და ემოციური მოტივები	60
სქემა 19. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა პროცენტული რაოდენობა	82

ცხრილები

ცხრილი 1. რამდენად ხშირად აანალიზებენ მენეჯერები დეპარტამენტების შედეგებს.	12
ცხრილი 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გამოყენების შემთხვევა.....	13
ცხრილი 3. შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია.....	16
ცხრილი 4. მოტივაციის თეორიების პერიოდულობა.....	17
ცხრილი 5. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარება.....	20
ცხრილი 6. მასლოუსა და ალდერფერის თეორიების შედარება.....	26
ცხრილი 7. მასლოუსა და მაკკლელანდის თეორიების შედარება.....	29
ცხრილი 8. მასლოუსა და ჰერცბერგის თეორიების შედარება.....	32
ცხრილი 9. გაძლიერების თეორია.....	44
ცხრილი 10. ფინანსური და არაფინანსური წახალისების ფორმები.....	53
ცხრილი 11. საჯარო სამსახურის მოტივაციის სტრატეგიები და ტაქტიკები.....	61
ცხრილი 12. საჯარო მოხელეთა რაოდენობა 2016 წლის მონაცემებით.....	81
ცხრილი 13. საჯარო მოხელეთა რაოდენობა 2017 წლის მონაცემებით.....	83
ცხრილი 14. უწყებების მიხედვით საჯარო მოხელეთა რაოდენობა 2016 წლის მონაცემებით.....	87
ცხრილი 15. რესპონდენტის ასაკი.....	93
ცხრილი 16. რესპონდენტის ასაკის განაწილება სქესის მიხედვით.....	94
ცხრილი 17. რესპონდენტის განათლების განაწილება სქესის მიხედვით.....	95
ცხრილი 18. რესპონდენტის განათლების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	96
ცხრილი 19. რესპონდენტის სამუშაო გამოცდილების განაწილება სქესის მიხედვით...	97
ცხრილი 20. რესპონდენტის სამუშაო გამოცდილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	97
ცხრილი 21. ორგანიზაციის მმართველობითი სტილის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	100
ცხრილი 22. ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განაწილება სქესის მიხედვით.....	103

ცხრილი 23. ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით....	103
ცხრილი 24. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილების განაწილება სქესის მიხედვით.....	104
ცხრილი 25. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	105
ცხრილი 26. ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	105
ცხრილი 27. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილების განაწილება სქესის მიხედვით.....	106
ცხრილი 28. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	107
ცხრილი 29. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზების განაწილება სქესის მიხედვით.....	109
ცხრილი 30. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	110
ცხრილი 31. სამსახურის სტაბილურობის განაწილება სქესის მიხედვით	111
ცხრილი 32. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობის განაწილება სქესის მიხედვით.....	112
ცხრილი 33. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განაწილება სქესის მიხედვით.....	113
ცხრილი 34. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	114
ცხრილი 35. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	115
ცხრილი 36. ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	116
ცხრილი 37. ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის განაწილება სქესის მიხედვით.....	117
ცხრილი 38. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით....	119

ცხრილი 39. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის განაწილება სქესის მიხედვით	120
ცხრილი 40. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	121
ცხრილი 41. ორგანიზაციაში დაფასებულობის შეგრძნების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	123
ცხრილი 42. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	124
ცხრილი 43. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	126
ცხრილი 44. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის განაწილება სქესის მიხედვით.....	127
ცხრილი 45. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	128
ცხრილი 46. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	129
ცხრილი 47. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის განაწილება სქესის მიხედვით.....	130
ცხრილი 48. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირის განაწილება სქესის მიხედვით.....	131
ცხრილი 49. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	131
ცხრილი 50. სამუშაო გრაფიკით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	132
ცხრილი 51. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	133
ცხრილი 52. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირის განაწილება სქესის მიხედვით	134
ცხრილი 53. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების განაწილება სქესის მიხედვით	135
ცხრილი 54. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	135

ცხრილი 55. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისებისა და მოტივაციის კავშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	136
ცხრილი 56. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	138
ცხრილი 57. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	141
ცხრილი 58. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზების განაწილება სქესის მიხედვით.....	142
ცხრილი 59. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	143
ცხრილი 60. ხელმძღვანელი პირების განათლება.....	146
ცხრილი 61. საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები.....	153

დიაგრამები

ფორმულირებები მოცემულია კვლევის ფარგლებში გამოყენებული კითხვების მიხედვით.

დიაგრამა 1. რესპონდენტის სქესი	93
დიაგრამა 2. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა.....	96
დიაგრამა 3. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონე.....	98
დიაგრამა 4. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონის განსაზღვრა სქესის მიხედვით.....	98
დიაგრამა 5. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	99
დიაგრამა 6. მმართველობითი სტილი უწყებებში.....	99
დიაგრამა 7. მოთხოვნილებების დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით	101
დიაგრამა 8. მოთხოვნილებების პრიორიტეტებად დალაგების განაწილება სქესის მიხედვით.....	101
დიაგრამა 9. მოთხოვნილებების პრიორიტეტებად დალაგების განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	102
დიაგრამა 10. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილება	104
დიაგრამა 11. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილება.....	106
დიაგრამა 12. სამსახურის მიტოვების საკითხი	107
დიაგრამა 13. სამსახურის მიტოვების საკითხის განაწილება სქესის მიხედვით.....	108
დიაგრამა 14. სამსახურის მიტოვების საკითხის განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით.....	108
დიაგრამა 15. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზები.....	109
დიაგრამა 16. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობა.....	111
დიაგრამა 17. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიება..	112
დიაგრამა 18. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განაწილება სქესის მიხედვით.....	113
დიაგრამა 19. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის.....	115
დიაგრამა 20. ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან.....	116
დიაგრამა 21. ურთიერთობა თანამშრომლებთან.....	117

დიაგრამა 22. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება.....	118
დიაგრამა 23. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განაწილება სქესის მიხედვით.....	118
დიაგრამა 24. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა.....	120
დიაგრამა 25. ორგანიზაციაში დაფასების შეგრძნება.....	122
დიაგრამა 26. ორგანიზაციაში დაფასებულობის შეგრძნების განაწილება სქესის მიხედვით.....	122
დიაგრამა 27. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროება	123
დიაგრამა 28. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროების განაწილება სქესის მიხედვით	124
დიაგრამა 29. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა.....	125
დიაგრამა 30. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა სქესის მიხედვით	126
დიაგრამა 31. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობა	127
დიაგრამა 32. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა.....	129
დიაგრამა 33. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირე.....	130
დიაგრამა 34. სამუშაო გრაფიკით კმაყოფილება.....	132
დიაგრამა 35. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირე.....	133
დიაგრამა 36. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება	134
დიაგრამა 37. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისებისა და მოტივაციის კავშირი	136
დიაგრამა 38. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.....	137
დიაგრამა 39. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების განაწილება სქესის მიხედვით.....	138
დიაგრამა 40. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორები.....	139

დიაგრამა 41. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების განაწილება სქესის მიხედვით.....	140
დიაგრამა 42. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზები.....	142
დიაგრამა 43. მენეჯერთა შეფასებით ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაციის დონე	146
დიაგრამა 44. მმართველობითი სტილი	147
დიაგრამა 45. მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოთხოვნილებების პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება.....	147
დიაგრამა 46. რამდენად ხშირად იღებენ მონაწილეობას თანამშრომლები ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში	148
დიაგრამა 47. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის არის კარგი.....	149
დიაგრამა 48. შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება.....	149
დიაგრამა 49. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესება	150
დიაგრამა 50. სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლებით	151
დიაგრამა 51. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზება.....	151
დიაგრამა 52. ზეგანაკვეთური მუშაობა.....	152
დიაგრამა 53. სამოტივაციო სქემის დიზაინის გამოყენება.....	153
დიაგრამა 54. თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორები.....	154
დიაგრამა 55. მოტივაციის ამადლების საშუალებები	155
დიაგრამა 56. შედარება სქესით.....	157
დიაგრამა 57. შედარება ასაკით.....	157
დიაგრამა 58. შედარება განათლებით	158
დიაგრამა 59. შედარება გამოცდილებით	159
დიაგრამა 60. თანამშრომელთა მოტივაციის დონეების შედარება.....	160
დიაგრამა 61. ორგანიზაციის მმართველობის ფორმების შედარება	160
დიაგრამა 62. მოთხოვნილებათა პრიორიტეტების შედარება	161
დიაგრამა 63. ორგანიზაციაში არსებული კულტურის შედარება.....	162
დიაგრამა 64. სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში მონაწილეობის მიღების შედარება	162

დიაგრამა 65. ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციის საკითხის შედარება	163
დიაგრამა 66. ხელმძღვანელობის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სამართლიანობის შედარება	164
დიაგრამა 67. ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილის გაუმჯობესების საჭიროების შედარება	165
დიაგრამა 68. საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს ნაკლები თანამშრომლით შესრულების საკითხის შედარება	166
დიაგრამა 69. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის შედარება	166
დიაგრამა 70. ზეგანაკვეთური მუშაობის საკითხის შედარება	167
დიაგრამა 71. ზეგანაკვეთურ მუშაობასთან დაკავშირებით მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების შედარება	168
დიაგრამა 72. უწყებებში არსებული ძირითადი დემოტივატორების შედარება	169

დანართები

დანართი 1. უწყებები, რომელთაც დაეგზავნათ კითხვარი	188
დანართი 2. კითხვარი მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტებისთვის	189
დანართი 3. კითხვარი პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისთვის	195
დანართი 4. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების ჯამური მონაცემები	200
დანართი 5. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების მონაცემების განაწილება სქესის მიხედვით	209
დანართი 6. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების მონაცემების განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით	218
დანართი 7. პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების ჯამური მონაცემები	229
დანართი 8. უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების, მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების ჯამური მონაცემების შედარება	237
დანართი 9. საჯარო ბიუროს სტრუქტურა	245
დანართი 10. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ ჭრილში 2016 წლის მონაცემებით	246
დანართი 11. 2009-2013 წლებში საჯარო სექტორში დასაქმების პროცენტული მაჩვენებელი მთლიანი დასაქმებიდან	247

აბრევიატურა

nAch – მიღწევის მოთხოვნილება

nAff – აფილაციის მოთხოვნილება

nPow – ძალაუფლების მოთხოვნილება

PSM – საჯარო სამსახურის მოტივაცია

EU – European Union

ERG – Existence, Relatedness, Growth

GIZ – German Society for International Cooperation

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

PDP – Personal Development Planning

TAT – Thematic Apperception Test

UNDP – United Nations Development Program

შესავალი

თემის აქტუალობა. 21-ე საუკუნეში ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელ პირობაა მოტივირებული თანამშრომელი, მათ ინდივიდუალურ მოტივაციაზე კი სხვადასხვა ბიოლოგიური, ინტელექტუალური, სოციალური და ემოციური ფაქტორები ახდენს გავლენას. გლობალიზაციისა და თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად, საოცარი სისწრაფით იზრდება რესურსებზე წვდომის შესაძლებლობები, რაც თავისთავად განაპირობებს ადამიანებში უფრო მეტი გამოწვევისა და გაზრდილი კონკურენციის არსებობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია, მენეჯერებმა, სხვადასხვა სახის სამუშაოს მაღალი ხარისხის შესრულების მიზნით, თანამშრომლებში გარკვეული სახის მოტივაცია უზრუნველყონ.

ვინაიდან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ორგანიზაციებში ადამიანია, ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, საჭირო ხდება ეფექტიანი პროცესის შექმნა, ანუ მენეჯერებმა უნდა შეძლონ საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას შესაბამისი რაოდენობისა და უნარების მქონე ადამიანების მობილიზება. მოტივაციის პროცესი რთული მექანიზმია, რომლის თეორიების შესწავლა დღემდე გრძელდება. ვინაიდან არ არსებობს ერთი საუკეთესო სტრატეგია, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია და საჭიროებენ ინდივიდუალურ მიდგომებს. მაგალითად, მოტივაციის გაზრდის მიზნით, შეიძლება ზოგიერთი მოსამსახურისთვის ხელფასის მომატება იყოს საკმარისი მაშინ, როდესაც მეორისთვის ეს აქტი უმნიშვნელო ხასიათის მატარებელი შეიძლება აღმოჩნდეს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესაძლებლობების სწორი გამოყენება კომპანიებს კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში დაეხმარება, რაც არაკვალიფიციური კადრების დასაქმებასა და ინტერვიუებში დროისა და ფინანსების ხარჯვის შემცირებას გამოიწვევს. აღნიშნული პროცესების სწორი მართვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო უწყებებში, რადგან საჯარო სამსახური არის დამოკიდებულების, პასუხისმგებლობის გრძნობისა და მორალის ერთიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს

მოსამსახურეთა კადრების სტაბილურობას და მათ ეკონომიკურ, სოციალურ და სამართლებრივ დაცვას.

დღესდღეობით ქართველ საჯარო მოსამსახურეებს აქვთ ბევრი ისეთი გამოწვევა, როგორებიცაა, მაგალითად: ცოდნის, გამოცდილებისა და პოზიციის შეუსაბამობა, ასევე მძიმე და მსუბუქი სამუშაო გრაფიკი, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაო ხარისხზე. ამასთან, მოტივაციის ხელშემწყობი რესურსები საჯარო უწყებებში ყოველთვის იყო და იქნება შეზღუდული რაოდენობით. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები გათვითცნობიერებულნი უნდა იყვნენ თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდების შესაძლებლობების ეფექტიანი გზით გამოყენებაში. ვინაიდან საქართველოს საჯარო უწყებებში თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხები არ არის გამოკვლეული, არ არის შეფასებული მათი სამუშაო პროცესის ეფექტიანობა და განვითარების პერსპექტივები, ასეთ ვითარებაში, საჯარო მოხელეთა მოტივაციის შესწავლა მეტად აქტუალური და პრაქტიკული მნიშვნელობის მატარებელია.

ნაშრომში განხილული თეორიები მრავალფეროვანია და იძლევა შესაძლებლობას უწყებებში გვექონდეს სამართლიანი, გამჭვირვალე და ხარისხიანი სამუშაო გარემო. ვინაიდან, სახელმწიფოსათვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს უწყებებში დასაქმებულებზე ზრუნვა უნდა წარმოადგენდეს და მიუხედავად მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯებისა და მიღწეული საერთაშორისო პროგრესისა, საჯარო მოხელეებთან ურთიერთობა კვლავ რჩება ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად. სახელმწიფომ უნდა შექმნას მოხელეებისთვის ოპტიმალური პირობები. ამისთვის მნიშვნელოვანია, ქვეყნის საჭიროებებიდან გამომდინარე, სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. ნაშრომის მიზანია საქართველოს საჯარო უწყებებში მოსამსახურეთა სამუშაო გარემოს გამოკვლევა და მოსამსახურეთა შესაძლო მოტივაციის ამაღლება, ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომლის საქმიანობა პირდაპირპროპორციულად აისახება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე და ზრდის უწყებების ეფექტიანობას. კვლევა წარმოაჩენს იმ უარყოფით მხარეებს, რომელთა აღმოფხვრა აუცილებელია ქვეყანაში სრულყოფილი ადამიანური

რესურსების მენეჯმენტის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის, რაც საბოლოო ჯამში ხელს შეუწყობს არსებული გარემოს გაუმჯობესებას. აღნიშნული მიზნებიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ზოგადი მიმოხილვა;
- მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების საფუძვლების დამუშავება;
- თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტის და სამოტივაციო სქემის დიზაინის საკითხების დამუშავება;
- საჯარო უწყებებში მოტივაციის თავისებურებებისა და მიმართულებების შეფასება, მოტივაციის სტრატეგიებისა და ტაქტიკების შესწავლა;
- მოტივაციის საკითხებთან დაკავშირებით მსოფლიოში ჩატარებული კვლევების შედეგების გაცნობა და მათი ანალიზი;
- საქართველოს საჯარო უწყებების შრომითი ბაზრის შესწავლა, შეფასება და ძირითადი მიმართულებების ჩამოყალიბება;
- კვლევის ჩატარება საქართველოში არსებული გარემოს ეფექტიანი შესწავლის მიზნით, რაც გულისხმობს, კვლევის მეთოდების განსაზღვრას, შედეგების სწორ ანალიზსა და ძირითადი მიგნებების გამოყოფას;
- გამოვლენილი პრობლემების საფუძველზე პრაქტიკური რეკომენდაციების შემუშავება, რომელთა გამოყენებითაც საჯარო უწყებები შეძლებენ პერსონალის უკეთესი ეფექტიანობის მიღწევას.

კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა. დისერტაციის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- შესწავლილია მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიები, გამოვლენილია მათი ინდივიდუალური თავისებურებები;

- გაანალიზებულია თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების მრავალფეროვანი მეთოდების დანერგვის და გამოყენების შესაძლებლობები, საჯარო უწყებების ეფექტიანი ფუნქციონირების მიზნით;
- შეფასებულია სამოტივაციო სქემის დიზაინის გამოყენების შესაძლებლობები;
- წარმოდგენილია სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო უწყებებში ჩატარებული კვლევები და გამოვლენილია ძირითადი დემოტივატორები;
- შესწავლილია საქართველოში არსებული შრომითი ბაზარი საჯარო სექტორის ნაწილში;
- გაანალიზებულია სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის მხარდაჭერა საჯარო სექტორის რეფორმის საკითხებში და მიღებული შედეგები.

საქართველოში საჯარო მოხელეთა შესახებ მსგავსი კომპლექსური კვლევა ჯერ არ ჩატარებულა. შესაბამისად, კვლევის მეცნიერულ სიახლეს მთლიანად კვლევის შედეგები წარმოადგენს, რომელიც ნაშრომში დეტალურად არის განხილული. ნაშრომში, ასევე, მოცემულია კონკრეტული რეკომენდაციები გამოვლენილი პრობლემების შემცირების მიზნით. აღნიშნული რეკომენდაციების გათვალისწინება საჯარო უწყებებს დაეხმარება ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებაში, ვინაიდან სახელმწიფო თუ კერძო სტრუქტურების დამსაქმებლები გამუდმებით უნდა მუშაობდნენ თანამშრომლების კოორდინაციისა და მათი მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით, რათა დროულად და ეფექტიანად შესრულდეს ორგანიზაციის მიერ დასახული გეგმები.

კვლევის საგანი და ობიექტი. სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის საგანია საჯარო უწყებებში მოსამსახურეთა სამუშაო გარემოს გამოკვლევა. კვლევის ობიექტებია საქართველოში არსებული სამინისტროების, მთავარი პროკურატურის, პარლამენტისა და ქ. თბილისის მერიის უფროსი და უმცროსი სპეციალისტები, ასევე მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები.

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები და საინფორმაციო რესურსები. არსებული პრობლემების გამოვლენისა და შესწავლის მიზნით, ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 537-მა საჯარო მოხელემ (უფროსი და უმცროსი სპეციალისტები, მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები). კერძოდ, კვლევაში მონაწილეობდა 88 პირველი და მეორე რანგის და 449 მესამე და მეოთხე რანგის მოხელე. გამოკითხვა დაახლოებით 3 თვის განმავლობაში გრძელდებოდა (დაწყების თარიღი: 2017 წლის 31 ივლისი/დასრულების თარიღი: 2017 წლის 31 ოქტომბერი). შემუშავდა ორი სახის კითხვარი, როგორც მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტებისთვის, ასევე პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისათვის. მსგავსი სახით დაყოფამ წარმოქმნა შესაძლებლობა დეტალურად გაგვეანალიზებინა საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარება, გამოგვევლინა ხარვეზები და სამომავლოდ დასაქმებული კადრების მდგომარეობის გაუმჯობესების მიზნით, ხელმძღვანელი პირებისთვის წარმოგვედგინა რეკომენდაციები.

ქართული და უცხოური ლიტერატურის მიმოხილვისთვის მოხდა, როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული ლიტერატურის (წიგნები, ჟურნალები, გამოცემები და სხვა) გამოყენება.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. წარმოდგენილი დისერტაცია მოიცავს 247 ნაბეჭდ გვერდს, 19 სქემას, 72 დიაგრამას, 61 ცხრილს, 11 დანართსა და გამოყენებული ლიტერატურის სიას 67 დასახელებით. სტრუქტურულად სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნებისა და წინადადებებისგან და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავი, „მოტივაცია: არსი, მნიშვნელობა და მასთან დაკავშირებული თეორიები“ თეორიული ხასიათისაა და განიხილავს ორგანიზაციებში ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას და მისი სწორი გამოყენების დადებით ეფექტს. აღნიშნულთან ერთად, „მოტივაციის თეორიები“ აანალიზებს მოტივაციის შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებს და განიხილავს ორგანიზაციებში სამოტივაციო სქემის დიზაინისა და თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტის მნიშვნელობას და მისი დანერგვის

აუცილებლობას. ნაშრომში, ასევე წარმოდგენილია შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების მიმართ კრიტიკოსთა მოსაზრებები.

მეორე თავი, „მოტივაციის თეორიების თავისებურებანი საჯარო სექტორში“, საჯარო სექტორის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის დამატებით აანალიზებს საჯარო სამსახურის მოტივაციის თეორიებს, რომლის შემუშავება მე-20 საუკუნის მიწურულს მოხდა და წარმოადგენს საჯარო სამსახურის შესაძლო მოტივაციის სტრატეგიებსა და ტაქტიკებს (დაჯილდოება, აღიარება, უკუგება, ავტონომია, ჩართულობა და სხვა). ასევე წარმოგვიდგენს სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო უწყებებში ჩატარებული კვლევების შედეგებსა და გამოვლენილ ძირითად დემოტივატორებს. აღნიშნული საკითხი მნიშვნელოვანია, ვინაიდან გვეხმარება დავინახოთ საჯარო მოხელეთა მთავარი გამოწვევები (სტრუქტურის იერარქიული ბუნება, სამუშაო დრო, ანაზღაურება, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და სხვა). ამასთან ერთად, მეორე თავში წარმოდგენილია საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარება საქართველოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის და საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ წარმოდგენილი წლიური ანგარიშის საფუძველზე. ნაშრომში ასევე წარმოდგენილია საჯარო სამსახურის ძირითადი პრინციპები, საჯარო მოსამსახურეების სახეები და მათი უფლება-მოვალეობები. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან საჯარო სამსახურის ბიუროს აქტიურ თანამშრომლობას.

ნაშრომის მესამე თავი მთლიანად ეთმობა საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარების კვლევის შედეგებს, გამოვლენილ ტენდენციებსა და გაკეთებულ მიგნებებს. ვინაიდან, მენეჯერებმა, სხვადასხვა სახის სამუშაოს მაღალი ხარისხის შესრულების მიზნით, თანამშრომლებში გარკვეული სახის მოტივაცია უზრუნველყონ. აღნიშნულისთვის კი მნიშვნელოვანია მოხდეს არსებული ძირითადი დემოტივატორების გამოვლენა და პირველ ეტაპზე მათი მინიმიზაცია.

დასკვნაში კი წარმოდგენილია ის ძირითადი პრობლემები და რეკომენდაციები, რომლებიც მიღებულია სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში. ვინაიდან საჯარო მოხელეებთან ურთიერთობა კვლავ რჩება ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად, რეკომენდაციების გამოყენების შემთხვევაში, ქართველ მენეჯერებს ექნებათ

შესაძლებლობა სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებით, ფინანსური რესურსების სწორი გადანაწილებით და ადამიანური კაპიტალის მეშვეობით მოახდინონ უწყებების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა, ასევე მოხელეებისთვის ოპტიმალური პირობების შექმნა.

სადისერტაციო თემაზე გამოქვეყნებული პუბლიკაციები. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი თეორიები და კვლევის შედეგები გადმოცემულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ წყაროებში:

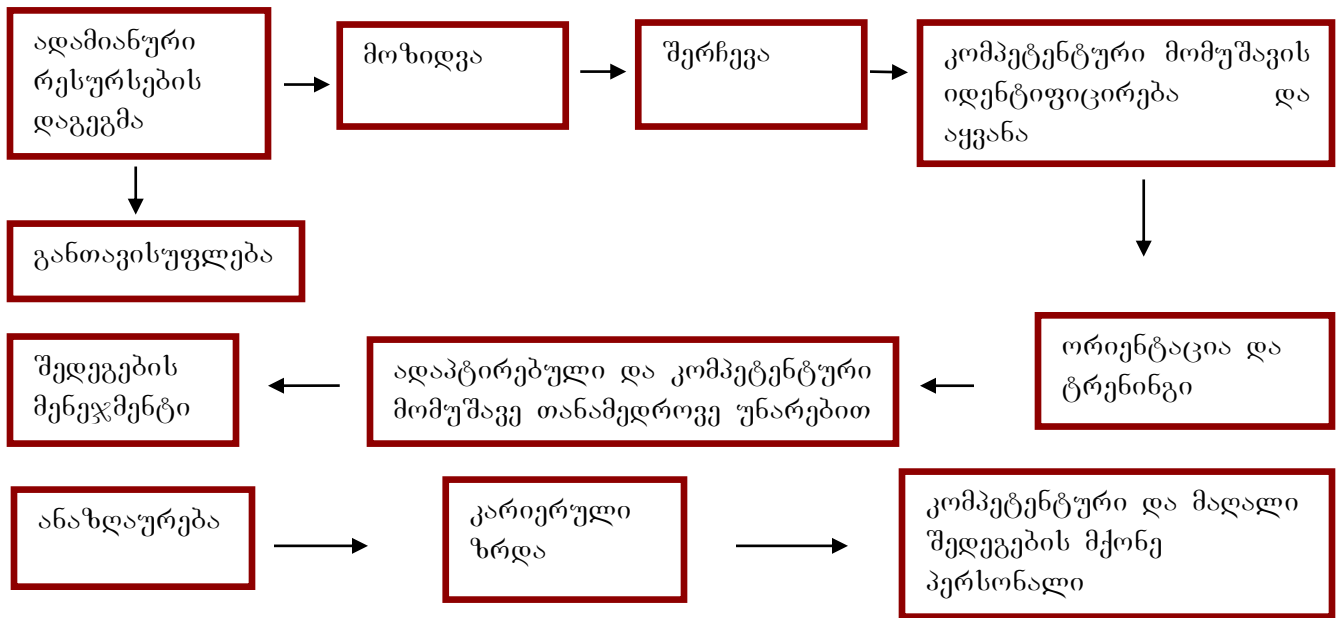
1. საჯარო სამსახურის მოხელეების მოტივაციის საკითხები - რეცენზირებადი და რეფერირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი X – № 3, თბ., 2017 წ., გვ. 193-198., (ISSN: 1987-5789);
2. საჯარო მოხელეების მოტივაცია, სქემის დიზაინი და შესრულებული სამუშაოს შეფასების მენეჯმენტი - საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“, N 3 (46) 2017 წ., გვ. 85-87., (ISSN: 1512-4649);
3. საქართველოს საჯარო უწყებებში მოხელეთა მოტივაციის ძირითადი მექანიზმები სპეციალისტთა ანკეტური გამოკითხვის მასალების ანალიზის მიხედვით - რეცენზირებადი და რეფერირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი XI – № 1, თბ., 2018 წ., გვ. 191-199., (ISSN: 1987-5789);
4. Public Service Employee Motivation Issues in Georgia - European Journal of Economics and Business Studies (EJES)., Vol 10 - № 1, Rottenburg., 2018 (January-April), pp. 49-55., (ISSN: 2411-4073; online).

გარდა ამისა, კვლევის შედეგები წარმოდგენილ იქნა 2018 წლის 2-3 მარტს ქ. ფრანკფურტში გამართულ სოციალური მეცნიერებების ICSS მე-14 საერთაშორისო კონფერენციაზე და 2018 წლის 19-20 აპრილს ქ. კიევში გამართულ საერთაშორისო სამეცნიერო და პრაქტიკულ კონფერენციაზე „Strategic Imperatives of Modern Management“.

კვლევის შედეგების აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის სხდომაზე 2018 წლის 19 ივნისს.

თავი 1. მოტივაცია: არსი, მნიშვნელობა და მასთან დაკავშირებული თეორიები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების მიღწევაში. მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გლობალიზაცია, ტექნოლოგიები, დემოგრაფიული ცვლილებები და ეკონომიკური გამოწვევები. მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია სამუშაოს ანალიზი, კანდიდატების მოზიდვა, მათი შერჩევა, ტრენინგი, შრომის ანაზღაურების მართვა, მოტივაცია, დაჯილდოება და კომუნიკაცია¹ (იხ. სქემა 1).



სქემა 1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სტრუქტურა²

ადამიანური რესურსების ძირითადი პრინციპებია: მეცნიერულობა; განკარგულების ერთიანობა; კადრების შერჩევა და მათი განლაგება; ერთმმართველობისა და

¹ Dessler Gary, *Human Resource Management* (New Jersey: Pearson, 2009), 2.

² პაიჭაძე ნუგზარ, ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო, *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* (თბილისი: სიტყვა. 2011), 8.

კოლექტივიზმის ერთმანეთთან შეთავსება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ფუნქციური და მიზნობრივი მართვა; გადაწყვეტილებებზე კონტროლი და სხვა. მაგალითად, ამერიკულ და იაპონურ კომპანიებში დამსაქმებლები ახორციელებენ ნდობაზე დამყარებულ დავალებათა შესრულების კონტროლს, გადაწყვეტილებების მიღებას მომუშავეთა უმეტესობის თანხმობით და სხვა.³

მისი ძირითადი ამოცამენებია:⁴

- მოახდინოს სამუშაოების ანალიზი, შრომითი მოთხოვნილებების დაგეგმვა და სასურველი კანდიდატების მოზიდვა და შერჩევა;
- ახალი დასაქმებულების ორიენტაცია, ტრენინგი და განვითარება;
- დასაქმებულთა შრომითი ანაზღაურების მართვა;
- მოტივაცია, დაჯილდოება და მუდმივი კომუნიკაცია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მართვის პროცესში გამოიყენება სტიმულირების, ინფორმირების, დარწმუნებითი და იძულებითი მეთოდები:⁵

- **სტიმულირების მეთოდი** თანამშრომელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზეა ორიენტირებული;
- **ინფორმირების მეთოდი** თანამშრომლებისთვის საჭირო მონაცემების გადაცემას გულისხმობს;
- **დარწმუნების მეთოდი** ორიენტირებულია შიდა სამყაროზე და მის ფასეულობებზე;
- **იძულებითი მეთოდის** დროს ხორციელდება დაშინებისა და სანქციების გამოყენება.

³ პაიჭაძე ნუგზარ, ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო, *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* (თბილისი: სიტყვა. 2011), 36.

⁴ პაიჭაძე ნუგზარ, ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო, *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* (თბილისი: სიტყვა. 2011), 8.

⁵ პაიჭაძე ნუგზარ, ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო, *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* (თბილისი: სიტყვა. 2011), 33-34.

აღსანიშნავია, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეყრდნობა სხვადასხვა თეორიებს, როგორცაა:⁶

- **ეკონომიკური თეორიებს**, რომელიც თავისთავად მოიცავს შრომის ეკონომიკის, შრომის ბაზრის, დაგეგმვის, პროგნოზირებისა და სხვა თეორიებს;
- **ფსიქოლოგიურ თეორიებს**, რომელიც გვეხმარება გავიგოთ ადამიანის ბუნება, ხასიათი და მენტალიტეტი;
- **სოციალურ თეორიებს**, რომელიც გვეხმარება ჯგუფური საქმიანობის კანონზომიერების ახსნაში;
- **შრომისა და სოციალური სამართალი**. აღნიშნულის გამოყენებით ხდება დასაქმებულებთან ყოველგვარი ურთიერთობა.

ვინაიდან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ორგანიზაციებში ადამიანია, ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, საჭირო ხდება ეფექტიანი პროცესის შექმნა, ანუ მენეჯერებმა უნდა შეძლონ საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას შესაბამისი რაოდენობისა და უნარების მქონე ადამიანების მობილიზება⁷ (იხ. სქემა 2).



⁶ პაიტაძე ნუგზარ, ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო, *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი* (თბილისი: სიტყვა. 2011), 23.

⁷ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 340.

სქემა 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დადებითი ეფექტი კომპანიაზე⁸

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესაძლებლობების სწორი გამოყენება კომპანიებს კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში დაეხმარება, რაც არასწორი კადრების შერჩევა-დასაქმებაში დროისა და ფულის ხარჯვის შემცირებას გამოიწვევს. აღნიშნულის განსახორციელებლად მენეჯერებს ესაჭიროებათ შესაბამისი გამოცდილება როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, ისე ზოგადად ბიზნესის სფეროსა და ლიდერობის მენეჯმენტში.⁹

2006 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საზოგადოებამ” ჩატარა კომპანიების მიერ თანამშრომელთა შედეგების ანალიზის შესახებ კვლევა (იხ. ცხრილი 1).¹⁰

	ხშირად	ზოგჯერ	იშვიათად
დასაქმება და შერჩევის პროცესი	59 %	31 %	10 %
შედეგების მენეჯმენტი	52 %	41 %	8 %
დაჯილდოების პროგრამები	51 %	34 %	15 %
ჯანმრთელობა და უსაფრთხოების მენეჯმენტი	43 %	39 %	18 %

ცხრილი 1. რამდენად ხშირად აანალიზებენ მენეჯერები დეპარტამენტების შედეგებს

⁸ Dessler Gary, *Human Resource Management* (New Jersey, Pearson, 2009), 18.

⁹ Dessler Gary, *Human Resource Management* (New Jersey, Pearson, 2009), 3-17.

¹⁰ Dessler Gary, *Human Resource Management* (New Jersey, Pearson, 2009), 90.

კვლევის თანახმად, კომპანიები, რომლებიც ხშირად ატარებდნენ შერჩევის პროცესებს და იყენებდნენ დაჯილდოების, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მენეჯმენტის თეორიებს ჰქონდათ უფრო მაღალი კონკურენტუნარიანობა (იხ. ცხრილი 2).¹¹

	43 ფირმა, რომელსაც მაღალი შედეგები აქვს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სწორ მართვაში	42 ფირმა, რომელსაც დაბალი შედეგები აქვს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სწორ მართვაში
კვალიფიციური კადრები დაკავებულ პოზიციაზე	36.55 %	8.24 %
თანამშრომლების ტრენინგი დასაქმებიდან 1 წლის განმავლობაში	87.16 %	35.02 %
გამოცდილი თანამშრომლების ტრენინგი	72 %	13.40 %
თანამშრომლების ინფორმირება მიღწეული შედეგებით	3.9 %	51.67 %
თანამშრომლების წახალისება პრემიით	27.83 %	83.56 %

ცხრილი 2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გამოყენების შემთხვევა

¹¹ Dessler Gary, *Human Resource Management* (New Jersey, Pearson, 2009), 90.

კრიტიკოსთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ბიუროკრატიული, არაეფექტიანი და არარეალური პროცესებისგან შედგება. სთორეი ამტკიცებს, რომ თეორია რეალობასაა მოწყვეტილი და მასში შემავალი ელემენტები სიმბოლური ხასიათის მატარებელია. ვილმოტის აზრით კი, თანამშრომლები იქცევიან მოსამსახურეებად, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაცია იზრუნებს მათზე და შესაბამისად უარყოფენ საკუთარ, პირად ინტერესებს.¹²

¹² Gill Carol, “A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management,” (Melbourne Business School: 2007), accessed February 10, 2018, https://works.bepress.com/carol_gill/11/.

1.1. მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა

სახელმწიფო თუ კერძო სტრუქტურების დამსაქმებლები გამუდმებით მუშაობენ თანამშრომლების კოორდინაციისა და მათი მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით, რათა დროულად და ეფექტიანად შესრულდეს ორგანიზაციის მიერ დასახული გეგმები. ამისათვის ისინი მიმართავენ სტიმულირების ისეთ სხვადასხვა ფორმას, როგორებიცაა მატერიალური სტიმულები, მორალური სტიმულები და ა.შ. მთავარი ფიგურა ორგანიზაციებში ადამიანია, ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობის უზრუნველყოფის მიზნით, საჭირო ხდება ეფექტიანი პროცესის შექმნა, ანუ მენეჯერებმა უნდა შეძლონ საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას შესაბამისი რაოდენობისა და უნარების მქონე ადამიანების მობილიზება. მოტივაციის პროცესი რთული მექანიზმია. ვინაიდან არ არსებობს ერთი საუკეთესო სტრატეგია, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია და საჭიროებენ ინდივიდუალურ მიდგომებს. მაგალითად, მოტივაციის გაზრდის მიზნით, შეიძლება ზოგიერთი მოსამსახურისთვის ხელფასის მომატება იყოს საკმარისი მაშინ, როდესაც მეორისთვის ეს აქტი უმნიშვნელო ხასიათის მატარებელი შეიძლება აღმოჩნდეს. აღნიშნული პროცესების სწორი მართვა საჯარო უწყებებში სტრატეგიული მნიშვნელობის მატარებელია.

მოტივაცია არის საკუთარი და სხვათა მოქმედებების წაქეზება მიზნების მისაღწევად.¹³ **მიტჩელის** აზრით კი, სამუშაო მოტივაცია არის შინაგანი და გარეგანი ძალების ერთიანობა, რომლებიც გააძლიერებს ახდენენ ინდივიდუალურ სურვილებსა და ქმედებებს.¹⁴ ადამიანებში მოტივაციის შესაქმნელად საჭიროა პროცესების სწორი შეფასება და ცალკეული პიროვნებების მამოძრავებელი მოტივების დროული განსაზღვრა. მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან – “მოტივი” და

¹³ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 62.

¹⁴ Mitchell R. Terence, “Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice,” *The Academy of Management Review* 7, no. 1 (1982): 82.

გულისხმობს საქციელის გამომწვევ მიზეზებს.¹⁵ მენეჯმენტის ლექსიკონში სიტყვა “მოტივაციის” გაჩენამდე მეფეები, ადამიანებზე გავლენის მოხდენის მიზნით, მათრახისა და თაფლაკვერის პრინციპს იყენებდნენ. ამ პრინციპის გამოყენება მე-19 საუკუნეშიც გაგრძელდა.¹⁶

ა. მაქის თანახმად, მოტივაცია შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი (იხ. ცხრილი 3):¹⁷

- **შინაგანი მოტივაცია** არის სამსახურის მიერ გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილების გრძნობა, რამაც საფუძველი ჩაუყარა თვითგამორკვევის თეორიას, რომელიც შეიმუშავეს **ედვარდ დეციმ** და **რიჩარდ რაიანიმ**. ამ თეორიის თანახმად, მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილების მინიჭება და ზრუნვა მათ კეთილდღეობაზე, რაც დადებითად აისახება შესრულებულ საქმიანობაზე;
- **გარეგანი მოტივაცია** არის ისეთი გარე ძალების ჩართულობის შედეგი, როგორებიცაა მატერიალური წახალისება, სოციალური სტატუსი და სხვა.

შინაგანი მოტივაცია	გარეგანი მოტივაცია
კმაყოფილების გრძნობა	მატერიალური ჯილდო
დამოუკიდებლობა	სოციალური სტატუსი
განვითარება	რეპუტაცია
წვლილის შეტანა	წოდება

ცხრილი 3. შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია

¹⁵ Lado A. Augustine and Wilson C. Mary, “Human resource systems and sustained competitive advantage.” *Academy of Management Review* 19, no. 4 (1994): 700.

¹⁶ შუბლაძე გიორგი., მღებრიშვილი ბაბუღია და წოწკოლაური ფიქრია. *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: გამომცემლობა უნივერსალი, 2008), 103.

¹⁷ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 62.

პირველი ფუნდამენტური კვლევები მოტივაციის გამოყენებით მე-20 საუკუნის დასაწყისში ჩატარდა:

- **ტეილორმა** და მისმა მიმდევრებმა პროდუქტის წარმოების ზრდის შესაბამისად გაზარდეს საწარმოში დასაქმებულთა შრომითი ანაზღაურება, რამაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა მათი ცხოვრების დონე და კმაყოფილება;¹⁸
- **ელტონ მეიოს** მოტივაციის პრინციპი კი ინდივიდის არსებული სოციალური მოთხოვნილებებიდან გამომდინარეობს. მაგალითად, **მეიომ** ტექსტილურ ფაბრიკაში სოციალური მოთხოვნილებების, კერძოდ, მძიმე შრომითი პირობების გაუმჯობესებით, რაც გულისხმობს მომსახურე პერსონალისთვის ორი ათწუთიანი შესვენების გამოყოფას, უზრუნველყო კადრების დენადობის 5-6 %-მდე შემცირება მაშინ, როცა ფაბრიკის ხელმძღვანელობამ მატერიალური სტიმულების გამოყენებით არსებული პრობლემის გადაჭრა ვერ შეძლო.¹⁹

მოტივაციის ფსიქოლოგიური თეორიების შესწავლის პერიოდულობა (იხ. ცხრილი 4).

№	წელი	ავტორი	თეორია
1	1953	ბ. სქინერი	ფუნქციონალური თეორია
2	1954	ა. მასლოუ	მოთხოვნილებათა პირამიდა
3	1959	ფ. ჰერცბერგი	ორფაქტორიანი თეორია
4	1961	დ. მაკკლელანდი	სამი მოთხოვნილებათა თეორია
5	1963	ჯ. ადამსი	სამართლიანობის თეორია

¹⁸ შუბლაძე გიორგი., მღებრიშვილი ბაბუღია და წოწკოლაური ფიქრია, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: გამომცემლობა უნივერსალი, 2008), 103-104.

¹⁹ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა 2008), 23.

6	1964	ვ. ვრუმი	მოლოდინის თეორია
7	1968	ე. ლოკი	მიზნების დასახვის თეორია
8	1969	კ. ალდერფერი	არსებობის, ურთიერთკავშირისა და ზრდის თეორია
9	1977	ა. ბანდურა	სოციალური სწავლების თეორია
10	1985	დეცი და რაიანი	თვითგამორკვევის თეორია

ცხრილი 4. მოტივაციის თეორიების პერიოდულობა²⁰

მნიშვნელოვანია, საჯარო და კერძო უწყებების მენეჯერებმა გამოეცნოთ მოთხოვნილებათა ორი ჯგუფი, რომელთა გაზომვა ან დაკვირვება შეუძლებელია:²¹

- **ფიზიოლოგიური ჯგუფი** – პირველადი მოთხოვნილებები, რომლებიც ადამიანში ჩადებულია გენეტიკურად. ის მოიცავს მოთხოვნას საკვებზე, სასმელზე, ძილზე და აშ;
- **ფსიქოლოგიური ჯგუფი** – მოთხოვნილებები წარმატებაზე, ძალაუფლებაზე, სამართლიანობაზე, დაფასებაზე და აშ.

მოტივაციის პროცესი რთული მექანიზმია და სხვადასხვა სტადიისგან შედგება:²²

- პირველ სტადიაზე წარმოიქმნება ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- მეორე სტადიაზე ადამიანები წარმოქმნილი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების ჩახშობას ან მათ დაკმაყოფილებას ცდილობენ;
- მესამე სტადიაზე განისაზღვრება მოქმედების მიმართულებები;

²⁰ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 65.

²¹ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 168.

²² ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 168.

- მეოთხე სტადიაზე უკვე განსაზღვრული ქმედებები სორცეიდდება;
- მესამე სტადიაზე აღამიანებს, მათი ქმედებების წარმატების შემთხვევაში, გადაეცემათ ჯილდო;
- მეექვსე სტადიაზე კი ხდება რაიმე უკმარისობის აღმოფხვრა.

12. მოტივაციის თეორიები

მოტივაციის თეორიების გამოყენება ემყარება როგორც ადამიანთა მოთხოვნილებებს, ისე მიღებულ გასამრჯელოს. მოთხოვნილებებში მოიაზრება ინდივიდების პირადი საჭიროებანი, რომლებიც მათი ხასიათიდან გამომდინარეობს. ვინაიდან არ არსებობს ერთი საუკეთესო სტრატეგია, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია და საჭიროებენ ინდივიდუალურ მიდგომებს. მაგალითად, მოტივაციის გაზრდის მიზნით, შეიძლება ზოგიერთი მოსამსახურისთვის ხელფასის მომატება იყოს საკმარისი მაშინ, როდესაც მეორისთვის ეს აქტი უმნიშვნელო ხასიათის მატარებელი შეიძლება აღმოჩნდეს²³.

მოტივაციის თეორიები ატარებს ევოლუციურ ხასიათს და ორ კატეგორიად იყოფა:

- **მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების** მიზანს ადამიანთა მოქმედების განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების გამოვლენა წარმოადგენს. შინაარსობრივ თეორიებს საფუძველი ა. მასლოუმ, კ. ალდერფერმა, ფ. ჰერცბერგმა და დ. მაკკლელანდმა ჩაუყარეს²⁴ (იხ. ცხრილი 5).

აბრაჰამ მასლოუს თეორია	<ul style="list-style-type: none">▪ მოთხოვნილებები იყოფა პირველადად და მეორადად და აქვთ იერარქიული სტრუქტურა, სადაც ისინი განლაგებული არიან პრიორიტეტების მიხედვით;▪ ადამიანის ქცევას განაპირობებს იერარქიულ სტრუქტურაში ყველაზე ქვემოთ მდებარე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება;▪ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ წყდება მისი მოტივაციური ზემოქმედება.
-------------------------------	--

²³ შუბლაძე გიორგი., მღებრიშვილი ბაბუღია და წოწკოლაური, ფიქრია, *მენეჯმენტის საფუძველები* (თბილისი: გამომცემლობა უნივერსალი, 2008), 105-106.

²⁴ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 459.

<p>კლეიტონ აღდერფერის თეორია</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ მოტივაციისთვის მთავარია არსებობის, კავშირურთიერთობისა და ზრდის მოთხოვნილებები; ▪ მოთხოვნილებებს არ აქვთ მკაცრად იერარქიული სტრუქტურა, რადგან ადამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალური ხასიათისაა; ▪ მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბების შემდეგ დაკმაყოფილების დონეებისკენ მოძრაობას აქვს ორმხრივი მიმართულება.
<p>დევიდ მაკკლელანდის თეორია</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ადამიანთა მოტივაციისთვის განმსაზღვრელია ძალაუფლების, წარმატებისა და სოციალური კუთვნილების მოთხოვნილებები; ▪ განსაკუთრებულია მაღალი დონის მოთხოვნილებების მნიშვნელობა, რადგან დაბალი დონის მოთხოვნილებები თითქმის ყველგან დაკმაყოფილებულია.
<p>ფედერიკ ჰერცბერგის თეორია</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ მოთხოვნილებები იყოფა ჰიგიენურ და მოტივაციის ფაქტორებად; ▪ ჰიგიენურ ფაქტორებთა არსებობა მხოლოდ აჩერებს სამუშაოთა დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის განვითარებას და არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციის დონეს; ▪ მასლოუს, აღდერფერისა და მაკკლელანდის თეორიების მაღალი დონის მოთხოვნილებათა შესატყვისი მოტივატორები (ძალაუფლება, აღიარება, დაფასება, თვითრეალიზაცია, წარმატება, ზრდის შესაძლებლობები) განაპირობებენ ადამიანთა ქცევას და ზემოქმედებენ მასზე.

ცხრილი 5. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარება²⁵

- მოტივაციის პროცესუალური თეორიების თანახმად, ადამიანთა ქცევა არ განისაზღვრება მხოლოდ მოთხოვნილებებით, ვინაიდან მათ ქცევაზე დამატებით მოქმედებს აღქმა, მოლოდინი და ა.შ. მოტივაციის პროცესუალური თეორიების ავტორები განასხვავებენ მოლოდინის, სამართლიანობის, პორტერ – ლოულერის მოდელს, მიზნების დასახვისა და გაძლიერების პროცესუალურ თეორიებს.²⁶

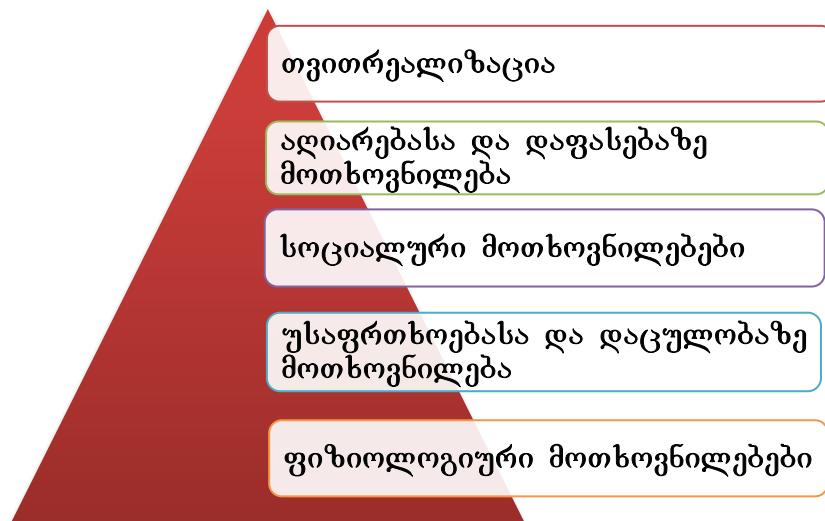
²⁵ სომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 1673.

²⁶ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management*, (New York: Pearson. 2011), 463.

12.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

მე-20 საუკუნის გამოჩენილი ფსიქოლოგი აბრაჰამ მასლოუ ადამიანური ბუნების კვლევისას სამ ძირითად დაშვებას აკეთებდა:²⁷

- ადამიანი ცოცხალი არსებაა და მათი მოთხოვნილებების სრულიად დაკმაყოფილება შეუძლებელია;
- ადამიანთა წაქეზებას განაპირობებს მოთხოვნილებები, რომლებიც მთლიანად და/ან ნაწილობრივ არის დაკმაყოფილებული;
- არსებობს მოთხოვნილებათა 5-დონიანი პირამიდა, სადაც მაღალი დონის მოთხოვნილებები მაღლა, ხოლო დაბალი დონის მოთხოვნილებები, შესაბამისად, დაბალ დონეზე მდებარეობს. ამასთან, ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს იერარქიული სტრუქტურის ყველაზე დაბალ საფეხურზე არსებული მოთხოვნილებები (იხ. სქემა 3).



სქემა 3. მოთხოვნილებათა პირამიდა ა. მასლოუს მიხედვით²⁸

²⁷ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 67.

²⁸ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 68.

მასლოუს პირამიდის თანახმად:²⁹

1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების** დაკმაყოფილება აუცილებელია ადამიანთა ფიზიკური გადარჩენის მიზნით (საჭმელი – სასმელი, დასვენება და ა.შ.);
2. **უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება** გულისხმობს გარე სამყაროდან მოსალოდნელი საფრთხის თავიდან აცილებას, რაც სამომავლოდ ადამიანთა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლევა (ტკივილი, შიში და ა.შ.);
3. **სოციალური მოთხოვნილებები** კმაყოფილდება კოლეგებთან თანამშრომლობითი ურთიერთდამოკიდებულების განვითარებით (მარტოობის თავიდან არიდება და ა.შ.);
4. **ადიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება** თვითშეფასებასთან ერთად გულისხმობს სხვების მხრიდან დაფასებას (დამოუკიდებლობა, პატივისცემა, შეფასება და ა.შ.);
5. **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება** მოიცავს სამუშაოს შესრულებისას პიროვნების პოტენციურ შესაძლებლობათა თვითგანხორციელების სურვილს.

კრიტიკოსთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეს არის კმაყოფილების და არა მოტივაციის თეორია. ამასთან ერთად, არ ხდება თანამშრომლების ერთმანეთისგან განსხვავება და არსებობს მცირე ემპირიული მონაცემები დასკვნების მხარდასაჭერად. ასევე კრიტიკულები იყენებენ აღნიშნული თეორიის მიმართ **ნადღერი** და **ლოვლერი**, ვინაიდან არსებობდა არარეალური ვარაუდები, რომ ყველა თანამშრომელი ერთმანეთს ჰგავდა, ყველა სიტუაცია ერთნაირი იყო და მხოლოდ ერთი გზა არსებობდა მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად.³⁰ პირამიდას ასევე

²⁹ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 67.

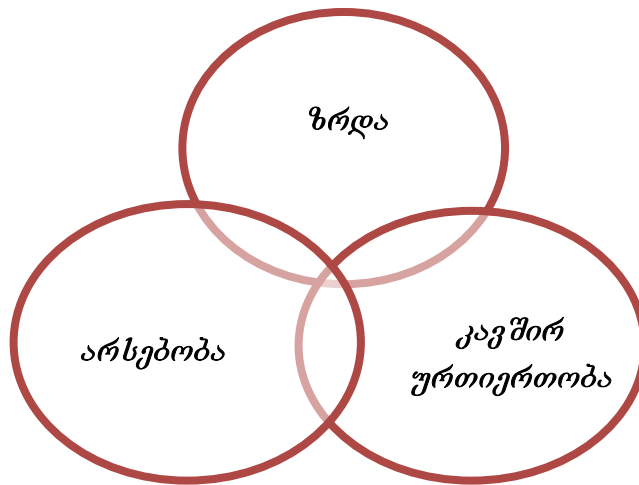
³⁰ Kaur Avneet, "Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms;" *Global Journal of Management and Business Studies* 3, no. 10 (2013): 1063-1064.

აკრიტიკებს დევიდ მაკკელლანდი. ის აღნიშნავს გარემოს კომპლექსურობას და ადამიანთა მოთხოვნილებების განსაზღვრის სირთულეებს.³¹

კრიტიკოსთა ნაწილი ფეინის, ვაჰბასა და ბრიდველის სახით თვლის, რომ თეორია ეკოლოგიურია, რომელშიც ფულს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საქმეში.³²

მიუხედავად კრიტიკოსთა აზრისა, რომ თეორია არის კომპლექსური, არ ხდება თანამშრომლების ერთმანეთისგან განსხვავება და ა.შ. მივიჩნევ, რომ ა. მასლოუს მოტივაციის თეორია იძლევა შესაძლებლობას შექმნას ორგანიზაციაში არსებული გარემოს ზოგადი სურათი.

მე-20 საუკუნის გამოჩენილმა ამერიკელმა ფსიქოლოგმა კლეიტონ ალდერფერმა შექმნა ERG-ის თეორია, რომლის მიხედვითაც მან მოთხოვნილებები სამ ძირითად ჯგუფად - არსებობის, კავშირურობისა და ზრდის ჯგუფებად დაყო (იხ. სქემა 4).³³



სქემა 4. კლეიტონ ალდერფერის თეორია

³¹ Ibiatan Jide, "Theories of Personnel Motivation in Organisations," *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 2-3.

³² Ibiatan Jide, "Theories of Personnel Motivation in Organisations," *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 2-3.

³³ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 69.

ა. მასლოუსგან განსხვავებით, კლეიტონ ალდერფერი უარყოფდა არსებულ მოთხოვნილებათა თანმიმდევრული იერარქიული პრინციპით დაკმაყოფილების აუცილებლობას. თეორიის თანახმად, არსებული სამი მოთხოვნილებიდან ინდივიდს შეუძლია ერთ-ერთი ნებისმიერის დაკმაყოფილება. მაგალითად, ფიზიოლოგიური მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაშიც კი ადამიანი შეიძლება თვითგანვითარებისკენ მიისწრაფოდეს.³⁴

არსებობის ელემენტი მოიცავს მასლოუს პირამიდის ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებს. კავშირურთიერთობა მოიცავს სოციალურ მოთხოვნილებებს, ხოლო ზრდის მოთხოვნილება დაკავშირებულია მასლოუს აღიარების, დაფასებისა და თვითრეალიზაციის ელემენტებთან³⁵ (იხ. ცხრილი 6).

მასლოუ	ალდერფერი
თვითრეალიზაცია	ზრდა
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	
სოციალური მოთხოვნილებები	კავშირურთიერთობა
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	არსებობა
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება	

ცხრილი 6. მასლოუსა და ალდერფერის თეორიების შედარება³⁶

ალდერფერის მიერ შემუშავებულ არსებობის, კავშირურთიერთობისა და ზრდის თეორიას კრიტიკოსთა გარკვეული ნაწილი აფასებს, როგორც სუსტ და მასლოუს პირამიდის საფუძველზე შემუშავებულ თეორიად, რომელსაც აქვს კვლევის მცირე ემპირიული მონაცემები, რაც თეორიის შემოწმების სირთულეს ზრდის. ERG-ის

³⁴ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 69.

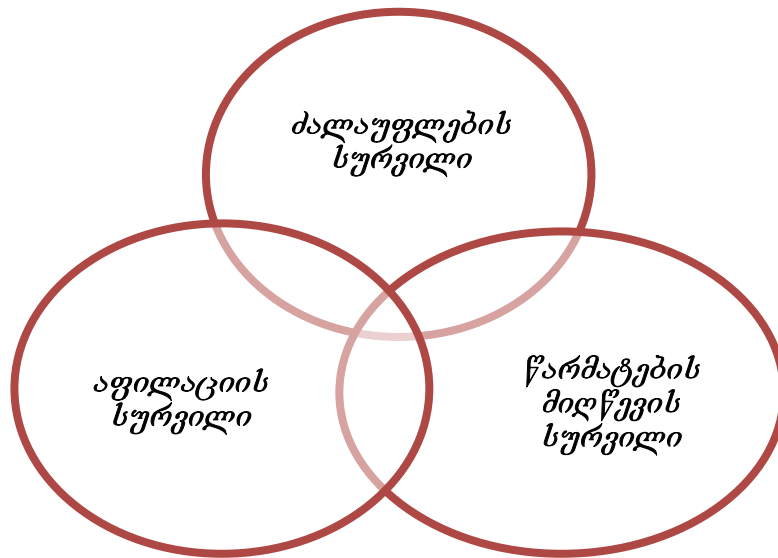
³⁵ Ibietan Jide, "Theories of Personnel Motivation in Organisations," *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 8.

³⁶ Lunenburg C. Fred. "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal of Management, Business and Administration* 15, no. 1 (2011): 5.

თეორია ასევე არ შეიცავს მკაფიო წესებსა და რეკომენდაციებს. აღნიშნულთან ერთად არ განსაზღვრავს, თუ რომელი მოთხოვნილებაა ინდივიდისთვის მნიშვნელოვანი და არ ითვალისწინებს ადამიანის ემოციურ და ფსიქოლოგიურ ელემენტებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათი მოთხოვნილებების წარმოქმნაზე.³⁷

მიმაჩნია, რომ თეორია არის კომპლექსური. ამასთან, ზრდის, კავშიურთიერთობისა და არსებობის ელემენტები მოიცავს **ა. მასლოუს** მოტივაციის თეორიის კომპონენტთა ნაწილებს.

მე-20 საუკუნეში მოღვაწე ამერიკელმა ფსიქოლოგმა **დევიდ მაკკლელანდმა** შეიმუშავა მოტივაციის თეორია, რომლის თანახმადაც ადამიანის მოთხოვნილებები კლასიფიცირდება, როგორც წარმატების მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებებად (იხ. სქემა 5).³⁸



სქემა 5. მაკკლელანდის სამი მოთხოვნილების თეორია

- **წარმატების მიღწევის მოთხოვნილება (nAch)** არის ადამიანის სურვილი, უზრუნველყოს რთული ამოცანების წარმატებით შესრულება. nAch ძლიერი ელემენტია, რომელიც ადამიანს მაქსიმუმს აკეთებინებს. კვლევების თანახმად,

³⁷ Ibieta Jide, “Theories of Personnel Motivation in Organisations,” *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 8.

³⁸ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 69.

მაღალი მიღწევის მოთხოვნების მაჩვენებლით, ადამიანები ცდილობენ ინდივიდუალური სრულყოფილების მიღწევას და კარიერის დასაწყისიდანვე ეფექტიანად საქმიანობენ. მაღალი მიღწევის მოთხოვნების შემთხვევაში უნდა მოხდეს თანამშრომლებისთვის რთული პროექტების მინიჭება, ხოლო მიზნების მისაღწევად უნდა ხდებოდეს თანამშრომლების მუდმივი უკუგება;

- **აფილაციის მოთხოვნება (nAff)** არის სურვილი, უზრუნველყო სხვა ადამიანებთან ჰარმონიული ურთიერთობები. კვლევების თანახმად, მაღალი აფილაციის მოთხოვნებათა მაჩვენებლის შემთხვევაში, ადამიანები აყალიბებენ ჯანმრთელ ურთიერთობებს და არიან კარგი თანამშრომლები;
- **ძალაუფლების მოთხოვნება (nPow)** – ეს არის სურვილი, გქონდეს ძალაუფლება და გავლენა. nPow-ის მაღალი მაჩვენებლების მატარებელი თანამშრომლები ეძებენ სოციალურ სტატუსს, კმაყოფილნი არიან დაწინაურებით, წოდებებითა და სხვა მსგავსი წახალისებებით. ავტორი ასევე განასხვავებს პერსონალურ და სოციალურ ძალაუფლებას. პერსონალური ძალაუფლების შემთხვევაში, ძირითადია ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა, ხოლო სოციალური პასუხისმგებლობის შემთხვევაში, ადამიანები კმაყოფილებას სხვების წარმატებებით განიცდიან.

კვლევების თანახმად, წარმატებულ მენეჯერებს აქვთ მაღალი ძალაუფლების მოთხოვნების, საშუალო მიღწევის და დაბალი აფილაციის მაჩვენებელი.³⁹ მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნების გასაზომად გამოიყენება თემატური აპერცეფციის ტესტი (Thematic Apperception Test - TAT). ტესტის თანახმად, მონაწილეებს ეძლევათ სხვადასხვა სურათი, რომლებიც მათში სხვადასხვა გრძობას აღძრავს (იხ. სქემა 6).⁴⁰

³⁹ Lunenburg C. Fred, "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal of Management, Business and Administration* 15, no. 1 (2011): 44.

⁴⁰ Robbins P. Stephen. and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 463.



სქემა 6. თემატური აპერცეფციის ტესტი - TAT

მიღწევისა და ძალაუფლების სურვილი მოიცავს მასლოუს პირამიდის აღიარების, დაფასების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნებს, ხოლო აფილაციის სურვილი დაკავშირებულია მასლოუს სოციალურ მოთხოვნებთან (იხ. ცხრილი 7).

მასლოუ	მაკკლელანდი
თვითრეალიზაცია	მიღწევისა და
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა	ძალაუფლების სურვილი
სოციალური მოთხოვნები	აფილაციის სურვილი
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნა	
ფიზიოლოგიური მოთხოვნა	

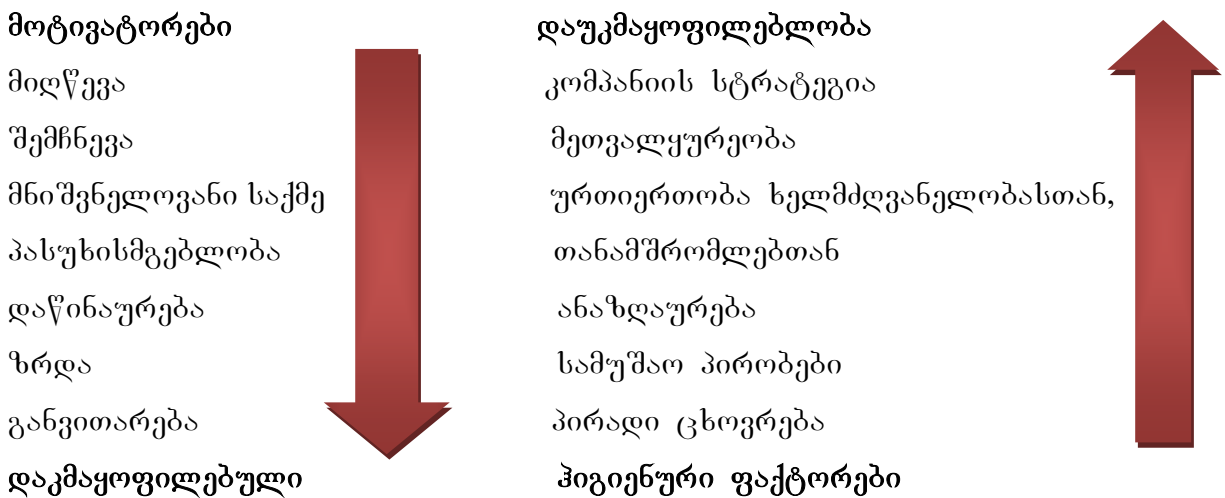
ცხრილი 7. მასლოუსა და მაკკლელანდის თეორიების შედარება⁴¹

⁴¹ Lunenburg, C. Fred. "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal of Management, Business and Administration* 15, no. 1 (2011): 5.

სამი მოთხოვნების თეორია გეერთ ჰოფშტედეს მიერ არის გაკრიტიკებული. ის მიიჩნევს, რომ თანამშრომლების ქცევებსა და მოტივაციის ზრდაზე, პირველ რიგში, ქვეყნების ინდივიდუალური კულტურების შესწავლას ენიჭება მნიშვნელობა, ვინაიდან სხვადასხვა საჭიროების მქონე ადამიანები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულად არიან მოტივირებულები. ამასთან, კრიტიკოსთა ნაწილი ხანის და მარკესის სახით თვლის, რომ სამი მოთხოვნების თეორია ყველაზე გავლენიანია.⁴²

მიუხედავად გ. ჰოფშტედეს კრიტიკისა, მიმჩნია, რომ თეორია მოიცავს ა. მასლოუს ელემენტთა ნაწილებს. ამასთან, იძლევა შესაძლებლობას, როგორც დასაქმებულებმა ორგანიზაციაში გამოყონ მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნები, რაც მმართველობის ეფექტიანობას მნიშვნელოვნად გააუფობებს.

მე-20 საუკუნის გამოჩენილმა ფსიქოლოგმა ფრედერიკ ჰერცბერგმა შეიმუშავა ორფაქტორიანი თეორია, რომლის თანახმადაც, სამსახურის მიმართ ადამიანების კმაყოფილებასა და მოტივაციაზე მოქმედი ელემენტები დაყოფილია ჰიგიენურ და მოტივატორ ფაქტორებად (იხ. სქემა 7).⁴³



სქემა 7. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია⁴⁴

⁴² Fallatah Rodwan and Syed Jawad, *Employee Motivation in Saudi Arabia* (Palgrave Macmillan: Cham, 2018), 26, accessed January 23, 2018, https://doi.org/10.1007/978-3-319-67741-5_2.

⁴³ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 68.

⁴⁴ Herzberg Frederik, Mausner Bernard and Snyderman B. Barbara, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959), 30.

მართალია, ჰიგიენური ფაქტორების არსებობა არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციას, მაგრამ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას. ის მოიცავს როგორც ანაზღაურებასა და სამუშაო პირობებს, ასევე ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან ურთიერთობას. მოტივატორები კი არის ისეთი სპეციფიკური ადამიანური მოთხოვნილებები, როგორებიცაა: სურვილი, იყო შემჩნეული და დაფასებული, ასევე გქონდეს განვითარების შესაძლებლობა.

ჰერცბერგის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა გამოკვეთა ის, რომ როგორც თანამშრომლების მიღწევების აღიარებითა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მოწონებით, ასევე კარიერაში ზრდის პერსპექტივით შესაძლებელია სამუშაოს მიმართ დადებითი ემოციური განწყობის გაჩენა. ხოლო არსებული ნეგატიური განწყობები გამოწვეულია შრომითი ანაზღაურებით, სამუშაო პირობებითა და თანამშრომლებთან არაჯანსაღი ურთიერთობებით⁴⁵ (იხ. სქემა 8).

↑ ჰიგიენური + ↑ მოტივატორი = იდეალური სამუშაო სიტუაცია. თანამშრომლები არიან მოტივირებულნი და აქვთ მინიმალური ჩივილი სამუშაო პირობების კუთხით

↑ ჰიგიენური + ↓ მოტივატორი = აქვთ მინიმალური ჩივილი სამუშაო პირობების კუთხით, მაგრამ არ არიან მოტივირებულნი

↓ ჰიგიენური + ↑ მოტივატორი = არიან მოტივირებულნი, სამსახური არის საინტერესო, მაგრამ აქვთ ბევრი ჩივილი სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში

↓ ჰიგიენური + ↓ მოტივატორი = არიან დემოტივირებულნი და აქვთ ბევრი საჩივარი არსებული სამუშაოს მიმართ

სქემა 8. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის განტოლებები⁴⁶

⁴⁵ ლომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 169.

⁴⁶ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 68.

ამასთან, ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის მოტივატორები მასლოუს პირამიდის თვითრეალიზაციის, აღიარებისა და დაფასების მოთხოვნილებებს მოიცავს, ხოლო ჰიგიენური ფაქტორები აერთიანებს ფიზიოლოგიურ, სოციალურ და უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე მოთხოვნილებებს (იხ. ცხრილი 8).

მასლოუ	ჰერცბერგი
თვითრეალიზაცია	მოტივატორები
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	
სოციალური მოთხოვნილებები	ჰიგიენური ფაქტორები
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება	

ცხრილი 8. მასლოუსა და ჰერცბერგის თეორიების შედარება⁴⁷

ასევე აღსანიშნავია, რომ ორფაქტორიანი თეორიის შემუშავება მოხდა 1950 წელს. კვლევაში მონაწილეობა კი დაახლოებით 200-მა ინჟინერმა და ბუღალტერმა მიიღო, რომლებიც სამუშაო პირობებით იყვნენ უკმაყოფილო.⁴⁸

გაზიელის კრიტიკის თანახმად, ორფაქტორიანი თეორია უგულებელყოფს თანამშრომლებს შორის ინდივიდუალური განსხვავების არსებობას. ამასთან ერთად, ემპირიული მონაცემების შემოწმება არის კომპლექსური.⁴⁹ კრიტიკოსთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ თეორია ამარტივებს სამუშაოთი კმაყოფილების ბუნებას.

⁴⁷ Lunenburg C. Fred, “Goal-Setting Theory of Motivation”, *International Journal of Management, Business and Administration* 15, no. 1 (2011): 5.

⁴⁸ Castellanos Yoko, “An Analysis of Motivational Theories that could aid the College Management to Enhance Employee Engagement,” National College of Ireland. 2014, accessed January 23, 2018, <http://trap.ncirl.ie/1828/1/yokocastellanos.pdf>.

⁴⁹ Ibietan Jide, “Theories of Personnel Motivation in Organisations,” *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 2-3.

ჰაკმანის და ოლდჰამის აზრით კი, ორფაქტორიანი თეორია ქმნის შესაძლებლობას პროექტების წარმატებით განხორციელების კუთხით, ვინაიდან არის მარტივი მექანიზმი. შესაბამისად, ამერიკული კომპანიები ხშირად სარგებლობენ აღნიშნული თეორიის შესაძლებლობებით.⁵⁰

მიუხედავად გაზიელის კრიტიკისა, ვთვლი, რომ ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია – მოტივატორებისა და ჰიგიენური ფაქტორების მეშვეობით მენეჯერებს აძლევს საშუალებას განსაზღვრონ თანამშრომელთა მოთხოვნილებები და მოახდინონ მათი დაკმაყოფილება შემჩნევის, კარიერული ზრდის და სხვა წამახალისებელი მექანიზმების საშუალებებით.

მე-19 საუკუნის ავსტრალიელი ფსიქოლოგი და სამრეწველო წარმოების მკვლევარი ელტონ მეიო იკვლევდა სამსახურებში დასაქმებულთა მოტივაციისა და გადაღლის მიზეზებს, რის საფუძველზეც შექმნა ინდივიდუალურ თავისებურებათა პრინციპი. აღნიშნული პრინციპის თანახმად, ყველა ინდივიდი განსხვავებულია და ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესთვის შესაძლოა საწინააღმდეგო შედეგების მომტანი აღმოჩნდეს. მეიოს მიხედვით, ადამიანების მოტივაციის საფუძველია სოციალური მოთხოვნილებები და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობით აღიქმება საკუთარი ინდივიდუალურობა. შესაბამისად, ორგანიზაციაში წარმატების მიღწევის მიზნით, მენეჯერებმა უნდა აღიარონ თითოეული თანამშრომლის უნიკალურობა.⁵¹

ე. მეიომ და მისმა მოწაფემ ფრიც როთლისბერგმა ილინოისის შტატში, ხოტორნის ქარხანაში, ჩაატარეს კვლევები, რომლებიც 1924 წელს დაიწყო და 12 წელი გაგრძელდა. კვლევის ძირითად მიზანს სამუშაო პირობებსა (სამუშაო დღის ხანგრძლიობა და ა.შ.) და შრომის ნაყოფიერებას შორის არსებული დამოკიდებულების განსაზღვრა წარმოადგენდა. ხოტორნის ქარხანაში ჩატარებული კვლევების შედეგად, შრომის მწარმოებლურობა გაიზარდა მუშა პროცესში დამატებითი შესვენებების

⁵⁰ Castellanos Yoko. “An Analysis of Motivational Theories that could aid the College Management to Enhance Employee Engagement,” National College of Ireland. 2014, accessed January 23, 2018, <http://trap.ncirl.ie/1828/1/yokocastellanos.pdf> .

⁵¹ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 26.

შემოღებითა და სამუშაო დღეების შემცირებით. ასევე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ადამიანთა შორის ჯანსაღი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, ანუ ეკონომიკურ მოთხოვნილებებთან ერთად, დასაქმებულთა სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.⁵² შესაბამისად, **ე. მეიოს** თეორიის თანახმად:⁵³

- თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია საზოგადოების და ჯგუფის წევრობა. ამასთან, არაფორმალური ჯგუფები დადებით როლს თამაშობს სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებაში;
- მუშაობის პროცესში დასაქმებულებისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია ანაზღაურება და კარგი სამუშაო პირობები;
- მენეჯერებმა უნდა აიღონ სოციალური პასუხისმგებლობა და გახდენ ჯგუფის წევრები ფორმალური და/ან არაფორმალური წევრები.

კრიტიკოსთა ნაწილის აზრით, **ელტონ მეიოს** ინდივიდუალურ თავისებურებათა პრინციპებს სამეცნიერო ბაზა აკლია, არ ემყარება მუშების ნამდვილ ქცევებსა და დიდ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელობას შორის ჩამოყალიბებულ არაფორმალურ ურთიერთობებს. ამასთან ერთად, თავისუფალ საზოგადოებაში სათანადოდ ვერ მოხერხდა გაერთიანებების როლის გათვალისწინება.⁵⁴

მსგავსი შეხედულებით გამოირჩეოდა **მერი პარკერ ფოლეთი**, მე-19 საუკუნის ამერიკელი ფილოსოფოსი, რომლის კვლევების თანახმად, ეფექტიანი მართვის მისაღწევად მენეჯერების მხრიდან უნდა მომხდარიყო თანამშრომლებთან ფორმალური ურთიერთობების მინიმიზაცია, რაც გახდებოდა მენეჯერებსა და დასაქმებულებს შორის ჰარმონიული თანამშრომლობის საფუძველი, ხოლო მე-19 საუკუნის ამერიკელი ბიზნესმენი და მენეჯმენტის შესახებ არაერთი წიგნის ავტორი

⁵² ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 28.

⁵³ Mulder P, "Human Relations Theory by Elton Mayo," 2017, accessed February 22, 2018, <https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory-elton-mayo/>.

⁵⁴ Kumar Manoj, "HUMAN RELATIONS THEORY (ELTON MAYO)," Delhi University. 2016, accessed May 23, 2017, <https://politicsmania.files.wordpress.com/2016/10/human-relation-theory-elton-mayo.pdf..>

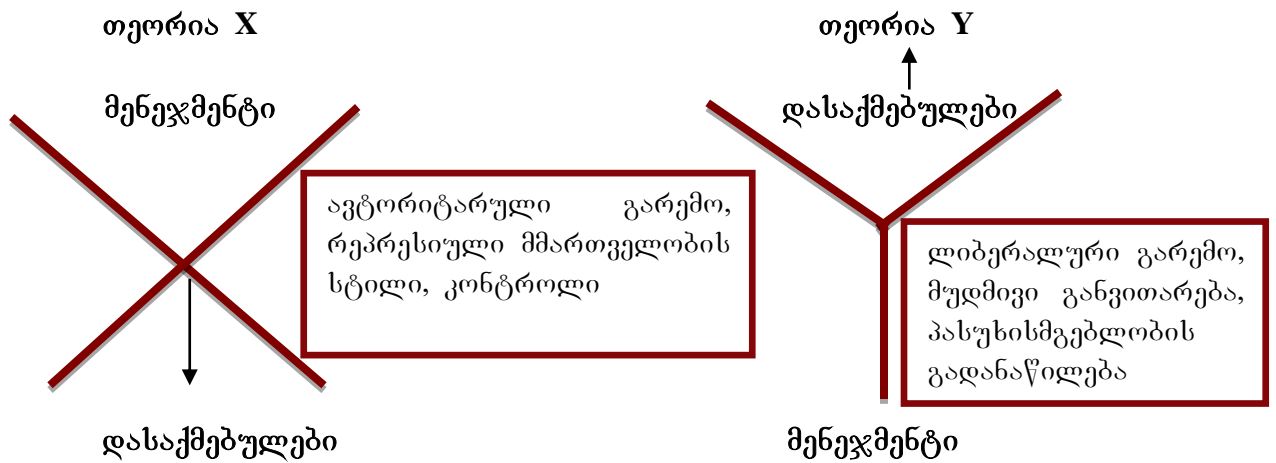
ჩესტერ ბარნარდი ორგანიზაციას მიიჩნევს, როგორც ღია სისტემას, სადაც დასაქმებულთა საქმიანობა დამოკიდებულია სტიმულისა და წვლილის თანაფარდობაზე.⁵⁵

დუგლას მაკგრეგორი - მე-20 საუკუნის ამერიკელი მენეჯმენტის საფუძვლების პროფესორი და თეორია X-ისა და თეორია Y-ის ავტორი (იხ. სქემა 9):⁵⁶ **თეორია X**-ში გაერთიანებულია ტრადიციული შეხედულებები მართვისა და კონტროლის შესახებ. თეორიის თანახმად, ადამიანები გაურბიან შრომას, ამიტომ მხოლოდ ბრძანებითა და კონტროლით არის შესაძლებელი ორგანიზაციაში მათი საქმიანობის უზრუნველყოფა. გარდა ამისა, პასუხისმგებლობის თავიდან აცილების მიზნით, ადამიანთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ უმჯობესია მუშაობის პროცესში მათ მართავდნენ.

- **თეორია Y** ითვალისწინებს როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური ინტერესების ინტეგრაციას. თეორიის თანახმად, მუშაობის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დასვენების შესაძლებლობა. ამასთან ერთად, დასაქმებულებს აქვთ პასუხისმგებლობის გრძნობა, რომელიც დამოკიდებულია მათი შრომის შედეგების ანაზღაურებაზე. ყველაზე დიდი დაფასება თვითგამოსატვის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაა, რაც დასაქმებულის ცოდნის, გამოცდილებისა და წარმოსახვის უნარის სრულ ჩართვას უზრუნველყოფს.

⁵⁵ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 28-30.

⁵⁶ Robbins P. Stephen. and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 460-461.



სქემა 9. თეორია X და თეორია Y

აღსანიშნავია, რომ თეორია Y არის ერთ-ერთი ფართოდ გამოყენებადი სამოტივაციო თეორია, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაო გარემოს ეფექტიანობას. კრიტიკოსთა აზრით, თეორია X სხვა კულტურულ ფაქტორებს არ ითვალისწინებს, ხოლო თეორია Y არ არის უნივერსალური, ვინაიდან ქვეყნები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან.⁵⁷

მიუხედავად იმისა, რომ თეორია Y-ს ჰყავს კრიტიკოსები და არ ითვალისწინებს ქვეყნებს შორის კულტურულ სხვაობებს ვთვლი, რომ ხელმძღვანელობის მიერ მისი გამოყენება ხელს შეუწყობს დასაქმებულების საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებას, ვინაიდან თეორია Y მთლიანად მორგებულია თანამშრომელთა კეთილდღეობის შექმნაზე.

მაკრეგორის თეორია განავითარა მე-20 საუკუნის ამერიკელმა, წარმოშობით იაპონელმა პროფესორმა **უილიამ ოუნიმ**. ოუნიმ შეიმუშავა **თეორია Z**, რომლის თანახმად, ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების საფუძველი არის ადამიანი. ხოლო ეფექტიანი მართვისთვის საჭიროა კადრების გრძელვადიანი დაქირავება, გადაწყვეტილებების კოლექტიური მიღება, ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა,

⁵⁷ Ganon Dave and Boguszak Anna, DOUGLAS MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y. 2013, access February 10, 2018, <https://content.sciendo.com/view/journals/cris/2013/2/article-p85.xml>

დასაქმებულთა პერიოდული დაწინაურება და მათი პროფესიული განვითარებისათვის ზრუნვა, რაც სამომავლოდ გამოიწვევს ნდობის ზრდას.⁵⁸ დასაქმებულის ეფექტიანო კოორდინაციისთვის საჭიროა ნდობა, ტაქტი, სიხლოვე, რაც ორგანიზაციაში მის შრომის მწარმოებლურობას აამაღლებს.

კრიტიკოსთა ნაწილის აზრით, **ოუზის** თეორია მთლიანად მორგებულია უნიკალურ იაპონურ კულტურას (დამოკიდებულება, ჩვევა, ენა, რელიგია და სხვა). შესაბამისად, თეორია Z არ არის უნივერსალური და არ ითვალისწინებს ქვეყნებს შორის განსხვავებებს. ამასთან, ყველა თანამშრომლის ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესს შეანელებს. ასევე შესაძლებელია, კრიტიკის თავიდან აცილების მიზნით თანამშრომლებმა არ მოახდინონ საკუთარი პოზიციის დაფიქსირება.⁵⁹

მიმაჩნია, რომ **ოუზის** თეორია Z არის თეორია Y-ს ანალოგი და იძლევა შესაძლებლობას მოვახდინოთ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისება რბილი ძალის მეშვეობით.

⁵⁸ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 31.

⁵⁹ Ganon Dave and Boguszak Anna, DOUGLAS MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y. 2013, access February 10, 2018, <https://content.sciendo.com/view/journals/cris/2013/2/article-p85.xml>

12.2 მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის პროცესუალური თეორიების ავტორები აღიარებენ ადამიანთა მოთხოვნილების არსებობას. განასხვავებენ მოლოდინის, სამართლიანობის, პორტერ – ლოულერის მოდელებს, მიზნების დასახვისა და გაძლიერების პროცესუალურ თეორიებს.⁶⁰

ვიქტორ ვრუშის მოლოდინის თეორიის მიხედვით, ადამიანების მოთხოვნილებათა სტრუქტურა ინდივიდუალური ხასიათისაა. მათ უნდა ჰქონდეთ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მოლოდინი, ვინაიდან მხოლოდ მოთხოვნილებათა არსებობა არ განაპირობებს ადამიანთა მოტივაციას.⁶¹

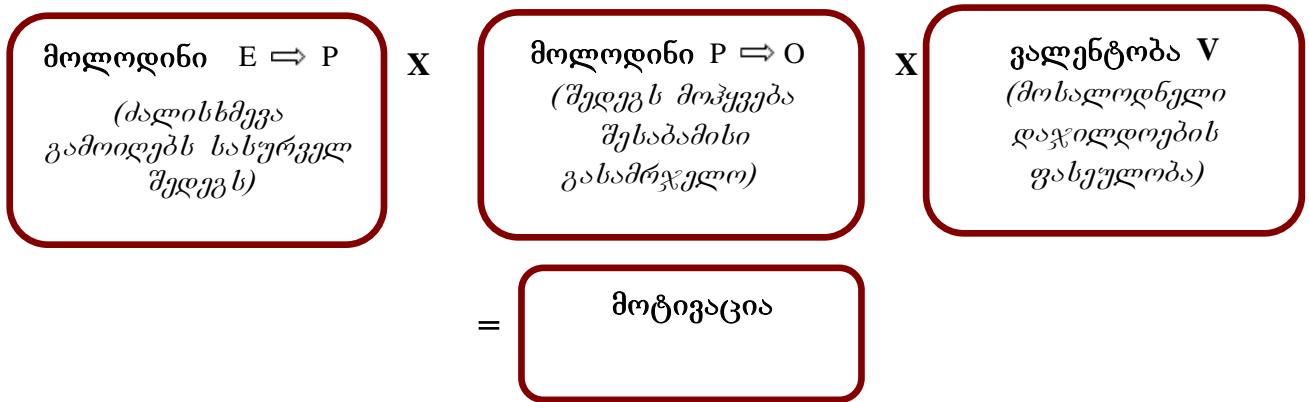
სამუშაო ამოცანის (P) შესრულებისას მოლოდინის თეორია გამოყოფს შრომის დანახარჯების შედეგების, გასამრჯელოს შედეგებისა და გასამრჯელოთი დაკმაყოფილების შედეგების ურთიერთკავშირებს⁶² (იხ. სქემა 10):

- ინდივიდის მოლოდინი – ძალისხმევა (E), რომელიც სასურველ შედეგს გამოიღებს;
- ინდივიდის მოლოდინი შედეგზე, რომელსაც მოჰყვება შესაბამისი გასამრჯელო (O) წახალისების, დასჯის და/ან სხვა ფორმის სახით;
- ვალენტობა (V) – აჩვენებს მოსალოდნელი დაჯილდოების ფასეულობას, თუ რამდენად აკმაყოფილებს ინდივიდის მოთხოვნილებებს გაწეული შრომისთვის მიღებული შედეგები. შედეგი შეიძლება იყოს როგორც შინაგანი (მაგალითად, ფული), ისე გარეგანი (მაგალითად, მიღწევის შეგრძნება).

⁶⁰ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management*, (New York: Pearson. 2011), 463.

⁶¹ სომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 174.

⁶² Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 470-471.



სქემა 10. ვრუმის მოტივაციის მოდელი⁶³

თეორიის მიხედვით, მოტივაცია ჩაითვლება არაეფექტიანად, თუ დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის არ იარსებებს პირდაპირი კავშირი. მოტივაცია შესუსტდება მაშინაც, თუ დასაქმებული უკმაყოფილო იქნება მიღებული გასამრჯელოთი. შესაბამისად, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს ოდენობას შორის სწორი თანაფარდობა.⁶⁴

კრიტიკოსთა აზრით, არის რეალური თეორია და ხელს უწყობს ინდივიდების და ორგანიზაციების მიზნების ჰარმონიზაციას, მაგრამ თეორია არ აკონკრეტებს, თუ რომელი სახის ჯილდო წარმოქმნის ინდივიდის ან ჯგუფის მოტივაციას. ამასთან ერთად, მოლოდინის თეორია არის კომპლექსური და მისი შემოწმება რთულია.⁶⁵ ვეთანხმები კრიტიკოსთა ნაწილის აზრს, რომ რთულია განსაზღვრო და მოახდინო მოლოდინის თეორიის ელემენტების შემოწმება.

სტეისი ადამსის მიერ შემუშავებული სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, ადამიანები აკვირდებიან და განსაზღვრავენ მიღებული გასამრჯელოს მიმართებას დახარჯულ სამუშაო ძალასთან, რის შემდეგაც ადარებენ ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე სხვა ადამიანების მიერ მიღებულ გასამრჯელოს. აქედან გამომდინარე, ადამიანები ვიდრე არ ჩათვლიან, რომ მათ მიერ მიღებული გასამრჯელო

⁶³ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 174.

⁶⁴ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 470-471.

⁶⁵ Parijat Pranav and Bagga Shilpi, "Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation," *International Research Journal of Business and Management – IRJBM* 7, no. 9 (2014): 4-6.

სამართლიანია, იქამდე შეეცდებიან შრომის მწარმოებლურობის შემცირება⁶⁶ (იხ. სქემა 11).

A არის თანამშრომელი; B ვისაც თავს ადარებს.

უსამართლობის შეგრძნება - თანამშრომელი მიიჩნევს, რომ მიღებული ანაზღაურება ნაკლებია მის გაწეულ სამუშაოსთან შედარებით

- $\text{შედები } A \div \text{წვლილი } B < \text{შედები } B \div \text{წვლილი } B$

სამართლიანობა

- $\text{შედები } A \div \text{წვლილი } B = \text{შედები } B \div \text{წვლილი } B$

უსამართლობა - თანამშრომლის აზრით დაჯილდოება აღემატება საქმეში მის მიერ შეტანილ წვლილს

- $\text{შედები } A \div \text{წვლილი } B > \text{შედები } B \div \text{წვლილი } B$

სქემა 11. სამართლიანობის თეორიის შეფარდება⁶⁷

სამართლიანობის თეორიის ძირითადი კატეგორიებია: ინდივიდი, შესადარი პირები, ინდივიდის მიერ აღქმული საკუთარი და სხვების ანაზღაურება, ნორმა – აღქმული დანახაჯებისა და აღქმული ანაზღაურების თანაფარდობა. ამასთან, დასაქმებული ინდივიდისთვის მნიშვნელოვანია, თუ როგორია მისი ნორმა სხვა თანამშრომლების ნორმებთან მიმართებაში.⁶⁸ შესაბამისად, კომპანიებში მენეჯმენტის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად აქცევენ ყურადღებას ხელმძღვანელი პირები აღნიშნულ საკითხს.

კრიტიკოსთა ნაწილი თვლის, რომ სამართლიანობის თეორია ბევრ კითხვას ვერ პასუხობს. ამასთან, რთულია შეფასდეს თანამშრომელთა რეალური სურვილები და

⁶⁶ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 469-470.

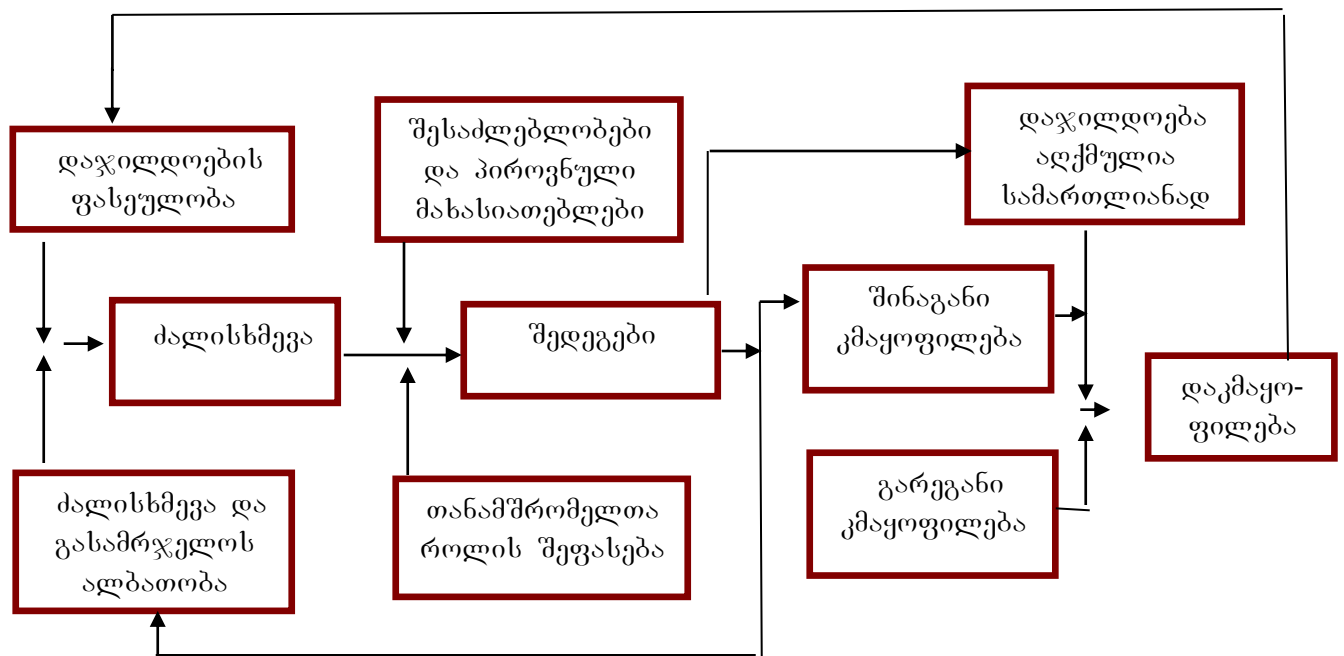
⁶⁷ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 470.

⁶⁸ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 175.

მოხდეს მისი სხვა თანამშრომლებთან შედარება. კრიტიკოსთა აზრით, თეორიის ძირითადი წერტილი არის დამოკიდებულება ანაზღაურებაზე.⁶⁹

მიუხედავად იმისა, რომ სამართლიანობის თეორიის შემოწმება რთულია, მიმაჩნია, რომ აღნიშნული თეორია იძლევა შესაძლებლობას დააკვირდე/განსაზღვრო მიღებული გასამრჯელოს მიმართება დახარჯულ სამუშაო ძალასთან და შეადარო მისი სამართლიანობა ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე სხვა თანამშრომელთან, რომელსაც ექნება დადებითი და/ან უარყოფითი ეფექტი შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

პორტერ-ლოუერის მოტივაციის მოდელი აერთიანებს როგორც მოლოდინის, ასევე სამართლიანობის თეორიების ელემენტებს. მოდელი მოიცავს დახარჯული ძალისხმევის, აღქმის, მიღებული შედეგების, გასამრჯელოსა და დაკმაყოფილების ცვლადებს (იხ. სქემა 12).



⁶⁹ Ahlstrom David and Bruton. D. Garry. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. (Ohio: South-Western/Cengage Learning, 2009), 56.

სქემა 12. პორტერ-ლოუელერის მოტივაციის მოდელი⁷⁰

თეორიის თანახმად, თანამშრომლის მიერ მიღწეული შედეგი დამოკიდებულია დახარჯულ ძალისხმევაზე, შესაძლებლობებზე, საკუთარ პიროვნულ თვისებებსა და მუშაობის პროცესში საკუთარი როლის შეცნობაზე. დახარჯული ძალისხმევის დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლისთვის დაჯილდოება (წახალისება) და რწმენა იმისა, რამდენად ძლიერია გაწეულ საქმესა და მიღებულ ჯილდოს შორის კავშირი. შედეგებიდან მიღებულმა კმაყოფილებამ შეიძლება გამოიწვიოს შინაგანი თვითდაფასების განცდა. თეორიის თანახმად, დაკმაყოფილება არის შინაგანი და გარეგანი დაჯილდოების შედეგი, მათი სამართლიანობის გათვალისწინებით. ნაყოფიერი შრომა იწვევს ადამიანის კმაყოფილებას.⁷¹ კრიტიკოსთა აზრით, თეორია კომპლექსურია და მისი შემოწმება რთულია.⁷²

მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ პირობების ცვლილებით იცვლება ინდივიდის ქცევა, რაც ხელმძღვანელ პირებს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს თუ რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას დაკვირვების ობიექტზე.

მიუხედავად თეორიის სირთულისა, ვთვლი, რომ მოდელი, რომელიც მოიცავს დახარჯული ძალისხმევის, აღქმის, მიღებული შედეგების, გასამრჯელოსა და დაკმაყოფილების ელემენტებს მნიშვნელოვანი ფაქტორია თანამშრომლების მოტივაციის პროცესში.

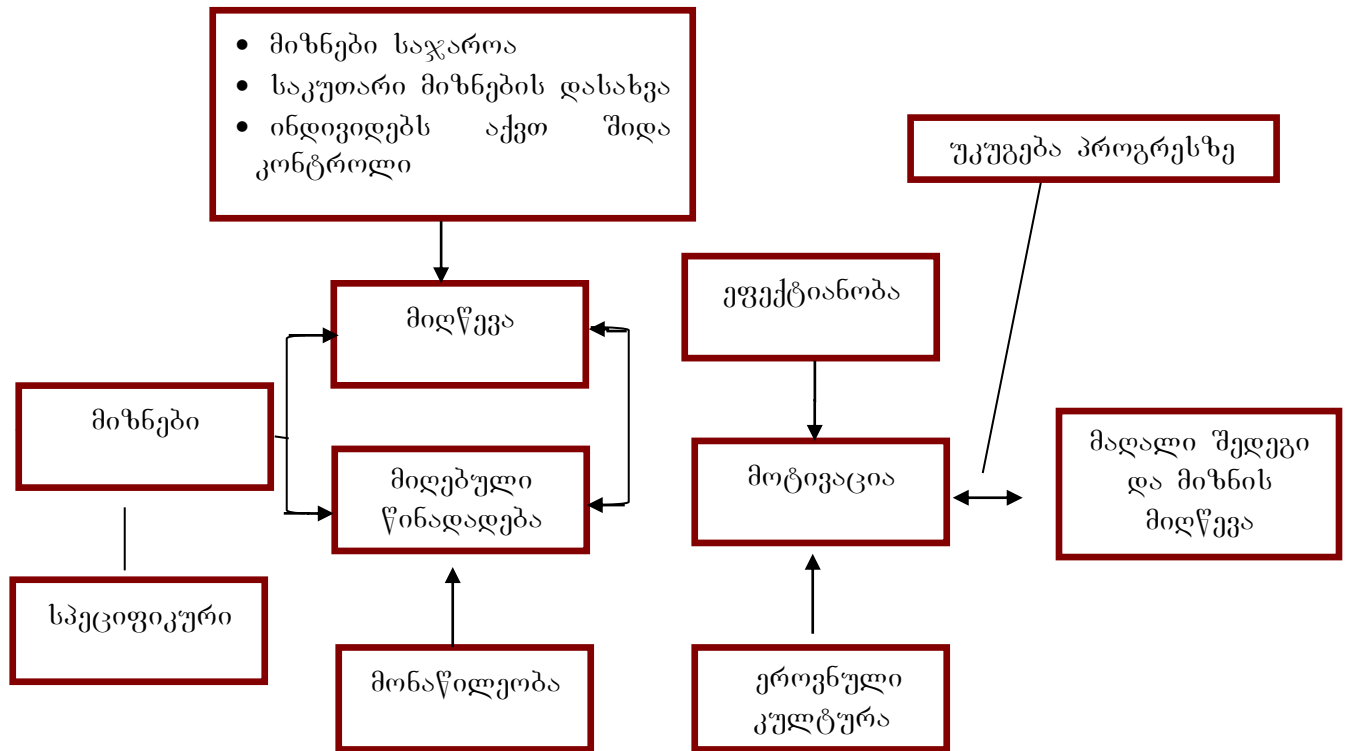
ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, ადამიანების მოტივაციაზე მთავარ როლს სხვადასხვა მიზნის მიღწევის სურვილი თამაშობს. უფრო მაღალ შედეგს იძლევა სპეციფიური და რთული მიზნები. გამომდინარე აქედან, მიზნები უნდა

⁷⁰ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 176.

⁷¹ ხომერიკი თემური, *მენეჯმენტის საფუძვლები* (თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008), 176.

⁷² Ahlstrom David and Bruton D. Garry, *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World* (Ohio: South-Western/Cengage Learning, 2009), 53.

იყოს სპეციფიური, გაზომვადი, მიღწევადი, შედეგებზე დაფუძნებული და დროული (SMART – Specific, Measurable, Achievable, Result – Based, Time-Specific),⁷³(იხ. სქემა 13).



სქემა 13. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორია⁷⁴

კრიტიკოსები მიიჩნევენ, რომ არის ვიწრო მიმართულების მატარებელი და შესრულებული სამუშაოს იგნორირებას ახდენს. მიუხედავად ამისა, ასევე ვთვლი, რომ მიზნები უნდა იყოს სპეციფიური, გაზომვადი, მიღწევადი, შედეგებზე დაფუძნებული და დროული. აღნიშნული კონცეფციის მიხედვით ორგანიზაციას ხელს შეუწყობს საქმის ეფექტიან შესრულებაში.

ფუნქციონალური თეორიის თანახმად, შედეგებს იწვევს ადამიანთა ქცევები, რომლებიც არ ითვალისწინებენ მიზნებს, მოთხოვნებსა და სურვილებს. ბ.

⁷³ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 76-77.

⁷⁴ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 465.

სქინერსის აზრით, ქცევის გაძლიერება შესაძლებელია როგორც დადებითად, ისე უარყოფითად⁷⁵ (იხ. ცხრილი 9).

ფუნქციონალური ტიპი	როგორ გამოიყენება	ცხოვრებისეული მაგალითი
დადებითი გაძლიერება	დადებით შედეგებს მოყვება სასურველი ქცევა	იმ თანამშრომლისთვის ბონუსის მიცემა, რომელიც ყოველი თვის დასაწყისში პირველი გაყიდის მანქანას
უარყოფითი გაძლიერება	უარყოფითი შედეგების მოშორებას მოყვება სასურველი ქცევა	მენეჯერი ანგარიშის მიღებისთანავე წყვეტს მკაცრი წერილების გადაგზავნას
შეწყვეტა	შედეგის შეჩერებას მოყვება ქმედებები	ახალი თანამშრომელი რეგულარულად კითხულობს შედეგებს და, მისი მიუღებლობის შემთხვევაში, მოძიებას აჩერებს
დასჯა	უარყოფით შედეგებს მოყვება არასასურველი ქცევა	მუშამ დროულად ვერ შეასრულა აღებული სამუშაო და ხელფასი შეუჩერდა

ცხრილი 9. გაძლიერების თეორია⁷⁶

ქცევის დადებითი გაძლიერების შემთხვევაში ადამიანები დაჯილდოვდებიან. ძლიერი მექანიზმია, მაგალითად, სამსახურში ადრე მოსული თანამშრომლის შექება მისი საქციელის გამო. აღნიშნული ქმედება კი გამოიწვევს თანამშროლის კეთილგანწყობას უფროსისა და, ზოგადად, ორგანიზაციის მიმართ. ქცევის

⁷⁵ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 465.

⁷⁶ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 79.

უარყოფითი გაძლიერების დროს კი დაჯილდოებაზე უარის თქმის და/ან დასჯის შემთხვევაში მსგავსი ქცევა აღარ განმეორდება. ინდივიდებისთვის დასჯა შეიძლება იყოს გამაღიზიანებელი, ამიტომ მისი გამოყენება რეკომენდირებულია სულ ბოლო ეტაპზე. დასჯა აჩენს კითხვებს - რა გავაკეთე არასწორად ან რატომ დავისაჯე მე.

მიზანშეწონილად მიმაჩნია, დასაქმებულებში მოტივაციის გაზრდის მიზნით ორგანიზაციებში დაინერგოს ფუნქციონალური თეორიის ეფექტიანი გამოყენება. ამასთან ვთვლი, რომ წარმოდგენილი თანამედროვე პროცესუალური თეორიები ქმნიან საშუალებას კომპანიებში განხორციელდეს არსებულ გარემოზე მორგებული სამოტივაციო სქემის დიზაინის დანერგვა, რომელსაც ექნება დადებითი ეფექტი კომპანიის სამომავლო საქმიანობაზე.

1.3 თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი, სამოტივაციო სქემის დიზაინი და წახალისების მექანიზმები

თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი არის მიზანმიმართული პროცესი ორგანიზაციაში დასაქმებულთა პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, რომელზეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შიდა და გარე ფაქტორები. ⁷⁷ ალსტრომის და ბრუტონის აზრით, სამუშაოს მოტივაცია არ განსაზღვრავს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს დონეს, თუმცა ახდენს ზეგავლენას ძალისხმევაზე. ფორმულის თანახმად:⁷⁸

$$\text{შესრულებული სამუშაო} = \text{უნარი} \times \text{საკითხის/ამოცანის გააზრება} \times \text{მოტივაცია} \times \text{გარემო}$$

ლენდის და კონტეს აზრით, იმ შემთხვევაში თუ მოტივაცია და/ან სხვა შემავალი ელემენტი ნულის ტოლია, აღნიშნული ვითარება შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე უარყოფითად აისახება.⁷⁹

თანამშრომელთა შეფასების სისტემის საერთო კრიტერიუმად გამოიყენება თანამშრომელთა თვისებები, ქცევები, კომპეტენცია, მიზნების მიღწევა და გამოსწორების პოტენციალი ⁸⁰. შეფასების ჩატარების პერიოდი ყველა კომპანიაში განსხვავებულია. კვლევების თანახმად, სასურველია პროცესის ხშირად განხორციელება. დღემდე არსებული შეფასების სისტემებია:⁸¹

- **წერილობითი ესე** – შემფასებელი აღნიშნავს თანამშრომლის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე აღწერს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს და მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით დასაქმებულებს უწევს რეკომენდაციას. მეთოდი

⁷⁷ Mondy D. Wayne, *Human Resource Management* (New York: Pearson. 2012), 234.

⁷⁸ Ahlstrom David and Bruton D. Garry, *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World* (Ohio: South-Western/Cengage Learning, 2009), 198.

⁷⁹ Landy J. Frank and Conte M. Jeffrey, *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*, (Boston: McGraw Hill. 2010), 365.

⁸⁰ Mondy D. Wayne, *Human Resource Management* (New York: Pearson. 2012), 240.

⁸¹ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 354-355.

ადვილი გამოსაყენებელია, თუმცა შემფასებლის წერითი უნარ-ჩვევების შემოწმებას უფრო ემსახურება, ვიდრე არსებული, რეალური შედეგების გამოვლენას;

- **კრიტიკული ინციდენტი** – შემფასებელი კონცენტრაციას აკეთებს თანამშრომლების კრიტიკულ ქცევებზე, გამოყოფს ეფექტიან და არაეფექტიან ქცევას. მეთოდი მხოლოდ ქცევებზე დაკვირვებას ემყარება, დიდ დროს მოითხოვს და შრომატევადია;
- **გრაფიკული შეფასების სქემა** – შემფასებელი აკეთებს შესრულებული ფაქტორების ჩამონათვალს და თითოეული თანამშრომლის ქცევას აფასებს არსებული შესრულებული ფაქტორების სკალის საფუძველზე. მეთოდი არ არის შრომატევადი, მოიცავს რაოდენობრივ მონაცემებს, მაგრამ არ შეიცავს დეტალურ ინფორმაციას თითოეული თანამშრომლის ქცევის შესახებ;
- **ქცევაზე ორიენტირებული სკალა** – პოპულარული მეთოდია, რომლის დროსაც შემფასებელი აერთიანებს კრიტიკულ ინციდენტს და გრაფიკული შეფასების სქემას. ამასთან ერთად, არის დროში გაწეილი, შრომატევადი და რთული პროცესი (მისი ეფექტიანად განხორციელების მხრივ);
- **ადამიანთა შეფასება** – შემფასებელი ერთმანეთს ადარებს თანამშრომლებს. მეთოდის წარმატებით განხორციელება რთულია დიდ ორგანიზაციებში, სადაც ათასობით ადამიანია დასაქმებული;
- **MBO** – თანამშრომლები ფასდებიან მათ მიერ შესრულებული სამუშაოთი. მეთოდი შედეგებზე ორიენტირებულია, მაგრამ დროში გაწეილი და შრომატევადი;
- **360** – **გრადუსიანი უკუკავშირების შეფასება** – მეთოდი ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან მიმართებით იყენებს უკუკავშირების პრინციპს. თანამშრომლის შეფასება შეუძლია ნებისმიერს, შესაბამისად, არის შრომატევადი. ამასთან ერთად, კონკურენტმა შეიძლება ისარგებლოს და მოახდინოს თანამშრომლის ნეგატიურად შეფასება.

აღნიშნული შეფასების სისტემების ძირითადი მიზანია მოახდინოს ინდივიდუალური და ორგანიზაციული გაუმჯობესება, მაგალითად:⁸²

- ადამიანური რესურსების შეფასების პროცესში მოპოვებული მონაცემები ხელმძღვანელ პირებს დაეხმარება დასაწინაურებელ თანამშრომელთა იდენტიფიკაციაში;
- მონაცემები კომპანიას დაეხმარება განსაზღვროს პირები კონკრეტული/სპეციფიური დავალების შესრულების მიმართულებით;
- არსებული შეფასების მონაცემები ხელმძღვანელებს დაეხმარება განსაზღვროს თანამშრომელთა რეალური, როგორც პროფესიული, ასევე პირადი საჭიროებები;
- მენეჯერებთან ერთად თანამშრომლები შეძლებენ საკუთარი კარიერის დაგეგმვასა და განვითარებას;
- შეფასების სისტემის შედეგები მენეჯერებს დაეხმარება მიიღონ რაციონალური გადაწყვეტილებები თანამშრომლების ანაზღაურებასთან დაკავშირებით;
- პირთა მონაცემები, ასევე დაგვეხმარება შევაფასოთ თანამშრომელთა პოტენციალი და დაგუკავშიროთ კომპანიის სამომავლო გეგმებს.

ასევე, გასათვალისწინებელია, რომ შიდა და გარე ფაქტორები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ შეფასების პროცესებზე. თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი შედგება 5 ეტაპისგან:⁸³

1. აუცილებელია მოხდეს მიზნების იდენტიფიკაცია და განსაზღვრა;
2. უნდა მოხდეს შეფასების კრიტერიუმების დადგენა და აღნიშნული ინფორმაციის თანამშრომლებისთვის მიწოდება;
3. უნდა განხორციელდეს შესრულებული სამუშაოს შესწავლა;

⁸² Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 354-355.

⁸³ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 354-355.

4. მნიშვნელოვანია შესრულებული სამუშაოს შეფასება;

5. აუცილებელია შედეგების თანამშრომლებთან განხილვა.

ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ უწყებებში თანამშრომელთა შეფასება დაკავშირებულია გარკვეული სახის გაღიზიანებასთან, დისკომფორტთან, ობიექტურობის ნაკლებობასთან, მიუკერძოებლობასთან და სხვა. შესაბამისად, ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები. ამისთვის სასურველია ორგანიზაციაში შეფასების მრავალფეროვანი (ტრადიციული და არატრადიციული) მეთოდების დანერგვა და მუდმივი გამოყენება.⁸⁴

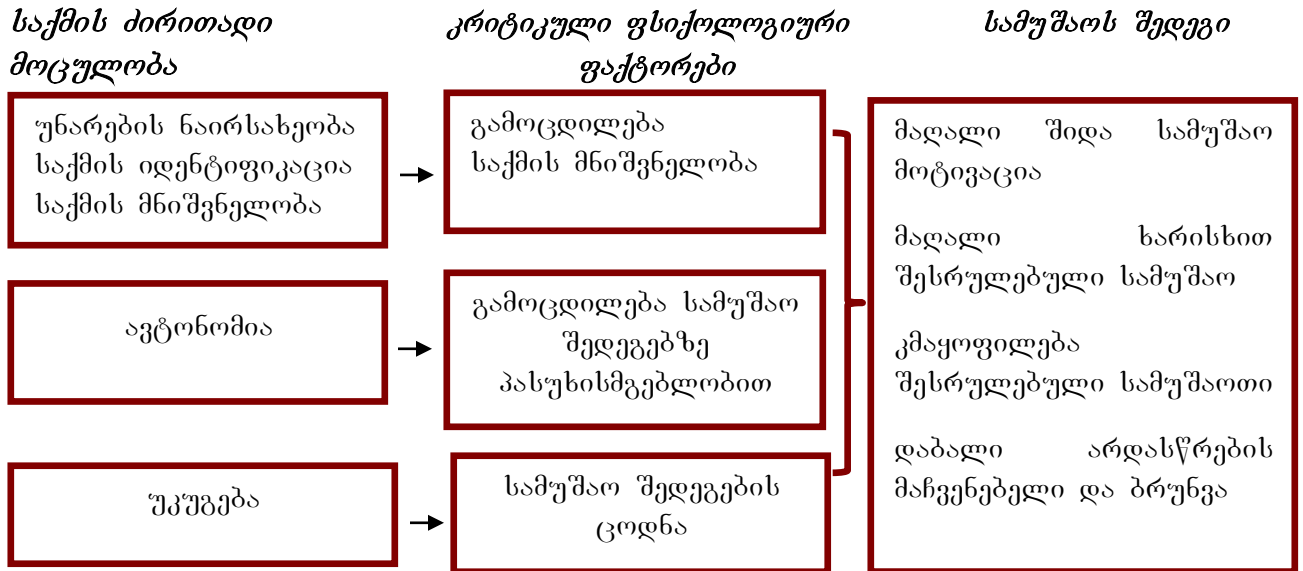
აღნიშნულთან ერთად, **რობინსის** და **კოულტერის** აზრით, მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა, რომლებიც გადაწყვეტენ დასაქმებულების მოტივაციას, შეიმუშაონ სწორი და ეფექტიანი სამოტივაციო სქემის დიზაინი, რომელიც არსებულ გარემოზე მთლიანად იქნება მორგებული. სწორი დიზაინის შემუშავებისათვის საჭიროა:⁸⁵

- საქმის გაზრდა;
- დასაქმებულების პასუხისმგებლობის გაზრდა;
- სამუშაოს თვისებრივი მოდელის გამოყენება, რომელიც მოიცავს 5 ძირითად ელემენტს (იხ. სქემა 14):
 1. უნარ-ჩვევების ნაირსახეობა – სხვადასხვა აქტივობა, რომლებშიც ჩართულ თანამშრომლებს მოუწევთ სხვადასხვა უნარის გამოყენება;
 2. დავალების იდენტიფიკაცია და მისი დასრულება;
 3. ამოცანის მნიშვნელობის გაზრდა, რომელიც ზეგავლენას ახდენს სამუშაოზე ან ადამიანების ცხოვრების პირობებზე;
 4. ავტონომია – საქმეს თავისუფლება და დამოუკიდებლობა საქმეში;

⁸⁴ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 354-355.

⁸⁵ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 466-467.

5. უკუგება, რომელიც მოითხოვს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე შესაბამის რეაგირებას.



სქემა 14. სამუშაოს თვისებრივი მოდელი⁸⁶

- ღია-წიგნის მენეჯმენტის მიდგომა, როდესაც ფინანსური ცნობა ყველა თანამშრომლისთვის ხელმისაწვდომია. აღნიშნული მეთოდი დასაქმებულებს დაეხმარებათ ორგანიზაციის რეალური გარემოს დანახვასა და აღქმაში;
- თანამშრომლის აღიარების პროგრამა, რომელიც გულისხმობს მის დაფასებას საქმის კარგად შესრულებისთვის.

მაქვი რობინსისა და კოულთერის მსგავსად მიიჩნევს, რომ მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გამოიყენონ საქმის თვისებრივი მოდელი, რომელიც ეფექტიანად იმოქმედებს თანამშრომლის შინაგან მოტივაციაზე, ხოლო გარეგანი მოტივაციის ასამაღლებლად მნიშვნელოვანია შეიქმნას და ადმინისტრირება გაეწიოს კომპენსაციის გეგმებს:⁸⁷

⁸⁶ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 85.

⁸⁷ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 84-85.

- ბევრი ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია ფული, ვინაიდან ფულით უზრუნველყოფს ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ანაზღაურებამ შეიძლება გაზომოს შესრულებული საქმის წარმატება და შედარება მოახდინოს სხვებთან;
- ინდივიდუალური კომპენსაცია დამოკიდებულია ინდივიდების შედეგებზე. ამას დადებითი ეფექტი იმ შემთხვევაში ექნება, თუ კომპენსაცია სამართლიანად იქნება მიხნეული;
- ჯგუფური კომპენსაცია გამოიყენება, როდესაც რთულდება ინდივიდის მიერ შესრულებული სამუშაოს გაზომვა. ჯგუფური კომპენსაცია ეფექტიანი მექანიზმია, ვინაიდან ჯგუფს ერთი მთავარი მიზანი აქვს;
- ხარისხზე დაფუძნებული კომპენსაცია განისაზღვრება ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად შესრულებული სამუშაო ხარისხის მეშვეობით.

აღსანიშნავია, რომ კომპენსაცია არ არის მარტო ფული. კომპენსაცია შეიძლება მოიცავდეს ყველაფერს, რაც გარდაიქმნება ფულად, მაგალითად, დაზღვევა, შვებულება და სხვა.⁸⁸

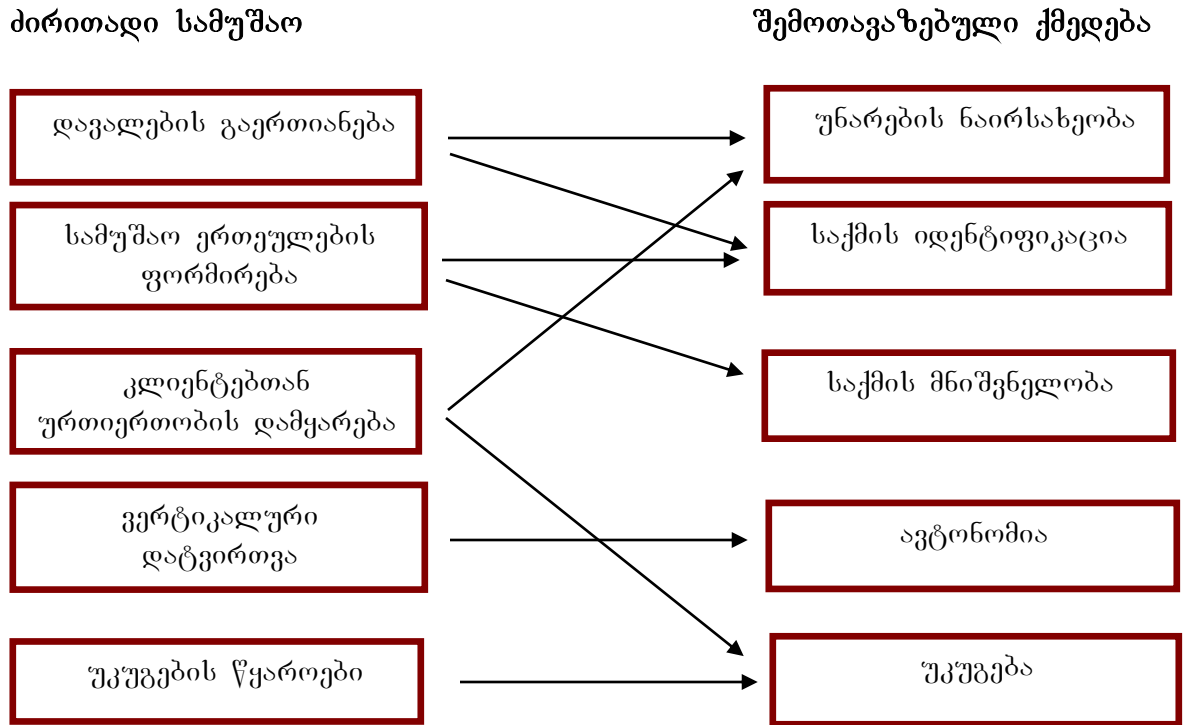
მაქკი მიიჩნევს, რომ საქმის თვისებრივი მოდელის ეფექტიანი მუშაობისთვის მენეჯერებს დამატებით შეუძლიათ გამოიყენონ:⁸⁹

- საქმის გამდიდრების მეთოდი, როგორცაა სწავლის შესაძლებლობა, კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელზე დელეგირება და სხვა მსგავსი ქმედებები;
- საქმის გაფართოება, მაგალითად რამდენიმე საქმის ერთ საქმედ გაერთიანება;
- სამსახურის მონაცვლეობა - რაც გულისხმობს, პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, თანამშრომელთა გადაადგილებას.

⁸⁸ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 84-85.

⁸⁹ McKee Annie, *Management A focus on Leaders* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 84-85.

რობინსის და კოულტერის აზრით, სამუშაოს თვისებრივი მოდელის გაუმჯობესების მიზნით, რეკომენდირებულია გარკვეული ელემენტების გაერთიანება (იხ. სქემა 15).



სქემა 15. სამუშაოს თვისებრივი მოდელის გადაკეთება⁹⁰

გასათვალისწინებელია, რომ წახალისების ყველა მექანიზმი არ მუშაობს. ეფექტიანი ფინანსური და არაფინანსური წახალისების პაკეტი უნდა იყოს სამართლიანი, რეალისტური და მკაფიოდ განსაზღვრული ამოცანებით, რომლებიც ასახავენ თანამშრომელთა საჭიროებებს, ვინაიდან ხშირად ფულადი წახალისების გამოყენება არ ახდენს თანამშრომლის მოტივაციის გაზრდას.⁹¹

⁹⁰ Robbins P. Stephen and Coulter Mary, *Management* (New York: Pearson. 2011), 468.

⁹¹ Global Center For Public Service and Excellence. *“Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,”* (UNDP: Singapore, 2014), 14.

ადამსი და ჰიქსი მიიხნევენ, რომ შესაძლებელია უწყებებმა უზრუნველყონ, როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი წახალისება:⁹²

- შინაგანი წახალისება გულისხმობს ავტონომიის, ანგარიშვალდებულების, ბაზრის ექსპოზიციისა (რისკები) და ფინანსურ პასუხისმგებლობის მინიჭებას;
- გარეგანი წახალისების შემთხვევაში კი თანამშრომლებს მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, შედეგებზე, დაფინანსებასა და საკონტროლო მექანიზმებზე ენიჭებათ პასუხისმგებლობა.

ისინი ასევე, სხვადასხვა სახის ფინანსური და არაფინანსური წახალისების მაგალითებს წარმოადგენენ (იხ. ცხრილი 10):⁹³

ფინანსური და არაფინანსური წახალისების სახეები	
ფინანსური	არაფინანსური
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ხელფასი ▪ სხვა პირდაპირი ფინანსური სარგებელი: <ul style="list-style-type: none"> - პენსია - ჯანმრთელობის დაზღვევა - მოგზაურობის ნებართვა და აშ. ▪ არაპირდაპირი ფინანსური სარგებელი: <ul style="list-style-type: none"> - საკვების, სამოსის, საცხოვრებლის სუბსიდირება; - ტრანსპორტის სუბსიდირება და აშ. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ შვებულება ▪ მოხერხებული სამუშაო დრო ▪ ტრენინგებისა და განათლების ხელმისაწვდომობა ▪ სასწავლო შვებულება ▪ გეგმიური კარიერული შესვენება ▪ კონსულტაცია და აშ.

ცხრილი 10. ფინანსური და არაფინანსური წახალისების ფორმები

⁹² Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,*” (UNDP: Singapore, 2014), 14.

⁹³ Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,*” (UNDP: Singapore, 2014), 15.

საჯარო სამსახურის თანამშრომლები, რომლებსაც ორგანიზაციები სთავაზობენ შინაგან წახალისებას, სავარაუდოდ, დარჩებიან ორგანიზაციაში და იქნებიან მეტად პროდუქტიულები, პროდუქტიული თანამშრომელი კი ორგანიზაციისთვის მომგებიანია. შესაბამისად, აღნიშნულის მისაღწევად მიზანშეწონილია მენეჯერების მხრიდან თანამშრომელთა მხარდაჭერა ორგანიზაციის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნების გაცნობითა და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობების მინიჭებით⁹⁴.

ეფექტიანი წახალისების პაკეტი უნდა მოიცავდეს მკაფიო მიზნებს და უნდა ასახავდეს თანამშრომელთა საჭიროებებს ფინანსური და არაფინანსური კომპონენტების საშუალებით. ასეთი ქმედებები ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა წახალისების უზრუნველყოფას ორგანიზაციაში მათი დარჩენის მიზნით.⁹⁵

⁹⁴ Global Center For Public Service and Excellence. “Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,” (UNDP: Singapore, 2014), 15.

⁹⁵ Global Center For Public Service and Excellence. “Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,” (UNDP: Singapore, 2014), 16.

თავი 2. მოტივაციის თეორიების თავისებურებანი საჯარო სექტორში

2.1. საჯარო სამსახურის მოტივაციის თეორიები

საჯარო მოხელეთა მოტივაცია (PSM) მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის⁹⁶, თუმცა დღევანდელი ვითარებით განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებში საჯარო სექტორში დასაქმებულთა მოტივაცია, ხელმძღვანელობის მიმართ მათი ნდობა, სამსახურებრივი ვალდებულება, პროფესიული კმაყოფილება და ეთიკური გარემო თანდათანობით მაინც ქვეითდება.⁹⁷ მაგალითად, სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით:

- 2013 წელს დიდ ბრიტანეთში გამოიკითხა 1000-მდე საჯარო მოხელე, რომელთა დაახლოებით 70%-ის მოტივაციის შეგრძნება იყო დაბალი. ამასთან ერთად, რესპონდენტების 80% მომდევნო სამი წლის განმავლობაში სამსახურის დატოვებასაც კი ფიქრობდა. აღნიშნულის მიზეზად შემცირებული ხელფასი და სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ტექნიკის არარსებობა სახელდებოდა;⁹⁸
- 2010 წელს პოლანდიაში ჩატარებული კვლევების თანახმად, 10-დან მხოლოდ 1 მოქალაქის აზრით მუშაობდნენ საჯარო მოსამსახურეები ეფექტიანად. ასევე გამოიკითხულთა 45% მიიჩნევდა, რომ საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც იყო შესაძლებელი. გამოიკითხულთა ნაწილი კი საჯარო მოხელეებს მოაზროვნე სტრატეგიულ ფიგურებად მიიჩნევდა;⁹⁹

⁹⁶ Global Center For Public Service and Excellence. *“Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,”* (UNDP: Singapore, 2014), 16.

⁹⁷ Global Center For Public Service and Excellence. *“Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,”* (UNDP: Singapore, 2014), 1.

⁹⁸ Global Center For Public Service and Excellence. *“Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,”* (UNDP: Singapore, 2014), 5.

⁹⁹ Loon M.N. Van. “The role of public service motivation in performance, Examining the potentials and pitfalls through an institutional approach,” Utrecht University. 2015, accessed February 10, 2018, <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/318812>.

- **კამილიერის** მიერ მალტაში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ საჯარო სამსახურის მოტივაციას განსაზღვრავდა სამუშაო მახასიათებლები, ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ურთიერთობა და დასაქმებულის მიერ ორგანიზაციის აღქმა;¹⁰⁰
- **ცერაზეს** მიერ იტალიაში ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლები, რომელთაც ჰქონდათ საჯარო სამსახურის მოტივაციის მაღალი მაჩვენებელი, უფრო მეტად იყვნენ სამსახურით კმაყოფილნი და გააჩნდათ ორგანიზაციის მიმართ ვალდებულების შედარებით მაღალი შეგრძნება¹⁰¹;
- **ბრევერის** მიერ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარებული კვლევების თანახმად, კერძო სექტორის თანამშრომლებისგან განსხვავებით, საჯარო სექტორში უფრო მეტი იყო სისხლის გაღების მსურველი პიროვნება;
- **იუნგმა** და **რაინემ** ამერიკის შეერთებულ შტატებში გამოიკვლიეს, რომ საჯარო მოსამსახურეების მოტივაციის გაზრდის საფუძველი იყო კონკრეტული მიზნები, მკაფიო ორგანიზაციული მისია და მაღალი ვალდებულება;¹⁰²
- კორეის საჯარო სექტორში **ჯიმის** მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებულებისთვის მნიშვნელოვანია სამსახურებრივი კმაყოფილების შეგრძნება, ვალდებულებები და თანამშრომლებთან პოზიტიური ურთიერთობები.¹⁰³

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ მოტივაციის ხელშემწყობი რესურსები საჯარო უწყებებში ყოველთვის იყო და იქნება შეზღუდული რაოდენობით. **ელმერ სტაატსის** აზრით, საჯარო სამსახური არის დამოკიდებულების, პასუხისმგებლობის

¹⁰⁰ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „Public Service Motivation: The State of the Art,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 15.

¹⁰¹ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „Public Service Motivation: The State of the Art,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 15.

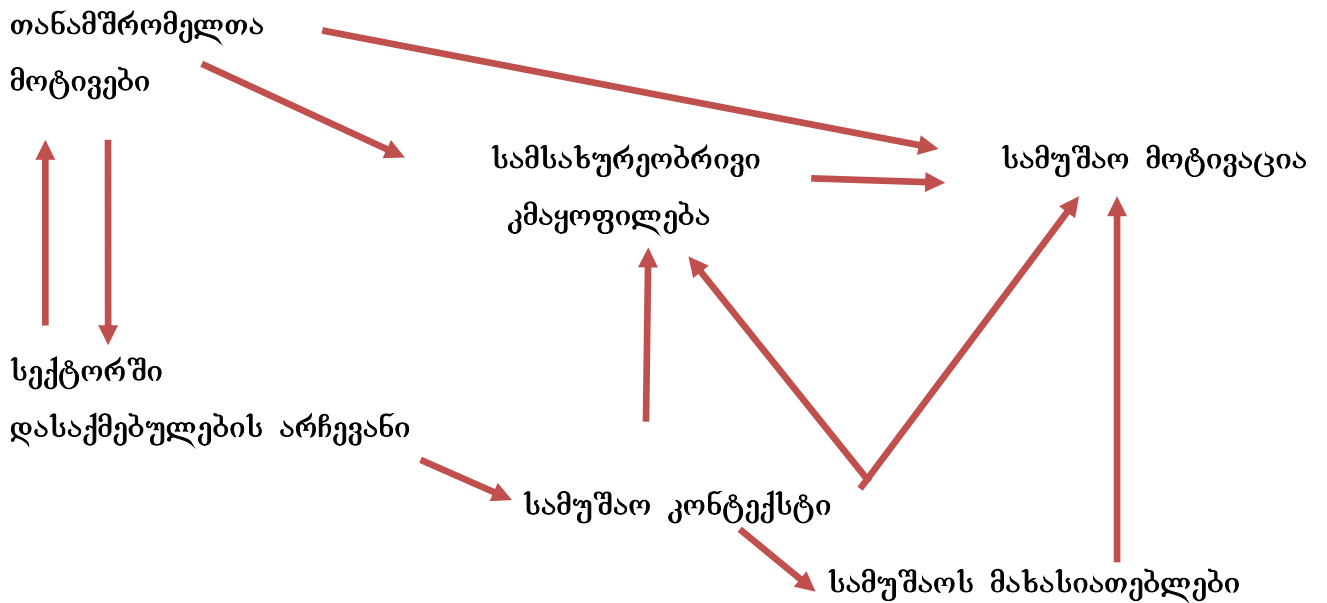
¹⁰² Belle Nikola and Cantarelli Paola, „Public Service Motivation: The State of the Art,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 16.

¹⁰³ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „Public Service Motivation: The State of the Art,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 17.

გრძობისა და მორალის ერთიანობა.¹⁰⁴ მეცნიერთა ნაწილმა კი საჯარო სამსახური განმრტა როგორც:¹⁰⁵

- სახელმწიფოს მიერ დაქირავებული მოხელეები, რომლებიც საჯარო ადმინისტრაციაში საქმიანობენ და წვლილი შეაქვთ საზოგადოების კეთილდღეობის შექმნაში;
- სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული საქმიანობა.

ვრავიტის აზრით, საჯარო სამსახურის მოტივაციის მოდელი 5 ელემენტს მოიცავს, კერძოდ, სექტორში დასაქმებულების არჩევანი; თანამშრომელთა მოტივები; სამსახურეობრივი კმაყოფილება; სამუშაო მახასიათებლები და მისი კონტექსტი (იხ. სქემა 16).¹⁰⁶



სქემა 16. სამუშაოს მოტივაციის მოდელი საჯარო სამსახურში

თანამშრომელთა მოტივები გულისხმობს, თუ რა სურთ მათ და რას მოელოან სამსახურიდან, ხოლო სამსახურეობრივი კმაყოფილება გამოწვეულია მიღებული

¹⁰⁴ Perry L. James and Wise. R. Lois, “The Motivation Bases of Public Service,” *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 368.

¹⁰⁵ Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,*” (UNDP: Singapore, 2014), 5.

¹⁰⁶ Wright E. Bradley, “Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model,” *Journal of Public Administration and Theory* 11, no. 4 (2001): 562.

უკუგებით. გარდა ამისა, სამუშაოს მახასიათებელი აღწერს დავალებას, რომელსაც თანამშრომელი ახორციელებს, ხოლო სამუშაო კონტექსტი ეხება ორგანიზაციის ზოგად დახასიათებას, მაგ, დაჯილდოების სისტემები, მიზნები და სხვა.¹⁰⁷

მკვლევართა გარკვეული ნაწილის აზრით, მოხელეები ორგანიზაციაში გაწვევრიანების დღიდან არიან მოტივირებულები და სჭირდებათ უშუალო და ეფექტიანი ზედამხედველობა. ამასთან, ხელმძღვანელებს ხშირ შემთხვევაში კარგად არ ესმით მოტივაციის საკითხი და ვერ იყენებენ მის შესაძლებლობებს.¹⁰⁸ ასევე აღსანიშნავია, რომ ხელმძღვანელი პირები ჩივიან საჯარო უწყებებში თანამშრომელთა მოტივაციის უზრუნველსაყოფად საჭირო მექანიზმების არქონას.¹⁰⁹

მეცნიერთა გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ საჯარო სექტორის თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორები ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა, დაბალი ხელფასი, ორგანიზაციის პოლიტიკა და არაეფექტიანი კომუნიკაციაა. მკვლევარების აზრით, აღნიშნული პრობლემების აღმოსაფხვრელად მთავრობამ უნდა დაიწყოს დაბალხარჯიანი საბაზისო სქემების შემუშავება, მაგალითად, საჯარო სექტორის თანამშრომლებისთვის შეღავათიანი სესხის გაცემის პროგრამა.¹¹⁰ ბოლო დროს ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ OECD-ის წევრი ქვეყნების საჯარო სამსახურის მოხელეთა 83% სამუშაოთი უკმაყოფილებას, ხოლო 84% ხელმძღვანელობის მიმართ მზარდ უნდობლობას გამოხატავს. სამუშაოს მიმართ გამოვლენილი ვალდებულების, ნდობისა და ერთგულების შემცირების პარალელურად საჯარო სამსახურში ქურდობის, თაღლითობისა და კორუფციის მცდელობები მატულობს¹¹¹ (იხ. სქემა 17).

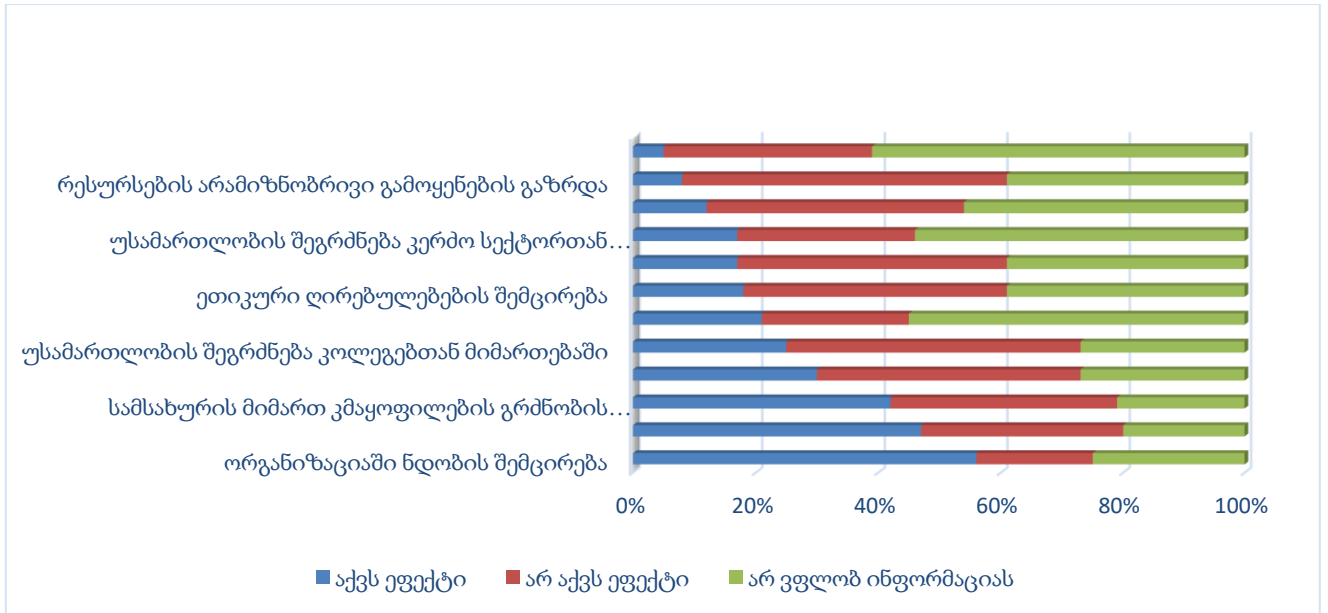
¹⁰⁷ Wright E. Bradley, “Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model,” *Journal of Public Administration and Theory* 11, no. 4 (2001): 563.

¹⁰⁸ Bevan Stephen., Barber Linda and Robinson Dilys. “*Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees.*” Institute for Employment Studies: IES Reports no. 337 (1997): 21-24.

¹⁰⁹ Behn D. Robert, “The Big Questions of Public Management,” *Public Administration Review* 55, no. 4 (1995): 318.

¹¹⁰ Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,*” (UNDP: Singapore, 2014), 2.

¹¹¹ Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,*” (UNDP: Singapore, 2014), 2.



სქემა 17. OECD-ის წევრი ქვეყნების დამოკიდებულება¹¹²

მე-20 საუკუნის მიწურულს პერიმ და ვაისმა შეიმუშავეს საჯარო სამსახურის მოტივაციის (PSM) პირველი დეფინიცია, რომლის თანახმადაც, საჯარო დაწესებულებებსა და ორგანიზაციებში ინდივიდების სურვილი, ეპასუხათ დასაბუთებული მოტივებით, იყო პირველადი, უნიკალური და წინასწარ გააზრებული. საჯარო სამსახურის მოტივაციის თეორია აერთიანებს რაციონალურ, ნორმაზე დაფუძნებულ და ემოციურ მოტივებს¹¹³ (იხ. სქემა 18):

- რაციონალური მოტივი - სამსახურის სარგებლის გაზრდას მოიცავს;
- ნორმაზე დაფუძნებული მოტივი - გულისხმობს საერთო კეთილდღეობისკენ სწრაფვის სურვილს;
- ემოციური მოტივი - არის სურვილი სხვის დახმარებისა.

¹¹² Global Center For Public Service and Excellence. “Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,” (UNDP: Singapore, 2014), 2.

¹¹³ Perry L. James and Wise R. Lois, “The Motivation Bases of Public Service,” *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 368.

რაციონალური

- პოლიტიკის ფორმულირების პროცესში მონაწილეობა;
- პირადი იდენტიფიკაციის მიზნით საზოგადოებრივი ვალდებულება;
- სპეციალური ან კერძო ინტერესების ადვოკატირება.

ნორმაზე დაფუძნებული

- სურვილი ემსახურო საზოგადოებრივ ინტერესებს;
- სამსახურისადმი და მთლიანად მთავრობისადმი ერთგულება;
- სოციალური კაპიტალი.

ემოციური

- სოციალური მნიშვნელობის პროგრამის მიმართ ვალდებულება;
- პატრიოტიზმი.

სქემა 18. რაციონალური, ნორმაზე დაფუძნებული და ემოციური მოტივები¹¹⁴

ვრაიტი აღიარებს საჯარო და კერძო სტრუქტურებში არსებულ განსხვავებებს. თუმცა მიიჩნევს, რომ საჯარო სამსახურს არ სჭირდება ადამიანური რესურსების მოტივაციის საკუთარი დეფინიცია.¹¹⁵

2008 წლის Harvard Business Review-მ განასხვავა ოთხი სახის მოტივაცია:¹¹⁶

- **მოპოვება** - მაგალითად, მწირი საქონლის მიღება;
- **კავშირი** - მაგალითად, ხალხთან ურთიერთობის გაღრმავების, გუნდური მუშაობისა და ცოდნის გაზიარების ხელშეწყობა;
- **ჩაწვდომა** - მაგალითად, ორგანიზაციების მიერ სამუშაო ადგილების შექმნა;

¹¹⁴ Perry L. James and Wise R. Lois, "The Motivation Bases of Public Service," *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 370.

¹¹⁵ Wright E. Bradley, "Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model," *Journal of Public Administration and Theory* 11, no. 4 (2001): 565.

¹¹⁶ Global Center For Public Service and Excellence. "Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners," (UNDP: Singapore, 2014), 7.

- **დაცვა** - სამართლიანობის ხელშეწყობა და საფრთხეებისგან დაცვა. ამასთან ერთად, დავალების შესრულებისა და ჯილდოს მინიჭების პროცესში გამჭვირვალების გაზრდა.

საჯარო სამსახურის მოტივაციის სტრატეგიები და ტაქტიკები		
ანალიზის ერთეული	სტრატეგია	ტაქტიკა
ინდივიდი	საჯარო სამსახურის მოტივაციის გაერთიანება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესთან	<ul style="list-style-type: none"> ▪ საჯარო სამსახურის მოტივაციის ტაქტიკის შემუშავება; ▪ ინდივიდების სოციალიზაცია; ▪ შესრულებული სამუშაოს შეფასება.
საქმე	სამსახურის მნიშვნელობის შექმნა	<ul style="list-style-type: none"> ▪ სამუშაოს სოციალური მნიშვნელობა; ▪ მკაფიო მიზნების განსაზღვრა.
სამუშაო გარემო	საჯარო სამსახურის მოტივაციისთვის მხარდამჭერი სამუშაო გარემოს შექმნა	<ul style="list-style-type: none"> ▪ თვითრეგულაციის გაზრდა; ▪ კოოპერატიული სამუშაო ჩართულობის ხელშეწყობა; ▪ წახალისების სისტემის შექმნა; ▪ გრძელვადიანი კომპესაციის სისტემის შემუშავება.
ორგანიზაცია	საჯარო სამსახურის ორგანიზაციის მიზნების და სტრატეგიების ჰარმონიზაცია	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა; ▪ ღირებულებებზე დაფუძნებული მმართველობა.

საზოგადოება	საჯარო სამსახურისთვის სოციალური ლეგიტიმურობის შექმნა	<ul style="list-style-type: none"> ▪ სოციალურ ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა; ▪ შესაძლებლობების მინიჭება; ▪ მედიის გამოყენება, საზოგადოების ყურადღების მიქცევის მიზნით.
-------------	--	---

ცხრილი 11. საჯარო სამსახურის მოტივაციის სტრატეგიები და ტაქტიკები¹¹⁷

ვრაიტის და დევისის აზრით, საჯარო სამსახურის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს მოხელეთა კატეგორია, რომლებსაც აქვთ მუშაობის პროცესში მცირე მოტივაცია და ამავდროულად არიან არსებული სამუშაო პირობებით (მაგ, სამუშაო უსაფრთხოება) კმაყოფილნი.¹¹⁸ კვლევების თანახმად, თანამშრომელთა ერთ-ერთი მთავარი დემოტივატორი უწყებების იერარქიული ბუნებაა. რის შედეგადაც, თანამშრომლებს უჭირთ საკუთარი შესრულებული სამუშაოს შედეგების კონტროლი და მონიტორინგი.¹¹⁹

ჩატარებულმა კვლევებმა ასევე დაადასტურა, რომ კერძო სექტორის თანამშრომლებთან შედარებით საჯარო მოსამსახურეებს აქვთ ნაკლები სამუშაო საათები, ნაკლები ვალდებულება და არიან შედარებით ზარმაცები.¹²⁰

პერისა და ვაისის მოსაზრებით, თანამშრომლებში საჯარო სამსახურის მოტივაციის მაღალი მაჩვენებელი აისახება ინდივიდების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, ნაკლებად არის დამოკიდებული წახალისების მექანიზმებზე და იწვევს

¹¹⁷ Global Center For Public Service and Excellence. “Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,” (UNDP: Singapore, 2014), 7.

¹¹⁸ Wright E. Bradley and Davis S. Brian, “Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment,” *The American Review of Public Administration*. 33, no. 1 (2003): 71.

¹¹⁹ Wright E. Bradley, “Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model,” *Journal of Public Administration and Theory* 11, no. 4 (2001): 559.

¹²⁰ Buelens and Marc V.D. Herman, “An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations,” *Public Administration Review* 67, no. 1 (2007): 68.

საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში გაწევრიანების სურვილს.¹²¹ ბრეივერისა და სელდენის დეფინიციის თანახმად, ძლიერი მოტივები მნიშვნელოვანია საჯარო, საზოგადოებრივი და სოციალური მომსახურების განსახორციელებლად. ვანდენბეილეს აზრით კი, ინდივიდებში საჯარო სამსახურში დასაქმების მოტივაცია განპირობებულია რწმენით, ღირებულებებითა და დამოკიდებულებებით, რომლებიც პირად ინტერესებს აღემატება.¹²²

ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, გამოვლინდა ოთხი მთავარი ფაქტორი, რომლებიც იწვევს თანამშრომლების მოტივაციას, ესენია: საჯარო პოლიტიკის სტრატეგიების მიმზიდველობა, საზოგადოებრივი ინტერესებისა და სამოქალაქო მოვალეობის მიმართ ვალდებულება, თავგანწირვა და თანაგრძნობა.¹²³

გიაუკუნმა დაადგინა, რომ საჯარო მოხელეებში მოტივაცია დაკავშირებული იყო როგორც კმაყოფილების შეგრძნებასთან, ასევე სამუშაო სტრესთან; ანუ თეორიის თანახმად, დადებით ემოციებთან დაკავშირებულმა ისეთმა მოტივაციამ, როგორცაა, მაგალითად, კმაყოფილების გრძნობა, შეიძლება იმედგაცრუებისა და გაღიზიანების რისკი წარმოქმნას.¹²⁴

პერის აზრით, საჯარო სამსახურის მოტივაციის კონცეფციის გაზომვა შესაძლებელია პოლიტიკის სტრატეგიების შემუშავებით, საჯარო ინტერესების მიმართ ვალდებულებით, სოციალური სამართლიანობით, სამოქალაქო მოვალეობით, თანაგრძნობითა და თავგანწირვის მონაცემების მეშვეობით. აღნიშნული ექვსი საზომი ერთეული მთლიანობაში დამატებით 40 ქვეერთეულს აერთიანებს.¹²⁵

¹²¹ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „*Public Service Motivation: The State of the Art*,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 5.

¹²² Belle Nikola and Cantarelli Paola, „*Public Service Motivation: The State of the Art*,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 6.

¹²³ Global Center For Public Service and Excellence. “Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners,” (UNDP: Singapore, 2014), 6.

¹²⁴ Loon M.N. Van, “The role of public service motivation in performance, Examining the potentials and pitfalls through an institutional approach,” Utrecht University. 2015, accessed February 10, 2018, <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/318812>.

¹²⁵ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „*Public Service Motivation: The State of the Art*,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 8.

ბრაითის აზრით, საჯარო სამსახურის მოტივაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული გენდერთან, განათლებასთან, მენეჯმენტთან და ასევე ინდივიდუალურ ფულად პრიორიტეტებთან. როგორც კვლევებმა აჩვენა, საჯარო სამსახურში დასაქმებულებთან შორის მაღალი მოტივაციით გამოირჩეოდნენ მენეჯერი ქალები - მეტი განათლებითა და ფულადი დაჯილდოების ნაკლები სურვილით. **დეჰარტმა** და **დავისმა** კი გამოიკვლიეს, რომ ქალებს ჰქონდათ ასევე პოლიტიკის სტრატეგიის შემუშავებისა და თანაგრძნობის მაღალი მაჩვენებელი. **პერის** კვლევების თანახმად კი, მაღალი საზოგადოებრივი ინტერესებისა და თავგანწირვის სურვილის მაჩვენებელი ჰქონდათ კაცებს.¹²⁶ მისი აზრით, საჯარო სამსახურის მოტივაცია დამოკიდებულია ინდივიდების სოციალიზაციაზეც – ძირითადად, მშობელთა ურთიერთობების, რელიგიის, განათლებისა და პროფესიული მომზადების მეშვეობით.¹²⁷

მონიჰანისა და პანდის აზრით:¹²⁸

- განათლების დონე პოზიტიურად აისახება საჯარო სამსახურის მოტივაციის მაჩვენებელზე;
- მოსამსახურის მოტივაციაზე დადებით გავლენას ახდენს პროფესიული საზოგადოების წევრობა;
- ორგანიზაციაში შექმნილი კულტურა გავლენას ახდენს საჯარო სამსახურში დასაქმებულის მოტივაციაზე;
- მოხელეებში საჯარო სამსახურის მოტივაციის დაბალ მაჩვენებელზე მიუთითებს ორგანიზაციის იერარქიული წყობა;
- უწყებებში, რომელთაც აქვთ წითელი ხაზები (წესები, რეგულაციები და პროცედურები) თანამშრომელთა მოტივაცია დაბალია;

¹²⁶ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „Public Service Motivation: The State of the Art,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 15-16.

¹²⁷ Moynihan P. Donald and Pandey K.Sanjay, “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation,” *Public Administration Review* no.1: (2007): 42.

¹²⁸ Moynihan P. Donald and Pandey K.Sanjay, “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation,” *Public Administration Review* no.1: (2007): 43.

- თანამშრომლები, რომლებიც მეგობრულ გარემოში მუშაობენ და გადაწყვეტილების მიღების უფლებით არიან აღჭურვილნი, მოტივაციის მაჩვენებლის შედარებით მაღალი დონით გამოირჩევიან;
- გავლენას ასევე ახდენს ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი.

პერი და **ვაისი** ამტკიცებენ, რომ პირები, რომელთაც აქვთ მაღალი სახალხო ინტერესი, უფრო მეტად ირჩევენ საჯარო სამსახურს. გარდა ამისა, საჯარო სამსახურში მაღალი დასაქმების მოტივაციის მქონე ინდივიდები უფრო მეტად არიან მზად, დაიცვან საზოგადოებრივი ინტერესები, გამოავლინონ ორგანიზაციის მიმართ მაღალი ვალდებულებისა და სამსახურის მნიშვნელობის შეგრძნება, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს სამუშაოს შესრულების მაღალ მაჩვენებელსა და კმაყოფილებას. შესაბამისად, დაკავებული თანამდებობების დატოვების მცდელობა მინიმუმირებულია.¹²⁹

მკვლევართა ნაწილი ამტკიცებდა, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებულები უფრო აქტიურები და სოციალური კაპიტალის დაგროვების მაღალი სურვილის მატარებლები იყვნენ. **ბრუნდემ**, **ქოურსემ**, **ლითელპეიჯმა** და **პერიმ** აღმოაჩინეს, რომ საჯარო სამსახურის მოტივაციის მაჩვენებელზე ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდა ოჯახის სოციალიზაცია, რელიგიური საქმიანობა და გამოცდილება.¹³⁰

ვაიბელმა გამოიკვლია, რომ ხელფასი მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა უინტერესო საქმის წარმატებით და ეფექტიანად შესრულებაში, რაც აძლიერებდა გარეგან მოტივაციას და, პირიქით, ასუსტებდა შინაგანს.¹³¹

ბრევერი, **სელდენი** და **ფეისერი** აღნიშნავენ, რომ საჯარო სამსახურის მოტივაციის მართვა და კონტროლი არამარტო მოტივაციის, არამედ

¹²⁹ Moynihan, P. Donald and Pandey, K.Sanjay. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation," *Public Administration Review* no.1: (2007): 41.

¹³⁰ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „*Public Service Motivation: The State of the Art*,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 18.

¹³¹ Belle Nikola and Cantarelli Paola, „*Public Service Motivation: The State of the Art*,” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010), 19-20.

პროდუქტიულობის, გაუჯობესებული მართვის პრაქტიკის, ანგარიშგაღებულებისა და ხელისუფლების მიმართ ნდობის წარმოქმნას განაპირობებს.¹³²

სტივენ კელმანი მიიჩნევს, რომ საჯარო მოხელეებისთვის პოლიტიკის ფორმულირების პროცესში მონაწილეობა შეიძლება საინტერესო, დრამატული და ინდივიდუალური თვითგამორკვევის საშუალება გახდეს. **ფრედრიქსონი** და **ჰარსი** ვარაუდობდნენ, რომ საჯარო მოხელეების ძირითადი მოტივი პატრიოტიზმი უნდა ყოფილიყო.¹³³

ამასთან, **ვრაიტი** მიიჩნევს, რომ კერძო სექტორისგან განსხვავებით საჯარო სამსახურის თანამშრომლები გამოირჩევიან მაღალი მიღწევის სურვილით. მის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ არ წარმოაჩინა ამ ორი სექტორის თანამშრომლებს შორის განსხვავება მიღწევის, ავტონომიისა და საკუთარი თავის რეალიზაციის მიმართულებით. გარდა ამისა, აღმოჩნდა, რომ გამომწვევი საქმის შესრულების მიმართულებით საჯარო მოსამსახურეები კერძო სექტორში არსებულ სამუშაო პირობებს მიიჩნევენ უკეთესად.¹³⁴

ტერნერისა და **ლაურენსის** აზრით, ავტონომია, ამოცანის იდენტიფიკაცია და მისი მნიშვნელობა ხელს უწყობენ მოტივაციის ამაღლებას. ისინი მიიჩნევენ, რომ თანამშრომლები უფრო მეტად მოტივირებულები იქნებიან, როდესაც თავიანთი სამუშაოს მნიშვნელოვნებას გაიაზრებენ და გაუხიზნებთ პასუხისმგებლობის გრძნობა შესრულებული ამოცანების მიმართ.¹³⁵

რემის აზრით, საჯარო უწყებებში დაჯილდოება, აღიარება, უკუგება, ვალდებულება, პასუხისმგებლობა/ავტონომია, მიღწევების/გამოწვევების/მიზნების დასახვა, კარიერული წინსვლა, განვითარება-ტრენინგები, საინტერესო და მნიშვნელოვანი სამუშაო, ჩართულობა, ურთიერთობები, სამუშაო გარემო,

¹³² Moynihan P. Donald and Pandey K.Sanjay. "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation," *Public Administration Review* no.1: (2007): 40.

¹³³ Perry L.James and Wise R. Lois, "The Motivation Bases of Public Service," *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 368-369.

¹³⁴ Wright E. Bradley and Davis S. Brian, "Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment," *The American Review of Public Administration*. 33, no. 1 (2003): 565.

¹³⁵ Perry L.James and Wise. R. Lois, "The Motivation Bases of Public Service," *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 371.

სამართლიანობა, სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი არის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც ეხმარება მენეჯერებს მოხელეთა განწყობის შექმნასა და არსებული მოტივაციის გაზრდაში. წარმოდგენილ მნიშვნელოვან ფაქტორებთან ერთად ავტორი გვთავაზობს მათ დეტალურ განმარტებებს, რომელიც ხელმძღვანელებს დაეხმარება არსებული სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებაში:¹³⁶

- **დაჯილდოება** – მოიცავს ჯილდოების სწორ ადმინისტრირებას, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული დასაქმებულის შესრულებულ სამუშაო ხარისხთან. ამასთან, ჯილდოები ყოველწლიური შეფასებების საფუძველზე უნდა იყოს შეთავაზებული. მნიშვნელოვანია დაჯილდოების კრიტერიუმები მკაფიოდ ასახავდეს ორგანიზაციის მიზნებს და ანგარიშსწორება მხოლოდ კონკრეტულ პირობებში ხორციელდებოდეს;
- **აღიარება** – გარკვეული პერიოდულობით შეიძლება მოხდეს თანამშრომლის ფორმალური და/ან არაფორმალური აღიარება. სამუშაო პროცესში შესაძლებელია, როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური აღიარების (თანამშრომელთა მაქსიმალური რაოდენობა) გამოყენება;
- **უკუგება** – აუცილებელია მოხდეს თანამშრომლებისთვის უკუგების მომზადება და მათზე რეაგირების შესაძლებლობების მიცემა, მონიტორინგი და შეცდომების დროული შესწორება, თანამშრომლების გამომხატვრების-შეფასებების შენახვა და სამომავლო შედეგებზე ყურადღის გამახვილება;
- **ვალდებულება** – გუნდური მუშაობის პრინციპების ჩამოყალიბება და გაერთიანების მიზნით მისიის განსაზღვრა. ასევე შეხვედრების ორგანიზება და მუდმივი მუშაობა გუნდის რეპუტაციის გაზრდის მიმართულებით;
- **პასუხისმგებლობა/ავტონომია** – დარწმუნება, რომ თანამშრომლებს ნამდვილად სურთ პასუხისმგებლობის აღება და ავტონომია (მენეჯერები დასაქმებულებს

¹³⁶ Re'em Yair, "Motivation Public Sector Employees," *Hertie School of Governance* no. 60 (2011): 49.

განუსაზღვრავენ მხოლოდ "რა" უნდა გააკეთონ, ხოლო დასაქმებულები თავად იძიებენ გზებს თუ "როგორ" გააკეთებენ);

- **მიღწევების/გამოწვევების/მიზნების დასახვა** - მიზნების დასახვა და მონიტორინგი;
- **კარიერული წინსვლა** – კომუნიკაცია თანამშრომლებთან სამომავლო კარიერული წინსვლის საკითხებთან დაკავშირებით. მომავალი თანამდებობების დაკავების მიზნით მნიშვნელოვანია თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარების მუდმივი უზრუნველყოფა;
- **განვითარება/ტრენინგი** – დასაქმებულებისთვის ტრენინგების ხშირი უზრუნველყოფა. ასევე ხელშეწყობა დამოუკიდებლად სასწავლო პროგრამების მოძიების და მონაწილეობის მიღების მიმართულებით;
- **საინტერესო სამუშაო** – თანამშრომლების ინტერესებისა და ფუნქცია-მოვალეობის ერთმანეთთან შეთავსება და საქმიანობის დივერსიფიკაცია;
- **მნიშვნელოვანი სამუშაო** – თანამშრომლებთან მათ მიერ შესრულებულ სამუშაო საკითხებთან დაკავშირებით მუდმივი კომუნიკაცია და შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის გაცნობა;
- **მონაწილეობა** – სტრატეგიების დასახვასა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დასაქმებულების ჩართვა და მათი წინადადებების მოსმენა/გათვალისწინება;
- **ურთიერთობები** – არსებული სამუშაო გარემო ვითარების მუდმივი ცოდნა და დასაქმებულებთან თავაზიანობის გამოჩენა;
- **სამუშაო გარემო** – აუცილებელია ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა/შენარჩუნება;
- **სამართლიანობა** – წესებისა და გამჭვირვალე პოლიტიკის შემუშავება. ასევე, გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანი პროცესის შექმნა და ავთენტურობა;

- **სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი** – თანამშრომლებისთვის შესვენებისა და დასვენების გამოყენების შესაძლებლობის მიცემა. ასევე, მნიშვნელოვანია მოხდეს თანამშრომელთა პირადი პრობლემების მოსმენაც.

წარმოდგენილი სტრატეგიები არის მრავალფეროვანი და ხელმძღვანელ პირებს აძლევს საშუალებას უწყებებში არსებული ვითარებიდან გამომდინარე მოახდინონ სხვადასხვა გზის შერჩევა და მათი გაერთიანება. ასევე აღსანიშნავია, რომ საჯარო უწყებებში აღიარება არის ძლიერი საშუალება მოხელეთა მოტივაციის უზრუნველსაყოფად.¹³⁷

დღესდღეობით კი ქართველ საჯარო მოსამსახურეებს აქვთ ბევრი ისეთი გამოწვევა, როგორებიცაა, მაგალითად: ცოდნის, გამოცდილებისა და პოზიციის შეუსაბამობა, ასევე მძიმე და მსუბუქი სამუშაო გრაფიკი, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაო ხარისხზე. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები გათვითცნობიერებულნი უნდა იყვნენ თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდების შესაძლებლობების ეფექტიანი გზით გამოყენებაში. ვინაიდან საქართველოს საჯარო უწყებებში თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხები არ არის გამოკვლეული, არ არის შეფასებული მათი სამუშაო პროცესის ეფექტიანობა და განვითარების პერსპექტივები, ასეთ ვითარებაში, საჯარო უწყებებში მოტივაციის თავისებურებებისა და მიმართულებების შეფასება, მოტივაციის სტრატეგიებისა და ტაქტიკების შესწავლა, მსოფლიოში ჩატარებული კვლევების შედეგების გაცნობა და მათი ანალიზი მეტად აქტუალურია.

¹³⁷ Anderfuhren-Biget Simon., Frédéric Varona., Giauque David and Adrian Ritz, “Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?,” *International Public Management Journal* 13, no. 3 (2010): 213-246.

2.2. საჯარო სამსახური საქართველოში

საქართველოში საჯარო სამსახურის ორგანიზაციის სამართლებრივ საფუძვლებს, საჯარო სამსახურის განხორციელებასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებსა და მოსამსახურის სამართლებრივ მდგომარეობას აწესრიგებს საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, რომლის მიზანია, უზრუნველყოს კარიერულ წინსვლაზე, დამსახურებაზე, კეთილსინდისიერებაზე, პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტზე, მიუკერძოებლობასა და ანგარიშვალდებულებაზე დაფუძნებული, სტაბილური, საქართველოს ერთიანი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბებისა და ფუნქციონირების სამართლებრივი საფუძვლების შექმნა.¹³⁸

ზოგადად, საჯარო სამსახური წარმოადგენს სახელმწიფო სამსახურში საქმიანობას. ისევე როგორც მუნიციპალიტეტის ორგანოებში (დაწესებულებებში) და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში. გარდა კულტურულ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, კვლევით, სასპორტო და რელიგიურ, წევრობაზე დაფუძნებულ და ამ კანონითა და „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული კატეგორიის საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში საქმიანობისა.¹³⁹ საჯარო სამსახურად ასევე ითვლება საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციაში, საქართველოს პრეზიდენტის, საქართველოს პრემიერ-მინისტრისა და საქართველოს მთავრობის სათათბირო ორგანოების აპარატებში, საქართველოს ეროვნული ბანკის აპარატში, სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის აპარატში, საქართველოს იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს აპარატში, საქართველოს სახალხო დამცველის აპარატში, საქართველოს ბიზნესომბუდსმენის აპარატში, პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ინსპექტორის აპარატში, საქართველოს ცენტრალური საარჩევნო კომისიის აპარატში, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების უმაღლესი საარჩევნო კომისიების აპარატებში, სახელმწიფო რწმუნებულის – გუბერნატორის ადმინისტრაციაში საქმიანობაც.¹⁴⁰

¹³⁸ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 1.

¹³⁹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 2.

¹⁴⁰ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 3.

საჯარო სამსახური ძირითადი პრინციპებია საქართველოს სახელმწიფოსა და ხალხის ერთგულება, საქართველოს კონსტიტუციისა და კანონების უზენაესობის დაცვა, ადამიანისა და მოქალაქის უფლებების, თავისუფლების და ღირსების პატივისცემა; მათი უნარისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისად, საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბარი ხელმისაწვდომობა, საჯარო სამსახურის უპარტიოება და საერო ხასიათი; მოსამსახურეთა კადრების სტაბილურობა და მათი ეკონომიკური, სოციალური და სამართლებრივი დაცვა.¹⁴¹

საჯარო მომსახურის სახეებია პროფესიული საჯარო მოხელე/საჯარო მოხელე/მოხელე, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი და შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი.¹⁴²

1. პირველი რანგი – მაღალი მმართველობითი დონე;
2. მეორე რანგი – საშუალო მმართველობითი დონე;
3. მესამე რანგი – უფროსი სპეციალისტის დონე;
4. მეოთხე რანგი – უმცროსი სპეციალისტის დონე.

აღსანიშნავია, რომ პირველი რანგი არის ყველაზე მაღალი, ხოლო მეოთხე ყველაზე დაბალი იერარქიული რანგი. იერარქიულ რანგებში მოხელეთა თანამდებობების განაწილება შესაბამისი ფაქტორების პასუხისმგებლობის, მოვალეობათა შესრულების სირთულის, კომპეტენციების, აუცილებელი კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით არის განსაზღვრული.¹⁴³

კანონმდებლობის თანახმად, სამსახურში მიღების დღიდან სამსახურიდან განთავისუფლების დღემდე მოსამსახურეს უფლება აქვს მიიღოს შრომითი გასამრჯელო. ამასთან, დასაქმებული მუშაობს კვირაში 5-დღიანი სამუშაო გრაფიკით, რომელიც არ აღემატება კვირაში 40 საათს. მათ ასევე აქვთ ყოველწლიური

¹⁴¹ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 7-18.

¹⁴² საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 25.

¹⁴³ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 25.

ანაზღაურებადი შვებულება 30 კალენდარული დღის ოდენობით და ასევე შეიძლება მიეცეს შვებულება ანაზღაურების გარეშე არაუმეტეს 1 წლისა.¹⁴⁴

კანონმდებლობაში არსებობს გარკვეული სახის წახალისების მექანიზმები:¹⁴⁵

- სახელმწიფო დაწესებულების ხელმძღვანელს უფლება აქვს, ზეგანაკვეთური მუშაობისა და განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო ფუნქციური დატვირთვის გათვალისწინებით, მოხელეს საფინანსო წლის განმავლობაში დაუწესოს დანამატი. ამასთან, მოხელეს მოხელის კლასის გათვალისწინებით (კლასების საერთო რაოდენობა 12) ეძლევა საკლასო დანამატი. მისი გაცემის წესი განისაზღვრება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით;
- სახელმწიფო მოსამსახურეს 5 წელიწადში ერთხელ თანამდებობრივი სარგოს შენარჩუნებით ეძლევა სასწავლო შვებულება 3 თვემდე ვადით კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით;
- სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის და ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისათვის მოსამსახურეს შეიძლება გამოეცხადოს მადლობა, გადაეცეს ერთდროული ფულადი ჯილდო, ფასიანი საჩუქრი ან გაეზარდოს თანამდებობრივი სარგო. ასევე შესაძლებელია ერთდროულად წახალისების რამდენიმე ფორმის გამოყენება.

ამასთან, კანონმდებლობის თანახმად მნიშვნელოვანია მუდმივად მოხდეს მოხელის პროფესიული განვითარება:¹⁴⁶

- საჯარო სამსახურის მიზნებიდან გამომდინარე, განავითაროს საკუთარი პროფესიული შესაძლებლობები საჯარო სამსახურის მიერ შეთავაზებულ მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობით;

¹⁴⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 60-63.

¹⁴⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 58-63.

¹⁴⁶ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 54.

- მოხელის პროფესიული განვითარების მიზანია მისი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- საჯარო დაწესებულება, საჯარო დაწესებულების მიზნებიდან გამომდინარე, უზრუნველყოფს მოხელის პროფესიული განვითარების სავალდებულო პროგრამებში მონაწილეობას და ხელს უწყობს მის საჯარო სამსახურის სისტემის გარეთ არსებულ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობას;
- საჯარო დაწესებულება მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებას განსაზღვრავს ყოველი წლის დასაწყისში, საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული პროფესიული განვითარების სტანდარტის საფუძველზე, დაწესებულების საჭიროებების ანალიზისა და მოხელეთა შეფასების შედეგების შესაბამისად;
- მოხელეს უფლება აქვს, დამატებით თავადაც განსაზღვროს მისი პროფესიული განვითარებისათვის აუცილებელი სასწავლო პროგრამის საჭიროება და საჯარო დაწესებულებასთან შეთანხმებით მოითხოვოს შესაბამისი შევებულება ამ კანონით დადგენილი წესით;
- თუ პროფესიული განვითარების პროგრამის ხანგრძლივობა 3 თვეს აღემატება და ეს პროგრამა საჯარო დაწესებულების მიერ ფინანსდება, მოხელესა და საჯარო დაწესებულებას შორის დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე მოხელეს უფლება არა აქვს, საკუთარი ინიციატივით გათავისუფლდეს სამსახურიდან ამ პროგრამის დასრულებიდან 1 წლის განმავლობაში. ეს წესი არ მოქმედებს იმ შემთხვევაში, თუ მოხელე საჯარო დაწესებულებას აუნაზღაურებს მისი პროფესიული განვითარებისათვის გაწეულ ხარჯებს;
- მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესი, პროფესიული განვითარების სტანდარტი და წესი მტკიცდება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით;

- საჯარო დაწესებულება მოხელეთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების შესახებ ანგარიშს ასახავს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიან ელექტრონულ სისტემაში.

გარდა ამისა, საქართველოს პრეზიდენტის, საქართველოს პარლამენტის წევრის, საქართველოს მთავრობის წევრის, საქართველოს პრეზიდენტის ან საქართველოს პარლამენტის მიერ დანიშნული ან არჩეული საქართველოს კონსტიტუციით გათვალისწინებული თანამდებობის პირის თანამდებობრივი სარგოების ოდენობების განსაზღვრის წესი დგინდება „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“ საქართველოს კანონით.¹⁴⁷

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი ასევე განსაზღვრავს საჯარო დაწესებულების ვალდებულებას 2018 წლის 1 იანვრიდან ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობაზე მომუშავე მოხელე წელიწადში ერთხელ მაინც შეაფასოს, **„პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“** საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული მოხელის შეფასების წესის შესაბამისად.¹⁴⁸ შეფასების ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს მოხელის წახალისება, კარიერული განვითარება და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლება.¹⁴⁹ დასაქმებულების შეფასება ხდება მათი ფუნქციების, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების, ქცევის წესების და/ან მათ მიერ განხორციელებული ამოცანების შეფასების შედეგების შესაბამისად. შეფასების პროცესში მონაწილეობენ მოხელე, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. ამასთან, შეფასების პროცესის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა ევალება შესაბამისი საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვაზე პასუხისმგებელ პირს.¹⁵⁰

დადგენილების თანახმად, მოხელეების შეფასებისათვის მოხდება 4 დონიანი სისტემის (საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, არადამაკმაყოფილებელი)

¹⁴⁷ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 120.

¹⁴⁸ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 53.

¹⁴⁹ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცები შესახებ“, 2017, მუხლი. 3.

¹⁵⁰ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცები შესახებ“, 2017, მუხლი. 6.

გამოყენება, რომელსაც მოჰყვება სამართლებრივი შედეგები. კერძოდ, შესაძლებელი იქნება დასაქმებულებისთვის კლასის მინიჭება, წახალისება, პროფესიული განვითარება და/ან სამსახურიდან გათავისუფლება. ამასთან, საჯარო მოხელეს აქვს უფლება, მოახდინოს შეფასების შედეგების გასაჩივრება, იმ შემთხვევაში, თუ მიიჩნევს, რომ შეფასების შედეგები არ არის მის მიმართ ობიექტური.¹⁵¹ უშუალო ხელმძღვანელის უფლება-მოვალეობას წარმოადგენს გაეცნოს შეფასების პროცესში შექმნილ მასალებს; მოითხოვოს დამატებითი ინფორმაციის/დოკუმენტაციის წარდგენა; საჭიროების შემთხვევაში, შესაფასებელ მოხელეს განუსაზღვროს დამატებითი ვადა ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის წარსადგენად. ამასთან, შეფასების პროცესში მონაწილე ხელმძღვანელი ვალდებულია კანონიერად, ობიექტურად, შესაფასებელი მოხელის უფლებების შეუღალხავად განახორციელოს შეფასება და წარუდგინოს შესაფასებელ მოხელეს შეფასების შედეგი. გარდა ამისა, დროულად და სისტემატურად აწარმოოს დაკვირვება მის მიერ შესაფასებელი მოხელის საქმიანობაზე.¹⁵² რაც შეეხება საჯარო ბიუროს, ის ხელს უწყობს საჯარო სამსახურში შეფასების პოლიტიკის განსაზღვრას და უზრუნველყოფს საჯარო დაწესებულებებისათვის მეთოდური დახმარების გაწევას; საჭიროების შემთხვევაში, შეფასების დახვეწის მიზნით, გასცემს რეკომენდაციებს; უფლებამოსილია, აუცილებლობის შემთხვევაში, შეისწავლოს საჯარო დაწესებულებაში მიმდინარე შეფასების დანერგვისა და განხორციელების პროცესი. გარდა ამისა, უფლებამოსილია, სრულად ან შერჩევითად გამოითხოვოს შეფასების პროცესთან დაკავშირებული ზეპირი ან/და წერილობითი ინფორმაცია და ჩაატაროს კვლევა საჯარო დაწესებულებებში შეფასების პროცესის ანალიზისა და შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით. საჯარო ბიურო ასევე, უფლებამოსილია, საჯარო დაწესებულებიდან ანგარიშის მიღების შემდეგ, გააანალიზოს საჯარო

¹⁵¹ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“, 2017, მუხლი. 14-16.

¹⁵² საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“, 2017, მუხლი. 9.

დაწესებულებებში ჩატარებული შეფასების პროცესი და შედეგები, შეიმუშაოს რეკომენდაციები პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.¹⁵³

„საჯარო სამსახურის შესახებ“ მოქმედი კანონის თანახმად საქართველოში საჯარო სამსახურის მართვის ცენტრალიზებული სისტემაა. შექმნილია **საჯარო სამსახურის საბჭო**, რომლის მიზანს წარმოადგენს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება და **საჯარო სამსახურის ბიურო**, რომელიც ექვემდებარება საქართველოს პრემიერ-მინისტრს (იხ. დანართი 9).¹⁵⁴ მისი პოლიტიკის ძირითად მიზანია საჯარო სამსახურის განვითარება, კანონმდებლობის დახვეწა და გამჭვირვალე მმართველობა. კერძოდ, ბიუროს ფუნქცია-მოვალეობას წარმოადგენს:¹⁵⁵

- შეისწავლოს და გაანალიზოს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებულ მდგომარეობა; მონიტორინგი გაუწიოს საჯარო სამსახურის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელებას, მასთან დაკავშირებულ ნორმატიული აქტების შესრულებას და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავებას;
- შეიმუშაოს საჯარო სამსახურის სფეროში სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციების, სხვა მეთოდური აქტების, ნორმატიული აქტებისა და საკანონმდებლო წინადადებების პროექტები;
- მეთოდური დახმარება გაუწიოს საჯარო დაწესებულებებს საჯარო სამსახურის სფეროში არსებული სამოქმედო სტანდარტების, ინსტრუქციებისა და ნორმატიული აქტების ერთგვაროვანი შესრულების მიზნით;
- აწარმოოს საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ერთიანი ელექტრონულ სისტემა; თანამშრომლობს საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებთან ადამიანური რესურსების მართვის წლიური გეგმის შემუშავების პროცესი;

¹⁵³ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცები შესახებ“, 2017, მუხლი. 13.

¹⁵⁴ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 19-21.

¹⁵⁵ საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, 2015, მუხლი. 19-21.

- შეისწავლოს მოხელეთა სამსახურში მიღების, შეფასების, კარიერული განვითარების, კარიერის მართვის, პროფესიული განვითარების, საჯარო მოსამსახურეთა მიერ ეთიკის ნორმების დაცვის, აგრეთვე სამსახურიდან გათავისუფლების არსებულ პრაქტიკას და შეიმუშავეს შესაბამის რეკომენდაციები;
- ითანამშრომლოს შესაბამის საჯარო დაწესებულებებთან მოხელეთა თანამდებობების ერთიანი კლასიფიკაციისა და ანაზღაურების სისტემის შესაქმნელად და ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად;
- შეისწავლოს საჯარო სამსახურში არსებულ კვალიფიკაციისა და პროფესიული მომზადების დონე, შეიმუშაოს მოხელეთა პროფესიული განვითარების ერთიანი სტანდარტები და ზედამხედველობა გაუწიოს მათ შესრულებას, საჯარო სამსახურში პროფესიონალიზმისა და პროფესიული განვითარების მიზნით უზრუნველყოფს შესაბამის დონისძიე ბათა განხორციელებას;
- საჯარო სამსახურის მართვის სრულყოფის მიზნით შეისწავლოს საჯარო სამსახურის სფეროში სხვა სახელმწიფოთა გამოცდილება და ითანამშრომლოს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან;
- გაანალიზოს სამოხელეო სამართლებრივი დავები და არსებული პრაქტიკის სრულყოფის მიზნით შეიმუშაოს შესაბამის რეკომენდაციები;
- მონაწილეობა მიიღოს საჯარო სამსახურში კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სახელმწიფო პროგრამების შემუშავებასა და განხორციელებაში; უზრუნველყოს თანამდებობის პირის მიერ შევსებული ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციის მონიტორინგი და განახორციელოს „საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრულ სხვა უფლებამოსილებები;
- საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით უზრუნველყოს საჯარო სამსახურში დასაქმების მსურველთა სერტიფიცირება;
- 6 თვეში ერთხელ საჯარო სამსახურის საბჭოსთვის წარსადგენად მოამზადოს ბიუროს მიერ გაწეული საქმიანობის შესახებ ანგარიში.

2017 წლის განმავლობაში სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ, კომპეტენციების გათვალისწინებით, მომზადდა ნორმატიული აქტების პროექტები:¹⁵⁶

1. „პროფესიული საჯარო მოხელეების თანამდებობათა დასახელებებისა და იერარქიულ რანგებში განაწილების წესის, შესაბამისი იერარქიული რანგისთვის მიკუთვნებული მოხელეთა თანამდებობების იერარქიული ჩამონათვალის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
2. „საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
3. „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
4. „პროფესიული საჯარო მოხელის სამსახურებრივი მივლინებით გაგზავნის წესის, მისი სამსახურებრივი მივლინების ხარჯების ანაზღაურებისა და კომპენსაციის ოდენობისა და პირობების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
5. „საჯარო სამსახურში ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის, ღამის საათებში, დასვენების და უქმე დღეებში, ჯანმრთელობისათვის რისკის შემცველ სამუშაო პირობებში საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
6. „ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების სტანდარტული ფორმების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
7. „პროფესიული საჯარო მოხელის მობილობის წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;

¹⁵⁶ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2017 წლის ანგარიში.2017.

<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

8. „პროფესიული საჯარო მოხელისათვის მოხელის კლასების მინიჭების წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
9. „პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობების თითოეული იერარქიული რანგისათვის აუცილებელი სპეციალური მოთხოვნების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება;
10. „პროფესიული საჯარო მოხელის წახალისების წესის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება.

ასევე, კანონის გარდამავალი დებულებებით გათვალისწინებული ვალდებულებიდან საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებულია:¹⁵⁷

1. „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტის და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების პროექტი;
2. პროფესიული საჯარო მოხელის მიერ პროფესიული განვითარებისათვის შეგებულებით სარგებლობის წესისა და პირობების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების პროექტი;
3. „სერტიფიცირების ჩატარების წესისა და თემატიკის განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების პროექტი.

საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად სარგებლობს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის მხარდაჭერით:¹⁵⁸

- **NATO - პროფესიული განვითარების პროგრამა (PDP)**, რომლის მიზანს წარმოადგენს საჯარო სამსახურის დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების

¹⁵⁷ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2017 წლის ანგარიში.2017.

<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

¹⁵⁸ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2012-2014 წლის ანგარიში.2014.<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

მართვის სისტემების განვითარება, პროფესიული კავშირების დამყარება და ადგილობრივი გამოცდილების გაზიარება;

- **USAID** – ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის დახმარება, რომელიც საქართველოში 1992 წლიდან არსებობს. 2011 წლიდან ახორციელებენ საჯარო მოხელეთა ტრენინგებს. მისი პროგრამები ეკონომიკის, ჯანდაცვის, განათლებისა და მმართველობის გაუმჯობესებაზეა მიმართული;
- **SIGMA** – ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის დახმარება (OECD) – ეს არის ტექნიკური დახმარების სამსახური, რომელმაც საქართველოში ოპერირება 2008 წლიდან დაიწყო. ის ჩართულია საჯარო სამსახურის რეფორმის პროცესში. მათი დახმარებით შემუშავდა „საჯარო სამსახურის“ კოდექსი და „მამხილებელთა შესახებ“ საქართველოს კანონი;
- **გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება (GIZ)**- მან საჯარო სამსახურის ბიუროსთან 2013 წლიდან დაიწყო თანამშრომლობა;
- **ევროკავშირის წარმომადგენლობა საქართველოში (EU)** - ის 2012 წლიდან ახორციელებს ე.წ. ელექტრონული მმართველობის ხელშეწყობას;
- **გაეროს განვითარების პროგრამა საქართველოში (UNDP)** - საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობის ფარგლებში 2014-2015 წლებში დაიწყო პროექტი – მამხილებელთა დაცვის ინსტიტუტის გაძლიერება საქართველოში.

სახელმწიფოები საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა პრაქტიკას იყენებენ. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში შექმნილია სპეციალური უწყება, რომელიც ცენტრალიზებული გზით ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვას. გვხვდება ქვეყნები, რომლებიც მთლიანად დეცენტრალიზებულია და თითოეული უწყება ინდივიდუალურად ახორციელებს პერსონალის მართვას. ასევე არსებობს შერეული პრაქტიკა, რომლის დროსაც ადამიანური რესურსების მართვა დეცენტრალიზებულია, ხოლო საჯარო სამსახურში კონკურსის გამოცხადების წესები ცენტრალიზებულია.

მართვის ამ მეთოდს იყენებს საქართველო. გარდა ამისა, საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად ახდენს თანამშრომლობას რეგიონის ქვეყნებთან საჯარო სამსახურის სფეროს საკითხებთან დაკავშირებული გამოცდილების გაზიარების მიზნით. ამასთან, ბიუროს წარმომადგენლები მუდმივად მონაწილეობენ აღმოსავლეთ პარტნიორობის ქვეყნების მიერ დაგეგმილ ღონისძიებებსა და/ან სასწავლო შეხვედრებში.¹⁵⁹

2016 წლის საჯარო ანგარიშის მიხედვით, საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა 51 224 ადამიანს შეადგენდა (იხ. ცხრილი 12 და დანართი 10). საქართველოში საჯარო მოხელეთა რაოდენობა ყოველ 1 000 მოქალაქეზე იყო 14 ადამიანი.

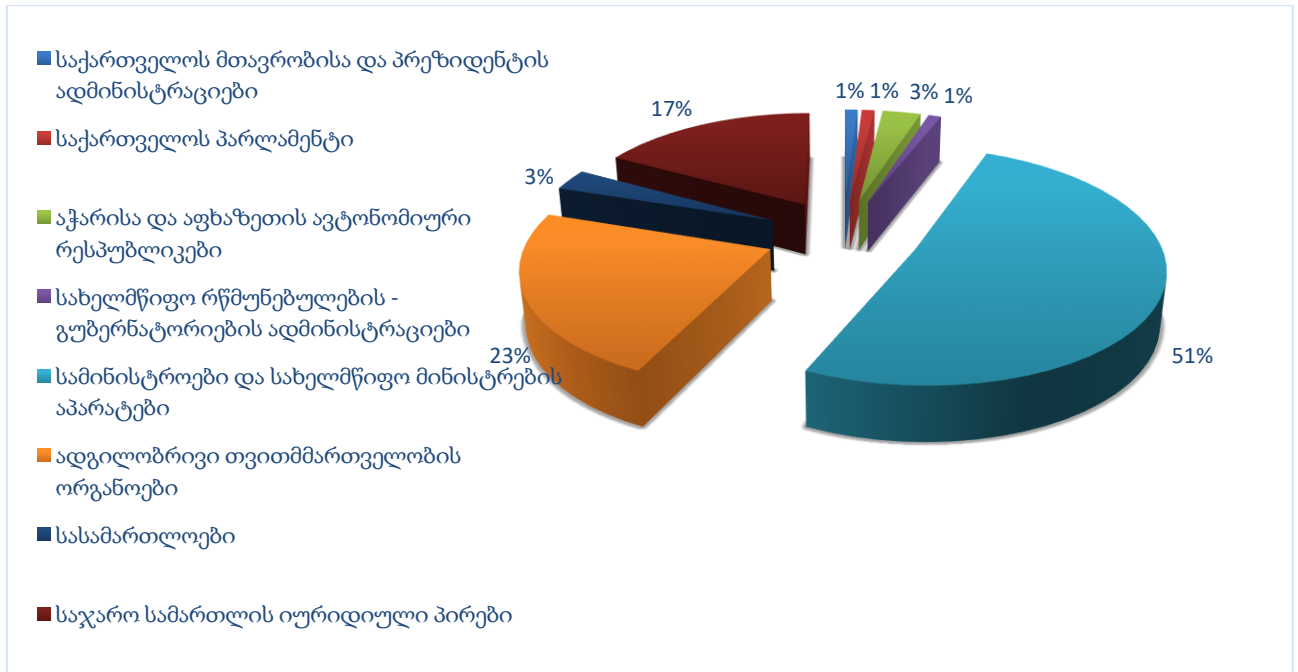
საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა	
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაცია	332
საქართველოს პარლამენტი	574
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	1279
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	266
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატები	26 256
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	11 913
სასამართლოები	1 659
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები	8 945
სულ	51 224

ცხრილი 12. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა 2016 წლის მონაცემებით¹⁶⁰

¹⁵⁹ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2012-2014 წლის ანგარიში.2014.<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

¹⁶⁰ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2016 წლის ანგარიში.2016.<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

ამასთან, საჯარო მოხელეთა 51% დასაქმებული იყო სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრების აპარატებში (იხ. სქემა 19).



სქემა 19. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა პროცენტული რაოდენობა¹⁶¹

საქართველოს საჯარო სექტორში განხორციელებული რეფორმის შედეგად 2017 წლის ანგარიშის მიხედვით დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა 46 708 ადამიანს შეადგენდა. აღსანიშნავია, რომ წინა წელთან შედარებით საჯარო უწყებებში დასაქმებულ მოხელეთა რაოდენობა შემცირებულია 4 516 პირით. შესაბამისად, ამ ეტაპისთვის ყოველ 1 000 მოქალაქეზე განსაზღვრულია 13 საჯარო მოხელე (იხ. ცხრილი 13).

¹⁶¹ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2016 წლის ანგარიში.2016.<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა	
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაცია	235
საქართველოს პარლამენტი	654
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	1112
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	251
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატები	24530
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	9918
სასამართლოები	1489
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები	8519
სულ	46 708

ცხრილი 13. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა 2017 წლის მონაცემებით¹⁶²

წარმოგიდგინოთ OECD-ს მიერ გაკეთებულ 2009-2013 წლებში სხვადასხვა ქვეყანაში საჯარო მოხელეთა სტატისტიკური მონაცემების კვლევის შედეგებს (იხ. დანართი 12) და დასავლეთ/სამხრეთ ევროპის, პოსტ-სოციალისტური და პოსტსაბჭოთა რამდენიმე ქვეყნის მაგალითს:

- ავსტრია, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 8 მილიონ ადამიანზე მეტია, მთავრობის 2014 წლის მონაცემებით სახელმწიფო ინსტიტუტებში 130 992 (9 465 სათაო ოფისებში) საჯარო მოხელე იყო დასაქმებული.¹⁶³ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა კი ყოველ 1 000 მოქალაქეზე შეადგენდა 16 ადამიანს;

¹⁶² სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო, „სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2017 წლის ანგარიში“, <http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

¹⁶³ The Austrian Federal Civil Service, “Structure of the Civil and Public Services in the Member and Accession States of the European Union,” accessed 25 March, 2018, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/07Structure_Civil_Public_Services.pdf

- შეეცარია, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 8 მილიონი ადამიანია, სახელმწიფოს 2009 წლის მონაცემების თანახმად, საჯარო ინსტიტუტებში 32 980 ადამიანი იყო დასაქმებული, რომლის 26.4%-ს ქალები შეადგენდნენ (11% მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლი).¹⁶⁴ ამასთან, საჯარო მოხელეთა რაოდენობა ყოველ 1 000 მოქალაქეზე წარმოადგენდა 5 ადამიანს;
- საბერძნეთი, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 11 მილიონ ადამიანზე მეტია, მთავრობამ 2009 წლიდან 2015 წლამდე ფისკალური ხარჯების შემცირების და ეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით საჯარო მოხელეთა რაოდენობა 18%-ით შეამცირა. 2015 წლის მონაცემებით, ქვეყანაში იყო 567 000 საჯარო მოხელე,¹⁶⁵ რომელთა რაოდენობა ყოველ 1 000 მოქალაქეზე შეადგენდა 52 ადამიანს;
- ბულგარეთი, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 7 მილიონ ადამიანზე მეტია, სახელმწიფოს 2004 წლის მონაცემების თანახმად, საჯარო ინსტიტუტებში 85 340 ადამიანი მსახურობდა, რომლიდანაც საჯარო მოსამსახურე იყო 36 943 პირი და მოხელეთა რაოდენობა ყოველ 1 000 მოქალაქეზე წარმოადგენდა 5 ადამიანს;¹⁶⁶
- ჩეხეთი, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 10 მილიონი ადამიანია, მთავრობის 2006 წლის მონაცემებით სახელმწიფო ინსტიტუტებში 106 413 საჯარო მოხელე იყო დასაქმებული. ¹⁶⁷ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა კი ყოველ 1 000 მოქალაქეზე შეადგენდა 11 ადამიანს;

¹⁶⁴ OECD, “*Human Resource Management Country Profile. Switzerland*,” accessed 22 February, 2018, <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Switzerland.pdf>

¹⁶⁵ Eurofound, “*Greece: Reducing the number of public servants – latest developments*,” accessed 22 February, 2018, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc-eurwork/articles/working-conditions-labour-market-industrial-relations/greece-reducing-the-number-of-public-servants-latest-developments>.

¹⁶⁶ Austrian Federal Chancellery, “*Structure of the Civil and Public Services in the Member and Accession States of the European Union*,” accessed 25 March, 2018, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/07Structure_Civil_Public_Services.pdf

¹⁶⁷ Austrian Federal Chancellery, “*Structure of the Civil and Public Services in the Member and Accession States of the European Union*,” accessed 25 March, 2018,

- აზერბაიჯანი, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 9 მილიონ ადამიანზე მეტია, მთავრობის 2014 წლის მონაცემების თანახმად, საჯარო უწყებებში 29 500 საჯარო მოხელე იყო დასაქმებული.¹⁶⁸ საჯარო მოხელეთა რაოდენობა კი ყოველ 1 000 მოქალაქეზე წარმოადგენდა 4 ადამიანს;
- სომხეთი, რომლის მოსახლეობა დაახლოებით 3 მილიონი ადამიანია, 2014 წლის მონაცემების თანახმად, საჯარო ინსტიტუტებში 6 803 საჯარო მოხელე მსახურობდა.¹⁶⁹ ამასთან, საჯარო მოხელეთა რაოდენობა ყოველ 1 000 მოქალაქეზე იყო 3 ადამიანი.

https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/07Structure_Civil_Public_Services.pdf

¹⁶⁸ Parrado Salvador, OECD, “*Civil Service Professionalisation in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine,*” accessed 25 March, 2018, <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf> .

¹⁶⁹ Parrado Salvador, OECD, “*Civil Service Professionalisation in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine,*” accessed 25 March, 2018, <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf> .

თავი 3. საჯარო სექტორში მოტივაციის გაუმჯობესების ამოცანები

3.1. კვლევის მეთოდოლოგია

საქართველოს საჯარო უწყებებში დასაქმებულმა მენეჯერებმა, სხვადასხვა სახის სამუშაოს მაღალი ხარისხის შესრულების მიზნით, თანამშრომლებში გარკვეული სახის მოტივაცია უნდა უზრუნველყონ. შესაბამისად, ჩატარებული კვლევა მიზნად ისახავს საქართველოს საჯარო უწყებებში ადამიანური რესურსების მიმართულებით არსებული ვითარების შესწავლას და კვლევის შედეგების საფუძველზე რეკომენდაციების შემუშავებას.

კვლევის ფარგლებში მოხდა პირველად მონაცემთა შეგროვება კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებით, კერძოდ, პირისპირ ინტერვიუების გზით, ვინაიდან აღნიშნული მეთოდი არის უაღრესად პოპულარული და ფართოდ გავრცელებული მთელ რიგ სამეცნიერო დისციპლინაში. რაოდენობრივი კვლევა განსაკუთრებით სასარგებლოა ფართომასშტაბიანი საჭიროებების შეფასებისას. კვლევას ასევე აქვს რიგი ნაკლოვანებები, როგორცაა წინასწარ განსაზღვრული პასუხები და/ან დასმული შეკითხვების არასწორი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა.¹⁷⁰

ჩატარებული კვლევის პირველ ეტაპზე მოხდა გამოკითხვის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება, სამიზნე პოპულაციის განსაზღვრა, რესპონდენტების შერჩევა და ორი სახის კითხვარის შემუშავება, როგორც მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტებისთვის, ასევე პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისათვის. რესპონდენტების მსგავსი სახით დაყოფა იძლევა შესაძლებლობას გავანალიზოთ საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარება და სამომავლოდ დასაქმებული კადრების მდგომარეობის გაუმჯობესების მიზნით წარმოვადგინოთ რეკომენდაციები, ვინაიდან

¹⁷⁰ Kumar Ranjit, *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners* (London: Sage, 2011), 32-33.

თანამშრომელთა მოტივაცია და მისი გაზრდა პირდაპირპროპორციულად აისახება უწყებების წარმატებულ მუშაობაში.

კვლევის დაწყებამდე და რეპრეზენტატულობის ხარისხის განსაზღვრამდე საჯარო სამსახურის ბიუროდან მოხდა ინფორმაციის გამოთხოვა 2016 წელს საქართველოს საჯარო უწყებებში თანამშრომელთა როგორც საერთო რაოდენობის, ასევე გენდერულ ჭრილში განაწილების შესახებ (იხ. ცხრილი 13).

№	ორგანიზაციის დასახელება	კაცი	ქალი	სულ	სულ ყველა უწყება: 28 999 ქალი: 6 910 კაცი: 22 089
1	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო	40	160	200	
2	საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო	64	89	153	
3	საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	91	104	195	
4	საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო	34	42	76	
5	საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო (ცენტრალური აპარატი)	113	184	297	
6	საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო	68	96	164	
7	საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	69	58	127	
8	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	116	149	265	
9	საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	245	144	389	

10	საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო	254	216	470	
11	საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო	16420	2671	19091	
12	საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო	2470	1246	3716	
13	საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	69	150	219	
14	საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო	39	83	122	
15	საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო	43	36	79	
16	საქართველოს იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო	134	129	263	
17	საქართველოს პროკურატურა	488	282	770	
18	საქართველოს პარლამენტი	196	378	574	
19	ქ. თბილისის მერია	1136	693	1829	

ცხრილი 14. უწყებების მიხედვით საჯარო მოხელეთა რაოდენობა 2016 წლის მონაცემებით¹⁷¹

¹⁷¹ სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს საქმიანობის 2016 წლის ანგარიში.2016.<http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.

კვლევის პროცესში კითხვარი საქართველოს 19 უწყების აპარატს ელექტრონული და ფიზიკური სახით მიეწოდა (იხ. დანართი 1). ასევე აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილეობაზე უარი ქვემოთითებული სამინისტროებმა განაცხადეს:

1. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო;
2. საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო;
3. საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო;
4. საქართველოს იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო.

რეპრეზენტატულობის საკმარისი ხარისხი 3%-იანმა შერჩევამ გვიჩვენა. შესაბამისად, კვლევის პროცესში საქართველოს სხვადასხვა უწყებაში ფიზიკური და ელექტრონული სახით 892 კითხვარი დაიგზავნა. აღნიშნული 892 ანკეტიდან, 759 განკუთვნილი იყო მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტებისთვის და 133 პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისთვის. შევსებული კითხვარების დაბრუნება მარტო 537-მა მოხელემ მოახდინა. კერძოდ, 88 პირველი და მეორე რანგის და 449 მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეებმა.

კვლევის პროცესი დაახლოებით 3 თვის განმავლობაში გრძელდებოდა (დაწყების თარიღი: 2017 წლის 31 ივლისი/დასრულების თარიღი: 2017 წლის 31 ოქტომბერი). რესპონდენტებისგან დაბრუნებული მასალების დამუშავება და ანალიზი კომპიუტერული პროგრამა SPSS-ის საშუალებით მოხდა. აღნიშნული პროგრამა არის ევექტიანი სტატისტიკური საშუალება უზრუნველყოს მონაცემთა ბაზის შექმნა და მისი შემდგომი დამუშავება სისწორული და კორელაციური ანალიზის მეშვეობით. სისწორული ანალიზის დროს დათვლილი იქნა ცალკეულ შემთხვევათა რაოდენობები და შესაბამისად ამ რაოდენობის პროცენტი. ამასთან, აღნიშნული ანალიზის მეშვეობით მომზადდა კროსტაბულაციური ცხრილები:

- მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების კითხვარის სტატისტიკური დამუშავება როგორც ჯამური, ასევე სქესისა და ასაკის მიხედვით;
- პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების ანკეტის სტატისტიკური დამუშავება ჯამური მეთოდით;
- კვლევის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, ორივე კითხვარში არსებული იდენტური შეკითხვების ჯამური მონაცემების სტატისტიკური შედარება.

შემუშავებული კითხვარი იყო ვიზუალურად კარგად აღქმადი და ადვილად კითხვადი. პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების კითხვარი 26 (იხ. დანართი 3) და მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების კითხვარი 33 კითხვას მოიცავდა (იხ. დანართი 2). ასევე აღსანიშნავია, რომ ორივე კითხვარი მოიცავდა 24 იდენტურ როგორც ღია, ასევე დახურული ტიპის შეკითხვებს:

- დახურულ შეკითხვებში რესპონდენტებისთვის მოცემული იყო პასუხების ყველა შესაძლო ვარიანტი. მონაწილეებისთვის მსგავსი ტიპის კითხვებზე რეაგირება შედარებით მარტივია, ვინაიდან მკვლევარი თავად სთავაზობს შესაძლო სავარაუდო პასუხებს და რესპონდენტებს მათი გამოგონება არ სჭირდებათ. შესაბამისად, მსგავსი მიდგომა დროის კუთხით არის ბევრად უფრო ეფექტიანი;
- საჯარო მოხელეებისთვის მიწოდებულ ორივე სახის კითხვარში ასევე წარმოდგენილი იყო შეფასების სკალა, რომელიც საშუალებას გვაძლევდა დაგვედგინა რესპონდენტი რამდენად ეთანხმებოდა და/ან არ ეთანხმებოდა მათ უწყებებში არსებულ მდგომარეობას. გარდა ზემოაღნიშნულისა, ორივე კითხვარი მოიცავდა საკონტროლო სიას, რაც გულისხმობდა განხილული მოტივაციის არსებული შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების საფუძველზე რესპონდენტებისთვის მნიშვნელოვანი პუნქტების შეთავაზებას;
- ღია კითხვების შემთხვევაში, გამოკითხულ მოხელეებს მიეცათ საშუალება, გამოეხატათ და დაეფიქსირებინათ საკუთარი მოსაზრება და პოზიცია დასმულ საკითხთან დაკავშირებით. აღსანიშნავია, რომ ღია შეკითხვაზე პასუხის გაცემა

საჭიროებს მეტ დროს, რაც შესაბამისად ახანგძლივებს გამოკვლევის ჩატარების პროცესს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ 2017 წლის 13 ნოემბრის პრემიერ-მინისტრის გადაწყვეტილებით, მთავრობაში გარკვეული სტრუქტურული ცვლილებები განხორციელდა. აღნიშნული ცვლილება რამდენიმე სამინისტროს გაუქმებას და/ან მისი ფუნქცია მოვალეობების სხვა სამინისტროებისთვის გადაცემას გულისხმობდა, კერძოდ:

- საქართველოს ენერგეტიკის სამინისტროს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან შეერთება;
- საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს ბუნებრივი რესურსების ნაწილის საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან და გარემოს დაცვის მიმართულების ნაწილის საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროსთან შეერთება;
- საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტროს სპორტის ნაწილის საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტროსთან და ახალგაზრდობის ნაწილის საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროსთან გაერთიანება;
- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროსთან ევროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაციის საკითხებში საქართველოს სახელმწიფო მინისტრის აპარატის შეერთება.

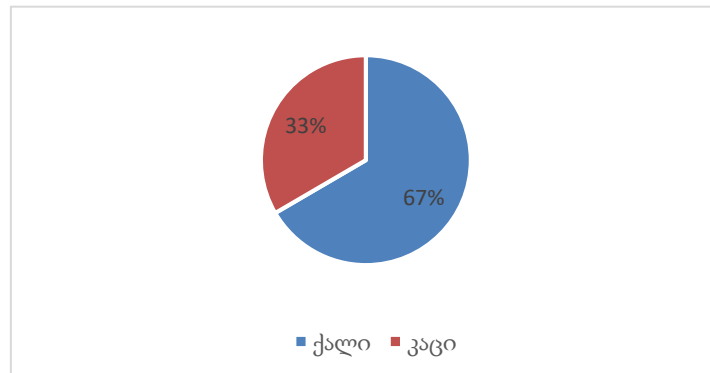
განხორციელებულ სტრუქტურულ ცვლილებებს სხვადასხვა დადებითი და უარყოფითი გამოსმაურება და შეფასება მოჰყვა. მაგალითად, ზოგიერთი ექსპერტი სამინისტროების რაოდენობრივ შემცირებას მიესალმება. მათი აზრით, სახელმწიფო ბიუჯეტში ასეულობით მილიონი ლარის დაზოგვის მიზნით მნიშვნელოვანია გაგრძელდეს სამინისტროების ოპტიმიზაცია და მოხდეს არსებული შტატების 20-25%-იანი შემცირება. ექსპერტთა გარკვეული ნაწილის აზრით კი, საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს გაუქმება და მისი სხვა სამინისტროსთან

შეერთება შეცდომას წარმოადგენს და სამთავრობო ცვლილებების პროცესი საბოლოო ჯამში საზოგადოებისთვის შესაძლებელია უფრო ძვირი აღმოჩნდეს. მთავრობის წარმომადგენელთა აზრით, აღნიშნული სტრუქტურული ცვლილება საჯარო სექტორთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებასა და არსებული ბიუროკრატიული ბარიერების შემცირებას ეფექტიანად მოემსახურება.

აღსანიშნავია, რომ სტრუქტურული ცვლილებების დაანონსება და მისი შემდგომი განხორციელება კვლევის დასრულების შემდეგ მოხდა. შესაბამისად, მიღებული შედეგები ობიექტურია. დიდი ალბათობით, გამოცხადებული სამთავრობო ცვლილებები საჯარო მოხელეებში გაურკვეველობის ძირითადი მიზეზი და შესაძლოა მთავარი დემოტივატორიც გამხდარიყო, რასაც კვლევის ხარისხზე ექნებოდა უარყოფითი ეფექტი.

3.2. მოტივაცია და მისი ანალიზი საქართველოს საჯარო სექტორში

თუ გავანალიზებთ საქართველოს 15 საჯარო უწყებაში არსებულ ვითარებას, კვლევაში მონაწილეობა ქალების 67%-მა და მამაკაცების 33%-მა მიიღო, რომლებიც მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების თანამდებობებს იკავებენ (იხ. დიაგრამა 1 და დანართი 4).



დიაგრამა 1. რესპონდენტის სქესი

როგორც ჩატარებული ანალიზი გვიჩვენებს გამოკითხული მოხელეების დაახლოებით 60%-ის ასაკი 31-40 წელს წარმოადგენს. კვლევაში მონაწილე რესპონდენტების 27% - 41-50 წლის, 10% - 51 წელს გადაცილებული და 3% - 20-30 ასაკის მოხელეებითაა დაკომპლექტებული (იხ. ცხრილი 15).

	სისშირე	პროცენტი
20-30	15	3.3
31-40	271	60.4
41-50	120	26.7
51 და მეტი	43	9.6
სულ	449	100.0

ცხრილი 15. რესპონდენტის ასაკი

კვლევის შედეგების მიხედვით, 20-30 წლის და 31-40 წლის რესპონდენტთა ასაკის განაწილება სქესის მიხედვით შესამჩნევ სხვაობას არ იძლევა. რაც შეეხება 41-50 წლის და 51 წელს გადაცილებული მოხელეების შემთხვევაში განსხვავება დაახლოებით 3%-დან 6%-მდე მერყეობს, კერძოდ, 41-50 წლის რესპონდენტების 28.4% ქალები და 23.3% მამაკაცებია, ხოლო 51 წელს გადაცილებული გამოკითხულების 12%-ს მამაკაცები და 8.4% ქალები წარმოადგენენ (იხ. ცხრილი 16).

						სულ
		20-30	31-40	41-50	51 და მეტი	
სქესი	ქალი	3.3%	59.9%	28.4%	8.4%	100.0%
	კაცი	3.3%	61.3%	23.3%	12.0%	100.0%

ცხრილი 16. რესპონდენტის ასაკის განაწილება სქესის მიხედვით

გამოკითხული 15 უწყების 449 მოხელედან, 46%-ს მინიჭებული აქვს საქართველოს მაგისტრის და 41%-ს - ბაკალავრის ხარისხი. ასევე აღსანიშნავია, რომ ძალიან მცირეა მოხელეები, რომელთაც უცხოეთში აქვთ მიღებული უმაღლესი განათლება. ამასთან, სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი მოხელეების რიცხვი მხოლოდ 4%-ია (იხ. დანართი 4).

საქართველოში მაგისტრის ხარისხი მინიჭებული აქვთ ქალების 49.8%-ს და მამაკაცების 38%-ს, ხოლო ბაკალავრის ხარისხი მამაკაცების 48.7%-ს და ქალების 37.5%-ს. ამასთან, მოხელეების გენდერულ ჭრილში განაწილებამ, რომლებსაც უმაღლესი განათლება საზღვარგარეთ აქვთ მიღებული და სამეცნიერო ხარისხს იძიებენ და/ან მოიძიეს დაახლოებით 2-3%-იანი სხვაობა გვიჩვენა (იხ. ცხრილი 17).

		ბაკალავრი-საქართველო	ბაკალავრი-უცხოეთი	მაგისტრი-საქართველო	მაგისტრი-უცხოეთი	სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	სულ
სქესი	ქალი	37.5%	1.7%	49.8%	8.0%	3.0%	100.0%
	კაცი	48.7%	.7%	38.0%	6.0%	6.7%	100.0%

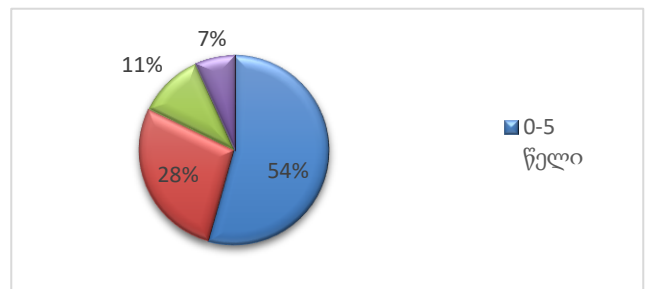
ცხრილი 17. რესპონდენტის განათლების განაწილება სქესის მიხედვით

როგორც ჩატარებული ანალიზიდან ირკვევა, საქართველოში ბაკალავრის ხარისხი ძირითადად 20-30 წლის ასაკის ახალგაზრდებმა (86.7%) მოიპოვეს. ხსენებული ასაკის წარმომადგენლების მხოლოდ 6.7%-მა მიიღო უმაღლესი განათლება უცხოეთში. საქართველოს მაგისტრის ხარისხი ძირითადად 31-40 წლის - 45.8%-ს, 41-50 წლის - 51.7%-ს და 51 წელს გადაცილებულ 46.5%-ს რესპონდენტს აქვს. გარდა ამისა, სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი და/ან მოპოვებული 51 წელს გადაცილებული საჯარო მოხელეების რიცხვი 20.9%-ია (იხ. ცხრილი 18).

							სულ
		ბაკალავრი-საქართველო	ბაკალავრი-უცხოეთი	მაგისტრი-საქართველო	მაგისტრი-უცხოეთი	სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	
ასაკი	20-30	86.7%	6.7%	0.0%	6.7%	0.0%	100.0 %
	31-40	41.3%	0.4%	45.8%	11.1%	1.5%	100.0 %
	41-50	39.2%	2.5%	51.7%	1.7%	5.0%	100.0 %
	51 და მეტი	30.2%	2.3%	46.5%	0.0%	20.9%	100.0 %

ცხრილი 18. რესპონდენტის განათლების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

გამოკითხულ მოხელეთა შორის ვხვდებით როგორც გამოცდილ, ასევე ახალგაზრდა კადრებს, რომლებმაც სულ რამდენიმე წელია, რაც საჯარო უწყებებში დაიწყეს საქმიანობა. ჩატარებული კვლევიდან ირკვევა, რომ რესპონდენტთა 54% სტრუქტურაში მაქსიმუმ 5 წელია, რაც მუშაობს. ამასთან, მოხელეთა 28% 6-დან 10 წლამდე, 11% - 11-დან 16 წლამდე და 7% - 17 წელზე მეტია, რაც მსახურობს საჯარო უწყებაში (იხ. დიაგრამა 2).



დიაგრამა 2. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა

თუ გავანალიზებთ არსებულ მონაცემებს, ორგანიზაციებში 0-დან 5 წლამდე მამაკაცების 56% და ქალების 53.5%, 6-დან 10 წლამდე კი ქალების 29.1% და მამაკაცების 25.3% მსახურობს. რაც შეეხება, მამაკაცების 12%-ს და ქალების 9.3%-ს 11-დან 16 წლამდე და მამაკაცების 9.3% და ქალების 5.4% 17 წელზე მეტია მუშაობენ აღნიშნულ უწყებებში (იხ. ცხრილი 19).

						სულ
		0-5 წელი	6-10 წელი	11-16 წელი	17- და მეტი წელი	
სქესი	ქალი	53.5%	29.1%	12.0%	5.4%	100.0%
	კაცი	56.0%	25.3%	9.3%	9.3%	100.0%

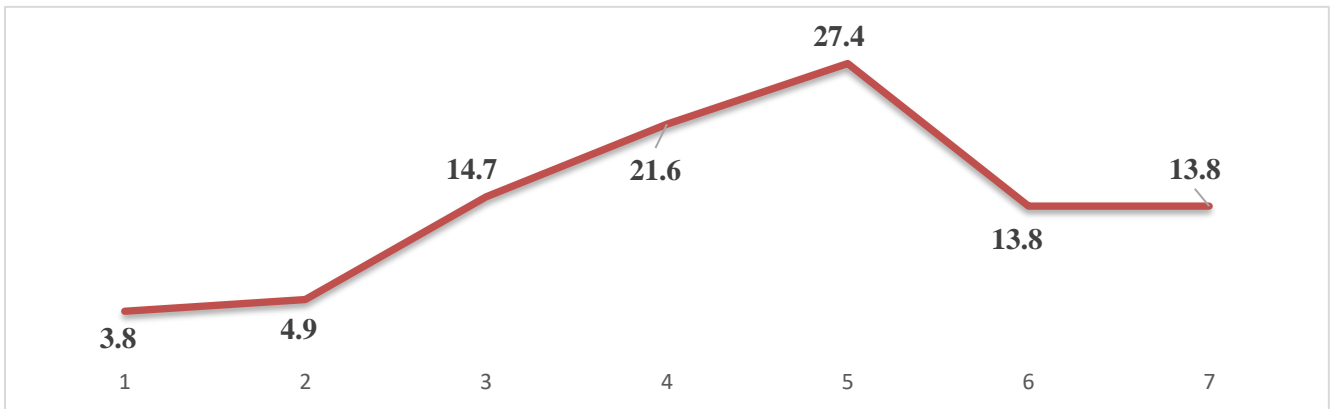
ცხრილი 19. რესპონდენტის სამუშაო გამოცდილების განაწილება სქესის მიხედვით

ანალიზის მიხედვით, 20-30 წლის ყველა რესპონდენტი, 31-40 წლის - 65.7%, 41-50 წლის - 35.8% და 51 წელს გადაცილებული - 18.6% მაქსიმუმ 5 წელია, რაც საჯარო უწყებებში საქმიანობენ. კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ 51 წელს გადაცილებულ მოხელეთა 51.2% ორგანიზაციებში 17 წელზე მეტია მსახურობს (იხ. ცხრილი 20).

						სულ
		0-5 წელი	6-10 წელი	11-16 წელი	17 და მეტი წელი	
ასაკი	20-30	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	31-40	65.7%	33.2%	1.1%	0.0%	100.0%
	41-50	35.8%	27.5%	30.0%	6.7%	100.0%
	51 და მეტი	18.6%	4.7%	25.6%	51.2%	100.0%

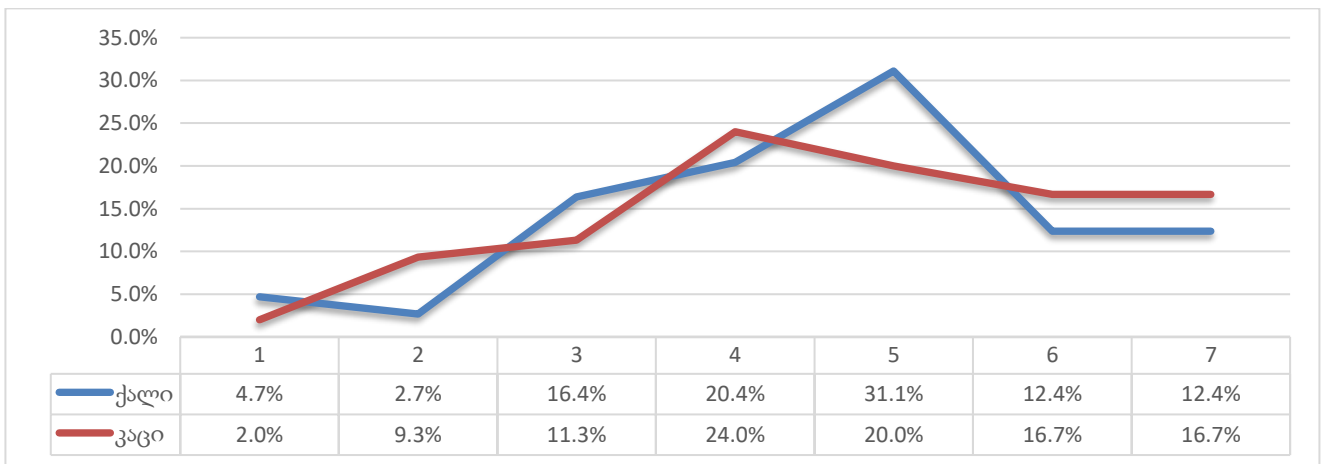
ცხრილი 20. რესპონდენტის სამუშაო გამოცდილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

ჩატარებული კვლევის შედეგად, საქართველოს საჯარო უწყებებში თანამშრომლების საშუალო მოტივაციის დონე 4.6 ქულით განისაზღვრა. გამოკითხულ მოხელეთა დაახლოებით 23.4%-მა უწყებებში მოტივაციის დონე შეაფასა, როგორც დაბალი. რესპონდენტთა 21.6%-მა საშუალოდ, ხოლო დარჩენილმა 55%-მა კი - როგორც მაღალი (იხ. დიაგრამა 3)



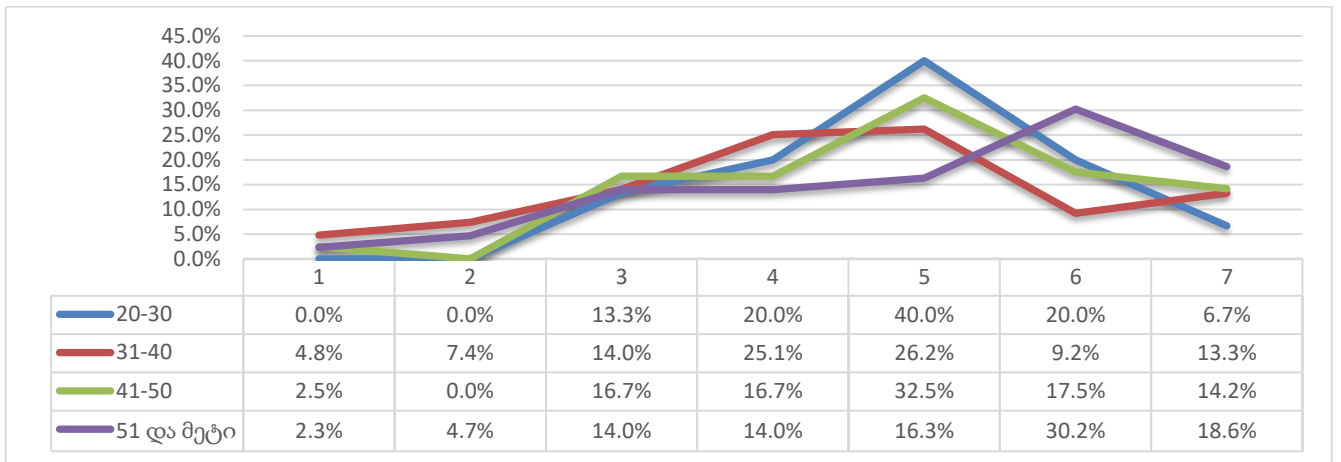
დიაგრამა 3. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონე

დიაგრამის თანახმად, საჯარო უწყებებში მამაკაცებთან შედარებით ქალები მოტივაციის უფრო მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევიან (იხ. დიაგრამა 4).



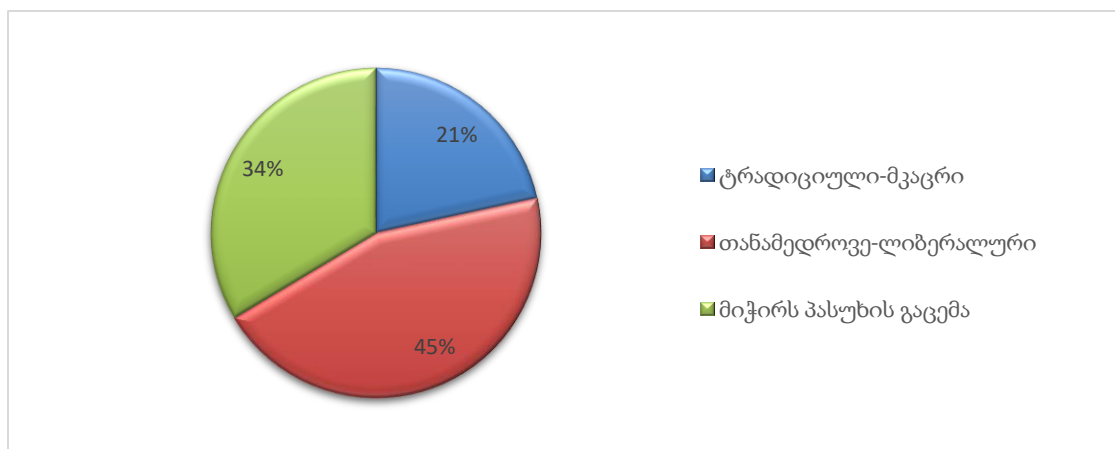
დიაგრამა 4. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონის განსაზღვრა სქესის მიხედვით

ასევე აღსანიშნავია, რომ 20-30 წლის ახალგაზრდებს აქვთ მოტივაციის უფრო მაღალი მაჩვენებელი (იხ. დიაგრამა 5).



დიაგრამა 5. რესპონდენტის ორგანიზაციაში მუშაობის მოტივაციის დონის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევაში მონაწილე საჯარო მოხელეთა 45% მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში თანამედროვე-ლიბერალური გარემოა, 34%-ს აღნიშნულ კითხვაზე უჭირს პასუხის გაცემა და მხოლოდ 21%-ს მიაჩნია, რომ მათ ორგანიზაციაში ტრადიციული-ბიუროკრატიული მმართველობაა (იხ. დიაგრამა 6).



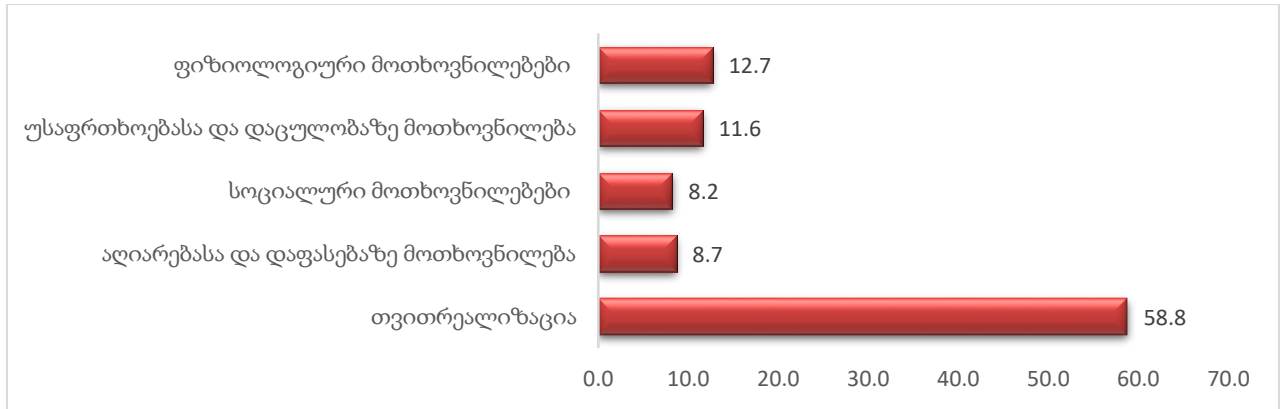
დიაგრამა 6. მმართველობითი სტილი უწყებებში

ასევე აღსანიშნავია, რომ 20-30 წლის ასაკის რესპონდენტთა 33.3% ტრადიციულ-ბიუროკრატიულ მმართველობად აფასებს და იმავე ასაკის 46.7%-ს აღნიშნულ საკითხზე პასუხის დაფიქსირება უჭირს. ჩატარებული კვლევის თანახმად, 31-40 წლის რესპონდენტების 41.3%-ს, 41-50 წლის - 54.2%-ს და 51 წელს გადაცილებული მოხელეების 48.8%-ს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილი შეფასებული აქვთ, როგორც თანამედროვე-ლიბერალური (იხ. ცხრილი 21).

		ტრადიციული-მეცარი	თანამედროვე-ლიბერალური	მიჭირს პასუხის გაცემა	სულ
ასაკი	20-30	33.3%	20.0%	46.7%	100.0%
	31-40	21.0%	41.3%	37.6%	100.0%
	41-50	21.7%	54.2%	24.2%	100.0%
	51 და მეტი	20.9%	48.8%	30.2%	100.0%

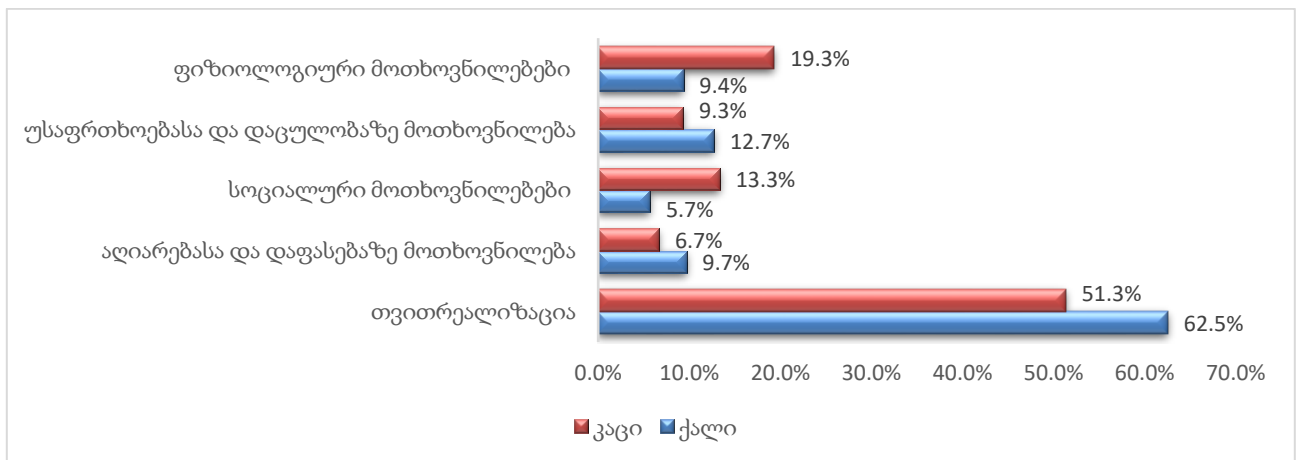
ცხრილი 21. ორგანიზაციის მმართველობითი სტილის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენდა მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის საფუძველზე რესპონდენტთა მოთხოვნილებების გამოკვლევა და მათი დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით. მონაცემთა ანალიზის თანახმად, მოხელეთა 58.8%-სთვის უპირველესი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა, ხოლო შემდეგ ძირითადი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (12.7%), უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე მოთხოვნილება (11.6%), აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება (8.7%) და სოციალური მოთხოვნილებები (8.2%) (იხ. დიაგრამა 7).



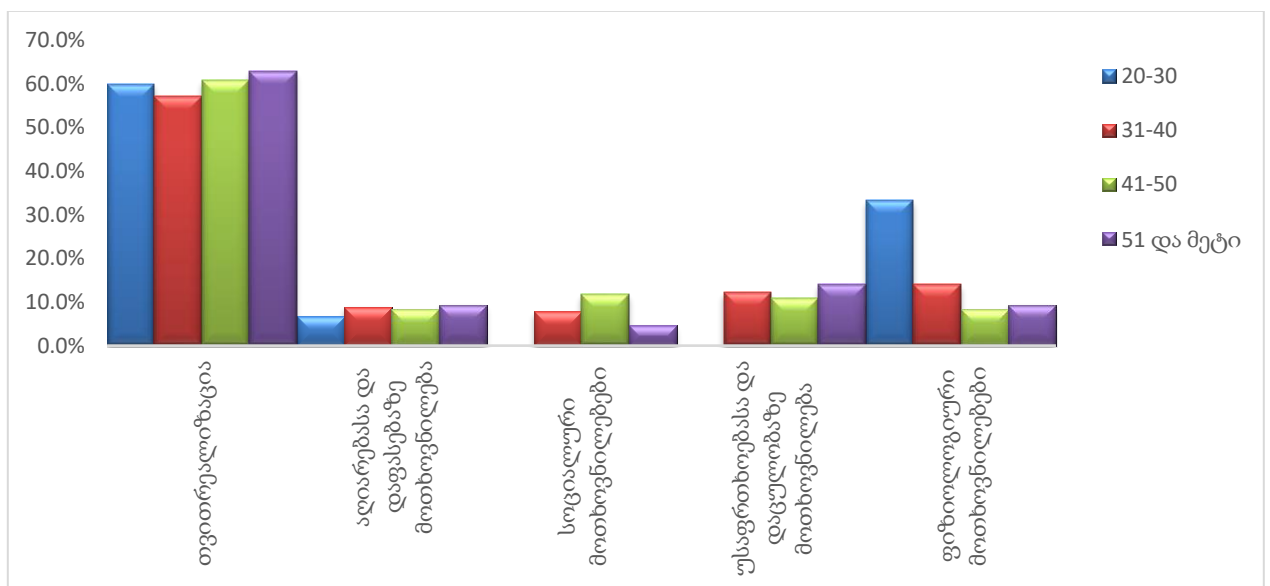
დიაგრამა 7. მოთხოვნების დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით

როგორც ჩატარებული ანალიზიდან ირკვევა, მასლოუს მოთხოვნებთან პირამიდის თანახმად ქალების 62.5%-ისთვის უპირველესი მოთხოვნა თვითრეალიზაციის სურვილია, მეორე ადგილზეა უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე მოთხოვნა, მესამეზეა აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა, მეოთხეზე ძირითადი ფიზიოლოგიური მოთხოვნები და ბოლო ადგილზეა წარმოდგენილი სოციალური მოთხოვნები. რაც შეეხება რესპონდენტ მამაკაცებს მათი მოთხოვნები შემდეგი პრიორიტეტების მიხედვით გადანაწილდა: თვითრეალიზაცია, ფიზიოლოგიური მოთხოვნები, სოციალური მოთხოვნა, უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე მოთხოვნა და აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა (იხ. დიაგრამა 8).



დიაგრამა 8. მოთხოვნების პრიორიტეტებად დალაგების განაწილება სქესის მიხედვით

ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით რესპონდენტთა მოთხოვნები პრიორიტეტების დალაგების მიხედვით განაწილებამ გამოავლინა, რომ ყველა ასაკის წარმომადგენლისთვის უპირველესი მოთხოვნა არის ორგანიზაციაში საკუთარი თავის თვითრეალიზაცია. კვლევის შედეგად ასევე გამოვლინდა, რომ 20-30 წლის რესპონდენტებისთვის მეორე ადგილზე ფიზიოლოგიური და მესამეზე აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნებია წარმოდგენილი. 31-40 წლის მოხელეებისთვის კი მეორე ადგილზე ფიზიოლოგიური, მესამეზე უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე, მეოთხეზე აღიარებასა და დაფასებაზე და მეხუთე ადგილზე სოციალური მოთხოვნები. დიაგრამის თანახმად, 41-50 წლის რესპონდენტებისთვის კი მეორე ადგილზე სოციალური, მესამეზე უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე, მეოთხე და მეხუთეზე აღიარებასა და დაფასებაზე და ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებზე ხმები თანაბრად განაწილდა. 51 წელს გადაცილებული მოხელეებისთვის მეორე ადგილზე უსაფრთხოებაზე და დაცულობაზე მოთხოვნებია, მესამეზე და მეოთხე ადგილზე აღიარებასა და დაფასებაზე და ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებზე ხმები კვლავ თანაბრად განაწილდა და ბოლო ადგილზე სოციალური მოთხოვნები დაფიქსირდა (იხ. დიაგრამა 9).



დიაგრამა 9. მოთხოვნების პრიორიტეტებად დალაგების განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - სამართლიანია თუ არა რესპონდენტის მიერ დახარჯული ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან მიმართებით მოხელეთა 33% მიიჩნევს, რომ სამართლიანია, 40% აღნიშნულს არ ეთანხმება და რესპონდენტთა 27%-ს უჭირს პასუხის გაცემა (იხ. დანართი 4). აღსანიშნავია, რომ მოცემულ კითხვაზე ქალების 31.1%-ს და მამაკაცების 19.3%-ს გაუჭირდა საკუთარი პოზიციის დაფიქსირება (იხ. ცხრილი 22).

					სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	29.8%	39.1%	31.1%	100.0%
	კაცი	38.7%	42.0%	19.3%	100.0%

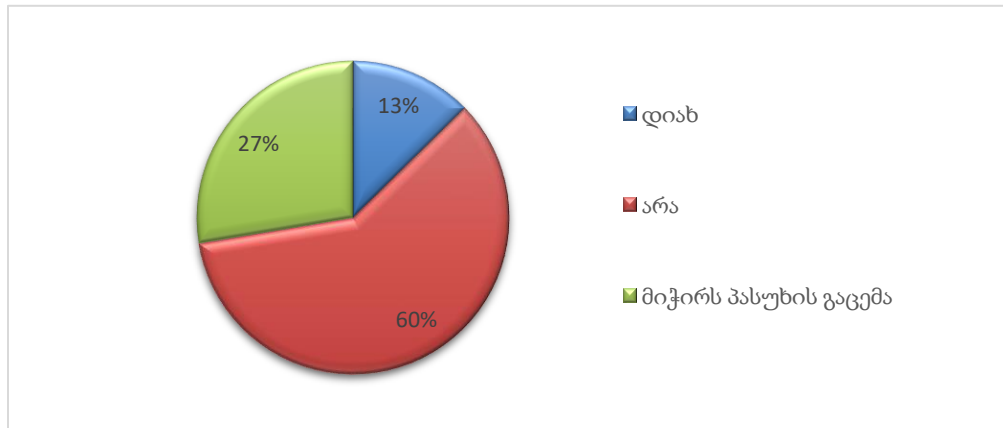
ცხრილი 22. ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განაწილება სქესის მიხედვით

ხოლო რაც შეეხება მონაცემების ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით განაწილებამ გვიჩვენა, რომ 20-30 წლის რესპონდენტების 40%, 31-40 წლის - 40.6%, 41-50 წლის - 40% და 51 წელს გადაცილებული მოხელეების 37.2% უკმაყოფილოა ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე მოხელესთან შედარებით სამუშაო ძალისხმევისა და ანაზღაურების სამართლიანობის საკითხით (იხ. ცხრილი 23).

					სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
ასაკი	20-30	13.3%	40.0%	46.7%	100.0%
	31-40	29.9%	40.6%	29.5%	100.0%
	41-50	36.7%	40.0%	23.3%	100.0%
	51 და მეტი	46.5%	37.2%	16.3%	100.0%

ცხრილი 23. ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - რესპონდენტები კმაყოფილები იყვნენ თუ არა ამჟამინდელი ხელფასით, ირკვევა, რომ მოხელეების დაახლოებით 60% უკმაყოფილოა არსებული ხელფასით, 27%-ს კი აღნიშნულ საკითხზე მოსაზრების დაფიქსირება უჭირს. ანალიზის თანახმად, მიღებული სარგოთი რესპონდენტთა მცირე ნაწილია (13%) კმაყოფილი (იხ. დიაგრამა 10).



დიაგრამა 10. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილება

აღნიშნულ საკითხზე მნიშვნელოვანი პროცენტული სხვაობა რესპონდენტთა სქესის მიხედვით განაწილებამ არ მოგვცა (იხ. ცხრილი 24).

					სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	13.0%	59.9%	27.1%	100.0%
	კაცი	12.0%	59.3%	28.7%	100.0%

ცხრილი 24. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილების განაწილება სქესის მიხედვით

გარდა ამისა, 20-30 წლის 53.3%, 31-40 წლის გამოკითხულთა 65.3%, 41-50 წლის - 54.2% და 51 წელს გადაცილებული - 41.9% უკმაყოფილოა მიღებული ანაზღაურებით (იხ. ცხრილი 25).

					სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
ასაკი	20-30	13.3%	53.3%	33.3%	100.0%
	31-40	10.7%	65.3%	24.0%	100.0%
	41-50	14.2%	54.2%	31.7%	100.0%
	51 და მეტი	20.9%	41.9%	37.2%	100.0%

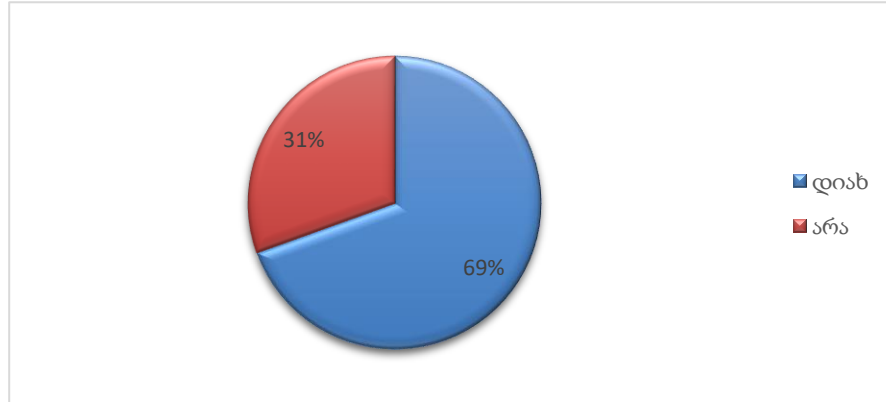
ცხრილი 25. ამჟამინდელი ანაზღაურებით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

როგორც კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რესპონდენტთა 74% უკმაყოფილოა ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობით, კმაყოფილია მხოლოდ 26%. ქალების 78.6% და მამაკაცების 66% უკმაყოფილოა საჯარო უწყებებში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობით (იხ. დანართი 5). ამასთან, გამოკითხული 20-30 წლის რესპონდენტების 66.7%, 31-40 წლის - 79%, 41-50 წლის - 69.2% და 51 წელს გადაცილებული - 62.8% ასევე უკმაყოფილოა ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებით (იხ. ცხრილი 26).

				სულ
		დიახ	არა	
ასაკი	20-30	33.3%	66.7%	100.0%
	31-40	21.0%	79.0%	100.0%
	41-50	30.8%	69.2%	100.0%
	51 და მეტი	37.2%	62.8%	100.0%

ცხრილი 26. ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

ჩატარებულმა კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ რესპონდენტთა 69% კმაყოფილია ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო კულტურით. კერძოდ, შესვენებებით, შვებულებებითა და სხვა მსგავსი ორგანიზაციული გარემოებებით (იხ. დიაგრამა 11).



დიაგრამა 11. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილება

კვლევის მონაცემების ანალიზის თანახმად, ძირითადად ქალების 71.9% და მამაკაცების 64.7% კმაყოფილია საჯარო უწყებებში არსებული კულტურით (იხ. ცხრილი 27).

				სულ
		დიახ	არა	
სქესი	ქალი	71.9%	28.1%	100.0%
	კაცი	64.7%	35.3%	100.0%

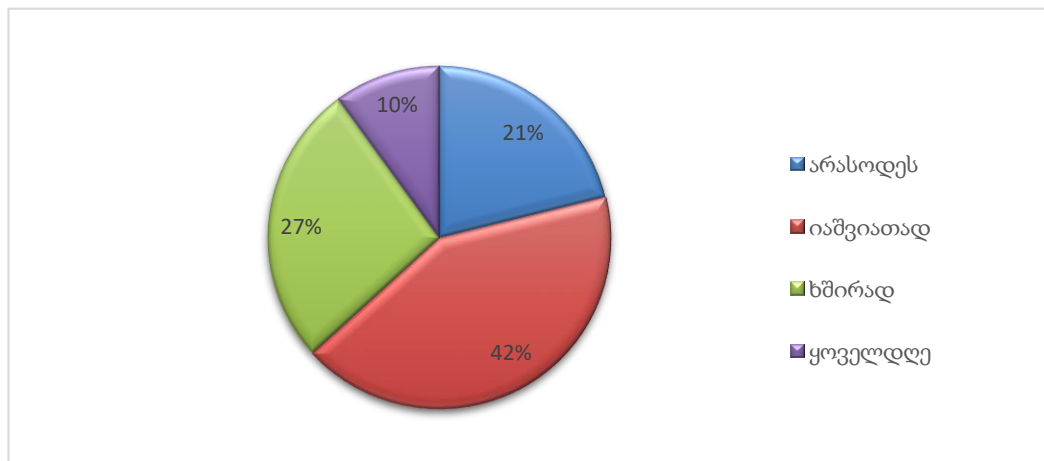
ცხრილი 27. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილების განაწილება სქესის მიხედვით

რაც შეეხება რესპონდენტების ასაკის მიხედვით განაწილებას 20-30 წლის მოხელეების 60%, 31-40 წლის - 65.7%, 41-50 წლის - 79.2% და 51 წელს გადაცილებული - 76.7% უკმაყოფილოები იყვნენ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით (იხ. ცხრილი 28).

			სულ
	დიახ	არა	
20-30	40.0%	60.0%	100.0%
31-40	65.7%	34.3%	100.0%
41-50	79.2%	20.8%	100.0%
51 და მეტი	76.7%	23.3%	100.0%

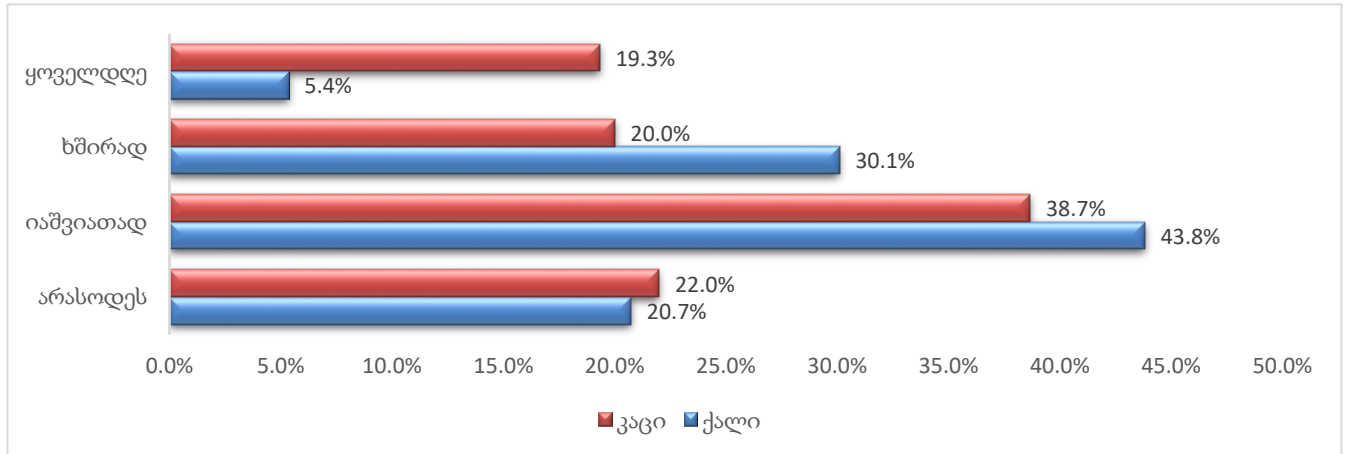
ცხრილი 28. ორგანიზაციაში არსებული კულტურით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - რამდენად ხშირად უფიქრიათ სამსახურის მიტოვება, ირკვევა, რომ რესპონდენტთა მხოლოდ 21%-ს არასდროს არ უფიქრია დაკავებული თანამდებობის მიტოვება, 42%-ს - იშვიათად, 27%-ს - ხშირად და მხოლოდ 10%-ს ყოველდღიურად უფიქრია სამსახურის მიტოვება (იხ. დიაგრამა 12).



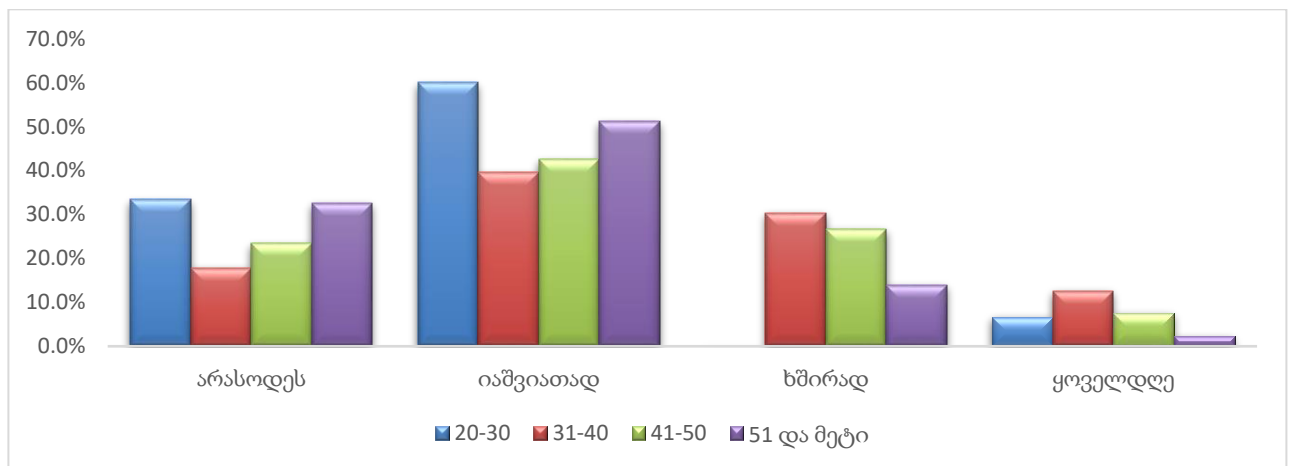
დიაგრამა 12. სამსახურის მიტოვების საკითხი

ჩატარებული კვლევების თანახმად, ყოველდღიურად სამსახურის მიტოვებას მამაკაცების 19.3% და ქალების 5.4% ფიქრობს. ამასთან აღსანიშნავია, რომ ქალების 30.1% და მამაკაცების 20%-ს უწევთ ხშირად ფიქრი სამსახურის მიტოვებაზე (იხ. დიაგრამა 13).



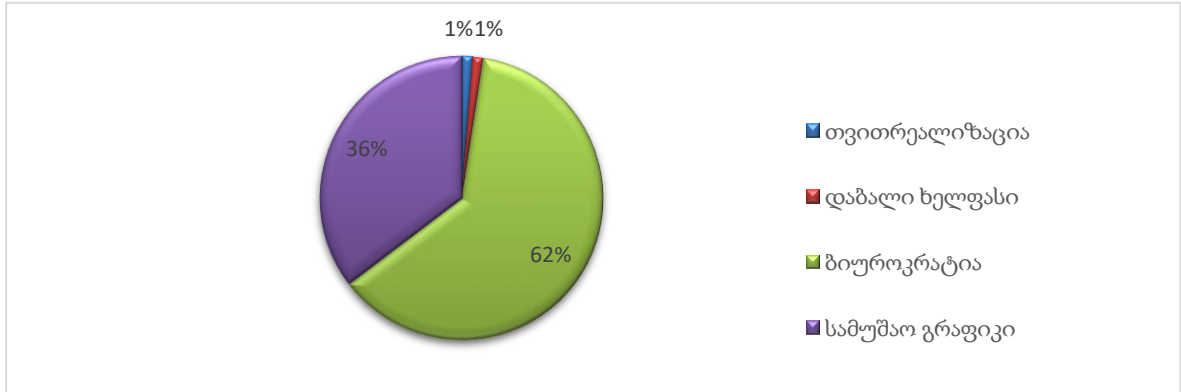
დიაგრამა 13. სამსახურის მოტოვების საკითხის განაწილება სქესის მიხედვით

20-30 წლის რესპონდენტების 60%-ს, 31-40 წლის - 39.5%-ს, 41-50 წლის - 42.5%-ს და 51 წელს გადაცილებულ - 51.2%-ს იშვიათად უფიქრია სამსახურის მიტოვება. კვლევის შედეგად ასევე გამოვლინდა რესპონდენტთა გარკვეული კატეგორია, რომლებსაც სამსახურის მიტოვების საკითხთან დაკავშირებით, როგორც ხშირად ასევე ყოველდღიურად უფიქრია (იხ. დიაგრამა 14).



დიაგრამა 14. სამსახურის მიტოვების საკითხის განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

სამსახურის მიტოვების ძირითად მიზეზებად თვითრეალიზაციის სურვილი, ორგანიზაციაში არსებული ბიუროკრატია, დაბალი ხელფასი და სამუშაო გრაფიკი სახელდება (იხ. დიაგრამა 15).



დიაგრამა 15. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზები

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული მამაკაცების 69% და ქალების 58.5% სამსახურის შეცვლის მთავარ მიზეზად უწყებებში არსებულ ბიუროკრაციას ასახელებენ (იხ. ცხრილი 29).

								სულ
		თვითრეალიზაცია	დაბალი ხელფასი	ბიუროკრატია	სამუშაო გრაფიკი	სულ - დაფიქსირებული პასუხი	პასუხი არ ფიქსირდება	
სქესი	ქალი	1.9%	1.9%	58.5%	35.8%	1.9%	0.0%	100.0%
	კაცი	0.0%	0.0%	69.0%	20.7%	0.0%	10.3%	100.0%

ცხრილი 29. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზების განაწილება სქესის მიხედვით

ამასთან, სამსახურის შეცვლის/მიტოვების ძირითად მიზეზად არსებულ სამუშაო გრაფიკს 20-30 წლის გამოკითხული ყველა რესპონდენტი, 41-50 წლის 42.3% და 51 წელს გადაცილებული მოხელეების 57.1% ასახელებს. ბიუროკრატიას 31-40 წლის მოხელეთა 70.2% და 41-50 წლის - 57.7% და 51 წელს გადაცილებული - 42.9% ასახელებს. ასევე აღსანიშნავია, რომ 20-30 წლის ახალგაზრდებისთვის თვითრეალიზაცია, დაბალი ხელფასი და ბიუროკრატია სამსახურის მიტოვების ძირითად მიზეზს არ წარმოადგენს (იხ. ცხრილი 30).

		თვითრეალიზაცია	დაბალი ხელფასი	ბიუროკრატია	სამუშაო გრაფიკი	სულ - დაფიქსირებული პასუხი	პასუხი არ ფიქსირდება	სულ
ასაკი	20-30	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	31-40	2.1%	2.1%	70.2%	17.0%	2.1%	6.4%	100.0%
	41-50	0.0%	0.0%	57.7%	42.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	0.0%	42.9%	57.1%	0.0%	0.0%	100.0%

ცხრილი 30. სამსახურის მიტოვების ძირითადი მიზეზების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

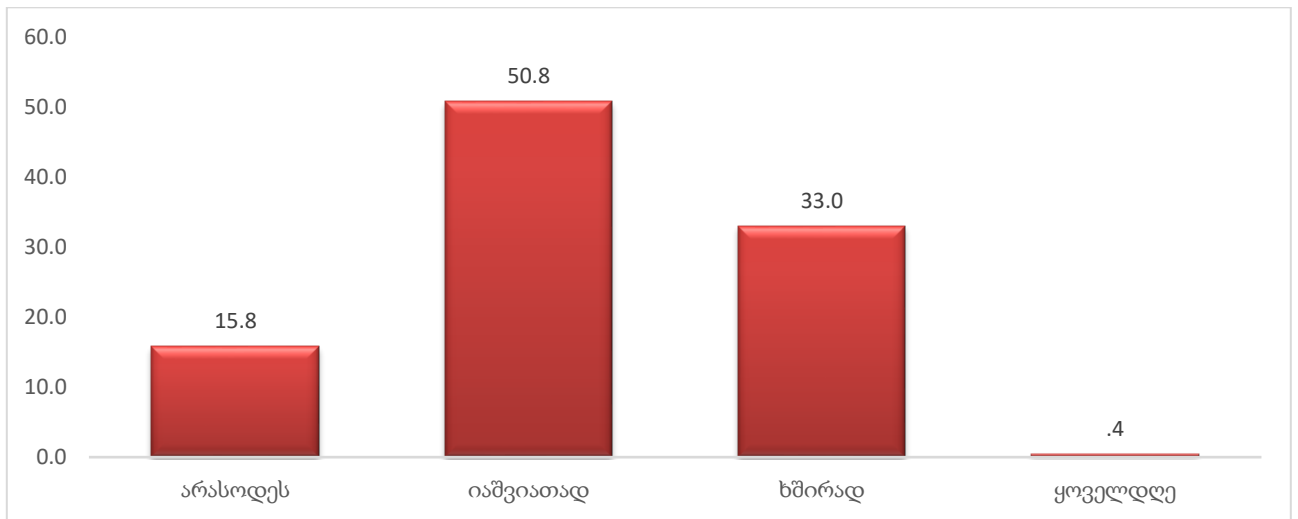
როგორც ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რესპონდენტების 51%-მა საკუთარი სამსახური შეაფასა, როგორც სტაბილური. ასევე ვხვდებით მოხელეთა დაახლოებით 18%-ს, რომლებიც აღნიშნულ საკითხს არ ეთანხმება, ხოლო რესპონდენტთა 31%-ს უჭირს პასუხის გაცემა (იხ. დანართი 4). კვლევის თანახმად, სამსახურის

სტაბილურობის საკითხს ქალთა 53.5% და მამაკაცთა 46.7%, ხოლო მის არასტაბილურობას ქალთა 14.4% და მამაკაცთა 25.3% ეთანხმება (იხ. ცხრილი 31).

					სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	53.5%	14.4%	32.1%	100.0%
	კაცი	46.7%	25.3%	28.0%	100.0%

ცხრილი 31. სამსახურის სტაბილურობის განაწილება სქესის მიხედვით

ჩატარებული კვლევის თანახმად, რესპონდენტთა 15.8-ს% არასოდეს, 50.8-ს% - იშვიათად, 33%-ს – ხშირად მიუღია მონაწილეობა, ხოლო 0.4%-ს ყოველდღე იღებს მონაწილეობას ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში (იხ. დიაგრამა 16).



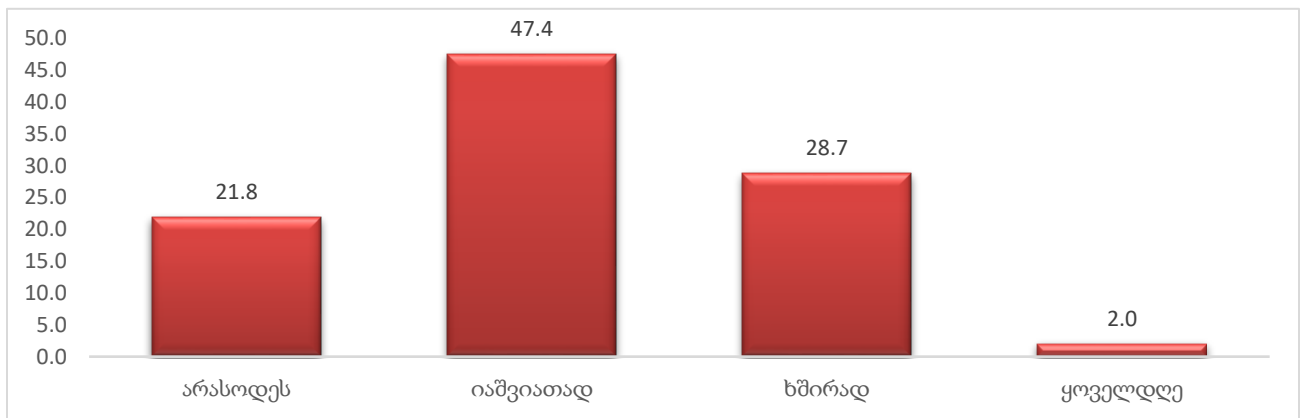
დიაგრამა 16. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობა

კვლევის შედეგად ასევე დადგინდა, რომ მამაკაცთა 56% და ქალები 48.2% იშვიათად იღებს მონაწილეობას საჯარო უწყებების მიერ შეთავაზებულ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში (იხ. ცხრილი 32).

						სულ	
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე		
სქესი	ქალი	16.7%	48.2%	35.1%	0.0%	100.0%	
	კაცი	14.0%	56.0%	28.7%	1.3%	100.0%	

ცხრილი 32. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობის განაწილება სქესის მიხედვით

გარდა ამისა, დადგინდა, რომ გამოკითხულ საჯარო მოხელეთა 47.4% დამოუკიდებლად იშვიათად მოიძიებს ინფორმაციას სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებსა და კონფერენციებთან დაკავშირებით. ასევე აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტთა 28.7% ხშირად და 2% ყოველდღე იძიებს ხსენებულ საკითხზე ინფორმაციას. ანალიზმა ასევე ცხადყო, რომ მოხელეთა 21.8% დამოუკიდებლად არასოდეს არ ახდენს სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებთან დაკავშირებით ინფორმაციის მოძიებას (იხ. დიაგრამა 17).



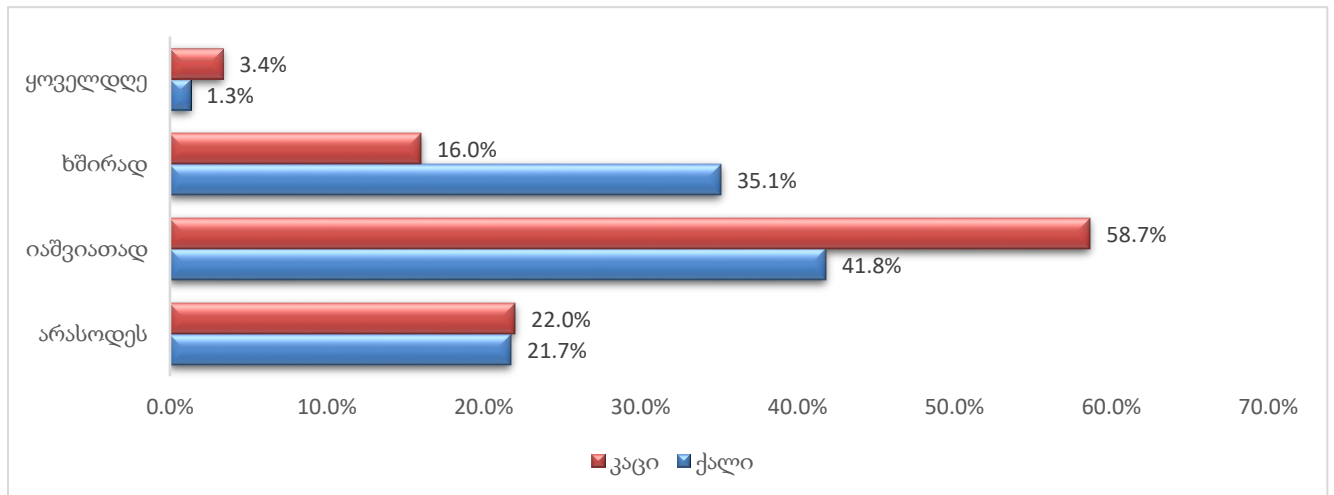
დიაგრამა 17. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიება

რაც შეეხება, აღნიშნული საკითხის სქესის მიხედვით განაწილებას, ირკვევა, რომ მამაკაცებთან შედარებით ქალთა 35.1% ხშირად ახდენს დამოუკიდებელი გზებით სხვადასხვა არსებული სასწავლო-ტრენინგ პროგრამების შესახებ ინფორმაციის მოძიებას (იხ. ცხრილი 33).

						სულ	
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე		
სქესი	ქალი	21.7%	41.8%	35.1%	1.3%	100.0%	
	კაცი	22.0%	58.7%	16.0%	3.4%	100.0%	

ცხრილი 33. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განაწილება სქესის მიხედვით

მონაცემთა ანალიზის თანახმად, სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებთან დაკავშირებით ძირითადად ყოველდღიურ რეჟიმში მამაკაცების 3.4% და ქალების 1.3%, ხოლო იშვიათად მამაკაცების 58.7% და ქალების 41.8% იძიებს ინფორმაციას. ასევე აღსანიშნავია, რომ მამაკაცების 22% და ქალების 21.7% არასოდეს იძიებს სხენებულ საკითხზე ინფორმაციას (იხ. დიაგრამა 18).



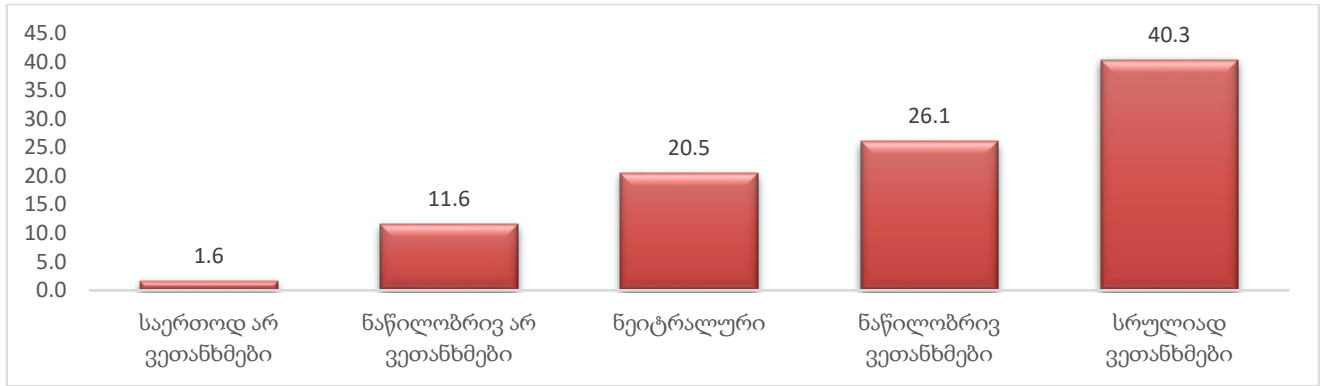
დიაგრამა 18. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განაწილება სქესის მიხედვით

ჩატარებული კვლევის მიხედვით, 20-30 წლის წარმომადგენლების 40% არასოდეს ცდილობს დამოუკიდებლად მოიძიოს ინფორმაცია არსებულ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებთან დაკავშირებით. ამასთან, 31-40 წლის - 46.1%, 41-50 წლის - 54.2% და 51 წელს გადაცილებული 44.2% რესპონდენტები იშვიათად იძიებენ სხენებულ საკითხზე ინფორმაციას (იხ. ცხრილი 34).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ასაკი	20-30	40.0%	26.7%	26.7%	6.7%	100.0%
	31-40	17.7%	46.1%	33.6%	2.6%	100.0%
	41-50	25.0%	54.2%	20.0%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	32.6%	44.2%	23.3%	0.0%	100.0%

ცხრილი 34. სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის დამოუკიდებლად მოძიების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევის შედეგების თანახმად, რესპონდენტთა 40.3% სრულიად და 26.1% ნაწილობრივ ეთანხმება ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის კარგი კომუნიკაციის არსებობას. აღნიშნულ საკითხს გამოკითხულთა 1.6% საერთოდ და 11.6% ნაწილობრივ არ ეთანხმება. ამასთან, რესპონდენტთა 20.5%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა (იხ. დიაგრამ 19).



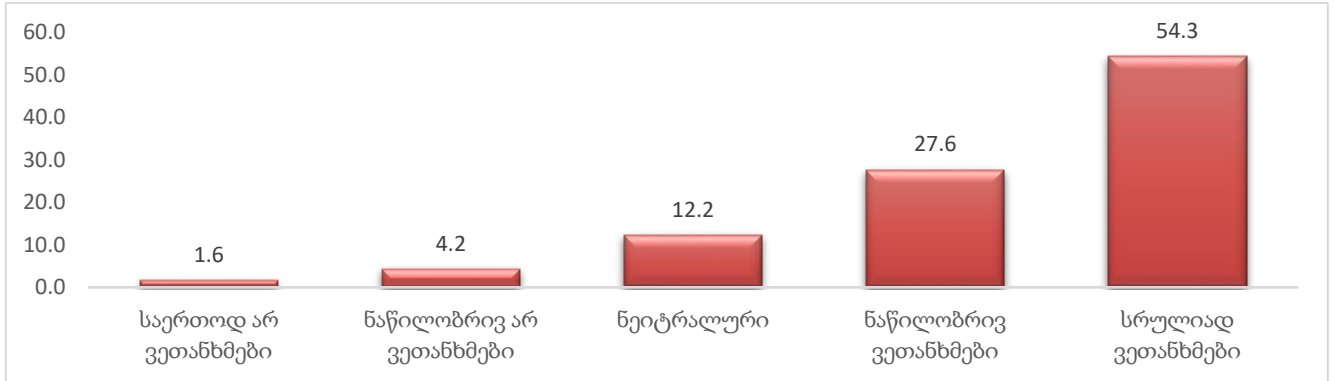
დიაგრამა 19. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის

მონაცემთა ანალიზის მიხედვით 20-30 წლის რესპონდენტების მცირე ნაწილი მიიჩნევს, რომ კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის არ არის კარგი (იხ. ცხრილი 35).

							სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
ასაკი	20-30	0.0%	0.0%	20.0%	53.3%	26.7%	100.0%
	31-40	1.5%	11.4%	22.5%	26.6%	38.0%	100.0%
	41-50	2.5%	10.8%	19.2%	23.3%	44.2%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	18.6%	11.6%	20.9%	48.8%	100.0%

ცხრილი 35. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - ჰქონდათ თუ არა კარგი ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, აღნიშნულ საკითხს რესპონდენტთა 54.3% სრულიად და 27.6% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 12.2 %-მა კი ნეიტრალური პოზიცია დაიჭირა (იხ. დიაგრამა 20).



დიაგრამა 20. ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან

ამასთან, მხოლოდ 4.2% ნაწილობრივ და 1.6%, მთლიანად არ დაეთანხმა ხელმძღვანელობასთან კარგი ურთიერთობის არსებობას. გარდა ამისა, 20-30 წლის - 66.7%, 31-40 წლის - 52%, 41-50 წლის - 56.7% და 51 წელს გადაცილებული მოხელეების 58.1% სრულიად ეთანხმება მენეჯერებთან კარგი ურთიერთობის საკითხს (იხ. ცხრილი 36).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
ასაკი	20-30	0.0%	0.0%	20.0%	13.3%	66.7%	100.0%
	31-40	0.4%	2.6%	14.4%	30.6%	52.0%	100.0%
	41-50	5.0%	3.3%	10.8%	24.2%	56.7%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	18.6%	0.0%	23.3%	58.1%	100.0%

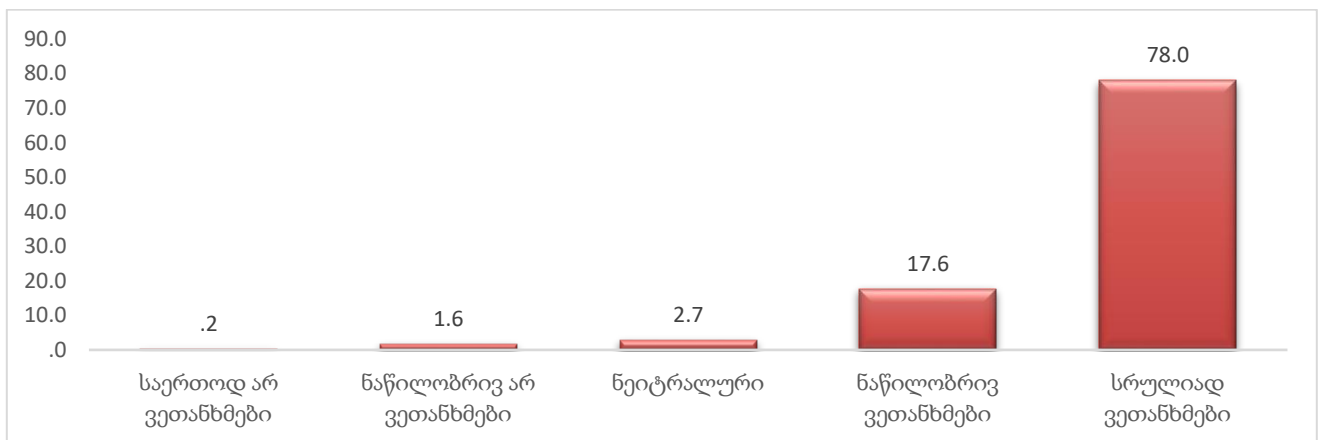
ცხრილი 36. ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევაში ასევე ცხადყო, რომ ქალთა 55.2% სრულიად და 29.1% ნაწილობრივ, ხოლო მამაკაცთა 52.7% სრულიად და 24.7% ნაწილობრივ ეთანხმება ხელმძღვანელობასთან კარგი ურთიერთობის ქონას (იხ. ცხრილი 37).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
სქესი	ქალი	2.3%	2.0%	11.4%	29.1%	55.2%	100.0%
	აცი	0.0%	8.7%	14.0%	24.7%	52.7%	100.0%

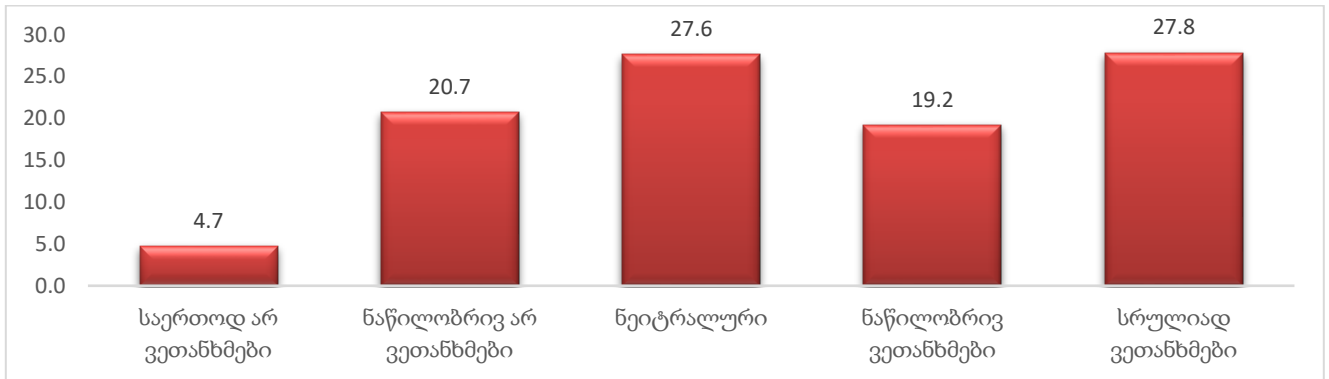
ცხრილი 37. ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის განაწილება სქესის მიხედვით

კვლევის შედეგების მიხედვით, გამოკითხულ მოხელეთა 78%-ს სრულიად და 17.6%-ს ნაწილობრივ აქვთ თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობები. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ პროცენტულად ძალიან მცირეა იმ ადამიანთა რიცხვი, რომლებსაც ნეიტრალური პოზიცია და/ან საერთოდ-ნაწილობრივ არ აქვს კარგი ურთიერთობები თანამშრომლებთან (იხ. დიაგრამა 21 და დანართი 4).



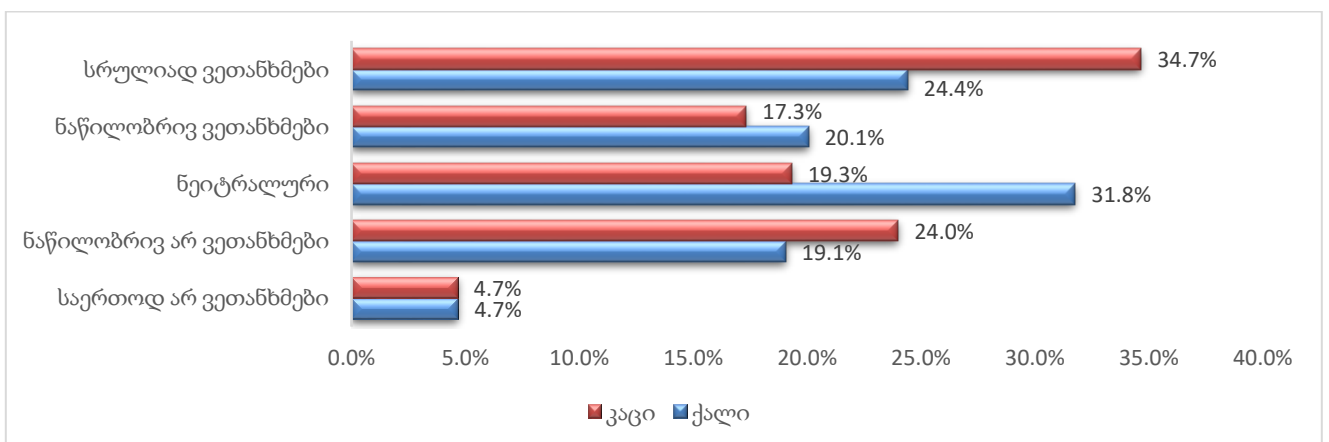
დიაგრამა 21. ურთიერთობა თანამშრომლებთან

კითხვაზე - ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებდა თუ არა თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს, რესპონდენტთა 27.8% სრულიად და 19.2% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 27.6%-მა ნეიტრალური პოზიცია დაიჭირა, ხოლო რესპოდენტების 20.7% ნაწილობრივ და 4.7% საერთოდ არ დაეთანხმა (იხ. დიაგრამა 22).



დიაგრამა 22. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება

ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლების შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასების საკითხს ქალთა (4.7%) და მამაკაცთა (4.7%) მცირე რაოდენობა არ დაეთანხმა. კვლევის თანახმად აღნიშნულ საკითხს სრულიად მამაკაცების 34.7% და ქალების 24.4%, ხოლო ნაწილობრივ მამაკაცების 17.3% და ქალების 20.1% დაეთანხმა (იხ. დიაგრამა 23).



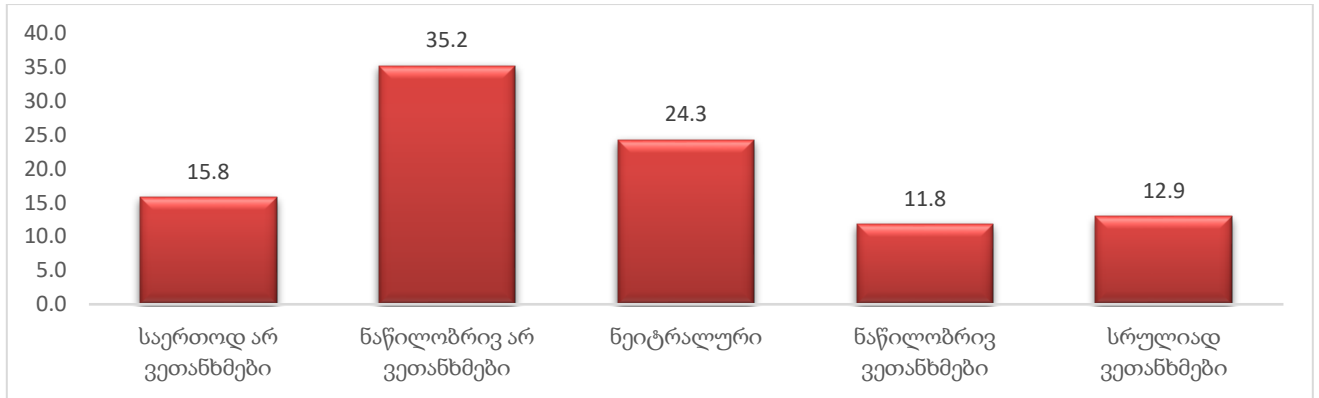
დიაგრამა 23. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განაწილება სქესის მიხედვით

გარდა ამისა, 20-30 წლის რესპონდენტების 40%, 31-40 წლის - 20.7%, 41-50 წლის - 16.7% და 51 წელს გადაცილებული - 25.6% ნაწილობრივ მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობა სამართლიანად არ აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. აღნიშნულ საკითხს 20-30 წლის მოხელეთა 33.3%, 31-40 წლის - 22.5%, 41-50 წლის - 36.7% და 51 წელს გადაცილებული - 34.9% სრულიად არ ეთანხმება (იხ. ცხრილი 38).

		საერთოდ არ ეთანხმები	ნაწილობრივ არ ეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ეთანხმები	სრულიად ეთანხმები	სულ
ასაკი	20-30	0.0%	40.0%	26.7%	0.0%	33.3%	100.0%
	31-40	4.8%	20.7%	31.7%	20.3%	22.5%	100.0%
	41-50	6.7%	16.7%	23.3%	16.7%	36.7%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	25.6%	14.0%	25.6%	34.9%	100.0%

ცხრილი 38. ხელმძღვანელობის მხრიდან თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

ანალიზის მიხედვით, მოხელეთა 35.2% ორგანიზაციის სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას ნაწილობრივ და 15.8% საერთოდ არ ეთანხმება, 24.3% კი ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს. ამასთან, აღნიშნულ საკითხს სრულიად რესპონდენტთა მარტო 12.9% და 11.8% ნაწილობრივ დაეთანხმა (იხ. დიაგრამა 24).



დიაგრამა 24. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა

რაც შეეხება სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის სქესის მიხედვით განაწილებამ აჩვენა, რომ მამაკაცების 18% სრულიად და 10.7% ნაწილობრივ, ხოლო რესპონდენტი ქალების 10.4% სრულიად და 12.4% ნაწილობრივ ეთანხმება თანამშრომელთა ჩართულობის საკითხს. ნეიტრალური პოზიცია სტრატეგიების შემუშავებასთან დაკავშირებით ქალთა 26.1%-მა და მამაკაცთა 20.7%-მა დააფიქსირა (იხ. ცხრილი 39).

სქესი	ქალი	საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
		18.7%	32.4%	26.1%	12.4%	10.4%	
კაცი		10.0%	40.7%	20.7%	10.7%	18.0%	100.0%

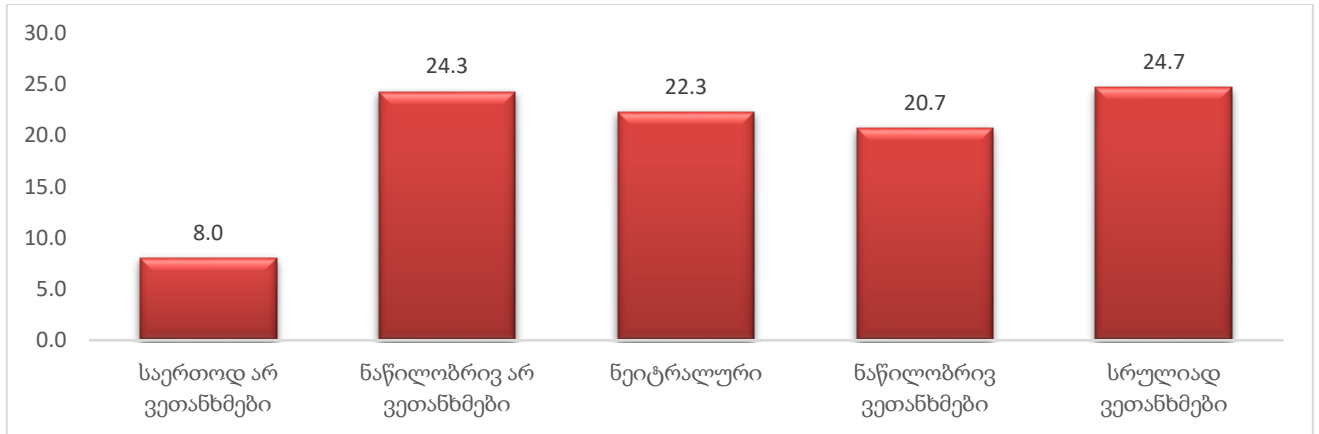
ცხრილი 39. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის განაწილება სქესის მიხედვით

კვლევაში ასევე ცხადყო, რომ 20-30 წლის რესპონდენტების 53.3%, 31-40 წლის - 36.5%, 41-50 წლის - 30% და 51 წელს გადაცილებული - 34.9% სტრატეგიების შემუშავებაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას ნაწილობრივ არ ეთანხმება (იხ. ცხრილი 40).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
ასაკი	20-30	20.0%	53.3%	13.3%	6.7%	6.7%	100.0%
	31-40	14.4%	36.5%	25.5%	11.1%	12.5%	100.0%
	41-50	19.2%	30.0%	25.8%	13.3%	11.7%	100.0%
	51 და მეტი	14.0%	34.9%	16.3%	14.0%	20.9%	100.0%

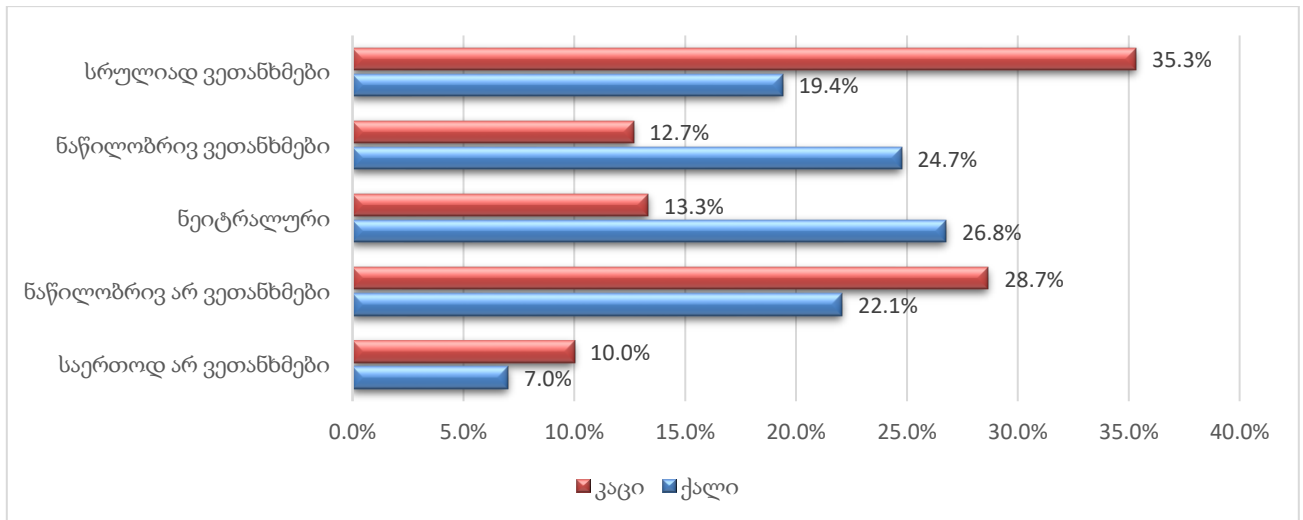
ცხრილი 40. სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

ჩატარებულმა გამოკითხვამ საშუალება მისცა საჯარო მოხელეებს დაეფიქსირებინათ საკუთარი პოზიცია ორგანიზაციებში მათი საქმიანობის დაფასებასთან დაკავშირებით, რაზეც რესპონდენტთა 24.7% სრულიად და 20.7% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 22.3%-მა კი ნეიტრალური პოზიცია დაიჭირა. მოხელეების 24.3% ნაწილობრივ და 8% საერთოდ არ დაეთანხმა აღნიშნულ საკითხს (იხ. დიაგრამა 25).



დიაგრამა 25. ორგანიზაციაში დაფასებულობის შეგრძნება

ასევე საინტერესოა აღინიშნოს, რომ რესპონდენტთა მამაკაცების 35.3% და ქალების 19.4% სრულიად დაფასებულად გრძნობენ თავს ორგანიზაციაში. ამასთან ნეიტრალური პოზიცია ქალების 26.8%-მა და მამაკაცების 13.3%-მა დააფიქსირა (იხ. დიაგრამა 26).



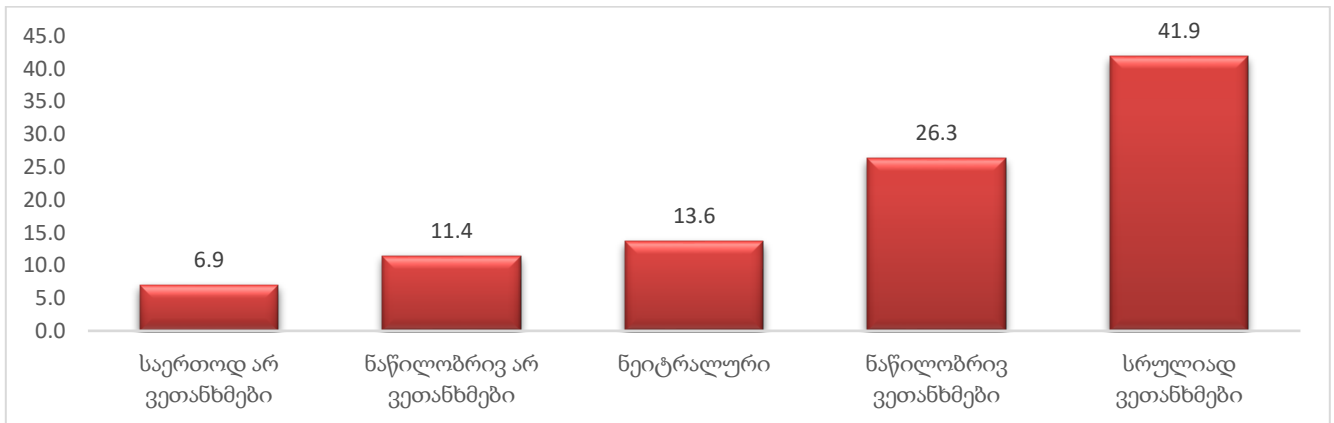
დიაგრამა 26. ორგანიზაციაში დაფასებულობის შეგრძნების განაწილება სქესის მიხედვით

კვლევის თანახმად, 20-30 წლის რესპონდენტების 53.3%, 31-40 წლის - 26.9%, 41-50 წლის - 15.8% და 51 წელს გადაცილებული - 20.9% ნაწილობრივ არ ეთანხმებიან აღნიშნულ საკითხს (იხ. ცხრილი 41).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
ასაკი	20-30	0.0%	53.3%	0.0%	26.7%	20.0%	100.0%
	31-40	8.9%	26.9%	23.6%	18.5%	22.1%	100.0%
	41-50	8.3%	15.8%	22.5%	25.8%	27.5%	100.0%
	51 და მეტი	4.7%	20.9%	20.9%	18.6%	34.9%	100.0%

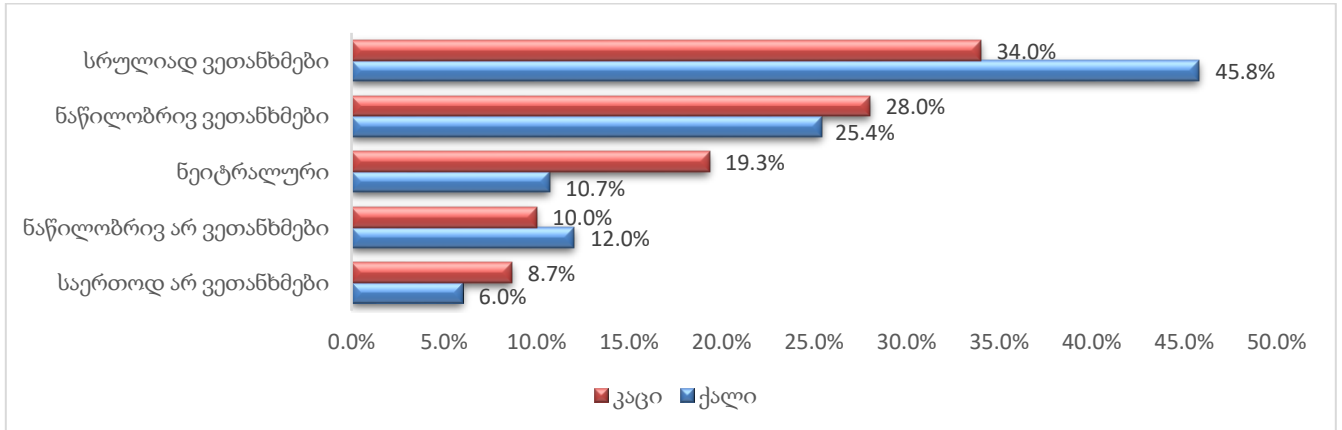
ცხრილი 41. ორგანიზაციაში დაფასებულობის შეგრძნების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს თუ არა გაუმჯობესებას, რესპონდენტების 41.9% სრულიად და 26.3% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 13.6%-მა კი ნეიტრალური პოზიცია დაიკავა. მოხელეთა მხოლოდ 11.4% ნაწილობრივ და 6.9% საერთოდ არ დაეთანხმა უწყებებში მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროებას (იხ. დიაგრამა 27).



დიაგრამა 27. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროება

კვლევების თანახმად, მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროების მნიშვნელობას სრულიად ქალების 45.8% და მამაკაცების 34% დაეთანხმა. ამასთან, მამაკაცების 19.3%-მა და ქალების 10.7%-მა ნეიტრალური პოზიციის დაკავება ამჯობინა (იხ. დიაგრამა 28).



დიაგრამა 28. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროების განაწილება სქესის მიხედვით

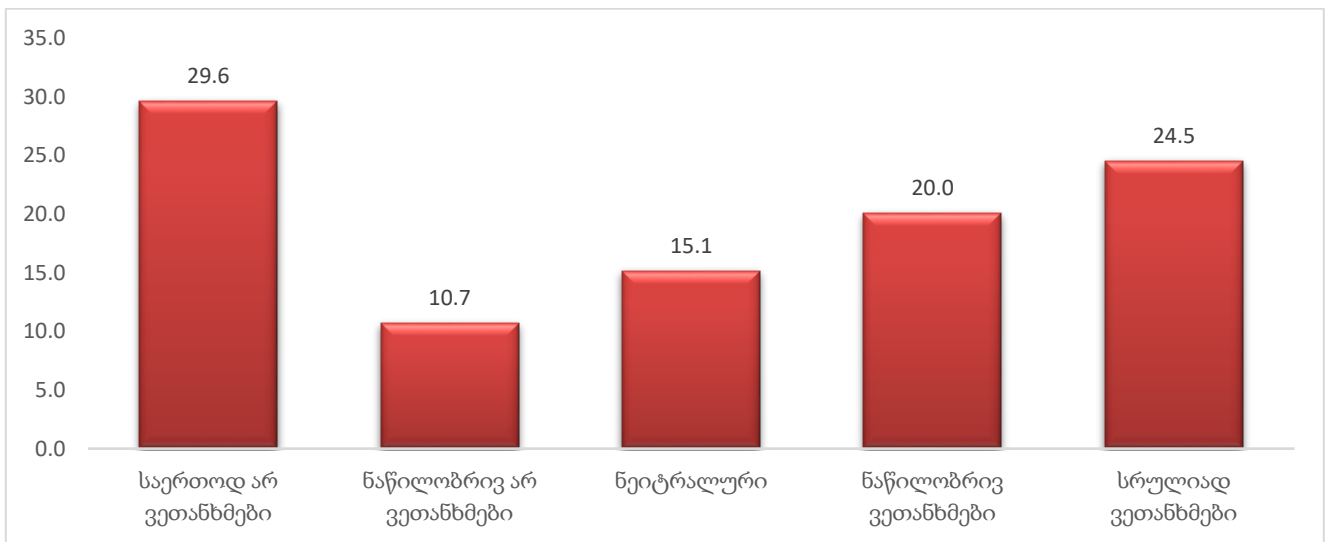
ასაკობრივი ჯგუფების განაწილების მიხედვით, 20-30 წლის რესპონდენტების 60%, 31-40 წლის - 44.3%, 41-50 წლის - 40% და 51 წელს გადაცილებული - 25.6% სრულიად ეთანხმება უწყებებში მმართველობითი სტილის გაუმჯობესების საჭიროებას (იხ. ცხრილი 42).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
-	20-30	6.7%	6.7%	13.3%	13.3%	60.0%	100.0%
	31-40	5.9%	11.1%	12.9%	25.8%	44.3%	100.0%
	41-50	5.8%	12.5%	15.0%	26.7%	40.0%	100.0%

51 და მეტი	16.3%	11.6%	14.0%	32.6%	25.6%	100.0%
------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

ცხრილი 42. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

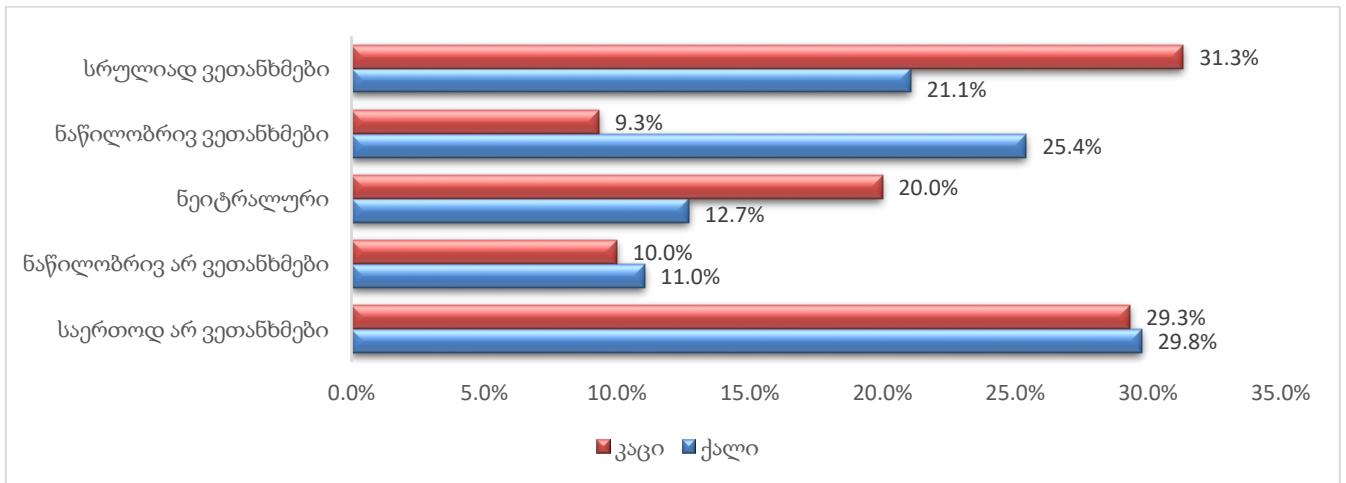
კვლევა მიზნად ისახავდა გაერკვია, საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც იქნებოდა თუ არა შესაძლებელი, რაზეც მოხელეთა 29.6% საერთოდ და 10.7% ნაწილობრივ არ დაეთანხმა. რესპონდენტთა 15.1%-მა ნეიტრალური პოზიცია დაიკავა. მოხელეთა 20% - ნაწილობრივ და 24.5% - სრულიად დაეთანხმა საჯარო სამსახურში კადრების შემცირების საჭიროებას (იხ. დიაგრამა 29).



დიაგრამა 29. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურში სამუშაოს შესრულებისთვის ნაკლები თანამშრომლის დასაქმებას სრულიად მამაკაცების 31.3% და ქალების 21.1% დაეთანხმა. ამასთან, მამაკაცების 20%-მა და ქალების 12.7%-მა ნეიტრალური პოზიცია დაიჭირა. ჩატარებულმა კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ 20-30 წლის რესპონდენტების 46.7%, 31-40 წლის - 29.5%, 41-50 წლის - 15% და 51 წელს

გადაცილებული - 11.6% სრულიად ეთანხმება დასაქმებული კადრების შემცირების აუცილებლობას (იხ. დიაგრამა 30).



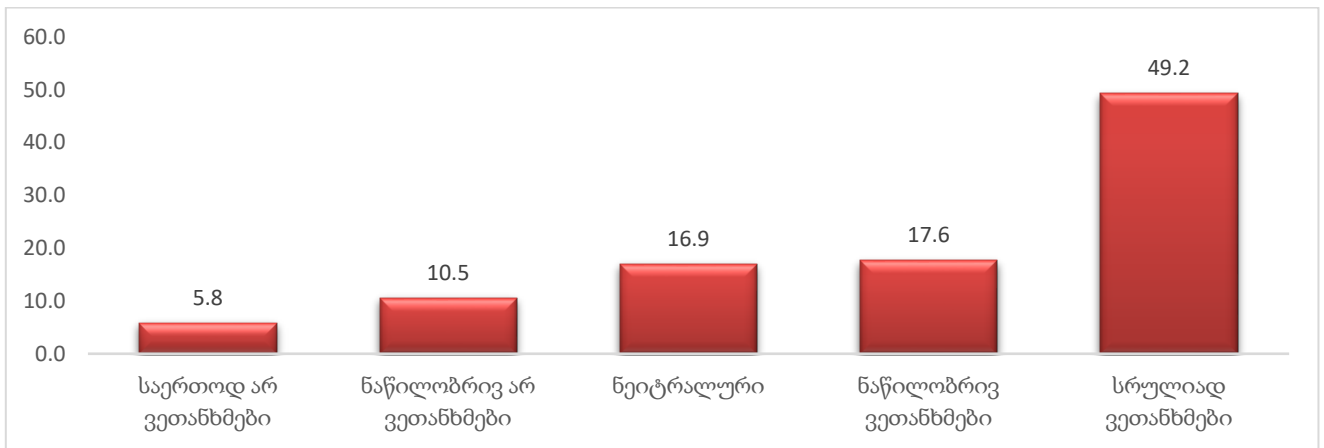
დიაგრამა 30. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა სქესის მიხედვით

ამასთან, მამაკაცების 20%-მა და ქალების 12.7%-მა ნეიტრალური პოზიცია დაიჭირა. ჩატარებულმა კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ 20-30 წლის რესპონდენტების 46.7%, 31-40 წლის - 29.5%, 41-50 წლის - 15% და 51 წელს გადაცილებული - 11.6% სრულიად ეთანხმება დასაქმებული კადრების შემცირების აუცილებლობას (იხ. ცხრილი 43).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
		20-30	20.0%	0	6.7%	26.7%	
ასაკი	31-40	28.0%	10.3%	15.5%	16.6%	29.5%	100.0%
	41-50	28.3%	11.7%	15.8%	29.2%	15.0%	100.0%
	51 და მეტი	46.5%	14.0%	14.0%	14.0%	11.6%	100.0%

ცხრილი 43. თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობაზე რესპონდენტთა 49.2% სრულიად და 17.6% ნაწილობრივ დაეთანხმა. ამასთან, 16.9%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა. გამოკითხულ მოხელეთა 10.5% - ნაწილობრივ და 5.8% - საერთოდ არ დაეთანხმა საჯარო უწყებებში მუშაობისას პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობას (იხ. დიაგრამა 31).



დიაგრამა 31. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობა

აღნიშნულ საკითხს სრულიად მამაკაცების 54% და ქალების 46.8% ეთანხმება, ხოლო მამაკაცების 60% და ქალების 57% საერთოდ არ ეთანხმება (იხ. ცხრილი 44).

სქესი		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
		ქალი	5.7%	10.7%	16.7%	20.1%	
კაცი		6.0%	10.0%	17.3%	12.7%	54.0%	100.0%

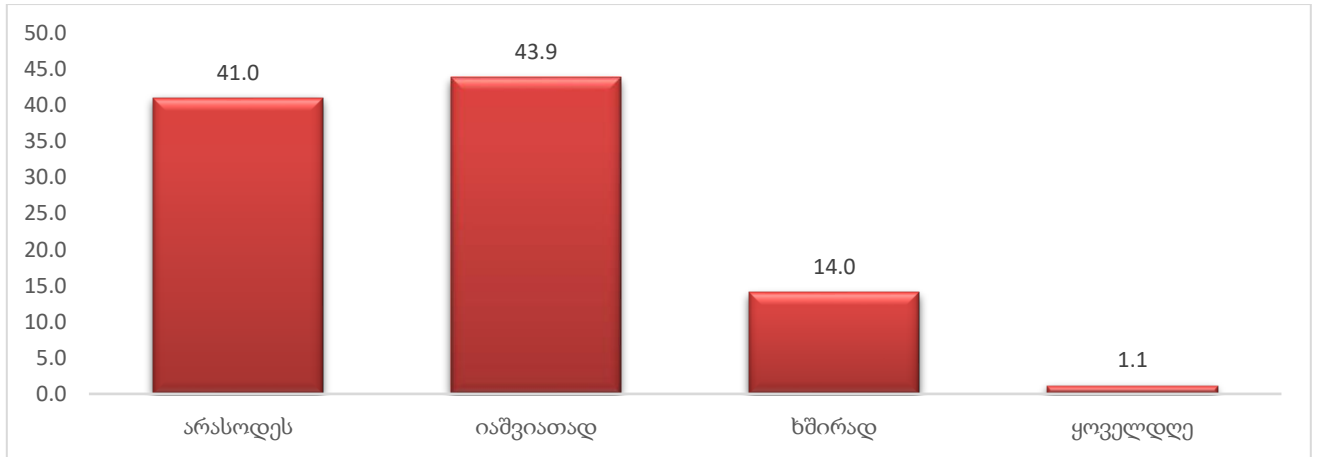
ცხრილი 44. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის განაწილება სქესის მიხედვით

კვლევის თანახმად, 20-30 წლის რესპონდენტების 53.3%, 31-40 წლის - 41%, 41-50 წლის - 58.3% და 51 წელს გადაცილებული - 74.4% მიიჩნევენ, რომ პატრიოტიზმის გრძნობა მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურში მუშაობისას (იხ. ცხრილი 45).

		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	სულ
ასაკი	20-30	0	26.7%	6.7%	13.3%	53.3%	100.0%
	31-40	6.3%	12.5%	22.9%	17.3%	41.0%	100.0%
	41-50	6.7%	5.0%	10.0%	20.0%	58.3%	100.0%
	51 და მეტი	2.3%	7.0%	2.3%	14.0%	74.4%	100.0%

ცხრილი 45. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

როგორც ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, თანამშრომლების 43.9% იშვიათად და 41% არასოდეს არ იღებს მონაწილეობს ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამასთან, თანამშრომელთა მცირე რაოდენობა, 14% ხშირად და 1.1% ყოველდღეა ჩართული უწყებების სტრატეგიების შემუშავების პროცესში (იხ. დიაგრამა 32).



დიაგრამა 32. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა

ხოლო რაც შეეხება ასაკობრივი ჯგუფების განაწილების მიხედვით 20-30 წლის რესპონდენტების 80%, 31-40 წლის - 45%, 41-50 წლის - 29.2% და 51 წელს გადაცილებული - 37.2% არასოდეს არის ჩართული უწყებების პოლიტიკის ფორმულირების პროცესში (იხ. ცხრილი 46).

						სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ასაკი	20-30	80.0%	13.3%	0.0%	6.7%	100.0%
	31-40	45.0%	42.4%	11.8%	0.7%	100.0%
	41-50	29.2%	50.0%	20.0%	0.8%	100.0%
	51 და მეტი	37.2%	46.5%	16.3%	0.0%	100.0%

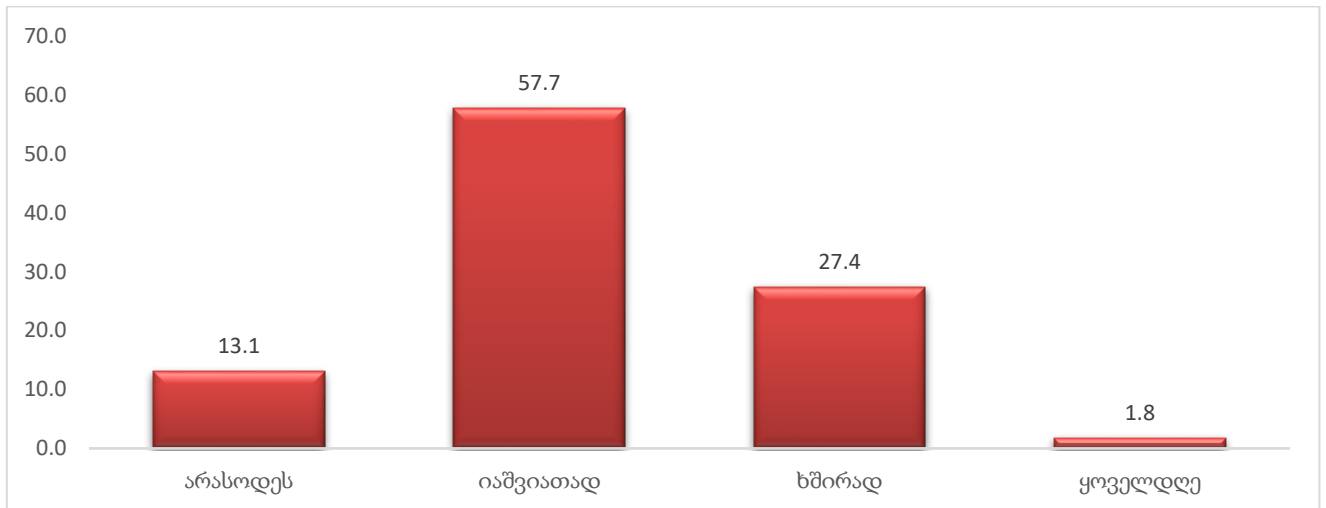
ცხრილი 46. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ ქალების 43.8% და მამაკაცების 36% არასოდეს არ იღებს აღნიშნულ პროცესში მონაწილეობას (იხ. ცხრილი 47).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	43.8%	43.1%	12.4%	.6%	100.0%
	კაცი	36.0%	45.3%	17.3%	1.3%	100.0%

ცხრილი 47. ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის განაწილება სქესის მიხედვით

როგორც ირკვევა, თანამშრომლების 57.7% იშვიათად, 27.4% - ხშირად, 13.1% - არასოდეს და რესპონდენტების მხოლოდ 1.8% ყოველდღიური რეჟიმით სთავაზობს მენეჯერებს ახალ იდეებს იდეებს (იხ. დიაგრამა 33).



დიაგრამა 33. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირე

ამასთან, ყოველდღიური რეჟიმით ახალი იდეების შეთავაზებას ქალების 1.3% და მამაკაცების 2.7% ახდენენ. იშვიათად კი ქალების 60.5% და მამაკაცების 52% (იხ. ცხრილი 48).

					სულ
	არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ქალი	13.4%	60.5%	24.7%	1.3%	100.0%
კაცი	12.7%	52.0%	32.7%	2.7%	100.0%

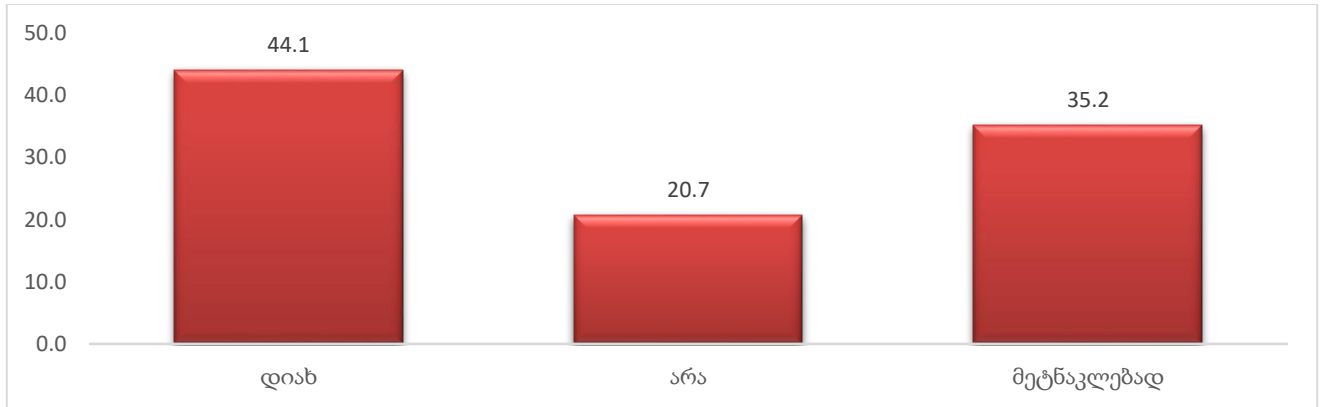
ცხრილი 48. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირის განაწილება სქესის მიხედვით

ასაკობრივი ჯგუფების განაწილების მიხედვით უწყებებში 20-30 წლის რესპონდენტების 40%, 31-40 წლის - 61.6%, 41-50 წლის - 55% და 51 წელს გადაცილებული - 46.5% იშვიათად სთავაზობენ ხელმძღვანელებს ახალ იდეებს (იხ. ცხრილი 49).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ასაკი	20-30	20.0%	40.0%	33.3%	6.7%	100.0%
	31-40	10.7%	61.6%	25.8%	1.8%	100.0%
	41-50	12.5%	55.0%	30.8%	1.7%	100.0%
	51 და მეტი	27.9%	46.5%	25.6%	0.0%	100.0%

ცხრილი 49. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზების სიხშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

რესპონდენტთა 44.1% ამჟამინდელი სამუშაო გრაფიკით კმაყოფილია, 20.7% - არა, ხოლო 35.2% - მეტ-ნაკლებად. ამასთან, ქალების 44.5% და მამაკაცების 43.3% კმაყოფილია (იხ. დიაგრამა 34 და დანართი 5).



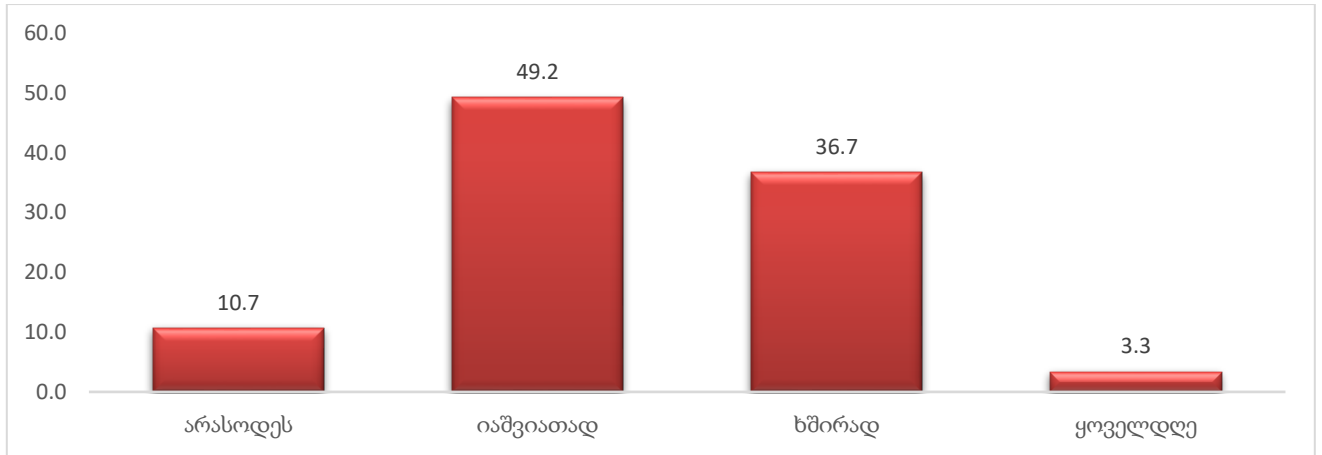
დიაგრამა 34. სამუშაო გრაფიკით კმაყოფილება

რაც შეეხება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით განაწილებას, 20-30 წლის რესპონდენტების 53.3%, 31-40 წლის - 42.4%, 41-50 წლის - 43.3% და 51 წელს გადაცილებული - 53.5% კმაყოფილია სამუშაო გრაფიკით. ამასთან, ძირითადად 20-30 წლის მოხელეების 40%, 31-40 წლის - 24%, 41-50 წლის - 13.3% და 51 წელს გადაცილებული - 14% უკმაყოფილოა უწყებებში არსებული სამუშაო გრაფიკით (იხ. ცხრილი 50).

					სულ
		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	
ასაკი	20-30	53.3%	40.0%	6.7%	100.0%
	31-40	42.4%	24.0%	33.6%	100.0%
	41-50	43.3%	13.3%	43.3%	100.0%
	51 და მეტი	53.5%	14.0%	32.6%	100.0%

ცხრილი 50. სამუშაო გრაფიკით კმაყოფილების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კითხვაზე - უწევდათ თუ არა ზეგანაკვეთური მუშაობა რესპონდენტთა 49.2%-ს იშვიათად, 36.7%-ს - ხშირად, 10.7% - არასოდეს და 3.3%-ს ყოველდღიურად უწევდათ საჯარო უწყებებში ზეგანაკვეთური მუშაობა (იხ. დიაგრამა 35).



დიაგრამა 35. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირე

20-30 წლის რესპონდენტების 53.3%-ს, 31-40 წლის - 33.6%-ს, 41-50 წლის - 40%-ს და 51 წელს გადაცილებული - 41.9%-ს უწევდათ სამსახურში ყოფნა დამატებითი საათები (იხ. ცხრილი 51).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ასაკი	20-30	0.0%	40.0%	53.3%	6.7%	100.0%
	31-40	10.7%	51.7%	33.6%	4.1%	100.0%
	41-50	11.7%	47.5%	40.0%	.8%	100.0%
	51 და მეტი	11.6%	41.9%	41.9%	4.7%	100.0%

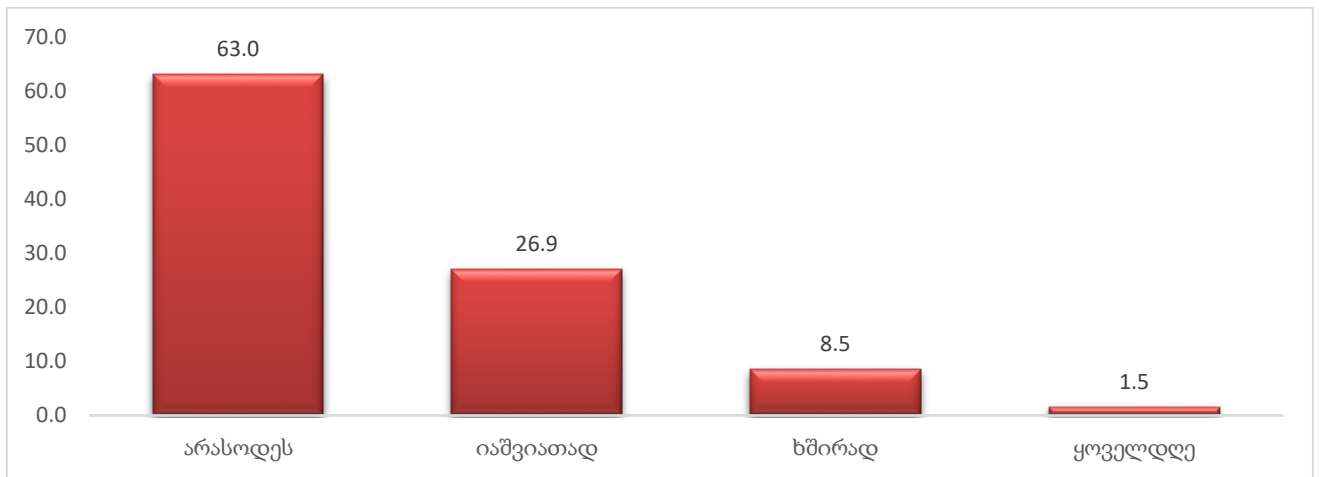
ცხრილი 51. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

ამასთან, ქალების 52.5%-ს და მამაკაცების 42.7%-ს იშვიათად, ხშირად კი ქალების 34.8%-ს და მამაკაცების 40.7%-ს (იხ. ცხრილი 52).

					სულ
	არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ქალი	9.0%	52.5%	34.8%	3.7%	100.0%
კაცი	14.0%	42.7%	40.7%	2.7%	100.0%

ცხრილი 52. ზეგანაკვეთური მუშაობის სიხშირის განაწილება სქესის მიხედვით

როგორც ჩატარებული კვლევებიდან ვლინდება, გამოკითხულ მოხელეთა 63%-ს არასოდეს, 26.9%-ს - იშვიათად, 8.5%-ს - ხშირად და 1.5%-ს - ყოველდღე იღებს ზეგანაკვეთური სამუშაოს მატერიალურ და/ან არამატერიალურ წახალისებას (იხ. დიაგრამა 36).



დიაგრამა 36. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

ამასთან, არასოდეს მომხდარა წახალისების მექანიზმის გამოყენება ქალთა 64.2%-ის და მამაკაცთა 60.7%-ის შემთხვევაში (იხ. ცხრილი 53).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	64.2%	25.5%	7.4%	1.0%	100.0%
	კაცი	60.7%	27.3%	10.7%	1.3%	100.0%

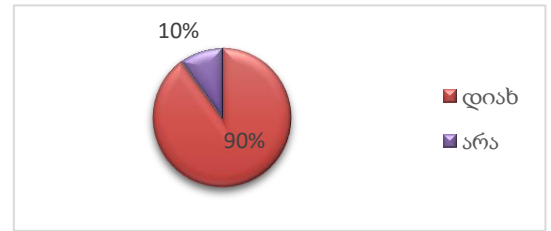
ცხრილი 53. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების განაწილება სქესის მიხედვით

ასევე, 20-30 წლის დასაქმებულების 86.7%-ის, 31-40 წლის - 66.4%-ის, 41-50 წლის - 52.5%-ის და 51 წელს გადაცილებული - 62.8%-ის შემთხვევაში არასოდეს არ მომხდარა მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება (იხ. ცხრილი 54).

						სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
ასაკი	20-30	86.7%	6.7%	0.0%	6.7%	100.0%
	31-40	66.4%	22.9%	8.5%	1.5%	100.0%
	41-50	52.5%	36.7%	10.8%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	62.8%	32.6%	4.7%	0.0%	100.0%

ცხრილი 54. ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

რესპონდენტების 90%-ს მიაჩნია, რომ მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება ხელს უწყობს მათი საქმიანობის ეფექტიანობას (იხ. დიაგრამა 37).



დიაგრამა 37. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისებისა და მოტივაციის კავშირი

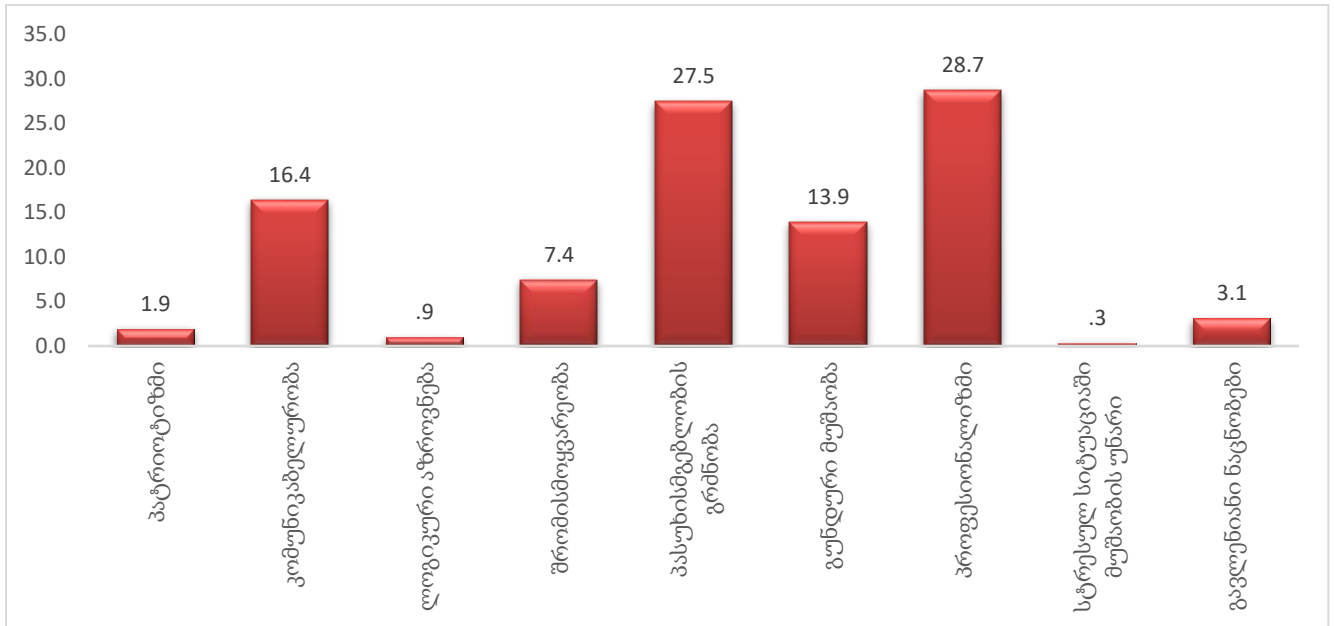
გარდა ამისა, აღნიშნულ საკითხს ქალების 93% და მამაკაცების 84% ეთანხმება. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისებისა და მოტივაციის კავშირის მნიშვნელობა ასაკობრივ ჯგუფშიც გამოიკვეთა, მაგალითად, 20-30 წლის ყველა რესპონდენტი, 31-40 წლის - 88.9%, 41-50 წლის - 90.8% და 51 წელს გადაცილებული - 90.7%-ს მიაჩნია, რომ წახალისების მექანიზმების არსებობა მუშაობის პროცესში დადებითი ხასიათის მატარებელი იქნება (იხ. ცხრილი 55 და დანართი 5).

		დიახ	არა	სულ
ასაკი	20-30	100.0%	0.0%	100.0%
	31-40	88.9%	11.1%	100.0%
	41-50	90.8%	8.3%	100.0%
	51 და მეტი	90.7%	9.3%	100.0%

ცხრილი 55. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისებისა და მოტივაციის კავშირის განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

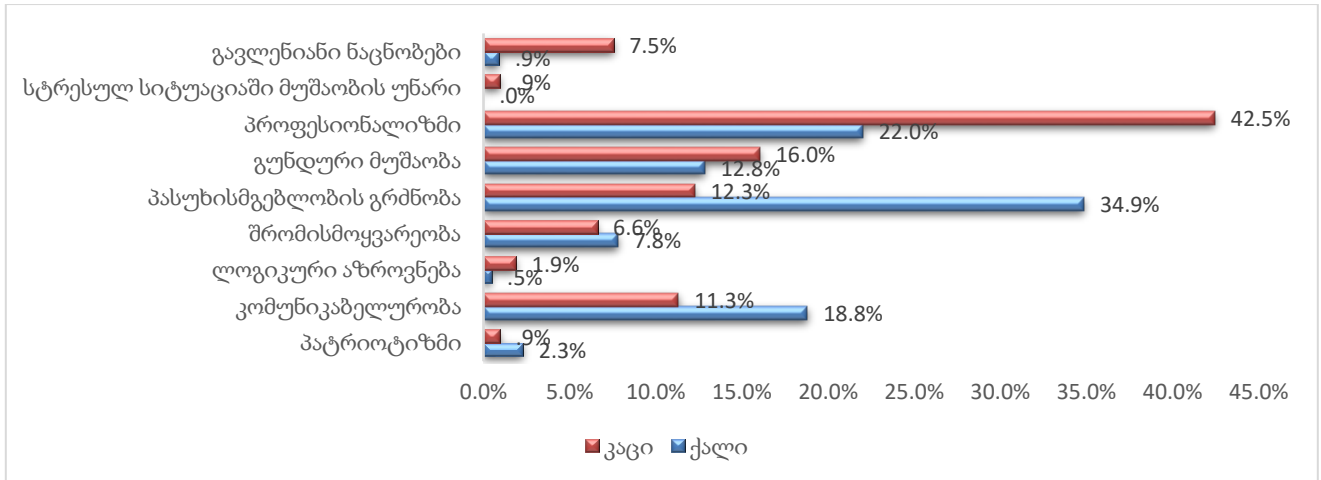
რესპონდენტები საჯარო უწყებებში მუშაობისას საჭირო უნარ-ჩვევებზე პროფესიონალიზმს (28.7%), პასუხისმგებლობის გრძნობას (27.5%), კომუნიკაციის (16.4%) და გუნდური მუშაობის უნარს (13.9%), შრომისმოყვარეობას (7.4%), გავლენიან

ნაცნობებს (3.1%), პატრიოტიზმს (1.9%), ლოგიკური აზროვნების (0.9%) და სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარს (0.3%) ასახელებენ (იხ. დიაგრამა 38).



დიაგრამა 38. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები

საჯარო უწყებებში მუშაობისას ძირითადი უნარ-ჩვევების სქესის მიხედვით განაწილების თანახმად, რესპონდენტი მამაკაცები პროფესიონალიზმს (42.5%), გუნდურ მუშაობას (16%), პასუხისმგებლობის გრძნობას (12.3%), კომუნიკაციის უნარს (11.3%), გავლენიან ნაცნობებს (7.5%), შრომისმოყვარეობას (6.6%), ლოგიკური აზროვნების (1.9%) და სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარს (0.9%) და პატრიოტიზმის გრძნობას (0.9%) ასახელებენ. ქალებისთვის კი საჯარო უწყებებში ყველაზე მნიშვნელოვანია: პასუხისმგებლობის გრძნობა (34.9%), პროფესიონალიზმი (22%), კომუნიკაციის უნარი (18.8%), შრომისმოყვარეობა (7.8%), პატრიოტიზმი (2.3%), გავლენიანი ნაცნობები (0.9%) და ლოგიკური აზროვნების უნარი (0.5%), (იხ. დიაგრამა 39).



დიაგრამა 39. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების განაწილება სქესის მიხედვით

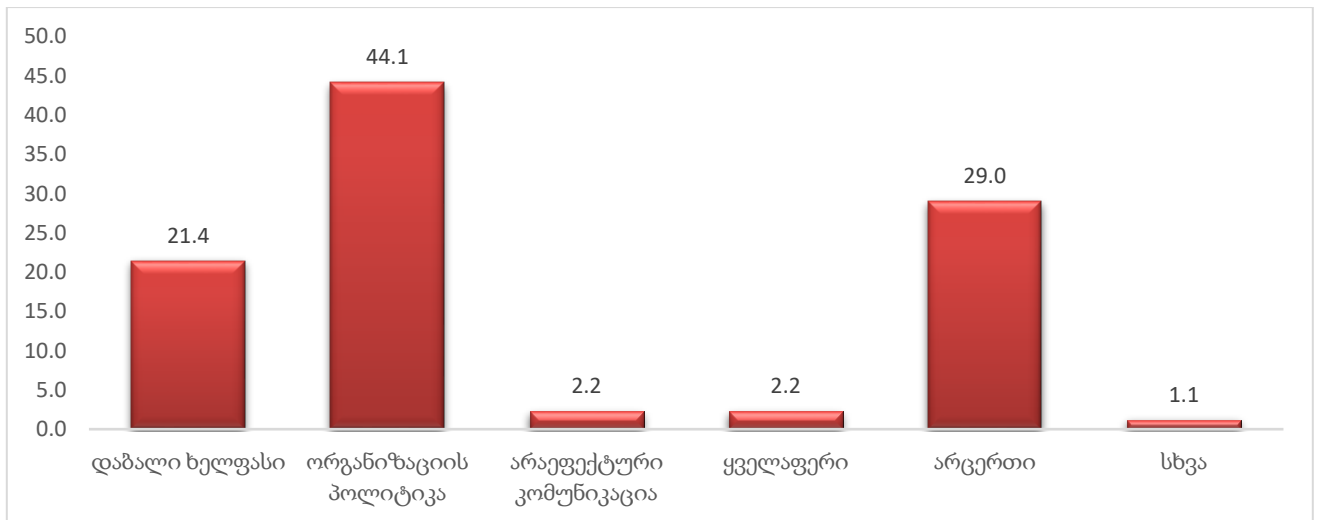
კვლევის შედეგები ასევე ცხადყოფს, რომ საჭირო უნარ-ჩვევად 20-30 წლის რესპონდენტების 50% პროფესიონალიზმს და 50% პასუხისმგებლობის გრძნობას, 31-40 წლის - 19% პროფესიონალიზმს, 30.3% - პასუხისმგებლობის გრძნობას და 17.9% - გუნდური მუშაობის უნარს, 41-50 წლის - 39.1% პროფესიონალიზმს, 24.1% - პასუხისმგებლობის გრძნობას და 21.8% - კომუნიკაციის უნარს, ხოლო 51 წელს გადაცილებული რესპონდენტების 52.9% პროფესიონალიზმს, 17.6% - კომუნიკაციის უნარს და 14.7% - პასუხისმგებლობის გრძნობას ასახელებს (იხ. ცხრილი 56).

	პატრიოტიზმი	კომუნიკაბელურობა	ლოგიკური აზროვნება	შრომისმოყვარეობა	პასუხისმგებლობის გრძნობა	გუნდური მუშაობა	პროფესიონალიზმი	სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი	გავლენიანი ნაცნობები	სულ
20-30	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%

31-40	2.1%	14.4%	1.5%	9.7%	30.3%	17.9%	19.0%	0.0%	5.1%	100.0%
41-50	2.3%	21.8%	0.0%	5.7%	24.1%	5.7%	39.1%	1.1%	0.0%	100.0%
51 და მეტი	0.0%	17.6%	0.0%	0.0%	14.7%	14.7%	52.9%	0.0%	0.0%	100.0%

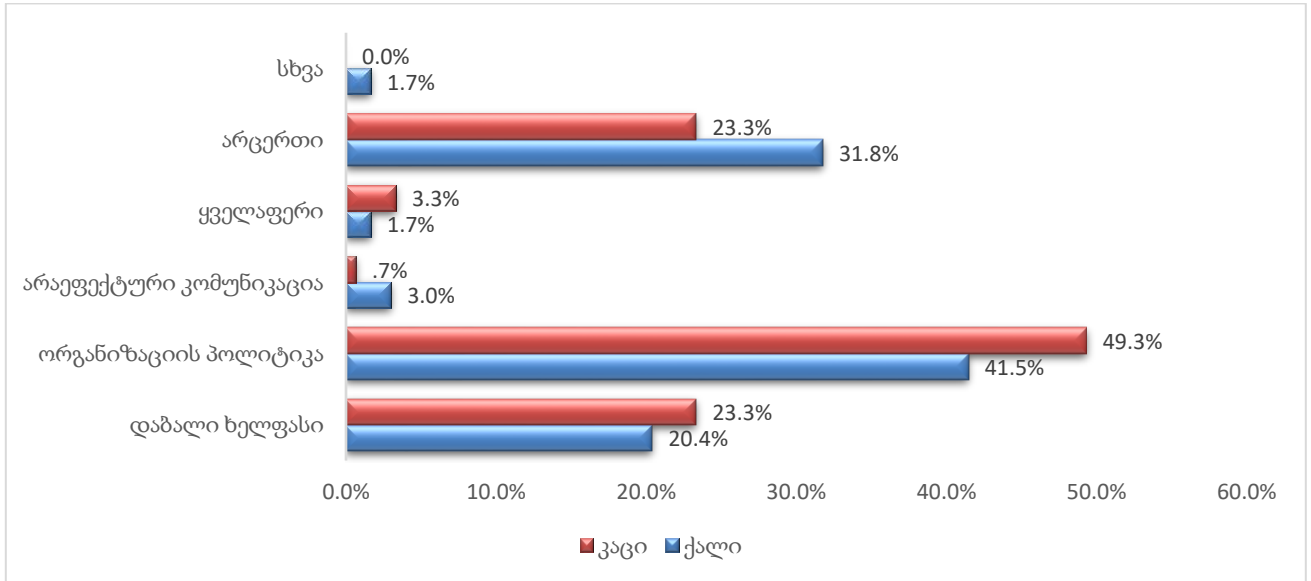
ცხრილი 56. საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

გამოკითხულ სპეციალისტთა 44.1% თავიანთ უწყებებში ძირითად დემოტივატორად ორგანიზაციის პოლიტიკას, 21.4% - დაბალ ხელფასს, 2.2% - არაეფექტიან კომუნიკაციას, 2.2% - ყოველივე ხსენებულს და 1.1% ძირითად დემოტივატორებად ბიუროკრაციას, ნეპოტიზმს, არასტაბილურობის შეგრძნებას, გამჭირვალებას, ერთფეროვნებას, უსამართლობასა და შრომის დაუფასებლობას ასახელებს. რესპონდენტთა 29% კი თვლის, რომ კითხვარში წარმოდგენილი დემოტივატორები, როგორცაა ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა, დაბალი ხელფასი, ორგანიზაციის პოლიტიკა და არაეფექტიანი კომუნიკაცია მათ უწყებებში, არცერთი არ არის მთავარი დემოტივატორი (იხ. დიაგრამა 40).



დიაგრამა 40. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორები

მარტო ქალების 1.7%-მა მოახდინა დამატებითი ძირითადი დემოტივატორების ბიუროკრატის, ნეპოტიზმის, არასტაბილურობის შეგრძნების, გამჭირვალობის, ერთფეროვნების, უსამართლობისა და შრომის დაუფასებლობის დასახელება. ამასთან, რესპონდენტი მამაკაცების 49.3%-მა და ქალების 41.5%-მა ორგანიზაციის პოლიტიკა, ხოლო მამაკაცების 23.3%-მა და ქალების 20.4%-მა დაბალი ხელფასი დაასახელა (იხ. დიაგრამა 41).



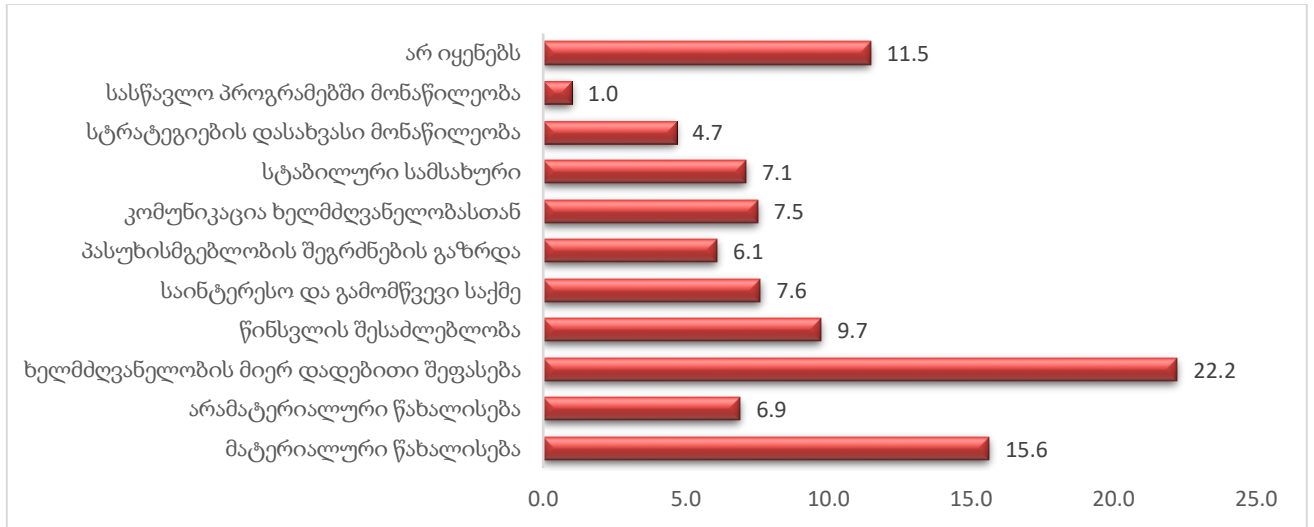
დიაგრამა 41. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების განაწილება სქესის მიხედვით

რაც შეეხება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით განაწილებას, 20-30 წლის ახალგაზრდა რესპონდენტების 66.7%, 31-40 წლის - 41.3%, 41-50 წლის - 47.5% და 51 წელს გადაცილებული - 44.2% ორგანიზაციის პოლიტიკას ასახელებს. ასევე აღსანიშნავია, რომ 20-30 წლის მოხელეებისთვის დაბალი ხელფასი და არაეფექტიანი კომუნიკაცია უწყებებში არ წარმომადგენს ძირითად დემოტივატორს (იხ. ცხრილი 57).

		დაბალი ხელფასი	ორგანიზაციის პოლიტიკა	არაეფექტური კომუნიკაცია	ყველაფერი	არცერთი	სხვა	სულ
ასაკო მეტი	20-30	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
	31-40	24.0%	41.3%	1.5%	2.2%	29.9%	1.1%	100.0%
	41-50	20.8%	47.5%	3.3%	1.7%	25.8%	0.8%	100.0%
	51 და მეტი	14.0%	44.2%	4.7%	4.7%	30.2%	2.3%	100.0%

ცხრილი 57. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

კვლევის საფუძველზე დადგინდა, რომ პირველი და მეორე რანგის მენეჯერები ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით (22.2%), მატერიალური წახალისებით (15.6%), წინსვლის შესაძლებლობით (9.7%), საინტერესო გამომწვევი საქმით (7.6%), ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციით (7.5%), სტაბილური სამსახურით (7.1%), არამატერიალური წახალისებით (6.9%), ორგანიზაციის სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობით (4.7%) და სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობით (1%) ახდენენ. გამოკითხული რესპონდენტების 11.5% კი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების სისტემების გამოყენება არ ხდება (იხ. დიაგრამა 42).



დიაგრამა 42. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზები

დამატებით, რესპონდენტი მამაკაცების 44.7%-ს და ქალების 29.1%-ს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციაში მათი მოტივაციის გაზრდა მატერიალური წახალისების საფუძველზე ხდება (იხ. ცხრილი 58).

		მატერიალური წახალისება	არამატერიალური წახალისება	ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	წინსვლის შესაძლებლობა	საინტერესო და გამომწვევი საქმე	პასუხისმგებლობის გაზრდა	კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან	სტაბილური სამსახური	სტრატეგიების დასახვასი მონაწილეობა	სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობა	არ იყენებს	სულ
სქესი	ქალი	29.1%	7.7%	24.1%	2.0%	3%	4.0%	0.0%	3.3%	1.7%	26.8%	1.0	100.0
	კაცი	44.7%	4.0%	13.3%	2.0%	9.3%	1.3%	0.7%	2.7%	0.0%	22.0%	0.0	100.0
												%	%
												%	%

ცხრილი 58. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზების განაწილება სქესის მიხედვით

ასაკობრივი ჯგუფების მონაცემთა ანალიზმა ასევე გვიჩვენა, რომ 20-30 წლის ახალგაზრდა რესპონდენტების 33.3% და 51 წელს გადაცილებული - 32.6%-ის დადებითი შეფასებით, ხოლო 31-40 წლის - 34.3%-ის და 41-50 წლის - 40.8%-ის მოტივაციის გაზრდა მატერიალური წახალისებით ხდება (იხ. ცხრილი 59).

		მატერიალური წახალისება	არამატერიალური წახალისება	სელმდგენელობის მიერ დადებითი შეფასება	წინსვლის შესაძლებლობა	საინტერესო და გამოწვევი საქმე	პასუხისმგებლობის გაზრდა	კომუნიკაცია სელმდგენელობასთან	სტაბილური სამსახური	სტრატეგიების დასახვასი მონაწილეობა	სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობა	არ იყენებს	სულ
ასაკი	20-30	13.3%	20.0%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.7%	0.0%	100.0%
	31-40	34.3%	6.6%	15.9%	1.1%	3.3%	4.8%	0.4%	3.0%	1.1%	28.4%	1.1%	100.0%
	41-50	40.8%	6.7%	25.0%	3.3%	0.0%	0.8%	0.0%	2.5%	1.7%	19.2%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	23.3%	0.0%	32.6%	2.3%	14.0	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%	20.9%	0.0%	100.0%

ცხრილი 59. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა წახალისების გზების განსაზღვრა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

საქართველოს საჯარო უწყებებში უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების უმეტესობა 0-დან 5 წლამდეა დასაქმებული და მათი ასაკი 31 წლიდან 40 წლამდე მერყეობს. ამასთან, ცოტაა საზღვარგარეთ მიღებული უმაღლესი განათლების და სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი მოხელეების რიცხვი. ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაცია საშუალოზე მაღალია. ამასთან, მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილებათა პირამიდის თანახმად, მესამე და მეოთხე რანგის მოხელეთა უპირველესი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა. შემდეგაა წარმოდგენილი ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე, აღიარებასა და დაფასებაზე და სოციალური მოთხოვნილებები. რესპონდენტების დიდი ნაწილი უკმაყოფილოა ორგანიზაციაში წინსვლის შესაძლებლობით და არსებული ხელფასით. გარდა ამისა, იშვიათად ხდება ხელმძღვანელობის მიერ თანამშრომლების სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში ჩართვა. ამასთან, დამოუკიდებელი გზით სპეციალისტები იშვიათად ახდენენ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამის შესახებ ინფორმაციის მოძიებას. რესპონდენტთა უმეტესობა ჩართული არ არის ორგანიზაციის სტრატეგიების ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ცოტაა თანამშრომლები, რომლებიც ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს ხშირად ან საერთოდ სთავაზობს. კვლევის შედეგების თანახმად, ორგანიზაციებში დარეგულირებულია სამუშაო კულტურა (შესვენება, შეგებულება, ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებთან კარგი კომუნიკაცია და ურთიერთობა). გამოკითხულ მოხელეთა შორის მცირეა სპეციალისტები, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობა სამართლიანად არ აფასებს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს. რესპონდენტების დიდი ნაწილს მიაჩნია, რომ საჭიროა ორგანიზაციაში მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესება და დასაქმებული კადრების შემცირება. ამასთან, უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების გარკვეული ნაწილი თვლის, რომ საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია. კვლევამ ასევე ცხადყო, რომ თანამშრომლები მეტ-ნაკლებად კმაყოფილნი იყვნენ სამუშაო გრაფიკით, მიუხედავად იმისა, რომ უწევდათ ზეგანაკვეთური მუშაობა, რომლის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება იშვიათად ხდებოდა. აღნიშნულთან ერთად, რესპონდენტები ვარაუდობენ, რომ მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მათი საქმიანობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ხელისშემწეობი საშუალება იქნება. მონაცემთა ანალიზის შედეგების მიხედვით, ასევე გამოვლინდა სამსახურის მიტოვების ძირითადი

მიზეზები: თვითრეალიზაციის სურვილი, ორგანიზაციაში არსებულ ბიუროკრატია, დაბალი ხელფასი და სამუშაო გრაფიკი. ამასთან, რესპონდენტებმა საჯარო უწყებებში მუშაობის საჭირო უნარ-ჩვევებად პროფესიონალიზმი, პასუხისმგებლობის გრძნობა, კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის უნარი, შრომისმოყვარეობა, გავლენიანი ნაცნობები, პატრიოტიზმი, ლოგიკური აზროვნების და სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი დაასახელეს. აღნიშულთან ერთად, მესამე და მეოთხე რანგის სპეციალისტებმა დაასახელეს ძირითადი დემოტივატორები, როგორცაა ორგანიზაციის პოლიტიკა, დაბალი ხელფასი, არაეფექტიანი კომუნიკაცია, ბიუროკრატია, ნეპოტიზმი, არასტაბილურობის შეგრძნება, გამჭირვალობა, ერთფეროვნება, უსამართლობა და შრომის დაუფასებლობა. კვლევის საფუძველზე ასევე დადგინდა, რომ მენეჯერები ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით, მატერიალური წახალისებით, წინსვლის შესაძლებლობით, საინტერესო გამომწვევი საქმით, ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციით, სტაბილური სამსახურით, ორგანიზაციის სტრატეგიების დასახვაში და სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობით ახდენენ.

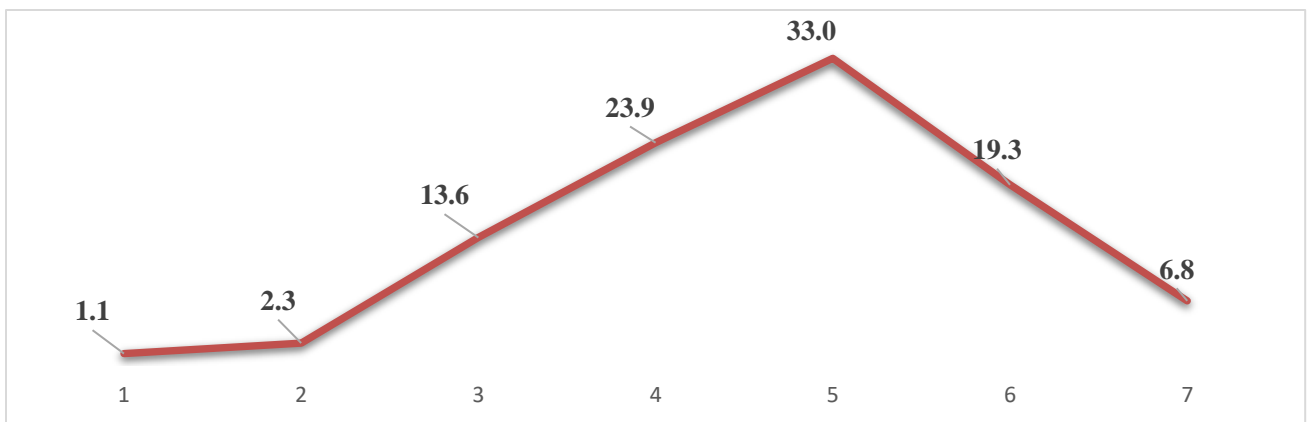
კვლევის შედეგების მიხედვით, რესპონდენტი პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 47% მამაკაცი და 53% ქალია (იხ. დანართი 7). როგორც ჩატარებული ანალიზი გვიჩვენებს, 20-30 წლის რესპონდენტების 29.5%, 31-40 წლის - 46.6%, 41-50 წლის - 20.5% და 51 წელს გადაცილებული - 3.4% პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები არიან. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ რესპონდენტთა 47.7%-ს მაგისტრის და 42%-ს ბაკალავრის ხარისხი საქართველოში აქვს მიღებული. ხოლო საზღვარგარეთ ბაკალავრის ხარისხი გამოკითხულთა მხოლოდ 2.3%-ს და მაგისტრის ხარისხი - 3.4%-ს აქვს მოპოვებული. ამასთან, ძალიან მცირეა სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი მენეჯერების პროცენტული რაოდენობა (4.5%), (იხ. ცხრილი 60).

	სიხშირე	პროცენტი
ბაკალავრი-საქართველო	37	42.0
ბაკალავრი-უცხოეთი	2	2.3
მაგისტრი-საქართველო	42	47.7
მაგისტრი-უცხოეთი	3	3.4
სანეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	4	4.5
სულ	88	100.0

ცხრილი 60. ხელმძღვანელი პირების განათლება

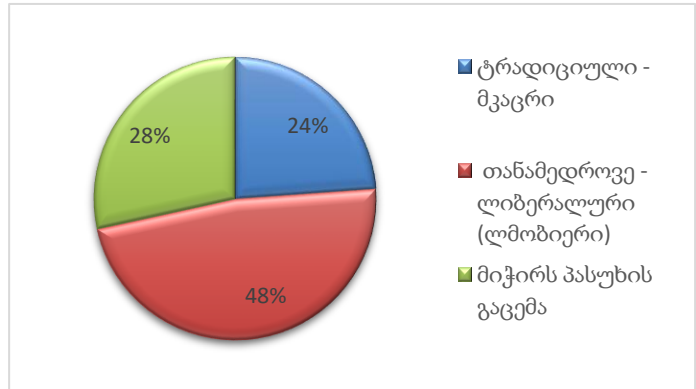
კვლევის შედეგებიდან გამოიკვეთა, რომ პირველი და მეორე რანგის მმართველობითი მენეჯერების 53.4% საჯარო უწყებებში 0-5 წელი, 27.3% - 6-10 წელი, 14.8% - 11-16 წელი და 4.5% - 17 წელზე მეტია არიან დასაქმებულები (იხ. დანართი 7).

ჩატარებული კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ რესპონდენტთა უმეტესობა ორგანიზაციაში საკუთარი თანამშრომლების მოტივაციის დონეს აფასებს, როგორც საშუალოს და/ან მაღალს. აღნიშნულ საკითხს მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების მხოლოდ მცირე ნაწილი არ ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 43).



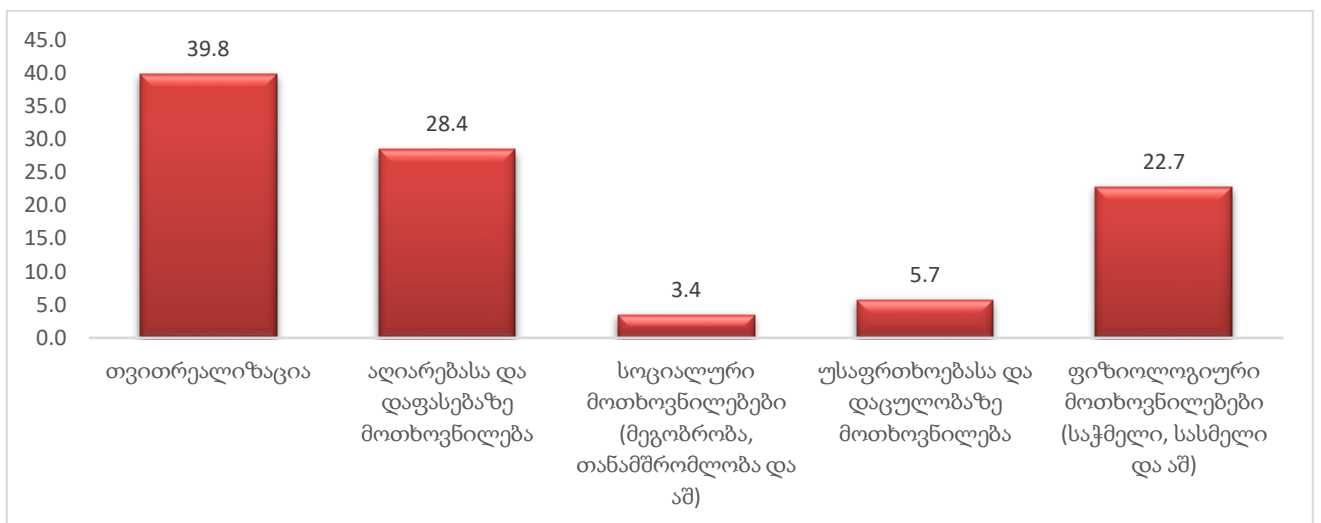
დიაგრამა 43. მენეჯერთა შეფასებით ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაციის დონე

თუ გავანალიზებთ საჯარო უწყებებში არსებულ ვითარებას, მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 48%-ის აზრით, მათ უწყებებში თანამედროვე-ლიბერალური გარემოა. მხოლოდ რესპონდენტების 24% მიაჩნია, რომ ორგანიზაციებში ტრადიციული-ბიუროკრატიული მმართველობითი სისტემაა დაფუძნებული. ამასთან, მენეჯერების 28%-ს უჭირს საკუთარი მოსაზრების დაფიქსირება (იხ. დიაგრამა 44).



დიაგრამა 44. მმართველობითი სტილი

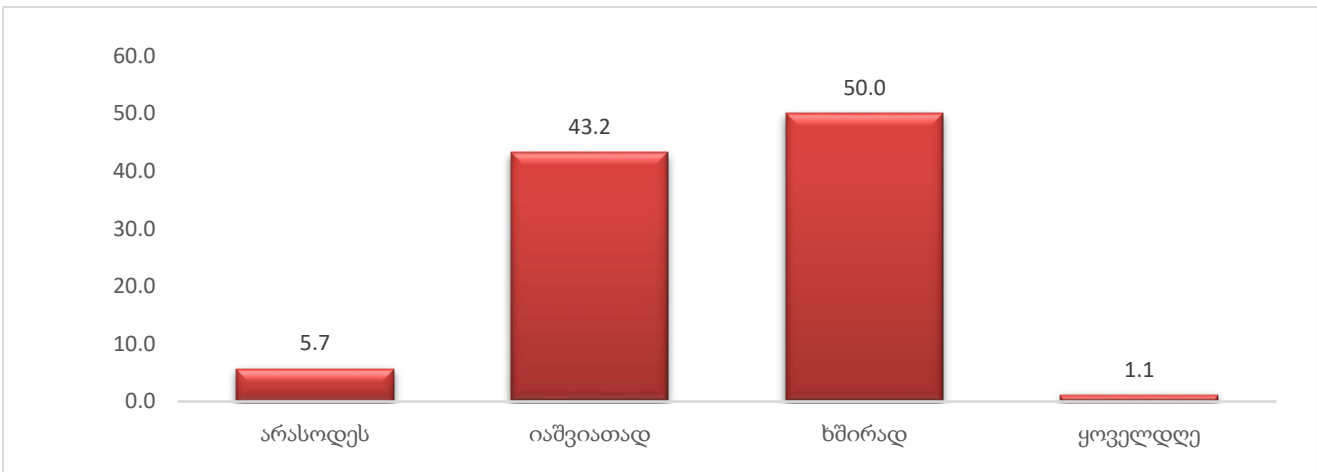
ჩატარებული კვლევის შედეგად, მენეჯერებმა თანამშრომელთა მოთხოვნები შემდგომი პრიორიტეტების მიხედვით დააღაგეს: თვითრეალიზაცია (39.8%), აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა (28.4%), ძირითადი ფიზიოლოგიური მოთხოვნები (22.7%), უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნა (5.7%) და სოციალური მოთხოვნები (3.4%), (იხ. დიაგრამა 45).



დიაგრამა 45. მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოთხოვნების პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება

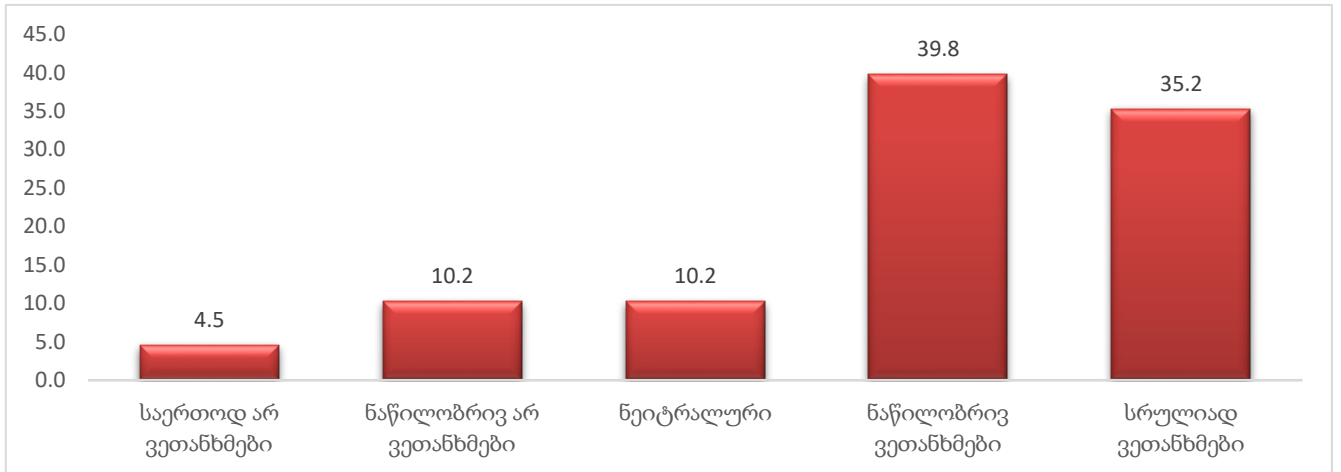
როგორც კვლევის შედეგად გამოვლინდა, მენეჯერთა 63.6%-ს მიაჩნია, რომ მათ უწყებებში ორგანიზაციული საკითხები, როგორცაა შესვენება, შვებულება და სხვა მსგავსი საკითხები დარეგულირებულია. აღნიშნულ მოსაზრებას მმართველი რგოლის 36.4% არ ეთანხმება (იხ. დანართი 7).

კითხვაზე - თანამშრომლები იღებენ თუ არა მონაწილეობას ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში, პირველი და მეორე რანგის მმართველი მენეჯერების 50%-ს მიაჩნია, რომ ხშირად, ხოლო 43.2%-ის აზრით თანამშრომლები იშვიათად იღებენ მონაწილეობას ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში. ამასთან, რესპონდენტთა 5.7% თვლის, რომ სპეციალისტები მონაწილეობას სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში არასოდეს არ იღებენ (იხ. დიაგრამა 46).



დიაგრამა 46. რამდენად ხშირად იღებენ მონაწილეობას თანამშრომლები ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში

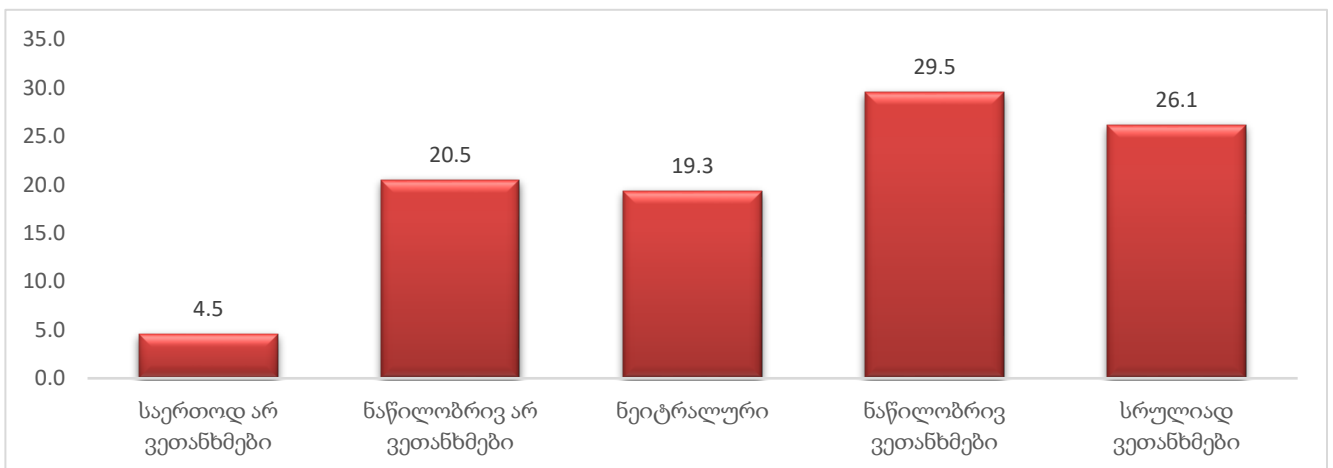
როგორც ჩატარებული ანალიზიდან ირკვევა, მენეჯერთა უმრავლესობა 39.8% ნაწილობრივ და 35.2% სრულიად ეთანხმება ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის კარგი კომუნიკაციის არსებობას. აღსანიშნავია, რომ ნეიტრალური პოზიცია მენეჯერთა 10.2%-მა დააფიქსირა. ამასთან, უწყებებში ხელმძღვანელობასთან კარგი კომუნიკაციის არსებობის საკითხს მმართველი მენეჯერების 10.2% ნაწილობრივ და 4.5% საერთოდ არ ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 47).



დიაგრამა 47. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის არის კარგი

როგორც ცნობილია, პირველი და მეორე რანგის ხელმძღვანელების 70.5%-ს თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა აქვთ (იხ. დანართი 7).

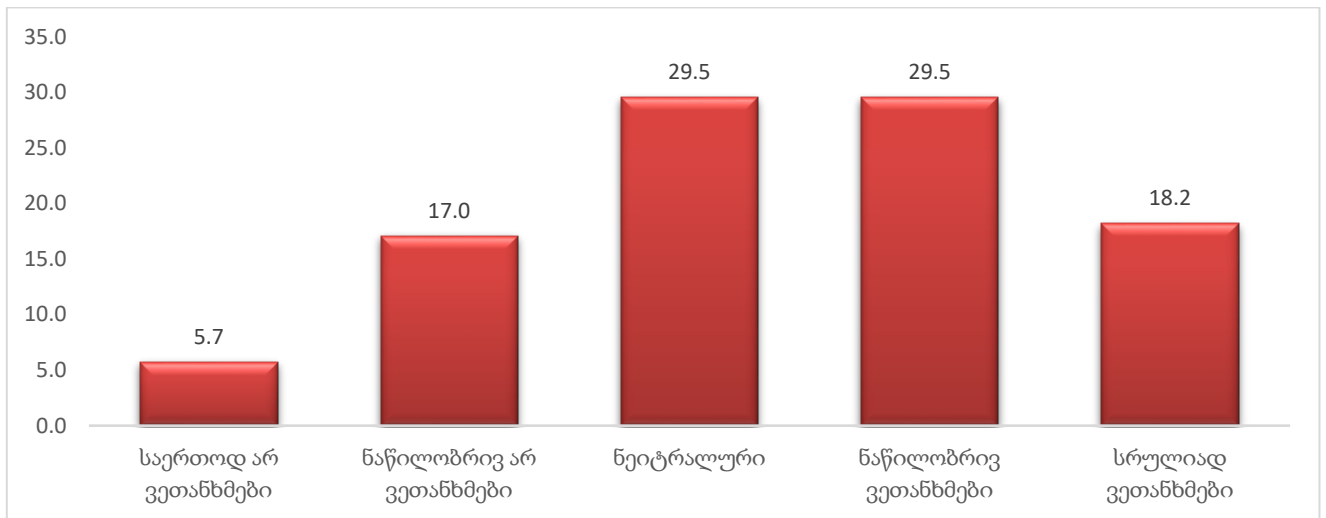
თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასების საკითხს გამოკითხულ ხელმძღვანელთა 29.5% ნაწილობრივ და 26.1% სრულიად ეთანხმება. აღნიშნულს მენეჯერთა 20.5% ნაწილობრივ და 4.5% საერთოდ არ ეთანხმება, ხოლო მენეჯერთა 19.3% ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს. (იხ. დიაგრამა 48).



დიაგრამა 48. შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება

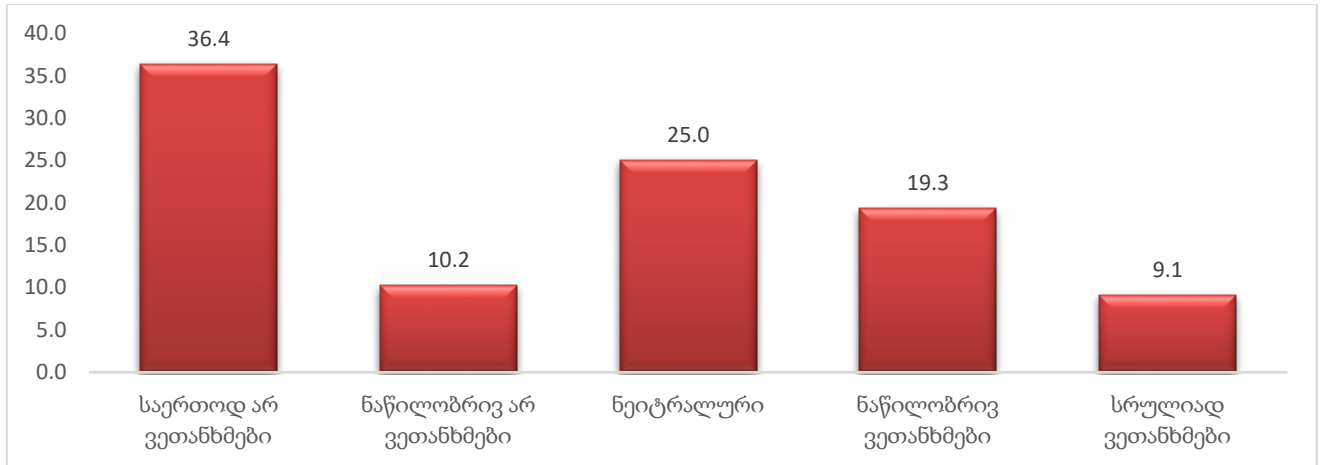
თანამშრომელთა ჩართულობას სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პირველი და მეორე რანგის მენეჯერების 35.2% ნაწილობრივ არ ეთანხმება და 30.7% ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს. ამასთან, რესპონდენტთა 19.3% ნაწილობრივ და 14.8% - სრულიად ეთანხმება სტრატეგიების შემუშავების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას (იხ. დანართი 7).

კითხვაზე - ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებდა თუ არა გაუმჯობესებას, მენეჯერთა 18.2% სრულიად და 29.5% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 29.5%-მა კი ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა. ამასთან, რესპონდენტი ხელმძღვანელების 5.7% საერთოდ და 17% - ნაწილობრივ არ დაეთანხმა (იხ. დიაგრამა 49).



დიაგრამა 49. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესება

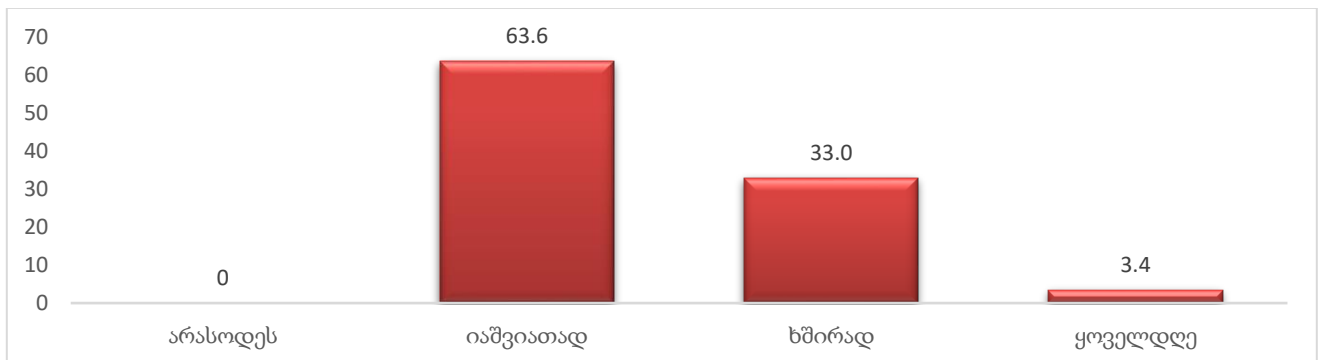
კვლევის შედეგების მიხედვით, პირველი და მეორე რანგის მენეჯერების 36.4% საერთოდ და 10.2% ნაწილობრივ არ ეთანხმება საჯარო სამსახურში სამუშაოს ნაკლები თანამშრომლით შესრულების შესაძლებლობის საკითხს. ამასთან 25% ნეიტრალურ პოზიციას აფიქსირებს, ხოლო რესპონდენტების 19.3% ნაწილობრივ და 9.1% - სრულიად ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 50).



დიაგრამა 50. სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლებით

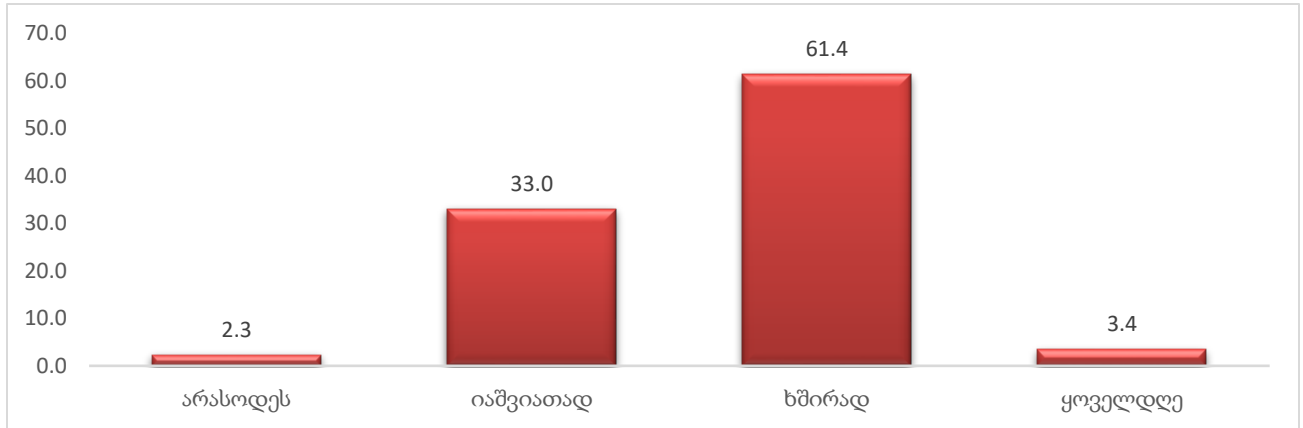
კვლევაში ასევე ცხადყო, რომ საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობაზე რესპონდენტთა 42% სრულიად და 29.5% ნაწილობრივ დაეთანხმა. ამასთან, 18.2%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა. გამოკითხულ ხელმძღვანელთა 3.4% - ნაწილობრივ და 6.8% - საერთოდ არ დაეთანხმა საჯარო უწყებებში მუშაობისას პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობას (იხ. დანართი 7).

პირველი და მეორე რანგის მენეჯერების 63.6%-ის აზრით, თანამშრომლები სამსახურში ახალ იდეებს იშვიათად სთავაზობენ. რესპონდენტთა 33% კი მიიჩნევს, რომ თანამშრომლები ხშირად ახდენენ ხელმძღვანელობისთვის ახალი იდეების გაზიარებას. გარდა ამისა, მენეჯერთა 78.4% ხშირად, 15.9% - იშვიათად და 1.1% - საერთოდ არ ითვალისწინებს თანამშრომლების მიერ შეთავაზებულ ახალ იდეებს (იხ. დიაგრამა 51 და დანართი 7).



დიაგრამა 51. ხელმძღვანელებისთვის ახალი იდეების შეთავაზება

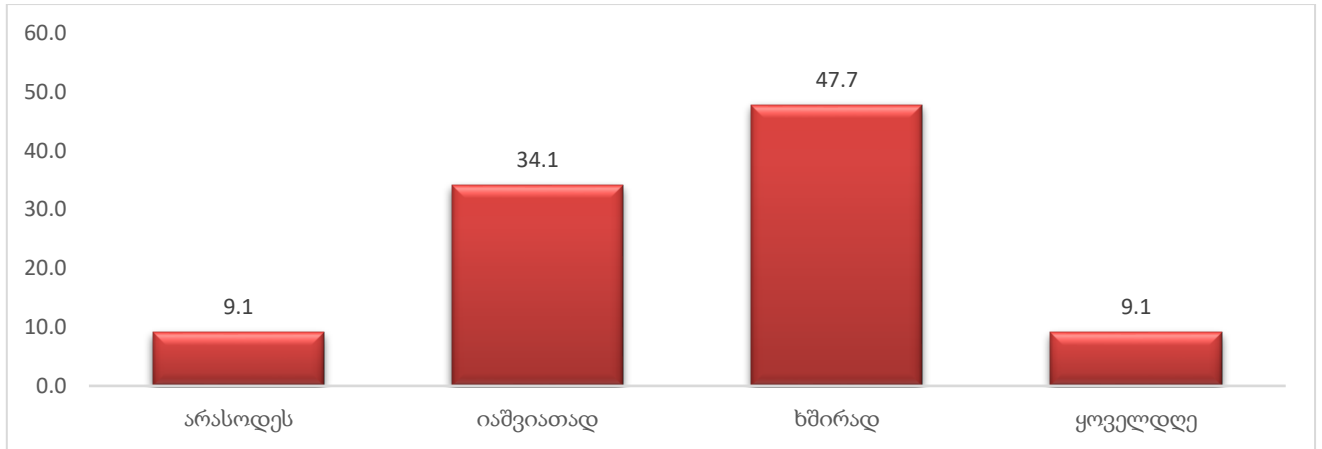
მონაცემთა ანალიზის თანახმად, რესპონდენტთა 61.4%-ის აზრით, თანამშრომლებს ხშირად უწევთ ზეგანაკვეთური მუშაობა. მენეჯერთა 33% კი მიიჩნევს, რომ საჯარო უწყებებში ზეგანაკვეთური მუშაობის ფაქტები იშვიათია. მხოლოდ რესპონდენტი მენეჯერების მცირე ნაწილი (2.3%) თვლის, რომ თანამშრომლებს არ უწევთ ზეგანაკვეთური მუშაობა (იხ. დიაგრამა 52).



დიაგრამა 52. ზეგანაკვეთური მუშაობა

როგორც ჩატარებული ანალიზიდან ირკვევა, პირველი და მეორე რანგის მენეჯერების 11.4% ხშირად და 53.4% - იშვიათად ახდენს ზეგანაკვეთური საქმიანობის მატერიალურ და/ან არამატერიალურ წახალისებას. ამასთან, ხელმძღვანელობის დიდი ნაწილი (31.8%) საერთოდ არ ახდენს წახალისების მექანიზმით სარგებლობას. ასევე გამოკითხული ყველა რესპონდენტი მიიჩნევს, რომ გარკვეული სახის წახალისების მექანიზმების გამოყენება აუცილებლად დაეხმარება და ხელსშეუწყობს ორგანიზაციებში თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას (იხ. დანართი 7).

ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ მენეჯერთა 47.7% ხშირად, 34.1% - იშვიათად, 9.1% - კი ყოველდღიურად იყენებს ეფექტიანი სამოტივაციო სქემის დიზაინს (თანამშრომლებისთვის საქმის მოცულობის და პასუხისმგებლობის გაზრდას, უკუგებას და სხვა საშუალებები). კვლევის შედეგების მიხედვით, მენეჯერთა მხოლოდ 9.1% არ სარგებლობს აღნიშნული მექანიზმების შესაძლებლობებით (იხ. დიაგრამა 53).



დიაგრამა 53. სამოტივაციო სქემის დიზაინის გამოყენება

ანალიზის მიხედვით, ხელმძღვანელთა 44.3% იშვიათად, 27.3% - ხშირად და 2.3% ყოველდღიურად იყენებს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს მართვის მენეჯმენტს, რაც გულისხმობს თანამშრომლების შეფასებას წერილობითი ესეს, გრაფიკული სქემის და/ან სხვა მექანიზმების მეშვეობით. ასევე აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტი მენეჯერების 26.1% არასოდეს არ იყენებენ აღნიშნული მექანიზმების შესაძლებლობებს (იხ. დანართი 7).

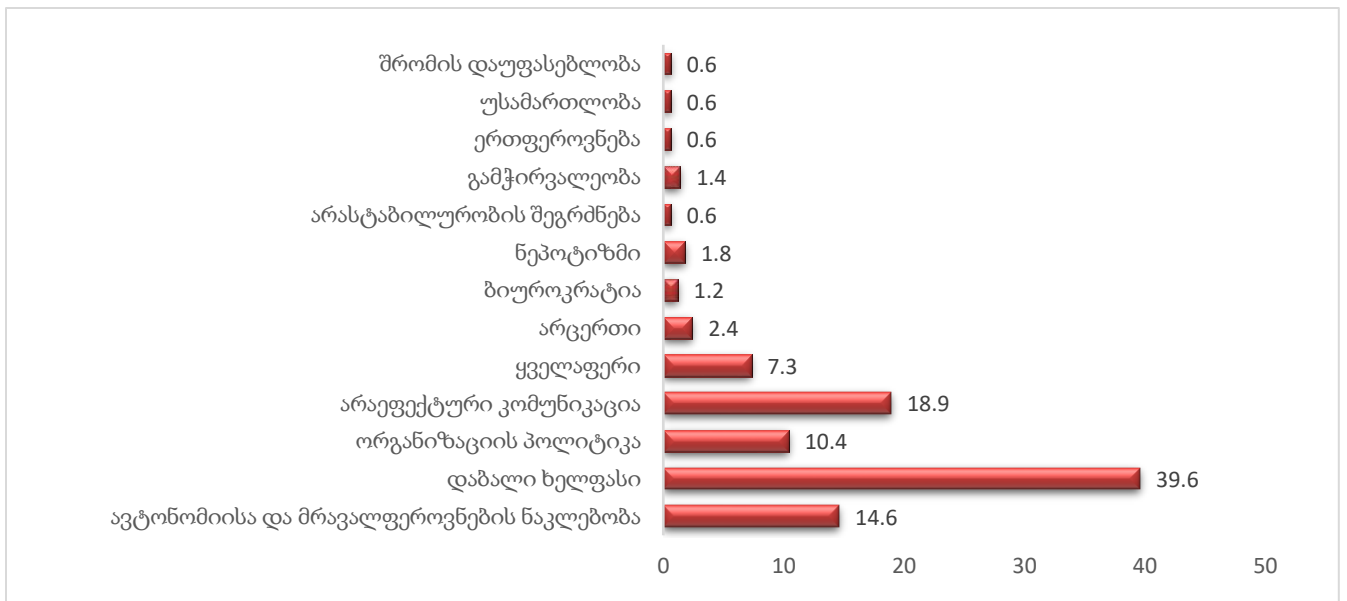
მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევად კომუნიკაციის უნარს (31.4%), პასუხისმგებლობის გრძნობას (24.3%), პროფესიონალიზმს (15.7%), შრომისმოყვარეობას (11.4%), ლოგიკურ აზროვნებას (10%) და გუნდურ მუშაობას (7.1%) უნარს ასახელებენ (იხ. ცხრილი 61).

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
პატრიოტიზმი	1.9	0
კომუნიკაბელურობა	16.4	31.4
ლოგიკური აზროვნება	.9	10.0
შრომისმოყვარეობა	7.4	11.4
პასუხისმგებლობის გრძნობა	27.5	24.3
გუნდური მუშაობა	13.9	7.1
პროფესიონალიზმი	28.7	15.7

სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი	3	0
გაველენიანი ნაცნობები	3.1	0
სულ	100.0	88.0

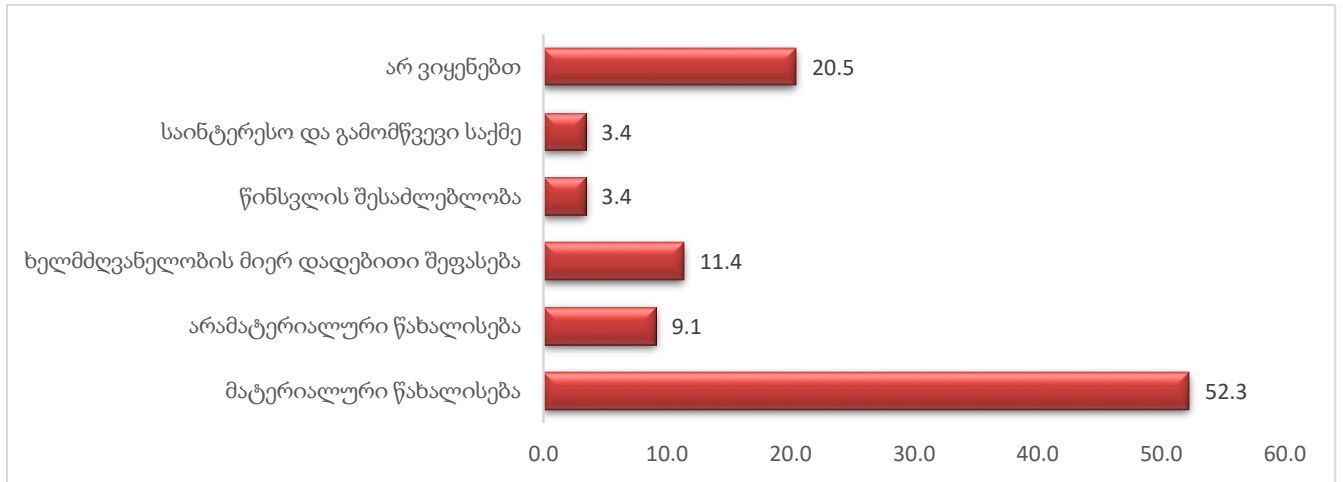
ცხრილი 61. საქართველოში უწყევებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები

ჩატარებული კვლევის თანახმად, მენეჯერთა 39.6% მიიჩნევს, რომ თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორი დაბალი ხელფასია, ხოლო რესპონდენტების 18.9% არაეფექტიან კომუნიკაციას, 14.6% - ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობას, 10.4% - ორგანიზაციის პოლიტიკას და 7.3% - დაბალი ხელფასის, არაეფექტიან კომუნიკაციის, ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობის, ორგანიზაციის პოლიტიკის პრობლემების ერთიანობას ასახელებს. გარდა ამისა, მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 1.8% ნეპოტიზმს, 1.4% - გამჭირვალეობას, 1.2% - ბიუროკრაციას, 0.6% - არასტაბილურობის შეგრძნებას, 0.6% - უწყევების ერთფეროვნებას, 0.6% - უსამართლობას და 0.6% შრომის დაუფასებლობას ასახელებს (იხ. დიაგრამა 54).



დიაგრამა 54. თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორები

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მოტივაციის ამადლებას ძირითადად მატერიალური წახალისებით (52.3%), ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით (11.4%), არამატერიალური წახალისებით (9.1%), წინსვლის შესაძლებლობით (3.4%) და საინტერესო და გამომწვევი საქმის (3.4%) შეთავაზებით ახდენენ. ასევე ხაზგასასმელია, რომ გამოკითხულ მენეჯერთა 20.5% საერთოდ არ იყენებს წახალისების მექანიზმებს (იხ. დიაგრამა 55).



დიაგრამა 55. მოტივაციის ამადლების საშუალებები

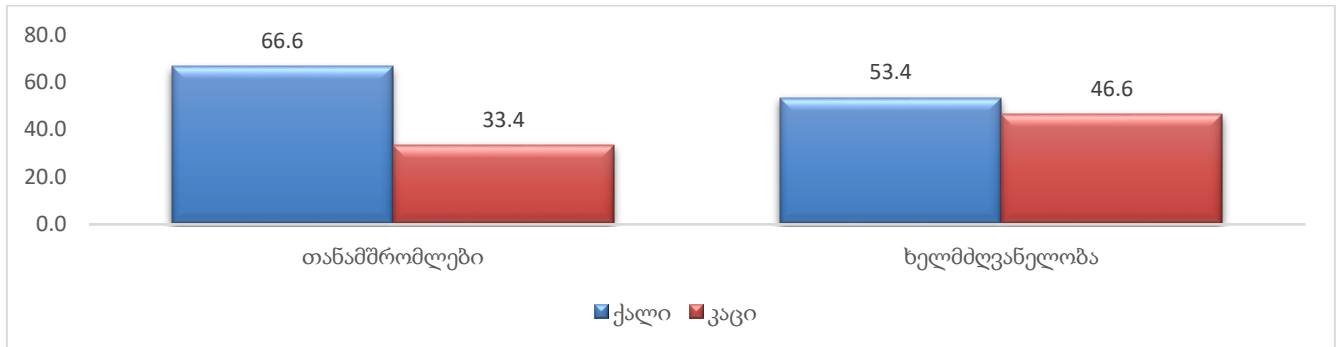
რესპონდენტი მაღალი და საშუალო მმართველობით მენეჯერების უმრავლესობა ორგანიზაციაში 0-დან 5 წლამდეა, რაც საქმიანობს და უმაღლესი განათლება ძირითადად საქართველოში აქვთ მიღებული. ხელმძღვანელობას მიაჩნია, რომ საქართველოს საჯარო უწყებებში თანამედროვე-ლიბერალური გარემოა და თანამშრომელთა მოტივაცია საშუალოზე მაღალია. ამასთან, მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილებათა პირამიდის თანახმად, ხელმძღვანელები თანამშრომელთა უპირველეს მოთხოვნილებად თვითრეალიზაციას და მხოლოდ შემდეგ აღიარებასა და დაფასებაზე, ფიზიოლოგიურ, უსაფრთხოებაზე/დაცულობაზე და სოციალურ მოთხოვნილებებს ასახელებენ. პირველი და მეორე რანგის მენეჯერთა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ უწყებებში ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის არის კარგი კომუნიკაცია და დარეგულირებულია შესვენებები, შვებულებები და სხვა გარემოებრივი საკითხები. ხელმძღვანელთა დაახლოებით 50% მიიჩნევს, რომ თანამშრომლების სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში ჩართვა ხშირად ხდება, ხოლო

43.2% აღნიშნულს არ ეთანხმება. ამასთან, მენეჯერთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. ხელმძღვანელი პირების დიდი ნაწილის აზრით თანამშრომლები არ არიან ჩართულები ორგანიზაციის სტრატეგიების ფორმულირების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ასევე, ცოტაა თანამშრომელთა ის კატეგორია, რომლებიც ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს ხშირად ან საერთოდ სთავაზობს. მმართველ რგოლს, ასევე მიიჩნია, რომ მათი მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებას. მენეჯერთა მცირე ნაწილი თვლის, რომ საჭიროა დასაქმებული კადრების შემცირება. მონაცემთა ანალიზის თანახმად, ხელმძღვანელობას ასევე მიაჩნია, რომ თანამშრომლებს ხშირად უწევთ ზეგანაკვეთური მუშაობა, რომლის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება იშვიათად ხდება. აღნიშნულთან ერთად, რესპონდენტები ვარაუდობენ, რომ სპეციალისტებისთვის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება საქმიანობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ხელისშემწეობ ფაქტორს წარმოადგენს. ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ მენეჯერთა დიდი ნაწილი ხშირად იყენებს ეფექტიან სამოტივაციო სქემის დიზაინს (თანამშრომლებისთვის საქმის მოცულობის და პასუხისმგებლობის გაზრდა, უკუგება და სხვა საშუალებები), ხოლო შესრულებული სამუშაოს მართვის მენეჯმენტით სარგებლობა იშვიათია. მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევად კომუნიკაციის უნარს, პასუხისმგებლობის გრძნობას, პროფესიონალიზმს, შრომისმოყვარეობას, ლოგიკურ აზროვნების და გუნდური მუშაობის უნარს ასახელებენ. მენეჯერებმა ასევე დაასახელეს თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორები: დაბალი ხელფასი, არაეფექტიანი კომუნიკაცია, ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა, ორგანიზაციის პოლიტიკა, ნეპოტიზმი, გამჭირვალობა, ბიუროკრატია, არასტაბილურობის შეგრძნება, უწყებების ერთფეროვნება, უსამართლობა და შრომის დაუფასებლობა. ამასთან, რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებას ძირითადად მატერიალური წახალისებით, ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით, არამატერიალური წახალისებით, წინსვლის შესაძლებლობით და საინტერესო და გამომწვევი საქმის შეთავაზებით ახდენენ.

3.3. მოტივაციის გაუმჯობესების გზები საქართველოს საჯარო სექტორში

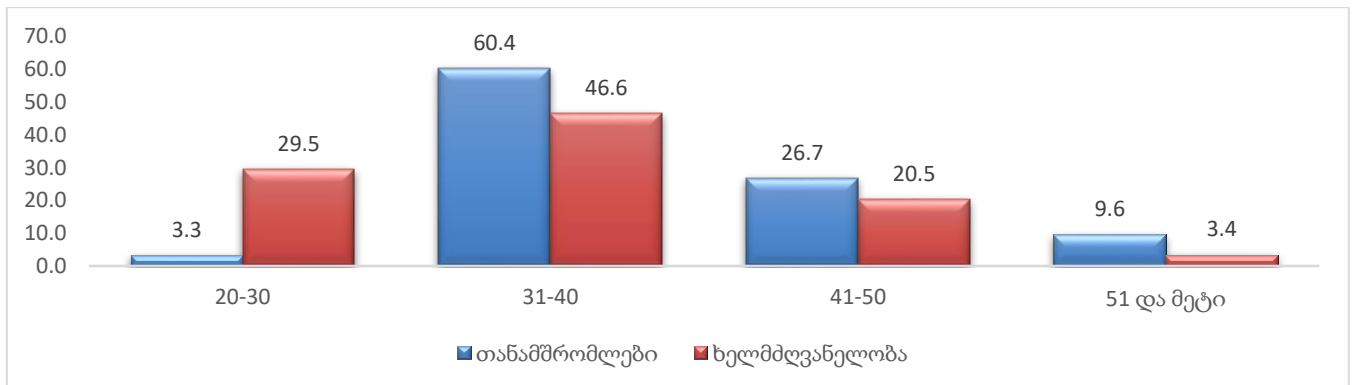
ჩატარებული კვლევის ეფექტიანობის გაზრდის და არსებული გარემოების დეტალურად შესწავლის მიზნით, მოხდა ორივე ანკეტაში არსებული საერთო კითხვების ერთმანეთთან შედარება.

მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების, ასევე უმცროსი სპეციალისტების თანამდებობებზე რესპონდენტი ქალების პროცენტული რაოდენობა შედარებით მეტია (იხ. დიაგრამა 56).



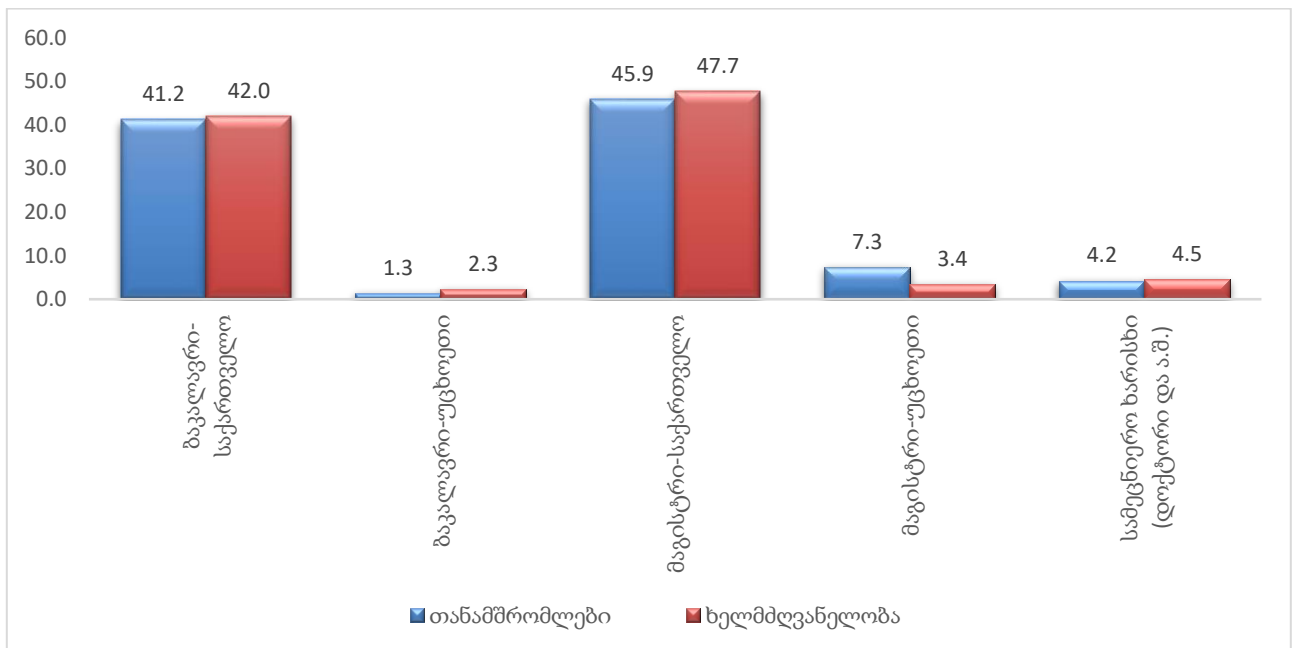
დიაგრამა 56. შედარება სქესით

კვლევის შედეგების მიხედვით, 20-30 წლის ასაკის მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები (29.5%) უფროს და უმცროს სპეციალისტებთან (3.3%) შედარებით პროცენტულად უფრო მეტნი არიან (იხ. დიაგრამა 57).



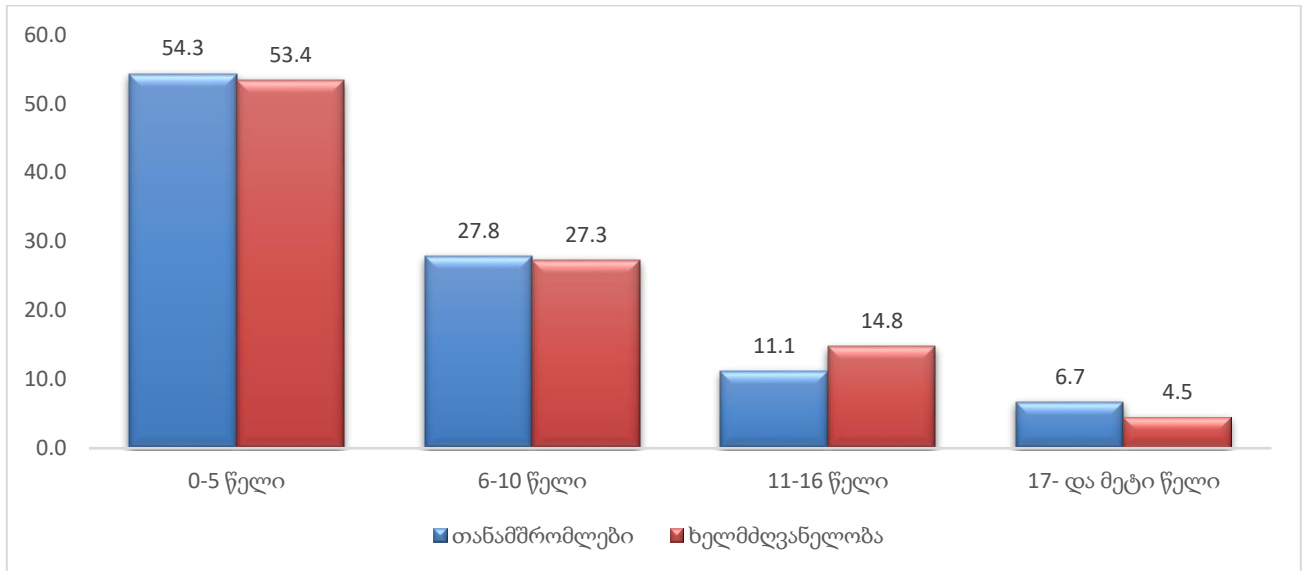
დიაგრამა 57. შედარება ასაკით

ჩატარებული კვლევა ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის მიღებული განათლების მიმართულებით მნიშვნელოვანი სხვაობა არ არის. კვლევის შედეგების თანახმად, საქართველოს უნივერსიტეტებში ბაკალავრის ხარისხი სპეციალისტების 41.2%-ს და მენეჯერების 42%-ს, ხოლო მაგისტრის ხარისხი სპეციალისტების 45.9% და მენეჯერების 47.7%-ს აქვთ მიღებული. ორივე სეგმენტში პროცენტულად მცირეა უცხოეთში მიღებული განათლების მქონე და სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი პირების რაოდენობა (იხ. დიაგრამა 58). საჯარო უწყებების კონკურენტუნარიანობის გაზრდის მიზნით უნდა მოხდეს კვალიფიციური კადრების მოზიდვა. აღნიშნული იქნება რთული განსახორციელებელი, ვინაიდან კერძო სექტორისგან განსხვავებით, მაღალი ანაზღაურების შეთავაზება შეუძლებელია. არსებული ვითარებიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურში მაღალკვალიფიციური კადრების დაინტერესება/მოზიდვა პატრიოტიზმის გრძნობამ და შინაგანმა მოტივაციამ შეიძლება გამოიწვიოს.



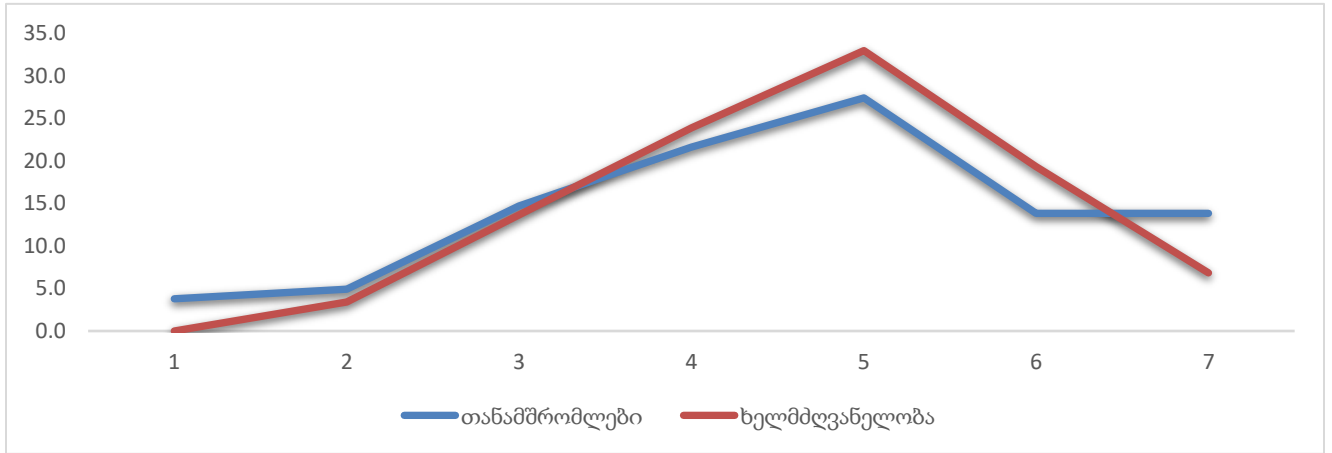
დიაგრამა 58. შედარება განათლებით

როგორც ჩატარებული ანალიზიდან ირკვევა, დიდი ნაწილი მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისა (53.4%) და უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების (54.3%) ძირითადად 0-დან 5 წლამდე დასაქმებული ორგანიზაციაში (იხ. დიაგრამა 59). აუცილებელია, მაღალკვალიფიციური ხელმძღვანელი პირების შერჩევა. ასევე მიზანშეწონილია, მენეჯერებმა მოახდინონ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფუძვლების გაცნობა.



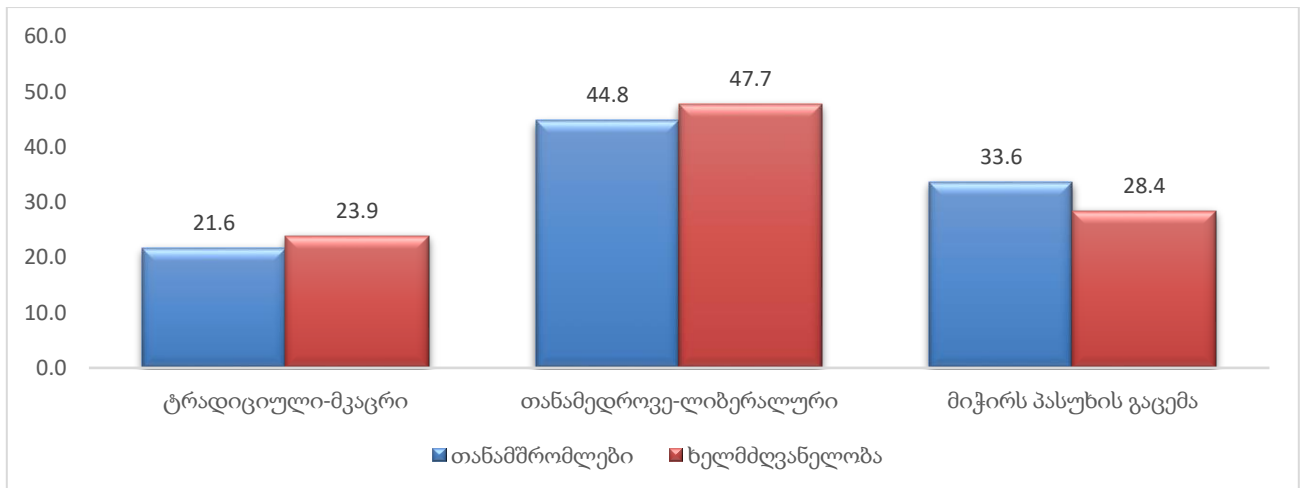
დიაგრამა 59. შედარება გამოცდილებით

რაც შეეხება სხვადასხვა უწყებებში თანამშრომელთა მოტივაციის დონეების განსაზღვრას მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების, ასევე უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების უმეტესობის აზრით, მოტივაციის დონე მათ ორგანიზაციებში საშუალო და/ან მაღალია. წარმოდგენილი ორივე კატეგორიის მცირე რაოდენობა მიიჩნევს, რომ მათ უწყებებში თანამშრომელთა მოტივაციის დონე დაბალია (იხ. დიაგრამა 60). ხელმძღვანელებმა უწყებებში არსებული მოტივაცია შესაძლებელია ორგანიზაციის სასიკეთოდ გამოიყენონ. კერძოდ, მოახდინონ თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების მუდმივი განვითარება და დოვლათის შექმნა.



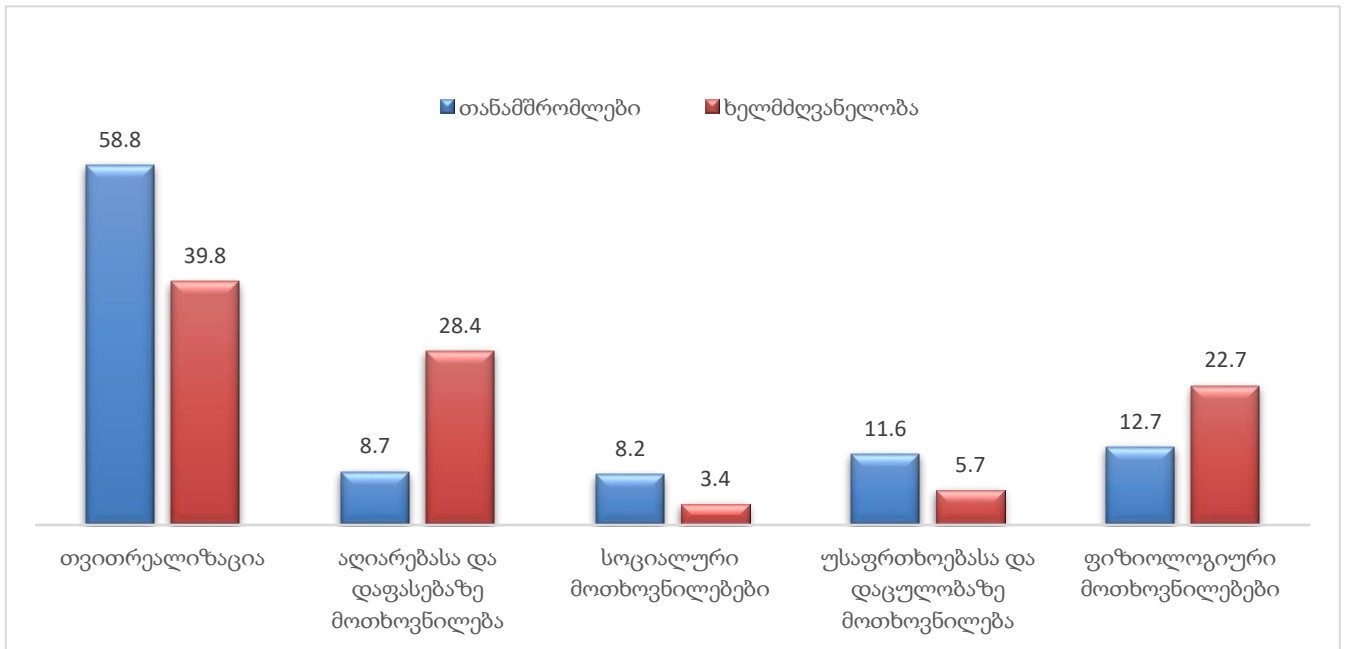
დიაგრამა 60. თანამშრომელთა მოტივაციის დონეების შედარება

ხელმძღვანელობის 47.7%-ის და თანამშრომლების 44.8%-ის მიერ ორგანიზაციებში მენეჯმენტის სტილი შეფასებულია, როგორც თანამედროვე-ლიბერალური. ამასთან, ცოტაა ხელმძღვანელები და სპეციალისტები, რომლებიც მიიხნევენ, რომ უწყებებში ტრადიციული-ბიუროკრატიული მმართველობაა. აღნიშნულ საკითხზე პასუხის გაცემა მენეჯერების 28.4% და თანამშრომლების 33.6% უჭირს (იხ. დიაგრამა 61). მიზანშეწონილია, საჯარო უწყებებისთვის დამახასიათებელი ბიუროკრატიის შემცირება სწორი, დროული, ეფექტიანი პროცესებისა და კომუნიკაციის მეშვეობით.



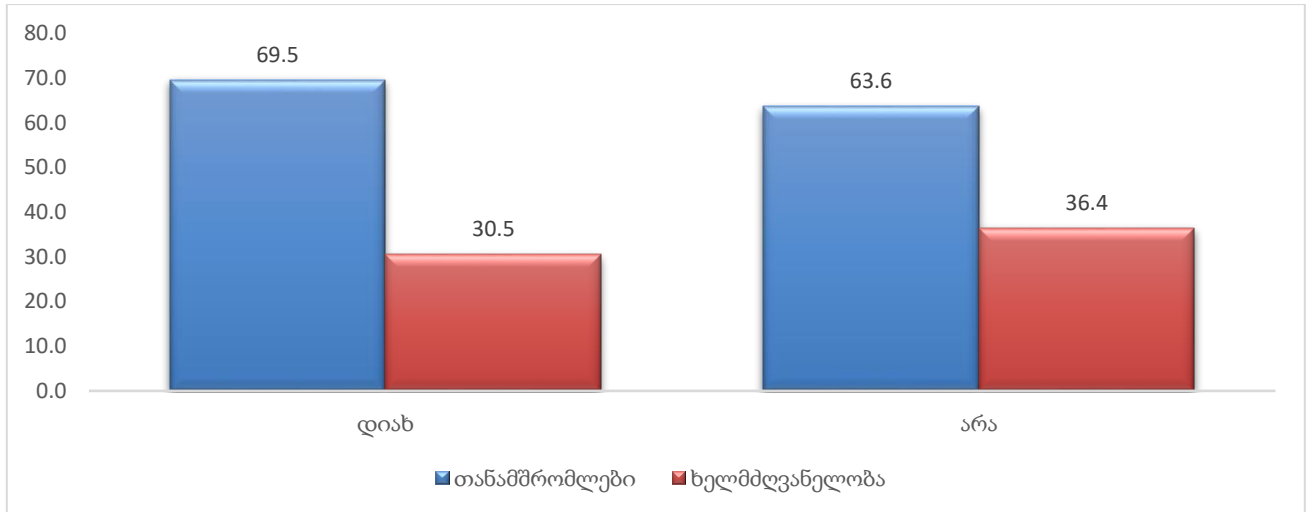
დიაგრამა 61. ორგანიზაციის მმართველობის ფორმების შედარება

მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილებათა პირამიდის თანახმად, უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების უპირველეს მოთხოვნილებას თვითრეალიზაცია, ხოლო შემდეგ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება, აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება და სოციალური მოთხოვნილებები წარმოადგენენ. ხელმძღვანელობამ კი თანამშრომელთა მოთხოვნილებები შემდეგი პრიორიტეტების მიხედვით დაალაგა: თვითრეალიზაცია, აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება, ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება და სოციალური მოთხოვნილება (იხ. დიაგრამა 62). ვინაიდან, მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის თანახმად, პირველადი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა, ხელმძღვანელმა პირებმა აღნიშნულ გარემოებაზე ყურადღება უნდა გაამახვილონ, რაც გულისხმობს, ხშირად და/ან ყოველდღიურად მოხდეს თანამშრომელთა ჩართვა სხვადასხვა საქმეში.



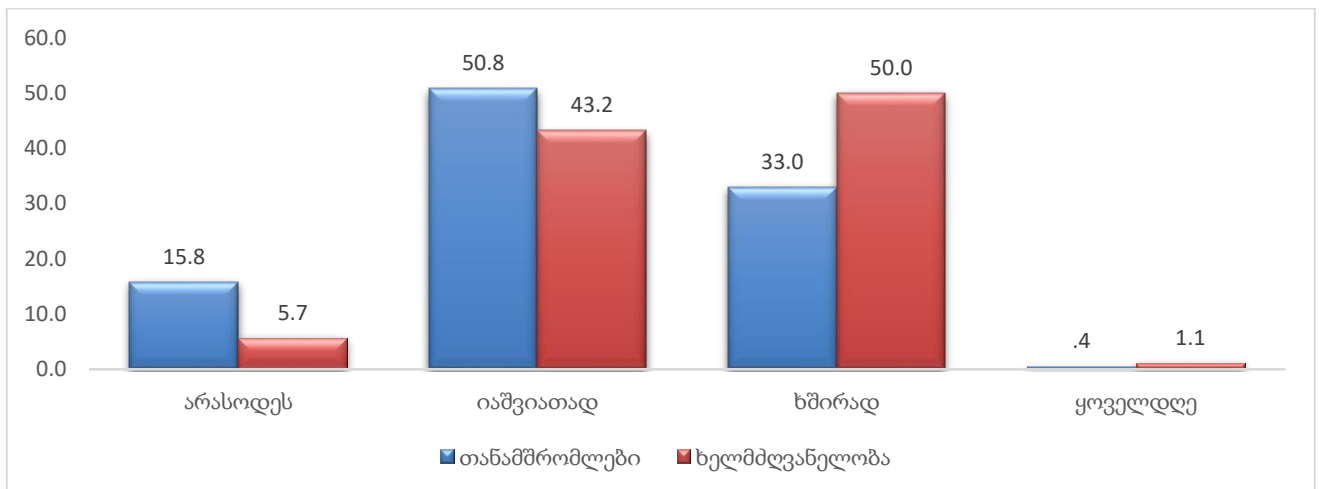
დიაგრამა 62. მოთხოვნილებათა პრიორიტეტების შედარება

კვლევის საფუძველზე ირკვევა, რომ სპეციალისტები და მენეჯერები კმაყოფილები არიან ორგანიზაციაში არსებული გარემოთი – შესვენებებით, შვებულებებითა და სხვა საკითხებით (იხ. დიაგრამა 63).



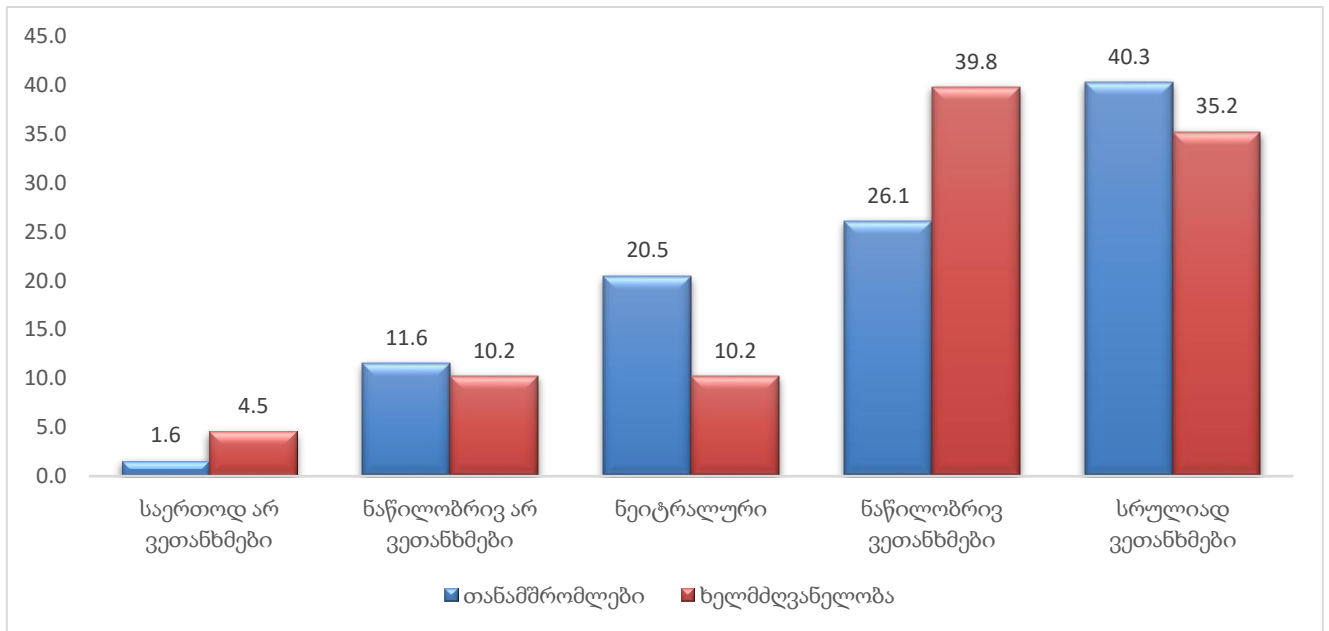
დიაგრამა 63. ორგანიზაციაში არსებული კულტურის შედარება

კითხვაზე - თანამშრომლები რამდენად ხშირად იღებენ მონაწილეობას სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში, მთავარი და წამყვანი სპეციალისტების 50.8% და ხელმძღვანელი პირების 43.2% აღნიშნავს, რომ იშვიათად ხდება დასაქმებულების სასწავლო პროგრამებში ჩართვა. პროგრამებში თანამშრომლების ხშირ მონაწილეობას მენეჯერთა 50% და სპეციალისტთა მარტო 33% ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 64). მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა მუდმივად მოახდინონ ინვესტიცია განათლებაში ახალი უნარ-ჩვევების გამომუშავების მიზნით.



დიაგრამა 64. სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში მონაწილეობის მიღების შედარება

როგორც ცნობილია, უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების 40.3% და მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 35.2% სრულიად ეთანხმება ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის კარგი კომუნიკაციის არსებობის საკითხს. ამასთან, კომუნიკაციის პრობლემის არ არსებობის საკითხს რესპონდენტთა მხოლოდ მცირე ნაწილი საერთოდ ან ნაწილობრივ არ ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 65).

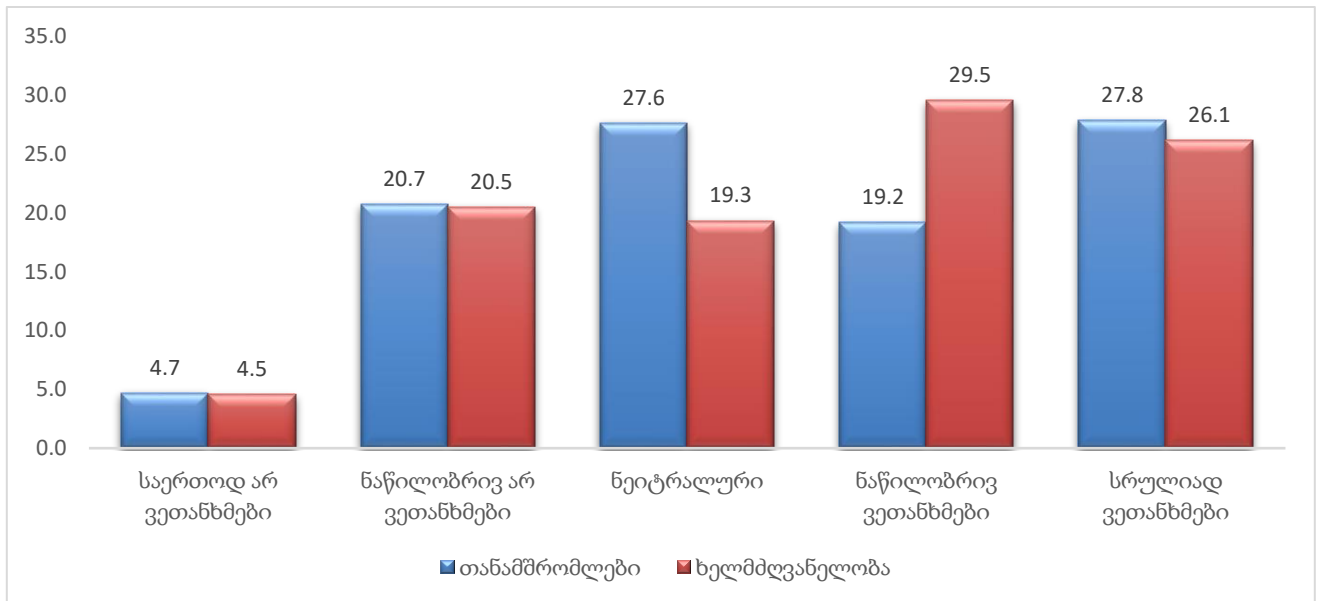


დიაგრამა 65. ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციის საკითხის შედარება

რესპონდენტთა უმრავლესობა ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის კარგი ურთიერთობის ფაქტს ნაწილობრივ ან სრულიად ეთანხმება (იხ. დანართი 8). უწყებებში არსებული ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის კარგი კომუნიკაცია და ურთიერთობები, დარეგულირებული შესვენებები და შვებულებები დადებითად აისახება თანამშრომელთა მოტივაციაზე. შესაბამისად, აუცილებელია ხელმძღვანელი პირების მიერ ორგანიზაციებში მსგავსი გარემოს შექმნა.

კითხვაზე - ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებდა თუ არა თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს, უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების 27.8% სრულიად და 19.2% ნაწილობრივ დაეთანხმა, ხოლო 27.6%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა. აღნიშნულს მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 26.1%

სრულიად და 29.5% ნაწილობრივ დაეთანხმა, 19.3%-მა კი ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა. აღსანიშნავია, რომ მცირეა პროცენტული რაოდენობა მენეჯერების და სპეციალისტების, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობა სამართლიანად არ ახდენს თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას (იხ. დიაგრამა 66).

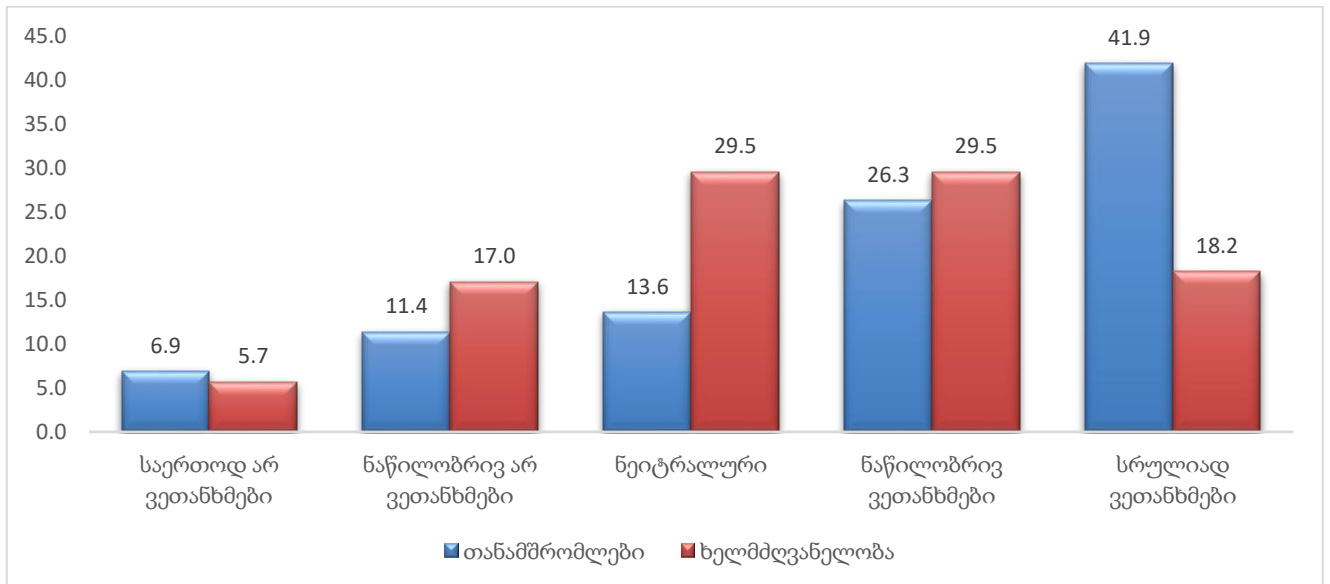


დიაგრამა 66. ხელმძღვანელობის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სამართლიანობის შედარება

ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობას თანამშრომელთა 12.9% და მენეჯერთა 14.8% სრულიად ეთანხმება. ამასთან, სპეციალისტების 35.2% და მენეჯერების 35.2% ნაწილობრივ მიიჩნევენ, რომ თანამშრომლები აღნიშნულ პროცესში ჩართულები არ არიან (იხ. დანართი 8).

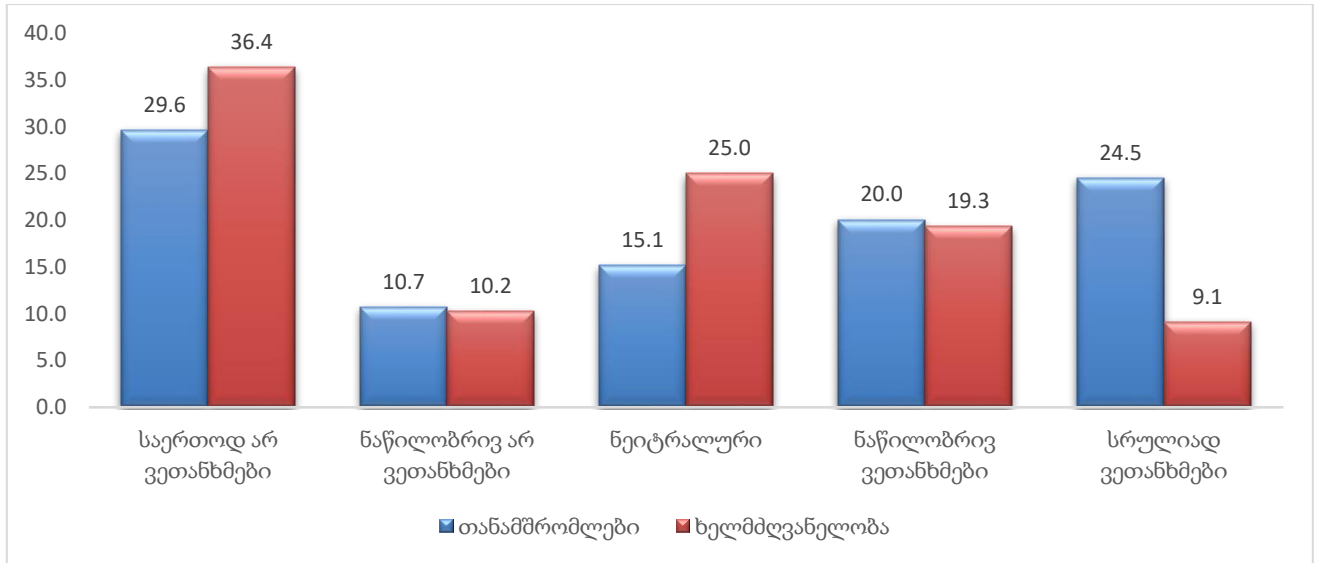
უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების 41.9% და მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 18.2% სრულიად ეთანხმებიან ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საჭიროებას. ასევე აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტი მენეჯერებისა და სპეციალისტების მცირე ნაწილი არ ეთანხმება უწყებებში მმართველობითი სტილის გაუმჯობესების აუცილებლობას (იხ. დიაგრამა 67). მნიშვნელოვანია, დაინერგოს თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს

მენეჯმენტი, რომელიც გულისხმობს წერილობითი ესეს, ქცევაზე ორიენტირებული სკალით და სხვა საშუალებებით მოხელეთა შეფასებას.



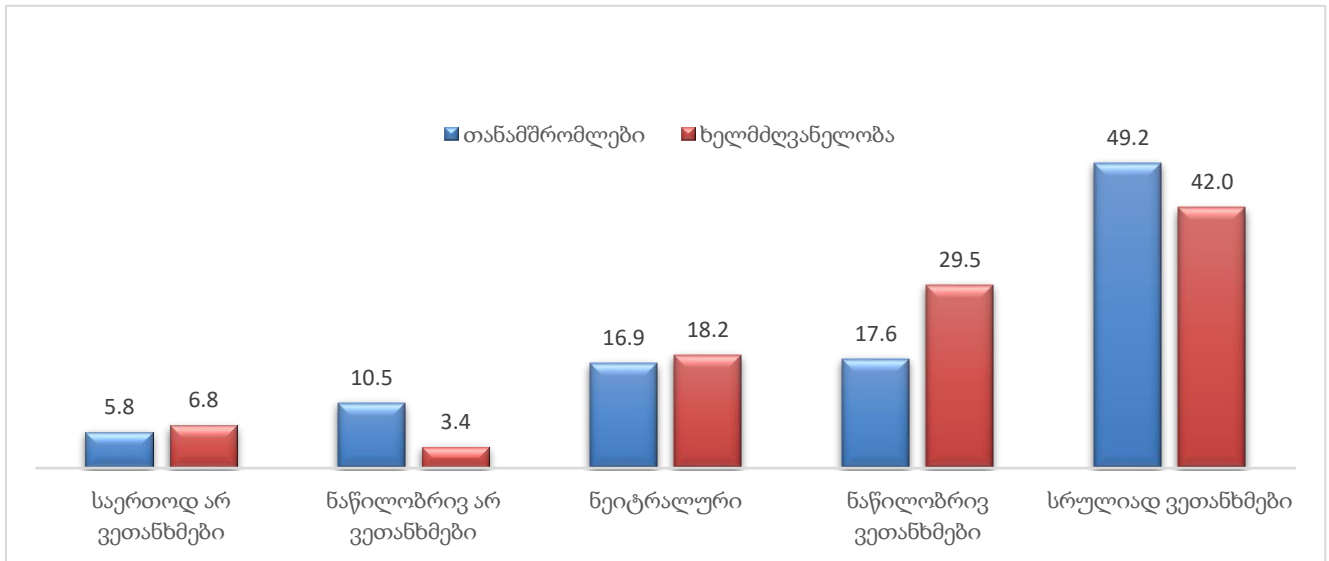
დიაგრამა 67. ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილის გაუმჯობესების საჭიროების შედარება

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს საჯარო სამსახურში კადრების საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა წარმოადგენს. მაგალითად, კადრების შემცირების საჭიროებას უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების 29.6% და მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების 36.4% საერთოდ არ ეთანხმება, ხოლო სპეციალისტთა 24.5% და მენეჯერთა 9.1% სრულიად ეთანხმება დასაქმებულების შემცირების აუცილებლობას. ასევე, აღსანიშნავია, რომ მენეჯერების 25%-მა და სპეციალისტების 15.1%-მა ნეიტრალური პოზიცია დააფიქსირა (იხ. დიაგრამა 68).



დიაგრამა 68. საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს ნაკლები თანამშრომლით შესრულების საკითხის შედარება

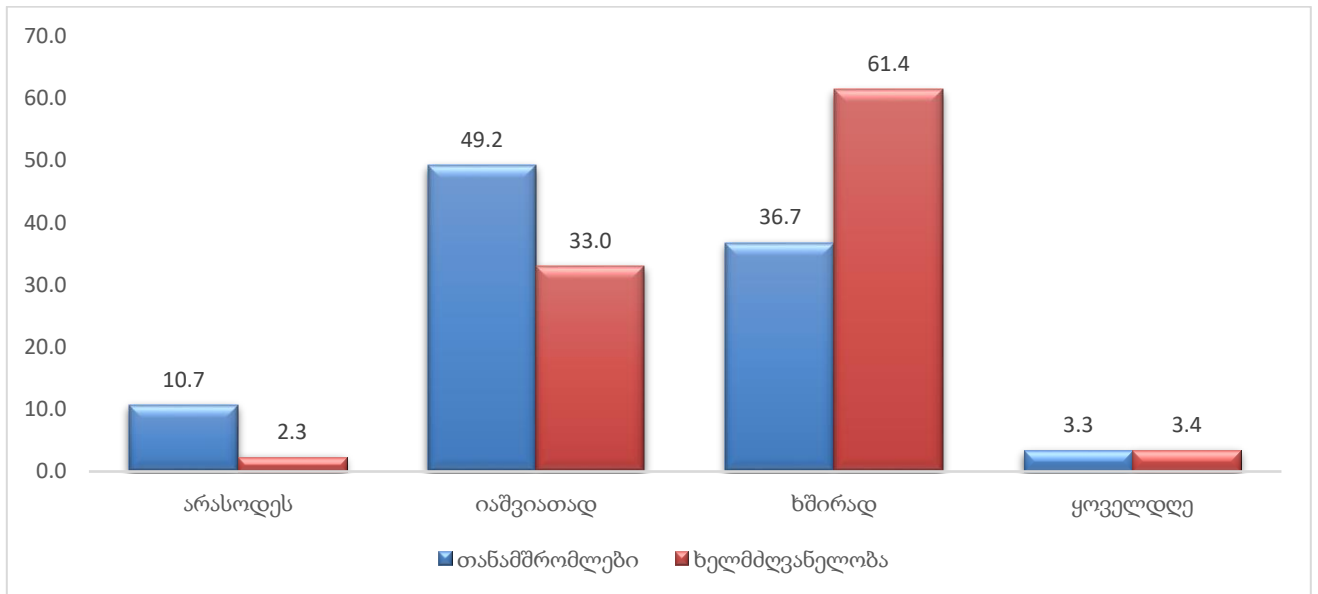
საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობას სპეციალისტების და მენეჯერების დიდი ნაწილი სრულიად ეთანხმება (იხ. დიაგრამა 69).



დიაგრამა 69. საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობის მნიშვნელობის შედარება

კითხვაზე - თუ რამდენად ხშირად სთავაზობენ თანამშრომლები ხელმძღვანელებს ახალ იდეებს ირკვევა, რომ უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების 57.7% იშვიათად სთავაზობენ მენეჯერებს ახალ იდეებს. აღნიშნულს ხელმძღვანელი პირების 63.6% ეთანხმება (იხ. დანართი 8).

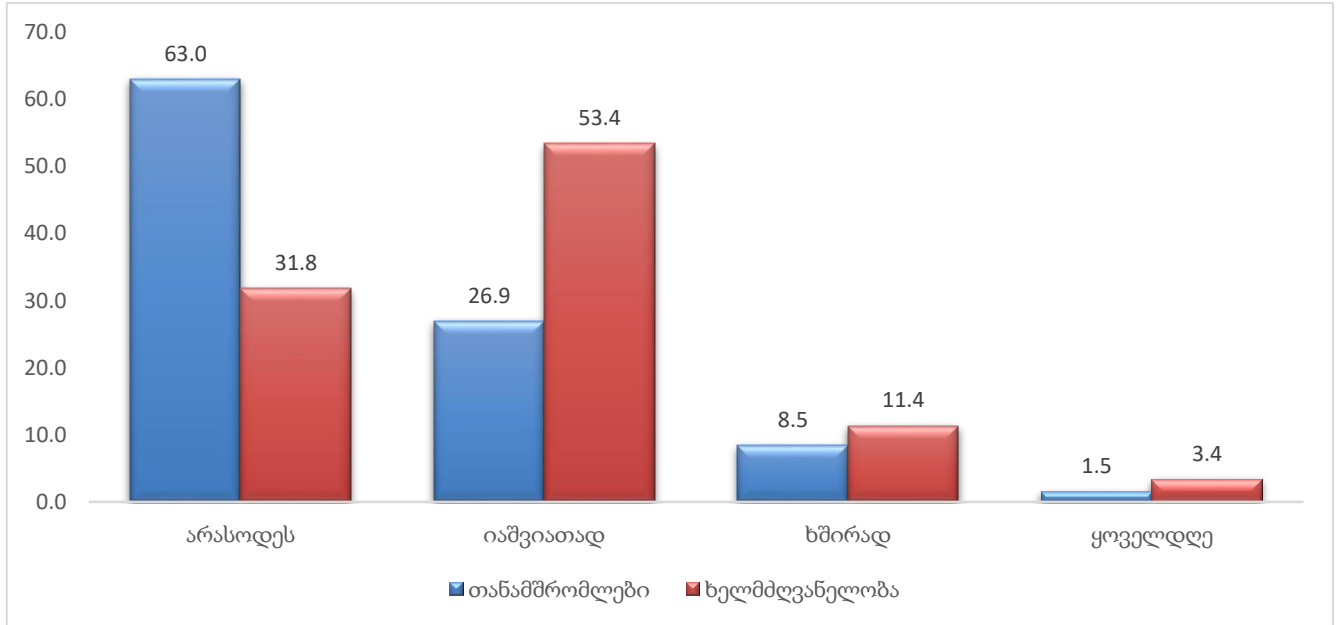
გამოკითხული სპეციალისტების 36.7% და მენეჯერების 61.4% მიიჩნევენ, რომ საჯარო უწყებებში თანამშრომლებს ხშირად უწევთ ზეგანაკვეთური მუშაობა (იხ. დიაგრამა 70).



დიაგრამა 70. ზეგანაკვეთური მუშაობის საკითხის შედარება

მონაცემთა ანალიზიდან ასევე ირკვევა, რომ თანამშრომლების 63% და ხელმძღვანელი პირების 31.8% არასოდეს არ ახდენს/იღებს ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალურ და/ან არამატერიალურ წახალისებას (იხ. დიაგრამა 71). ამასთან, კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება უფროს და უმცროს სპეციალისტებს დაეხმარება საქმის წარმატებით შესრულებაში (იხ. დანართი 8). მენეჯერებმა უნდა შეძლონ ეფექტიანი ფინანსური და არაფინანსური წახალისების პროგრამების შემუშავება. აღნიშნულის განსახორციელებლად მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები. ამისთვის, სასურველია ორგანიზაციაში შეფასების მრავალფეროვანი მეთოდების დანერგვა და გამოყენება. ასევე, ხელმძღვანელ პირებს შეუძლიათ

არსებული კანონმდებლობით (საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“) სარგებლობა, ვინაიდან, ეს უკანასკნელი ფარავს მოხელეთა როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური წახალისების საკითხებს.

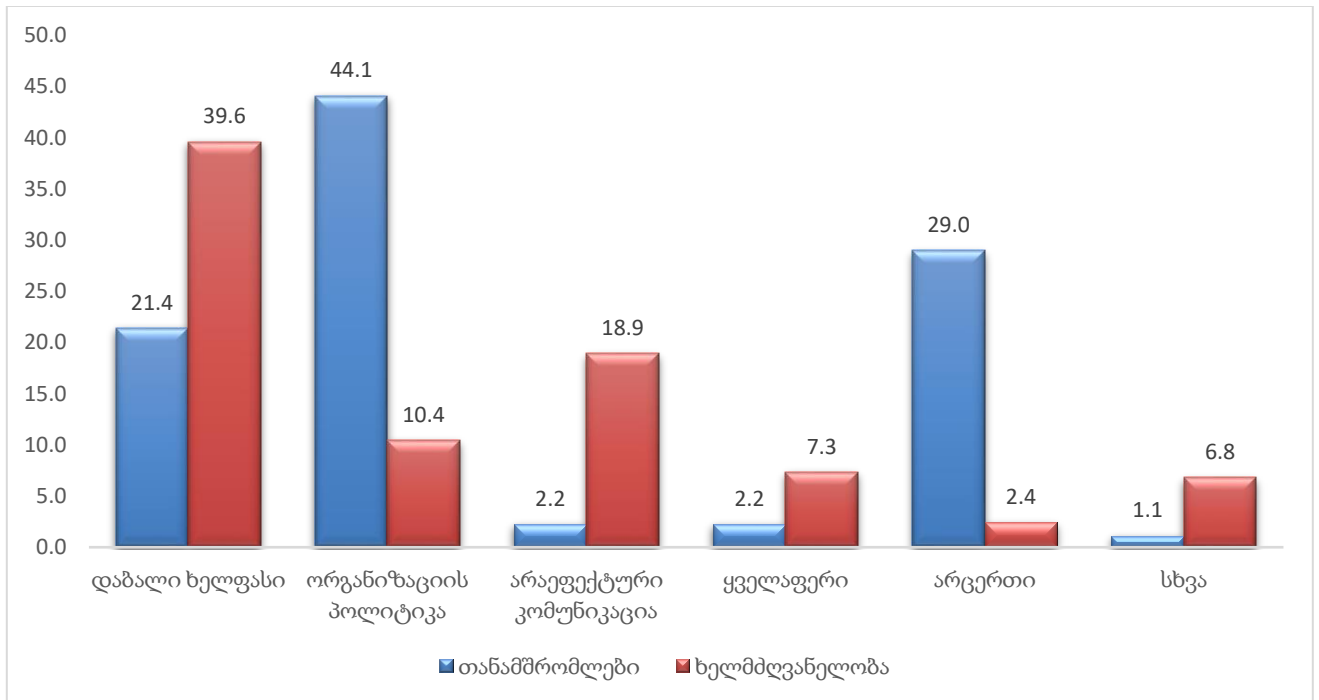


დიაგრამა 71. ზეგანაკვეთურ მუშაობასთან დაკავშირებით მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისების შედარება

როგორც მონაცემთა ანალიზიდან ირკვევა უფროსი და უმცროსი სპეციალისტები, ასევე მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები საჯარო უწყებებში მუშაობისას ძირითად უნარ-ჩვევებად პროფესიონალიზმს, პასუხისმგებლობის გრძნობას, კომუნიკაციის, გუნდური მუშაობის, ლოგიკური აზროვნების უნარს და შრომისმოყვარეობას მიიჩნევენ. აღნიშნულთან ერთად, უფროსმა და უმცროსმა სპეციალისტებმა დამატებით პატრიოტიზმის გრძნობა, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი და გავლენიანი ნაცნობები დაასახელეს (იხ. დანართი 8).

გამოკითხული სპეციალისტების და მენეჯერების მონაცემთა შედარებით ირკვევა, რომ სპეციალისტთა 44.1% თავიანთ უწყებებში ძირითად დემოტივატორად ორგანიზაციის პოლიტიკას, 21.4% - დაბალ ხელფასს, 2.2% - არაეფექტიან კომუნიკაციას, 2.2% - ყოველივე ხსენებულს და 1.1% ძირითად დემოტივატორებად ბიუროკრაციას, ნეპოტიზმს, არასტაბილურობის შეგრძნებას, გამჭირვალებას,

ერთფეროვნებას, უსამართლობასა და შრომის დაუფასებლობას ასახელებს. რაც შეეხება, ხელმძღვანელი პირების 39.6% დაბალ ხელფასს, 18.9% - არაეფექტიან კომუნიკაციას, 10.4% - ორგანიზაციის პოლიტიკას და 7.3% - დაბალ ხელფასს, ორგანიზაციის პოლიტიკის და არაეფექტიანი კომუნიკაციის ერთიანობას, ხოლო 6.8% - ბიუროკრატias, გამჭირვალობას, არასტაბილურობის შეგრძნებას, უწყებების ერთფეროვნებას, უსამართლობას და შრომის დაუფასებლობას ასახელებს. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, როგორც ვხედავთ, გამოკითხულმა სპეციალისტებმა უწყებებში დამატებით ნეპოტიზმის დასახელება მოახდინეს (იხ. დიაგრამა 72). კვლევის შედეგების თანახმად, ნეპოტიზმი და არასტაბილურობის გრძნობა, უწყებებში არის ერთ-ერთი მთავარი დემოტივატორი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მოხდეს არასტაბილურობის გრძნობის შემცირება მუდმივი გასაუბრებით, გრძელვადიანი კარიერული განვითარების დაგეგმვით, სამუშაოს დაფასებით, გამჭირვალობით და სხვა მსგავსი აქტივობებით. ნეპოტიზმის შემთხვევაში კი მნიშვნელოვანია ღია კონკურსების ჩატარება.



დიაგრამა 72. უწყებებში არსებული ძირითადი დემოტივატორების შედარება

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ გამოკითხული სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ მათი წახალისება ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით, მატერიალური წახალისებით, წინსვლის შესაძლებლობით, საინტერესო გამომწვევი საქმით, ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციით, სტაბილური სამსახურით, არამატერიალური წახალისებით, ორგანიზაციის სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობით და სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობით ახდენენ. სპეციალისტთა 11.5% კი მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობა არ ახდენს მატერიალურ და/ან არამატერიალურ წახალისების მექანიზმების შესაძლებლობების გამოყენებას. აღნიშნულ საკითხს მენეჯერთა 20.5% ეთანხმება (იხ. დანართი 8). მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების აზრით, კი ისინი მარტო მატერიალური წახალისებით, არამატერიალური წახალისებით, დადებითი შეფასებით, წინსვლის შესაძლებლობით და საინტერესო/გამომწვევი საქმის შეთავაზებით ახდენენ თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდას (იხ. დანართი 8). აუცილებელია, მენეჯერებმა, რომლებიც გადაწყვეტენ დასაქმებულების მოტივაციას, შეიმუშაონ არსებულ გარემოზე მთლიანად მორგებული სწორი და ეფექტიანი სამოტივაციო სქემის დიზაინი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ადამიანის შინაგანი (სამსახურის მიერ გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილების გრძნობა) და გარეგანი მოტივაციის (გარე ძალების ჩართულობის შედეგი, მაგალითად, მატერიალური წახალისება, სოციალური სტატუსი და სხვა) სწორი განსაზღვრა.

დასკვნები და წინადადებები

გლობალიზაციისა და თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად, ადამიანებში არსებობს უფრო მეტი გამოწვევა და გაზრდილი კონკურენცია. შესაბამისად, ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მოტივირებული თანამშრომელი. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია, საქართველოს საჯარო უწყებებში დასაქმებულმა მენეჯერებმა, სხვადასხვა სახის სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მიზნით, თანამშრომლებში გარკვეული სახის მოტივაცია უზრუნველყონ. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები გათვითცნობიერებულნი უნდა იყვნენ თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდების შესაძლებლობათა ეფექტიან გამოყენებაში, რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს არსებული გარემოს გაუმჯობესებას.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი არის მმართველობითი პროცესი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების მიღწევაში. მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გლობალიზაცია, ტექნოლოგიები, დემოგრაფიული ცვლილებები და ეკონომიკური გამოწვევები. შესაბამისად, მენეჯმენტის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს სამუშაოს ანალიზი, კანდიდატების მოზიდვა, მათი შერჩევა, ტრენინგი, შრომის ანაზღაურების მართვა, მოტივაცია, დაჯილდოება და კომუნიკაცია. ვინაიდან ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ადამიანია, ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, საჭირო ხდება ეფექტიანი პროცესის შექმნა, ანუ მენეჯერებმა უნდა შეძლონ საჭირო დროსა და საჭირო ადგილას შესაბამისი რაოდენობისა და უნარების მქონე ადამიანების მობილიზება, რაც სწორი გამოყენების შემთხვევაში კომპანიებს კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში დაეხმარება. ასევე აღსანიშნავია, რომ არსებული რესურსები საჯარო უწყებებში ყოველთვის იქნება შეზღუდული რაოდენობით.

საჯარო სამსახურის მოტივაციის (PSM) პირველი დეფინიციის თანახმად, საჯარო დაწესებულებებსა და ორგანიზაციებში ინდივიდების სურვილი, ეპასუხათ დასაბუთებული მოტივებით, იყო პირველადი, უნიკალური და წინასწარ გააზრებული.

ამასთან, ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, გამოვლინდა ოთხი მთავარი ფაქტორი, რომლებიც იწვევს თანამშრომლების მოტივაციას, ესენია: საჯარო პოლიტიკის სტრატეგიების მიმზიდველობა, საზოგადოებრივი ინტერესებისა და სამოქალაქო მოვალეობის მიმართ ვალდებულება, თავგანწირვა და თანაგრძნობა. გარდა ამისა, განათლების დონე პოზიტიურად აისახება საჯარო სამსახურის მოტივაციის მაჩვენებელზე; მოსამსახურის მოტივაციაზე დადებით გავლენას ახდენს პროფესიული საზოგადოების წევრობა; ორგანიზაციაში შექმნილი კულტურა გავლენას ახდენს საჯარო სამსახურში დასაქმებულის მოტივაციაზე; მოხელეებში საჯარო სამსახურის მოტივაციის დაბალ მაჩვენებელზე მიუთითებს ორგანიზაციის იერარქიული წყობა; უწყებებში, რომელთაც აქვთ წითელი ხაზები (წესები, რეგულაციები და პროცედურები) თანამშრომელთა მოტივაცია დაბალია; თანამშრომლები, რომლებიც მეგობრულ გარემოში მუშაობენ და გადაწყვეტილების მიღების უფლებით არიან აღჭურვილნი, მოტივაციის მაჩვენებლის შედარებით მაღალი დონით გამოირჩევიან; გავლენას ასევე ახდენს ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი.

საქართველოში საჯარო სამსახურის ორგანიზაციის სამართლებრივ საფუძვლებს, საჯარო სამსახურის განხორციელებასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებსა და მოსამსახურის სამართლებრივ მდგომარეობას აწესრიგებს საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, რომლის ძირითადი პრინციპებია სახელმწიფოსა და ხალხის ერთგულება, კონსტიტუციისა და კანონების უზენაესობის დაცვა, ადამიანისა და მოქალაქის უფლებების, თავისუფლებისა და ღირსების პატივისცემა; მათი უნარისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისად, საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბარი ხელმისაწვდომობა, საჯარო სამსახურის უპარტიოება და საერო ხასიათი, მოსამსახურეთა კადრების სტაბილურობა და მათი ეკონომიკური, სოციალური და სამართლებრივი დაცვა. სამსახურში მიღების დღიდან სამსახურიდან განთავისუფლების დღემდე მოსამსახურეს უფლება აქვს, მიიღოს შრომითი გასამრჯელო. კანონმდებლობის თანახმად, დასაქმებული მუშაობს კვირაში 5-დღიანი სამუშაო გრაფიკით, რომელიც არ აღემატება კვირაში 40 საათს. მათ ასევე აქვთ ყოველწლიური ანაზღაურებადი შვებულება 30 კალენდარული დღის ოდენობით და ასევე შეიძლება მიეცეთ შვებულება ანაზღაურების გარეშე არაუმეტეს 1 წლისა. კანონმდებლობაში ასევე არსებობს გარკვეული სახის წახალისების მექანიზმები

ზეგანაკვეთური მუშაობისა და განსაკუთრებით, საპასუხისმგებლო ფუნქციური დატვირთვის გათვალისწინებით და კვალიფიკაციის ამადლების მიზნით 5 წელიწადში ერთხელ თანამდებობრივი სარგოს შენარჩუნებით სასწავლო შევბულების 3 თვემდე ვადის მინიჭების შესაძლებლობით. ამასთან ერთად, სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის და ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისათვის მოსამსახურეს შეიძლება გამოეცხადოს მადლობა, გადაეცეს ფულადი ჯილდო, ფასიანი საჩუქრი ან გაეზარდოს თანამდებობრივი სარგო. ასევე შესაძლებელია ერთდროულად წახალისების რამდენიმე ფორმის გამოყენება. 2018 წლის 1 იანვრიდან საქართველოს მთავრობის „**პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ**“ დადგენილების საფუძველზე მოხდება ყველა იერარქიული რანგის თანამდებობებზე მომუშავე მოხელეების მინიმუმ წელიწადში ერთხელ შეფასება, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოხელის წახალისების, კარიერული განვითარების და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევების ამადლების უზრუნველყოფა. საქართველოში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მოქმედ კანონთან ერთად შექმნილია **საჯარო სამსახურის ბიურო**, რომელიც ექვემდებარება საქართველოს პრემიერ-მინისტრს და მისი პოლიტიკის ძირითად მიზანს წარმოადგენს საჯარო სამსახურის განვითარება, კანონმდებლობის დახვეწა და გამჭვირვალე მმართველობა. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად სარგებლობს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის (მაგ, USAID, SIGMA, GIZ და სხვა) მხარდაჭერითაც.

კვლევის შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ საინტერესო. ძირითადი გარემოებები და პრობლემები, რაც საჯარო მოხელეთა მოტივაციის კუთხით გამოიკვეთა არის, რომ:

1. სპეციალისტების და მენეჯერების შემთხვევაში მცირერიცხოვანია მოხელეები, რომლებსაც განათლება საზღვარგარეთ აქვთ მიღებული და ასევე მცირეა სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი პირები. რესპონდენტთა უმეტესობა ორგანიზაციაში მაქსიმუმ 5 წელია მუშაობს. ამასთან, კვლევის თანახმად, ორივე მხარე მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციაში თანამედროვე-ლიბერალური გარემოა და თანამშრომელთა მოტივაცია საშუალოზე მაღალია;

2. მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილებათა პირამიდის თანახმად, ხელმძღვანელები თანამშრომელთა უპირველეს მოთხოვნილებად თვითრეალიზაციის სურვილს, ხოლო შემდეგ აღიარებისა და დაფასების, ფიზიოლოგიურ, უსაფრთხოების, დაცულობისა და სოციალურ მოთხოვნილებებს მიიხსენებენ. სპეციალისტთა შემთხვევაში კი უმთავრესი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა და შემდეგად არის წარმოდგენილი ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და დაცულობის, აღიარებისა და დაფასების და სოციალური მოთხოვნილებები;
3. კვლევის შედეგების მიხედვით, უწყებებში დარეგულირებული და მოწესრიგებულია ორგანიზაციული საკითხები (შესვენება, შევსება და სხვა). ასევე ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის არის ეფექტიანი კომუნიკაცია;
4. კვლევამ გვიჩვენა, რომ იშვიათია თანამშრომელთა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა და ასევე, მმართველი რგოლის მხრიდან შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასება არ ხდება. ამასთან, თანამშრომლები მიიხსენებენ, რომ ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებას;
5. კვლევის თანახმად, საჭიროა კადრების შემცირება;
6. ჩატარებულმა კვლევამ ასევე გვიჩვენა, რომ საჯარო უწყებებში პატრიოტიზმის გრძნობა მნიშვნელოვანია;
7. კადრებს უწევთ ზეგანაკვეთური მუშაობა, რომლის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება იშვიათად ხდება. რესპონდენტები ვარაუდობენ, რომ თანამშრომლებისთვის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება საქმიანობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ხელისშემწყობი ფაქტორი იქნება;
8. მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევად კომუნიკაციის უნარს, პასუხისმგებლობის

გრძნობას, პროფესიონალიზმს, შრომისმოყვარეობას, ლოგიკურ აზროვნების და გუნდური მუშაობის უნარს ასახელებენ. აღნიშნულთან ერთად, უფროსმა და უმცროსმა სპეციალისტებმა დამატებით პატრიოტიზმის გრძნობა, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი და გავლენიანი ნაცნობები დაასახელეს;

9. მენეჯერებმა და სპეციალისტებმა ასევე დაასახელეს თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორები: დაბალი ხელფასი, არაეფექტიანი კომუნიკაცია, ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა, ორგანიზაციის პოლიტიკა, გამჭირვალობა, ბიუროკრატია, ნეპოტიზმი არასტაბილურობის შეგრძნება, უწყებების ერთფეროვნება, უსამართლობა და შრომის დაუფასებლობა;

10. გამოკითხული სპეციალისტები მიიხსენებენ, რომ მათი წახალისება ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით, მატერიალური წახალისებით, წინსვლის შესაძლებლობით, საინტერესო და გამომწვევი საქმის შეთავაზებით, კომუნიკაციით, სტაბილური სამსახურით, არამატერიალური წახალისებით, პასუხისმგებლობის გაზრდით, სტრატეგიების დასახვის პროცესში და სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობით ხდება. მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების აზრით, კი ისინი მარტო მატერიალური და არამატერიალური წახალისებით, დადებითი შეფასებით, წინსვლის შესაძლებლობით და საინტერესო/გამომწვევი საქმის შეთავაზებით ახდენენ თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდას.

მთლიანობაში კვლევის შედეგები მოუთითებს იმაზე, რომ სტრატეგიული მნიშვნელობის ფიგურებთან - საჯარო მოხელეებთან ურთიერთობა სახელმწიფოსთვის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა. დამსაქმებლები გამუდმებით უნდა მუშაობდნენ თანამშრომლების კოორდინაციისა და მათი მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით, რათა დროულად და ეფექტიანად შესრულდეს ორგანიზაციის მიერ დასახული გეგმები. აღნიშნულის განსახორციელებლად საჭიროა პროცესების სწორი შეფასება და ცალკეული პიროვნებების მამოძრავებელი მოტივების დროული განსაზღვრა. შესაბამისად, მიზანშეწონილია აღნიშნულ გამოწვევებზე ყურადღების გამახვილება და პირველი ეტაპისთვის მათი მინიმიზაცია, რაც გარკვეულწილად წარმოშობს ხარჯების ზრდას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სხვადასხვა რეიტინგული გამოცემებისა და კვლევითი ორგანიზაციების მასალებზე დაყრდნობით, შესაძლებელი გახდა სახელმწიფო უწყებებისთვის პრაქტიკული მნიშვნელობის წინადადებების ჩამოყალიბება:

1. ხელმძღვანელებმა უწყებებში არსებული საშუალოზე მაღალი მოტივაცია შესაძლებელია ორგანიზაციის სასიკეთოდ გამოიყენონ. კერძოდ, მოახდინონ თანამშრომელთა უნარ-ჩვევების მაქსიმალური განვითარება და დოვლათის შექმნა;
2. უწყებებში არსებული ლიბერალური გარემო, ხელმძღვანელობისა და თანამშრომლებს შორის კარგი კომუნიკაცია და ურთიერთობები, დარეგულირებული შესვენებები და შვებულებები დადებითად აისახება თანამშრომელთა მოტივაციაზე. შესაბამისად, ხელმძღვანელი პირებისთვის ორგანიზაციებში მსგავსი გარემოს შექმნა იქნება ბევრად უფრო მომგებიანი. ხოლო რაც შეეხება საჯარო უწყებებისთვის დამახასიათებელ ბიუროკრატიას, მისი შემცირება შესაძლებელია სწორი, დროული და ეფექტიანი პროცესებისა და კომუნიკაციის მეშვეობით;
3. აუცილებელია მაღალკვალიფიციური ხელმძღვანელი პირების შერჩევა. ასევე მიზანშეწონილია, მენეჯერებმა მოახდინონ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საფუძვლების – ადამიანური მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების გაცნობა. აღნიშნული საკითხის შესწავლა მენეჯერებს მისცემს შესაძლებლობას იყვნენ უფრო ობიექტურები და მოახდინონ პროცესების სწორი შეფასება და მართვა;
4. კვლევის თანახმად, ცოტაა სპეციალისტები და მენეჯერები, რომლებსაც უმაღლესი განათლება საზღვარგარეთ აქვთ მიღებული. შესაბამისად, საჯარო უწყებების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით უნდა მოხდეს კვალიფიციური კადრების მოზიდვა. აღნიშნული იქნება რთული განსახორციელებელი, ვინაიდან კერძო სექტორისგან განსხვავებით, მაღალი ხელფასის შეთავაზება შეუძლებელია, რადგან რესურსები საჯარო ინსტიტუტებში შეზღუდულია.

სხვადასხვა დროს ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ საჯარო ინსტიტუტებში მსახურობისას პატრიოტიზმის გრძნობა და შინაგანი მოტივაცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია. არსებული ვითარებიდან გამომდინარე, საჯარო სამსახურში მაღალკვალიფიციური კადრების დაინტერესება/მოზიდვა პატრიოტიზმის გრძნობამ და შინაგანმა მოტივაციამ (დამოუკიდებლობა, განვითარება და სხვა) შეიძლება გამოიწვიოს;

5. მკვლევართა გარკვეულმა ნაწილმა საჯარო ინსტიტუტების თანამშრომლები შეაფასა, როგორც ზარმაცები, რომლებიც მუშაობენ ნაკლები საათი და გაურბიან პასუხისმგებლობას. ჩატარებულმა კვლევამ კი დამატებით გამოავლინა, რომ საქართველოში მოხელეები დამოუკიდებლად იშვიათად იძიებენ ინფორმაციას სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებთან დაკავშირებით. შესაბამისად, ხელმძღვანელმა პირებმა უნდა მოახდინონ მოხელეებისთვის საჯარო სამსახურის, როგორც სტრატეგიული მნიშვნელობის ობიექტის გაცნობა. პარალელურად, ხაზი უნდა გაუსვან სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობის მნიშვნელობას და თვითრეალიზაციის აუცილებლობას;
6. ვინაიდან, საქართველოში მოხელეთა უმრავლესობის პირველადი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა, ხელმძღვანელმა პირებმა აღნიშნულ გარემოებაზე ყურადღება უნდა გაამახვილონ, რაც გულისხმობს, ხშირად და/ან ყოველდღიურად მოხდეს თანამშრომელთა ჩართვა სხვადასხვა საქმეში და მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენება. გარდა ამისა, მიზანშეწონილია განხორციელდეს თანამშრომლების ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური ჯგუფის მოთხოვნილებათა შესწავლა და დროული განსაზღვრა, რადგან თითოეულ მოთხოვნილებას საკუთარი სიცოცხლის ციკლი აქვს და დამოკიდებულია ინდივიდის მდგომარეობაზე;
7. ბევრი ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია ფული, ვინაიდან ფულით იკმაყოფილებს ბაზისურ მოთხოვნილებებს. ანაზღაურებამ შეიძლება გაზომოს შესრულებული საქმის წარმატება და შედარება მოახდინოს სხვებთან. დაბალი ხელფასი საჯარო უწყებების მთავარი გამოწვევაა. მენეჯერებმა უნდა შეძლონ ეფექტიანი

ფინანსური და არაფინანსური წახალისების პროგრამების შემუშავება. ამისთვის შესაძლებელია, მაგალითად, საბანკო სექტორთან თანამშრომლობა და საჯარო სექტორის თანამშრომლებისთვის შედგათიანი სესხის გაცემის პროგრამის შეთავაზება. ასევე, საზოგადოებრივი ტრანსპორტით (მატარებელი, ავტობუსი და სხვა) სარგებლობის შემთხვევაში შედგათების დაწესება, საკუთარი და ოჯახის ჯანმრთელობის დაზღვევა, ტრენინგებისა და განათლების ხელმისაწვდომობა, სასწავლო შევსება და სხვა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგები. ამისთვის სასურველია ორგანიზაციაში შეფასების მრავალფეროვანი (ტრადიციული და არატრადიციული) მეთოდების დანერგვა და გამოყენება;

8. აუცილებელია, დაინერგოს თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტი, რომელიც გულისხმობს წერილობითი ესეს, გრაფიკული შეფასების სქემით, ქცევაზე ორიენტირებული სკალით, 360 გრადუსიანი უკუკავშირის შეფასებით და სხვა საშუალებებით მოხელეთა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. მენეჯერის მიერ არჩეული მეთოდი მთლიანად მორგებული უნდა იყოს უწყებაში არსებულ გარემოს და საჭიროებას;
9. ხელმძღვანელებს უნდა ევალებოდეთ საკუთარ თანამშრომლებთან მუდმივი (ყოველწლიურად და/ან ინტერვალებით) საუბარი ფუნქცია-მოვალეობებზე, პასუხისმგებლობის გაზრდაზე, სურვილებზე, მოლოდინებსა და წინსვლის შესაძლებლობებზე. აღნიშნული ქმედება მოხელეებს გაუადვილებს საკუთარი პროფესიული ცხოვრების დაგეგმვას. თანამშრომლების კარიერული განვითარების დაგეგმვა კი აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და შეფასების სისტემას. ამასთან, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა მუდმივად მოახდინონ ინვესტიცია განათლებაში, კერძოდ, თანამშრომელთა გადამზადება და ახალი უნარ-ჩვევების გამომუშავების მიზნით მათი მუდმივი ჩართვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში;
10. მნიშვნელოვანია, გაიზარდოს საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქცია-მოვალეობები, რაც გულისხმობს ბიუროს მეტ ჩართულობასა და მუშაობის

ეფექტიანობის გაზრდას. პირველი ეტაპისთვის, უნდა შემუშავდეს სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხებზე. ამასთან, მუდმივად უნდა ხდებოდეს კომუნიკაცია ყველა უწყების ხელმძღვანელ პირებთან, ასევე შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კონტროლი და მონიტორინგი. აღნიშნული, დიდი ალბათობით გახდება ზეგანაკვეთური მუშაობის, მოხელეთა სამუშაოს არასამართლიანად შეფასების შემცირებისა და მენეჯმენტის სტილის გაუმჯობესების საფუძველი. ამასთან, გარკვეული დარღვევების გამოვლენის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, სადამსჯელო ღონისძიებების გატარება. ხოლო რაც შეეხება 2018 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედებულ შეფასების სისტემას, აუცილებელია მოხდეს მისი დეტალური გაცნობა ყველა საჯარო მოხელისთვის, ვინაიდან ეს უკანასკნელი არის მთავარი მექანიზმი თანამშრომელთა განვითარების, წახალისების და სხვა საკითხების განსაზღვრის მიმართულებით. აღნიშნული ქმედება იქნება საფუძველი, მოახდინოს თანამშრომლებში გაურკვევლობის გრძნობის შემცირება, რომელსაც შესაძლოა უარყოფითი გავლენა ჰქონდეს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე;

11. ხელმძღვანელ პირებს შეუძლიათ არსებული კანონმდებლობით (საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“) სარგებლობა, ვინაიდან, ეს უკანასკნელი ფარავს მოხელეთა როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური წახალისების საკითხებს. ამასთან, მნიშვნელოვანია დასაქმებულებს შესთავაზონ საინტერესო და გამომწვევი საქმე, წინსვლის შესაძლებლობა, კვალიფიკაციის ამაღლება, სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობის მიღება და სხვა;
12. კვლევის შედეგების თანახმად, ნეპოტიზმი და არასტაბილურობის გრძნობა, უწყებებში არის ერთ-ერთი მთავარი დემოტივატორი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მოხდეს არასტაბილურობის გრძნობის შემცირება მუდმივი გასაუბრებით, გრძელვადიანი კარიერული განვითარების დაგეგმვით, სამუშაოს დაფასებით, გამჭირვალობით და სხვა მსგავსი აქტივობებით. ნეპოტიზმის შემთხვევაში კი მნიშვნელოვანია ღია კონკურსების ჩატარება და

მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა, ვინაიდან, ჯანსაღი კონკურენცია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს მუშაობის ხარისხს;

13. მნიშვნელოვანია ადამიანის შინაგანი (სამსახურის მიერ გამოწვეული შინაგანი კმაყოფილების გრძნობა) და გარეგანი მოტივაციის (გარე ძალების ჩართულობის შედეგი, მაგალითად, მატერიალური წახალისება, სოციალური სტატუსი და სხვა) სწორი განსაზღვრა;
14. ასევე მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა, რომლებიც გადაწყვეტენ დასაქმებულების მოტივაციას, შეიმუშაონ არსებულ გარემოზე მთლიანად მორგებული სწორი და ეფექტიანი სამოტივაციო სტრატეგიის დიზაინი. სწორი დიზაინის შემუშავებისათვის საჭიროა მოხდეს საქმის გაზრდა, დასაქმებულების პასუხისმგებლობის გაზრდა, სამუშაოს თვისებრივი მოდელის გამოყენება და ღია-წიგნის მენეჯმენტის მიდგომა;
15. საჯარო უწყებებში **რეემის** მიერ გამოვლენილი ძირითადი ფაქტორების (მაგ. დაჯილდოება, აღიარება, უკუგება, ვალდებულება, ავტონომია და სხვა) გამოყენება მენეჯერებს აძლევს საშუალებას მოახდინონ არსებული სამუშაო გარემოს მკვეთრი გაუმჯობესება.

მოტივაციის პროცესი რთული მექანიზმია, რომლის თეორიების შესწავლა დღემდე გრძელდება. ვინაიდან არ არსებობს ერთი საუკეთესო სტრატეგია, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ერთმანეთისგან განსხვავებულია და საჭიროებენ ინდივიდუალურ მიდგომებს. მაგალითად, მოტივაციის გაზრდის მიზნით, შეიძლება ზოგიერთი მოსამსახურისთვის ხელფასის მომატება იყოს საკმარისი მაშინ, როდესაც მეორისთვის ეს აქტი უმნიშვნელო ხასიათის მატარებელი შეიძლება აღმოჩნდეს. შესაბამისად, ნაშრომში განხილული თეორიები მრავალფეროვანია და იძლევა შესაძლებლობას უწყებებში გეგმონდეს სამართლიანი, გამჭვირვალე და ხარისხიანი სამუშაო გარემო. ვინაიდან, სახელმწიფოსათვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს უწყებებში დასაქმებულებზე ზრუნვა უნდა წარმოადგენდეს და მიუხედავად მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯებისა და მიღწეული საერთაშორისო პროგრესისა, საჯარო

მოსელებთან ურთიერთობა კვლავ რჩება ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად. სახელმწიფომ უნდა შექმნას მოსელებისთვის ოპტიმალური პირობები. ამისთვის მნიშვნელოვანია, ქვეყნის საჭიროებებიდან გამომდინარე, სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება, ფინანსური რესურსების სწორი განაწილება და მათი რაციონალური და მიზნობრივი ხარჯვა. ასევე განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს საქართველოს ევროკავშირის რეგულაციებთან დაახლოების მიმართულებას და მათი გამოცდილების გათვალისწინებას, რაც ასევე დაგეგმვარება საჯარო ინსტიტუტებში განესაზღვროთ თანამშრომელთა ოპტიმალური რაოდენობა და მოვახდინოთ მათი ცოდნისა და გამოცდილების ეფექტიანი გამოყენება.

გამოყენებული ლიტერატურა

წიგნები

- ზარნაძე ნინო და ნარმანია დავითი. *საზოგადოებრივი ადმინისტრირების საფუძვლები და საზოგადოებრივი ადმინისტრირება საქართველოში*. თსუ, 2009.
- პაიჭაძე ნუგზარ., ჩოხელი ეკა და ფარესაშვილი ნინო. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა. 2011.
- შუბლაძე გიორგი., მღებრიშვილი ბაბუღია და წოწკოლაური ფიქრია. *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი: გამომცემლობა უნივერსალი, 2008.
- ხომერიკი თემური. *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2008.
- Ahlstrom David and Bruton D. Garry. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. Ohio: South-Western/Cengage Learning, 2009.
- Albrecht L. Simon. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.
- Bass Bernard and Barrett, V. Gerald. *People, work and organizations*. Boston: Allyn and Bacon, 1981.
- Brown V. Lois. *Psychology of motivation*. New York. Nova Publishers, 2007.
- Dessler Gary. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson, 2009.
- Herzberg Frederik, Mausner Bernard and Snyderman B. Barbara. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- Kumar Ranjit. *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners*. London: Sage, 2011.
- Landy J. Frank and Conte M. Jeffrey. *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Boston: McGraw Hill, 2010.
- Luthans Fred. *Organizational Behavior*. Boston. McGraw Hill, 2008.
- McKee Annie. *Management A focus on Leaders*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Mondy R. Wayne and Mondy B. Judy. *Human Resource Management*. New York: Pearson, 2012.
- Robbins P. Stephen. and Coulter Mary. *Management*. New York: Pearson, 2011.
- Stello M. Christina. *Herzberg's Two-factor Theory of Job satisfaction: An Integrative Literature Review*. University of Minnesota. USA, 2011.

შურნალები

- Anderfuhren-Biget Simon., Frédéric Varona., Giauque David and Adrian Ritz, “Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?.” *International Public Management Journal* 13, no. 3 (2010): 213-246.
- Behn D. Robert. “The Big Questions of Public Management.” *Public Administration Review* 55, no. 4 (1995): 313-324.
- Bevan Stephen., Barber Linda and Robinson Dilys. “*Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees.*” Institute for Employment Studies: IES Reports no. 337 (1997): 1-75.
- Bright Leonard. “Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?” *Public Personnel Management* 38, no. 3 (2009): 15-37.
- Buelens Mark and Broeck V.D. Herman. “An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations.” *Public Administration Review* 67, no. 1 (2007): 65-74.
- Chalofsky Neal and Vijay Krishna. “Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation.” *Advances in Developing Human Resources* 11, no. 2 (2009): 189-203.
- Durant F. Robert., James L. Perry., MeschDebra and Paarlberg Laurie. “Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited.” *Public Administration Review* 66, no. 4 (2006): 505-514.
- Frank A. Sue and Lewis B. Gregory. “Government Employees: Working Hard or Hardly Working?” *The American Review of Public Administration* 34, no. 1 (2004): 36-51.
- Gailmard Sean. (2010). “Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation.” *International Public Management Journal* 13, no.1 (2010): 35-45.
- Harter K. James., Schmidt L. Frank and Hayes L. Theodore. “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.” *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): 268-279.
- House J. Robert and Wigdor A. Lawrence (1967). “Herzberg’s dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism.” *Personnel Psychology* 20 (1967): 369-389.
- Ibietan Jide. “Theories of Personnel Motivation in Organisations.” *Multidisciplinary Journal of Research Development* 15, no. 2 (2010): 1-10.
- Kahn A. William. “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.” *Academy of Management Journal* 33 (1990): pp. 692-724.

- Kamery H. Rob. “Employee Motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity and performance”. *Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues* 8, no. 2 (2004): 139-144.
- Kaur Avneet. “Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms;” *Global Journal of Management and Business Studies* 3, no. 10 (2013): 1061-1064.
- Lado A. Augustine and Wilson C. Mary. “Human resource systems and sustained competitive advantage.” *Academy of Management Review* 19, no. 4 (1994): 699-728.
- Mitchell R. Terence. “Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice.” *The Academy of Management Review* 7, no. 1 (1982): 80-88.
- Moynihan P. Donald and Pandey K.Sanjay. “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation.” *Public Administration Review* no.1: (2007): 40-53.
- Parijat Pranav and Bagga Shilpi. “Victor Vroom’s Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation,” *International Research Journal of Business and Management – IRJBM* 7, no. 9 (2014): 1-8.
- Perry L. James and Wise. R. Lois, “The Motivation Bases of Public Service,” *Public Administration Review* 50, no. 3 (1990): 367-373.
- Rich L. Brouce., LePine A. Jeffrey and Crawford R. Eean. “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”. *Academy of Management Journal* 53 (2010): 617-635.
- Saks M. Alan. “Antecedents and consequences of employee engagement”. *Journal of Managerial Psychology* 21, no. 7 (2006): 600 – 619.
- Re’em Yair. “Motivation Public Sector Employees.” *Hertie School of Governance* no. 60 (2011): 1-59.
- Subramaniam Mohan and Youndt A. Mark. “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities.” *Academy of Management Journal* 48, no. 3 (2005): 450-463.
- Tonin Micro and Vlassopoulos Michael. “Are Public Sector Workers Different? Cross-European Evidence from Elderly Workers and Retirees.” Discussion Paper Series no.8238, 2014: 1-39.
- Wright E. Bradley. “Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model.” *Journal of Public Administration and Theory* 11, no. 4 (2001): 559-586.
- Wright E. Bradley and Davis S. Brian. “Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment,” *The American Review of Public Administration.* 33, no. 1 (2003): 70-90.

ანგარიშები

- სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, 2013. შესვლის თარიღი 23 მაისი, 2017, <http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>.
- სსიპ საჯარო სამსახურის ბიურო. სსიპ საჯარო სამსახურის ბიუროს 2017 წლის ანგარიში, 2017. შესვლის თარიღი 15 იანვარი, 2018, <http://csb.gov.ge/ge/publications/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98>.
- USAID. დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში (G 3) პროგრამა. საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს ფუნქციური მიმოხილვა საკონსულტაციო შეფასების ანგარიში და რეკომენდაციები, 2014. შესვლის თარიღი 23 მაისი, 2017, http://csb.gov.ge/uploads/25-11-01_.pdf.
- Austrian Federal Chancellery. Structure of the Civil and Public Services in the Member and Accession States of the European Union, 2006. Accessed March 25, 2018, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/07Structure_Civil_Public_Services.pdf
- Belle Nikola and Cantarelli Paola. „Public Service Motivation: The State of the Art.” (paper presented at Rome, Italy, December 2-3, 26 2010). Accessed May 23, 2017, https://www.researchgate.net/publication/289751177_Public_service_motivation_The_state_of_the_art.
- Castellanos Yoko. “An Analysis of Motivational Theories that could aid the College Management to Enhance Employee Engagement.” National College of Ireland. 2014. Accessed January 23, 2018, <http://trap.ncirl.ie/1828/1/yokocastellanos.pdf>.
- Fallatah Rodwan and Syed Jawad. “Employee Motivation in Saudi Arabia.” Palgrave Macmillan: Cham, 2018. Accessed January 23, 2018, https://doi.org/10.1007/978-3-319-67741-5_2.
- Gill Carol. “A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management.” Melbourne Business School: 2007. Accessed February 10, 2018, https://works.bepress.com/carol_gill/11/.

- Ganon Dave and Boguszak Anna. DOUGLAS MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y. 2013. Access February 10, 2018, <https://content.sciendo.com/view/journals/cris/2013/2/article-p85.xml>
- Global Center For Public Service and Excellence. “*Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners.*” UNDP: Singapore, 2014. Accessed May 23, 2017, file:///D:/Users/sakvarelidze/Downloads/gpcse_psm.pdf
- Kumar Manoj. “HUMAN RELATIONS THEORY (ELTON MAYO).” Delhi University. 2016. Accessed May 23, 2017, <https://politicsmania.files.wordpress.com/2016/10/human-relation-theory-elton-mayo.pdf>.
- Loon M.N. Van. “*The role of public service motivation in performance, Examining the potentials and pitfalls through an institutional approach.*” Utrecht University. 2015. Accessed February 10, 2018, <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/318812>.
- Parrado Salvador. OECD. “*Civil Service Professionalisation in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine.*” Accessed March 25, 2018, <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf>.
- The Austrian Federal Civil Service. “*Structure of the Civil and Public Services in the Member and Accession States of the European Union.*” Accessed March 25, 2018, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/07Structure_Civil_Public_Services.pdf

საიტები


- „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონი. შესვლის თარიღი 23 მაისი, 2017, <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098>.
- საჯარო სამსახურის ბიურო. შესვლის თარიღი 23 მაისი, 2017, <http://www.csb.gov.ge/ge/about/%E1%83%9E%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%A2%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>

- „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ დადგენილება. შესვლის თარიღი 25 მარტი, 2018, <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/3652594>
- Eurofound. “*Greece: Reducing the number of public servants – latest developments.*” Accessed February 22, 2018, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc-eurwork/articles/working-conditions-labour-market-industrial-relations/greece-reducing-the-number-of-public-servants-latest-developments>.
- OECD. “*Government at a Glance 2015. Employment in the public sector.*” Accessed February 22, 2018, http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2015/employment-in-the-public-sector_gov_glance-2015-22-en.
- OECD. “*Human Resource Management Country Profile. Switzerland.*” Accessed February 22, 2018, <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Switzerland.pdf>
- MSG Management Study Guide. Accessed 23 May, 2017, <http://www.managementstudyguide.com/>
- Mulder Patty. “Human Relations Theory by Elton Mayo.” Access February 22, 2018, <https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory-elton-mayo/>.

დანართი 1. უწყებები, რომელთაც დაეგზავნათ კითხვარი

№	უწყებები
1	საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო
2	საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო
3	საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
4	საქართველოს ენერგეტიკის სამინისტრო
5	საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო
6	საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო
7	საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
8	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო
9	საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო
10	საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
11	საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო
12	საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო
13	საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო
14	საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო
15	საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო
16	საქართველოს იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო
17	საქართველოს პროკურატურა
18	საქართველოს პარლამენტი
19	ქ. თბილისის მერია

დანართი 2. კითხვარი მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტებისთვის



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
კოანომიკისა და მიზნების ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საცვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმაცემის აუცილებელი პირობაა მოტივირებული თანამშრომელი, რომლის ინდივიდუალურ მოტივაციაზე სხვადასხვა ბიოლოგიური, ინტელექტუალური, სოციალური და ემოციური ფაქტორი ახდენს გავლენას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კვლევის ფარგლებში მიზანშეწონილია თქვენი ჩართულობა, ვინაიდან მოხდეს საჯარო უწყებებში არსებულ მოსამსახურეთა სამუშაო გარემოს გამოკვლევა და მონაცემთა ანალიზი.

1. სქესი
მდედრობითი მამრობითი
2. ასაკი
20-30 31 – 40 41 – 50 51 და მეტი
3. განათლება
ბაკალავრი - საქართველო ბაკალავრი - უცხოეთი
მაგისტრი - საქართველო მაგისტრი - უცხოეთი
სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი, პროფესორი და სხვა)
4. ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი
0 - 5 წელი 6 – 10 წელი 11 – 16 წელი 17 და მეტი წელი
5. 7 ბალიანი სისტემით შეაფასეთ ორგანიზაციაში თქვენი მოტივაციის დონე
დაბალი მაღალი
←-----→
1 2 3 4 5 6 7

1

¹ არ ითვლება საზღვარგარეთ რ თვიანი გაცვლითი ან მსგავსი სახის პროგრამები



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

6. თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

ტრადიციული - მკაცრი

თანამედროვე - ლიბერალური (ლმობიერი)

მიჭირს პასუხის გაცემა

7. ქვემოთითებული მოთხოვნილებები დაალაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით (პირველ რიგში:
მეორე რიგში, მესამე რიგში და აშ)

	ადგილი
თვითრეალიზაცია	
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	
სოციალური მოთხოვნილებები (მეგობრობა, თანამშრომლობა და აშ)	
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საჭმელი, სასმელი და აშ)	

8. სამართლიანია ჩემს მიერ დახარჯული სამუშაო ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება
ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან მიმართებაში

დიახ არა მიჭირს პასუხის გაცემა

9. კმაყოფილი ვარ ამჟამინდელი ხელფასით

დიახ არა მეტ-ნაკლებად

10. კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობით

დიახ არა



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
 ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
 ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
 აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

11. კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით (შესვენება, შვებულება და აშ)

დიახ არა

12. მიფიქრია სამსახურის მიტოვება

არასდროს იშვიათად

ხშირად ყოველდღე

მიზეზი _____

13. არსებული სამსახური არის სტაბილური

დიახ არა მიჭირს პასუხის გაცემა

14. მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში

არასდროს იშვიათად

ხშირად ყოველდღე

15. დამოუკიდებლად ვიძიებ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებს, კონფერენციებს და სხვა

არასდროს იშვიათად

ხშირად ყოველდღე

გამოიყენეთ შეფასების 5 ბალიანი ქულათა სისტემა

		საერთოდ არ ვეთანხმები				სრულიად ვეთანხმები
		1	2	3	4	5
16	კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი					
17	ხელმძღვანელობასთან მაქვს კარგი ურთიერთობა					

3



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და მიწის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

18	თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა					
19	ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს					
20	ჩართული ვარ სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში					
21	ორგანიზაციაში თავს დაფასებულად ვგრძნობ					
22	ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას					
23	საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი					
24	საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის შეგრძნება არის მნიშვნელოვანი					

25. მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში

არასდროს იშვიათად

ხშირად ყოველდღე

26. ხშირად ვთავაზობ ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს

არასდროს იშვიათად

ხშირად ყოველდღე

27. კმაყოფილი ვარ სამუშაო გრაფიკით

დიახ არა მეტ-ნაკლებად



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

28. მიწვევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

29. ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

30. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მეხმარება/დამეხმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

დიახ არა

31. ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები

32. თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია (შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა

დაბალი ხელფასი

ორგანიზაციის პოლიტიკა

არაეფექტური კომუნიკაცია

ყველაფერი

არცერთი

სხვა _____





2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და მიწის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

33. ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მოტივაციის ამაღლებას ახდენს შემდეგი გზებით
(შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

მატერიალური წახალისება

არამატერიალური წახალისება

ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება

წინსვლის შესაძლებლობა

საინტერესო და გამომწვევი საქმე

პასუხისმგებლის შეგრძნების გაზრდა

კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან

სტაბილური სამსახური


სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობა

არ იყენებს

სხვა _____

დიდი მადლობა კვლევაში მონაწილეობისათვის!

დანართი 3. კითხვარი პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერებისთვის



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

წებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მოტივირებული თანამშრომელი, რომლის ინდივიდუალურ მოტივაციაზე სხვადასხვა ბიოლოგიური, ინტელექტუალური, სოციალური და ემოციური ფაქტორი ახდენს გავლენას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, კვლევის ფარგლებში მიზანშეწონილია თქვენი ჩართულობა, ვინაიდან მოხდეს საჯარო უწყებებში არსებულ მოსამსახურეთა სამუშაო გარემოს გამოკვლევა და მონაცემთა ანალიზი.

1. სქესი
მდედრობითი მამრობითი
2. ასაკი
20-30 31 – 40 41 – 50 51 და მეტი
3. განათლება¹
ბაკალავრი - საქართველო ბაკალავრი - უცხოეთი
მაგისტრი - საქართველო მაგისტრი - უცხოეთი
სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი, პროფესორი და სხვა)
4. ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი
0 - 5 წელი 6 – 10 წელი 11 – 16 წელი 17 და მეტი წელი
5. 7 ბალიანი სისტემით შეაფასეთ ორგანიზაციაში თქვენი თანამშრომლების მოტივაციის დონე

←

→

მაღალი

1
2
3
4
5
6
7

¹ არ ითვლება საზღვარგარეთ რ თვიანი გაცვლითი ან მსგავსი სახის პროგრამები

1



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

6. თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

ტრადიციული - მკაცრი

თანამედროვე - ლიბერალური (ლმობიერი)

მიჭირს პასუხის გაცემა

7. თანამშრომლების ქვემოთითებული მოთხოვნილებები დაალაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით
(პირველ რიგში; მეორე რიგში, მესამე რიგში და აშ)

	ადგილი
თვითრეალიზაცია	
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	
სოციალური მოთხოვნილებები (მეგობრობა, თანამშრომლობა და აშ)	
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საჭმელი, სასმელი და აშ)	

8. დარეგულირებულია ორგანიზაციაში არსებული კულტურა (შესვენება, შვებულება და აშ)

დიახ არა

9. თანამშრომლები მონაწილეობას იღებენ ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-
ტრენინგ პროგრამებში

არასდროს იშვიათად


ხშირად ყოველდღე



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

გამოიყენეთ შეფასების 5 ბალიანი ქულათა სისტემა

	საერთოდ არ ვეთანხმები				სრულიად ვეთანხმები
		1	2	3	
10	კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი				
11	თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა				
12	ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს				
13	თანამშრომლები ჩართულები არიან სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში				
14	ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას				
15	საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი				
16	საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის შეგრძნება არის მნიშვნელოვანი				

17. თანამშრომლები ხშირად მთავაზობენ ახალ იდეებს

არასდროს იშვიათად
 ხშირად ყოველდღე



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
კონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

18. ვუსმენ და ვითვალისწინებ თანამშრომლების მიერ მოწოდებულ ახალ იდეებს

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

19. უმრავლესობას უწევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

20. ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

21. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება თანამშრომლებს ეხმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

დიახ არა

22. თანამშრომლებთან მუშაობის დროს ვიყენებ ეფექტურ სამოტივაციო სქემის დიზაინს (საქმის მოცულობის გაზრდა, პასუხისმგებლობის გაზრდა, უკუგება, დაფასება შესრულებული სამუშაოსი და აშ)

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

23. თანამშრომლების შეფასების დროს ვიყენებ შესრულებული სამუშაოს მართვის მენეჯმენტს (წერილობითი ესე, გრაფიკული შეფასების სქემა და აშ)

არასდროს	<input type="checkbox"/>	იშვიათად	<input type="checkbox"/>
ხშირად	<input type="checkbox"/>	ყოველდღე	<input type="checkbox"/>

24. ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს თანამშრომლებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები



2017 წელი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტის სალომე საყვარელიძის სადისერტაციო
ნაშრომის კვლევა საჯარო მოხელეების მოტივაციის საკითხებზე.
აღნიშნული კვლევა კონფიდენციალურია.

25. თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია (შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

- ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა
- დაბალი ხელფასი
- ორგანიზაციის პოლიტიკა
- არაეფექტური კომუნიკაცია
- ყველაფერი
- არცერთი
- სხვა _____

26. ორგანიზაციაში მოტივაციის ამაღლებას ვახდენთ შემდეგი გზებით (შესაძლებელია ერთზე მეტი პასუხის მონიშვნა)

- მატერიალური წახალისება
- არამატერიალური წახალისება
- ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება
- წინსვლის შესაძლებლობა
- საინტერესო და გამომწვევი საქმე
- პასუხისმგებლის შეგრძნება
- კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან
- სტაბილური სამსახური
- სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობა
- არ ვიყენებთ
- სხვა _____

დიდი მადლობა კვლევაში მონაწილეობისათვის!

დანართი 4. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების ჯამური მონაცემები

1. რესპონდენტის სქესი		
	სიხშირე	პროცენტი
ქალი	299	66.6
კაცი	150	33.4
სულ	449	100.0
2. რესპონდენტის ასაკი		
	სიხშირე	პროცენტი
20-30	15	3.3
31-40	271	60.4
41-50	120	26.7
51 და მეტი	43	9.6
სულ	449	100.0
3. რესპონდენტის განათლება		
	სიხშირე	პროცენტი
ბაკალავრი-საქართველო	185	41.2
ბაკალავრი-უცხოეთი	6	1.3
მაგისტრი-საქართველო	206	45.9
მაგისტრი-უცხოეთი	33	7.3
სანეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	19	4.2
სულ	449	100.0
4. ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა		
	სიხშირე	პროცენტი
0-5 წელი	244	54.3
6-10 წელი	125	27.8
11-16 წელი	50	11.1
17- და მეტი წელი	30	6.7
სულ	449	100.0

5. თანამშრომლების მოტივაციის დონე

მიღებული ქულა	სიხშირე	პროცენტი
1	17	3.8
2	22	4.9
3	66	14.7
4	97	21.6
5	123	27.4
6	62	13.8
7	62	13.8
სულ	449	100.0

საშუალო ქულა - 4.6

6. თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

	სიხშირე	პროცენტი
ტრადიციული-მკაცრი	97	21.6
თანამედროვე-ლიბერალური	201	44.8
მიჭირს პასუხის გაცემა	151	33.6
სულ	449	100.0

7. თანამშრომლების ქვემოთითებული მოთხოვნილებები დააღაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით

	სიხშირე	პროცენტი
თვითრეალიზაცია	264	58.8
ადიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	39	8.7
სოციალური მოთხოვნილებები	37	8.2
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	52	11.6
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები	57	12.7
სულ	449	100.0

8. სამართლიანია ჩემს მიერ დახარჯული სამუშაო ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან მიმართებაში

	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	147	32.7
არა	180	40.1
მიჭირს პასუხის გაცემა	122	27.2

სულ	449	100.0
9. კმაყოფილი ვარ ამჟამინდელი ხელფასით		
	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	57	12.7
არა	268	59.7
მიჭირს პასუხის გაცემა	124	27.6
სულ	449	100.0
10. კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობით		
	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	115	25.6
არა	334	74.4
სულ	449	100.0
11. კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით		
	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	312	69.5
არა	137	30.5
სულ	449	100.0
12. მიფიქრია სამსახურის მიტოვება		
	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	95	21.2
იშვიათად	189	42.1
ხშირად	120	26.7
ყოველდღე	45	10.0
სულ	449	100.0
სამსახურის მიტოვების მიზეზი		
	სიხშირე	პროცენტი
თვითრეალიზაცია	1	1.2
დაბალი ხელფასი	1	1.2

ბიუროკრატია	51	62.2
სამუშაო გრაფიკი	29	35.4
სულ - დაფიქსირებული პასუხი	82	100.0
პასუხი არ ფიქსირდება	367	
სულ	449	
13. არსებული სამსახური არის სტაბილური		
	სისშირე	პროცენტი
დიახ	230	51.3
არა	81	18.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	138	30.7
სულ	449	100.0
14. მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში		
	სისშირე	პროცენტი
არასოდეს	71	15.8
იაშვიათად	228	50.8
ხშირად	148	33.0
ყოველდღე	2	4
სულ	449	100.0
15. დამოუკიდებლად ვიძიებ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებს		
	სისშირე	პროცენტი
არასოდეს	98	21.8
იაშვიათად	213	47.4
ხშირად	129	28.7
ყოველდღე	9	2.0
სულ	449	100.0
16. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი		
	სისშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	7	1.6
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	52	11.6
ნეიტრალური	92	20.5

ნაწილობრივ ვეტანხმები	117	26.1
სრულიად ვეტანხმები	181	40.3
სულ	449	100.0
17. ხელმძღვანელობასთან მაქვს კარგი ურთიერთობა		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეტანხმები	7	1.6
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	19	4.2
ნეიტრალური	55	12.2
ნაწილობრივ ვეტანხმები	124	27.6
სრულიად ვეტანხმები	244	54.3
სულ	449	100.0
18. თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეტანხმები	1	.2
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	7	1.6
ნეიტრალური	12	2.7
ნაწილობრივ ვეტანხმები	79	17.6
სრულიად ვეტანხმები	350	78.0
სულ	449	100.0
19. ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეტანხმები	21	4.7
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	93	20.7
ნეიტრალური	124	27.6
ნაწილობრივ ვეტანხმები	86	19.2
სრულიად ვეტანხმები	125	27.8
სულ	449	100.0
20. ჩართული ვარ სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეტანხმები	71	15.8

ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	158	35.2
ნეიტრალური	109	24.3
ნაწილობრივ ვეთანხმები	53	11.8
სრულიად ვეთანხმები	58	12.9
სულ	449	100.0
21. ორგანიზაციაში თავს დაფასებულად ვგრძნობ		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	36	8.0
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	109	24.3
ნეიტრალური	100	22.3
ნაწილობრივ ვეთანხმები	93	20.7
სრულიად ვეთანხმები	111	24.7
სულ	449	100.0
22. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	31	6.9
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	51	11.4
ნეიტრალური	61	13.6
ნაწილობრივ ვეთანხმები	118	26.3
სრულიად ვეთანხმები	188	41.9
სულ	449	100.0
23. საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი		
	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	133	29.6
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	48	10.7
ნეიტრალური	68	15.1
ნაწილობრივ ვეთანხმები	90	20.0
სრულიად ვეთანხმები	110	24.5
სულ	449	100.0

24. საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის შეგრძნება არის მნიშვნელოვანი

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	26	5.8
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	47	10.5
ნეიტრალური	76	16.9
ნაწილობრივ ვეთანხმები	79	17.6
სრულიად ვეთანხმები	221	49.2
სულ	449	100.0

25. მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	184	41.0
იშვიათად	197	43.9
ხშირად	63	14.0
ყოველდღე	5	1.1
სულ	449	100.0

26. ხშირად ვთავაზობ ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	59	13.1
იშვიათად	259	57.7
ხშირად	123	27.4
ყოველდღე	8	1.8
სულ	449	100.0

27. კმაყოფილი ვარ სამუშაო გრაფიკით

	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	198	44.1
არა	93	20.7
მეტნაკლებად	158	35.2
სულ	449	100.0

28. მიწვევს ზეგანაკვეთური მუშაობა		
	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	48	10.7
იშვიათად	221	49.2
ხშირად	165	36.7
ყოველდღე	15	3.3
სულ	449	100.0
29. სდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება		
	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	283	63.0
იშვიათად	121	26.9
ხშირად	38	8.5
ყოველდღე	7	1.5
სულ	449	100.0
30. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მენეჯერება/დამენეჯერება საქმის ეფექტურად შესრულებაში		
	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	404	90.0
არა	45	10.0
სულ	449	100.0
31. ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები		
	სიხშირე	პროცენტი
პატრიოტიზმი	8	1.9
კომუნიკაბელურობა	73	16.4
ლოგიკური აზროვნება	4	.9
შრომისმოყვარეობა	33	7.4
პასუხისმგებლობის გრძნობა	123	27.5
გუნდური მუშაობა	62	13.9
პროფესიონალიზმი	129	28.7
სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი	1	.3
გავლენიანი ნაცნობები	14	3.1
სულ	449	100.0

32. თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია

	სიხშირე	პროცენტი
დაბალი ხელფასი	96	21.4
ორგანიზაციის პოლიტიკა	198	44.1
არაეფექტური კომუნიკაცია	10	2.2
ყველაფერი	10	2.2
არცერთი	130	29.0
სხვა	5	1.1
სულ	449	100.0
1.1% ბიუროკრატია, ნეპოტიზმი, არასტაბილურობის შეგრძნება, გამჭირვალეობა, ერთფეროვნება, უსამართლობა და შრომის დაუფასებლობა		

33. ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მოტივაციის ამაღლებას ახდენს შემდეგი გზებით

	სიხშირე	პროცენტი
მატერიალური წახალისება	70	15.6
არამატერიალური წახალისება	31	6.9
ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	100	22.2
წინსვლის შესაძლებლობა	44	9.7
საინტერესო და გამომწვევი საქმე	34	7.6
პასუხისმგებლობის გაზრდა	27	6.1
კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან	34	7.5
სტაბილური სამსახური	32	7.1
სტრატეგიების დასახეასი მონაწილეობა	21	4.7
სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობა	4	1.0
არ იყენებს	52	11.5
სულ	449	100

დანართი 5. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების მონაცემების განაწილება სქესის მიხედვით

რესპონდენტის ასაკი სქესის მიხედვით						
% within Sex						
		ასაკი				სულ
		20-30	31-40	41-50	51 და მეტი	
სქესი	ქალი	3.3%	59.9%	28.4%	8.4%	100.0%
	კაცი	3.3%	61.3%	23.3%	12.0%	100.0%
სულ		3.3%	60.4%	26.7%	9.6%	100.0%

რესპონდენტის განათლება სქესის მიხედვით							
% within Sex							
		განათლება					სულ
		ბაკალავრი-საქართველო	ბაკალავრი-უცხოეთი	მაგისტრი-საქართველო	მაგისტრი-უცხოეთი	სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	
სქესი	ქალი	37.5%	1.7%	49.8%	8.0%	3.0%	100.0%
	კაცი	48.7%	.7%	38.0%	6.0%	6.7%	100.0%
სულ			1.3%	45.9%	7.3%	4.2%	100.0%

რესპონდენტის სამუშაო გამოცდილება სქესის მიხედვით						
% within Sex						
		მუშაობის პერიოდი				სულ
		0-5 წელი	6-10 წელი	11-16 წელი	17- და მეტი წელი	
სქესი	ქალი	53.5%	29.1%	12.0%	5.4%	100.0%
	კაცი	56.0%	25.3%	9.3%	9.3%	100.0%
სულ			27.8%	11.1%	6.7%	100.0%

თანამშრომელთა მოტივაციის დონე სქესის მიხედვით									
% within Sex									
		ქულა						სულ	
		1	2	3	4	5	6		7
სქესი	ქალი	4.7%	2.7%	16.4%	20.4%	31.1%	12.4%	12.4%	100.0%

	კაცი	2.0%	9.3%	11.3%	24.0%	20.0%	16.7%	16.7%	100.0%
სულ			4.9%	14.7%	21.6%	27.4%	13.8%	13.8%	100.0%

თანამშრომელთა მოთხოვნების პრიორიტეტების დალაგება სქესის მიხედვით

% within Sex		Q7					სულ
სქესი	ქალი	თვითრეკომენდაცია	აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა	სოციალური მოთხოვნები	უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნა	ფიზიოლოგიური მოთხოვნები	
სქესი	ქალი	62.5%	9.7%	5.7%	12.7%	9.4%	100.0%
	კაცი	51.3%	6.7%	13.3%	9.3%	19.3%	100.0%
სულ			8.7%	8.2%	11.6%	12.7%	100.0%

სამართლიანია ჩემს მიერ დახარჯული სამუშაო ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან მიმართებაში სქესის მიხედვით

% within Sex		Q8			სულ
სქესი	ქალი	დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	29.8%	39.1%	31.1%	100.0%
	კაცი	38.7%	42.0%	19.3%	100.0%
სულ		32.7%	40.1%	27.1%	100.0%

კმაყოფილი ვარ ამჟამინდელი ხელფასით სქესის მიხედვით

% within Sex		Q9			სულ
სქესი	ქალი	დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	13.0%	59.9%	27.1%	100.0%
	კაცი	12.0%	59.3%	28.7%	100.0%
სულ		12.7%	59.7%	27.6%	100.0%

კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობით სქესის მიხედვით

% within Sex		Q10		სულ
სქესი	ქალი	დიახ	არა	
სქესი	ქალი	21.4%	78.6%	100.0%

	კაცი	34.0%	66.0%	100.0%
სულ		25.6%	74.4%	100.0%

კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით სქესის მიხედვით

% within Sex		Q11		სულ
		დიახ	არა	
სქესი	ქალი	71.9%	28.1%	100.0%
	კაცი	64.7%	35.3%	100.0%
სულ		69.5%	30.5%	100.0%

მიფიქრია სამსახურის მიტოვება სქესის მიხედვით

% within Sex		Q12				სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	20.7%	43.8%	30.1%	5.4%	100.0%
	კაცი	22.0%	38.7%	20.0%	19.3%	100.0%
სულ			42.1%	26.7%	10.0%	100.0%

სამსახურის მიტოვების მიზეზი სქესის მიხედვით

% within Sex		Q12.სხვა						სულ
		თვითრეალიზაცია	დაბალი ხელფასი	ბიუროკრატია	საწმინდო გრაფიკი	სულ - დაფიქსირებული პასუხი	პასუხი არ ფიქსირდება	
სქესი	ქალი	1.9%	1.9%	58.5%	35.8%	1.9%	0.0%	100.0%
	კაცი	0.0%	0.0%	69.0%	20.7%	0.0%	10.3%	100.0%
სულ			1.2%	62.2%	30.5%	1.2%	3.7%	100.0%

არსებული სამსახური არის სტაბილური სქესის მიხედვით

% within Sex		Q13			სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
სქესი	ქალი	53.5%	14.4%	32.1%	100.0%

	კაცი	46.7%	25.3%	28.0%	100.0%		
სულ			18.0%	30.7%	100.0%		

მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში სქესის მიხედვით

% within Sex

		Q14				სულ	
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე		
სქესი	ქალი	16.7%	48.2%	35.1%	0.0%	100.0%	
	კაცი	14.0%	56.0%	28.7%	1.3%	100.0%	
სულ			50.8%	33.0%	.4%	100.0%	

დამოუკიდებლად ვიძიებ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებს, კონფერენციებს და სხვა

% within Sex

		Q15				სულ	
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე		
სქესი	ქალი	21.7%	41.8%	35.1%	1.3%	100.0%	
	კაცი	22.0%	58.7%	16.0%	3.4%	100.0%	
სულ			47.4%	28.7%	2.0%	100.0%	

კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი

% within Sex

		Q16					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
სქესი	ქალი	2.3%	8.4%	20.4%	27.8%	41.1%	100.0%
	კაცი	0.0%	18.0%	20.7%	22.7%	38.7%	100.0%
სულ			11.6%	20.5%	26.1%	40.3%	100.0%

ხელმძღვანელობასთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

% within Sex

		Q17					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	2.3%	2.0%	11.4%	29.1%	55.2%	100.0%
	კაცი	0.0%	8.7%	14.0%	24.7%	52.7%	100.0%
სულ			4.2%	12.2%	27.6%	54.3%	100.0%

თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

% within Sex		Q18					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	.3%	1.0%	3.3%	16.4%	78.9%	100.0%
	კაცი	.0%	2.7%	1.3%	20.0%	76.0%	100.0%
სულ			1.6%	2.7%	17.6%	78.0%	100.0%

ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს

% within Sex		Q19					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	4.7%	19.1%	31.8%	20.1%	24.4%	100.0%
	კაცი	4.7%	24.0%	19.3%	17.3%	34.7%	100.0%
სულ			20.7%	27.6%	19.2%	27.8%	100.0%

ჩართული ვარ სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

% within Sex		Q20					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	18.7%	32.4%	26.1%	12.4%	10.4%	100.0%
	კაცი	10.0%	40.7%	20.7%	10.7%	18.0%	100.0%
სულ			35.2%	24.3%	11.8%	12.9%	100.0%

ორგანიზაციაში თავს დაფასებულად ვგრძნობ

% within Sex		Q21					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	7.0%	22.1%	26.8%	24.7%	19.4%	100.0%
	კაცი	10.0%	28.7%	13.3%	12.7%	35.3%	100.0%
სულ			24.3%	22.3%	20.7%	24.7%	100.0%

ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას

% within Sex							
		Q22					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	6.0%	12.0%	10.7%	25.4%	45.8%	100.0%
	კაცი	8.7%	10.0%	19.3%	28.0%	34.0%	100.0%
სულ			11.4%	13.6%	26.3%	41.9%	100.0%

საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი

% within Sex							
		Q23					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	29.8%	11.0%	12.7%	25.4%	21.1%	100.0%
	კაცი	29.3%	10.0%	20.0%	9.3%	31.3%	100.0%
სულ			10.7%	15.1%	20.0%	24.5%	100.0%

საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის გრძნობა არის მნიშვნელოვანი

% within Sex							
		Q24					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Sex	ქალი	5.7%	10.7%	16.7%	20.1%	46.8%	100.0%
	კაცი	6.0%	10.0%	17.3%	12.7%	54.0%	100.0%
სულ			10.5%	16.9%	17.6%	49.2%	100.0%

მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში

% within Sex							
		Q25				სულ	
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე		
სქესი	ქალი	43.8%	43.1%	12.4%	.6%	100.0%	
	კაცი	36.0%	45.3%	17.3%	1.3%	100.0%	
სულ			43.9%	14.0%	.9%	100.0%	

ხშირად ვთავაზობ ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს

% within Sex						
		Q26				სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	13.4%	60.5%	24.7%	1.3%	100.0%
	კაცი	12.7%	52.0%	32.7%	2.7%	100.0%
სულ			57.7%	27.4%	1.8%	100.0%

კმაყოფილი ვარ სამუშაო გრაფიკით

% within Sex						
		Q27			სულ	
		დიახ	არა	მეტ-ნაკლებად		
სქესი	ქალი	44.5%	20.4%	35.1%	100.0%	
	კაცი	43.3%	21.3%	35.3%	100.0%	
სულ			20.7%	35.2%	100.0%	

მიწვევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

% within Sex						
		Q28				სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	9.0%	52.5%	34.8%	3.7%	100.0%
	კაცი	14.0%	42.7%	40.7%	2.7%	100.0%
სულ			49.2%	36.7%	3.3%	100.0%

ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

% within Sex						
		Q29				სულ
		არასოდეს	იშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
სქესი	ქალი	64.2%	25.5%	7.4%	1.0%	100.0%
	კაცი	60.7%	27.3%	10.7%	1.3%	100.0%
სულ			26.3%	8.5%	1.1%	100.0%

მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მესმარება/დამესმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

% within Sex						
		Q30		სულ		
		დიახ	არა			

სქესი	ქალი	93.0%	7.0%	100.0%	
	კაცი	84.0%	16.0%	100.0%	
სულ			10.0%	100.0%	

ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები

		Q31										სულ
		პატრიოტიზმი	კომუნიკაბელურობა	ლოგიკური აზროვნება	შრომისმოყვარეობა	პასუხისმგებლობის გრძნობა	გუნდური მუშაობა	პროფესიონალიზმი	სტრესულ სიტუაციაში	გველენიანი ნაცნობები		
Sex	ქალი	2.3%	18.8%	.5%	7.8%	34.9%	12.8%	22.0%	.0%	.9%	100.0%	
	კაცი	.9%	11.3%	1.9%	6.6%	12.3%	16.0%	42.5%	.9%	7.5%	100.0%	
სულ			16.4%	.9%	7.4%	27.5%	13.9%	28.7%	.3%	3.1%	100.0%	

თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია

		Q32						სულ
		დაბალი ხელფასი	ორგანიზაციის პოლიტიკა	არაეფექტური კომუნიკაცია	ვევლავური	არცერთი	სხვა	
Sex	ქალი	20.4%	41.5%	3.0%	1.7%	31.8%	1.7%	100.0%
	კაცი	23.3%	49.3%	.7%	3.3%	23.3%	0.0%	100.0%
სულ			44.1%	2.2%	2.2%	29.0%	1.1%	100.0%

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მოტივაციის ამაღლებას ახდენს შემდეგი გზებით

		Q33											სულ
Sex	ქალი	29.1%	7.7%	24.1%	2.0%	.3%	4.0%	0.0%	3.3%	1.7%	26.8%	1.0%	100.0
	კაცი												

													%
	კაცი	44.7%	4.0%	13.3%	2.0%	9.3%	1.3%	0.7%	2.7%	0.0%	22.0%	0.0%	100.0%
სულ			6.5%	20.5%	2.0%	3.3%	3.1%	0.2%	3.1%	1.1%	25.2%	0.7%	100.0%

დანართი 6. მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების მონაცემების განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით

რესპონდენტის განათლება							
% within Age							
		განათლება					სულ
		ბაკალავრი-საქართველო	ბაკალავრი-უცხოეთი	მაგისტრი-საქართველო	მაგისტრი-უცხოეთი	სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	
Age	20-30	86.7%	6.7%	0.0%	6.7%	0.0%	100.0%
	31-40	41.3%	0.4%	45.8%	11.1%	1.5%	100.0%
	41-50	39.2%	2.5%	51.7%	1.7%	5.0%	100.0%
	51 და მეტი	30.2%	2.3%	46.5%	0.0%	20.9%	100.0%
სულ		41.2%	1.3%	45.9%	7.3%	4.2%	100.0%

ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი						
% within Age						
		Q4				სულ
		0-5 წელი	6-10 წელი	11-16 წელი	17 და მეტი წელი	
Age	20-30	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	31-40	65.7%	33.2%	1.1%	0.0%	100.0%
	41-50	35.8%	27.5%	30.0%	6.7%	100.0%
	51 და მეტი	18.6%	4.7%	25.6%	51.2%	100.0%
სულ		54.3%	27.8%	11.1%	6.7%	100.0%

თანამშრომლების მოტივაციის დონე									
% within Age									
		Q5							სულ
		1	2	3	4	5	6	7	
Age	20-30	0.0%	0.0%	13.3%	20.0%	40.0%	20.0%	6.7%	100.0%
	31-40	4.8%	7.4%	14.0%	25.1%	26.2%	9.2%	13.3%	100.0%
	41-50	2.5%	0.0%	16.7%	16.7%	32.5%	17.5%	14.2%	100.0%
	51 და მეტი	2.3%	4.7%	14.0%	14.0%	16.3%	30.2%	18.6%	100.0%
სულ		3.8%	4.9%	14.7%	21.6%	27.4%	13.8%	13.8%	100.0%

თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

% within Age		Q6			სულ
		ტრადიციული- მკაცრი	თანამედროვე-ლიბერალური	მიჭირს პასუხის გაცემა	
Age	20-30	33.3%	20.0%	46.7%	100.0%
	31-40	21.0%	41.3%	37.6%	100.0%
	41-50	21.7%	54.2%	24.2%	100.0%
	51 და მეტი	20.9%	48.8%	30.2%	100.0%
Total		21.6%	44.8%	33.6%	100.0%

თანამშრომელთა მოთხოვნების პრიორიტეტების დალაგება

% within Age		Q7					სულ
		ოკორეაღიზაცია	ადიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნა	სოციალური მოთხოვნები	უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნა	ფიზიკური მოთხოვნები	
Age	20-30	60.0%	6.7%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%
	31-40	57.2%	8.9%	7.7%	12.2%	14.0%	100.0%
	41-50	60.8%	8.3%	11.7%	10.8%	8.3%	100.0%
	51 და მეტი	62.8%	9.3%	4.7%	14.0%	9.3%	100.0%
სულ			8.7%	8.2%	11.6%	12.7%	100.0%

სამართლიანია ჩემს მიერ დახარჯული სამუშაო ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანებთან მიმართებაში

% within Age		Q8			სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
Age	20-30	13.3%	40.0%	46.7%	100.0%
	31-40	29.9%	40.6%	29.5%	100.0%
	41-50	36.7%	40.0%	23.3%	100.0%
	51 და მეტი	46.5%	37.2%	16.3%	100.0%
სულ		32.7%	40.1%	27.2%	100.0%

კმაყოფილი ვარ ამჟამინდელი ხელფასით

% within Age					
		Q9			სულ
		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
Age	20-30	13.3%	53.3%	33.3%	100.0%
	31-40	10.7%	65.3%	24.0%	100.0%
	41-50	14.2%	54.2%	31.7%	100.0%
	51 და მეტი	20.9%	41.9%	37.2%	100.0%
სულ		12.7%	59.7%	27.6%	100.0%

კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობით

% within Age					
		Q10		სულ	
		დიახ	არა		
Age	20-30	33.3%	66.7%	100.0%	
	31-40	21.0%	79.0%	100.0%	
	41-50	30.8%	69.2%	100.0%	
	51 და მეტი	37.2%	62.8%	100.0%	
სულ		25.6%	74.4%	100.0%	

კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით

% within Age					
		Q11		სულ	
		დიახ	არა		
Age	20-30	40.0%	60.0%	100.0%	
	31-40	65.7%	34.3%	100.0%	
	41-50	79.2%	20.8%	100.0%	
	51 და მეტი	76.7%	23.3%	100.0%	
სულ		30.5%	69.5%	100.0%	

მიფიქრია სამსახურის მიტოვება

% within Age						
		Q12				სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	33.3%	60.0%	0.0%	6.7%	100.0%
	31-40	17.7%	39.5%	30.3%	12.5%	100.0%
	41-50	23.3%	42.5%	26.7%	7.5%	100.0%
	51 და	32.6%	51.2%	14.0%	2.3%	100.0%

	მეტი				
სულ		42.1%	26.7%	10.0%	100.0%

სამსახურის მიტოვების მიზეზი

% within Age		Q12. სხვა						სულ
Age		თვითრეკლამაცია	დაბალი ხელფასი	ბიუროკრატია	სამუშაო გრაფიკი	სულ - დაფიქსირებული პასუხი არ ფიქსირდება		
Age	20-30	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	31-40	2.1%	2.1%	70.2%	17.0%	2.1%	6.4%	100.0%
	41-50	0.0%	0.0%	57.7%	42.3%	0.0%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	0.0%	42.9%	57.1%	0.0%	0.0%	100.0%
სულ			1.2%	62.2%	30.5%	1.2%	3.7%	100.0%

არსებული სამსახური არის სტაბილური

% within Age		Q13			სულ
Age		დიახ	არა	მიჭირს პასუხის გაცემა	
Age	20-30	66.7%		33.3%	100.0%
	31-40	52.8%	19.2%	28.0%	100.0%
	41-50	46.7%	18.3%	35.0%	100.0%
	51 და მეტი	48.8%	16.3%	34.9%	100.0%
სულ			18.0%	30.7%	100.0%

მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში

% within Age		Q14				სულ
Age		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	26.7%	33.3%	33.3%	6.7%	100.0%
	31-40	15.5%	51.7%	32.5%	.4%	100.0%
	41-50	12.5%	56.7%	30.8%	.0%	100.0%

	51 და მეტი	23.3%	34.9%	41.9%	.0%	100.0%
სულ		15.8%	50.8%	33.0%	.4%	100.0%

დამოუკიდებლად ვიძიებ სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებს, კონფერენციებს და სხვა

% within Age		Q15				სულ
		არასოდეს	იშვიათად	სშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	40.0%	26.7%	26.7%	6.7%	100.0%
	31-40	17.7%	46.1%	33.6%	2.6%	100.0%
	41-50	25.0%	54.2%	20.0%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	32.6%	44.2%	23.3%	0.0%	100.0%
სულ		47.4%	28.7%	2.0%	100.0%	

კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი

% within Age		Q16					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0.0%	0.0%	20.0%	53.3%	26.7%	100.0%
	31-40	1.5%	11.4%	22.5%	26.6%	38.0%	100.0%
	41-50	2.5%	10.8%	19.2%	23.3%	44.2%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	18.6%	11.6%	20.9%	48.8%	100.0%
სულ			11.6%	20.5%	26.1%	40.3%	100.0%

ხელმძღვანელობასთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

% within Age		Q17					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0.0%	0.0%	20.0%	13.3%	66.7%	100.0%
	31-40	0.4%	2.6%	14.4%	30.6%	52.0%	100.0%
	41-50	5.0%	3.3%	10.8%	24.2%	56.7%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	18.6%	0.0%	23.3%	58.1%	100.0%
სულ			4.2%	12.2%	27.6%	54.3%	100.0%

თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

% within Age							
		Q18					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	31-40	0.0%	1.5%	3.0%	18.5%	77.1%	100.0%
	41-50	0.8%	2.5%	3.3%	15.8%	77.5%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	0.0%	0.0%	23.3%	76.7%	100.0%
სულ			1.6%	2.7%	17.6%	78.0%	100.0%

ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს

% within Age							
		Q19					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0.0%	40.0%	26.7%	0.0%	33.3%	100.0%
	31-40	4.8%	20.7%	31.7%	20.3%	22.5%	100.0%
	41-50	6.7%	16.7%	23.3%	16.7%	36.7%	100.0%
	51 და მეტი	0.0%	25.6%	14.0%	25.6%	34.9%	100.0%
სულ			20.7%	27.6%	19.2%	27.8%	100.0%

ჩართული ვარ სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

% within Age							
		Q20					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	20.0%	53.3%	13.3%	6.7%	6.7%	100.0%
	31-40	14.4%	36.5%	25.5%	11.1%	12.5%	100.0%
	41-50	19.2%	30.0%	25.8%	13.3%	11.7%	100.0%
	51 და მეტი	14.0%	34.9%	16.3%	14.0%	20.9%	100.0%
სულ			35.2%	24.3%	11.8%	12.9%	100.0%

ორგანიზაციაში თავს დაფასებულად ვგრძნობ

% within Age							
		Q21					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0.0%	53.3%	0.0%	26.7%	20.0%	100.0%
	31-40	8.9%	26.9%	23.6%	18.5%	22.1%	100.0%
	41-50	8.3%	15.8%	22.5%	25.8%	27.5%	100.0%
	51 და მეტი	4.7%	20.9%	20.9%	18.6%	34.9%	100.0%
სულ			24.3%	22.3%	20.7%	24.7%	100.0%

ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას

% within Age							
		Q22					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	6.7%	6.7%	13.3%	13.3%	60.0%	100.0%
	31-40	5.9%	11.1%	12.9%	25.8%	44.3%	100.0%
	41-50	5.8%	12.5%	15.0%	26.7%	40.0%	100.0%
	51 და მეტი	16.3%	11.6%	14.0%	32.6%	25.6%	100.0%
სულ			11.4%	13.6%	26.3%	41.9%	100.0%

საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი

% within Age							
		Q23					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	20.0%	0	6.7%	26.7%	46.7%	100.0%
	31-40	28.0%	10.3%	15.5%	16.6%	29.5%	100.0%
	41-50	28.3%	11.7%	15.8%	29.2%	15.0%	100.0%
	51 და მეტი	46.5%	14.0%	14.0%	14.0%	11.6%	100.0%
სულ			10.7%	15.1%	20.0%	24.5%	100.0%

საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის გრძნობა არის მნიშვნელოვანი

% within Age		Q24					სულ
		საერთოდ არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	ნეიტრალური	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები	
Age	20-30	0	26.7%	6.7%	13.3%	53.3%	100.0%
	31-40	6.3%	12.5%	22.9%	17.3%	41.0%	100.0%
	41-50	6.7%	5.0%	10.0%	20.0%	58.3%	100.0%
	51 და მეტი	2.3%	7.0%	2.3%	14.0%	74.4%	100.0%
სულ			10.5%	16.9%	17.6%	49.2%	100.0%

მონაწილეობას ვიღებ ორგანიზაციული პოლიტიკის ფორმულირების და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში

% within Age		Q25				სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	80.0%	13.3%	0.0%	6.7%	100.0%
	31-40	45.0%	42.4%	11.8%	0.7%	100.0%
	41-50	29.2%	50.0%	20.0%	0.8%	100.0%
	51 და მეტი	37.2%	46.5%	16.3%	0.0%	100.0%
სულ			43.9%	14.0%	0.9%	100.0%

ხშირად ვთავაზობ ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს

% within Age		Q26				სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	20.0%	40.0%	33.3%	6.7%	100.0%
	31-40	10.7%	61.6%	25.8%	1.8%	100.0%
	41-50	12.5%	55.0%	30.8%	1.7%	100.0%
	51 და მეტი	27.9%	46.5%	25.6%	0.0%	100.0%
სულ			57.7%	27.4%	1.8%	100.0%

კმაყოფილი ვარ სამუშაო გრაფიკით

% within Age					
		Q27			სულ
		დიახ	არა	მეტ- ნაკლებად	
Age	20-30	53.3%	40.0%	6.7%	100.0%
	31-40	42.4%	24.0%	33.6%	100.0%
	41-50	43.3%	13.3%	43.3%	100.0%
	51 და მეტი	53.5%	14.0%	32.6%	100.0%
Total		44.1	20.7%	35.2%	100.0%

მიწვევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

% within Age						
		Q28				სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	0.0%	40.0%	53.3%	6.7%	100.0%
	31-40	10.7%	51.7%	33.6%	4.1%	100.0%
	41-50	11.7%	47.5%	40.0%	.8%	100.0%
	51 და მეტი	11.6%	41.9%	41.9%	4.7%	100.0%
სულ			49.2%	36.7%	3.3%	100.0%

ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

% within Age						
		Q29				სულ
		არასოდეს	იაშვიათად	ხშირად	ყოველდღე	
Age	20-30	86.7%	6.7%	0.0%	6.7%	100.0%
	31-40	66.4%	22.9%	8.5%	1.5%	100.0%
	41-50	52.5%	36.7%	10.8%	0.0%	100.0%
	51 და მეტი	62.8%	32.6%	4.7%	0.0%	100.0%
სულ			26.9%	8.5%	1.1%	100.0%

მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მესმარება/დამესმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

% within Age					
		Q30		სულ	
		დიახ	არა		
Age	20-30	100.0%	0.0%	100.0%	
	31-40	88.9%	11.1%	100.0%	
	41-50	90.8%	8.3%	100.0%	

	51 და მეტი	90.7%	9.3%	100.0%
სულ			10.0%	100.0%

ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები

% within Age		Q31										სულ
Age		პატრიოტიზმი	კომუნიკაბელურობა	ლოგიკური აზროვნება	შრომისმოყვარეობა	პასუხისმგებლობის გრძნობა	გუნდური მუშაობა	პროფესიონალიზმი	სტრუქტურალური სტრუქტურაში	გაგლეჩიანი ნაკონობები		
Age	20-30	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	31-40	2.1%	14.4%	1.5%	9.7%	30.3%	17.9%	19.0%	0.0%	5.1%	100.0%	
	41-50	2.3%	21.8%	0.0%	5.7%	24.1%	5.7%	39.1%	1.1%	0.0%	100.0%	
	51 და მეტი	0.0%	17.6%	0.0%	0.0%	14.7%	14.7%	52.9%	0.0%	0.0%	100.0%	
სულ		16.4%	0.9%	7.4%	27.5%	13.9%	28.7%	0.3%	3.1%	100.0%		

თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია

% within Age		Q32						სულ
Age		დაბალი ხელფასი	ორგანიზაციის პოლიტიკა	არაუფექტური კომუნიკაცია	წყველადი	არცერთი	სხვა	
Age	20-30	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
	31-40	24.0%	41.3%	1.5%	2.2%	29.9%	1.1%	100.0%
	41-50	20.8%	47.5%	3.3%	1.7%	25.8%	0.8%	100.0%
	51 და მეტი	14.0%	44.2%	4.7%	4.7%	30.2%	2.3%	100.0%
სულ		44.1%	2.2%	2.2%	29.0%	1.1%	100.0%	

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მოტივაციის ამაღლებას ახდენს შემდეგი გზებით

% within Age														
		Q33											სულ	
		მატერიალური წახალისება	არამატერიალური წახალისება	ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	წინსვლის შესაძლებლობა	საინტერესო და გამოწვევი საქმე	პასუხისმგებლობის გაზრდა	კომუნიკაცია	ხელმძღვანელობასთან	სტაბილური სამსახური	სტრატეგიების დასახეასი მონაწილეობა	სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობა	არ იყენებს	
Age	20-30	13.3%	20.0%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.7%	0.0%	100.0%
	31-40	34.3%	6.6%	15.9%	1.1%	3.3%	4.8%	0.4%	3.0%	1.1%	28.4%	1.1%	100.0%	
	41-50	40.8%	6.7%	25.0%	3.3%	0.0%	0.8%	0.0%	2.5%	1.7%	19.2%	0.0%	100.0%	
	51 და მეტი	23.3%	0.0%	32.6%	2.3%	14.0%	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%	20.9%	0.0%	100.0%	
სულ			6.5%	20.5%	2.0%	3.3%	3.1%	0.2%	3.1%	1.1%	25.2%	0.7%	100.0%	

დანართი 7. პირველი და მეორე რანგის/მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების ჯამური მონაცემები

1. რესპონდენტის სქესი		
	სიხშირე	პროცენტი
ქალი	47	53.4
კაცი	41	46.6
სულ	88	100.0
2. რესპონდენტის ასაკი		
	სიხშირე	პროცენტი
20-30	26	29.5
31-40	41	46.6
41-50	18	20.5
51 და მეტი	3	3.4
სულ	88	100.0
3. რესპონდენტის განათლება		
	სიხშირე	პროცენტი
ბაკალავრი-საქართველო	37	42.0
ბაკალავრი-უცხოეთი	2	2.3
მაგისტრი-საქართველო	42	47.7
მაგისტრი-უცხოეთი	3	3.4
სანეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	4	4.5
სულ	88	100.0
4. ორგანიზაციაში მუშაობის პერიოდი		
	სიხშირე	პროცენტი
0-5 წელი	47	53.4
6-10 წელი	24	27.3
11-16 წელი	13	14.8
17- და მეტი	4	4.5
სულ	88	100.0

**5. 7 ბალანი სისტემით შეაფასეთ ორგანიზაციაში თქვენი თანამშრომლების
მოტივაციის დონე**

	სიხშირე	პროცენტი
1	0	0
2	3	3.4
3	12	13.6
4	21	23.9
5	29	33.0
6	17	19.3
7	6	6.8
სულ	88	100.0

6. თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

	სიხშირე	პროცენტი
ტრადიციული-მკაცრი	21	23.9
თანამედროვე-ლიბერალური	42	47.7
მიჭირს პასუხის გაცემა	25	28.4
სულ	88	100.0

**7. თანამშრომლების ქვემოთითებული მოთხოვნები დააღაგეთ
პრიორიტეტების მიხედვით**

	სიხშირე	პროცენტი
თვითრეალიზაცია	35	39.8
აღიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	25	28.4
სოციალური მოთხოვნები (მეგობრობა, თანამშრომლობა და აშ)	3	3.4
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	5	5.7
ფიზიოლოგიური მოთხოვნები (საჭმელი, სასმელი და აშ)	20	22.7
სულ	88	100.0

8. დარეგულირებულია ორგანიზაციაში არსებული კულტურა

	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	56	63.6
არა	32	36.4
სულ	88	100.0

9. თანამშრომლები მონაწილეობას იღებენ ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	5	5.7
იაშვიათად	38	43.2
ხშირად	44	50.0
ყოველდღე	1	1.1
სულ	88	100.0

10. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	4	4.5
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	9	10.2
ნეიტრალური	9	10.2
ნაწილობრივ ვეთანხმები	35	39.8
სრულიად ვეთანხმები	31	35.2
სულ	88	100.0

11. თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	0	0
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	0	0
ნეიტრალური	0	0
ნაწილობრივ ვეთანხმები	26	29.5
სრულიად ვეთანხმები	62	70.5
სულ	88	100.0

12. ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	4	4.5
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	18	20.5
ნეიტრალური	17	19.3
ნაწილობრივ ვეთანხმები	26	29.5
სრულიად ვეთანხმები	23	26.1
სულ	88	100.0

13. თანამშრომლები ჩართულები არიან სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	0	0
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	31	35.2
ნეიტრალური	27	30.7
ნაწილობრივ ვეთანხმები	17	19.3
სრულიად ვეთანხმები	13	14.8
სულ	88	100.0

14. ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	5	5.7
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	15	17.0
ნეიტრალური	26	29.5
ნაწილობრივ ვეთანხმები	26	29.5
სრულიად ვეთანხმები	16	18.2
სულ	88	100.0

15. საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	32	36.4
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	9	10.2

ნეიტრალური	22	25.0
ნაწილობრივ ვეთანხმები	17	19.3
სრულიად ვეთანხმები	8	9.1
სულ	88	100.0

16. საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის გრძნობა არის მნიშვნელოვანი

	სიხშირე	პროცენტი
საერთოდ არ ვეთანხმები	6	6.8
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	3	3.4
ნეიტრალური	16	18.2
ნაწილობრივ ვეთანხმები	26	29.5
სრულიად ვეთანხმები	37	42.0
სულ	88	100.0

17. თანამშრომლები ხშირად მთავაზობენ ახალ იდეებს

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	0	0
იშვიათად	56	63.6
ხშირად	29	33.0
ყოველდღე	3	3.4
სულ	88	100.0

18. ვუსმენ და ვითვალისწინებ თანამშრომლების მიერ მოწოდებულ ახალ იდეებს

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	1	1.1
იშვიათად	14	15.9
ხშირად	69	78.4
ყოველდღე	4	4.5
სულ	88	100.0

19. უმრავლესობას უწევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	2	2.3
იშვიათად	29	33.0
ხშირად	54	61.4
ყოველდღე	3	3.4
სულ	88	100.0

20. ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	28	31.8
იშვიათად	47	53.4
ხშირად	10	11.4
ყოველდღე	3	3.4
სულ	88	100.0

21. მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება თანამშრომლებს ესმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

	სიხშირე	პროცენტი
დიახ	88	100.0
არა	0	0.0

22. მუშაობის დროს ვიყენებ ეფექტურ სამოტივაციო სქემის დიზაინს (თანამშრომლებისთვის საქმის მოცულობის და პასუხისმგებლობის გაზრდა, უკუგება და სხვა)

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	8	9.1
იშვიათად	30	34.1
ხშირად	42	47.7
ყოველდღე	8	9.1
სულ	88	100.0

23. თანამშრომლების შეფასების დროს ვიყენებ შესრულებული სამუშაოს მართვის მენეჯმენტს (შეფასება წერილობითი ესეს, გრაფიკული შეფასების სქემის და სხვა ტექნიკური საშუალებებით)

	სიხშირე	პროცენტი
არასოდეს	23	26.1
იშვიათად	39	44.3
ხშირად	24	27.3
ყოველდღე	2	2.3
სულ	88	100.0

**24. ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს თანამშრომლებისთვის
საჭირო უნარ-ჩვევები**

	სიხშირე	პროცენტი
კომუნიკაბელურობა	22	31.4
ლოგიკური აზროვნება	7	10.0
შრომისმოყვარეობა	8	11.4
პასუხისმგებლობის გრძნობა	17	24.3
გუნდური მუშაობა	5	7.1
პროფესიონალიზმი	11	15.7
პასუხების რაოდენობა-სულ	70	100.0
პასუხი არ ფიქსირდება	18	
სულ	88	

25. თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია

	სიხშირე	პროცენტი
ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა	13	14.6
დაბალი ხელფასი	35	39.6
ორგანიზაციის პოლიტიკა	9	10.4
არაეფექტური კომუნიკაცია	17	18.9
ყველაფერი	6	7.3
არცერთი	2	2.4
ბიუროკრატია	1	1.2
ნეპოტიზმი	2	1.8
არასტაბილურობის შეგრძნება	1	0.6
გამჭირვალეობა	1	1.4
ერთფეროვნება	1	0.6
უსამართლობა	1	0.6
შრომის დაუფასებლობა	1	0.6
სულ	88	100.0%

26. ორგანიზაციაში მოტივაციის ამაღლებას ვახდენთ შემდეგი გზებით

	სიხშირე	პროცენტი
მატერიალური წახალისება	46	52.3
არამატერიალური წახალისება	8	9.1
ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	10	11.4

წინსვლის შესაძლებლობა	3	3.4
საინტერესო და გამომწვევი საქმე	3	3.4
არ ვიყენებთ	18	20.5
სულ	88	100.0

დანართი 8. უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების, მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერების ჯამური მონაცემების შედარება

რესპონდენტის სქესი		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
ქალი	66.6	53.4
კაცი	33.4	46.6
სულ	100.0	100.0

რესპონდენტის ასაკი		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
20-30	3.3	29.5
31-40	60.4	46.6
41-50	26.7	20.5
51 და მეტი	9.6	3.4
სულ	100.0	100.0

რესპონდენტის განათლება		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
ბაკალავრი-საქართველო	41.2	42.0
ბაკალავრი-უცხოეთი	1.3	2.3
მაგისტრი-საქართველო	45.9	47.7
მაგისტრი-უცხოეთი	7.3	3.4
სამეცნიერო ხარისხი (დოქტორი და ა.შ.)	4.2	4.5
სულ	100.0	100.0

ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
0-5 წელი	54.3	53.4
6-10 წელი	27.8	27.3
11-16 წელი	11.1	14.8
17- და მეტი წელი	6.7	4.5
სულ	100.0	100.0

თანამშრომლების მოტივაციის დონე

მიღებული ქულა	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
1	3.8	0
2	4.9	3.4
3	14.7	13.6
4	21.6	23.9
5	27.4	33.0
6	13.8	19.3
7	13.8	6.8
სულ	100.0	100.0

თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
ტრადიციული-მკაცრი	21.6	23.9
თანამედროვე-ლიბერალური	44.8	47.7
მიჭირს პასუხის გაცემა	33.6	28.4
სულ	100.0	100.0

თანამშრომლების ქვემოთითებული მოთხოვნები დააღაგეთ პრიორიტეტების მიხედვით

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
თვითრეალიზაცია	58.8	39.8
ადიარებასა და დაფასებაზე მოთხოვნილება	8.7	28.4
სოციალური მოთხოვნები	8.2	3.4
უსაფრთხოებასა და დაცულობაზე მოთხოვნილება	11.6	5.7
ფიზიოლოგიური მოთხოვნები	12.7	22.7
სულ	100.0	100.0

კმაყოფილი ვარ ორგანიზაციაში არსებული კულტურით

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
დიახ	69.5	63.6
არა	30.5	36.4
სულ	100.0	100.0

მონაწილეობას ვიღებორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
არასოდეს	15.8	5.7
იაშვიათად	50.8	43.2
ხშირად	33.0	50.0
ყოველდღე	.4	1.1
სულ	100.0	100.0

კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არის კარგი

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეთანხმები	1.6	4.5
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	11.6	10.2
ნეიტრალური	20.5	10.2

ნაწილობრივ ვეტანხმები	26.1	39.8
სრულიად ვეტანხმები	40.3	35.2
სულ	100.0	100.0

ხელმძღვანელობასთან თანამშრომლებთან მაქვს კარგი ურთიერთობა

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეტანხმები	1.6	0
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	4.2	0
ნეიტრალური	12.2	0
ნაწილობრივ ვეტანხმები	27.6	29.5
სრულიად ვეტანხმები	54.3	70.5
სულ	100.0	100.0

ხელმძღვანელობა სამართლიანად აფასებს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეტანხმები	4.7	4.5
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	20.7	20.5
ნეიტრალური	27.6	19.3
ნაწილობრივ ვეტანხმები	19.2	29.5
სრულიად ვეტანხმები	27.8	26.1
სულ	100.0	100.0

ჩართული ვარ სტრატეგიების შემუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეტანხმები	15.8	0
ნაწილობრივ არ ვეტანხმები	35.2	35.2
ნეიტრალური	24.3	30.7
ნაწილობრივ ვეტანხმები	11.8	19.3
სრულიად ვეტანხმები	12.9	14.8
სულ	100.0	100.0

ხელმძღვანელობის მენეჯმენტის სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებასა და განახლებას

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეთანხმები	6.9	5.7
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	11.4	17.0
ნეიტრალური	13.6	29.5
ნაწილობრივ ვეთანხმები	26.3	29.5
სრულიად ვეთანხმები	41.9	18.2
სულ	100.0	100.0

საჯარო სამსახურში იმავე სამუშაოს შესრულება ნაკლები თანამშრომლითაც არის შესაძლებელი

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეთანხმები	29.6	36.4
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	10.7	10.2
ნეიტრალური	15.1	25.0
ნაწილობრივ ვეთანხმები	20.0	19.3
სრულიად ვეთანხმები	24.5	9.1
სულ	100.0	100.0

საჯარო სამსახურში პატრიოტიზმის შეგრძნება არის მნიშვნელოვანი

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
საერთოდ არ ვეთანხმები	5.8	6.8
ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	10.5	3.4
ნეიტრალური	16.9	18.2
ნაწილობრივ ვეთანხმები	17.6	29.5
სრულიად ვეთანხმები	49.2	42.0
სულ	100.0	100.0

ხშირად ვთავაზობ ხელმძღვანელობას ახალ იდეებს

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
არასოდეს	13.1	0
იაშვიათად	57.7	63.6
ხშირად	27.4	33.0
ყოველდღე	1.8	3.4
სულ	100.0	100.0

მიწვევს ზეგანაკვეთური მუშაობა

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
არასოდეს	10.7	2.3
იაშვიათად	49.2	33.0
ხშირად	36.7	61.4
ყოველდღე	3.3	3.4
სულ	100.0	100.0

ხდება ზეგანაკვეთური მუშაობის მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
არასოდეს	63.0	31.8
იაშვიათად	26.9	53.4
ხშირად	8.5	11.4
ყოველდღე	1.5	3.4
სულ	100.0	100.0

მატერიალური და/ან არამატერიალური წახალისება მესმარება/დამესმარება საქმის ეფექტურად შესრულებაში

	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
დიახ	90.0	100.0
არა	10.0	0.0
სულ	100.0	100.0

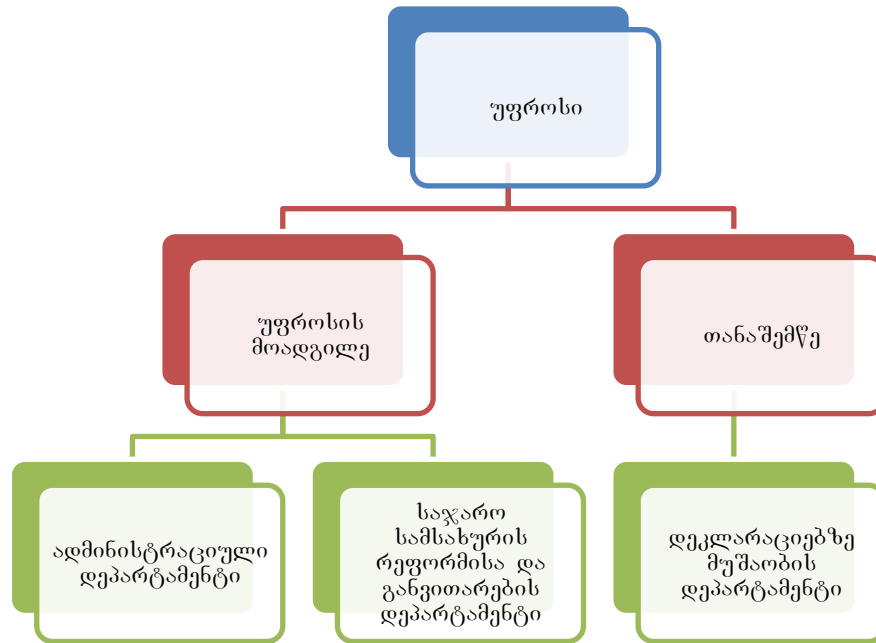
ჩამოთვალეთ საჯარო უწყებებში მუშაობის დროს საჭირო უნარ-ჩვევები		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
პატრიოტიზმი	1.9	0
კომუნიკაბელურობა	16.4	31.4
ლოგიკური აზროვნება	.9	10.0
შრომისმოყვარეობა	7.4	11.4
პასუხისმგებლობის გრძნობა	27.5	24.3
გუნდური მუშაობა	13.9	7.1
პროფესიონალიზმი	28.7	15.7
სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი	.3	0
გავლენიანი ნაცნობები	3.1	0
სულ	100.0	88.0

თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორებია		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
დაბალი ხელფასი	21.4	39.6
ორგანიზაციის პოლიტიკა	44.1	10.4
არაუფექტური კომუნიკაცია	2.2	18.9
ყველაფერი	2.2	7.3
არცერთი	29.0	2.4
სხვა	1.1	6.8
სულ	100.0	100

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მოტივაციის ამაღლებას ახდენს შემდეგი გზებით		
	თანამშრომლები	ხელმძღვანელობა
მატერიალური წახალისება	15.6	52.3
არამატერიალური წახალისება	6.9	9.1
ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	22.2	11.4
წინსვლის შესაძლებლობა	9.7	3.4
საინტერესო და გამომწვევი საქმე	7.6	3.4
პასუხისმგებლობის გაზრდა	6.1	0.0
კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან	7.5	0.0
სტაბილური სამსახური	7.1	0.0

სტრატეგიების დასახვასი მონაწილეობა	4.7	0.0
სასწავლო პროგრამებში მონაწილეობა	1.0	0.0
არ იყენებს	11.5	20.5
სულ	100	100

დანართი 9. საჯარო ბიუროს სტრუქტურა

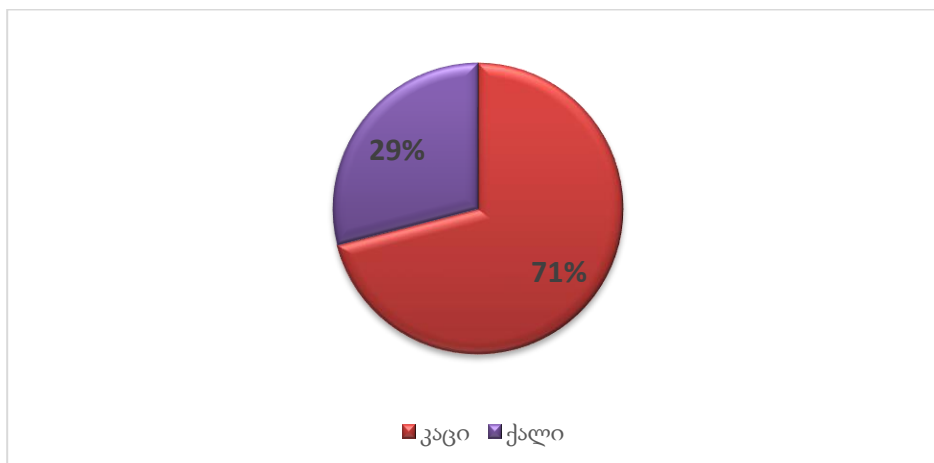


თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა	30
მუდმივი	16
შტატგარეშე	14
უფროსი/ უფროსის მოადგილე	2
ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაცია	5
საჯარო სამსახურის ძირითადი პერსონალი	12
ნატო-ში მივლინებული	1
დამხმარე პერსონალი	9
საზოგადოებასთან ურთიერთობა	1

საჯარო ბიუროს სტრუქტურა (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2014, გვ. 8)

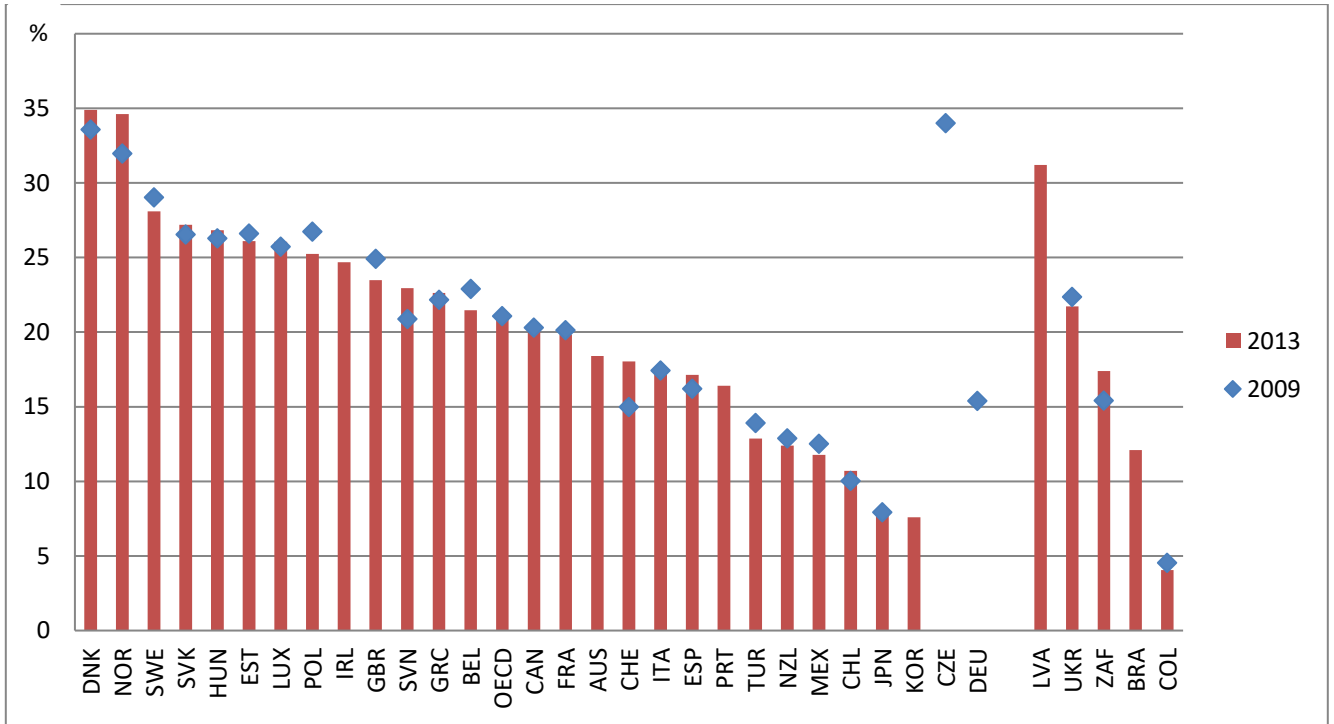
დანართი 10. საჯარო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა გენდერულ ჭრილში 2016 წლის მონაცემებით

	კაცი	ქალი
საქართველოს მთავრობისა და პრეზიდენტის ადმინისტრაცია	136	196
საქართველოს პარლამენტი	196	378
აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკები	685	612
სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების ადმინისტრაციები	129	137
სამინისტროები და სახელმწიფო მინისტრების აპარატები	20537	5719
ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები	6850	5063
სასამართლოები	653	1006
საჯარო სამართლის იურიდიული პირები	6980	1965
სულ	36166	15076



საჯარო ბიუროს სტრუქტურა (საჯარო სამსახურის ბიურო, 2016, გვ. 20-21)

დანართი 11. 2009-2013 წლებში საჯარო სექტორში დასაქმების პროცენტული მაჩვენებელი მთლიანი დასაქმებიდან



Government at a glance 2015 (OECD, 2015, გვ. 85)