

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ხელნაწერის უფლებით

სალომე საყვარელიძე

მოტივაციის ზრდის სტრატეგიები საქართველოს საჯარო უწყებებში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარმოდგენილი დისერტაციის

აკტო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2018

ნაშრომი შესრულებულია: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: **დავით ნარმანია**
პროფესორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ოფიციალური შემფასებლები: **შოთა შაბურიშვილი**
ასოცირებული პროფესორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

მურთაზ კვიციანი
პროფესორი,
გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი,
ბიზნესისა და მართვის სკოლა

დისერტაციის დაცვა შედგება: 2018 წლის 19 დეკემბერს, 14 საათზე,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო ნაშრომის დაცვის
კომისიის სხდომაზე.

მისამართი: 0186, თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. №2; თსუ X კორპუსი, აუდიტორია
№ 206

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი
ეკონომიკის დოქტორი

მ. ლობჯანიძე

შინაარსი

საკვლევი თემის აქტუალობა.....	1
კვლევის მიზანი და ამოცანები	2
კვლევის საგანი და ობიექტი.....	3
კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა	3
ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა	4
კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები და საინფორმაციო რესურსები.....	5
ნაშრომის აპრობაცია	7
დისერტაციის ძირითადი შინაარსი	8
გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომები	20

დიაგრამები

დიაგრამა 1. მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოთხოვნილებების პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება	10
დიაგრამა 2. სპეციალისტთა შემთხვევაში მოთხოვნილებების დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით	11
დიაგრამა 3. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობა.....	12
დიაგრამა 4. სპეციალისტების მხრიდან დასახელებული საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.....	13
დიაგრამა 5. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების შედარება	13

საკვლევი თემის აქტუალურობა

21-ე საუკუნეში ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მოტივირებული თანამშრომელი, მათ ინდივიდუალურ მოტივაციაზე კი სხვადასხვა ბიოლოგიური, ინტელექტუალური, სოციალური და ემოციური ფაქტორები ახდენს გავლენას. 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. 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.

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 პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელთა გამოყენებითაც საჯარო უწყებები შეძლებენ პერსონალის უკეთესი ეფექტიანობის მიღწევას.

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.

კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა

დისერტაციის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების შესწავლის შედეგად გამოვლენილია მათი ინდივიდუალური თავისებურებები;
- საჯარო უწყებების ეფექტიანი ფუნქციონირების მიზნით, გაანალიზებულია თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს შეფასების მრავალფეროვანი მეთოდების დანერგვის და გამოყენების შესაძლებლობები;
- 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, რომლებიც სადისერტაციო 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.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა

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.

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

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავი, „**მოტივაცია: არსი, მნიშვნელობა და მასთან დაკავშირებული თეორიები**“ თეორიული ხასიათისაა და განიხილავს ორგანიზაციებში ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობასა და მისი სწორი გამოყენების დადებით ეფექტს. აღნიშნულთან ერთად, „მოტივაციის თეორიები“ აანალიზებს მოტივაციის შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებს, განიხილავს

ორგანიზაციებში სამოტივაციო სქემის დიზაინისა და თანამშრომელთა შესრულებული სამუშაოს მენეჯმენტის მნიშვნელობას.

მეორე თავი, „მოტივაციის თეორიების თავისებურებანი საჯარო სექტორში“, საჯარო სექტორის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის დამატებით აანალიზებს საჯარო სამსახურის მოტივაციის თეორიებს, რომელთა შემუშავება მე-20 საუკუნის მიწურულს მოხდა და წარმოადგენს საჯარო სამსახურის შესაძლო მოტივაციის სტრატეგიებსა და ტაქტიკებს. ასევე წარმოგვიდგენს სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო უწყებებში ჩატარებული კვლევების შედეგებსა და გამოვლენილ ძირითად დემოტივატორებს. ამასთან ერთად, მეორე თავში წარმოდგენილია საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარება საქართველოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონის და საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ წარმოდგენილი წლიური ანგარიშის საფუძველზე.

ნაშრომის მესამე თავი „საჯარო სექტორში მოტივაციის გაუმჯობესების გზები“ მთლიანად ეთმობა საქართველოს საჯარო უწყებებში არსებული ვითარების კვლევის შედეგებს, გამოვლენილ ტენდენციებსა და მიგნებებს.

დასკვნაში კი წარმოდგენილია ის ძირითადი პრობლემები და რეკომენდაციები, რომლებიც მიღებულია სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში. რეკომენდაციების გამოყენების შემთხვევაში, ქართველ მენეჯერებს ექნებათ შესაძლებლობა ადამიანური კაპიტალის მეშვეობით მოახდინონ უწყებების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა.

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-მეორე რანგის და 449 მესამე-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. რესპონდენტებისგან დაბრუნებული მასალების დამუშავება და ანალიზი კომპიუტერული პროგრამა SPSS-ის საშუალებით მოხდა. აღნიშნული პროგრამა არის ეფექტიანი 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 კოსტაბულაციური 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 და მესამე და მეოთხე რანგის/უფროსი და უმცროსი სპეციალისტების კითხვარი 33 კითხვას მოიცავდა. ასევე აღსანიშნავია, რომ ორივე კითხვარი შეიცავდა 24 იდენტურ როგორც ღია, ასევე დახურული ტიპის შეკითხვებს. 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.

კვლევის პროცესში კითხვარი საქართველოს 19 უწყების აპარატს ელექტრონული და ფიზიკური სახით მიეწოდა (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების

სამინისტრო; საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო; საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქართველოს ენერჯეტიკის სამინისტრო; საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო; საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს სასჯელაღსრულებისა და პრობაციის სამინისტრო; საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო; საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო; საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო; საქართველოს იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტრო; საქართველოს პროკურატურა; საქართველოს პარლამენტი და ქ. თბილისის მერია).

ასევე აღსანიშნავია, რომ კვლევაში მონაწილეობაზე უარი ქვემოთითებულმა 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.

ნაშრომის აპრობაცია

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

დისერტაციის ძირითადი შინაარსი

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.

საჯარო მოხელეთა მოტივაცია (PSM) მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის, 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. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ მოტივაციის ხელშემწყობი რესურსები საჯარო უწყებებში ყოველთვის იყო და იქნება შეზღუდული რაოდენობით. **ელმერ სტაატსის** აზრით, საჯარო სამსახური არის დამოკიდებულების, პასუხისმგებლობის გრძნობისა და მორალის ერთიანობა (Perry, Wise, 1990, გვ. 368). მკვლევართა გარკვეული ნაწილის აზრით, მოხელეები ორგანიზაციაში გაწევრიანების დღიდან არიან მოტივირებულები და სჭირდებათ უშუალო და ეფექტიანი ზედამხედველობა. ამასთან, ხელმძღვანელებს ხშირ შემთხვევაში კარგად არ ესმით მოტივაციის საკითხი და ვერ იყენებენ მის შესაძლებლობებს (Bevan, Barber, Robinson, 1997, გვ. 21-24).

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

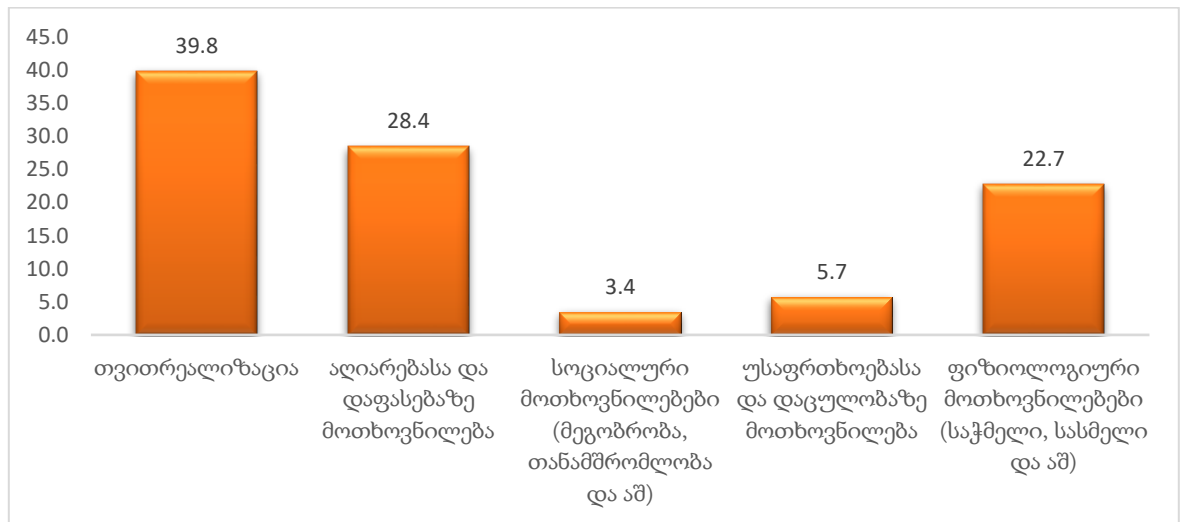
და მოქალაქის უფლებების, თავისუფლებისა და ღირსების პატივისცემა; მათი უნარისა და პროფესიული მომზადების შესაბამისად, საქართველოს მოქალაქეთათვის საჯარო სამსახურის თანაბარი ხელმისაწვდომობა, საჯარო სამსახურის უპარტიოება და საერო ხასიათი, მოსამსახურეთა კადრების სტაბილურობა და მათი ეკონომიკური, სოციალური და 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 ამაღლების მიზნით 5 წელიწადში ერთხელ თანამდებობრივი სარგოს შენარჩუნებით სასწავლო შვებულების 3 თვემდე ვადის მინიჭების შესაძლებლობით. ამასთან ერთად, სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის და ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისათვის მოსამსახურეს შეიძლება გამოეცხადოს მადლობა, გადაეცეს ფულადი ჯილდო, ფასიანი საჩუქარი ან გაეზარდოს თანამდებობრივი სარგო. ასევე შესაძლებელია ერთდროულად წახალისების რამდენიმე ფორმის გამოყენებაც.

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 მოხელეთა წახალისების, კარიერული განვითარებისა და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევების ამაღლების 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 გამჭირვალე მმართველობა. მნიშვნელოვანია

აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო აქტიურად სარგებლობს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის (მაგ, USAID, SIGMA, GIZ და სხვა) მხარდაჭერითაც.

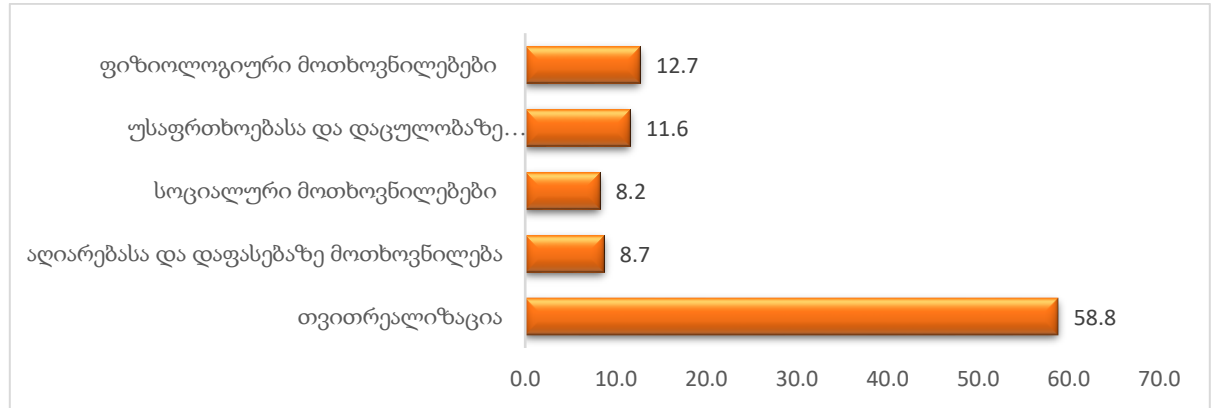
კვლევის შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ საინტერესო. ძირითადი გარემოებები და პრობლემები, რომლებიც საჯარო მოხელეთა მოტივაციის კუთხით გამოიკვეთა, მდგომარეობს შემდეგში:

1. სპეციალისტებისა და მენეჯერების შემთხვევაში მცირერიცხოვანია ისეთი მოხელეები, რომლებსაც განათლება საზღვარგარეთ აქვთ მიღებული და ასევე მცირეა სამეცნიერო ხარისხის მაძიებელი პირებიც. რესპონდენტთა უმეტესობას ორგანიზაციაში მუშაობის მაქსიმუმ 5 წლის სტაჟი აქვს. 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 მიიჩნევენ (იხ. დიაგრამა 1).



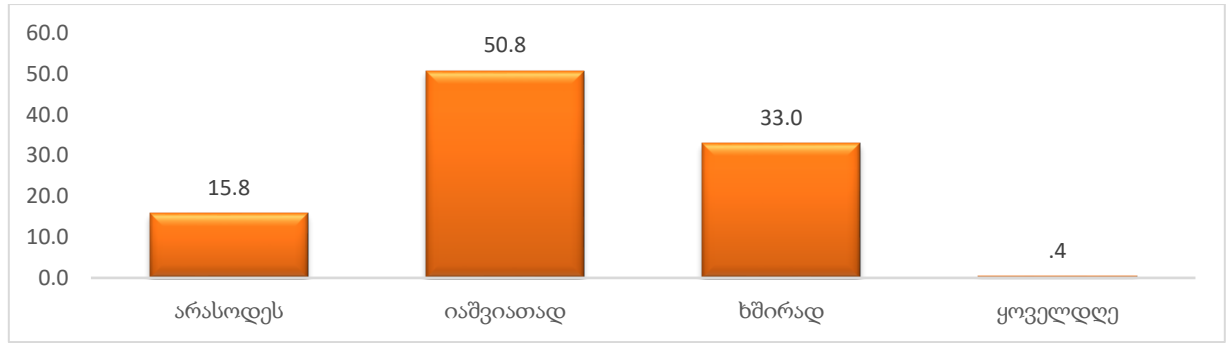
დიაგრამა 1. მენეჯერების მიერ თანამშრომელთა მოთხოვნილებების პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება

სპეციალისტთა შემთხვევაში კი უმთავრესი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა და შემდეგად არის წარმოდგენილი ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და დაცულობის, აღიარებისა და დაფასების და სოციალური მოთხოვნილებები (იხ. დიაგრამა 2);



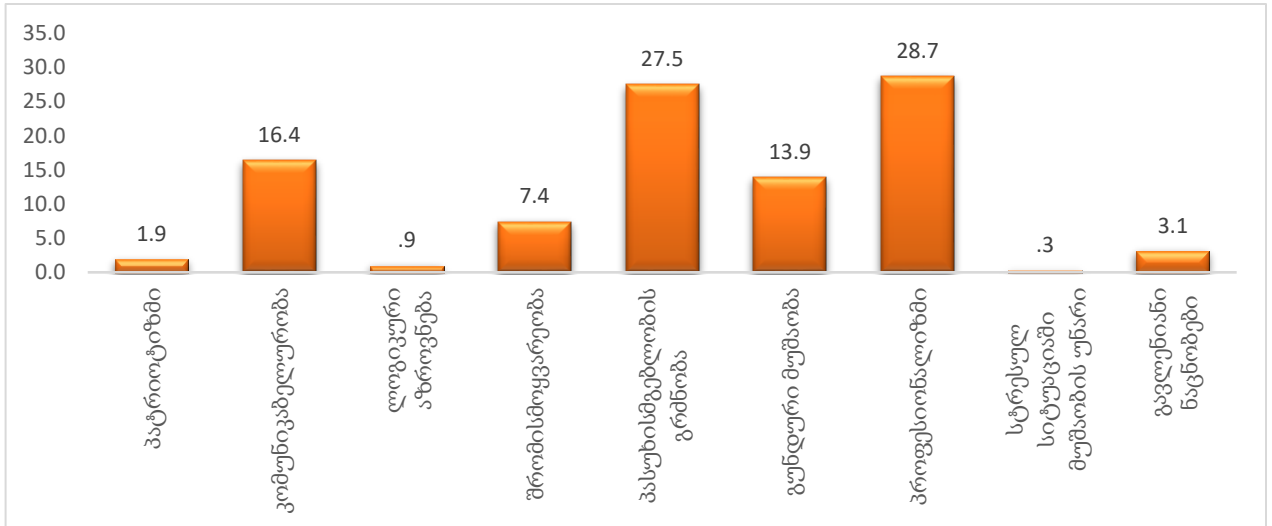
დიაგრამა 2. სპეციალისტთა შემთხვევაში მოთხოვნილებების დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით

- კვლევის შედეგების მიხედვით, უწყებებში დარეგულირებული და მოწესრიგებულია ორგანიზაციული საკითხები (შესვენება, შვებულება და სხვა). ასევე ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის არის ეფექტიანი კომუნიკაცია;
- კვლევამ გვიჩვენა, რომ იშვიათია თანამშრომელთა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამებში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა (იხ. დიაგრამა 3) და ასევე, მმართველი რგოლის მხრიდან შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასებაც არ ხდება. ამასთან, თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებას;



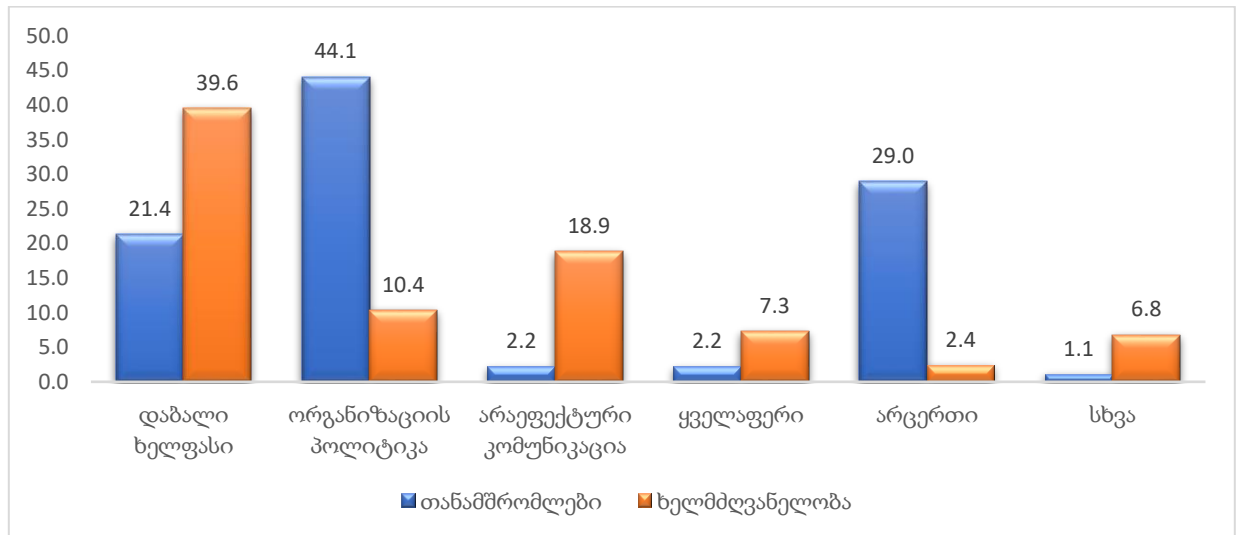
დიაგრამა 3. ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ სხვადასხვა სასწავლო-ტრენინგ პროგრამაში ჩართულობა

5. კვლევის თანახმად, საჯარო სექტორში 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 ხელისშემწეობი ფაქტორი იქნება;
8. მაღალი და საშუალო მმართველობითი მენეჯერები საჯარო სამსახურში მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევად კომუნიკაციის უნარს, პასუხისმგებლობის გრძნობას, პროფესიონალიზმს, შრომისმოყვარეობას, ლოგიკური აზროვნებისა და გუნდური მუშაობის უნარებს ასახელებენ. აღნიშნულთან ერთად, უფროსმა და უმცროსმა სპეციალისტებმა დამატებით პატრიოტიზმის გრძნობა, სტრესულ სიტუაციაში მუშაობის უნარი და გავლენიანი ნაცნობები დაასახელეს (იხ. დიაგრამა 4);



დიაგრამა 4. სპეციალისტების მხრიდან დასახელებული საჯარო უწყებებში მუშაობისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები

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 (იხ. დიაგრამა 5);



დიაგრამა 5. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი დემოტივატორების შედარება

10. გამოკითხული სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ მათი წახალისება ხელმძღვანელის მიერ დადებითი შეფასებით, მატერიალური და არამატერიალური წახალისებით, წინსვლის შესაძლებლობით, საინტერესო და გამომწვევი საქმის შეთავაზებით, კომუნიკაციით, სტაბილური სამსახურით, პასუხისმგებლობის გაზრდით, სტრატეგიების დასახვის პროცესსა 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 ღირებულების მქონე 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, ხელმძღვანელობასა 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 ბიუროკრაციას, 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 იყენენ უფრო ობიექტურები და მოახდინონ პროცესების სწორი შეფასება და მართვა;
4. კვლევის თანახმად, ცოტაა ისეთი სპეციალისტები და მენეჯერები, რომლებსაც უმაღლესი განათლება საზღვარგარეთ აქვთ მიღებული. შესაბამისად, საჯარო უწყებების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, უნდა მოხდეს კვალიფიციური კადრების მოზიდვა. აღნიშნული რთულად განსახორციელებელი იქნება, 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 მნიშვნელობასა და თვითრეალიზაციის აუცილებლობას;

6. ვინაიდან, საქართველოში მოხელეთა უმრავლესობის პირველადი მოთხოვნილება თვითრეალიზაციაა, ხელმძღვანელმა პირებმა ყურადღება აღნიშნულ გარემოებაზე უნდა გაამახვილონ, რაც გულისხმობს თანამშრომელთა ხშირად და/ან ჩართვას სხვადასხვა საქმეში და მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებას. 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 შედაგათიანი სესხის გაცემის პროგრამის შეთავაზება. ასევე, საზოგადოებრივი ტრანსპორტით (მატარებელი, ავტობუსი და სხვა), სარგებლობის შემთხვევაში შედაგათების დაწესება, საკუთარი და ოჯახის ჯანმრთელობის დაზღვევა, ტრენინგებისა და განათლების ხელმისაწვდომობა, სასწავლო შვებულება 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 უკუგების შეფასებით და სხვა საშუალებებით მოხელეთა შესრულებული სამუშაოს შეფასებას. მენეჯერის მიერ არჩეული მეთოდი მთლიანად მორგებული უნდა იყოს უწყებაში არსებულ გარემოს და საჭიროებებზე;
9. ხელმძღვანელებს უნდა ევალუბოდეთ 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 ჩადონ ინვესტიცია განათლებაში, რაც გულისხმობს თანამშრომელთა გადამზადებასა და, ახალი უნარ-ჩვევების გამომუშავების მიზნით, მათ მუდმივ ჩართვას 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 უწყების ყველა ხელმძღვანელ პირთან, 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 შეფასების სისტემა არის მთავარი მექანიზმი თანამშრომელთა განვითარების, წახალისების და სხვა საკითხების განსაზღვრის მიმართულებით. აღნიშნული ქმედება იქნება საფუძველი თანამშრომლებში გაურკვეველობის გრძობის შემცირებისა, 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 განცდა, უწყებებში არის ერთ-ერთი მთავარი დემოტივატორი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მოხდეს არასტაბილურობის განცდის შემცირება მუდმივი გასაუბრებით, გრძელვადიანი კარიერული განვითარების დაგეგმვით, სამუშაოს დაფასებით, გამჭირვალობითა 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 გრძობა) და გარეგანი (გარე ძალების ჩართულობის შედეგი, მაგალითად, მატერიალური წახალისება, სოციალური სტატუსი და სხვა) მოტივაციის სწორად განსაზღვრა;
14. ასევე მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა, რომლებიც გადაწყვეტენ დასაქმებულების მოტივაციას, შეიმუშაონ მთლიანად არსებულ გარემოზე მორგებული სწორი და ეფექტიანი სამოტივაციო სქემის 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 საშუალებას აძლევს 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 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, 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 დაგვეხმარება საჯარო ინსტიტუტებში განვსაზღვროთ თანამშრომელთა ოპტიმალური რაოდენობა და მოვახდინოთ მათი ცოდნისა და გამოცდილების ეფექტიანი გამოყენება.

გამოქვეყნებული სამეცნიერო შრომები

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“.