

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



თეონა მათურაძე

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

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი

**დ ი ს ე რ ტ ა ც ი ა**

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ეკონომიკის დოქტორი,

თსუ, ასოცირებული პროფესორი **ნინო ფარესაშვილი**

თბილისი

2022

## აბსტრაქტი

სტრესი ადამიანთა ცხოვრების თანმდევი მოვლენაა. ბოლო წლებში მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურმა მოვლენებმა მისი არსებობა თითოეული ადამიანისთვის უფრო თვალსაჩინო გახადა. ცხოვრების ტემპის აჩქარებამ და პროცესების გაციფრულებამ, სტრესის დონის ზრდა გამოიწვია. ის შეეხო ადამიანთა როგორც პირად, ისე სამსახურებრივ გარემოს. სამუშაო ადგილი არასოდეს ყოფილა ისეთი სტრესული, როგორც დღევანდელ რეალობაშია. დროის გასვლასთან ერთად, ცოდნა უფრო მალე ძველდება, საჭირო ხდება მუდმივი კვალიფიკაციის ამაღლება და უწყვეტი პროფესიული ზრდა. გარდა ამისა, სტრესის გამომწვევი შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში არსებული დისკრიმინაცია, მრავალფეროვნება, ორგანიზაციულ კულტურასთან შეუსაბამობა, ბიუროკრატია, კომუნიკაციის დეფიციტი, ინფორმაციული ვაკუუმი და მრავალი სხვა. 2020 წელს მსოფლიოში COVID19-ის გავრცელებამ, ორგანიზაციული სტრესი უფრო აქტუალური გახადა. უმუშევრობის ზრდამ და სამუშაო ადგილების გაუქმებამ, დასაქმებულ ადამიანებში სტრესის დონის მკვეთრი მატება გამოიწვია. გარდა ამისა, პანდემიის გავლენა სხვა მრავალ ფაქტორში აისახა. სამუშაოთა უმრავლესობის ბუნება შეიცვალა, ნაწილი დისტანციური, ნაწილი კი ჰიბრიდული მუშაობის მოდელზე გადავიდა. ეს პროცესი განსაკუთრებით სტრესული ბეიბი-ბუმერების და X თაობის ადამიანებისთვის იყო. მათ მოუწიათ ტექნოლოგიებთან დაახლოება, ახალი უნარების შეძენა და აპლიკაციების ათვისება.

ორგანიზაციული სტრესის მაღალი დონე პირდაპირ კავშირშია მწარმოებლურობასთან. ასეთ დროს, შეცდომების დაშვების რისკი იზრდება, ინოვაციურობის დონე დაბალია, სამუშაო კმაყოფილება მცირდება, იქმნება კომუნიკაციის და სწორი ინფორმაციის გავრცელების პრობლემა, იზრდება დენადობა, გაცდენები და ა.შ. აღნიშნული მოვლენები მნიშვნელოვნად აქვეითებს ადამიანის შრომისუნარიანობას, მცირდება შრომისმწარმოებლურობა, შესაბამისად ორგანიზაციის პოტენციალის სრულად ათვისება ვერ ხერხდება. სწორედ ამის გამო, ორგანიზაციული სტრესი და დასაქმებულთა მწარმოებლურობა, დროის გასვლასთან ერთად, უფრო აქტუალური ხდება. მის შესწავლას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და მკვლევარების ინტერესს არ კარგავს.

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია, საქართველოში ფუნქციონირებად მსხვილ საწარმოებში, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და დასაქმებულთა მწარმოებლურობის ურთიერთკავშირის საფუძვლიანი და სისტემური შესწავლა კვლევაზე დაყრდნობით; კვლევის ანალიზი და მის საფუძველზე რეკომენდაციების შემუშავება, ასევე, ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მოდელის შექმნა, რომელიც მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი იქნება დასაქმებულთა მწარმოებლურობის ამაღლებაზე მუშაობის პროცესში. ამ მიზნების მისაღწევად, საჭიროა შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მნიშვნელობა, მისი გამომწვევი მიზეზები, გაზომვა და შეფასება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის და შრომითი კანონმდებლობის ურთიერთმიმართების ანალიზი;
- დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა და გლობალური გამოწვევების გამოვლენა;
- ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორების ანალიზი;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის გავლენის შედეგები დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე და სხვა.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს ნაბეჭდ 123 გვერდს, რომელიც მოიცავს შესავალს, სამ თავს, დასკვნებს და რეკომენდაციებს. ნაშრომში წარმოდგენილია 5 დიაგრამა და 34 ცხრილი. ნაშრომს თან ახლავს გამოყენებული ლიტერატურის სია 108 დასახელებით და 3 დანართი. დანართი 1 მოიცავს კითხვარს, დანართი 2 - კვლევის პროცესში შემუშავებულ 56 დიაგრამასა და 56 ცხრილს, ხოლო დანართი 3 - 9 ცხრილს.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავი „ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მიზნები და ამოცანები“ თეორიული ხასიათისაა. მასში განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ბუნება, მისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და სტრუქტურის, როგორც ცვლილებების თანმდევი პროცესი. ამ თავში ასევე წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურის გაზომვისა და შეფასების არსებული და დამკვიდრებული მეთოდები; ხაზგასმულია სამართლებრივი გარემოს კავშირი სტრუქტურის არსებობასთან.

მეორე თავი, „სტრესი, როგორც დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორი“, მოიცავს დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობის არსს და განიხილავს თანამედროვე გლობალური გამოწვევებს. გარდა ამისა, ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია პიროვნულ მახასიათებლებსა და სტრესორებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებაზე; ჩამოყალიბებულია ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები.

მესამე თავში „დასაქმებულთა მწარმოებლურობის გაუმჯობესების გზები სტრესის მართვის პირობებში“, მოცემულია კვლევის ანალიზი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოში ფუნქციონირებამდ მსხვილ საწარმოებში დასაქმებულმა 502-მა ადამიანმა. კვლევა ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვის მეთოდით. ანკეტა მოიცავდა 56 შეკითხვას, რომელთაგან 26 იყო დახურული კითხვა სავარაუდო ვარიანტებით, 28 - ფრენსის ლიკერტის შკალით განსაზღვრული ქულების მინიჭება, ხოლო 2 - ღია შეკითხვა. კვლევის პროცესში შემუშავდა 30 ჰიპოთეზა, რომელიც უკავშირდებოდა ორგანიზაციული სტრესის გამომწვევ მიზეზებს, დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედ ფაქტორებს, სტრესისა და მწარმოებლურობის ურთიერთკავშირს, სამართლებრივი გარემოსა და სტრესის შეფასებას და ა.შ. მიღებული მონაცემების ანალიზი მოხდა SPSS-ის მეშვეობით.

სადისერტაციო ნაშრომის ბოლო ნაწილში მოცემულია ავტორის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული სტრესის მართვის ოპტიმალური მოდელი საქართველოს რეალობაში, რომელიც გამოყენებადი იქნება მსხვილ საწარმოებში, ორგანიზაციული სტრესის მართვის სრულყოფისა და შესაბამისად, დასაქმებულთა მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით. გარდა ამისა, რეკომენდაციების ნაწილში წარმოდგენილია საკანონმდებლო რეკომენდაციები, რომელიც მნიშვნელოვნად შეამცირებს სტრესის დონეს დასაქმებულებში. ფართო გაგებით, აღნიშნული ცვლილებების დანერგვა და საერთაშორისო კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაცია გააუმჯობესებს შრომით კანონმდებლობას და დიდი წინგადადგმული ნაბიჯი იქნება საქართველოს შრომის ბაზრისთვის.

*საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული სტრესი; ორგანიზაციული სტრესის შედეგები; დასაქმებულთა მწარმოებლურობა; პროდუქტიულობა;*

*პროდუქტიულობაზე მოქმედი ფაქტორები; შრომის სამართლებრივი გარემო;  
ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვა.*

### **Abstract**

Stress is a concomitant phenomenon of a human life. Current socio-economic events in recent years have made its existence more visible to each person. Accelerating the pace of life and digitizing processes has led to an increase in stress levels. It affected both the personal and work environment of people. The workplace has never been as stressful as it is today. With the passage of time, knowledge becomes obsolete faster, constant improvement of skills and continuous professional growth becomes necessary. In addition, the cause of stress can be discrimination presented in the organization, diversity, incompatibility with organizational culture, bureaucracy, lack of communication, information vacuum and numerous more. The spread of COVID19 worldwide in 2020 has made organizational stress issue more pressing. Rising unemployment rate and job shedding have led to a sharp rise in stress levels among employed people. In addition, the impact of the pandemic has been reflected in many other factors. The nature of most of the work has changed, with some moving to a remote and part to a hybrid work model. This process was especially stressful for baby boomers and X generation people. They had to get closer to technology, acquire new skills and master applications.

High level of organizational stress is directly related to productivity. At such times, the risk of making mistakes increases, the level of innovation is low, job satisfaction decreases, a problem of communication and dissemination of correct information occurs, there is an increase in turnover, absences, etc. These events significantly reduce a person's ability to work, labour productivity decreases; therefore, it is not possible to fully utilize the potential of the organization. Because of this, organizational stress and employee productivity become more topical over time. Its study is of great importance and does not lose the interest of researchers.

The aim of the dissertation is a thorough and systematic study of the between organizational stress and productivity of employees in large enterprises operating in Georgia based on research; Analyse of the research and drawing out recommendations based on it, as

well as creating an organizational stress management model that will be an important tool in the process of working on increasing employee productivity. To achieve these goals, the following tasks should be solved:

- The importance of managing organizational stress, its causes, measurement and evaluation;
- Analysis of the interrelationship between organizational stress and labour legislation;
- Identify key factors affecting employee productivity and global challenges;
- Analysis of external and internal factors affecting individual and group productivity;
- Consequences of the impact of organizational stress on employee productivity, etc.

The dissertation consists of 123 pages in print, which includes an introduction, three chapters, conclusions and recommendations. The paper presents 5 diagrams, 34 tables and a list of used literature with 108 titles. The paper is accompanied by 3 appendices. Appendix 1 includes a questionnaire, Appendix 2 - 56 diagrams and 56 tables developed during the research, and Appendix 3 - 9 tables.

The first chapter of the dissertation "Goals and Objectives of Organizational Stress Management" is of a theoretical nature. It discusses the nature of organizational stress, its theoretical-methodological foundations, and stress as an accompanying process of change. This chapter also presents existing and established methods for measuring and assessing organizational stress; The connection between the legal environment and the existence of stress is emphasized.

The second chapter, "Stress as an Important Factor Affecting Employee Productivity," covers the essence of employee productivity and addresses contemporary global challenges. In addition, the paper points out the interrelationships between personality traits and stressors; Internal and external factors affecting individual and group productivity are established.

Chapter 3, "Ways to Improve Employee Productivity in Stress Management," provides research analysis. 502 people employed in large enterprises operating in Georgia participated in the study. The research was conducted by survey method. The questionnaire consisted of 60 questions, of which 26 were closed-ended questions with probabilistic options, 28 were

assigned points determined by the Francis Likert scale, and 2 were open-ended questions. During the research, the 30 hypothesis was developed, which was related to the causes of organizational stress, factors affecting employee productivity, the relationship between stress and productivity, the assessment of the legal environment and stress, etc. The obtained data were analysed using SPSS.

The final part of the dissertation displays the optimal model of organizational stress management in the reality of Georgia developed by the author, which will be used in large enterprises to improve organizational stress management and, consequently, to increase employee productivity. In addition, part of the recommendations presents the option of legislative recommendations that will significantly reduce stress levels in employees. In a broad sense, the establishment of these changes and harmonization with international law will improve labour law and will be a major step forward for the Georgian labour market.

***Keywords:*** *organizational stress; The consequences of organizational stress; Employee productivity; Productivity; Factors affecting productivity; Legal environment of labour; Organizational stress management.*

# სარჩევი

შესავალი .....	10
თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მიზნები და ამოცანები.....	19
1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ბუნება და თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	19
1.2. სტრუქტურის, როგორც ორგანიზაციული ცვლილებების თანმდევნი პროცესი.....	24
1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის გაზომვა და შეფასების სისტემა .....	27
1.4. ორგანიზაციული სტრუქტურის სამართლებრივი გარემო .....	32
თავი 2. სტრუქტურის, როგორც დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორი .....	40
2.1. დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები და თანამედროვე გლობალური გამოწვევები;.....	40
2.2. სამუშაო გარემოთი გამოწვეული სტრუქტურის ტიპები და მათი გადაჭრის გზები, სტრუქტურის სახეობები და სიმპტომები.....	46
2.2.1. სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრუქტურები .....	54
2.3. დასაქმებულთა პიროვნულ მახასიათებლებსა და სტრუქტურებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება .....	56
2.4. ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები (ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის კულტურის გაუმჯობესების გზები) .....	63
თავი 3. დასაქმებულთა მწარმოებლურობის გაუმჯობესების გზები სტრუქტურის მართვის პირობებში (საქართველოში ფუნქციონირებადი კერძო კომპანიების მაგალითზე).....	71
3.1. კვლევის შედეგების აღწერითი სტატისტიკა.....	71
3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის განმაპირობებელი ფაქტორების სტატისტიკური ანალიზი .....	92
3.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის ოპტიმალური მოდელი საქართველოს რეალობაში .....	114
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	126
References.....	134



დიაგრამების, ცხრილებისა და აბრევიატურების ნუსხა

დიაგრამების ნუსხა

დიაგრამა 1. ცვლილებების სამი ტიპი -----	26
დიაგრამა 2. სტრესის მართვის პროცესში ორგანიზაციის ჩარევა -----	46
დიაგრამა 3. მერფის და დენისის მოდელი -----	64
დიაგრამა 4. ორგანიზაციაში სტრესის შესწავლის თეორიული ჩარჩო -----	65
დიაგრამა 5. სქესაა და სამუშაო კმაყოფილებას შორის კავშირი -----	96

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. ცხოვრებისეული მოვლენების სტრესის შკალა -----	29
ცხრილი 2. პროფესიებისა და სამუშაოების სტრესულობის დონე -----	31
ცხრილი 3. მსხვილი წარმოებები 2020 წელს -----	73
ცხრილი 4. სქესა და შემოსავალს შორის დამოკიდებულება -----	93
ცხრილი 5. კრუსკალ-ვალისის ტესტი -----	93
ცხრილი 6. სქესა და პანდემიის შედეგად გაზრდილ სტრესს შორის კავშირი ---	94
ცხრილი 7. სამუშაო კმაყოფილებასა და სქესს შორის დამოკიდებულება -----	95
ცხრილი 8. დამოკიდებულება სქესსა და თავისუფალი დროის გამოყენებას შორის-97	
ცხრილი 9. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გენდერულ ჭრილში -----	98
ცხრილი 10. ქალებს და მამაკაცებს შორის ემოციების გამოხატვის განსხვავება ---	99
ცხრილი 11. სამსახურის შესახებ საუბრი არასამუშაო დროს -----	100
ცხრილი 12. ქალები და კაცები სტრესის შემცირების ერთნაირ გზას მიმართავენ-101	
ცხრილი 13. როლების გადანაწილების მიზეზების აღქმა გენდერულ ჭრილში ---	102
ცხრილი 14. სქესისა და ორგანიზაციული სტრესის დამოკიდებულება -----	103
ცხრილი 15. ოჯახური მდგომარეობისა და ორგანიზაციული სტრესის დამოკიდებულება -----	104
ცხრილი 16. წარმოებასა და ადმინისტრაციაში მყოფთა სტრესის დონის განსხვავებები -----	106
ცხრილი 17. მენეჯერული პოზიციისა და სტრესის ურთიერთკავშირი -----	107
ცხრილი 18. დისტანციურად მუშაობისა და სტრესის ურთიერთკავშირი -----	107

ცხრილი 19. ორგანიზაციული განვითარებისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირი	--108
ცხრილი 20. კარიერული შესაძლებლობებისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირი	-----109
ცხრილი 21. კონფლიქტური სიტუაციებისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირი	-----109
ცხრილი 22. ემოციების გამოხატვასა და სტრუქტურის შორის კავშირი	-----110
ცხრილი 23. კავშირი სტრუქტურასა და თვითრეალიზაციის განცდას შორის	-----110
ცხრილი 24. კავშირი შეფასების სისტემასა და სტრუქტურის შორის	----- 111
ცხრილი 25. კავშირი შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებსა და სტრუქტურის შორის	-----111
ცხრილი 26. კავშირი კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმასა და სტრუქტურის შორის	-----112
ცხრილი 27. კავშირი როლების დელეგირების მიზნებსა და სტრუქტურის შორის	-----112
ცხრილი 28. ორგანიზაციულ კულტურასა და სტრუქტურის შორის კავშირი	-----114
ცხრილი 29. ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელი	----- 114
ცხრილი 30. ANOVA	-----4-----115
ცხრილი 31. კოეფიციენტები	-----117
ცხრილი 32. KMO and Bartlett's Test	----- 119
ცხრილი 33. კომპონენტების მატრიცა	-----120
ცხრილი 34. Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	-----128

#### აბრევიატურების ჩამონათვალი

WHO - მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია

ინგლისის ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ორგანიზაცია (HSE, n.d.)

LCU – life change unit

ILO – International labor organization

OSH - Organizational safe & health

OSHA - Occupational Safety and Health Act

ADA - Americans with Disabilities Act

DISC - (D)ominance, (i)nfluence, (S)teadiness and (C)onscientiousness

## შესავალი

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

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

**თემის აქტუალურობა.** სტრესი დიდი ხანია ფსიქოლოგების, ეპიდემიოლოგების, თერაპევტების, კონსულტანტების, ჟურნალისტების, ორგანიზაციული ქცევის, მენეჯმენტის მკვლევარების შესწავლისა და კვლევის საგანია. ის ერთნაირად ეხება მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში მომუშავე

დასაქმებულს. გლობალიზაციამ, ცხოვრების ტემპის აჩქარებამ და პროცესების გაციფრულებამ, სტრესის დონის ზრდა გამოიწვია. ის შეეხო ადამიანთა როგორც პირად, ისე სამსახურებრივ გარემოს. სამუშაო ადგილი არასოდეს ყოფილა ისეთი სტრესული, როგორც დღევანდელ რეალობაშია. „საზღვების წაშლამ“ გამოიწვია დასაქმებულებში კონკურენციის ზრდა როგორც ქვენის ფარგლებში, ისე მის მიღმა. დროის გასვლასთან ერთად მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე ორგანიზაციული გაერთიანებების, შემცირებების, აუტსორსის, შეკვეცების შედეგები უფრო მეტ და მეტ ადამიანზე ახდენს გავლენას. სტრესის მაღალი დონე კი შრომის მწარმოებლურობას ამცირებს, ვინაიდან ზრდის გაცდენებს, ავადობის გამო საავადმყოფო ფურცელზე ყოფნას, სამუშაო ადგილზე დაბალ მწარმოებლურობას და ა.შ. კოვიდ 19-ით გამოწვეულმა პანდემიამ აღნიშნული მოსაზრებების მართებულობაში ყველა ორგანიზაცია დაარწმუნა. გარდა ამისა, მნიშვნელოვნად შესუსტდა ორგანიზაციული კულტურის ძალა, შეიცვალა კომუნიკაციის სისტემები, გაჩნდა ახალი განმოწვევები, ერთდოულად განხორციელდა ბევრი ცვლილება. შესაბამისად, ცხადია, რომ ორგანიზაციული სტრესის მართვა დღეს კიდევ უფრო აქტუალურია ვიდრე ოდესმე, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** სტრესი მკვლევართა შესწავლის საგანია ჯერ კიდევ XVII საუკუნიდან. ორგანიზაციული სტრესი ბოლო ათწლეულების განმავლობაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი საკითხი გახდა ბიზნესის მართვაში, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისათვის. ეს ინტერესი გამოწვეულია იმით, რომ მაღალი ორგანიზაციული სტრესის დონე იწვევს ადამიანების გადაწვას, ე.წ. “Burnout”-ს და შესაბამისად, აფერხებს დასაქმებულთა პროდუქტიულობას. პანდემიამ აღნიშნული თემები კიდევ უფრო საინტერესო გახადა და ბევრი რამის ხელახალი შესწავლის საჭიროება დადგა. საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანიები, მაგალითად Mcyncey and Co, SHRM და ა.შ. ინტენსიურად ატარებენ კვლევას ორგანიზაციაში მიმდინარე თანამედროვე გამოწვევების, მათ შორის ორგანიზაციული და პოზიციურ სტრესის შესახებ. გარდა ამისა, ორგანიზაციული სტრესის შესახებ ჩატარებული კვლევის შედეგები დამწყები და გამოცდილი მეცნიერების აქტუალური თემაა საერთაშორისო კონფერენციებსა და კონგრესებზე.

ქართველი მაგისტრანტები, დოქტორანტები და მკვლევარებიც იკვლევენ სტრესს სხვადასხვა მიმართულებით, მათ შორის სამედიცინო, ფსიქოლოგიური და ბიზნესის ადმინისტრირების. ბოლო წლებში არსებულმა რეალობამ, პანდემიამ, Z თაობის მიერ სამუშაო ძალაში მზარდმა თანაფარდობამ, ექაილ თეორიების პოპულარობამ, განაპირობა იმის საჭიროება, რომ ორგანიზაციები მოერგონ დასაქმებულის ინტერესებს და არა პირიქით. ამან აქტუალური გახადა ამ უკანასკნელთა ორგანიზაციული სტრესის დონის შემცირებაზე ზრუნვა, რაც ძირითადად სხვადასხვა ტრენინგებით და პროგრამებით ხორციელდება, ამ ყველაფრის თავმყორა well-being და wellness სახელწოდებების ქვეშაა მოქცეული.

ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია ორგანიზაციული სტრესისა და დასაქმებულთა მწარმოებლურობას შორის კავშირის სისტემური ანალიზი, მასთან დაკავშირებული ძირითადი გამოწვევები, შემუშავებულია რეკომენდაციები ორგანიზაციული სტრესის მართვის სრულყოფის გზები დასაქმებულთა პროდუქტიულობის ამაღლების მიზნით. ასევე წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრესის მართვის მოდელი.

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

- ორგანიზაციული სტრესის მართვის მნიშვნელობასთან, მისი გამოწვევები მიზეზებთან, გაზომვასთან და შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა;
- დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი სტრესორების ანალიზი;
- ორგანიზაციული სტრესის და შრომითი კანონმდებლობის ურთიერთმიმართების ანალიზი;
- დასაქმებულთა პიროვნულ მახასიათებლების ანალიზი სტრესორებთან მიმართებაში;

- დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა და გლობალური გამოწვევების გამოვლენა;
- ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორების სტრესთან კავშირის შესწავლა;
- ორგანიზაციული სტრესის გავლენის შედეგების ანალიზი დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე და სხვა.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანს წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრესი და მისი კავშირი შრომის მწარმოებლურობასთან. კვლევის ობიექტია საქართველოში მოქმედი მსხვილი 63 წარმოება, რომელთა დასაქმებულების რიცხვი აღემატება 250-ს. 63 საწარმოდან, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 24-მა საწარმომ. რესპონდენტებს შედგენდნენ როგორც ადმინისტრაციულ, ისე წარმოების ნაწილში დასაქმებული თანამშრომლები ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონიდან.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** კვლევის მიზნის მიღწევის მიზნით, შეირჩა რაოდენობრივი კვლევა, ვინაიდან წარმოებაში დასაქმებული ადამიანების მოსაზრების გაზიარება ამ ხერხით ოპტიმალურია. კვლევის დაწყებამდე, საქართველოში ფუნქციონირებადი მსხვილი წარმოებების შესახებ ინფორმაციის გამოთხოვა მოხდა საქართველოს სტატისტიკის სამსახურიდან. აღნიშნული ინფორმაციის მიხედვით საქართველოში 2016 წელს 53, 2017 წელს 59, 2018 და 2019 წლებში 66, ხოლო 2020 წელს 63 წარმოება მოხვდა. მეილების საშუალებით თითოეულ მათგანს გადაეგზავნა კითხვარები. კვლევაში მონაწილეობის სურვილი გამოთქვა 24 ორგანიზაციამ და 502 რესპოდენტმა. ანკეტა მოიცავდა 56 კითხვას.

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

**კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** მიუხედავად იმისა, რომ სტრესი როგორც უცხოელ, ისე ქართველ მკვლევართა ინტერესის საგანია,

მისი ანალიზი ძირითადად ხდება ფსიქოლოგიისა და მედიცინის კონტექსტში. ბიზნესის ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტის მიმართულებით, ამ საკითხის სისტემური კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა. გარდა ამისა, კვლევის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს ის ფაქტორიც, რომ აღნიშნული კვლევა შეეხება შრომის მწარმოებლურობაზე ორგანიზაციული სტრუქტურის გავლენას. შესაბამისად, აღნიშნული კვლევის შედეგები სრულიად სიახლეა და მრავალმხრივი გამოყენება შეიძლება ჰქონდეს. ის საინტერესოა როგორც ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის, ისე ფსიქოლოგიის, ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისა და მედიცინის სფეროში მოღვაწე მკვლევარებისთვის.

პრაქტიკული მნიშვნელობის კუთხით, კვლევა და მისი ყველა შედეგი საინტერესოა ბიზნეს სექტორისთვის, ვინაიდან მისი პირველი ამოცანა მაქსიმალური პროდუქტიულობის მიღება როგორც საწარმოო საშუალებების, ისე საწარმოში დასაქმებული ადამიანებისაგან. კვლევის შედეგების საფუძველზე, შემუშავებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელი, რომელმაც შეიძლება ფართო გამოყენება ჰპოვოს ბიზნესსა და მენეჯმენტში. ამ მოდელის მიზანია, დაეხმაროს მენეჯერებს მართონ ორგანიზაციული სტრუქტურა ისე, რომ დასაქმებულებმა მაქსიმალურ პროდუქტიულობას მიაღწიონ. კვლევის შედეგები ადამიანური რესურსების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალებს გაუმარტივებს მენეჯერებთან მუშაობის პროცესს და დაეხმარება მათ რეკომენდაციების შემუშავებაში. გარდა ამისა, მათ შეუძლიათ აღნიშნული კვლევის შედეგები გამოიყენონ დისტანციური მუშაობის, პანდემიასთან ბრძოლის, „ველნეს“ და თანამშრომლთა კეთილდღეობის სხვა პროგრამების შემუშავების პროცესში. მიმდინარე და მომავლის ტენდენცია სწორედ თანამშრომლებზე ზრუნვაა, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც Z თაობის წილი სამუშაო ძალაში დღითიდღე იზრდება. ეს კი ის თაობაა, რომელსაც განსხვავებული მიდგომები სჭირდება. დღეს, ისე როგორ არასდროს, მნიშვნელოვანია ბიზნესმა მოუსმინოს დასაქმებულებს და გაითვალისწინოს მათი ინტერესები. ამის მისაღწევად კი მათ სწორედ ეს და მსგავსი კვლევები დაეხმარებათ.

კვლევას პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ასევე ბიზნესის ადმინისტრირების, სამედიცინო და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის სტუდენტებისთვის.

**ლიტერატურის მიმოხილვა.** საქართველოში მცირე რაოდენობის კვლევები ტარდება როგორც ორგანიზაციული სტრესის, ისე დასაქმებულთა პროდუქტიულობის და მათი ურთიერთკავშირის შესახებ. თუმცა, ბოლო წლებში პანდემიამ და Burnout-ის შემთხვევებმა, ასევე სამუშაო ძალაში Z თაობის მზარდმა წილმა, განაპირობა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვით დაინტერესება. თუმცა, აქტიურად იწერება ამ მიმართულებით არასამეცნიერო და არა სამეცნიერო სტატიები. შესაბამისად, საკითხის მეცნიერულად, სიღრმისეული შესწავლის მიზნით, გავეცანით უცხოურ ლიტერატურას. მიმოვიხილავთ რამდენიმე მათგანს:

1. Ashley Weinberg, Valerie J. Sutherland, Cary Cooper, “ORGANIZATIONAL STRESS MANAGEMENT” (Weinburg and Sutherland, 2010, 311). წიგნი ორგანიზაციულ სტრესს განიხილავს ცვლილებების თანმხლებ, გარდაუვალ მოვლენად. შესაბამისად, დასაწყისი დათმობილი აქვს ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობას, სამუშაო ადგილის განვითარების სხვადასხვა ეტაპს შესაბამისი ტენდენციებით. ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ სამართლებრივი გარემოსა და სტრესის ურთიერთკავშირზე, სადაც განხილულია ორგანიზაციული სტრესის ხელშემწყობი ფაქტორები, ისეთები, როგორებიცაა ძალადობა სამუშაო ადგილზე, სექსუალური შევიწროება, შრომითი ხელშეკრულებები, შრომის უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა. ავტორები ასევე მსჯელობენ სტრესორებზე, ახდენენ ორგანიზაციული სტრესის ბუნების ანალიზს სამუშაო ადგილზე. ისინი ასევე განიხილავენ თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენას ორგანიზაციულ სტრესზე. ამის შემდეგ, ავტორებს ჩამოყალიბებული აქვთ მეთოდები, თუ როგორ მოვახდინოთ სტრესის გაზომვა მისი ანალიზის შემდგომ და რა მოდელების მეშვეობით მოვახერხოთ მართვა.
2. Jeremi Stranks, “ Stress at work, management and prevention”, (Stranks 2005, 243). სახელმძღვანელო გვეხმარება მოვახდინოთ ორგანიზაციული სტრესის ბუნების შესწავლა, შემდეგ გავაანალიზოთ მისი გამომწვევი მიზეზები და მასზე საპასუხო რეაქციები. ეს უკანასკნელი ფაქტი, განსაკუთრებით საინტერესოა მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული ადამიანებისთვის,



რათა მარტივად მოახდინონ ორგანიზაციული სტრესის იდენტიფიცირება. ავტორი, გვთავაზობს საკუთარ მოსაზრებებს, თუ როგორ შევადგასოთ სამუშაო ადგილზე სტრესი და მოვახინოთ მისი მართვა. აქვე მოცემულია სამართლებრივ ჭრილში ანალიზიც. სახელმძღვანელოს დანართის სახით მოცემული აქვს სტრესის შეფასების კითხვარი და სამოქმედო გეგმის ნიმუში.

3. Jerrold R. Greenbag, “Comprehensive stress management”, (Greenbag 2017, 481). ავტორი მარილენდის უნივერსიტეტის პროფესორია, რომელმაც თავის სახელმძღვანელოში გარდა სტრესის ბუნების შესწავლისა, ხაზი გაუსვა ცხოვრებისეული სიტუაციებისა და აღქმის მნიშვნელობას. გამოსავლის წყაროდ ის მიიჩნევს ისეთი ტექნიკების გამოყენებას, როგორებიცაა ავტოგენური ტრენინგი, წარმოსახვა, პროგრესული და სხვა ტიპის რელაქსაცია. მას ასევე განხილული აქვს სტრესი და მრავალფეროვნება, პოზიციური სტრესი და მისი კავშირი ოჯახურ სტრესთან.
4. О.Ю. КАЛМЫКОВА, Н.В. СОЛОВОВА, А.В. ГАГАРИНСКИЙ “ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ СТРЕСС”, (КАЛМЫКОВА 2014, 119), წარმოადგენს სამარის სახელმწიფო ტექნიკური უნივერსიტეტის, ეკონომიკისა და ორგანიზაციის მართვის კათედრის სასწავლო სახელმძღვანელოს ორგანიზაციული სტრესის შესახებ. ავტორები მენეჯერის წარმატებული საქმიანობის აუცილებელ პირობად მიიჩნევენ ორგანიზაციული სტრესის მართვის უნარს. სახელმძღვანელოში ორგანიზაციული სტრესის მთავარ მიზეზად მოიაზრება კონფლიქტები. შესაბამისად მასში წარმოდგენილია ორგანიზაციული კონფლიქტების არსი, გამომწვევი მიზეზები, სტრესთან კავშირი და მისი მართვის გზები და ინსტრუმენტები.
5. JASON A. COLQUITT, JEFFERY A. LEPINE, MICHAEL J. WESSON, „ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Improving Performance and Commitment in the Workplace“, (Colquitt et al, 2019, 609). წიგნი ემსახურება ორგანიზაციული ქცევის კონტექსტში ოთხ ძირითად კითხვაზე პასუხის გაცემას, რომელთაგან ჩვენი ნაშრომისთვის რელევანტურია თუ რის გამო ხდება სამუშაოს სასიამოვნო. სასიამოვნო სამუშაო კი სტრესისაგან

თავისუფალ გარემოს პირობებშია შესაძლებელი და ზრდის დასაქმებულების პროდუქტიულობას. წიგნის თითოეული თავი იწყება სიტუაციური ამოცანის განხილვით. მთავარი თემებია ორგანიზაციული ქცევის არსი, დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების ხარისხი, ორგანიზაციის ერთგულება, სამუშაოთი კმაყოფილება, სტრესი, მოტივაცია, ეთიკა, ნდობა, პიროვნული გაბსხვავებულობა და ა.შ.

6. Herman Aguinis „Performance Management“, (Aguinis 2014, 315). დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების ხარისხი ანუ მათი შრომის მწარმოებლურობა წარმოადგენს ამ წიგნის მთავარ ხაზს. მასში აღწერილია დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების ხარისხის პროცესი, მისი კავშირი სტრატეგიულ დაგეგმვასთან, გაზომვის ინსტრუმენტებთან და შედეგებთან, თანამშრომელთა განვითარებასთან, მართვის უნარების გაუმჯობესებასთან, დაჯილდოებასა და სამართალთან. ავტორი ეთანხმება პ. დრაკერის მოსაზრებას, რომ მენეჯერის როლი თანამშრომელთა მიერ არსებული ცოდნის გამოვლენის და პრაქტიკაზე მორგების ხელშეწყობაა.
7. Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, “HUMAN RESOURCE MANAGEMENT”, (Torrington, et.al, 2005, 833). სახელმძღვანელოში მოცემულია ადამიანური რესურსების სრულფასოვანი ანალიზი, თუმცა მისი ერთი ნაწილი განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს. კერძოდ, ეს არის გზა „დასაქმებიდან-შესრულებამდე“. აქ მოცემულია კრიტიკული ანალიზი თუ როგორია ადამიანების მართვით მათი შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაში კონტრიბუცია, ისევე როგორც ადამიანური რესურსების მართვის პროცდურებითა და სხვა ინიციატივებით. ასევე, რამდად მუშაობს შეფასების სისტემა, სწავლების პოლიტიკა და ა.შ. ავტორებს სახელმძღვანელოშივე აქვთ გაანალიზებული ჩამოთვლილი გარემოებები ჯგუფურ კონტექსტშიც.
8. Dipak Kumar Bhattacharyya, „PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS AND STRATEGIES“, (Bhattacharyya, 2012, 385). წიგნი მოიცავს დასაქმებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შესახებ ინფორმაციას, მისი გაზომვის ინსტრუმენტებს, შეფასების სისტემებს,

სტრატეგიულ და კომპეტენციებზე დაფუძნებულ შეფასების სისტემას და ა.შ. შემდეგ, ამ ანალიზზე დაყრდობით, ავტორი მსჯელობს კონკრეტულ გზებზე, რომელიც გააუმჯობესებს შესრულების ხარისხს და შესაბამისად, მთელი ორგანიზაციის ეფექტიანობის დონეს აამაღლებს. აქვე მოცემულია ეთიკისა და სამართლიანობის საკითხების ანალიზი. წიგნი სრულდება ამ საკითხებზე თანამედროვე მიდგომების განხილვით.

9. Michael G. Aamodt, „Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach“, (Aamodt, 2010, 705). აღნიშნული სახელმძღვანელო გამოირჩევა კომპლექსური და სტრატეგიული მიდგომით თანამრომლებისადმი. ავტორი ხაზს უსვამს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში კომუნიკაციის, მიკუთვნებულობის, მოტივაციისა და ტრენინგის მნიშვნელობას. რაც შეეხება ორგანიზაციულ სტრესს, მის გამომწვევ ძირითად ფაქტორად პირად ცხოვრებასა და სამსახურს შორის ბალანსის არ ქონა სახელდება.

10. GARY COKINS, „PERFORMANCE MANAGEMENT“, (Cokins, 2009, 275). სახელმძღვანელო შედგება 10 ნაწილისაგან. მისი ძირითადი ნაწილი დათმობილი აქვს დასაქმებულთა მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე მოქმედ ფაქტორებს. კერძოდ, ავტორი მიიჩნევს, რომ დასაქმებულთა პროდუქტიულობის ასამაღლებლად, მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღების სისტემა, შეფასების სისტემის დანერგვა, სტატისტიკური და ფინანსური ანალიზი. განსაკუთრებით საინტერესოაა განხილული ამ პროცესში გარემოს, დაინტერესებული მხარეების და მომხმარებელთა როლი.

## თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მიზნები და ამოცანები

### 1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ბუნება და თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

სტრუქტურის, გარკვეულწილად, ადამიანის ცხოვრების გარდაუვალი მოვლენაა და მთელი ცხოვრების განმავლობაში უწყვეტ მასთან გამკლავება. თუმცა, როდესაც ის გადაჭარბებულია, ერთნაირად აზიანებს ადამიანის ფიზიკურ და ემოციურ ჯანმრთელობას. იგი, ყველაზე ელემენტარული განმარტებით, არის სხეულის ბუნებრივი რეაქცია საფრთხის წინააღმდეგ (Masterinmind, 2021).

სტრუქტურის ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როგორც ორგანიზაციებისთვის, ისე დასაქმებულებისთვის. მისი უმართავობა იწვევს პირდაპირ და არაპირდაპირ ორგანიზაციულ ხარჯებს (Quick & Nelson, 2004). შესაბამისად, მის მიმართ ინტერესი არ წყდება და მუდმივად მიმდინარეობს კვლევები. მიუხედავად ამისა, სტრუქტურის, ისევე როგორც ბევრი სხვა ორგანიზაციული ქცევისათვის დამახასიათებელი მოვლენებისთვის, ცალსახა და ერთი კონკრეტული განმარტება არ არსებობს.

მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაცია (WHO) სამუშაო სტრუქტურას განმარტავს როგორც შექმნილი სამუშაო მოთხოვნებისა და წნეხის შედეგად გამოვლენილ ადამიანების საპასუხო რეაქციას, რასაც მათი ცოდნის და შესაძლებლობების არასაკმარისობა იწვევს და მათთვის ერთგვარი გამოწვევა ხდება. სტრუქტურის სხვადასხვა გარემოებების შედეგად ვლინდება, თუმცა ის განსაკუთრებით მწვავედება, როცა დასაქმებულები საერთოდ ვერ ან ძალიან მცირე მხარდაჭერას გრძნობენ მათი ხელმძღვანელებისა და კოლეგებისაგან ან/და პროცესებზე მათი კონტროლი მცირეა. ხშირად ხდება ტერმინების სტრუქტურის, გამოწვევისა, წნეხის აღრევა და ცუდი მენეჯმენტის პრაქტიკის გამართლება მათი მეშვეობით (WHO, 2020).

კოქსის მიხედვით, სტრუქტურის არის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რომელიც სამუშაოს მოთხოვნებსა და მათ შესაძლებლობებს შორის დისბალანსის აღქმის შედეგია. (Taylor H. Cox, 1994).

სტივის თანახმად, სტრუქტურის წარმოიქმნება როგორც თანამშრომლის რეაქცია, როდესაც ის სამუშაო ადგილზე აწყდება გარკვეულ მოთხოვნებს, წნეხს და პროფესიულ ასპექტებს, რომლებიც არ შეესაბამება მისი ცოდნის დონეს, რაც ადამიანს აყენებს გამოწვევისა და საფრთხის წინაშე, იბრძოლოს არსებული სამუშაო ადგილის შენარჩუნებისთვის (Williams, 2011).

ინგლისის ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ორგანიზაცია (HSE, n.d.) სტრესს განმარტავს როგორც წნეხს და გადაჭარებულ მოთხოვნებს, რომელთა გამკლავება ადამიანის შესაძლებლობებს მიღმაა.

მოცემული განმარტებების თანახმად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტრესი არის ის, რაც ადამიანებს ემართებათ. ასევე, მასთან გამკლავება ძალიან რთულია და მხოლოდ ნეგატიური კონტექსტი აქვს. თუმცა, მოგვიანებით, სტრესის ბუნებას და პროცესს როდესაც უკეთ გავეცნობით, ვნახავთ რომ სტრესი დინამიკური პროცესია და შეიძლება მწარმოებლურობის სამართავ ქმედით ინსტრუმენტად გამოვიყენოთ.

მე-17 საუკუნეში სტრესი, ოქსფორდის მოკლე ლექსიკონის მიხედვით, გამოიყენებოდა გაჭირვების, სირთულის, უბედურების ან დარდის მნიშვნელობით ის ძველ ფრანგულ ენაზე (estrece) ნიშნავს შევიწროვებას ან ჩაგვრას. მეთვრამეტე და მეცხრამეტე საუკუნეებში სიტყვა „სტრესი“-ს მნიშვნელობა გაფართოვდა და ის უკვე მიუთითებდა „დაძაბულობაზე, ზეწოლასა ან ძლიერ ძალისხმევაზე“. ფიზიკაში სტრესი გამოიყენებოდა საგნის გარე წნევისადმი წინააღმდეგობის აღსანიშნავად. ეს მოდელი მიიღეს სოციალურმა მეცნიერებებმა. თუმცა, როგორც კოქსმა (1985) აღნიშნა, საინჟინრო ანალოგია ძალიან მარტივია. მან აღნიშნა, რომ სტრესის პროცესს უნდა ჰქონდეს შედეგი და ამას აღიქვამდეს ადამიანი, რაც მანქანას არ შეუძლია. (Ashley Weinberg, 2010). უახლესი ლექსიკონის განმარტების მიხედვით, სიტყვა "სტრესი" უკავშირდება დაავადებას. მაგალითად, ოქსფორდის ლექსიკონი (Oxford learner's dictionaries, 2021) აღწერს სტრესს, როგორც მძიმე ფიზიკური პირობებით გამოწვეული დაავადება. სამედიცინო ლექსიკონები შეიცავდნენ როგორც სტრესის, ასევე ორგანიზაციული სტრესის განმარტებას. ორგანიზაციული იგივე სამუშაო ადგილის სტრესი, გულისხმობს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ფსიქიკურ დაძაბულობას, რომელიც იწვევს დაღლილობას, უძილობას, კუნთების ტკივილს, დეპრესიას და, საბოლოოდ, „გადაწვას“ (burnout). აქ მნიშვნელოვანია განვმარტოთ სიტყვა გადაწვა, რომელიც ამავე ლექსიკონის მიხედვით გულისხმობს ემოციურ და ფიზიკური დაღლილობას, რომელიც გამოწვეულია გარე და შინაგანი სტრესის ზემოქმედების კომბინაციით და შეუსაბამო დაძლევისა და ადაპტაციის უნარებით. დაღლილობის ნიშნების გარდა, გადაწვის მდგომარეობაში მყოფი ადამიანი ავლენს მზარდ ნეგატიურ დამოკიდებულებას სამუშაოს მიმართ, ახასიათებს დაბალი

თვითშეფასება და განიცდის პიროვნულ დევალვაციას. (The free dictionary, 2021) გარდა ამისა სტრესს ახლავს მრავალი ნეგატიური შედეგი მთელი ორგანიზაციისთვის, როგორცაა გაცდენები, შემცირებული პროდუქტიულობა, თანამშრომლის ჩანაცვლების ხარჯები, ტრენინგები და დამატებით საპენსიო ხარჯები. შესაძლოა ამას დაემატოს ხარჯები წარმოების ან აღჭურვილობის დაზიანების გამო, საჩივრებთან და სამართალწარმოებასთან დაკავშირებული ხარჯები და ორგანიზაციის მიმართ პოტენციური საჯარო კეთილგანწყობის დაკარგვა. (J.S, 2017). ონგორი და აგოლა, 2008 წელს, თავიანთი კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით აცხადებენ, რომ სამუშაო სტრესთან დაკავშირებული შედეგები უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციაზე, განსაკუთრებით ორგანიზაციის ოპერაციების ეფექტიანობის შემცირებაზე, თანამშრომელთა დენადობის გაზრდაზე და მათი ჯანმრთელობის დანახარჯებზე, ამცირებს მოტივაციას და ზრდის საწარმოო ტრამვების რაოდენობას. კვლევის შედეგებმა ასევე დაადასტურა, რომ სტრესის ხარჯები და მისი გავლენა თანამშრომლებზე ისეთი მაღალია, რომ არ შეიძლება იგნორირებული იყოს. ორგანიზაციულის წარუმატებლობამ, მართოს ორგანიზაციული სტრესი, შესაძლოა შეასუსტოს ორგანიზაციის მომგებიანობა სასამართლო დავის, ავადობისა და სიკვდილიანობის გამო. (Ongori H., 2021)

ზემოთ ჩამოთვლილი შედეგების გამო, ორგანიზაციული სტრესის შესწავლას დიდი ყურადღება ეთმობა. მეცნიერები და მკვლევარები ახდენენ თეორიების შემუშავებას, რათა თეორიული მოდელის მიხედვით მარტივად აღსაქმელი იყოს რა არის პრობლემა და რა იწვევს მას. სწორედ ამის შემდეგ ხდება შესაძლებელი ჩამოყალიბდეს მართვის სტრატეგია, დაისვას სწორი ამოცანები და განხორციელდეს შესაბამისი ქმედებები. ცხადია, ორგანიზაციულ სტრესთან მიმართებითაც შემუშავდა ბევრი თეორიული მოდელი. განვიხილოთ 5 მათგანი, რომელებიც ყველაზე ფართოდაა გავრცელებული:

1. სტრესისა და მასთან გამკლავების ტრანზაქციული მოდელი. მოდელი შემუშავებულია ლაზარუსისა და ფოლკმენის მიერ 1984 წელს. ისინი მიიჩნევენ, რომ ფსიქოლოგიური სტრესი განსაკუთრებული ურთიერთობაა პიროვნებასა და გარემოს შორის, რომელსაც ადამიანი აფასებს როგორც გადასახადს ან რაღაცას, რაც აღემატება მის რესურსებს და

საფრთხეს უქმნის მის კეთილდღეობას. ეს ურთიერთობა გადის მოიცავს კოგნიტური შეფასებისა და გამკლავების ეტაპებს. კერძოდ, სიტუაციის რეალურად გამკლავებამდე, ის კოგნიტურად უნდა შეფასდეს, როგორც პოტენციურად სტრესული. ეს შეფასება გადის ორ კოგნიტურ მექანიზმს, რომლებიც არის პირველადი და მეორადი შეფასება. პირველადი შეფასება არის იმის შეფასება, თუ რა არის სასწორზე: „გაჭირვებაში ვარ თუ სარგებელს ვიღებ, ახლა თუ მომავალში და რა გზებით?“ თუ ამ კითხვაზე პასუხი დადებითია, ადამიანები სიტუაციას აღიქვამენ როგორც საფრთხეს, გამოწვევას ან დანაკარგს. მეორადი შეფასება არის დაძლევის რესურსების შეფასება და პასუხები კითხვაზე: "შემიძლია გავუმკლავდე ამ სიტუაციას?". აქ ადამიანს მიაჩნია, რომ შეუძლია გაუმკლავდეს სიტუაციას, რადგან მას აქვს შესაბამისი რესურსი, რომელიც შეიძლება იყოს ფიზიკური (მაგ. ჯანმრთელობა, ენერჯია), სოციალური (მაგ. სოციალური მხარდაჭერა შეიძლება მიიღოს ოჯახისგან, მეგობრებისგან და სოციალური ქსელისგან), ფსიქოლოგიური (მაგ. რწმენა, თვითშეფასება, აღქმული კონტროლი, მორალი) ან მატერიალური (მაგ. , ფინანსური, ინსტრუმენტები). ხოლო დაძლევა გულისხმობს „კოგნიტურ და ქცევით მცდელობებს დაეუფლოს, შემცირდეს ან მოითმინოს შინაგანი და/ან გარეგანი მოთხოვნები, რომლებიც წარმოიქმნება სტრესული გარიგებით“. ერთ-ერთი არის ემოციების ან დისტრესების რეგულირება, რომლებიც თან ახლავს სტრესულ სიტუაციას (ემოციებზე ორიენტირებული დაძლევა). მეორე არის პრობლემის მართვა, რომელიც იწვევს სტრესული სიტუაციის ელემენტების უშუალო შეცვლას (პრობლემზე ორიენტირებული დაძლევა). ისინი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აფასებს ადამიანი სიტუაციას. (Lazarus & S., 1984), (Berjot & Gillet, 2011).

2. ადამიანი-გარემოს თანხვედრის თეორია. როგორც ქალბატონი ვიენინ ა. 2018 წელს თავის ნაშრომში აჯამებს, თანხვედრის თეორიები აგებულია სამ ძირითად პრინციპზე. პირველი, თანხვედრა არის ინდივიდუალური შედეგების უფრო ძლიერი პრედიქტორი (მაგ. სამუშაოთი კმაყოფილება), ვიდრე მისი რომელიმე კომპონენტი (ადამიანი

და გარემო). მეორე, თანხვედრის თეორიის შესაბამისად, შედეგი ყველაზე ოპტიმალურია, როდესაც პერსონალური ატრიბუტები (მაგ., საჭიროებები, შესაძლებლობები, ღირებულებები) და გარემოს ატრიბუტები (მაგ., მარაგები, მოთხოვნები, ღირებულებები) თავსებადია მათი დონის მიუხედავად. მესამე, თანხვედრის თეორიები ამტკიცებენ, რომ შეუსაბამობა პიროვნულ და გარემოს ატრიბუტებს შორის (არა-თანხვედრა) ამცირებს დადებით შედეგებს (Vianen, 2018).

3. დიათეზი-დაძაბულობის მოდელი. ეს მოდელი განასხვავებს სტრესულ სამუშაო პირობებსა და ინდივიდუალურ დაძაბულობას შორის. დაძაბულობა შეიძლება იყოს გონებრივი, ფიზიკური ან ემოციური და განსხვავდება თითოეული ადამიანის შემთხვევაში.

დაძაბულობის ყველაზე გავრცელებული მიზეზებია:

- გადაჭარბებული დატვირთვა;
- არასასიამოვნო სამუშაო ადგილი;
- ავტონომიის ნაკლებობა;
- რთული ურთიერთობა თანამშრომლებთან;
- კარიერული ზრდის ნაკლებობა;
- მუშაობისას პიროვნული ზრდის დაბალი შანსები
- შევიწროება მენეჯმენტისგან (Tutorialspoint, 2021)

4. სამართლიანობის თეორია. ორგანიზაციული სტრესის თანასწორობის თეორია პოპულარული სოციალური გაცვლის თეორიაა. მოდელი თვლის, რომ ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება შეაფასონ თავიანთი ურთიერთობები. ამ თეორიის თანახმად, ადამიანი ცდილობს იპოვოს სამართლიანობა, როდესაც ურთიერთობაშია სხვასთან. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანი გრძნობს, რომ ურთიერთობა სამართლიანია, როდესაც ადამიანი ურთიერთობაში მისი „შეტანი“ მიღებულ „შედეგებთან“ თანაფარდობაშია. აღნიშნული შეესაბამება როგორც ინტერპერსონალურ, ისე თანამშრომელ - დამქირავებლის ურთიერთობებსაც. თუ ეს ასე არ ხდება, ვითარდება სტრესი, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანის მიერ აღქმული უთანასწორობის ხარისხთან. (D., B., & P., 2001)



5. მოთხოვნა - კონტროლი - მხარდაჭერის თეორია. მოდელი, რომელიც თავდაპირველად შეიქმნა კარასევის მიერ (1979), ფოკუსირებული იყო სამუშაოსადმი მოთხოვნებსა და თანამშრომლის შედეგების კონტროლზე (მოდელს მოგვიანებით დაემატა მხარდაჭერა). თავდაპირველ მოდელში, ფსიქოლოგიური დამაბულობა გამოწვეულია არა სამუშაო გარემოს ერთი რომელიმე ასპექტიდან, არამედ სამუშაო სიტუაციისა და მოთხოვნილების ერთობლივი ეფექტებიდან. სამუშაოს მოთხოვნილება-კონტროლის მოდელის მიხედვით, სამუშაოსადმი მოთხოვნები ემსახურება სამუშაო სტრესის გაზრდას, ხოლო კონტროლი ხელს უწყობს სამუშაო სტრესის შემცირებას. გარდა ამისა, კონტროლით უზრუნველყოფა ხელს უწყობს მუშაკთა მოტივაციის ამაღლებას და გამკლავების უნარების ჩამოყალიბებას. სტრესისა და ადაპტაციის მოდელის შესაბამისად (Selye, 1976), სამუშაოსადმი მოთხოვნები კონტროლის ძირითადი წინაპირობა. სამსახურებში, სადაც კონტროლის მაღალი დონეა, ადგენების მდგომარეობა შეიძლება დაბალანსდეს დაძლევის მექანიზმების (ანუ კონტროლის) მეშვეობით. (Besen, 2013)

აღნიშნული მოდელებისათვის საერთოა ის, რომ ისინი საუბრობენ დისბალანსზე ადამიანის შესაძლებლობებსა და სხვადასხვა ფაქტორებს შორის. შესაბამისად, ცხადი ხდება, რომ მენეჯერების მხრიდან ორგანიზაციული სტრესის მართვის სრულყოფის დროს, ყურადღება უნდა გამახვილდეს თითოეულ მათგანზე და მოხდეს მათი მაქსიმალურ ჰარმონიაში მოყვანა ადამიანთან.

## 1.2. სტრესი, როგორც ორგანიზაციული ცვლილებების თანმდევი პროცესი

მრავალი კვლევის შედეგად იკვეთება ორგანიზაციული სტრესის გამომწვევი სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია მენტალურ და ფიზიკურ ავადობასთან. მიუხედავად სხვადასხვა ფაქტორების არსებობისა, სამუშაო ადგილის ცვალებადი ბუნება სტრესის ძლიერი წყაროა ადამიანთა უმრავლესობისთვის. თუმცა, ზოგისთვის ცვლილებები თვითგამოხატვისა და კეთილდღეობის წყაროა. ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ორს შორის ბალანსის პოვნა პოზიტიურ ჭრილში, რათა

შევძლოთ თანამშრომლები იყვნენ როგორც ჯანმრთელები, ისე პროდუქტიულები. (Ashley Weinberg, 2010).

ბოლო წლებში, ტექნოლოგიურ პროგრესთან და მსოფლიოში მიმდინარე სხვა ცვლილებებთან ცხოვრების შედეგად, ორგანიზაციებისთვის თითქოს რუტინა გახდა ამ რეალობაში ცხოვრება. თუმცა, 2020 წლის პანდემიამ ცხადი გახდა რომ ცვლილების ეპოქაში ცხოვრების მიუხედავად, შესაძლებელია მსოფლიო მასშტაბით მიმდინარე ისეთ მოვლენებში ჩართულნი აღმოვჩნდეთ, რომლიც ამ რეალობის მიუხედავად წარმოუდგენელი ჩანდა. სწორედ ამ მოვლენამ განაპირობა ის, რომ ადამიანებისათვის ორგანიზაციული ცხოვრება თავდაყირა დადგა. ამ ცვლილების შედეგად გაჩენილ გამოწვევებთან გამკლავება საკმაოდ რთული აღმოჩნდა წლების განმავლობაში დაგროვილი გამოცდილებების მიუხედავად. ორგანიზაციათა ნაწილი სწრაფად ადაპტირდა, ნაწილი ეტაპობრივად, ნაწილი ჯერ კიდევ ეგუება ახალ რეალობას. თუმცა, ორგანიზაციათა დიდმა რაოდენობამ შეკვეცა თავისი საქმიანობა, შეამცირა სამუშაო ძალა ან სრულიად შეწყვიტა საქმიანობა.

ნათელია, რომ მუდმივი ცვლილებები ორგანიზაციული ცხოვრების დომინანტური თემაა და ეს პატერნი არსებობას განაგრძობს. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები მისწრაფიან მოახდინონ ცვლილებების პროგნოზირება, მათ მაინც უწევთ და მოუწევთ გააგრძელონ სამუშაო სტრუქტურისა და დიზაინის ცვლილებები. როგორც ამბობენ, ცვლილებას მოაქვს პროგრესი და აუმჯობესებს ცხოვრების ხარისხს, აძლევს ადამიანს სტიმულს და შეაქვს მრავალფეროვნება ცხოვრებაში. თუმცა, ის ხშირად უარეს შედეგს იწვევს. აღნიშნული გამოწვეულია იმით, რომ არ გვაქვს არჩევანის საშუალება და გვიწევს ვიცხოვროთ სწრაფი, განუწყვეტელი ცვლილებების სამყაროში. ასეთი სიტუაციები ერთი შეხედვით, პოტენციურად საზიანოა ორგანიზაციებისთვის, რადგან ადაპტაციისთვის საჭიროა დრო, ენერჯია და სხვა ორგანიზაციული რესურსები. საჭიროა მოხდეს პროცესების ხელახალი გააზრება, რესურსების, ფუნქცია-მოვალეობების ხელახალი გადანაწილება, ახალი უნარ-ჩვევების შექმნა. შესაძლებელია ცვლილებამ გამოიწვიოს ორგანიზაციის კურსის განსხვავებული მიმართულების მიცემა და ყოველდღიური პროცესების რადიკალური განახლება. დასაქმებულებმა იციან, რომ ამ პროცესს შეიძლება მოყვეს განსხვავებული შედეგები. ორგანიზაციული ცვლილება

უკავშირდებოდა ადამიანების, სტრუქტურის და ტექნოლოგიის ნებისმიერი ტიპის გარდაქმნას. (დიაგრამა 1) (Stephen P. Robbins, 2014)



დიაგრამა 1. ცვლილებების სამი ტიპი

სტრუქტურისა და ტექნოლოგიის ცვლილებები ხშირად ძლიერ სტრესორად იქცევა ხოლმე. მიუხედავად იმისა, მივესალმებით ცვლილებას, გვეშინია, თუ აქტიურად ვეწინააღმდეგებით მას, ადაპტაცია მაინც მოითხოვს ენერჯიას (Selye, 1956). ცვლილებები მაინც გარკვეულ დღეებსა არის დაკავშირებული, სულ რომ უარყოფითიდან დადებითისკენ იცვლებოდეს. ამას ენერჯია სჭირდება, რომელიც ამოწურვადი რესურსია და სელიეს აზრით, მუდმივად ამ მდგომარეობაში ყოფნამ შეიძლება მძიმე შედეგებამდე მიგვიყვანოს. თუმცა, ისიც გასათვალისწინებელია რომ სტრესის გარეშე ადამიანი არ არსებობს. სწორედ ამიტომ, სტრესის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება და პროცესების მართვა უნდა მოხდეს სათანადოდ. ცვლილებების მიზანი უნდა იყოს მოხდეს ზრდისა და განვითარების სტიმულირება, სწორად განსაზღვრული გამოწვევების მიღება, რუტინის ჩამოშორება, ორგანიზაციული ცხოვრების გამრავალფეროვნება და ა.შ., ორგანიზაციული სტრესის სწორი მართვის გზით. მნიშვნელოვანია, ცვლილებების შემოქმედების მოთხოვნებს გავუმკლავდეთ ისე, რომ თავიდან ავიცილოთ ალკოჰოლზე დამოკიდებულება, გვექონდეს შესვენებისა და დასვენებისთვის საკმარისი დრო, დავაბალანსოთ სამსახური და პირადი ცხოვრება, ვიზრუნოთ ჯანმრთელობაზე და რაც მთავარია ჰარმონიული ურთიერთობა დავამყაროთ საკუთარი თავთან. წინააღმდეგ

შემთხვევაში, თითოეული სტრესთან გამკლავების მანერე ჩვევა გახდება სტრესის წყარო, მასზე დამოკიდებულება კი მხოლოდ გაამძაფრებს პრობლემას (Ashley Weinberg, 2010).

რობინსისა და კოუტლერის აზრით, ცვლილებებისადმი დასაქმებულების წინააღმდეგობას განაპირობებს რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი. პირველი ესაა განუსაზღვრელობის შიში. თითოეული ცვლილება დაკავშირებულია გარკვეულ სიახლეებთან, რომელთა შესახებაც მათ ვერ ექნებათ სრულყოფილი ინფორმაცია. ამ დროს ორგანიზაციის წევრებში ჩნდება განცდა, რომ ვერ გაუმკლავდებიან ცვლილებებს და შესაძლოა დაკარგონ სამსახური. გარდა ამისა, ადამიანები მიდრეკილნი არიან აკეთონ ის რაც ჩვევაში აქვთ, იმყოფებიან ე.წ. კომფორტის ზონაში, რომლიდან გამოსვლის სურვილიც ხშირ შემთხვევაში არ აქვთ. მესამე ფაქტორი უკვე მოპოვებულის დაკარგვის შიშია. ეს შეიძლება იყოს სტატუსი, შემოსავალი, მეგობრობი, ურთიერთობები და სხვა. და ბოლოს, წინააღმდეგობის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ ცვლილება ორგანიზაციის ინტერესს არ შეესაბამება. სწორედ ამიტომ, ცვლილებები მუდმივად თან ახლავს სტრესს და მისი გამომწვევი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზია.

### 1.3. ორგანიზაციული სტრესის გაზომვა და შეფასების სისტემა

ორგანიზაციულ ცხოვრებაში ბევრი მოვლენა ხდება, რომელიც შესაძლებელია გახდეს პოზიტიური ან ნეგატიური სტრესის გამომწვევი. როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, ორგანიზაციულ სტრესს მრავალი ნეგატიური შედეგის მოტანა შეუძლია მისი წევრებისთვის. ამიტომ, მნიშვნელოვანია აუცილებლად მოხდეს სტრესის გაზომვა და შეფასება თუ ეს შესაძლებელია. ამ გზით, მისი ნეგატიურ შედეგებს შევამცირებთ როგორც ადამიანზე, ისე ორგანიზაციაზე.

როგორც აღვნიშნეთ ადამიანები განსხვავებული მოვლენისადმი განხსვავებულ სტრესს განიცდიან. მრავალი წელია მკვლევარების ინტერესის სფეროს წარმოადგენს მოვლენების შეფასება ნაკლებად სტრესულიდან მეტად სტრესულისაკენ ან პირიქით. მაგალითად, ჯერემი სტარკსს, თავის წიგნში, აღწერილი აქვს ჰოლმსისა და რეის შედეგები, როდესაც ისინი 20 წლის განმავლობაში ცდილობდნენ სხვადასხვა რაოდენობრივი მნიშვნელობა მიენიჭებინათ სხვადასხვა ცხოვრებისეული მოვლენებისადმი, ისეთი როგორიცაა შვილის სახლიდან წასვლა,

ახლობლის ან ოჯახის წევრის გარდაცვალება, სამსახურიდან განთავისუფლება და ა.შ. შემდეგ მათ ეს მაჩვენებლები დააღაგეს მნიშვნელობის მიხედვით. ამისათვის მათ ჩამოაყალიბეს LCU კონცეფცია, რომელიც ცხოვრებისეული ცვლილების ერთეულად ითარგმნება და გულისხმობდა ინდივიდუალური სტრესის გაზომვას, ჯანმრთელობაზე სტრესის გავლენის მიხედვით. შემდეგ მათ მიღებული LCU ქულები შეადარეს 5000 ადამიანის სამედიცინო ისტორიას და აღმოაჩინეს რომ მაღალი LCU ქულის მქონე ადამიანები მეტად ავადდებოდნენ. დღეს ამ მოდელის გამოყენება შემდეგნაირად შეიძლება: რაც მეტია LCU ქულა, მით მეტია შანსი ადამიანს სტრესის შედეგად განუვითარდეს დაავადება. (Stranks J. , 2005). ამერიკის სტრესის ინსტიტუტი დღესაც იყენებს ამ შკალას, რომელიც მცირედით ადაპტირებულია. (Stress, 2021)

ცხოვრებისეული მოვლენა	ქულა
1. მეუღლის გარდაცვალება	100
2. განქორწინება	73
3. მეწყვილესთან დაშორება	65
4. პატიმრობა ციხეში ან სხვა დაწესებულებაში	63
5. ახლო ოჯახის წევრის გარდაცვალება	63
6. სერიოზული ჯანმრთელობის/სხეულის ნაწილის დაზიანება ან ავადმყოფობა	53
7. ქორწინება	50
8. სამსახურიდან განთავისუფლება	47
9. ქორწინება მეწყვილესთან	45
10. პენსიაში გასვლა	45
11. ოჯახის წევრის ჯანმრთელობის ან ქცევის მნიშვნელოვანი ცვლილება	44
12. ორსულობა	40
13. სექსუალური სირთულეები	39
14. ოჯახის ახალი წევრის შექმნა (მაგ. დაბადება, შვილად აყვანა, ხანდაზმულის გადმოსვლა და ა.შ.)	39
15. ძირითადი საქმიანობის ცვლილება	39
16. ფინანსური მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილება (ანუ ჩვეულებრივზე ბევრად უარესი ან უკეთესი)	38
17. ახლო მეგობრის სიკვდილი	37
18. სხვა ტიპის სამუშაოზე გადასვლა	36
19. მეუღლის/მეწყვილის არგუმენტების რაოდენობის მნიშვნელოვანი ცვლილება (ანუ ჩვეულებრივზე ბევრად მეტი ან ბევრად ნაკლები რაც შეეხება ბავშვის აღზრდას, პირად ჩვევებს და ა.შ.)	35

20. იპოთეკის აღება (სახლისთვის, ბიზნესისთვის და ა.შ.)	31
21. გირავნობა იპოთეკაზე ან სესხზე	30
22. სამსახურში პასუხისმგებლობების მნიშვნელოვანი ცვლილება (ანუ დაწინაურება, დაქვეითება და ა.შ.)	29
23. ვაჭი ან ქალიშვილი სახლიდან გასული (ქორწინება, კოლეჯში სწავლა. შეუერთდა მილ.)	29
24. ცოლ-ქმრის ნათესავებთან უსიამოვნებები	29
25. გამორჩეული პირადი მიღწევა	28
26. მეუღლე იწყებს ან წყვეტს მუშაობას სახლის გარეთ	26
27. სასწავლებლის დაწყება ან შეწყვეტა	26
28. საყოფაცხოვრებო მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილება (ახალი სახლი, გადაკეთება, უბნის ან სახლის გაუარესება და ა.შ.)	25
29. პიროვნული ჩვევების გადახედვა (ჩაცმის მანერები, ასოციაციები, მოწევის თავის დანებება)	24
30. უსიამოვნებები უფროსთან	23
31. ძირითადი ცვლილებები სამუშაო საათებში ან პირობებში	20
32. ცვლილებები საცხოვრებელში	20
33. ახალ სკოლაში გადასვლა	20
34 ძირითადი ცვლილება დასვენების ჩვეულ ტიპსა და/ან მოცულობაში	19
35 მნიშვნელოვანი ცვლილება საეკლესიო საქმიანობაში (ანუ ჩვეულებრივზე ბევრად მეტი ან ნაკლები)	19
36. მნიშვნელოვანი ცვლილება სოციალურ აქტივობებში (კლუბები, ფილმები, სტუმრობა და ა.შ.)	18
37. სესხის აღება (მანქანა, ტელევიზორი, მაცივარი და ა.შ.)	17
38. ძილის ჩვევების მნიშვნელოვანი ცვლილება (ჩვეულებრივზე ბევრად მეტი ან ბევრად ნაკლები)	16
39. მნიშვნელოვანი ცვლილება ოჯახური შეხვედრების რაოდენობაში (””)	15
40. კვებითი ჩვევების მნიშვნელოვანი ცვლილება (ბევრი მეტი ან ნაკლები საკვების მოხმარება. ან ძალიან განსხვავებული კვების საათები)	15
41. არდადეგები	13
42. დღესასწაულების დასვენებები	12
43. კანონის მსუბუქი დარღვევა (ბილეთის არ აღება, ხმაური და ა.შ)	11

ცხრილი 1. ცხოვრებისეული მოვლენების სტრესის შკალა

ამ ცხრილის მიხედვით, ადამიანი აფასებს მოხდა თუ არა მოცემული მოვლენა ბოლო ერთი წლის განმავლობაში მის ცხოვრებაში და აჯამებს ქულებს. თუ ჯამური ქულა 150-ზე ნაკლებია, სტრესის დონე ბუნებრივია; თუ ის მერყეობს 150-300 ქულას შორს, არსებობს 50% ალბათობა იმისა, რომ მომდევნო 2 წელში ადამიანს ჯანმრთელობის სერიოზული პრობლემები შეექმნება; ხოლო თუ ქულათა ჯამი 300-ს აღემატება, რისკი 50-დან 80%-მდე იზრდება.

ცხრილის ანალიზისას, ნათელია, რომ მასში მოცემული ბევრი მოვლენა პირდაპირ კავშირშია სამუშაოსთან. ასეთია მაგალითად: სამსახურიდან განთავისუფლება - 47 ქულა, ძირითადი საქმიანობის ცვლილება - 39 ქულა, სხვა ტიპის სამუშაოზე გადასვლა - 36 ქულა, სამსახურში პასუხისმგებლობების მნიშვნელოვანი ცვლილება (ანუ დაწინაურება, დაქვეითება და ა.შ.) – 29 ქულა, უსიამოვნებები უფროსთან - 23 ქულა, ძირითადი ცვლილებები სამუშაო საათებში ან პირობებში - 20 ქულა. აღნიშნული ცვლილებები ჯამში შეადგენს 194-ს, სამსახურიდან განთავისუფლების გამოკლებით კი 147-ს. დღევანდელ რეალობაში, ცხადია რომ ამ მოვლენათა უმეტესობა ერთდროულად ხდება, განსაკუთრებით პანდემიის პირობებში. გარდა ამისა, დანარჩენ ცხოვრებისეულ მოვლენათა უმეტესი ნაწილიც არაპირდაპირ დაკავშირებულია სამუშაოსთან. აქედან გამომდინარე, ცხადია, დღევანდელ დასაქმებულთა სტრესის დონე საკმაოდ მაღალია.

ორგანიზაციული სტრესის შეფასების ამ მეთოდზე, ქართველი მკვლევარები ი. ბალანჩივაძე და მ. მაღრაძე, ჯერ კიდევ 2013 წელს ფიქრობდნენ რომ ქართულ რეალობაში მისი გამოყენება არ გვამღევს ობიექტურ სურათს, ვინაიდან საქართველოს მოსახლეობა ისეთ ყოფით ვითარებაში იმყოფება, რომ სტრესის ოდენობის უფრო სწორად გაზომვის საშუალება მათ მისცა არა სტრესორთა რეალური ხდომილების, არამედ სტრესორებზე ფიქრის სიხშირის აღნუსხვამ. შესაბამისად, მათი კვლევის მიხედვით საქართველოს მოქალაქეების ზოგადი სტრესული მდგომარეობა საშუალო ნორმაზე მაღალია, მაგრამ არა იმიტომ, რომ სტრესოგენულ სიტუაციებს მიმდინარე ხანაში ჰქონდათ ადგილი, არამედ იმიტომ, რომ ასეთი სიტუაციები ხშირად იქმნებოდა წარსულში და ინარჩუნებდა აქტუალობას, როგორ არასასურველი მოსალოდნელობა. (მაღრაძე & ბალანჩივაძე, 2013).

რეკლამირება	7.3	მაუწყებლობა	6.8
ჟურნალისტიკა	7.5	მუსიკის სფერო	6.3
მსახიობობა	7.2	ფილმის წარმოება	6.5
კბილის ექიმობა	7.3	ექიმობა	6.8
ძიძობა/მომვლელობა	6.5	პილოტობა	7.5
პოლიცია	7.7	სასწრაფო დახმარების სერვისი	6.3
სოციალური მუშაკობა	6.0	მასწავლებლობა	6.2

მადაროში მუშაობა	8.3	მშენებლობა	7.5
------------------	-----	------------	-----

ცხრილი 2. პროფესიებისა და სამუშაოების სტრესულობის დონე

ორგანიზაციული სტრესის შეფასების პროცესში მნიშვნელოვანია მოხდეს პროფესიული სტრესის გაანალიზებაც. გასულ დეკადაში მანჩესტერის მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტმა ჩაატარა კვლევა იმის გამოსარკვევად, რომელი პროფესიები უფრო სტრესული იყო. მათ პროფესიებსა და სამუშაოებს 10 ქულიანი შკალის პრინციპით მიანიჭეს მნიშვნელობები (0-10 ნაკლებად სტრესულიდან მეტად სტრესულისაკენ, ცხრილი 2).

ცხრილ 2-ში მოცემული კვლევა ჩატარდა 1987 წელს. ცხადია, დროსთან ერთად შეიცვალა პროფესიები და მათი სტრესის დონე, გაჩნდა ახალი პროფესიები და განსხვავებულად გადანაწილდა ფუნქცია-მოვალეობები. ორგანიზაციული სტრესი სტაბილურად იზრდება ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, მაგრამ მიმდინარე COVID-19 პანდემიამ მისი ეფექტები კიდევ უფრო გააძლიერა. იმის გამო, რომ თანამშრომლებს და დამსაქმებლებს მუდმივად უწყვეტ მოერგონ ცვალებად პროფესიულ და პირად გარემოებებს ბოლო 18 თვის განმავლობაში, სტრესის და შფოთის მდგომარეობა გაუარესდა ადამიანებისთვის ყველა სამუშაო ინდუსტრიისა და სექტორში. მაშინ როცა დასაქმებულები ცდილობენ ადაპტირდნენ სამუშაოს ახალ ან შეცვლილ ვერსიაში, დამსაქმებლებისთვის მთავარი პრიორიტეტი უნდა იყოს სხვადასხვა და უფრო ეფექტიანი მეთოდების პოვნა სამუშაო ადგილზე სტრესის მართვისთვის. თუმცა მათი უმეტესობა საკმარის დონეზე არ არის მზად სამუშაო ადგილზე სტრესის შესამცირებლად საჭირო მოქნილობის უზრუნველსაყოფად. ამ დროს კი დასაქმებულთა სულ მცირე 39% მზადაა დატოვოს სამსახური იმისთვის, ვინც ამას გააკეთებს (Dodge, 2021).

როდესაც საუბარია პროფესიულ სტრესზე, მნიშვნელოვანია ანაზღაურების საკითხიც. ზოგიერთ სტრესულ სამსახურს ანაზღაურება აკომპენსირებს. ცხადია ანაზღაურება ვერ მოახდენს სტრესის შემცირებას ბუნებრივ დონემდე, მაგრამ აღნიშნული ფაქტორი მნიშვნელობას იძენს როდესაც ვადარებთ სტრესულ სამსახურებს და რომელიმე მათგანი მასზე დასაქმებულებს ვერ სთავაზობს საკმარის ანაზღაურებას. ყოველივე ზემოაღნიშნულის შესაბამისად, შეიცვალა ყველაზე სტრესული პროფესიების ჩამონათვალი. სხვადასხვა კვლევების მიხედვით



ჩამონათვალი განსხვავებულია. ამერიკის ონლაინ ჟურნალის USATODAY-ის მიხედვით, 2021 წლის მდგომარეობით ყველაზე სტრესული და დაბალანაზღაურებადი სამუშაოებია: ტაქსის მძღოლი, მტვირთავი, ახალი ამბების რეპორტიორი, საცალო ვაჭრობაში დასაქმებული გაყიდვების სპეციალისტი, ჯარის პერსონალი, გამოსწორების ოფიცერი, დიჯეი, მაუწყებელი, რეკლამირების გაყიდვების სპეციალისტი, მღებავი, შემწავლავი, მეხანძრე, შეფ-მზარეული, ავტობუსის მძღოლი, მშენებლობის მუშა, მექანიკოსი, შემდუღებელი და ა.შ. (Suneson, 2019) . ამ ჩამონათვალზე დაკვირვებით, ცხადია, უმეტესი ნაწილი ის სამუშაოებია, რომლებსაც მეტი შეხევა აქვთ ადამიანებთან რომლთა დამაბულობის და სტრესის დონეც ასევე მაღალია.

ცხადია, სტრესის გაზომვისა და შეფასების მრავალი მეთოდი გამოიყენება, თუმცა აქ ნახსენებ მეთოდებს, ცხოვრებისეული მოვლენების შეფასებასა და პროფესიის სტრესულობის შესახებ ყველაზე ფართო გამოყენება აქვთ. შესაბამისად, დამსაქმებლებმა მზარდი ყურადღება უნდა დაუთმონ სტრესის გაზომვასა და შეფასებას ორგანიზაციაში, რათა თავიდან აიცილონ მისგან გამოწვეული უარყოფითი შედეგების გავლენა დასაქმებულებზე და ასევე უკვე წარმოქმნილ ორგანიზაციულ სტრესთან დაკავშირებული დანახარჯები. 2020 წელს Gallup-მა გაზომა შფოთვა, სტრესი, ბრაზი და მოწყენილობა დასაქმებულებში და დაადგინა, რომ 2020 წელს ეს გრძნობები არსებითად გაიზარდა წინა წლებთან შედარებით. გარდა ამისა, ნეგატიურ გრძნობებთან ერთად, დასაქმებულები 2020 წელს თავს ნაკლებად პატივცემულად გრძნობდნენ, ვიდრე წინა წლებში (QUIROZ-GUTIERREZ, 2021).

#### 1.4. ორგანიზაციული სტრესის სამართლებრივი გარემო

ორგანიზაციული სტრესის განხილვისას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სამართლებრივ გარემოს, ვინაიდან მისი არსებობა და გამართული ფუნქციონირება ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრესის შემცირებას, ასევე აფერხებს მის წარმოქმნას. საკანონმდებლო ჩარჩოები ზღუდავს დამსაქმებლებს განახორციელონ ისეთი ქმედებები, რომლებიც განაპირობებს სტრესორების გაჩენას ან არსებულის ხელშეწყობას. სწორედ ამის გამო, განვითარებული ქვეყნები ამ მიმართულებით ზრუნავენ და წვლილი შეაქვთ თავიანთი მოსახლეობის კეთილდღეობაზე. ამ

ქვეთავში განვიხილავთ კონკრეტულ მაგალითებს, ამ მიმართულებით საქართველოში გადადგმულ ნაბიჯებს და ჩამოვყალიბებთ საკანონმდებლო ჰარმონიზაციის რეკომენდაციებს.

#### შრომის საერთაშორისო სტანდარტი

ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ასახულია ILO-ს სტანდარტებში პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის შესახებ, გამოიხატება სამ ძირითად პრინციპში: (i) სამუშაო უსაფრთხო და ჯანსაღ გარემოში უნდა მიმდინარეობდეს, (ii) სამუშაო პირობები უნდა შეესაბამებოდეს დასაქმებულთა კეთილდღეობას და არ უნდა ლახავდეს ადამიანთა ღირსებას, (iii) სამსახური დასაქმებულებს უნდა სთავაზობდეს რეალურ შესაძლებლობებს პიროვნული განვითარების და თვითრეალიზაციის მიმართულებით. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენცია (N155) შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის შესახებ ითვალისწინებს თანმიმდევრულ პოლიტიკას თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაცვასთან დაკავშირებით, კერძოდ, სამუშაო ადგილებზე დასაქმებულთა ფიზიკურ და გონებრივ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობას. აღნიშნული პოლიტიკის მიზანია უბედური შემთხვევებისა და დაავადებების თავიდან აცილება, რომელიც შესაძლოა წარმოიქმნას სამუშაო ადგილებზე გარკვეული სამუშაოს შესრულების შედეგად. (ILO, 2016)

#### რეგიონალური შრომის სტანდარტები

რამდენიმე რეგიონალურმა ორგანიზაციამ შეიმუშავა იურიდიული შრომის ინსტრუმენტი, რომელიც დაკავშირებულია ფსიქოლოგიურ რისკებთან და მოიცავს დასაქმებულთა ფსიქიკური ჯანმრთელობის დაცვას ორგანიზაციის მოქმედ წევრ სახელმწიფოებში.

ლათინურ ამერიკაში MERCOSUR-მა 1998 წელს გამოსცა სოციალური და შრომის დეკლარაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ჯანსაღ და უსაფრთხო გარემოს შექმნას სამუშაო ადგილებზე, იცავს დასაქმებულთა უფლებებს, ასევე მოუწოდებს წევრ სახელმწიფოებს აღნიშნული სტანდარტის დანერგვასა და გაუმჯობესებას მათსავე ტერიტორიაზე სამსახურეობრივი შემთხვევებისა და დაავადებების თავიდან ასარიდებლად. (Oas, 1998)

2004 წელს ანდების საზოგადოებამ (Andean Community), შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის ინსტიტუტი (Decision No. 584), გამოსცა დასაქმებულთა უფლებების დასაცავი დოკუმენტი. მისი მიზანი სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და საბაზისო პრინციპების დანერგვა იყო, კერძოდ, ეროვნომიკული და უკეთესი ფსიქოსოციალური გარემოს უზრუნველყოფა. დამატებით, აღნიშნული დოკუმენტი ხაზს უსვამდა შრომის ბაზარზე ჯანმრთელობის რისკების შემცირებას, რომელიც სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოჩინდება. გარდა ამისა, ორგანიზაცია მოუწოდებს წევრ სახელმწიფოებს დანერგონ OSH სისტემა (Organizational safe & health) მოსალოდნელი რისკების პრევენციის მიზნით. (IESS, 2004)

ევროკავშირი. ევროკავშირის დირექტივა (89/391/EEC) უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის შესახებ ავალდებულებს ყველა წევრ სახელმწიფოს OSH-ის სტანდარტების დანერგვას თავიანთ სახელმწიფოში. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული დირექტივა პირდაპირ არ ამახვილებს ყურადღებას სამუშაოსთან დაკავშირებულ სტრესსა და ფსიქოსოციალურ რისკებზე, დამსაქმებლებს ავალდებულებს დასაქმებულთა უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის დაცვას, კერძოდ დამსაქმებლებისგან მოითხოვს სამუშაოს ინდივიდუალურ მორგებას ცალკეულ ადამიანზე. (Community, 1989). აღსანიშნავია, რომ ევროკავშირის ზოგიერთი სახელმწიფო (ლუქსემბურგი, პოლონეთი, რუმინეთი, სლოვენია და ესპანეთი) ცალსახად არ ახსენებს ფსიქოსოციალურ საფრთხეებსა და სტრესს ეროვნულ დირექტივებში, მაშინ როდესაც სხვები (ავსტრია, დანია, ესტონეთი, ფინეთი, საფრანგეთი, საბერძნეთი, იტალია, ნორვეგია, სლოვაკეთი და შვედეთი) საჭიროდ მიიჩნევენ ეროვნულ დირექტივაში ფსიქოსოციალური რისკების ან ფსიქიკური პრობლემების წარმოჩინებას.

აგრეთვე ყურადსაღებია ევროკავშირის დირექტივა მინიმალური უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის შესახებ. დირექტივა გვეუბნება, რომ დასაქმებულის კომპიუტერთან მუშაობის შემთხვევაში: „ დამსაქმებლები ვალდებულნი არიან მუდმივად ჩაატარონ სამუშაო ადგილის (ადმინისტრაცია) ანალიზი და შეაფასონ უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის პირობები, რომელიც

თანამშრომლებისთვის შესაძლოა იყოს მხედველობის, ფიზიკური პრობლემების და ფსიქიკური სტრესის აღმოცენების წინაპირობა. (Communities, 1990)

აღნიშნულმა დირექტივები ნათელი მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეიძლება სამუშაო პროცესში მინიმალური სტანდარტები იყოს დაცული, რათა შემდგომში ამ ნაბიჯებიდან გადახვევამ არ გამოიწვიოს დასაქმებულთა სტრესი. უნდა ვაღიაროთ, რომ მხოლოდ „კანონი ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესახებ“ ვერ იქნება ძლიერი ინსტრუმენტი თანამშრომელთა ტოტალური კეთილდღეობის შესანარჩუნებლად. ვიზიარებთ ევროკავშირის მიერ ჩამოაყალიბებულ შემდეგ პრინციპებს ორგანიზაციული სტრესის შესამცირებლად:

- პრევენცია განვითარებული დიზაინით: პროცესები უნდა დაიწყოს საწყისი ეტაპიდან. აუცილებელია განისაზღვროს ის პოტენციური რისკები, რომელიც შესაძლოა საოფისე აღჭურვილობის ან დანადგარების შესყიდვამ გამოიწვიოს დასაქმებულთა ჯანმრთელობაზე.
- საბოლოო მომხმარებლების ჩართულობა: კომპანიებში ტექნოკრატიული მიდგომები დაუშვებელია. მენეჯერების, მუშების, და ადმინისტრაციის ერთობლივი ინიციატივები არის წარმატების გასაღები ზედა და ქვედა მენეჯმენტის გამართული ფუნქციონირებისთვის.
- უკეთესი სამუშაო გარემო: თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა საკუთარი ამოცანები თავად გააკონტროლოს. გარდა ამისა, აუცილებელია დასაქმებულმა იგრძნოს, რომ მისი მუშაობის პროცესი მონოტონური და პერმანენტული საქმეების ნაცვლად შედგება ჯგუფური აქტივობებით და თანამშრომლებს შორის მაღალი ინტერაქციით.
- ერთიანი მიდგომა გარემოსადმი: ფიზიკური და სოციალური გარემო უნდა იყოს ინტეგრირებული, რადგან სამუშაო და საცხოვრებელი გარემო თანაბარ როლს ასრულებს დასაქმებულთა პროფესიულ სტრესზე.
- ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება: კომპანიის ჯანსაღი გარემო უნდა შეფასდეს სამუშაო ადგილის ხარისხით კომპანიის სამუშაო ძალისთვის და არა მხოლოდ კომპანიის ეკონომიკური ღირებულებით. ამგვარი მიდგომიდან სარგებელი უნდა გაიზომოს საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში და არა მოკლევადიან პერიოდში.

- განსაკუთრებული საჭიროების მქონე თანამშრომლების ყურადღება: აღნიშნული მითითება გულისხმობს კომპანიაში დასაქმებულ მიგრანტებს, ხნიერ და ახალგაზრდა ადამიანებს.
- ეკონომიკური მიზანშეწონილობა: პრევენციის სტრატეგიის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა მხარს უჭერს კომპანიის განხორციელებულ პოლიტიკას და ზრდის ამა თუ იმ ორგანიზაციის წარმატების შანსს. (Stranks J. , 2005)

ინგლისი. ჩრდილოეთ ირლანდიაში, 1999 წლის ჯანმრთელობისა და შრომის უსაფრთხოების რეგულაციების მიხედვით („Management of Health and Safety at Work Regulations (Northern Ireland) 2000) დამსაქმებელი ვალდებულია შეაფასოს სამუშაო ადგილზე ჯანმრთელობის რისკების ბუნება და მასშტაბები, რომელთა შორისაა სტრესი. გარდა ამისა, კანონი არეგულირებს სამუშაო კვირის ხანგრძლივობას და აიძულებს დამსაქმებლებს მისცენ დასაქმებულებს ანაზღაურებადი შვებულება. გარდა ამისა, კანონი არეგულირებს დისკრიმინაციას და განსაკუთრებული სიფრთხილით უდგება ამ მიზეზით წარმოშობილი სტრესის განხილვას. თუ დასაქმებულის სტრესის დონე მაღალია, დამსაქმებელი ვალდებულია მიიღოს შესაბამისი ზომები „თანაბარუფლებიანობის აქტი“-ს მიხედვით (Equality Act (the Disability Discrimination Act 1995 in Northern Ireland) (Unison, 2021).

ამერიკა. კვლევების თანახმად ამერიკაში პროფესიული სტრესი მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია ( Northwestern National Life & Princeton survey research associates). აღსანიშნავია, რომ დასაქმებულთა მეოთხედი თავის სამსახურს მიიჩნევს ნომერ პირველ სტრესორად, ხოლო სამი მეოთხედი თვლის, რომ დღევანდელი მუშაობის პროცესი გაცილებით უფრო სტრესულია, ვიდრე ეს იყო ერთი თაობით უკან. (NIOSH) განვიხილოთ აშშ-ის ის საკანონმდებლო ჩარჩოები, რომლებიც მეტნაკლებად არეგულირებენ დასაქმების ბაზარს. ესენია: პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის აქტი, ამერიკის კანონი შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ და ადამიანის სამოქალაქო უფლებების აქტი (Title VII).

პროფესიული უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის აქტი. OSHA-ს (Occupational Safety and Health Act) მიზანია უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო პირობების შექმნა ამა თუ იმ ორგანიზაციებში მომუშავე მამაკაცებისთვის და ქალებისთვის. ამ აქტის მიხედვით დამსაქმებელი ვალდებულია შეამოწმოს სამუშაო ადგილის

უსაფრთხოება და საფრთხის შემთხვევაში დროულად მიეწოდოს ინფორმაცია დასაქმებულებს.

ამერიკის პროფესიული ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დეპარტამენტი, სააგენტო, რომელიც აღასრულებს OSHA-ს კანონს, მიუთითებს სამუშაო ადგილზე ძალადობის პრევენციას. OSHA კომპანიებისგან მოითხოვს დასაქმებულების აქტიურ ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რადგან აღნიშნული ქმედება დაეხმარება ორგანიზაციას სტრესისგან თავიუფალი გარემოს შექმნაში. (Zabava, 2021)

ამერიკის კანონი შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების შესახებ. ADA დამსაქმებლებს უკრძალავს შშმ პირების დისკრიმინაციას დასაქმების, პირობებისა და პრივილეგიების მიხედვით. დამსაქმებლებმა უნდა შესთავაზონ გონივრული პირობები შშმ თანამშრომლებს, რაშიც იგულისხმება სამუშაო გარემოს შეცვლა და მათზე ადაპტირება. მაგალითად, თუ დასაქმების ადგილზე გარკვეული დეტალი იწვევს პიროვნების გაღიზიანებას ან სტრესული გარემოს შექმნის წინაპირობაა. აუცილებელია ადამიანური რესურსების წარმომადგენელმა დასვას შეკითხვები, როგორცაა საჭიროა თუ არა ოთახში განათების, ხმაურის ან ტემპერატურის ცვლილება. აღნიშნული ქმედებებით ორგანიზაცია შეასრულებს ADA-ს მიერ დაკისრებულ ვალდებულებებს და შექმნის ნაკლებად სტრესულ გარემოს სპეციალური საჭიროების მქონე ადამიანებისთვის. (Zabava, 2021)

სამოქალაქო უფლებების აქტი (Title VII). აღსანიშნავია, რომ ამერიკა არის ის ადგილი, სადაც შრომის ბაზარი ყველაზე მეტად დაცულია. ამ მხრივ, 1964 წელს მიიღეს ზოგადი აქტი ადამიანის სამოქალაქო უფლებების შესახებ (Title VII), სადაც სამართლებრივ ჩარჩოშია მოქცემული სქესობრივი, ეთნიკური, რასობრივი და რელიგიური ნიშნით დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილებში. (Eeoc, 1964) ხოლო 1967 წელს აშშ-ში მიიღეს დასაქმების აქტი ასაკობრივ დისკრიმინაციასთან დაკავშირებით, რომლის მიხედვითაც დაუშვებელია 40 წლის ან უფრო დიდი ასაკის ადამიანთა დისკრიმინაცია დასაქმების ბაზარზე. (Eeoc, 1967)

2010 წლის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ დასაქმებულთა 35% არის ჩაგვრის ობიექტი, ხოლო აქედან, 62 % მამაკაცია, 58 % კი ქალი. საბოლოოდ კი ამ ადამიანებში საკამოდ მაღალია სტრესის მაჩვენებელი. შედეგად კი მათი სამუშაო პროდუქტიულობაც დაბალია. (Zabava, 2021)

საქართველო. საქართველოს სამართლებრივი აქტები შრომის უსაფრთხოების შესახებ განმარტავს საჯარო და კერძო სექტორში არსებული უსაფრთხოების სტანდარტების შენარჩუნებას. ჩვენი საკანონმდებლო ჩარჩოები ითვალისწინებს ევროკავშირის დირექტივებს, თუმცა ხშირ შემთხვევაში მათ მხოლოდ რეკომენდაციების სახე აქვს. აღსანიშნავია, რომ ქვეყნები, რომლებზეც საუბარი გვქონდა წინა ქვეთავებში, ცდილობენ ღრმად გაანალიზონ შრომითი გარემოს საფრთხეები და გამოსცენ შესაბამისი აქტები ხარვეზების აღმოსაფხვრელად.

როგორც სახალხო დამცველის ანგარიშში ვკითხულობთ, მიუხედავად საქართველოში უკანასკნელ წლებში შრომის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიმართულებით გადადგმული პოზიტიური ნაბიჯებისა, 2020 წელს კვლავ მაღალი იყო სამუშაო ადგილზე დალუპულ პირთა რაოდენობა, რაც შრომის უსაფრთხოების მიმართულებით არსებულ გამოწვევებზე მეტყველებს. გასულ წელს შრომის ინსპექტირების დეპარტამენტის მიერ შემოწმებულ ყველა ობიექტზე გამოვლინდა შრომის უსაფრთხოების ნორმების დარღვევა. ინსპექტირების ამსახველი დოკუმენტაციის შესწავლის შედეგად ირკვევა, რომ საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების შესასრულებელ ობიექტებზე, დამსაქმებელთა მხრიდან ყველაზე ხშირად არ ხდება სამუშაო ადგილებისა და სამუშაო სივრცეში არსებული საფრთხეების იდენტიფიცირება, მათგან მომდინარე რისკების შეფასება და მართვა, არ ტარდება სწავლა/ტრენინგები და ინსტრუქტაჟები, დასაქმებულები არ იყენებენ ინდივიდუალურ დაცვის საშუალებებს, ასევე, ხშირია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 27 ოქტომბრის No 477 დადგენილებით დამტკიცებული „სიმაღლეზე მუშაობის უსაფრთხოების მოთხოვნების შესახებ ტექნიკური რეგლამენტის დარღვევის ფაქტები. (ანგარიში, 2020)

ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, სახელმწიფო ვალდებულია, უზრუნველყოს უსაფრთხო სამუშაო პირობები, კერძოდ არამხოლოდ მიიღოს უსაფრთხოების საკანონმდებლო ზომები, არამედ ორგანიზაციებზე აღასრულოს რეგულაციური ჩარჩო.

#### რეკომენდაციები

მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფო დიდ როლს თამაშობს შრომითი გარემოს სამართლებრივი რეგულირების ნაწილში, მთავარი ძალა მაინც ორგანიზაციის

ხელშია საჭიროა სპეციალური სამსახურის მიერ მუდმივად შემოწმდეს სამუშაო გარემოს შემდეგი საკითხები:

- სამუშაო განრიგი: აუცილებელია სახელმწიფოს მიერ გაკონტროლდეს დასაქმებულთა გრაფიკი, კერძოდ დაცულია თუ არა შრომის კოდექსის 24-ე მუხლის 2 პუნქტი (კვირაში ნორმირებული სამუშაო დროის ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 40 საათს)
- ჩართულობა: ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი აწვდიდეს ინფორმაციას სპეციალური სამსახურის დეპარტამენტის წარმომადგენელს თანამშრომელთა ჩართულობის შესახებ ინფორმაციას
- დატვირთვა: ანგარიშში ასევე უნდა იყოს ასახული, არის თუ არა პოზიციები რაციონალურად გადანაწილებული. შესაძლოა დავალებების სირთულე აღემატებოდეს კონკრეტული თანამშრომლის შესაძლებლობებს, მაშასადამე ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს ამოცანების სწორად გადანაწილება.
- როლი: მკვეთრად და მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული როლები და პასუხისმგებლობები
- სოციალური გარემო: სამუშაო ადგილი გაჯანსაღება, თანამშრომლებს შორის მაღალი ჩართულობა
- ტრენინგები: კომპანიებმა უნდა იზრუნონ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე, კერძოდ, სისტემატიურად გადაამზადონ შესაბამისი პროფესიების მიხედვით. (Commission, 2002)



## თავი 2. სტრესი, როგორც დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორი

### 2.1. დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები და თანამედროვე გლობალური გამოწვევები;

თითოეული ორგანიზაციისათვის თანამშრომლები მნიშვნელოვან აქტივებს წარმოადგენენ. ვინაიდან თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობა ორგანიზაციის წარმატებაში საკმაოდ დიდ როლს ასრულებს, მათზე ზრუნვა მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა.

დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობა პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის შედეგებთან. ორგანიზაციის პროდუქტიულობა არის მისი სარგებლიანობისა და ეფექტიანობის საზომი არსებული რესურსების პირობებში საბოლოო პროდუქტის შექმნისას. პროდუქტიულობის გაზომვის სინგაპურის სახელმძღვანელოს (2011) მიხედვით, ეს საზომები განსაზღვრავს და ხელს უწყობს თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობის ობიექტურ შეფასებას. ორგანიზაციის პროდუქტიულობის შეფასება საშუალებას გვაძლევს აღმოვაჩინოთ ხარვეზები მუშაობის პროცესში, მათი გამომწვევი მიზეზები, ჩამოვყალიბოთ და განვახორციელოთ მათი აღმოფხვრის მეთოდები. ასევე, იგი გვეხმარება თანამშრომელთათვის ტრენინგების ჩატარების საჭიროების იდენტიფიცირებაში (Mawanza, 2017).

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია პროდუქტიულობის გაზომვის სახელმძღვანელოში განსაზღვრავს მწარმოებლურობას როგორც რაოდენობრივად შეფასებული შედეგის თანაფარდობას რაოდენობრივად შეფასებულ გამოყენებულ რესურსებთან. ამ უკანასკნელს მიეკუთვნება დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობა, თუმცა სახელმძღვანელოში ხაზგასმულია რომ იგი წარმოადგენს პროდუქტიულობის ნაწილობრივ საზომს და ასახავს მრავალი ფაქტორის ერთობლივ ზეგავლენას (OECD, 2001), რომელთა შორის ერთ-ერთ ძირითადს სწორედ სტრესი წარმოადგენს.

სტრესის გავლენა დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობაზე ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური კვლევის საგანია მკვლევართათვის. ჩატარებული კვლევების შედეგები ცხადყოფს უკუ დამოკიდებულებას სტრესსა და შესრულებული სამუშაოს

ხარისხს შორის. სტრესის დონის ზრდა აისახება თანამშრომელთა პროდუქტიულობის შემცირებაში (Imtiaz & Ahmad, 2009), ამასთან კმაყოფილების ზრდა იწვევს მწარმოებლურობის ხარისხის ზრდას (Halkos & Bousinakis, 2010).

ბეველის და სხვ. (Bewell, Yakubu, Owotunse, & Ojih, 2014) მიხედვით, ორგანიზაციული სტრესის კონცეფცია და დასაქმებულთა პროდუქტიულობა განუყოფელია. ორგანიზაციული სტრესის ქვეშ მყოფი თანამშრომლები, ცდილობენ გაექცნენ ამ სტრესორებს, რომელთა შედეგი აისახება გაცდენებსა და მაღალ დენადობაში. გალაფის უახლესმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ 3.6 მილიონმა ამერიკელმა დატოვა სამსახური მხოლოდ მაისში, მოსახლეობის 48% აქტიურად ეძებს სამუშაოს ან ახალ შესაძლებლობებს. ეს ფენომენი ცნობილია როგორც „დიდი გადადგომა“ (The Great Resignation) და გვიჩვენებს ყურადსაღებ მდგომარეობას. ეს არ არის ინდუსტრიის, პოზიციისა თუ ანაზღაურების პრობლემა. ეს სამუშაო ადგილის პრობლემაა (Gandhi & Robison, 2021). თუმცა, თუ სამსახურის დატოვება არ არის მარტივი და ნებაყოფლობითი დასაქმებულთათვის, მათ შესაძლოა წარმოქმნან ორგანიზაციაში ისეთი პრობლემები, როგორცაა არაეფექტიანობა, ოპერაციული რესურსების ფუჭად ხარჯვა თუ დაქვემდებარებულთათვის წინაღობების წარმოქმნა. ამგვარად, სამსახურებრივი სტრესი უარყოფით გავლენას ახდენს არა მხოლოდ თანამშრომელთა მწარმოებლურობაზე, არამედ აფერხებს პროდუქტიულობას ორგანიზაციულ დონეზე (Daniel, 2019).

მაუანზას კვლევის შედეგმა ცხადყო, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი თანამშრომელთა შორის მრავალი ფორმით იჩენს თავს. მხარდაჭერის ნაკლებობა, სუსტი სამსახურებრივი ურთიერთობები და დაგეგმვა აღმოჩნდა სტრესული ფაქტორები, რომლებიც უარყოფითად აისახება პროდუქტიულობაზე (Mwanza, 2017).

ოკეკესა და სხვ. (Okeke & Ojan Echo Oboreh, 2016) კვლევის შედეგების თანახმად სამსახურში გამოწვეული სტრესის ყველაზე დიდი ეფექტი ორგანიზაციაზე სწორედ შემცირებული პროდუქტიულობაა. სტრესის ქვეშ მყოფი თანამშრომლები ნაკლებად მიდრეკილნი არიან ენერჯის მიმართვაზე მუდმივი გამაუმჯობესებელი ინიციატივებისაკენ თუ პრობლემების გადაჭრის კრეატიული გზების ძიებისაკენ. ინდივიდები თავიანთ დროსა და ენერჯიას ხარჯავენ სამსახურის

შენარჩუნებისთვის საჭირო მინიმუმის გასაკეთებლად. ასევე, ზედმეტი სტრესის ქვეშ მყოფ გუნდს ნაკლები ენერჯია აქვს, რომელიც როგორც კვლევები გვიჩვენებს, მცირდება სტრესის ზრდისას და ასევე ამცირებს ადამიანების ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს. ორგანიზაციული სტრესის გამომწვევი ფაქტორები, როგორცაა სამუშაო ადგილი, კომპანიის წესები და დებულებები თუ კომპანიის რუტინული პრაქტიკა, უარყოფითად აისახება თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. აგრეთვე აღსანიშნავია, რომ სამსახურებრივი სტრესის ზრდასთან, პროფესიულ „გადაწვასთან“, შემცირებულ მწარმოებლურობასთან და ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ პრობლემებთან პირდაპირ კავშირშია კონფლიქტები სამსახურსა და ოჯახში (Imoksha, 2020). აღნიშნული ფაქტორები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, როცა კონფლიქტში ორგანიზაციის ბევრი წევრი მონაწილეობს. სტრესი განსაკუთრებულად იმატებს თუ კონფლიქტები ხშირ ხასიათს იღებს და ხანგრძლივად მიმდინარეობს. თუ ორივე ფაქტორს ერთდროულად აქვს ადგილი, შესაძლებელია სტრესის მომატებულმა დონემ ძალიან მძიმე შედეგები გამოიწვიოს როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თითოეული მონაწილის ჯანმრთელობის მდგომარეობის კუთხით.

თანამედროვე სამყაროში ორგანიზაციებისათვის განსაკუთრებით ყურადსაღები ხდება დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობა, ვინაიდან მუდმივად იზრდება სტრესის გამომწვევი ფაქტორების გავლენა. შეიმჩნევა თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შემცირება, რაც, თავის მხრივ, მათ ნაკლებად პროდუქტიულს ხდის. ჩართულობა სხვადასხვაგვარად შესაძლოა განისაზღვროს. სამუშაო ადგილზე ჩართულობა ზოგადად განიხილება, როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული დადებითი, დამაკმაყოფილებელი, აფექტურ-მოტივაციური მდგომარეობა (Woocheol Kim, 2013). გალაფის (Gallup, n.d.) კვლევის მიხედვით, დასაქმებულთა ჩართულობის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციები 17 პროცენტით მაღალი პროდუქტიულობით გამოირჩევიან. თუმცა, აღსანიშნავია რომ მსოფლიოში დასაქმებულთა დაახლოებით 85% ჯერ კიდევ არ არის ჩართული სამსახურში, რაც მეტყველებს ამ საკითხის აქტუალობაზე. ეს არის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევა ორგანიზაციებისათვის და მის გადასალახავად ლიდერების მხრიდან საკმაოდ მაღალი ძალისხმევაა საჭირო, განსაკუთრებით ისეთ უჩვეულო და გაურკვეველ პირობებში, რომელშიც აღმოჩნდა

მსოფლიო კოვიდ-19 პანდემიის აფეთქების შედეგად. ორგანიზაციების ამოცანას წარმოადგენს შექმნას ისეთი კულტურა, რომელშიც თანამშრომლები თავს კომპანიის ნაწილად მიიჩნევენ, მხარდაჭერას გრძნობენ და ჩართულნი არიან სამუშაო პროცესში. გარემო, რომელშიც დასაქმებულთა 80% სამუშაო მაგიდის გარეშე მუშაობს (EMERGENCE, 2020), პანდემიამ კიდევ უფრო ფართო და რთულად სამართავი გახადა. კომპანიების უმეტესი ნაწილი დისტანციური ან ჰიბრიდული მუშაობის სტილზე გადავიდა, რამაც საკმაოდ გაართულა ორგანიზაციის მხრიდან ოპერაციების თანმიმდევრულობის შენარჩუნება და მწარმოებლურობის ამაღლებაზე ზრუნვა. გაურკვეველ მდგომარეობებს, როგორცაა კოვიდ-19 პანდემია, შეუძლიათ გამოიწვიონ სტრესი, რომელიც საფრთხეს უქმნის დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების ხარისხს, აისახება არამხოლოდ თანამშრომელთა ყურადღების გაფანტვაზე, არამედ ქმნის ჯანმრთელობის პრობლემების განვითარების რისკსაც. Firstup-ის უახლესმა კვლევამ, „უბედური მუშაკების წარღვნა“ (Firstup, 2021), გამოავლინა, რომ თანამშრომლები პანდემიის შემდგომ უფრო უბედურები არიან, ვიდრე ოდესმე ყოფილან. გამოკითხვამ გვიჩვენა მზარდი უკმაყოფილება დიდ ბრიტანეთში, აშშ-ში, გერმანიაში, ბენილუქსსა და ნორდიულ ქვეყნებში, სადაც თანამშრომლები თავს არაინფორმირებულად, დაუფასებლად და განცალკევებულად გრძნობენ. უკმაყოფილების მთავარ ხელშემწყობ ფაქტორად დასახელდა დამსაქმებელთან კომუნიკაციის ნაკლებობა. გამოკითხულთა თითქმის 25% თანხმდება, რომ დამსაქმებლისგან მეტი კომუნიკაცია გამოიწვევს პროდუქტიულობის გაზრდასა და შრომით კმაყოფილებას.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, პანდემიამ მრავალი ცვლილება და გამოწვევა მოუტანა მსოფლიოს. წინამორბედ ლიტერატურაში გამოკვლეულია ორგანიზაციული სტრესი, რომელიც გავლენას ახდენს სხვადასხვა სამუშაო პრაქტიკაზე ნორმალურ პირობებში, თუმცა აღნიშნული ლიტერატურა არ ითვალისწინებს ორგანიზაციული სტრესის გავლენას თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე გაურკვეველ პირობებში, როგორცაა კოვიდ-19 პანდემიის გავრცელება (Saleem F, 2021). ამიტომ, უკანასკნელ პერიოდში ამ საკითხმა საკმაოდ დიდი დაინტერესება ჰპოვა მკვლევართა შორის. უახლესი კვლევები ჩატარდა კოვიდ-19-თან დაკავშირებულ „გადაწვაზე“ ჯანდაცვის სფეროში მომუშავე

ადამიანებზე. აღნიშნულმა კვლევამ აჩვენა აღსანიშნავი დადებითი დამოკიდებულება სტრესსა და „გადაწვას“ შორის (Morgantini, et al., 2020).

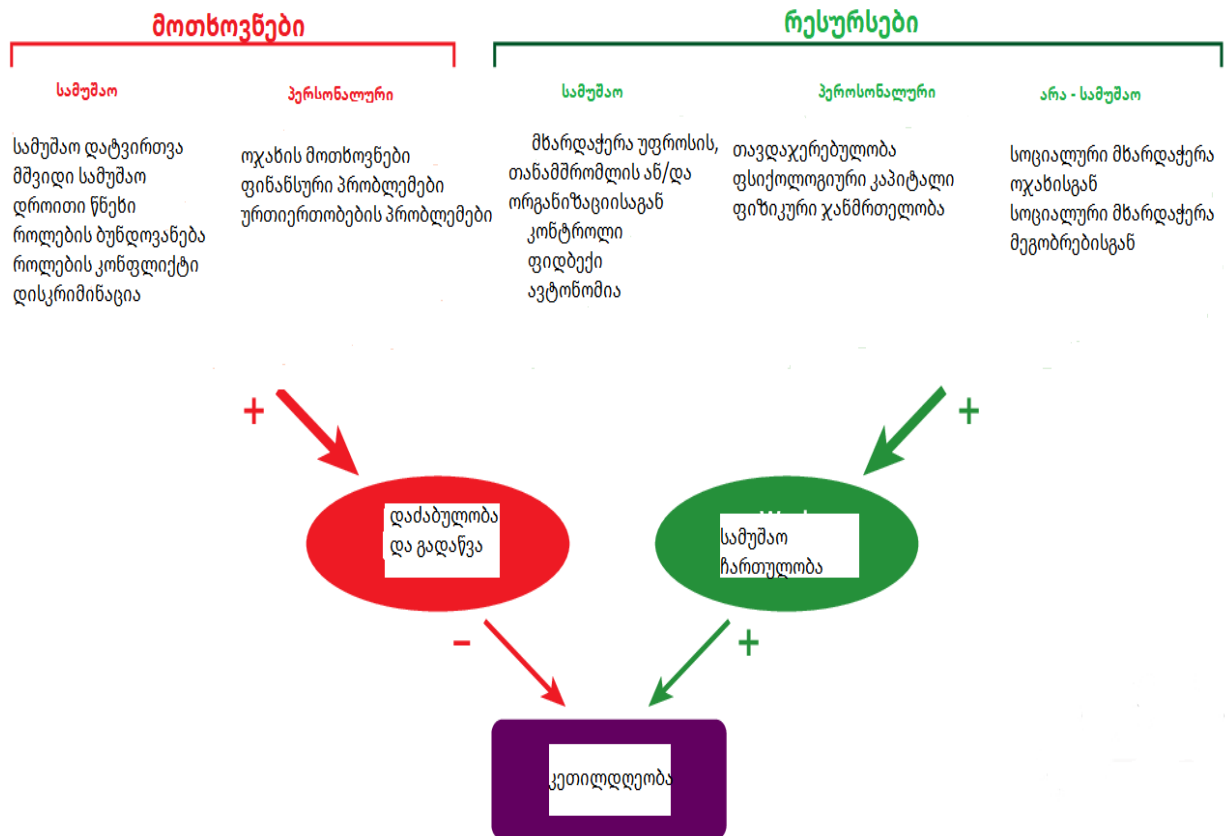
„გადაწვა“, იგივე burnout, განსაზღვრული იყო Maslach & Leiter-ის მიერ როგორც ფსიქოლოგიური სინდრომი, რომელიც გამოწვეულია ინტერპერსონალური სტრესორების გახანგრძლივებული რეაგირებით, ძირითადად სამუშაოზე (Maslach & Leiter, 2016). გადაწვის სტრუქტურა წარმოადგენს სამ ძირითად განზომილებას: ემოციურ გადაღლას, დეპერსონალიზაციას და პიროვნული მიღწევების დაქვეითებას. ემოციური გადაღლის განზომილება ეხება დაღლილობას, ენერჯის დაკარგვას, დასუსტებას და დაღლილობას. დეპერსონალიზაციის განზომილება ეხება კლიენტთა მიმართ ნეგატიურ დამოკიდებულებებს, გაღიზიანებას, თავშეკავებას და იდეალიზმის დაკარგვას. პიროვნული მიღწევების შემცირებული განზომილება ეხება პროდუქტიულობის ან შესაძლებლობების დაქვეითებას, ცუდ ზნეობას და სტრესორებთან გამკლავების უუნარობას. 2019 წელს ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ განაახლა აღნიშნული ტერმინის დეფინიცია და დაახასიათა როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული ფენომენი ნაცვლად ჯანმრთელობის ან ფსიქიკური დარღვევებისა. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია ახლა განსაზღვრავს „გადაწვას“ (burnout) როგორც: „სინდრომს, რომელიც კონცეპტუალიზებულია როგორც შედეგი სამუშაო ადგილის ქრონიკული სტრესისა, რომელიც ვერ იქნა წარმატებით მართული. ამასთან, „გადაწვა“ ეხება კონკრეტულად მოვლენებს სამსახურებრივ კონტექსტში და არ უნდა იქნეს გამოყენებული ცხოვრების სხვა სფეროებში. დღესდღეობით „გადაწვის“ ფენომენი საკმაოდ აქტუალურია, ვინაიდან იგი პირდაპირ კავშირშია მოტივაციისა და პროდუქტიულობის ვარდნასთან, სამსახურით უკმაყოფილებასა თუ ფსიქიკურ და ქცევით დარღვევებთან (Yildirim & Solmaz, 2020). ქვეყნებში, სადაც მაღალია „გადაწვის“ დონე, ადამიანები არ გრძნობენ თავს ბედნიერად, არ არიან კმაყოფილები საკუთრი სამსახურით და არ გრძნობენ თავს ორგანიზაციის ნაწილად. კვლევები ადასტურებს რომ, „გადაწვის“ მაღალი მაჩვენებლების მქონე დასაქმებულების მხრიდან გაცდენების რაოდენობა და ხანგრძლივობა მზარდია. აღსანიშნავია, რომ ასეთი თანამშრომლები ხშირად ცხადდებიან სამსახურში, თუმცა მათი შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, რა თქმა უნდა, გაცილებით დაბალია. ამან შესაძლოა გამოიწვიოს მომუშავეთა მიერ

დაგეგმილი მიზნების მიუღწევლობა და შეუსრულებლობა, რამაც თავის მხრივ, შესაძლოა მიგვიყვანოს ემოციური გადაღლილობის დონის ზრდამდე (Salvagioni, et al., 2017).

ემოციური გადაღლილობა და „გადაწვა“ სტრესის უკიდურესი ფორმებია და გამოფიტვას, ენერჯის ამოწურვას იწვევს, შედეგად კი მოსალოდნელია მწარმოებლურობის დონის შემცირება (Leitão, Pereira, & Gonçalves, 2021). პროდუქტიულობის შემცირება შესრულებული სამუშაოს ხარისხობრივად დაქვეითებას უფრო გულისხმობს ვიდრე რაოდენობრივ კლებას (Singh, 2000).

მკვლევრებმა დაადგინეს დადებითი და მნიშვნელოვანი კავშირი პიროვნულ მიღწევებსა და მწარმოებლურობას შორის. პიროვნული მიღწევების დაბალი დონის მქონე თანამშრომლებს პროდუქტიულობის დაბალი და საშუალო მაჩვენებლები აქვთ. მაღალი პიროვნული მიღწევების მქონეებს კი, შესაბამისად, მაღალი შედეგები აქვთ (Nayeri, Negarandeh, Vaismoradi, Ahmadi, & Faghihzadeh, 2009). ადამიანებს სჭირდებათ დროული უკუკავშირი და აღიარება. ისინი უნდა გრძნობდნენ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი არიან და მათი მუშაობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესის შედეგზე. დასაქმებულების ძლიერი კავშირი ორგანიზაციასთან ორმხრივად სასარგებლოა პროდუქტიულობის ამაღლების თვალსაზრისით.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციული სტრესი დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი ყველაზე ძლიერი ფაქტორია, რომელზე ზრუნვაც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ამოცანაა. ამ პროცესის სამართავად, ვინსლოუ და ტეტრიკი 2015 წლის სტატიაში გვთავაზობენ მოდელს (დიაგრამა 2) როგორ უნდა ჩაერიოს ორგანიზაცია სტრესის მართვაში (Tetrick & Winslow, 2015). თუმცა, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ადამიანების შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე სხვა სტრესორებიც ახდენს გავლენას, რომლებიც არ არის დაკავშირებული სამსახურთან.



დიაგრამა 2. სტრესის მართვის პროცესში ორგანიზაციის ჩარევა

თანამშრომლებს სჭირდებათ პირადი სივრცე და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი. ამ უკანასკნელის დისბალანსი დიდ გავლენას ახდენს პროდუქტიულობაზე. სამსახურში გადატვირთულობა „გადაწვის“ წინაპირობაა, ამგვარად დასაქმებულთათვის საჭიროა დრო და მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან, რათა არ მოხდეს მათი „გადაწვა“ და შედეგად პროდუქტიულობის შემცირება.

## 2.2 სამუშაო გარემოთი გამოწვეული სტრესის ტიპები და მათი გადაჭრის გზები, სტრესორის სახეობები და სიმპტომები

21-ე საუკუნის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევა სამუშაოთი გამოწვეული სტრესია. დღემდე უამრავი აქტუალური კვლევა მიმდინარეობს ამ სტრესის შესასწავლად და მისი პრევენციის საშუალებების დასადგენად. მიმდინარე ქვეთავში მოცემულია ყველაზე ზოგადი და ფართოდ გავრცელებული დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე მოქმედი სტრესის განმარტება და ზოგადი მიმოხილვა.

როგორც აღვნიშნეთ, სამუშაოთი გამოწვეული მწარმოებლურობაზე მოქმედი სტრესი შეიძლება განიმარტოს როგორც საზიანო ფიზიკური და ემოციური რეაქცია, რომელიც წარმოიშობა სამუშაოს მოთხოვნების თანხვედრის არარსებობის დროს მომუშავეს შესაძლებლობებთან, რესურსებთან და საჭიროებებთან. მწარმოებლურობაზე მოქმედმა სტრესმა კი შეიძლება გამოიწვიოს არა მხოლოდ შრომისუნარიანობის და მწარმოებლურობის დაქვეითება, არამედ მუშახელის ჯანმრთელობას სერიოზული საფრთხე შეუქმნას (NIOSH, 1999).

მწარმოებლურობაზე მოქმედი სტრესი ხშირად შეიძლება ავურიოთ გამოწვევებში, თუმცა, ეს ორი ცნება სრულიად განსხვავებულია. გამოწვევები მომუშავეებს მატებს ენერჯიას როგორც ფიზიკურად, ასევე ფსიქოლოგიურად, აძლევს მოტივაციას ისწავლონ მეტი და გამოიმუშაონ ახალი უნარ-ჩვევები სამუშაოს სრულყოფისათვის. როდესაც დასაქმებულთა გამოწვევები შესრულებულია, ისინი კმაყოფილებასა და თავისუფლებას განიცდიან, ასე, რომ გამოწვევა პროდუქტიული მუშაობის ჯანსაღი ინგრედიენტია. გამოწვევა სწორედ ის მნიშვნელოვანი ნაწილია, რასაც ადამიანები ხშირად ახასიათებენ, როგორც - 'ცოტაოდენი სტრესი სასარგებლოა'.

თითქმის ყველა აღიარებს, რომ სამუშაო ადგილზე არსებული სტრესი დიდ ზეგავლენას ახდენს მომუშავედა ურთიერთკავშირსა და სამუშაო პირობებზე. შეხედულებები განსხვავდება, თუმცა ყველა თანხმდება, რომ მომუშავეთა ხასიათისა და სამუშაო გარემოს შეუსაბამობა სტრესის გამომწვევი ძირითადი წყაროა. განსხვავებული შეხედულებები კი საინტერესო ფაქტორია, რადგან ისინი განსხვავებულ მოგვარების გზებსა და ბრძოლის მეთოდებს გვთავაზობენ.

ერთ-ერთი მოსაზრების მიხედვით, ინდივიდუალური ხასიათის თვისებების განსხვავებულობა, როგორცაა: პიროვნულობა და შეგუების უნარი, უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია იმის წინასწარი განსაზღვრისათვის, თუ რამდენად გამოიწვევს კონტრეტული სამუშაო პირობების შექმნა სტრესულ გარემოს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ერთი პიროვნებისათვის სტრესული გარემო შესაძლებელია სრულიადაც არ მოგვევლინოს დამთრგუნველად განსხვავებული ხასიათის თვისებების მქონე ადამიანისათვის. ეს შეხედულება საფუძვლად უდევს სტრესთან



ბრძოლის სტრატეგიებს, რომლებიც უშუალოდ მომუშავეებზე არის ფოკუსირებული და ეხმარება მათ სამუშაო პირობებთან შეგუებაში.

სიამარკ ფარა თავის 2013 წლის სტატიაში საინტერესო შედარებას აკეთებს და ორგანიზაციული სტრუქტურის მიერ გამოწვეულ დანაკარგებს ქურდობასთან აიგივებს (Phara, 2013). მისი აზრით, კომპანიათა უმეტესობა იყენებს სხვადასხვა მეთოდს თავიანთი 'საკუთრების' დასაცავად. ბიზნესის მცირე სექტორის წარმომადგენლები ხშირად ათავსებენ ვიდეო კამერებს ობიექტებზე მაშინ, როდესაც მსხვილი სექტორის წარმომადგენლებს აქვთ შესასვლელებში დამონტაჟებული სათვალთვალო კამერები და ობიექტებს აკონტროლებენ უსაფრთხოების მცველები, ასევე ფართოდ გავრცელებულია ელექტრონული ბარათები / გასაღებები. თუმცა, რეალური „ქურდი“, რომელიც პასუხისმგებელია 200 მილიარდზე მეტ წლიურ დანაკარგზე, კომპანიის შიგნითაა. ეს „ქურდი“ სხვა არაფერია გარდა სამუშაო ადგილზე არსებული სტრუქტურისა. უამრავი მუშაკი ვერც კი აცნობიერებს მასზე მოქმედ სტრუქტურას, სანამ სხვები გრძნობენ მას, თუმცა წყვეტენ, რომ არაფრის გაკეთება არ შეუძლიათ მდგომარეობის გამოსასწორებლად. 'არაფრის გაკეთების' ფენომენი იწვევს პროდუქტიულობის დაქვეითებას, არაჯანსაღ სამუშაო ურთიერთობებს, დამსაქმებელთა ბრუნვაში დანახარჯების ზრდას, გაცდენებსა და გაზრდილ ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ხშირად, ბიზნეს პროცესების მარტივმა გადახედვამ შესაძლოა სრულად აღმოფხვრას ან საგრძნობლად შეამციროს განხილული პროდუქტიულობის 'მკვლელი'

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ვალდებულებაა ეძებოს მიზეზები თუ რატომ ექცევიან ადამიანები სამუშაოზე სტრუქტურის ქვეშ. მართალია, ყველა ეთანხმება განზოგადებულ განმარტებებს, როგორცაა 'არასათანადო სამუშაო პირობები იწვევს სტრუქტურას', თუმცა, მსგავსმა განცხადებებმა შესაძლოა არასწორ გზაზე დაგვაყენოს სწორი პასუხის ძიების პროცესში., ან სწორი შეკითხვის დასმის მცდელობისას. კარგი სამუშაო გარემო არ ნიშნავს იმას, რომ მისი თანამშრომლები არ განიცდიან სტრუქტურას. ამის უკეთ გასაგებად განვიხილოთ სამუშაო პროცესზე მოქმედი, ორგანიზაციული სტრუქტურის გამომწვევი სტრუქტურების სხვადასხვა ტიპს.

## **დროის უკმარისობა**

დასაქმებულებისთვის მიცემული დავალება ყოველთვის კონკრეტულ დროშია შესასრულებელი. როდესაც აღნიშნული დრო გონივრულ დროზე ნაკლებია, დავალების შესრულება სტრესს წარმოშობს. თუ ვადაში შეუსრულებლობით გამოწვეული უკუკავშირი ერთგვარი დასჯაა თანამშრომლისთვის, მაშინ მისი სტრესის დონე კიდევ უფრო მაღალია. დღევანდელი სწარაფადცვალებადი გარემოს პირობებში გაზრდილია მოთხოვნები და დასაქმებულებს უწევთ რამდენიმე „დედლაინი“ ერთად დაიცვან. ამ სტრესორის აღმოსაფხვრელად, საჭიროა დავრწმუნდეთ სამუშაოს ვადების გონივრულობაში, რომელსაც დასაქმებულებს ვუწესებთ. ცხადია, საჭიროა „დედლაინის“ დაწესება, რადგან მომუშავეებს სჭირდებათ გარკვეული მითითება როდის მოელიან გარკვეული სამუშაოს შესრულებას მათგან, თუმცა არასწორად დადგენილი ვადა დაგვიანებით შესრულებული სამუშაოს გარანტიაა, ან ვადებში ნახევრად შესრულებული სამუშაოსა და სტრესის ქვეშ მყოფი მუშახელის წინაპირობაა. საგანგებო ვადებში შესრულებული პროექტი უნდა იყოს იშვიათი გამონაკლისი და არა ყოველდღიური რეალობა.

## **ბევრ საკითხზე ერთდროული მუშაობა**

იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენად კარგად ართმევს მომუშავე თავს ბევრ სხვადასხვა საქმეს ერთდროულად, მსგავსი პროცესი ყოველთვის სტრესთანაა დაკავშირებული. ადამიანის ინტუიცია და გონება მიმართულია პროექტების შესრულებისა და მათი ხარისხიანად დასრულებისაკენ, მაგრამ, ფიქრების ნაწილი მაინც დაკავებულია შესასრულებელი და დარჩენილი დავალებების ნაწილზე ფიქრით, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს სტრესს. ბევრი დავალების ერთდროულად მიღებისას განცდილი სტრესი გადადის გაღიზიანებაში, რაც სავალალო შედეგების წინაპირობა ხდება. ამასთან გამკლავების საუკეთესო გზაა პრიორიტეტების განსაზღვრა. ბევრი დავალების ერთდროულად გამკლავებისას პრიორიტეტების განსაზღვრა და პროექტების დანაწევრება პატარ-პატარა შემადგენელ ნაწილებად საშუალებას აძლევს დასაქმებულს უკეთ გაანაწილოს დრო და, საჭიროების შემთხვევაში, გამოვითავისუფლოს რესურსები ახალი დავალებების მისაღებად. მაგალითად: პროექტის დაყოფა ერთდღიან ან ოთხსაათიან პატარა ნაწილებად

დაგვეხმარება შესასრულებელი სამუშაოს უკეთ განსაზღვრაში, სხვადასხვა დავალების სტრესის გარეშე ერთმანეთის პარალელურად კეთებასა და დროის შედეგიანად გამოყენებაში.

### **სიცხადის ნაკლებობა / სავარაუდო სტატუსი / გაურკვევლობა**

მიუხედავად იმისა რომ დღევანდელი რეალობის თანამშრომლებისთვის მუდმივად ცვალებადი გარემო და პირობები უცხო აღარაა, მათ მაინც სჭირდებათ იცოდნენ თუ სად დგანან, ზუსტად იცოდნენ რა მოეთხოვებათ და რა არის მათი მიმდინარე სტატუსი. გადაწყვეტილებების მიღების გაჭიანურება, ან, კიდევ უარესი - მერყევი გადაწყვეტილებები იწვევს გაურკვევლობას, რაც სტრესის პირდაპირი საფუძველია. აღნიშნულ სტრესორთან გამკლავებისთვის საჭიროა მიზნების/დავალებების/მოთხოვნების სწორი და გასაგები ფორმულირება. გაურკვევლობის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია დასაქმებულებმა დროულად დასვან კითხვები და გააცნობიერონ თავიანთი მოვალეობები. თანამედროვე ეპოქაში საკმაოდ კომუნიკაციის საშუალებების საკმაოდ ფართო არჩევანი გვაქვს. ყველა საკომუნიკაციო საშუალებას თავისი დადებითი მხარეები აქვს, თუმცა, ზოგიერთი შესაძლოა ვერ მოერგოს ჯგუფის სპეციფიკას. საკომუნიკაციო სია ფართოა: დაწყებული ელ-ფოსტით, დამთავრებული ტვიტერით, სხვადასხვა სოციალური პორტალით, დავალებების სოციალური აპლიკაციითა და მრავალი სხვით. ყველა მათგანს სხვადასხვა ფუნქცია აქვს, თუმცა მიზანი ერთია - კომუნიკაცია უნდა შედგეს ნათლად, მარტივად, დროულად და პუნქტუალურობის დაცვით. ეს სიცხადეს შეიტანს თანამშრომელთა სამუშაო ცხოვრებაში და შეამცირებს სტრესის დონეს.

### **არასაკმარისი ცოდნა/კომპეტენციები**

დასაქმებულთა სტრესს იწვევს მდგომარეობა, როდესაც მათი ცოდნა არ შეესაბამება დაკისრებული სამუშაოსათვის საჭირო უნარ-ჩვევებს. მაგალითად, ახალ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას, მათ უწევთ პირველად შეასრულონ განსხვავებული დავალებები და არასაკმარისი ცოდნის გამო მთლიანი პროცესი სტრესთან არის დაკავშირებული. ამას განაპირობებს ისიც, რომ არსებობს შედეგების/შეცდომების შესახებ გაურკვევლობა. ამის თავიდან ასაცილებლად, საჭიროა ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც მომუშავეებს არ შეეშინდებათ აღიარონ

თავიანთი არასაკმარისი ცოდნა. თუ ისინი ჩუმიად განიცდიან დამაბულობას არა მხოლოდ მათი პროექტები დაზარალდება, არამედ თითოეული მომუშავე აღმოჩნდება სტრესის ქვეშ. ცხადია ეს ნიშნავს არა იმას, რომ მომუშავეების წინაშე ახალი გამოწვევები არ უნდა შეიქმნას, ან მათ წინსვლასა და ცოდნის გაფართოვებას არ უნდა შეეწყოს ხელი. თუ არსებობს რაიმე საკითხი, რასაც უშუალოდ დასაქმებული ვერ აგვარებს საკუთარი ძალებით, მან უნდა იცოდეს, რომ გამოსავალი მარტივია და თავისუფლად შეუძლია მიმართოს ექსპერტს დასახმარებლად. დამსაქმებელი, თავის მხრივ, არ უნდა შეუშინდეს ექსპერტის ყოლასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, რადგან ხანდახან ექსპერტისათვის მიცემული ხუთმაგი ხელფასი არაეფექტიანად ჟღერს, თუმცა, როდესაც პროექტი დასრულდება დროულად და ხარისხიანად, ნათელი ხდება, რომ დანახარჯი სრულიად მიზანშეწონილი იყო და მოსალოდნელი შედეგი მიღწეულ იქნა. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია დასაქმებულებმა იცოდნენ რომ ორგანიზაცია ზრუნავს მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და შეცდომების დაშვება გაშვების ტოლფასი არ არის.

### **ცვლილებები**

ცვლილებებთან დაკავშირებით, გარდა იმ საკითხებისა, რომელთა შესახებაც ზემოთ ვისაუბრეთ, მნიშვნელოვანია შევხვთ მას შემდეგ ჭრილშიც: მომუშავეთა გარკვეულ კატეგორიას მარტივად ბეზრდება რუტინული სამუშაო. ეს მოწყენილობა კი გადადის სტრესში და ისინი გრძნობენ ცვლილებების ძლიერ მოთხოვნილებას. თუმცა, ადამიანთა უმრავლესობისათვის, სწორედ ეს ცვლილებები ხდება სტრესის გამომწვევი მთავარი მიზეზი. მაგალითად, ისეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებები, როგორცაა: სამუშაოს, ქალაქის, სახლის, ცხოვრების წესის, სკოლის შეცვლა და ა. შ... ახალგაზრდებისათვის გაურკვეველობის, ხოლო ხანში შესულთათვის სიახლეებისათვის ფეხდაფეხ მიყოლის შიშის სახით ხდება მათი დათრგუნვისა და სტრესის საფუძველი. ამ მიმართულებით მუშაობისას, მნიშვნელოვანია ფოკუსირების მოხდენა ცვლილებებით გამოწვეულ დადებით მხარეებზე. თუ შეუძლებელია ცვლილებებით გამოწვეული დადებითი ფაქტორებისა და საფრთხეების ნათლად განსაზღვრა, არ უნდა მოხდეს პროცესის დაწყება. არსებობს სიტუაციები, როდესაც ცვლილებები კომპანიისათვის მოგებიანია, ხოლო მომუშავეებისათვის საორჭოფოა. მიუხედავად ცვლილებების განსახორციელებლად

მენეჯერების საკმარისი ძალაუფლება ქონისა, ამ განხორციელების შედეგად მიღებული შედეგები შესაძლოა სავალალო აღმოჩნდეს, რადგან შედეგად მიიღებენ მომუშავეთა შორის ცვლილებებით გამოწვეული სტრესით დაზარალებული კომპანიას. აღნიშნული პროცესი შესაძლოა საკმაოდ საშიში აღმოჩნდეს კომპანიისათვის. როგორც მმართველთა უმეტესობა აღიარებს, ისინი ვერ წარმართავენ საკუთარ ოპერაციებს მომუშავეთა სტრესის ხარჯზე. სწორედ ამიტომ საჭიროა სიცხადის უზრუნველყოფა. დასაქმებულებს ნათლად უნდა ესმოდეთ ცვლილებების არსი და მათი დანერგვით მიღებული დადებითი შედეგები. ნებისმიერ შემთხვევაში მიუღებელია იძულების გზით გატარებული ცვლილებები კომპანიაში და ასეთი სიტუაციის პრევენცია უნდა მოხდეს, თუნდაც ეს თავდაპირველი გეგმიდან გადახვევას და პროექტის შესრულების ალტერნატიული გზების ძიებას მოითხოვდეს. მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ სტრესულ მდგომარეობაში ჩაყენება დაზარალებს და სტრესის ქვეშ მოაქცევს არა მხოლოდ კონკრეტულ ჯგუფს, არამედ მთელ კომპანიას.

### **ნერვიულობა ფაქტებზე, რომლებიც ჯერ არ მომხდარა**

სამყარო სავსეა პესიმისტი ადამიანებით, რომლებიც ყველაზე ცუდ შესაძლო შედეგს ელიან. მსგავსი მიდგომა და მენტალიტეტი გვაქცევს სტრესის ქვეშ და გვაიძულებს ვინერვიულოთ ფაქტებზე, რომლებიც შესაძლოა არც არასდროს მოხდეს. ამის გამკლავებისთვის საჭიროა მოხდეს საუკეთესო შესაძლო სცენარზე აქცენტირება, თუმცა, მზად უნდა ვიყოთ ნაკლებად იდეალური დასასრულისთვისაც. საბოლოო შედეგი თითქოს იგივეა, თუმცა, ასეთი მიდგომა საშუალებას მისცემს დასაქმებულებს ისიამოვნონ შესრულების პროცესით. მნიშვნელოვანია, მათ იცოდნენ იდეალური შედეგი, რისთვისაც იბრძვიან. ასევე, ნაკლებად იდეალური სცენარის შემთხვევაში ჰქონდეთ მოქმედების გეგმა. ამგვარი კომუნიკაციის შედეგად ყალიბდება მენეჯერის მიმართ ნდობა, რაც მიმდინარე და მომავალი პროექტების პროდუქტიულობას გაზრდის და სტრესის დონეს შეამცირებს.

### **კონტროლის ნაკლებობა**

შესაძლოა, კონტროლის ნაკლებობა ორგანიზაციული სტრესის ყველაზე გავრცელებული მიზეზიც კი იყოს. დაძაბულობა წარმოიშობა, როდესაც

მომუშავეები გრძნობენ, რომ მდგომარეობა მათი კონტროლის საზღვრებს არ ექვემდებარება, ან მათ არ აქვთ უფლება, საკუთარი გადაწყვეტილებების საფუძველზე იმოქმედონ კონტრეტული პრობლემის მოგვარებისას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მენეჯერებმა გაიზრონ და თანამშრომლებსაც დაეხმარონ იმის გააზრებაში, რომ თუ პრობლემის მოგვარების გზა არსებობს, არ გვაქვს სტრესის მიზეზი. თუ გამოსავალი არ არსებობს, სტრესში ყოფნას აზრი არ აქვს, რადგან ის მხოლოდ გაართულებს და შეანელებს ალტერნატიული გზის ძიების პროცესს. გამოსავლის ძიების ან ალტერნატივების გამოკვლევის პროცესი იმის ნიშანია, რომ წინ მივიწევთ და სტრესს არ ვაძლევთ დაბრკოლების საშუალებას. როგორც მომუშავეებს, ასევე მენეჯერებსაც შეუძლიათ ჯგუფის წევრებთან გაიარონ კონსულტაციები და მოისმინონ მათი აზრი თუ იდეები გამოსავლის ძიების პროცესში. ხშირ შემთხვევაში, ეს იდეალური გზაა, რადგამ სწორედ ჯგუფის წევრები არიან ყველაზე ახლოს პრობლემასთან და უკეთ ხედავენ წვრილმან დეტალებს, რომელიც პრობლემის გადაჭრის ძირეული ფაქტორია. კომპანიის პრეზიდენტმა შესაძლოა მიიღოს მაღალი დონის გადაწყვეტილებები, თუმცა, დამლაგებელმა უკეთ იცის თუ როგორ და როდის ჯობია სანაგვე ყუთების დაცარიელება და მოწესრიგება.

### **ჯანმრთელობა და ურთიერთობები**

სტრესი ჩნდება, როდესაც მომუშავეები არ გრძნობენ თავს კარგად. ასეთ დროს ბევრი მათგანი მიმართავს სპონტანური განტვირთვის მეთოდს - შოპინგს, მაღალკალორიულ საკვებს, სასმელს, ნარკოტიკული თრობის საშუალებებს და ა.შ ზედმეტია იმის აღნიშვნა, რომ მსგავსი ქმედებები არა თუ არ ამცირებს სტრესს, არამედ ზრდის და ამძიმებს მას. მენეჯერებმა შესაძლოა იფიქრონ, რომ მომუშავეთა პირადი კეთილდღეობა მათი საქმე არ არის. თუმცა, ადამიანების უმრავლესობა დროის უმეტეს ნაწილს სამუშაოზე ატარებს და მათი პირადი მდგომარეობა მოქმედებს არა მხოლოდ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, არამედ მთლიანი კომპანიის მუშაობის შედეგზე. ამასთან გამკლავების მიზნით, საჭიროა კომპანიაში არსებობდეს თავისუფალი, ღია გარემო, რათა დასაქმებულებს შეეძლოთ მათ პირად მდგომარეობაზე საუბარი. საჭიროა მენეჯერებმა დანერგონ ნდობა, რომელიც გახდება მომუშავეთა გულწრფელობისა და გახსნილობის საფუძველი. ამის ხელშეწყობის მიზნით, შესაძლოა კომპანიაში დაინერგოს ჯანსაღი ცხოვრების

კლუბის საწევრო პაკეტი, ერთობლივი სადამოებო, კორპორატიული პიკნიკები და ა.შ. მსგავსი ღონისძიებები აძლიერებენ და აერთიანებენ კოლექტივს, რასაც შედეგად სტრესის შემცირება და კომპანიის უკეთესი შრომის შედეგი მოსდევს.

საბოლოო ჯამში, აუცილებელია მუდმივი და გახსნილი უკუკავშირი მმართველ გუნდსა და კოლექტივს შორის (Samuel, 2018). მნიშვნელოვანია როგორც პროფესიული, ასევე პირადი ემოციებისა და სიახლეების გაცვლა, რათა საფუძველშივე მოხდეს სტრესის წინაპირობების იდენტიფიცირება და მასთან ბრძოლა. ორგანიზაციულ სტრესს არ უნდა მივცეთ კომპანიის მდგომარეობისა თუ საქმიანობის გაუარესების საშუალება.

### 2.2.1 სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესორები

მმართველი ჯგუფის ძირითად მოვალეობათა შორის ერთ-ერთი უნდა იყოს მნიშვნელოვანესი სამუშაო პირობების მუდმივი კონტროლი და კომპანიაში ჯანსაღი გარემოს უზრუნველყოფა. ამ პროცესის საკვანძო ფაქტი კი მომუშავეებზე მოქმედ სტრესორებთან ბრძოლა და კონტროლია. სტრესორად შესაძლოა სხვადასხვა ფაქტორი მოგვევლინოს, რომლებიც შემდეგნაირად კლასიფიცირდება (Work-related stress, 2021):

- არასათანადო სამუშაო გარემო;
- ცუდი მენეჯმენტი;
- სამუშაოს ხასიათი და შინაარსი;
- სამუშაოზე არსებული ურთიერთობები;
- მენეჯმენტის ცვლილება;
- მხარდაჭერის ნაკლებობა;
- მოვალეობების კონფლიქტურობა;
- ტრავმა.

სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესორების ჩამოთვლისას მნიშვნელოვანია ასევე აღინიშნოს მათი ძირითადი გამომწვევი მიზეზები. ისინი ერთი შეხედვით მარტივია, თუმცა ხშირად დიდი და მძიმე სტრესული პერიოდის საწყისად გვევლინება:

- გრძელი სამუშაო საათები;

- დატვირთული სამუშაო გრაფიკი;
- ორგანიზაციული ცვლილებები;
- მოკლე დედლაინები;
- შიში სამუშაოზე;
- ავტონომიურობის საშუალების ნაკლებობა;
- მოსაწყენი სამუშაო;
- სამუშაოსათვის არასაკმარისი უნარ-ჩვევები;
- ზედმეტად შემზღვევადი ზედამხედველობა;
- არაადექვატური სამუშაო გარემო;
- საჭირო რესურსების უკმარისობა;
- საჭირო აღჭურვილობის ნაკლებობა;
- მცირე დაწინაურების შესაძლებლობა;
- ზეწოლა;
- დისკრიმინაცია;
- უფროსთან და თანამშრომლებთან ცუდი ურთიერთობები;
- კრიზისული სიტუაცია (მათ შორის შეიარაღებული თავდასხმა სამუშაო ადგილზე, ან მომუშავეთა ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ინციდენტები.)

ზემოთ ჩამოთვლილ სტრესორებს შეუძლიათ ნაწილობრივ, ან მთლიანად შეცვალონ დასაქმებულთა სამუშაო პროცესი და გავლენა მოახდინონ მათ პროდუქტიულობაზე, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიანობაზე, მოქმედებების სისწრაფეზე და სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებზე. სტრესის გამომწვევ ფაქტორებსა თუ სტრესორებზე საუბრისას აუცილებელია, შევეხოთ არა მხოლოდ მათ შედეგად გამოწვეულ ზიანს, არამედ სიმპტომებს, რომლებიც ვლინდება ადამიანებში გარკვეული სტრესის ტიპის ან სტრესორის ზემოქმედებისას.

სამუშაოთი გამოწვეული სტრესის სიმპტომების კლასიფიკაცია შემგეგნაირად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

1. ფიზიკური სიმპტომები: თავბრუსხვევა; სისუსტე; თავის ტკივილი; არითმია; უძილობა; საჭმლის მომნელებელი სისტემის დისფუნქცია; დერმატოლოგიური პრობლემები და ა.შ.



2. ფსიქოლოგიური სიმპტომები: დეპრესია; გაღიზიანება; მოტივაციის დაქვეითება; პესიმიზმი; გადატვირთულობის შეგრძნება; კოგნიტური დისფუნქცია, როგორცაა კონცენტრაციის უნარის დაქვეითება და ა.შ.
3. ქცევითი სიმპტომები: ბიულეტინის ან გაცდენების სიხშირე; აგრესია; დაქვეითებული კრეატიულობა და ინიციატივიანობა; სამუშაოს ხარისხის დაქვეითება; პირადი ურთიერთობების არევა; ხასიათის ცვლილებები და გაღიზიანება; იოლად იმედგაცრუება; ინტერესის დაკარგვა, თვითიზოლაცია.

### 2.3. დასაქმებულთა პიროვნულ მახასიათებლებსა და სტრესორებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება

დასაქმებულთა პიროვნულ მახასიათებლებს უმნიშვნელოვანესი გავლენა აქვთ სტრესორების აღქმაზე. სტრესორი შეიძლება იყოს ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური. ფიზიოლოგიური სტრესორი ზემოქმედებს სხეულზე (ტკივილი, ავადმყოფობა), ხოლო ფსიქოლოგიური სტრესორი გამოწვეულია სიტუაციებით, ადამიანებით, გამოცდილებებით და იმ ყველაფრით, რასაც ჩვენ აღვიქვამთ ნეგატიურად. სტრესორები შეიძლება იყოს აბსოლუტური (უნივერსალური სტრესორები, მაგალითად, ცუნამი, მიწისძვრა, რაც ყველა ადამიანთვის ნეგატიური მოვლენაა) და შეფარდებითი ( მხოლოდ ადამიანთა ზოგიერთი ჯგუფი აღიქვამს უარყოფითად). შესაბამისად, ისინი შეიძლება ზეგავლენას ახდენდეს მხოლოდ კონკრეტული პიროვნული მახასიათებლების მქონე ინდივიდებზე. (Center for studies on human stress, 2019)

აღსანიშნავია, რომ თავის მხრივ, პიროვნება აერთიანებს სხვადასხვა თვისებებს, განწყობებს, დამოკიდებულებებს, მოსაზრებებს და ყველაზე მკაფიოდ გამოიხატება სხვა ადამიანებთან და გარემოსთან ურთიერთქმედებისას. პიროვნების ფსიქოლოგიური განმარტება განვითარდა ორი ძირითადი მიმართულებით. პირველი ეხება ადამიანთა შორის არსებულ განსხვავებებს და ამ თვალსაზრისით პიროვნების შესწავლა ფოკუსირებულია ადამიანის შედარებით სტაბილური ფსიქოლოგიური მახასიათებლების კლასიფიკაციასა და ახსნაზე. მეორე მნიშვნელობა ხაზს უსვამს იმ თვისებებს, რომლებიც ყველა ადამიანს ერთნაირი აქვს და განასხვავებს მათ სხვა ცოცხალი არსებებისგან. ეს თეორია ეძებს პიროვნებაში იმ

კანონზომიერებებს, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანურობას და ადამიანის ბუნებას (Holzman, 2019).

პიროვნული მახასიათებლები ხასიათდება კომპლექსურობით, რაზეც ზეგავლენას ახდენს გენეტიკა, ოჯახი, საზოგადოება და პირადი გამოცდილებები.

ვუმკავლდებით სტრესის გამკლავების ხარისხი მეტწილად დამოკიდებულია პიროვნულ მახასიათებლებზე. სხვადასხვა მეცნიერი ინდივიდების მახასიათებლებს აჯგუფებენ უამრავი კრიტერიუმის მიხედვით. განვიხილოთ რამდენიმე ცნობილი თეორია.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, უოლტერ ქენონმა (Frothingham, 2021) აღმოაჩინა, რომ სხეულის რეაქცია საფრთხის შემცველი გარემოებების მიმართ არის არა ცნობიერი და ავტომატური. ქენონი ამ საკითხებს იკვლევს 1915 წელს გამოცემულ წიგნში სხეულის ცვლილებები ტკივილის, შიმშილის, შიშისა და გაბრაზების დროს. ქენონის კვლევის შემდეგ, ფსიქოლოგებმა და ფიზიოლოგებმა დახვეწეს მისი ნაშრომი და ჩამოაყალიბეს უკეთესი აღქმა, თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები სტრესორებსა და საფრთხეებზე. ამგვარად განისაზღვრა ადამიანთა შემდეგი ავტომატური რეაქციები:

- ბრძოლა – საფრთხესთან მიმართებაში ამჟღავნებს აგრესიას;
- გაქცევა – საფრთხისგან გარბის;
- გაყინვა – არ შეუძლია გადაადგილება ან მოქმედება;
- პირფერობა – იწყებს პირფერობას, რათა გადარჩეს.

DISC ქცევის მოდელი პირველად შეიმუშავა ფიზიოლოგიურმა ფსიქოლოგმა უილიამ მულტონ მარსტონმა. მოგვიანებით სხვა მკვლევარებმა ამ მოდელის საფუძველზე შეიმუშავეს შეფასებები. ეს მოდელი გამოიყენება მუშაობის პროდუქტიულობის, გუნდური მუშაობის, ლიდერობის, გაყიდვებისა და კომუნიკაციების გასაუმჯობესებლად. (Discprofiles.com, 2011)

DISC მოდელი არ ზომავს ინდივიდის ინტელექტს, ფსიქიკურ ჯანმრთელობას ან ღირებულებებს. მოდელი ზომავს ადამიანის ქცევას სხვადასხვა სიტუაციებში შემდეგი მახასიათებლებით:

- D – დომინირება: ძლიერი და ძალისმიერი დომინირება;
- I - ზეგავლენა: კომუნიკაბელურობა და დარწმუნება;

- S – სტაბილურობა: ნაკლები კონფლიქტი და თანამშრომლობა;
- C - შეგნებულობა: ლოგიკურობა და სიზუსტე;

სტრეს - ფაქტორის დროს, D - ქცევის ტიპის ინდივიდი საფრთხეს შეებრძოლება ფიზიკურად ან ვერბალურად; I – პიროვნული მახასიათებლების მქონე ადამიანი შეეცდება გაერიდოს საფრთხეს (მაგალითად ვერბალურად თემის შეცვლით); S – ქცევის ტიპის პიროვნება ადგილზე გაიყინება, სიმშვიდეს შეინარჩუნებს, თუმცა არ ეცოდინება, როგორ მოიქცეს; C - ტიპის ინდივიდი კონფლიქტს აარიდებს თავს, თან დროს მოიგებს, რომ შეგნებულად დაგეგმოს შემდეგი ნაბიჯი.

1976 წელს ორმა კარდიოლოგმა აღმოაჩინა, რომ გულის კორონარული დაავადების განვითარების უფრო მაღალ რისკი აქვთ ამბიციურ ადამიანებს. კვლევების შედეგად, მეცნიერებმა პიროვნული მახასიათებლების მიხედვით გამოყვეს 3 ტიპი: A, B და C (McLeod, 2021).

A ტიპის პიროვნებები არიან კონკურენტუნარიანები და თვითკრიტიკულები. ისინი მხოლოდ მიზნებისკენ მიისწრაფიან და არ იღებენ სიამოვნებას მიზნების მიღწევის პროცესში. ასევე, მუდმივად კონცენტრირებული არიან სამუშაოზე, მუდმივად ეჩქარებათ და არ ყოფნით დრო. შესაბამისად, ნაკლებ დროს უთმობენ პირად ცხოვრებასა და დასვენებას. ამ ტიპის ადამიანები საკმაოდ აგრესიულად და გადაჭარბებულად რეაგირებენ სტრესზე და მიდრეკილნი არიან მისადმი. B და C ტიპის პიროვნებები ხასიათდებიან ნაკლებად სტრესული, მშვიდი და მომთმენი ხასიათით. ისინი მუშაობენ სტაბილურად, ტკბებიან მიღწევებით. ასევე ნაკლებად ისტრესებიან, როცა მიზნები ჯერ არ არის მიღწეული. B ტიპის პიროვნების მქონე ადამიანები უფრო ტოლერანტულები არიან სხვების მიმართ, განიცდიან სტრესის დაბალ დონეს და აქვთ წარმოსახვის კარგი უნარი. C ტიპის პიროვნებები არიან დეტალებზე ორიენტირებული, ცდილობენ ხალხი ასიამოვნონ. ასეთ პიროვნებას უჭირს ემოციების გამოხატვა და თრგუნავს ემოციებს, განსაკუთრებით ნეგატიურს, მაგალითად სიბრაზეს. C ტიპის ინდივიდი ავლენს ე.წ. „პათოლოგიურ კეთილგანწყობას“, კონფლიქტის თავიდან იცილებს, იჩენს მაღალი სოციალურ მიზანდასახულობას, მორჩილებასა და მოთმინებას.

ცუკერმანმა 1971 წელს დამატებით აღმოაჩინა ადამიანთა R ქცევის ტიპი, შეგრძნებების მაძებარი. ამ ტიპის ინდივიდები ეძებენ შეგრძნებებს და

მღელვარებებს, თუმცა რისკები წინასწარ გათვლილი აქვთ. ისინი ძირითადად თავგადასავლების მაძიებლები არიან განსაზღვრული რისკის დონით (Seaward, 2006).

პიროვნების ქცევის აღწერისათვის ბევრი განსხვავებული დაშვება გამოიყენება. ბოლო 2 ათწლეულში ეს დაშვებები გაერთიანდა ადამიანის პიროვნულობის აღწერის 5 მთავარ ფაქტორად. ორგანიზაციულმა მკვლევარებმა მათ დიდი ხუთეული უწოდეს (Gibson L.J., 2012). გორდონ ოლპორტმა და ჰენრი ოდბერტმა პირველებმა შექმნეს პიროვნების მასახიათებლებთან დაკავშირებული ტერმინების სია და სწორედ მათმა ნაშრომმა ჩაუყარა საფუძველი სხვა მკვლევარების ნაშრომებს.

5 ფაქტორიანი მოდელის მიხედვით პიროვნული მახასიათებლები შეიძლება დაიყოს 5 ფაქტორად:

- კეთილსინდისიერება
- შეწყობილობა
- ემოციური სტაბილურობა - ნეიროტიზმი
- გახსნილობა
- ექსტროვერსია.

სხვა თეორიებისგან განსხვავებით, დიდი ხუთეულის თეორია ადამიანის თვისებებს განიხილავს როგორც სპექტრს და იმპერატიულად არ აკუთვნებს ექსტროვერტის ან ინტროვერტის ტიპს. ადამიანთა ტიპი განისაზღვრება თითოეული ფაქტორის (შეგნებულობა, თანხმობა მზაობა, ა.შ) ორ უკიდურეს შემთხვევას შორის რომელიმე შესაბამისი პოზიციით.

*კეთილსინდისიერება.* ადამიანის ორგანიზებული, ბეჯითი, მტკიცე ქცევა. ასეთი პიროვნებები არიან მოტივირებულები, ბევრ სფეროში კარგი შემსრულებლები და მიისწრაფიან შესანიშნავისაკენ. კეთილსინდისიერება მიმართულია მიღწევების, კომპეტენციების და თვითდისციპლინის მიღწევაზე, ამ შკალის დაბალ დონეზე მყოფნი მიდრეკილნი არიან არაორგანიზებულობის ან სიზარმაცის მიმართ. მათ ურჩევნიათ დანებება დაჟინებულ ბრძოლას. შესაბამისად, მოსალოდნელია, რომ პრობლემის გადაჭრას პირდაპირ ეცდებიან. ამ ფაქტორის მიხედვით დაბალ ქულებს კი იმსახურებს ზარმაცი, არაორგანიზებული და არასანდო ადამიანი.

*შეწყობილობა (დამთმობლობა).* ხარისხი, იმუშაო სხვებთან ნდობის, სითბოს და შეთანხმებულობის გაზიარებით. დამთმობლობისაკენ მიდრეკილი არიან ადამიანები, არიან სანდონი, გულუხვნი, შემწყნარებელნი და კარგი ბუნების. მაღალი დამთმობლობის დონე ადამიანებში გულისხმობს, რომ მათ სიმპატიები აქვთ სხვების მიმართ. ადამიანები, ვისაც ამ ფაქტორში დაბალი ქულები აქვთ, არიან ცივები, მგრძობიარენი და ანტაგონისტები. მაღალქულიანები კი - გუნდურები და უკეთესი ურთიერთობები აქვთ კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან. შკალაზე დაბალი მაჩვენებლის მქონეთ ახასიათებთ ეჭვი, ანტაგონიზმი, კრიტიკა. სტრესულ სიტუაციაში ისინი ბრაზს გამოხატავენ და კონკურენციაში ებმებიან კოოპერაციის ნაცვლად.

*ემოციური სტაბილურობა (ნეიროტიზმი).* ადამიანის შესაძლებლობა გაუმკლავდეს სტრესს და დარჩეს მშვიდი, ფოკუსირებული, თავდაჯერებული, ნაცვლად აღელვების და დეპრესიისა. ნეიროტიზმი არის ტენდენცია გამოსცადო არსასიამოვნო ემოციები. ის მოიცავს 6 ქვე-შკალას: შფოთი, მტრობა, დეპრესია, თვითშეგნება, იმპულსურობა და დაუცველობა. ადამიანები ძლიერი ნეიროტიზმით ნაკლებს ფიქრობენ თავიანთი ემოციების კონტროლზე და ეფექტიანად უმკლავდებიან სტრესს. მაღალი ნეიროტიზმის მქონდე ადამიანები ბრაზის, მტრობის, დეპრესიის, დაუცველობის და თვითშეგნების მაღალი დონით გამორჩევიან. მაგალითად, კონფლიქტურ სიტუაციაში ისინი ეცდებიან მის თავიდან აცილებას ან სხვა ტაქტიკებს გამოიყენებენ. მეორე მხრივ, ადამიანები დაბალი ნეიროტიზმით ნაკლებად მოსალოდნელია ახდენდნენ სიტუაციის ინტერპრეტირებას და ახდენენ მეტად კონსტრუქციული სტრატეგიების შემუშავებას. ადამიანები, რომელთაც მაღალი ქულები აქვთ ამ ფაქტორსა და კეთილსინდისიერებაში, ახასიათებთ შესრულების მაღალი დონე, ეფექტიანად უმკლავდებიან სტრესს და სასურველია მათი დარჩენა ორგანიზაციაში.

*გახსნილობა.* გახსნილი ადამიანები არიან კრეატიულები, ცნობისმოყვარეები, მგრძობიარეები. გახსნილობა გულისხმობს იდეების, გამოცდილების, ფანტაზიის, გრძობების, ქმედებების პატივისცემას. ის მოიცავს ინტელექტუალურ აქტივობას, ორიგინალურობას, განსხვავებულობის საჭიროებას და კოგნიტურ სირთულეებს. ამ შემთხვევაში ინდივიდები განსხვავებულად აღიქვამენ სტრესულ სიტუაციებს,

მოსწონთ მოქნილობა, ალტერნატივების გენერირება, სხვისი თვალსაზრისის განხილვა, კონსტრუქციული მოლაპარაკებები. ამის საპირისპიროდ, „დახურული“ ადამიანები არიან ნაკლებად მოქნილები, უჭირთ სხვის ხედვის გაგება და კარგი შემსრულებლები არიან იქ, სადაც მუდმივად მიმდინარეობს ცვლილებები და არსებობს ინოვაციის საჭიროება.

*ექსტრავერსია.* ხარისხი, რომლის მიხედვითაც ადამიანი არის სოციალური, გუნდური და გამტანი. სოციალური აქტივობების სურვილში განსხვავებები ჩართულია ექსტრავერსიულ შკალაში, რომელიც მოიცავს ისეთ ინდივიდუალურ ხასიათის თვისებებს, როგორცაა სითბო, აქტიურობა და პოზიტიური ემოციები. რადგან ექსტრავერტები ხედავენ თავიანთ მოქმედებებს პოზიტიურად და ეფექტიანად, სიამოვნებას იღებენ სოციალური კავშირებისგან და სამუშაო კმაყოფილების მაღალი დონით გამოირჩვიან.

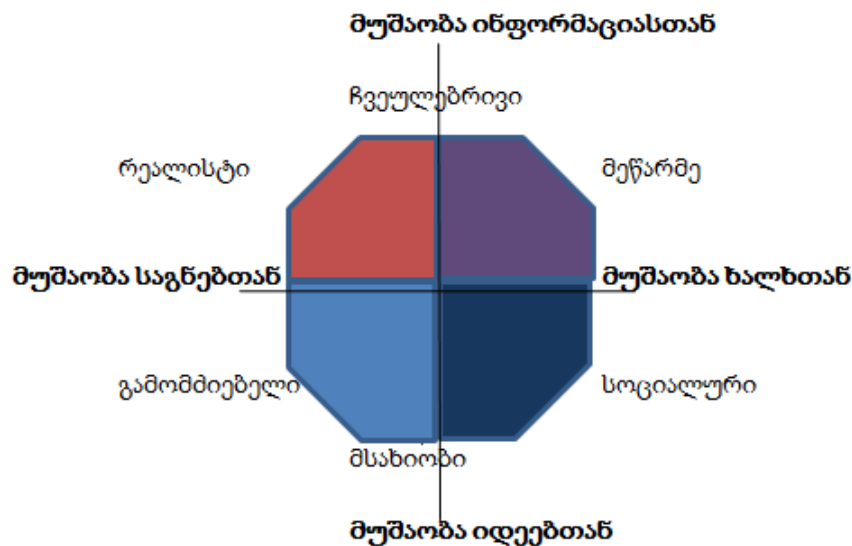
ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლების მიხედვით, სამუშაოს შესრულებაზე ყველაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს შეგნებულობა. მათ ვინც ამ მახასიათებლის მაღალი მაჩვენებელი აქვთ, უფრო მეტად ითვისებენ სამსახურისთვის საჭირო ცოდნას. ისინი ხშირად არიან ლიდერები. თუმცა ამ ტიპის ინდივიდები ხშირად სამსახურს აყენებენ ყველაზე წინ და უჭირთ ცვალებად სიტუაციებთან ადაპტირება. ნეიროტიზმის მაღალი ქულები შეიძლება მიუთითებს თანამშრომლის მიდრეკილებას სტრესისკენ. ასეთი კოლეგები ვერ აკონტროლებენ ემოციებს. მეორე მხრივ, მაღალი ემოციური სტაბილურობა დაკავშირებულია ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასთან, სტრესის დაბალ დონესთან. გარდა ამისა, ემოციურად სტაბილური ინდივიდები უკეთესად უმკლავდებიან სამუშაო ადგილის მოთხოვნებს, ასევე სწრაფად ადაპტირდებიან ცვლილებებთან.

გამოცდილებისთვის ღია და თანხმობისთვის მზა ადამიანები კარგად ასრულებენ სამუშაოს, განსაკუთრებით თანხმობისთვის მზა ადამიანები (Florida Tech, 2021).

5 ფაქტორის მოდელის გარდა, პიროვნულობის შეფასების ფართოდ გამოყენებადი მოდელია მეიერს-ბრიგის ტიპის ინდიკატორი (მბტი). ეს შექმნილია ფსიქოლოგ კარლ ჯანგის მიერ ფსიქოლოგიური ტიპების შესაფასებლად. მბტი აფასებს ინდივიდებს 4 პარამეტრით:

- ექსტრავერსია (ადამიანების და სოციალური საუბრებისგან მიიღო ენერგია) ინტროვერსიის წინააღმდეგ (ენერგია მიიღო პირადი დროის და შედეგების გამო);
- მგრძობელობა (უპირატესობა მიანიჭო ზუსტ, კონკრეტულ ფაქტებს და ინფორმაციას) ინტუიციის წინააღმდეგ (თეორიასა და წარმოსახვაზე დაყრდნობილი ინტუიცია და სპეკულაციები);
- ფიქრი (გადაწყვეტილებამდე მიხვიდე ლოგიკითა და კრიტიკული ანალიზით) გრძობის წინააღმდეგ (გადაწყვეტილებამდე მიხვიდე სხვების მოთხოვნილებებისა და გრძობების გათვალისწინებით)
- განსჯა (დავალეებისადმი მიდგომა დაგეგმვითა და მიზნების დასახვით) აღქმის წინააღმდეგ (დავალეების შესრულების დროს სპონტანურობა და მოქნილობა).

მბტი ადამიანებს 16 კატეგორიად ყოფს შესრულების მიხედვით. კველევებმა აჩვენა, რომ მენეჯერებს უფრო მეტი განსჯის უნარი აქვთ, ვიდრე სხვა ადამიანებს. სხვადასხვა ტიპის ადამიანები გადაწყვეტილების მიღებისას ეყრდობიან სხვადასხვა ფაქტებს, ლოგიკას და გეგმებს.



სქემა 1. ჰოლანდის RIASEC მოდელი

კიდევ ერთი ცნობილი საზომია RIASEC მოდელი (Colquitt J.A., 2011), რომელიც ინტერესებს აჯამებს 6 განსხვავებული პიროვნულობის მიხედვით:

- რეალისტი: სიამოვნებს პრაქტიკული, რეალური ამოცანების კეთება.
- გამომძიებელი: სიამოვნებს აბსტრაქტული, ანალიტიკური, თეორიაზე დაყრდნობილი დავალებები.
- მსახიობი: სიამოვნებს გასართობი დავალებები და სხვების ჩართვა წარმოსახვაში.
- სოციალური: სიამოვნებს დახმარება, მომსახურება, სხვების ასისტენტობა.
- მეწარმე: სიამოვნებს დარწმუნება, ლიდერობა ან სხვების შესრულება.
- ჩვეულებრივი: სიამოვნებს ორგანიზება, დათვლა, ადამიანების და ნივთების რეგულირება.

ამ მოდელის მიხედვით, მისი პარამეტრების წარმოდგენა ორგვარად შეიძლება. ერთი ადამიანებს ურჩევნიათ ინფორმაციასთან მუშაობა იდეებთან მუშაობას; მეორე – ადამიანებს საგნებთან მუშაობას ურჩევნიათ მუშაობა ადამიანებთან. ფიგურის ცენტრალური ნაწილი გვიჩვენებს დასაქმებულებს, რომლებიც უფრო მეტად არიან კმაყოფილნი კარიერით და დიდ ხანს მუშაობენ ერთ ადგილას.

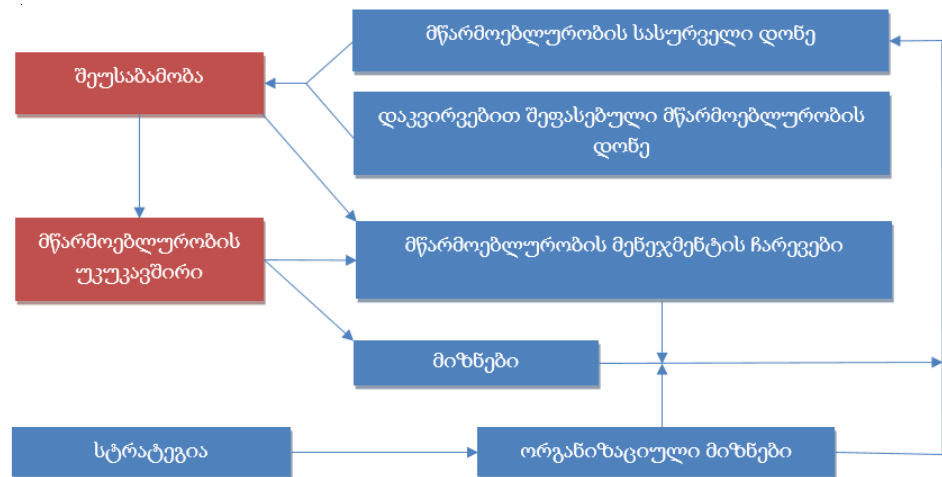
როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციაში დასაქმებული თითოეული ადამიანი განსხვავდება ქცევის ტიპის მიხედვით. მენეჯერებმა სასურველია იცოდნენ დასაქმებულების პიროვნული მახასიათებლები, რათა გააცნობიერონ მათზე სტრესორების ზეგავლენა და წარმატებულად მართონ სტრესული სიტუაციები.

#### 2.4. ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მწარმოებლურობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები (ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის კულტურის გაუმჯობესების გზები)

ორგანიზაციაში არსებული სამუშაოების მრავალფეროვნება განაპირობებს განსხვავებულ მოთხოვნებს ადამიანების მიმართ, რაც თავისთავად იწვევს ქცევის მრავალფეროვნებას და ქმნის სამუშაოს შესრულების მრავალგანზომილებიან მოდელებს. ეს მოდელები ხელს უწყობს დასაქმებულთა მწარმოებლურობის შეფასებას, რაც საკმაოდ მნიშვნელოვანია როგორც თანამშრომლებისათვის, ისე მთლიანად ორგანიზაციისათვის. მწარმოებლურობის შეფასება საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს გააუმჯობესოს ან/და განავითაროს იგი. აგინისი (Aguinis, 2009) განსაზღვრავს მწარმოებლურობის მენეჯმენტს როგორც ინდივიდებისა და გუნდების



მწარმოებლურობის გამოვლენის, გაზომვისა და განვითარების უწყვეტ პროცესს და მის ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან გათანაბრებას. მერფი და დენისი (Murphy & DeNisi, 2008) გვთავაზობენ მოდელს (დიაგრამა 3), რომელიც ესადაგება ზემოაღნიშნულ განსაზღვრებას .



დიაგრამა 3. მერფის და დენისის მოდელი

აღნიშნული მოდელი გვიჩვენებს რომ ინდივიდუალური და ორგანიზაციული მიზნები განსაზღვრავს მწარმოებლურობის სასურველ დონეს. ორგანიზაციული სტრატეგიები დაიყვანება მცირე, გაზომვად მიზნებამდე გუნდებისა და ინდივიდებისათვის.

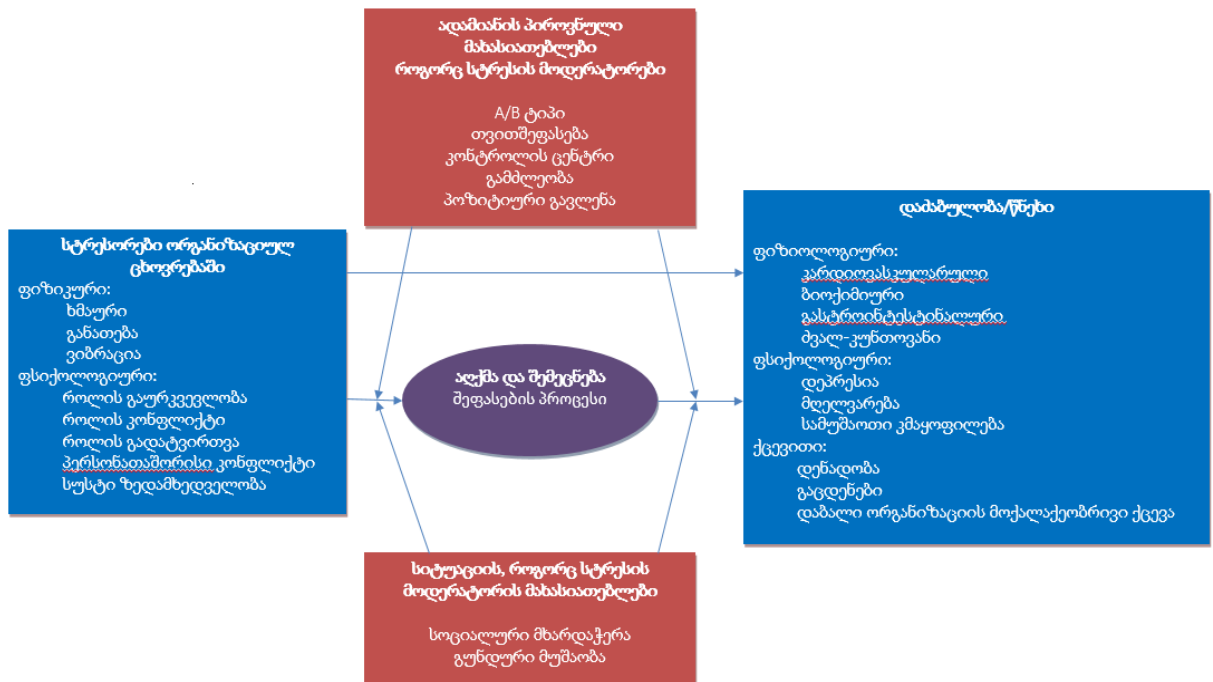
ვინაიდან მწარმოებლურობის დონის შეფასებისას განვიხილავთ გუნდებისა და ინდივიდების შედეგებს, საჭიროა განვაცალკევოთ მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები.

კანი და ბაიოსიერი (Khan & Byosiere, 1992) ორგანიზაციებში სტრესის შესწავლის საკმაოდ სასარგებლო თეორიულ სტრუქტურას წარმოგიდგინენ (იხ. დიაგრამა 4).

თანამშრომელთა მწარმოებლურობაზე მოქმედ **გარე ფაქტორებს** მიეკუთვნება ის გარემოებები, რაც გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე ორგანიზაციაში. კანისა და ბაიოსიერის მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციულ ცხოვრებაში სტრესორებს მიეკუთვნება კონფლიქტები კოლეგებთან, მენეჯერებთან თუ კლიენტებთან.

კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სამსახურებრივი მოვალეობების ბუნდოვანება/გაურკვევლობა, რაც მოცემულ მოდელში როლის

გაურკვევლობის სახელითაა მოცემული. ეს გულისხმობს ისეთ სიტუაციას, როდესაც თანამშრომლისათვის არ არის ნათელი თუ რა მოლოდინები აქვთ მისგან გარშემომყოფებს ან რას უნდა ელოდეს თავად სხვებისაგან. ასეთმა მდგომარეობამ შესაძლოა გამოიწვიოს არასწორი უკუკავშირი და ორმხრივი უკმაყოფილება დასაქმებულსა და ზედამხედველს შორის.



დიაგრამა 4 ორგანიზაციაში სტრესის შესწავლის თეორიული ჩარჩო, კანი და ბაიოსიერი, 1992

შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე სამუშაო დატვირთვის ზემოქმედების დონე საკმაოდ მაღალია, რასაც უამრავი კვლევა ადასტურებს. მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის ეროვნული ჯანდაცვის სამსახურის თანამშრომლებში ჩატარებულმა ერთ-ერთმა მასობრივმა კვლევამ ცხადყო, რომ მაღალი სამუშაო დატვირთვა სტრესის გამომწვევი უმთავრესი მიზეზია (Wall, et al., 1998). მაღალი წარმადობის მიღწევა პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლების დატვირთვასთან, როცა დატვირთვის განაწილება პროპორციულად არის დაკავშირებული მათი სტრესთან გამკლავების უნართან (Shah, et al., 2011). მკვლევრები აღნიშნავენ ზედმეტად მაღალი და ზედმეტად დაბალი სამუშაო დატვირთვის კორელაციას მწარმოებლურობის დაბალ დონესთან. გარდა ამისა, ამტკიცებენ, რომ დატვირთვის უეცარი ზრდა ან შემცირება აუარესებს შესრულებული სამუშაოს ხარისხს.

დასაქმებულების წარმადობაზე, ზემოაღნიშნულის გარდა, მოქმედებს კონტროლი. თუმცა, მასში იგულისხმება თავად ადამიანის მიერ აღქმული კონტროლის ხარისხი. ეს უკანასკნელი მოქნილ სამუშაო საათებთან და გარემო პირობებთან ერთად მოიცავს ინდივიდის თავისუფლების დონეს აკეთოს საქმე თავისი ხედვის შესაბამისად. ზედამხედველების მხრიდან მხარდაჭერის და ჩართულობის უგრძობლობა, ისევე, როგორც ჭარბი კონტროლი, გავლენას ახდენს თანამშრომლის შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

თანამედროვე ტექნოლოგიების სამყაროში მიმდინარე პროცესების აჩქარება და მიმდინარე ცვლილებები უფრო და უფრო მრავალფეროვანს და დატვირთულს ხდის ადამიანების სამსახურს, რაც თავისთავად მეტად მოქმედებს მათ მწარმოებლურობაზე. კანისა და ბაიოსიერის მოდელი გამოყოფს სტრესის მოდერატორებს, რაც გულისხმობს ისეთ ფაქტორებს, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ სტრესორების გავლენაზე, შეამცირონ ან გაზარდონ იგი. ეს მოდერატორები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც დასაქმებულთა წარმადობაზე მოქმედი შიგა ფაქტორები.

ინდივიდუალურ მწარმოებლურობაზე მოქმედებს თავად ადამიანის პიროვნული მახასიათებლები, მაგალითად გამძლეობა და თვითშეფასება. რაც უფრო დიდი გამძლეობით და ამტანობით გამოირჩევა ინდივიდი, მით უფრო ნაკლებად მოქმედებს მასზე სტრესორები. ამასთან, თბილი, პოზიტიური და ოპტიმისტი ადამიანები ნაკლებად განიცდიან სტრესორების ზემოქმედებას მდელვარე და დამაბულ ადამიანებთან შედარებით.

ინდივიდის პიროვნული თვისებების გარდა, სტრესის მოდერატორად განიხილება მისი სოციალური გარემო. ოჯახის, მეგობრებისა თუ კოლეგების მხარდაჭერა და თანადგომა ამცირებს სტრესორების გავლენას. იგივე შეიძლება ითქვას კარგ გუნდურ მუშაობაზე, რომელსაც ასევე დადებითი გავლენის მოხდენა შეუძლია დასაქმებულზე (Woods & West, 2010).

თუმცა, თავად გუნდური მუშაობა და მისი მიზნები ინდივიდუალურთან შედარებით განსხვავებულია, ისევე, როგორც მის შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორები. გუნდური მუშაობა თითოეული ორგანიზაციისათვის ღირებულია. იგი ემსახურება ისეთი მოცულობითი და კომპლექსური დავალებების

შესრულებას, რომელთა შესრულებაც ინდივიდუალურად რთული, მეტად შრომატევადი და თითქმის შეუძლებელია (ან მოითხოვს გაცილებით მეტ დროს რესურსს). უესტი და მარკევიჩი (West & Markiewicz, 2004) ამტკიცებენ, რომ კარგად მართულ გუნდურ მუშაობას შეუძლია მრავალი სარგებელი მოუტანოს კომპანიას, მაგალითად მოქნილი რეაგირება ცვლილებებზე, თანამშრომელთა თავდადება და კეთილდღეობა, მათი უნარების სრულად გამოყენება, ხარჯების შემცირება, პროცესების გაზრდილი ეფექტიანობა, გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა, მეტი ინოვაციები თუ ეფექტიანი თანამშრომლობა სხვა ორგანიზაციებთან. ეს საკითხი მკვლევართა შორის საკმაო პოპულარობით სარგებლობს და შედეგად გვაქვს მრავალი დასკვნა, რომლებიც ადასტურებს რომ კარგად მართული ჯგუფური მუშაობა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებაზე დადებითად აისახება. გარდა ამისა, გოდარდმა (Godard, 2001) აღმოაჩინა, რომ გუნდში მუშაობა უკავშირდება მისი წევრების კმაყოფილების დონის ამაღლებას, გაძლიერებას, თავდადებას, ჩართულობასა და მიკუთვნებულობის განცდის განვითარებას.

ზემოაღნიშნული კვლევები ადასტურებს დადებით კავშირს გუნდურ მუშაობასა და გაზრდილ მწარმოებლურობას შორის, თუმცა აღნიშნული კავშირი დამოკიდებულია თავად ჯგუფური მუშაობის ეფექტიანობაზე.

გუნდის შედეგზე მოქმედ შიგა ფაქტორებში მოიაზრება:

- კულტურათშორისი საკითხები - გუნდის მრავალფეროვნება: განსხვავებული ასაკის, სქესის, ეთნიკურობისა თუ სტატუსის წევრების ყოლა, ერთის მხრივ, გუნდისათვის ქმნის საგრძნობლად უფრო დიდ ინფორმაციის ავზს, ზრდის ინოვაციურობისა და უკეთესი ხარისხის გადაწყვეტილების მიღების ალბათობას. თუმცა, ასევე შესაძლოა გამოიწვიოს უნდობლობა (მაგალითად შედარებით ახალგაზრდა წევრების ან უცხო ქვეყნის მოქალაქის მიმართ), კომუნიკაციის ნაკლებობა და კონფლიქტები, რაც უარყოფითად აისახება გუნდის ეფექტიანობაზე. ვან ნიპერბერგისა და მისი კოლეგების კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ მრავალფეროვნებას შეუძლია ჰქონდეს დადებითი გავლენა გუნდის ეფექტიანობაზე მაშინ, როცა წევრები აცნობიერებენ და სჯერათ ამ მრავალფეროვნების ღირებულების.
- წევრების ხასიათის თვისებები (ექსტროვერსია, კეთილსინდისიერება)

- წევრების გუნდური მუშაობის უნარები - ყველაზე მნიშვნელოვანია ჩამოთვლილ ფაქტორებს შორის. გუნდში თავდაჯერებული, დომინანტი ან აგრესიული ინდივიდის ყოფნამ შესაძლოა განაპირობოს მიღებული გადაწყვეტილების არაეფექტიანობა. ასეთ ინდივიდებს შეუძლიათ ჩაახშონ სხვა წევრების იდეები, აიყოლიონ სუსტი და ნაკლებად თავდაჯერებული წევრები. საბოლოოდ ეს ყველაფერი აისახება არა გუნდურ, არამედ ინდივიდუალურად მიღებულ გადაწყვეტილებაში და უგულებელყოფს გუნდური მუშაობის დანიშნულებას.

თანამშრომლობაზე დაფუძნებულ ჯგუფს მოაქვს უფრო ეფექტიანი შედეგი, თითოეული წევრის მოსმენა, წვლილის აღნიშვნა და დაფასება კი კიდევ უფრო ამაღლებს ეფექტიანობას, ისევე როგორც კმაყოფილების დონეს.

სოციალური, ეფექტიანი კომუნიკაციის უნარი, მოსმენის უნარი, ალტრუიზმი, თანამშრომლობა, მოთმენა, ტოლერანტობა - ამ უნარების შეტანა/აპლიკაცია ქმნის ნდობის, უსაფრთხოებისა და ურთიერთპატივისცემის გრძნობას გუნდში. ასეთი უნარების მქონე წევრების არჩევა ან ამ უნარების განვითარებაზე მუშაობა (ქოუჩინგი) განაპირობებს ჯგუფის ეფექტიანობის უფრო მაღალ ალბათობას.

- აირვინგ ჯენისმა გამოყო „ჯგუფური ფიქრის“ ფენომენი, რაც გულისხმობს შეცდომის დაშვების შესაძლებლობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როცა მჭიდროდ შეკრული გუნდის წევრები უპირატესობას ანიჭებენ შეთანხმების მიღწევას და არა მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხს.
- წევრების დავალების შესასრულებლად საჭირო უნარები - ორგანიზაციაში კომპლექსური დავალებები უმეტესწილად საჭიროებს განსხვავებული ტექნიკური უნარების მქონე ინდივიდების, მაგალითად ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტის, ბიოლოგის ან ინჟინრის, ჩართულობას. სწორად შერჩეულ კვალიფიციურ თანამშრომელს გუნდის წარმატებულობაში დიდი მნიშვნელობა აქვს.

გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა საჭიროებს კომპანიის მხრიდან შესაფერისი გარემოს შექმნას. მრავალფეროვანი გუნდებს აქვთ ინოვაციურობისა და სასარგებლო შედეგების მოტანის დიდი პერსპექტივები, თუმცა ორგანიზაციულმა გარემომ

შესაძლოა ჩაახშოს ისინი. ორგანიზაციის მხრიდან გუნდურ მუშაობაზე მოქმედ ფაქტორებს განვიხილავთ როგორც გარე ფაქტორებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მხრივ გასათვალისწინებელია განყოფილებებს შორის ინტეგრაციის დონე. განყოფილებებს შორის დამაბულობა და განხეთქილებები საზიანოა გუნდური მუშაობისათვის, როცა ჯგუფის წევრები სხვადასხვა დეპარტამენტებიდან არიან. ამგვარად, აუცილებელია სწორი კომუნიკაცია და ფუნქციებს შორის კონფლიქტების თავიდან აცილება გუნდის ეფექტიანი მუშაობისა და შესაბამისად ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

საჭიროა აქვე განვიხილოთ იერარქიული დონეების რაოდენობა, ვინაიდან რაც უფრო დიდია აღნიშნული დონეების რაოდენობა, მეტია შანსი რომ ამან მოახდინოს გავლენა გუნდურ მუშაობაზე. პატარა ან საშუალო ორგანიზაციებში, სადაც 20-დან 250-მდე დასაქმებულია, სამზე მეტი იერარქიული დონის არსებობის შემთხვევაში სასურველია მათი შემცირების საკითხის განხილვა ჯგუფური მუშაობის პროდუქტიულობის გაზრდისათვის. სტატუსისა და იერარქიის დონეებმა შესაძლოა შექმნას პრობლემები გუნდის წევრების წვლილის არათანაბრად დაფასების კუთხით.

ჯგუფური მუშაობის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, რომელშიც არ სუფევს ბიუროკრატია, ნეპოტიზმი, უამრავი წესი და რეგულაცია. მხარდაჭერა, სტაბილურობა, ნდობა, სწორი კომუნიკაცია, ჩართულობა და გამოწვევები ქმნიან გარემოს, რომელშიც, შესაძლებელია გუნდის მწარმოებლურობის მაღალი დონის შენარჩუნება.

მორიგ ფაქტორს წარმოადგენს ორგანიზაციის მხრიდან თანამშრომელთან კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა. დასაქმებულთა განვითარება არა მხოლოდ ინდივიდუალურ პროდუქტიულობაზე ახდენს გავლენას, არამედ აუმჯობესებს მუშაობის ხარისხს იმ გუნდში, რომელსაც ეს დასაქმებული მიეკუთვნება. ბადვორთის (Budworth, 2011) კვლევის შედეგი მიუთითებს იმაზე, რომ ცალკეული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლებას შეუძლია გაზარდოს კოლექტიური ეფექტიანობა როცა ასეთი თანამშრომლები გუნდის უმრავლესობას წარმოადგენენ.

ეფექტიანი მუშაობის წასახალისებლად საჭიროა ჯილდო მთლიანი გუნდის სამუშაოს შესრულების ხარისხზე იყოს დაფუძნებული. წინასწარ განსაზღვრული მიზნების მიღწევების შემთხვევაში ჯილდო უნდა განაწილდეს გუნდის წევრებს

შორის თანაბრად, სამართლიანად და გამჭვირვალედ. ორგანიზაციაში ამგვარი გუნდური დაჯილდოების სისტემის არსებობა დასაქმებულებს მიუთითებს გუნდური მუშაობის მნიშვნელობაზე, ისევე, როგორც მასში ინდივიდუალური წვლილის ღირებულებაზე. ცალკეული თანამშრომლის მიერ ამ ყველაფრის გააზრება განაპირობებს მისი მონდომებისა და ყურადღების კონცენტრაციის ამაღლებას, რაც საბოლოოდ მთლიანი გუნდის გაზრდილ მწარმოებლურობაში აისახება.

### თავი 3. დასაქმებულთა მწარმოებლურობის გაუმჯობესების გზები სტრესის მართვის პირობებში (საქართველოში ფუნქციონირებადი კერძო კომპანიების მაგალითზე)

#### 3.1. კვლევის შედეგების აღწერითი სტატისტიკა

ორგანიზაციული სტრესის პირობებში შრომის მწარმოებლურობის ანალიზისთვის ჩატარდა კვლევა საქართველოში ფუნქციონირებად კერძო კომპანიებში. იმისათვის, რომ ორგანიზაციული ქცევის განმაპირობებელი ფაქტორების შეფასება მომხდარიყო, შეირჩა საქართველოში მოქმედი მსხვილი კომპანიები. საქართველოს სტატისტიკის სამსახურიდან გამოთხოვილი ინფორმაციის მიხედვით, წარმოების სფეროში 63 მსხვილი კომპანია ფუნქციონირებდა 2020 წელს (ცხრილი 3).

საწარმოს დასახელება
შპს პოულტრი ჯორჯია
შპს ჩირინა
შპს კორიდა
შპს მითანა
შპს ხორცპროდუქტების ქარხანა-ვაკე
შპს ლიდერი-ფუდი
შპს ნიკორა
შპს სანტე ჯი ემ თი პროდუქტები
შპს ვიმ-ბილ-დან საქართველო
შპს ქართუ-უნივერსალი
შპს აგროსისტემები
შპს ბევრილი ჯგუფი
შპს იფელი
შპს იფელი დილომი
შპს ვასადის პური
შპს არბო 2009
შპს ტკბილი ქვეყანა



შპს აგარის შაქრის კომპანია
შპს ბარამბო
სს კორპორაცია ქინძმარაული
სს ბადაგონი
შპს ასკანელი ძმები
შპს ქართული ღვინისა და ალკოჰოლური სასმელების კომპანია
შპს მეღვინეობა ხარება
სს ლომისი
სს ქართული ლუდის კომპანია
შპს გლობალ ბიერ ჯორჯია
სს არგო
აიდიეს ბორჯომი საქართველო, შპს აიდიეს ბორჯომი ბევერიჯიზ კომპანის საქართველოს ფილიალი
შპს აიდიეს ბორჯომი საქართველო
სს კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია
სს იბერია რეფრეშმენტსი
შპს აქვა გეო
სს სამკერვალო კომპანია იმერი
შპს BTM-TEXTILE
შპს ჯორჯიან ტექსტილი
შპს აჭარა ტექსტილე
შპს ფასთ თრექ ტექსტილე ლოდ
შპს ოზურგეთი დენიმ
შპს მოვი
შპს სიმეტრა
სს რუსთავის აზოტი
შპს ჯი-ემ-პი
შპს ავერსი-რაციონალი

სს მინა
შპს ჰაიდელბერგცემენტ ჯორჯია
შპს კნაუფ გიპს თბილისი
შპს ჯორჯიან მანგანუმი
შპს ჭიათურმანგანუმ ჯორჯია
შპს რუსელოის
შპს ჯეოსთილი
შპს რუსთავის ფოლადი
შპს ამბიკონ სტილსი
შპს ნოვა
შპს Construction Service
სს ელმავალმშენებელი
შპს ჯეორჯიან პროდაქტს
შპს საქართველოს საერთაშორისო ენერგეტიკული კორპორაცია
შპს მტკვარი ენერჯი
შპს გარდაბნის თბოსადგური
შპს გარდაბნის თბოსადგური 2
შპს ენგურჰესი
სს დარიალი ენერჯი
სს ეპ ჯორჯია გენერაცია

ცხრილი 3. მსხვილი წარმოებები 2020 წელს. წყარო (www.Geostat.ge, 2021)

მათ დაეგზავნათ კითხვარები მითითებულ ელ. ფოსტებზე. უკუკავშირი არ განხორციელებულა, ამიტომ მოხდა უშუალოდ რესპოდენტებთან დაკავშირება ინტერნეტისა და პირადი ურთიერთობების მეშვეობით. კვლევაში ჩაერთვნენ მხოლოდ რამდენიმე მსხვილი საწარმოს თანამშრომლები. კერძოდ: „ნოვა“, „ზესტაფონის ფეროშენადნობთა ქარხანა“, „რუსთავის ფოლადი“, „რუსთავის აზოტი“, „ჯეოსთილი“, „ენერგო-პრო ჯორჯია“, „მინა“, „ბარამბო“, „რძისამე“, „ქართული ლუდის კომპანია“, „თელიანი ველი“, „მელვინეობა ხარება“, „თბილვინო“, „აიდიეს

ბორჯომი“, „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯია“, „გარდაბნის თბოსადგური“, „ნიკორა“, „გლობალ ბიერ ჯორჯია“, „აქვა გეო“, „კნაუფ გიპს თბილისი“, „Construction Service“, „სანტე ჯი-ემ-თი პროდუქტები“, „ჯი-ემ პი“, „ავერსი რაციონალი“. ჯამში 24 კომპანია, რაც წარმოადგენს მსხვილი კომპანიების 38%. ჯამურად დასაქმებულთა რაოდენობა მინიმუმ 6 000 კაცია, ვინაიდან საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის მიხედვით, მსხვილ საწარმოდ კლასიფიცირდება საწარმო, რომლის დასაქმებულთა რაოდენობა წარმოადგენს მინიმუმ 250 კაცს. რაც შეეხება დასაქმებულთა რეალურ მაჩვენებელს, კომპანიებმა არ ისურვეს ინფორმაციის გაცემა. კვლევა მიმდინარეობდა 4 თვის განმავლობაში, 05.08.2021-დან 05.12.2021-ის ჩათვლით. ანონიმიური ანკეტური გამოკითხვის მეშვეობით (ონლინი და ფიზიკური სახის ანკეტები), გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 502-მა ადამიანმა, რაც გვადლევს იმის საშუალებას რომ შედეგები განვაზოგადოთ.

შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზი განხორციელდა პროგრამა SPSS-ის მეშვეობით. ანალიზისას გამოყენებულ იქნა შემდეგი მეთოდები: აღწერითი სტატისტიკა, სიხშირული ანალიზი, კროსტაბულაციური ანალიზი, დისპრესიული ანალიზი. ჰიპოთეზები შემოწმდა ტ-ტესტის, ანოვას, რეგრესიის და სხვ. მეშვეობით.

კვლევის ანალიზის შედეგად განისაზღვრა რესპოდენტების დამოკიდებულება სამუშაოს და შრომის მწარმოებლურობისადმი, ასევე რა განსაზღვრავს მათი სტრესის დონეს, როგორ რეაგირებენ მასზე, რა გავლენა მოახდინა პანდემიამ აღნიშნულ ფაქტორებზე, შეჯამდა ორგანიზაციული სტრესის პირობებში შრომის მწარმოებლურობის მახასიათებლები და ა.შ.

კითხვარი მოიცავდა დემოგრაფიულ და ორგანიზაციულ სტრესთან დაკავშირებულ, ასევე სამუშაოსა და შრომის მწარმოებლურობისადმი დამოკიდებულების განმსაზღვრელ შეკითხვებს. განვიხილოთ შედეგები შეკითხვების მიხედვით.

Q1 - კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთაგან 64,1 % მდებდრობითი სქესისაა, ხოლო 35,9 პროცენტი მამრობითი. (დანართი 2. დიაგრამა 1. ცხრილი 1) საინტერესოა ეს შედეგი, რადგან წარმოების სექტორში დასაქმებულთა უმრავლესობა მამაკაცია. თუმცა, ჩვენი აზრით ეს შეიძლება აიხსნას იმით, რომ წარმოებაში დასაქმებულთა დიდი ნაწილი წარმოების ნაწილში მუშაობს, დაბალი კომპიუტერული უნარები აქვთ

და გაუჭირდათ ელ. კითხვარის შევსება. პანდემიის მდგომარეობის გამო კი კითხვარის დიდი ნაწილი შეივსო ელექტრონული სახით.

Q2 - ასაკობრივ ჭრილში, როგორც მოსალოდნელი იყო, ყველაზე დიდ ნაწილს შეადგენენ 25-30 და 30-35 წლის ადამიანები, შესაბამისად 31.1% და 31.9%. საპენსიო ასაკის მქონე ადამიანების წილი 3.2%-ია. (დანართი 2. დიაგრამა 2. ცხრილი 2) აღნიშნულ მაღალ პროცენტს შეიძლება განაპირობებდეს ის ის, რომ წარმოების სფეროში ასაკიანი ადამიანები თავიანთი გამოცდილების და კვალიფიკაციის შესაბამისად, მეტად დაფასებულები არიან. გარდა ამისა, ისინი გამოირჩევიან ისეთი ცოდნითა და უნარებით, რომლებიც დღევანდელ შრომის ბაზარზე დეფიციტურია და კიდევ უფრო დეფიციტური ხდება. ვგულისხმობთ, ტექნიკურ პოზიციებს. პენსიონერი რესპოდენტი არ დაფიქსირებულა. 35-45 წლის დასაქმებულების პროცენტული წილიც საკმაოდ მაღალია 19,9% 18-25 წლის რესპოდენტებმა კი 13.9% შეადგინეს.

Q3 - ოჯახური მდგომარეობის ჭრილში, რესპოდენტთა 46,2% დაოჯახებულია, 46,2% დასაოჯახებელი, ხოლო 7.2% განქორწინებული. (დანართი 2. დიაგრამა 3. ცხრილი 3). მნიშვნელოვანია, რამდენად ხელს უწყობს/უშლის ადამიანებს იყვნენ უფრო მწარმოებლური და რამდენად მოქმედებს მათ ემოციურ მდგომარეობაზე.

Q4 - განათლების დონე ნაკლებად მოსალოდნელია დავაკავშიროთ კვლევაში მოცემულ სხვა აქტუალურ საკითხებს, ვინადან კვლევაში მონაწილეთა უმრავლესობა 92.8% უმაღლესი განათლების მქონეა. მხოლოდ 7.2% არის საშუალო განათლების. (დანართი 2. დიაგრამა 4. ცხრილი 4). თუმცა, ეფექტიანი იქნება უმაღლესი განათლების მქონე დასაქმებულებში ტენდენციების გამოკვეთისათვის.

Q5 - კვლევის მიზნისთვის მნიშვნელოვანი იყო ასევე გაგვემიჯნა წარმოებაში და ადმინისტრაციაში დასაქმებული ადამიანები. ვინდაიდან მათთვის განსხვავებულია სტრესის დონე და მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორები. რესპოდენტთა 73,7 % ადმინისტრაციაში, ხოლო 26.3% წარმოებაშია დასაქმებული. (დანართი 2. დიაგრამა 5. ცხრილი 5).

Q6 - ორგანიზაციული სტრესისა და მწარმოებლურობის საკითხების ანალიზისას, მნიშვნელოვანია რა პოზიცია უკავია დასაქმებულს, ვინდაიდან პოზიციის მიხედვით განსხვავებულია მათი პასუხისმგებლობები და ფუნქცია-

მოვალეობები, რაც განასხვავებს მათ აღქმას, სტრესის დონეს და პროდუქტიულობას. გამოკითხულთა 63.3% სპეციალისტის (პროფესიული თანამშრომელი) როლს იკავებს, 24.7 % განყოფილების უფროსია, 5,2% დირექტორი, 2% - ცვლის უფროსი, ხოლო 4.8% მუშა. (დანართი 2. დიაგრამა 6. ცხრილი 6).

Q7 - რესპოდენტთა მხოლოდ 30% მუშაობს მიმდინარე ორგანიზაციაში წელიწადზე ნაკლებ დროს, ხოლო 70% კი 1 წელზე მეტია. (დანართი 2. დიაგრამა 7. ცხრილი 7) აღნიშნული იძლევა საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციას და მასში მიმდინარე პროცესებს დასაქმებულები კარგად იცნობენ.

Q8 - ცნობილია, რომ ხელფასი პროდუქტიულობის არა პირველი, თუმცა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ტრიგერია. შემოსავლის საშუალოზე მაღალი დონე, საშუალებას აძლევს ადამიანს დაიკმაყოფილოს საკუთარი და ოჯახის პირველადი მოთხოვნილებები. შესაბამისად, ჩვენს ერთ-ერთ ჰიპოთეზას წარმოადგენს სწორედ ის, რომ მაღალი შემოსავლის მქონე ადამიანების სტრესის დონე დაბალია. თუმცა, იგივეს ვერ ვიტყვით მწარმოებლობაზე, ამ კუთხით შეიძლება პასუხი ორაზროვანი იყოს. ჩვენ რესპოდენტთაგან, 36.3% -ის შემოსავალი 2 000 ლარს აღემატება, ხოლო 3.2%-ის ნაკლებია 500 ლარზე. სავარაუდოა, ამ უკანასკნელთა ორგანიზაციული სტრესის დონე მაღალია. (დანართი 2. დიაგრამა 8. ცხრილი 8).

Q9 - კვლევებით დადასტურებულია რომ ზედმეტ დატვირთვას არა მხოლოდ სამუშაო სტრესის, არამედ ქრონიკული სტრესის გამოწვევა და ადამიანის ჯანმრთელობისთვის ზიანის მოტანა შეუძლია. (Bhui K, 2016) ჩვენს რესპოდენტთა 64.4% აცხადებს, რომ სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე აქვს. ეს გვაძლევს საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ ეს ადამიანები განიცდიან ორგანიზაციულ სტრესს. 20,2 % - უჭირს პასუხის გაცემა, რაც გვაფიქრებინებს რომ ან თავი შეიკავებს პასუხის გაცემისაგან, ან კიდევ ზოგჯერ აქვთ ძალიან ბევრი საქმე და არა სისტემატიურად. 15,3% აცხადებს რომ არ აქვთ ძალიან ბევრი საქმე სამსახურში. (დანართი 2. დიაგრამა 9. ცხრილი 9). საინტერესოა ამ პასუხების განხილვა პოზიციურ ჭრილში, რომელიც შემდეგ ნაწილშია წარმოდგენილი.

Q10 - ძალიან ბევრი საქმე ცალსახად განაპირობებს, რომ დღის განმავლობაში დასაქმებულს დრო არ ყოფნის მათ შესასრულებლად. თუმცა, შეიძლება ამის გამომწვევი იყოს რთული დავალებები, სამუშაო დროს სხვა ადამიანის საქმის

შეთავსება და ბევრი სხვა. ცხადია, აღნიშნული გარემოებებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობას. რესპოდენტთა 26,6 % - ს დღის განმავლობაში დრო არ ყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად, 23,1 % -ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 50,3% ამ პრობლემას არ უჩივის. (დანართი 2. დიაგრამა 10. ცხრილი 10). როგორც ჩანს, იმ 64,4% - ის ნაწილი, რომელმაც წინა კითხვას უპასუხა, რომ ძალიან ბევრი საქმე აქვს, ასწრებს დღის განმავლობაში მათ შესრულებას.

Q11 - დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდულობა, გონიერების ფარგლებში ზრდის პროდუქტიულობას, თუმცა, როდესაც საქმე ეხება ზედმეტ შეზღუდვებს, ეს სტრუქტურის დონეს ამაღლებს ადამიანებში. ჩვენს რესპოდენტთა 41,4 % შეზღუდულია ვადებში, 27.1% -ს უჭირს პასუხის გაცემა,, ხოლო 31,5% - ის სამუშაო აღნიშნული მახასიათებლის მატარებელი არ არის. (დანართი 2. დიაგრამა 11. ცხრილი 11).

Q12 - სამუშაო პირობები გავლენას ახდენს სამუშაო სტრუქტურაზე, შეუსაბამო და ცუდი პირობები მნიშვნელოვნად ზრდის მის დონეს. (Sohail & Rehman, 2015). რესპოდენტთა 56.5% - ს ნამდვილად კარგი სამუშაო პირობები აქვს, 26,8% -ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 16,8 % - ის სამუშაო პირობები კარგი არ არის. (დანართი 2. დიაგრამა 12. ცხრილი 12). შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ის ნაწილი ვისაც გაუჭირდა ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა, არ გამოირჩევიან კარგი სამუშაო პირობებით, ვინდან, კარგი პირობების არსებობის შემთხვევაში, აუცილებლად დააფიქსირებდნენ ამ პასუხს.

Q13 - არასწორადაა განაწილებული ფუნქცია-მოვალეობები, ან სწორი განაწილება და მიუხედავად ამისა სხვისი სამუშაოს შესრულება, განაპირობებს ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმოქმნას ამ დასაქმებულისთვის. აღნიშნული შეიძლება აისახოს მისი მოტივაციის დაკარგვასა და არაპროდუქტიულობაში. ჩვენს რესპოდენტთაგან 28,8% - ს ხშირად უწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება, 17,4% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 53,3% - ს არ უწევს. (დანართი 2. დიაგრამა 13. ცხრილი 13). სავარაუდოა ეს უკანასკნელი მენჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული ადამიანები არიან.

Q14 - მნიშვნელოვანია დასაქმებულები როგორ აღიქვამენ მათზე დაკისრებულ პასუხისმგებლობებს. თუ მათი აღქმით ბევრი პასუხისმგებლობა აქვთ, ეს შეიძლება

ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმოშობის წინაპირობა გახდეს. HSE - ის მიხედვით, სტრუქტურის განმარტებაში სწორედ ბევრი პასუხისმგებლობის არსებობა ფიგურირებს. (IESO, 2021). რესპოდენტთა 63,3 % - ს ბევრი პასუხისმგებლობები აქვს, 24,9% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 11,7% - ს არ აქვს ბევრი პასუხისმგებლობა. (დანართი 2. დიაგრამა 14. ცხრილი 14). შესაბამისად, 63,3% - ის შემთხვევაში არსებობს რისკი იმისა, რომ თუ ეს გრძელვადიანად არსებობს ან მომავალში გაგრძელდება, შეიძლება გახდეს სტრუქტურის გამომწვევი მიზეზი.

Q15 - ჩართულობის მნიშვნელობაზე ორგანიზაციული საკითხების მკვლევარები ერთხმად თანხმდებიან. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი რაც ჩართულობას მოაქვს, არის სტრუქტურის შემცირება (Peart, 2019). აღმოჩნდა, რომ ჩვენს რესპოდენტთა 58,7 % ჩართულია გადაწყვეტილების მიღებაში, 23,3% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 18% არ მონაწილეობს. (დანართი 2. დიაგრამა 15. ცხრილი 15). ჩართული დასაქმებულების მაღალ პროცენტს, ჩვენი აზრით, კვლევაში დირექტორთა მაღალი პროცენტის მონაწილეობა განაპირობებს.

Q16 – მენეჯერების როლი დიდია როგორც ორგანიზაციის, ისე დასაქმებულთა პროდუქტიულობაში. კომპეტენტური მენეჯრის არსებობას შეუძლია შეამციროს დასაქმებულის სტრესი და გაზარდოს მისი შრომის მწარმოებლურობა (Panigrahi, 2016). რესპოდენტთა 60,6% აცხადებს, რომ ჰყავს კომპეტენტური მენეჯერი, 19,8 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 19,6 % - ს არ ჰყავს ასეთი მენეჯერი. (დანართი 2. დიაგრამა 16. ცხრილი 16). ვფიქრობთ, უკანასკნელი ორ კატეგორიის დასაქმებულისთვის სამუშაოს შესრულების დროს სტრესის წარმოქმნის მაღალი ალბათობა აქვთ.

Q17 – ორგანიზაციები მუდმივად მიისწრაფიან განვითარებისა და შემოსავლის ზრდისკენ, რაც ხშირად დასაქმებულებისადმი მუდმივად მზარდ მოთხოვნებში აისახება. ცნობილია, რომ ადამიანებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ახასიათებთ. ამის დასაძლევად კი სწორი ნაბიჯების გადადგმა საჭირო სიტუაციის და დასაქმებულთა ქცევების, დემოგრაფიული, პიროვნული და სხვა მახასიათებლების შესაბამისად. გარდა ამისა, არის შემთხვევები, როდესაც მოთხოვნილი სტანდარტები არარეალური და შეუსაბამოა. ყოველივე აღნიშნული კი ნებისმიერ შემთხვევაში სტრესთან ასოცირდება. განსაკუთრებით თუ საქმე ეხება

ბები-ბუმერებს და იქს თაობას. რესპოდენტთა 50,8% აცხადებს, რომ ორგანიზაცია მუდმივად მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს, 33,2% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 16%-ის დამსაქმებელ ორგანიზაციაში ეს ასე არ ხდება. (დანართი 2. დიაგრამა 17. ცხრილი 17).

Q18 – როგორც ცნობილია, ძალიან მნიშვნელოვანია ურთიერთობები სამუშაო ადგილზე, როგორც ხელმძღვანელთან, ისე კოლეგებთან (Mackay, Cousins, Kelly, & McCaig, 2004). რესპოდენტთა 76,5 % - ს კარგი ურთიერთობა აქვს უფროსთან, 16,7 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 6,8 % არ აქვს კარგი ურთიერთობა. (დანართი 2. დიაგრამა 18. ცხრილი 18). კარგი ურთიერთობის ესეთ მაღალ პროცენტს, ვფიქრობთ წარმოების სექტორი და კვლევაში მენეჯერული პოზიციის მქონე რესპოდენტთა დიდი წილი განაპირობებს.

Q19 – რაც შეეხება კოლეგებთან ურთიერთობას, გამოკითხულთა 84.8 % - ს კარგი ურთიერთობა აქვს კოლეგებთან, 13,1 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 2% - ს არ აქვს კარგი ურთიერთობა. (დანართი 2. დიაგრამა 19. ცხრილი 19). აღნიშნული პასუხებიც გვადლევს იმის საფუძველს, იგივე დასკვნები გაკეთდეს რაც წინა კითხვის შემთხვევაში.

Q20 – როგორც სტრესის განმარტებაში ვკითხულობთ, შექმნილი სამუშაო მოთხოვნებისა და წნეხის შედეგად გამოვლენილ ადამიანების საპასუხო რეაქციას, რასაც მათი ცოდნის და შესაძლებლობების არასაკმარისობა იწვევს და მათთვის ერთგვარი გამოწვევა ხდება (WHO, 2020). შესაბამისად, მნიშვნელოვანი იყო შეგვეფასებინა, რამდენად თვლიან ჩვენი რესპოდენტები, რომ მათი ცოდნა და უნარები საკმარისია მათი მიმდინარე სამუშაოს შესასრულებლად. აღმოჩნდა, რომ 82.9 % მიიჩნევს, რომ საკმარისია, 14,3 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 2,7 % თვლის რომ არ არის საკმარისი. (დანართი 2. დიაგრამა 20. ცხრილი 20). ცხადია, ამ ორი უკანასკნელი კატეგორიის დასაქმებულები განიცდიან სამუშაო სტრესს. ამ კითხვის ანაღზისას, მნიშვნელოვანია იმ ფაქტორის გათვალსიწინებაც, რომ ვინც დადებითად უპასუხა ამ კითხვას, შეიძლება ყველა მაქსიმალურად გულწრფელი არ ყოფილიყო. ამაზე პასუხის გასაცემად, დამატებითი კვლევაა საჭირო.

Q21 - ორგანიზაციაში კომუნიკაციის მნიშვნელობა ნებისმიერი ორგანიზაციული ქცევის საკითხთან მიმართებაში სასიცოცხლოა. მათ შორის



როდესაც საუბარი შრომის მწარმოებლურობასა და ორგანიზაციულ სტრესს ეხება. სწორედ ამიტომ, ვკითხეთ ჩვენს რესპოდენტებს თუ არის მათ სამუშაო ადგილზე კომუნიკაციის დეფიციტი. მათი 61% აცხადებს რომ არა, 17,2% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 21,7 % ადასტურებს რომ არის. (დანართი 2. დიაგრამა 21. ცხრილი 21).

Q22 - მიკუთვნებულობის გრძნობა ადამიანის ერთ-ერთი საბაზისო მოთხოვნილებაა, რომელიც ვრცელდება ორგანიზაციაზეც. სწორედ ამიტომ იქმნება ორგანიზაციული კულტურა, ტარდება თიმბილდინგ აქტოვობები და ა.შ. მიკუთვნებულობის გრძნობის არარსებობას, ადამიანის დეპრესიამდე მიყვანა შეუძლია. ორგანიზაციის ჭრილში, მიკუთვნებულობის გრძნობას, შესაბამისად სტრესის შემცირება და პროდუქტიულობის გაზრდა შეუძლია (Filstad, Elizabeth, Traavik, & Gorli, 2019). რესპოდენტთა 63,7 % გრძნობს რომ ორგანიზაციის ნაწილია, 21,5 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 14,8 % არ მიიჩნევს თავს ორგანიზაციის ნაწილად. (დანართი 2. დიაგრამა 22. ცხრილი 22). აქაც შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ უკანასკნელ ორ კატეგორიას სტრესი უკვე აქვს ან მაღალია მისი წარმოშობის ალბათობა.

Q23 - ხშირ შემთხვევაში ადამიანები ვერ აღიქვამენ, თუმცა ორგანიზაცია აუცლებლად ახდენს მათ ხასიათზე გავლენას დადებითად ან უარყოფითად. როდესაც უარყოფითია გავლენა, ეს შეგვიძლია სტრესთან დაკავშიროთ. ჩვენს რესპოდენტთა 42,2 % - ის შემთხვევაში ცვლილება დადებითი იყო, 31,3 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 26,6 % არ ეთანხმება მის ხასიათზე ორგანიზაციაში მუშაობის დადებით გავლენას. (დანართი 2. დიაგრამა 23. ცხრილი 23). შესაბამისად, შეგვიძლია ვივარაუდოთ რომ ვინც არ დაეთანხმა, მათი სტრესის არსებობა და წარმოშობის ალბათობა არსებობს. გარდა ამისა, იგივე მსჯელობა ესადაგება იმ ადამიანებს, ვისაც უჭირს პასუხის გაცემა. მეორე მხრივ, უარყოფითი პასუხის მქონე რესპოდენტებისთვის, შესაძლებელია სამუშაოს გავლენა არ მოუხდენია მათ ხასიათზე. თუმცა ეს ნაკლებსავარაუდოა, ვინაიდან ადამიანი თავისი ცხოვრების უმეტეს ნაწილს სწორედ სამსახურში ატარებს.

Q24 - ხშირად ორგანიზაციაში არსებული წესები შემაწუხებელია და ნეგატიურად მოქმედებს დასაქმებულზე, ხშირად სტრესის გამომწვევი მიზეზიც კი ხდება. (Cropanzano, Weiss, & Eias, 2003). შესაბამისად, რესპოდენტებს დავუსვით

კითხვა, იყო თუ არა ორგანიზაციაში მოქმედი წესები მათთვის შემაწუხებელი. აღმოჩნდა, რომ 68,9% - ის შემთხვევაში არ არის, 16,3% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 14,8% მიიჩნევს რომ მის სამუშაო ადგილზე არსებული წესები შემაწუხებელია. (დანართი 2. დიაგრამა 24. ცხრილი 24).

Q25 - როდესაც სამსახური დამღლევი და სტრესულია, შინ დაბრუნების შემდეგ, ადამიანს ენერჯია აღარ აქვს აკეთოს სახლის საქმეები. ეს თანაბრად ეხება როგორც ფიზიკურ, ისე ემოციურ დაღლილობას. ჩვენს რესპოდენტთა 36.1 % - ის შემთხვევაში ეს სწორედ ასე ხდება, 24 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 40% სამსახურის შემდეგ ენერჯიის ნაკლებობას არ უჩივის. (დანართი 2. დიაგრამა 25. ცხრილი 25). სავარაუდოდ, ენერჯიის ნაკლებობის მქონეთა რიცხვში მოხვდებოდნენ ის ადამიანები, რომელთათვისაც სამსახური ემოციურად და/ან ფიზიკურად დამღლეულია.

Q26 - ძილი ადამიანისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ ძილში ახერხებს ენერჯიის აღდგენას და მენტალურ დასვენებას. კვლევებით დადასტურებულია, რომ სტრესის ერთ-ერთი სარწმუნო მაჩვენებელი უძილობაა. (Kalimo, Tenkanen, Härmä, Poppius, & Heinsalmi, 2000). ჩვენს რესპოდენტთა მხოლოდ 41.1 % -ს სძინავს საკმარისად, 23,2 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 35,7 % - ს არ სძინავს საკმარისად. (დანართი 2. დიაგრამა 26. ცხრილი 26). ის ადამიანები, ვისაც გაუჭირდა პასუხის გაცემა, სავარაუდოდ, ნაწილობრივ მაინც აქვთ პერიოდები, როცა არ სძინავთ საკმარისად და ამის გამო გამოხატეს ასეთი მოსაზრება. შესაბამისად, შესაძლებელია მოვიაზროთ ისინი მათთან, ვისაც არასაკმარისად სძინავს. ამ შემთხვევაში, ძილის პრობლემის მქონეთა პროცენტულობა იქნება 58,9%. ეს სხვა დანარჩენ ფაქტორებთან ერთად, გვაძლევს საშუალებას ვივარაუდოთ სტრესის არსებობა.

Q27 - წინა კითხვასთან (ძილთან) და ჯანსაღ ცხოვრებასთან კავშირშია კვება და ვარჯიშიც. საინტერესოა ამ მხრივ ჩვენი რესპოდენტების გამოცდილება. მათი 24% იკვებება ჯანსაღად და ვარჯიშობს, 21,8 % - ს გაუჭირდა ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა, ხოლო 54,3 % არ ზრუნავს ამ მიმართულებით ჯანსაღი ცხოვრების წესზე. (დანართი 2. დიაგრამა 27. ცხრილი 27).

Q28 - სტრესულ მდგომარეობაზე გავლენას ახდენს შრომითი და უსაფრთხოების კანონმდებლობის ცოდნა. ხშირ შემთხვევაში ადამიანებმა არ იციან რისი უფლება აქვთ, შესაბამისად ვერ ახერხებენ მოითხოვონ სამართლიანი პირობები. მათი არ ცოდნის გამო განიცდიან კანონმდებლობის დაუცველობასთან დაკავშირებულ სტრესორებს. ეს საკითხი მიმოხილულია ნაშრომის პირველ თავში. ამ მხრივ, საწარმოებში არსებულ მდგომარეობას რაც შეეხება, რესპოდენტთა 47,9 % იცნობს შრომისა და უსაფრთხოების რეგულაციებს, 25,1% -ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 27% არ იცნობს. ბოლო ორი კატეგორია ჯამში 50%-ზე მეტია, რაც გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ წარმოებაში დასაქმებულთა ნახევარზე მეტი არ არის ინფორმირებული საკუთარი უფლებების შესახებ. (დანართი 2. დიაგრამა 28. ცხრილი 28).

Q29 - სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრესის განხილვისას, რადგან ის ადამიანთა ემოციურ მდგომარეობაზე უდიდეს გავლენას ახდენს. ეს კი არა მხოლოდ დისკრიმინაციის ობიექტის მქონე ადამიანისთვისაა სტრესული, არამედ სხვა დასაქმებულებისთვისაც და გავლენას ახდენს მთლიანად სამუშაო გარემოზე. ამ საფუძველზე წარმოშობილი არაერთი დავა ფიქსირდება ამერიკასა და ევროპაში, მათ შორის საქართველოშიც. გარდა ამისა, დისკრიმინაციის შედეგად მიღებული ტრამვა ადამიანის მომავალ ცხოვრებაზეც ახდენს გავლენას და არ სრულდება ერთი სამსახურის ფარგლებში, მაშინაც კი, როდესაც სამსახურს ტოვებს დისკრიმინაციის ობიექტი. ეს საკითხი ვრცლად არის განხილული ნაშრომის პირველ თავში. ჩვენს რესპოდენტთა 60,4% აცხადებს, რომ მათ სამუშაო ადგილზე არ ხდება დისკრიმინაცია, 21,2 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 18,4% აცხადებს რომ დისკრიმინაციულ ფაქტებს ადგილი აქვს მათ ორგანიზაციაში. (დანართი 2. დიაგრამა 29. ცხრილი 29). ეს მაჩვენებლები ყურადღების მისაქცევია და აუცილებლად საჭიროებს შესაბამისი ნაბიჯების გადადგმას, რომელიც შემოთავაზებულია დასკვნისა და რეკომენდაციების ნაწილში.

Q30 - პანდემიამ ახალი სტრესორი გააჩინა ორგანიზაციულ ცხოვრებაში და ეს არის მისი პრევენციისა და მართვისთვის განხორციელებული ზომები. წარმოებაში მომუშავე ადამიანებს განსაკუთრებით მოუწიათ ამ რეალობაში ცხოვრება, ვინდანი წარმოების ციკლის უწყვეტობის გამო ვერ შეძლეს დისტანციურად მუშაობა. ეს კი

უკვე ორი წელია გრძელდება და ახალ ტალღასთან ერთად ახლიდან იწვევს ემოციური ფონის გამძაფრებას. ჩვენს რესპოდენტთა 76,2 % აცხადებს რომ მათ ორგანიზაციაში დაცულია კოვიდის საწინააღმდეგო ზომები, 16,5 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა რაც შეიძლება დავაკავშიროთ იმასთან, რომ მიუხედავად სხვადასხვა წყაროების მიერ ინფორმაციის აქტიურად გავრცელებისა. არ იცნობენ რეგულაციებს. 7,2% აცხადებს რომ აღნიშნული წესები და რეკომენდაციები არ არის დაცული. (დანართი 2. დიაგრამა 30. ცხრილი 30). ეს შეიძლება მათ უშუალო სამუშაო ადგილსაც უკავშირდებოდეს, რაც დამატებით მოკვლევას საჭიროებს.

Q31 - რა ნაწილში დაგაზარალათ პანდემიამ? მან მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა თითოეული ადამიანის როგორც პირად, ისე ორგანიზაციულ ცხოვრებაზე და საგრძნობლად შეიცვალა მათი ქცევები. ამ კითხვის პასუხებს შეადგენდა ის ძირითადი მიზეზები, რომლებიც პანდემიის ყველაზე გავრცელებული შედეგებია. ჩვენ რესპოდენტთაგან 2,4%-მა დაკარგა ოჯახის წევრი, რაც როგორც თეორიულ ნაწილში ვნახეთ ადამიანში ყველაზე მაღალი სტრესის გამომწვევია. 5,2%-მა ან მათმა ოჯახის წევრმაც დაკარგა სამსახური, რაც ასევე ძლიერი სტრესის გამომწვევი ფაქტორია. 14,3% ვეღარ ახლანსებს სამსახურს და ოჯახს. აღნიშნული ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ჩვენი დროის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევა სწორედ პირადის და სამსახურის ბალანსია. შესაბამისად, ორგანიზაციებმა ამ საკითხს მზარდი ყურადღება უნდა დაუთმონ და გაითვალისწინონ სტრატეგიული დაგეგმვისას. რაც შეეხება პასუხს „სხვა“ - დააფიქსირა 59.4% - მა. ვფიქრობთ, დამაფიქრებელია ამხელა პროცენტული მნიშვნელობა და დამატებით კვლევას საჭიროებს აღნიშნული ფაქტორი. (დანართი 2. დიაგრამა 31. ცხრილი 31)

Q32 - პანდემიის შედეგად სტრესის დონის ცვლილება. პანდემიის შედეგად ჩვენი რესპოდენტებიდან 72,1 % - ის სტრესის დონე გაიზარდა, 0,8 % - ის შემცირდა, ხოლო 27.1%-ზე საერთოდ არ უმოქმედია. ამ კითხვის პასუხი ლოგიკურ კავშირშია წინა შეკითხვასთან და გვიჩვენებს, რომ მასზე დაფიქსირებულ პასუხში „სხვა“, უმეტესი ნაწილი გულისხმობდა, რომ პანდემიას გავლენა არ მოუხდენია მათზე. (დანართი 2. დიაგრამა 32. ცხრილი 32).

Q33 - მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა? ჩვენს რესპოდენტთა 51.4%-ს მოუწია დისტანციურად მუშაობა, 20.3% - ს არა, 28.3% - ს კი ნაწილობრივ.

სავარაუდოა ამ 20,3 % - ს არსებობას სწორედ წარმოებაში მუშაობის სპეციფიკა განაპირობებს, ვინაიდან როგორც ცნობილია საქართველოს მთავრობის რეკომენდაციით, პანდემიის პიკის პირობებში, კომპანიათა თითქმის სრული ნაწილი სრული პერსონალით გადავიდა დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე.(დანართი 2. დიაგრამა 33. ცხრილი 33)

Q34 - მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას? იმის მიუხედავად, რომ დისტანციური მუშაობის საკითხი დიდი პოპულარობით სარგებლობს და სასურველად მიიჩნევა, ჩვენი რესპოდენტების მხოლოდ 13.5 % ისურვებდა სრულად დისტანციურად მუშაობას, 35,9% ცალსახად ოფისს ანიჭებს უპირატესობას, ხოლო 50.6%-ს ჰიბრიდული სისტემა ურჩევნია. (დანართი 2. დიაგრამა 34. ცხრილი 34)

Q35 - კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით? ძალიან საინტერესოა ამ კითხვაზე პასუხი, ვინაიდან ორგანიზაციული სტრესი პირდაპირ კავშირშია სამუშაო კმაყოფილებასთან. როდესაც მისი დონე მაღალია, ადამიანს არ მოსწონს სამსახური. ჩვენს რესპოდენტთაგან 49.4 % კმაყოფილია სამსახურით და ივარაუდება, რომ მათი სტრესის დონე ბუნებრივ ნიშნულზეა ან დაბალია, ხოლო 9.6% უკმაყოფილოა რაც მათი მაღალი ორგანიზაციული სტრესის დონეზე მიგვანიშნებს (დანართი 2. დიაგრამა 35. ცხრილი 35). რაც შეეხება ნაწილობრივ კმაყოფილებას, ეს პასუხი 41% - მა დააფიქსირა, რაც შეიძლება მრავალი ფაქტორით იყოს გამოწვეული: მაგალითად, თავის არიდება რადიკალური პასუხებისადმი; სტრესის განცდა საკმაოდ ხშირად, მაგრამ არა ყოველთვის, სტრესის გაუცნობიერებლობა და ა.შ. შესაბამისად, ეს საკითხი დამატებით კვლევას საჭიროებს. ასევე, დამატებითი კვლევის საჭიროებას განაპირობებს ისიც, თუ რას მიიჩნევენ ეს ადამიანები სტრესის განმაპირობებელ ფაქტორებად.

Q36 - კიდევ რამდენ წელი აპირებთ მიმდინარე კომპანიაში დარჩენას? კითხვაზე 5%-მა დააფიქსირა, 1 წლამდე პერიოდი, დანარჩენმა კი 1 წელზე მეტი.(დანართი 2. დიაგრამა 36. ცხრილი 36).

Q37 - თავისუფალ დროს ვატარებ. ორგანიზაციული სტრესისა და მწარმოებლურობის კვლევის პირობებში, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ადამიანების დამოკიდებულება თავისუფალი დროისადმი. ვინაიდან, სტრესის ქვეშ მყოფი ადამიანების ქცევა განსხვავდება. ასევე, თავისუფალი დროის

პროდუქტიულად გატარება, შეიძლება სტრესის დონეს ამცირებდეს. ჩვენ რესპოდენტთაგან უმეტესობა - 28.3% შვილებთან ატარებს თავისუფალ დროს. დიდია ალბათობა, რომ ეს აუცილებლობითაა განპირობებული, რაც ყოველდღიურ საზრუნავს უკავშირდება. თუმცა, ცნობილია ისიც, რომ ბავშვებთან დროის გატარება ამცირებს სტრესს. (Dr. Thatcher, 2020). 27,1 % მეგობრებს უთმობს თავის დროს, რაც დადებითად შეიძლება მივიჩინოთ სტრესთან გამკლავების პირობებში. პირად განვითარებას მხოლოდ 19,1 % ახერხებს, 10 % - ს საერთოდ არ აქვს თავისუფალი დრო, ხოლო 2,4 % - სამსახურის საქმეების კეთებითაა დაკავებული. (დანართი 2. დიაგრამა 37. ცხრილი 37). სავარაუდოა, რომ უკანასკნელ ორ კატეგორიას, ორგანიზაციული სტრესის დონე მაღალი აქვს.

Q38 - თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში? ორგანიზაციებს უდიდესი როლი და პასუხისმგებლობა აქვთ თითოეული დასაქმებულის ცხოვრებაში, რომელსაც ბევრი მათგანი დღემდე ვერ აანალიზებს. შეიძლება ითქვას, რომ თითოეული ადამიანი თავის ცხოვრებას სამსახურში ატარებს. იდეალურ შემთხვევაში, თითოეული დასაქმებული დღეში 9 საათს ატარებს სამუშაო ადგილზე (8 საათი სამუშაო +1 შესვენება), ხოლო გადატვირთული მოძრაობის გამო, სამსახურში მისვლასა და მოსვლაში დამატებით 2 საათს ხარჯავს. აღნიშნული ჯამურად შეადგენს 11 საათს. თუ ამას დავუმატებთ სამსახურში წასასვლელად და სამსახურიდან დაბრუნების შემდეგ მოწესრიგებისთვის დათმობილ დროს, გამოვა 12 საათი. 7-8 საათიანი ძილის შემთხვევაში, ადამიანს რჩება 24 საათიდან მხოლოდ 4 საათი, რომელიც უნდა დაუთმოს პირად განვითარებას, სოციალიზაციას, ოჯახს, პირველადი საჭიროებების დაკმაყოფილებას. ცხადია, წარმოუდგენელია ამ ყველაფრის მოსწრება და სრული განაკვეთით დასაქმებული ადამიანების მიერ ამ ყველაფერს მოსდევს სტრესი, უძილობა, არაჯანსაღი ცხოვრების წესი და ჩვევები და სხვა. საბედნიეროდ, ორგანიზაციებმა დაიწყეს ამ ყველაფრის აღქმა და ბევრი მათგანი სამუშაო დროის განმავლობაში ცდილობს დაეხმაროს თანამშრომლებს განვითარებაში, ხოლო ამ დროს უთვლის ნამუშევარ საათებში. ამ ყველაფრის გააზრებამ გახადა თანამშრომლეთა კეთილდღეობაზე ზრუნვაც ასეთი მნიშვნელოვანი. შესაბამისად, ტერმინი ველბინგი (Wellbeing) უფრო და უფრო ხშირად გვესმის და მისი გამოყენებაც იზრდება. ამ კუთხით, მნიშვნელოვანია

საქართველოს შრომის კოდექსში 2020 წლის 29 სექტემბერს შესული ცვლილება, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლის განვითარებაზე ზრუნვა ხდება ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა. გარდა ამისა, როდესაც ქალი დეკრეტულ შვებულებას იყენებს, სამსახურში დაბრუნებისას კომპანია ვალდებულია აუმაღლოს კვალიფიკაცია საკუთარი ხარჯებით. მუხლი 22 (საქართველოს შრომის კოდექსი, 2020) .

ამ მხრივ, ჩვენს რესპოდენტთა 38,2% - ის ორგანიზაცია ზურნავს დასაქმებულთა განვითარებაზე, 45,8% - ნაწილობრივ, ხოლო 15,9% - არ ზრუნავს. (დანართი 2. დიაგრამა 38. ცხრილი 38). საინტერესოა ამ კითხვის შესახებ დამატებითი კვლევა, ვინაიდან პროცენტულობის ასეთ გადანაწილებას შეიძლება მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავდეს. მაგალითად: განვითარების პროგრამების არსებობა, მაგრამ ცუდი კომუნიკაცია; განვითარების პროგრამები მხოლოდ გარკვეული კატეგორიის თანამშრომლებისათვის; კარიერული განვითარების გეგმების არ არსებობა და ა.შ.

Q39 - გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში? ეს კითხვა გამოვიყენეთ წინა კითხვის პასუხების უფრო ღრმად გააზრებისთვის. რესპოდენტთა 52,6% მიიჩნევს რომ აქვთ კარიერული განვითარების შანსი ორგანიზაციაში, 27,1 % მიიჩნევს რომ არა, ხოლო 52,6% - მხოლოდ ნაწილობრივ. (დანართი 2. დიაგრამა 39. ცხრილი 39) მნიშვნელოვანია ანალიზი, რამდენად კავშირშია ეს პასუხები იმასთან, თუ რას სთავაზობს მათ ორგანიზაცია. აღნიშნული ანალიზი წარმოდგენილია ქვემოთ.

Q40 - ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში? ხშირი და არასწორად მართული, დესტრუქციული კონფლიქტები ორგანიზაციაში სტრესულ გარემოს ქმნის და ამცირებს მწარმოებლურობას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მოხდეს ამ კითხვის ანალიზი. რესპოდენტთა 46.6% აცხადებს, რომ ორგანიზაციაში კონფლიქტები არ ხდება ხშირად, 39.4% - ის შემხვევაში ის იშვითობაა, ხოლო 13.9 % - ის აცხადებს, რომ კონფლიქტები ნამდვილად ხშირი მოვლენაა მათთან. (დანართი 2. დიაგრამა 40. ცხრილი 40)

Q41 - აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას? ემოციების გამოხატვის საკითხი მნიშვნელოვანია, რადგან როგორც ფროიდი ამბობდა გამოუხატავი ემოცია არასოდეს კვდება, ის ცოცხლად იმარხება და მოგვიანებით დამახინჯებული ფორმით

გამოვლინდება (Spencer, 1918). ჩვენს რესპოდენტთაგან 43,3% აძლევს ემოციებს გამოხატვის საშუალებას, 16,3% - არა, ხოლო 40,2% - იშვიათად. დაგროვებითი პროცენტის მიხედვით, ამ უკანასკნელთა ჯამი 56,7% -ს შეადგენს, რაც საკმაოდ დიდი ციფრია. (დანართი 2. დიაგრამა 41. ცხრილი 41) სავარაუდოა, ეს ადამიანები არ გამოხატავენ თავიანთ ემოციებს და ეს ხელს უწყობს მათი სტრესის დონის ზრდას. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მხრიდან მოხდეს კომუნიკაციის ხელშეწყობა და თანამშრომლებს ვაგრძნობინოთ რომ მათი გვესმის, ვუსმენთ და ვითვალისწინებთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი ემოციებიც დამახინჯებული სახით იჩენს თავს, რაც შეიძლება გამოიხატებოდეს მსუბუქ შემთხვევებში გაცდენებთან, გულგრილ დამოკიდებულებასთან, კონფლიქტებთან და ა.შ. მძიმე შემთხვევაში კი ფატალური შედეგებით დასრულდეს, როგორი შემთხვევებიც საკმაოდ ხშირია ამერიკის ორგანიზაციათა ისტორიებში (Stephen P. Robbins, 2014).

Q42 - სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ? იდეალურ შემთხვევაში, როდესაც დაცულია ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის, ამასთან ადამიანის ემოციური მდგომარეობა სტაბილურია, სტრესის დონე კი ბუნებრივი ან დაბალი, ადამიანი ახერხებს სამსახურის პრობლემები „კართან“ დატოვოს, თავისუფალ დროს კი შეძლოს სხვა აქტივობებით დაკავდეს, მიჰყვეს ჰობს და ა.შ. სამწუხაროდ, ჩვენს რესპოდენტთა 41% ამას ვერ ახერხებს და სამსახურის შემდეგაც მასზე საუბრობს, 47% ახერხებს, 6,8% საერთოდ არ საუბრობს სამსახურზე მისი დასრულების შემდგომ, ხოლო 5,2%-ს არ აქვს ამის სურვილი. (დანართი 2. დიაგრამა 42. ცხრილი 42)

Q43 - გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი? ეს კითხვა ირიბად მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენად რეალიზებულად გრძნობს თავს ადამიანი. რეალიზებული ადამიანი კი, ვინც გრძნობს რომ იქაა სადაც უნდა იმყოფებოდეს, კმაყოფილია თავისი სამუშაოთი და განიცდის სტრესის დაბალ დონეს. ჩვენს რესპოდენტთა 40,2% მიიჩნევს რომ ცხოვრებაში ნაპოვნი აქვს თავისი ადგილი. სავარაუდოდ ეს სამსახურითკმაყოფილი ადამიანები არიან. 44,2 % არ გრძნობს თავს იქ, სადაც სურს რომ იყოს. ეს საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია და საყურადღებოა ორგანიზაციებისთვის. აღნიშნული შეიძლება უკავშირდებოდეს როლების არასწორ განაწილებას, კარიერული განვითარების გეგმების არარსებობას, არასათანადო



კომუნიკაციას, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კულტურის პრობლემებს. შესაბამისად, უნდა მოხდეს ამ მაჩვენებლის ღრმა კვლევა. ყველაზე საინტერესო ჯგუფს წარმოადგენს ადამიანები - 15,5% , რომლებიც არც კი დაფიქრებულან ამ საკითხზე. (დანართი 2. დიაგრამა 43. ცხრილი 43). ამას შეიძლება იწვევდეს ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების არსებობაც, თუ მათ ამის სტიმული არ მიეცათ ორგანიზაციის მხრიდან, ან კიდევ მძიმე სოციალური პირობები. მასლოუს მიხედვით (Dr. Aruma & Dr. Enwuvesi Hanachor, 2017), პირამიდის პირველ საფეხურზე მყოფი ადამიანები პირველადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე ფიქრობენ, თვითრეალიზების აქტუალობა კი მაღალ საფეხურებზე ჩნდება.

Q44 – სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ? ორგანიზაციის მიერ გადადგმული ნაბიჯების მიუხედავად, ადამიანები საკუთარი ძალებით ებრძვიან სტრესს. ჩვენს რესპოდენტთაგან 20,7% დროს ოჯახის წევრებს უთმობს, 20,3% მუსიკას უსმენს ან ფილმებს უყურებს, 16,7% სხვადასხვა მეთოდებით ცდილობს განვტვირთვას, 16,7% მეგობრებთან ერთად ატარებს დროს, 13,9% ცდილობს ცნობიერების ამაღლებასა და პირად თვითგანვითარებაზე იმუშაოს, 6% არაფერს აკეთებს ამისთვის, 5,6% კი ვარჯიშობს. (დანართი 2. დიაგრამა 44. ცხრილი 44)

Q45 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა სტრესის ქვეშ არ ვარ - მრავალი კვლევით დასტურდება რომ ორგანიზაციული სტრესის მაღალი დონე ხელს უშლის ადამიანმა სრულად მოახდინოს თავისი შესაძლებლობების რეალიზება და აჩვენოს საუკეთესო პერფორმანსი (Donald, et al., 2005). ჩვენს რესპოდენტთა 73,5 % ადასტურებს ამ მოსაზრებას, 19.7 % - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 6,8% - უარყოფს. (დანართი 2. დიაგრამა 45. ცხრილი 45) საინტერესოა ამ უკანასკნელთა უფრო ღრმა კვლევა. ვფიქრობთ, ეს გამოწვეულია იმით, რომ მათი სტრესის დონე არ არის მაღალი, ბუნებრივ ნიშნულზე სტრესი კი ხელს უწყობს პროდუქტიულობას.

Q46 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის - როგორც ცნობილია, კონფლიქტები შეიძლება დასრულდეს კონსტრუქციული ან დესტრუქციული შედეგებით. თუმცა, მათი არსებობა და მიმდინარეობა ადამიანებისთვის სტრესს ქმნის (Paresashvili, et al., 2021). რესპოდენტთა 82.6% ეთანხმება ამ მოსაზრებას, 14,2%-ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 3.2 % არ ეთანხმება. (დანართი 2. დიაგრამა 46. ცხრილი 46) სავარაუდოა ეს უკანასკნელნი არ ყოფილან

კონფლიქტური სიტუაციის პირადპირი მონაწილე, რაც დამატებით კვლევას საჭიროებს.

Q47 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ. როცა დედლაინები ძალიან მჭიდრო და არარეალურია, ადამიანებს სტრესულ სიტუაციაში აგდებს (Moore & Tenney, 2012). შედეგად, ვერ ახერხებენ დავალების შესრულებას მათი შესაძლებლობების მაქსიმუმის შესაბამისად. რესპოდენტთა 71,9 % ეთანხმება ამ მოსაზრებას, 28.1% -ს უჭირს პასუხის გაცემა. რაც შეეხება უარყოფას, ასეთი პასუხი არავის დაუფიქსირება. (დანართი 2. დიაგრამა 47. ცხრილი 47). ეს გვაძლავს საშუალებას, ვიფიქროთ, რომ მჭიდრო დედლაინები ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი სტრესორია.

Q48 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა დავალება ჩემთვის ნათელი და გასაგებია. ნათელი და გასაგები დავალების მიცემა საშუალებას იძლევა დასაქმებული მეტად პროდუქტიული იყოს და დავალებაც უკეთესი ხარისხით შეასრულოს. 86,4% - ს შემთხვევაში ასეცაა, 9,5% - ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 4,1% არ იზიარებს ამ დებულებას. (დანართი 2. დიაგრამა 48. ცხრილი 48). სავარაუდოა, რომ ამ უკანასკნელთ, რუტინული და განმეორებადი, მარტივი აქტივობები აქვთ.

Q49 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა შეცდომების დაშვების არ მეშინია. როდესაც დასაქმებულებს აქვთ შიში, რომ შეცდომის დაშვების შემთხვევაში ისინი დაისჯებიან, ეს ნეგატიურად აისახება მათ პერფორმანსზე. (Appelbaum, Bregman, & Moroz, 1998). ჩვენს რესპოდენტთაგან 74,6% იზიარებს ამ მოსაზრებას, 15% -ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 10,4 % - არ ეთანხმება. (დანართი 2. დიაგრამა 49. ცხრილი 49).

Q50 – ნაყოფიერად ვმუშაობ, როცა სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია. როგორც თეორიულ მასალაში განვიხილეთ, სამსახურიდან გაშვება ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი სტრესორია, რომელიც ახლობელი ადამიანის გარდაცვალებას უტოლდება. შესაბამისად, ასეთი შიშის ქვეშ ყოფნისას, ცხადია დასაქმებული ვერ მოახერხებს საუკეთესოდ შეასრულოს მიცემული დავალება. რესპოდენტთა 70% იზიარებს ამ მოსაზრებას, 17,4% -ს უჭირს პასუხის გაცემა, ხოლო 12,6% არ ეთანხმება. (დანართი 2. დიაგრამა 50. ცხრილი 50). სავარაუდოა უკანასკნელ ორ კატეგორიაში იქნებიან ადამიანები, რომლებსაც მყარი ფინანსური მდგომარეობა აქვთ ან

დამატებითი შემოსავალი, არ არიან ერთადერთი შემოსავლის შემტანი ოჯახი და მათზე არ არიან დამოკიდებული სხვა ადამიანები.

Q51 - დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში? ცნობილია, რომ შეფასების სისტემის არსებობა დაკავშირებულია ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან. (Ganster, Kiersch, Marsh, & Bowen, 2011). ჩვენი რესპოდენტების შემთხვევაში, 48,4% -ის ორგანიზაციაში არის დანერგილი შეფასების სისტემები, ხოლო 51,6% შემთხვევაში არა. (დანართი 2. დიაგრამა 51. ცხრილი 51)

Q52 - ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებელ ტრენინგებს? შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად, ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მექანიზმია. (Nda & Dr. Fard, 2013). ასეთი ტიპის ტრენინგები კვლევის მონაწილეთაგან 18.3%-ის შემთხვევაში ხორციელდება ხშირად, დაგროვებითი პროცენტით 50,4%-ის შემთხვევაში იშვიათად, ხოლო 31,3 % - საერთოდ არ ხდება. აღნიშნული შედეგები მიგვანიშნებს რომ აღნიშნულ ორგანიზაციებში ადამიანთა პოტენციალი სრულად არ არის გამოყენებული და შესაძლებელია დასაქმებულთა პროდუქტიულობის ზრდა. ამას კი, ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესება შეუძლია. საყურადღებოა, მენეჯერება ამ მიმართულებით ქმედითი ნაბიჯები გადადგან. (დანართი 2. დიაგრამა 52. ცხრილი 52)

Q53 - კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში? საინტერესოა იმ ორგანიზაციებში, სადაც პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით გამოიყენება ტრენინგები, საკუთარი რესურსით თუ ხდება მათი ჩატარება. გარე რესურსს იმ შემთხვევაში მიმართავენ, როდესაც შიგნით არ არსებობს შესაბამისი კომპეტენცია. ეს უკანასკნელი კი მენეჯერებს ბევრ ფაქტორზე მიუთითებს, რომლებზე მუშაობაც ესაჭიროება ორგანიზაციას.

ჩვენი რესპოდენტების კომპანიების შემთხვევაში, 53,2% შიდა რესურსს მიმართავს, 20,6% - გარეს, ხოლო 26.2% არცერთ მათგანს. (დანართი 2. დიაგრამა 53. ცხრილი 53). 52,2% მოსალოდნელი შედეგია, ვინაიდან წარმოებაში იშვიათი პროფესიები და დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება არსებობს, რომელსაც ძველი თანამშრომლები ახლებს უზიარებენ. თუმცა ამის მიუხედავად, საჭირო ხდება გარე ტრენინგების ჩატარებაც, როგორცაა ლიდერობა, დროის მართვა და ა.შ.

Q54 - ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება: ეს საკითხი საკმაოდ სენსიტიურია თანამშრომლებში პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვის პირობებში, ვინაიდან შეუსაბამო და არასამართლიანი განაწილება უარყოფითად მოქმედებს მათზე. რესპოდენტების 33,3% აცხადებს, რომ როლების განაწილება ხდება პროფესიონალიზმის გათვალისწინებით, 28,6% - ხელმძღვანელის შეხედულებებზე დაყრდნობით, 19,4% გამოცდილების მიხედვით, 10,7% - მუშაკის პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით, ხოლო 7,9% შემთხვევაში ნეპოტიზმს აქვს ადგილი. (დანართი 2. დიაგრამა 54. ცხრილი 54) პასუხებიდან ნათელია, რომ დასაქმებულთა უმრავლესობას არ აქვს სამართლიანობის განცდა, რაც მენეჯმენტის მხრიდან ასევე ქმედითი ნაბიჯების გადადგმას და ამ საკითხზე ღრმა მუშაობას საჭიროებს.

Q55 - როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე? ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს დასაქმებულთა პროდუქტიულობას და ამცირებს ორგანიზაციული სტრუქტურის დონეს. (Isa, Ugheoke, & Wan Mohd Noor, 2016) (Zamini & Barzegary, 2011). რესპოდენტთა 27,4% მიიჩნევს რომ ორგანიზაციულ კულტურას საკმაოდ მაღალი გავლენა აქვს პროდუქტიულობაზე, 23,8% - ის აზრით გავლენა საკმაოდ მაღალი არა, თუმცა მაღალია, 41,7% თვლის რომ გავლენა საშუალოა, ხოლო 7,1%-ის აზრით ორგანიზაციული კულტურა საერთოდ არ ახდენს გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე. (დანართი 2. დიაგრამა 55. ცხრილი 55). დადებითი პასუხების ასეთი სიჭარბე გვაფიქრებინებს, რომ რესპოდენტებს საკმაოდ კარგად აქვთ გააზრებული ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა. ეს კი საშუალებას იძლევა მოხდეს მისი გამყარება ბიზნესის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად და გამოყენება მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

Q56 - თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის ნაყოფიერებაზე? ამ შეკითხვაზე რესპოდენტთა 36,5%-მა გვიპასუხა რომ დიახ, 40,1%-მა ნაწილობრივ და 23,4%-ის აზრით შვილების ყოლა არ ახდენს გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე. კუმულატიური პროცენტის მიხედვით, 76,6% მაინც ადასტურებს, რომ შვილები გავლენას ახდენენ შრომის მწარმოებლურობაზე. (დანართი 2. დიაგრამა 56. ცხრილი 56). აღნიშნული პასუხი თანხვედრაშია სხვა

კვლევების შედეგებთან. გარდა ამისა, შვილების და პროდუქტიულობის კავშირის გააზრებას ხელი შეუწყო პანდემიამ და დისტანციურად მუშაობამ. როდესაც დამიანებს სახლიდან, ბავშვებთან ერთად მოუწიათ მუშაობა, შეხვედრებზე დასწრება და ა.შ. ცხადი გახდა, რომ ამან შეამცირა პროდუქტიულობა. აღნიშნული ერთი მხრივ ხელს უწყობს სამუშაო სტრესს, ვინაიდან სრული კონცენტრირება ვერ ხდება სამუშაო პროცესზე. თუმცა მეორე მხრივ, რადგან სამუშაო ადგილზე არ იმყოფება დასაქმებული, სამუშაო ადგილზე არსებულ სტრესორებს არიდებს თავს. რაც შეეხება საბოლოო შედეგს, ამან გაზარდა თუ შეამცირა ჯამურად პროდუქტიულობა, დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, მათ შორის: სამუშაოს სპეციფიკა, დამხმარეს ყოლა, ბავშვების რაოდენობა, ბავშვების ასაკი და ა. შ

### 3.2. ორგანიზაციული სტრესის განმაპირობებელი ფაქტორების სტატისტიკური ანალიზი

ორგანიზაციული სტრესის წარმოქმნას მრავალი ფაქტორი განაპირობს. ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზები სხვადასხვა ცვლადების ურთიერთკავშირზე და მოვახდინეთ მათი შემოწმება. პირველ რიგში, ცვლადები გაანალიზდა სქესთან მიმართებაში. როგორც ქვემოთ ვნახავთ, ქალების და კაცების სტრესის დონე განსხვავდება ერთმანეთისაგან. სრულყოფილი ანალიზისთვის, საჭიროა განისაზღვროს მათ შორის განსხვავებას კიდევ რომელი სტრესის გამომწვევი ფაქტორები ქმნიან. მაგალითად, მიუხედავად კვალიფიკაციისა და გაღებული ძალისხმევებისა, ქალების შემოსავალი ხშირ შემთხვევაში ნაკლებია კაცების შემოსავალზე. შემოსავლის დაბალი დონე კი ურთიერთკავშირშია სტრესთან, რომლის ანალიზიც ნაშრომში მოგვიანებითაა წამოდგენილი. შესაბამისად, დაბალი შემოსავლის მქონე სქესის სტრესი უფრო მაღალია. ამ მოსაზრების დასამტკიცებლად ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა 1:

H1: ქალებს და კაცებს განსხვავებული შემოსავალი აქვთ

H0: ქალებს და კაცებს ერთნაირი შემოსავალი აქვთ.

H0 შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეთოდით (ცხრილი 4). აღმოჩნდა, რომ  $P < 0.001$ , რაც გვაძლევს საშუალებას უარვყოთ H0 ჰიპოთეზა და მივიღოთ H1.

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	241.468	.000	17.812	50704	.000	-.235	.013	-.261	-.209
Equal variances not assumed			18.497	22024.375	.000	-.235	.013	-.260	-.210

ცხრილი 4. სქესსა და შემოსავალს შორის დამოკიდებულება

გარდა ამისა, ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ კრუსკალ-ვალისის ტესტის მეშვეობით, რომლის მეშვეობითაც ასევე უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა (ცხრილი 5).

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of თვიური შემოსავალი is the same across categories of სქესი.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ცხრილი 5. კრუსკალ-ვალისის ტესტი

რადგან დამტკიცა, რომ ქალებს და კაცებს განსხვავებული შემოსავალი აქვთ, იმის გასაგებად თუ რომელი მათგანის შემოსავალია მეტი, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი. აღმოჩნდა, რომ 0-500 ლარამდე შემოსავლის მქონე კატეგორიაში ქალები ლიდერობენ, რაც მეტყველებს იმაზე, რომ ქალები მზად არიან დაიკავონ დაბალი პოზიციებიც სამსახურის ქონის გამო. გარდა ამისა, შესაძლებელია, ეს გამოწვეული იყოს იმით, რომ ქალებს ნაკლები კარიერული განვითარების შესაძლებლობები ეძლევათ და დიდხანს რჩებიან დამწყებ პოზიციებზე. იგივე სიტუაციაა 501-1000 ლარამდე შემოსავლის მქონე ჯგუფში, ხოლო 1501-დან ზემოთ ცალსახად კაცები ლიდერობენ. (დანართი 3. ცხრილი 1). დასკვნის სახით, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ კაცების შემოსავალი აღემატება ქალების შემოსავალს.

პანდემიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა თითოეული ადამიანის სტრესის დონეზე, როგორც კვლევის ზოგად ნაწილში ვნახეთ (დანართი 2, ცხრილი 32), მათ 73% -ს გაეზარდა სტრესის დონე. სხვა ქვეყნებში განხორციელებული კვლევების მიხედვით, აღნიშნული გავლენა ქალების სტრესის დონეზე მეტი იყო. შესაბამისად ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H2: პანდემიამ ქალების და კაცების სტრესის დონეზე განსხვავებულად იმოქმედა.

H0: პანდემიამ ქალების და კაცების სტრესის დონეზე ერთნაირად იმოქმედა.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეთოდით. მიღებული შედეგების მიხედვით  $P < 0.001$ , რაც გვადლევს საშუალებას უარყოთ აღნიშნული ჰიპოთეზა და მივიღოთ H2 (ცხრილი 6).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	219.921	.000	10.791	50704	.000	-.098	.009	-.116	-.080
Equal variances not assumed			10.619	20131.704	.000	-.098	.009	-.116	-.080

ცხრილი 6. სქესსა და პანდემიის შედეგად გაზრდილ სტრესს შორის კავშირი

ხოლო იმის გასაგებად, რომელ სქესზე რა ტიპის გავლენა მოახდინა პანდემიამ, გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი. აღმოჩნდა, რომ ქალთაგან არავის სტრესი არ შემცირებულა პანდემიის შედეგად, მამაკაცთა 3,9%-ს შეუმცირდა სტრესი. რაც შეეხება ზრდას, მდედრობითი სქესის რესპოდენტების შედეგები მნიშვნელოვნად აღემატება მამრობითი სქესისას, შესაბამისად 74,7% და 67,8%. (დანართი 3. ცხრილი 2).

იმის გამო, რომ ქალთა და კაცთა ცხოვრებისეული გამოცდილება, სამუშაო პირობები, მათდამი დამოკიდებულებები, დისკრიმინაციული მოპყრობა,

შემოსავალი და ა.შ განსხვავებულია, შესაბამისად ვვარაუდობთ, რომ განსხვავებულია მათი სამუშაოსადმი კმაყოფილება. ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H3: ქალების და კაცების სამუშაოსადმი კმაყოფილების დონე განსხვავებულია.

H0: ქალების და კაცების სამუშაოსადმი კმაყოფილების დონე ერთნაირია.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტით, 95%-იანი საიმედოობით, ინტერვალი არ შეიცავს ნოლს, რაც საშუალებას გვაძლევს უარვყოთ ის და მივიღოთ ალტერნატიული ჰიპოთეზა H3. (ცხრილი 7)

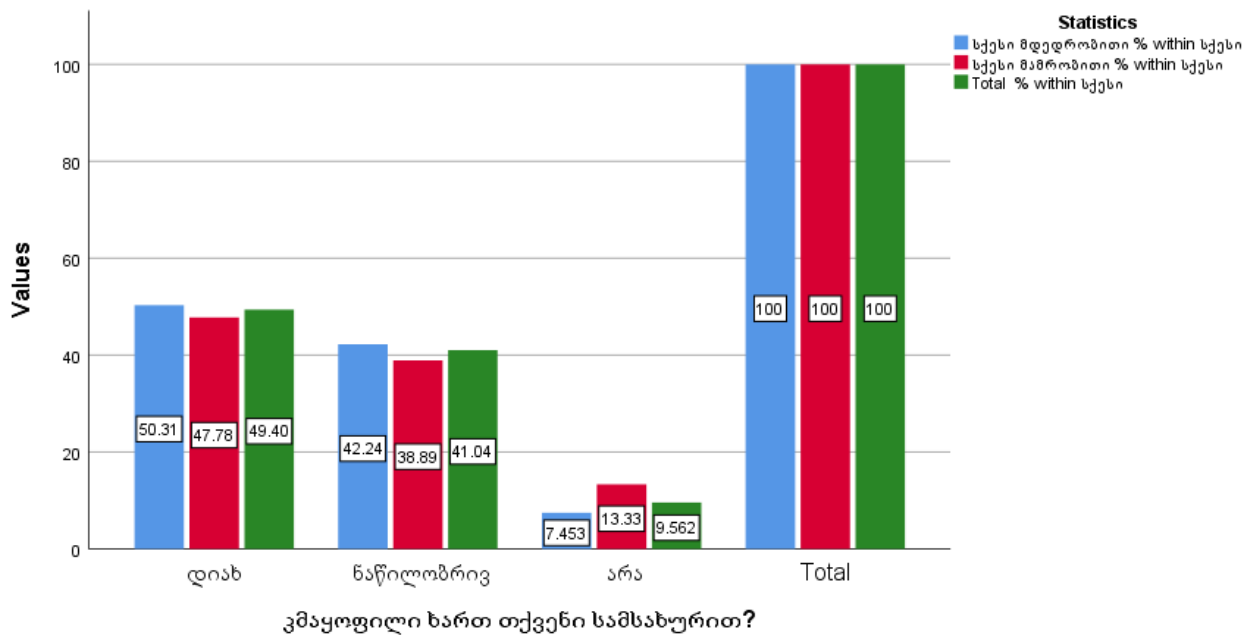
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?	Equal variances assumed	822.281	.000	11.187	50704	.000	-.072	.006	-.084	-.059
	Equal variances not assumed			10.279	18219.742	.000	-.072	.007	-.086	-.058

ცხრილი 7. სამუშაო კმაყოფილებასა და სქეს შორის დამოკიდებულება

კროსტაბულაციური ანალიზის მეშვეობით, აღმოჩნდა, რომ საერთო ჯამში ქალები მეტად კმაყოფილნი არიან სამსახურით, ვიდრე მამაკაცები. ქალების პასუხები მამაკაცებისას აღემატება როგორც კმაყოფილების, ისე ნაწილობრივ კმაყოფილების ნაწილში და ნაკლებია უკმაყოფილების ნაწილში. (დიაგრამა 5). ვფიქრობთ, აღნიშნული საკითხი საგულისხმოა და საჭიროებს დამატებით კვლევას. ჩვენი ვარაუდით, ამ ყველაფრის ამხსნელი, შეიძლება იყოს ქალების მიმართ საზოგადოებრივი დამოკიდებულება. ჩვენს რეალობაში, მართალია წლებთან ერთად უმჯობესდება რეალობა, თუმცა ქალები ძირითადად ოჯახის მოვლითა და შვილების აღზრდით არიან დაკავებული. ბევრი მამაკაცი მიიჩნევს, რომ ქალმა არ უნდა იმუშაოს. ამ და ბევრი ქართული გარემოსათვის დამახასიათებელი საკითხების გათვალისწინებით, ვვარაუდობთ, რომ ქალები იმითაც კმაყოფილნი არიან რომ სამსახური აქვთ და სხვა სამუშაო გარემოს პირობებებზე, ისევე როგორც ანაზღაურებაზე, ნაკლებად გამოთქვამენ უკმაყოფილებას.



სქესი \* კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით? Crosstabulation



დიაგრამა 5. სქესაა და სამუშაო კმაყოფილებას შორის კავშირი

ორგანიზაციულ სტრესთან გამკლავებაში დიდ როლს თამაშობს ის ფაქტორი, თუ როგორ ატარებს ადამიანი თავისუფალ დროს. ვივარაუდეთ, რომ ამ საკითხში ქალების და მამაკაცების პასუხები განსხვავებული იქნებოდა. შესაბამისად, ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H4: ქალები და კაცები თავისუფალ დროს განსხვავებულად ატარებენ.

H0: ქალები და კაცები თავისუფალ დროს ერთნაირად ატარებენ.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტით. აღმოჩნდა, რომ 95%-იანი საიმედოობით, ინტერვალი არ შეიცავს ნულს, გარდა ამისა sig.=0. შეგვიძლია უარვეყოთ აღნიშნული ჰიპოთეზა და მივიღოთ H4. (ცხრილი 8).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	253.347	.000	20.081	50704	.000	-.245	.012	-.269	-.221
Equal variances not assumed			20.493	21365.811	.000	-.245	.012	-.269	-.222

ცხრილი 8. დამოკდებულება სქესსა და თავისუფალი დროის გამოყენებას შორის

კროსტაბულაციური ანალიზის მეშვეობით, შეგვიძლია დეტალურად ჩავიხედოთ და კონკრეტულ განსხვავებებზე ვისაუბროთ. აღმოჩნდა, რომ სამსახურის საქმეების ქალები მეტად აკეთებენ სამსახურის მერე (3.1%) მამაკაცებთან შედარებით (0.7%), ქალები მეტ დროს უთმობენ საოჯახო საქმეების კეთებასა და შვილების მოვლას, მამაკაცები კი მეგობრებთან დროს ტარებასა და დროის უქონლობაში ატარებენ. (დანართი 3. ცხრილი 3). თუმცა, საინტერესოა ეს უკანასკნელი მეტად იქნეს გამოკვლეული და გაანალიზდეს ეს მათი აღქმის ნაწილია თუ რეალობაა.

საინტერესოა, რა ვითარებაა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების მხრივ სქესის ჭრილში. ამ მიმართულებით ჩამოვაცალიბეთ ჰიპოთეზა:

H5: ქალებს და კაცებს განსხვავებული კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები აქვთ.

H0: ქალებს და კაცებს ერთნაირი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები აქვთ.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეშვეობით. შემოწმების შედეგად, მივიღეთ რომ  $P < 0,001$  და ნულოვანი ჰიპოთეზა უარყოფილია. (ცხრილი 9)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	106.684	.000	9.257	50704	.000	.075	.008	.059	.090
Equal variances not assumed			9.464	21431.455	.000	.075	.008	.059	.090

ცხრილი 9. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გენდერულ ჯგუფებში

კროსტაბულაციური ანალიზით შემოწმდა, კონკრეტულად რომელი სქესი მიიჩნევს რომ მეტი შესაძლებლობა აქვს კარიერული წინსვლის. აღმოჩნდა, რომ ასეთები არიან მამაკაცები (დანართი 3. ცხრილი 4).

ემოციები ძალიან დიდ გავლენას ახდენს ადამიანზე, როგორ თეორიულ ნაწილში ვიმსჯელებთ. როდესაც ადამიანი გამოხატავს ემოციას, ეს მას ეხმარება „დაიცალოს“ და ნაკლებად მოექცეს სტრესის ქვეშ. ქალები და მამაკაცები, ემოციების გამოხატვის ერთნაირი დონით არ გამოირჩევიან. ამის დასამტკიცებლად, ჩამოვყალიბებთ ჰიპოთეზა:

H6: ქალები და კაცები განსხვავებულად აძლევენ თავს ემოციების გამოხატვის საშუალებას.

H0: ქალები და კაცები ერთნაირად აძლევენ თავს ემოციების გამოხატვის საშუალებას.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეშვეობით. შედეგად მივიღეთ, რომ  $P < 0,001$  და უარყავით აღნიშნული ჰიპოთეზა. შესაბამისად, დამტკიცდა H6 ჰიპოთეზა, რომ წარმოების სფეროში დასაქმებული ქალები და კაცები განსხვავებულად აძლევენ თავს ემოციების გამოხატვის საშუალებას. (ცხრილი 10).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Equal variances assumed	386.312	.000	26.939	50704	.000	-.254	.009	-.272	-.235	
Equal variances not assumed			27.632	21553.939	.000	-.254	.009	-.272	-.236	

ცხრილი 10. ქალებს და მამაკაცებს შორის ემოციების გამოხატვის განსხვავება

კონკრეტული განსხვავებების სანახავად, გამოვიყენეთ კროსტაბულაცია. შედეგად, მივიღეთ, რომ ქალები მეტად გამოხატავენ ემოციას, ვიდრე მამაკაცები (შესაბამისად, 49% და 32.5%). (დანართი 3, ცხრილი 5)

ორგანიზაციული სტრესის მქონე ადამიანები ხშირად საუბრობენ სამსახურის შესახებ სამუშაო საათების შემდგომ. ვვარაუდობთ, რომ ეს კაცების და ქალების შემთხვევაში განსხვავებულია. ასევე განსხვავებული მიმართება ექნება სტრესის დონესთან. თუმცა ამ ნაწილში, სქესს შორის სხვაობის დასადგენად პირველ რიგში ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H7: ქალები და კაცები განსხვავებული სიხშირით საუბრობენ არასამუშაო დროს სამსახურის შესახებ.

H0: ქალები და კაცები ერთნაირი სიხშირით საუბრობენ არასამუშაო დროს სამსახურის შესახებ.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ლევისის ტ-ტესტის მეშვეობით. შემოწმებისას მივიღეთ, რომ  $P < 0,001$ , რამაც საშუალება მოგვცა 95%-იანი სიზუსტით უარგვეყო ის და მიგველო ალტერნატიული ჰიპოთეზა H7. (ცხრილი 11)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სამსახურის გარეთ	Equal variances assumed	214.296	.000	9.172	50704	.000	-.096	.010	-.116	-.075
სამსახურის შესახებ?	Equal variances not assumed			9.259	20981.245	.000	-.096	.010	-.116	-.075

ცხრილი 11. სამსახურის შესახებ საუბრი არასამუშაო დროს

კროსტაბულაციური ანალიზით კი გამოვლინდა, რომ ქალების 44,6% საუბრობს სამსახურის გარეთ მის შესახებ, მაშინ როცა ამას მხოლოდ მამაკაცთა 37,8% აკეთებს. ამ შეკითხვაში მნიშვნელოვანი იყო რესპოდენტთა გალიზიანების მაჩვენებელი, რაც უკავშირდებოდა პასუხს: არ მაქვს ამის სურვილი. მაშინ როცა პასუხის ვარიანტებში არაც იყო, არ მაქვს ამის სურვილს სავარაუდოდ გალიზიანებული და სტრესის მაღალი დონის მქონე ადამიანები დააფიქსირებდნენ. აღმოჩნდა, რომ ასეთი პასუხი ქალთა 2,7% და მამაკაცთა 4%-მა გასცა (დანართი 3. ცხრილი 6)

შემდეგი ჰიპოთეზა შეეხება იმას, რომ სტრესის შესამცირებლად ქალები და მამაკაცები სხვადასხვა გზებს მიმართავენ.

H8: ქალები და კაცები სტრესის შესამცირებლად განსხვავებულ გზებს მიმართავენ

H0: ქალები და კაცები სტრესის შესამცირებლად ერთნაირ გზებს მიმართავენ  
 ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ლევისის ტ-ტესტის მეშვეობით. შემოწმებისას მივიღეთ, რომ  $P < 0.001$ , რამაც საშუალება მოგვცა 95%-იანი სიზუსტით უარგვეყო ის და მიგველო ალტერნატიული ჰიპოთეზა H8. (ცხრილი 12)

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავენ	Equal variances assumed	.031	.861	-.541	50704	.588	-.011	.020	-.049	.028
	Equal variances not assumed			-.545	20861.128	.586	-.011	.019	-.049	.027

ცხრილი 12. ქალები და კაცები სტრესის შემცირების ერთნაირ გზას მიმართავენ

კროსტაბულაციის მეშვეობით განისაზღვრა, კონკრეტულად რაში მდგომარეობს განსხვავებები. მნიშვნელოვანი განსხვავებები გამოვლინდა შემდეგ ნაწილებში: ქალები მეტად უთმობენ დროს ოჯახს, მამაკაცები კი მეგობრებთან ყოფნას და ვარჯიშს. რაც შეეხება თვითგანვითარებაზე მუშობას, განტვირთვას და მუსიკის მოსმენას, ამას ორივე სქესი მეტნაკლებად ერთნაირად ახერხებს. მნიშვნელოვანია, რომ უპირატესი გზა სტრესთან ბრძოლაში ქალისთვის ოჯახზე ზრუნვა, მამაკაცისთვის კი მეგობრებთან გართობაა (დანართი 3, ცხრილი 7).

მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრაც, თუ როგორ აღიქვამენ ქალები და მამაკაცები როლების განაწილების სამართლიანობას. ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H9: ქალები და კაცები როლების გადანაწილების მიზეზებს განსხვავებულად აღიქვამენ

H0: ქალები და კაცები როლების გადანაწილების მიზეზებს ერთნაირად აღიქვამენ

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ლევისის ტ-ტესტის მეშვეობით. შემოწმებისას მივიღეთ, რომ  $P < 0.001$ , რამაც საშუალება მოგვცა 95%-იანი სიზუსტით უარგვეყო ის და მიგველო ალტერნატიული ჰიპოთეზა H9. (ცხრილი 13)

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ორგანიზაციამ ი როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	118.711	.000	13.179	50704	.000	.229	.017	.195	.263
Equal variances assumed			13.464	21404.467	.000	.229	.017	.196	.262
Equal variances not assumed									

ცხრილი 13. როლების გადანაწილების მიზეზების აღქმა გენდერულ ჯგუფებში

კროსტაბულაციის მეშვეობით, გამოვყავით რა ძირითადი განსხვავებები არსებობს როლების გადანაწილების მიზეზების აღქმაში გენდერულ ჯგუფებში. აღმოჩნდა, რომ ორივე სქესის შემთხვევაში ლიდერობს პასუხი - პროფესიონალიზმის შემთხვევაში, ხოლო ნეპოტიზმს ყველაზე დაბალი პროცენტულობა ასახელებს. აქ მნიშვნელოვანი ტენდენცია გამოიკვეთა, ქალების დიდი ნაწილი - 31.1% აცხადებს, რომ როლების გადანაწილება ხელმძღვანელის პირადი დამოკიდებულების მიხედვით ხდება, მაშინ როცა ამას მამაკაცების მხოლოდ 22,6% ეთანხმება. აღნიშნული ანალიზი გვამდევს საშუალებას ვიფიქროთ, რომ ქალები მეტად გრძნობენ განსხვავებულ დამოკიდებულებას ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლებისადმი. ასევე, ორივე სქესის შემთხვევაში პროფესიონალიზმი ძალიან ახლოს არის პირად დამოკიდებულებასთან, რაც გვაფიქრებინებს რომ სხვა კომპეტენციებზე პრიორიტეტულია ისინი. (დანართი 3, ცხრილი 8).

ორგანიზაციული სტრუქტურის დონის განსასაზღვრად, დებულებები 9-30 დავყავით ორ ნაწილად: მაღალი ქულის მქონე დადებითი პასუხები და მაღალი ქულის მქონე უარყოფითი პასუხები. მოვახდინეთ უარყოფითი პასუხების შებრუნება და ამ ცვლადების გაერთიანებით მივიღეთ ახალი ცვლადი, რომელსაც ვუწოდებთ სტრესი. ამ ნაწილში ჩამოვყავალიბეთ რამდენიმე ჰიპოთეზა:

H10: ახალგაზრდა და ასაკიანი ადამიანების ორგანიზაციული სტრუქტურის დონე განსხვავებულია.

H0: ახალგაზრდა და ასაკიანი ადამიანების ორგანიზაციული სტრესის დონე ერთნაირია.

აღნიშნული ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეთოდით და მივიღეთ, რომ  $P=0,156$ . ე.ი ჰიპოთეზის უარყოფის საფუძველი არ გვაქვს. (ცხრილი 14). შესაბამისად დამტკიცდა ჰიპოთეზა: ახალგაზრდა და ასაკიანი ადამიანებს ორგანიზაციული სტრესის ერთნაირი დონე აქვთ.

	STRSI (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ასაკი	დაბალი სტრესის დონე	5652	-1.0000	.00000	.00000
	მაღალი სტრესის დონე	45054	-.9993	.03768	.00018

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of V2ასაკიgr1 is the same across categories of STRSI (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.156	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

ცხრილი 14. სქესისა და ორგანიზაციული სტრესის დამოკიდებულება

**ოჯახური მდგომარეობის კავშირი სხვა ცვლადებთან**

ვივარაუდეთ რომ ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სტრესზე. შესაბამისად ჩამოვაცალიბეთ ჰიპოთეზები:

H11: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე.

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე.

	STRSI (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ოჯახური მდგომარეობა	დაბალი სტრესის დონე	5652	1.62	.631	.008
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.63	.596	.003



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ოჯახური მდგომარეობა	Equal variances assumed	78.054	.000	-1.991	50704	.046	-.017	.008	-.033	.000
	Equal variances not assumed			-1.904	6973.573	.057	-.017	.009	-.034	.001

ცხრილი 15. ოჯახური მდგომარეობისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის დამოკიდებულება

$P > 0,005$ , რაც არ გვაძლევს შემოწმებული ჰიპოთეზის უარყოფის საშუალებას. შესაბამისად, დამტკიცდა ჰიპოთეზა, რომ ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ სტრუქტურზე.

შევისწავლეთ ასევე ოჯახური მდგომარეობის გავლენა 45-50 ცვლადებზე. შესაბამისად ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზები:

H12: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სტრუქტურის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს სტრუქტურის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H13: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H14: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დედლაინებში შეზღუდვის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს დედლაინებში შეზღუდვის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H15: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დავალების სწორად აღქმით განპირობებულ გამოწვეულ შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს დავალების სწორად აღქმით განპირობებულ გამოწვეულ შრომის მწარმოებლურობაზე;

H16: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს შეცდომების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს შეცდომების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე;

H17: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სამსახურიდან გაშვების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე

H0: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს სამსახურიდან გაშვების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე.

აღნიშნული ჰიპოთეზები შევამოწმეთ დადგინდა, რომ H12 ჰიპოთეზის ნულოვანი ჰიპოთეზის უარყოფის საფუძველი არ გვაქვს და მივიღეთ ჰიპოთეზა, რომ ოჯახური მდგომარეობა გავლენას არ ახდენს სტრესის პირობებში შრომის მწარმოებლურობაზე. რაც შეეხება ჰიპოთეზებს H13-H17, მოხდა მათი მითება, რადგან უარყვავით მათი ალტერნატიული ჰიპოთეზები (დანართი 3, ცხრილი 9). გამოიკვეთა, რომ შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან, ოჯახური მდგომარეობა კავშირში არ არის იმასთან, თუ რამდენად მოქმედებს სტრესი ადამიანების შრომის მწარმოებლურობაზე. რაც შეეხება შრომის მწარმოებლურობისა და სხვა დანარჩენ ცვლადებს: კონფლიქტური გარემო, დედლაინები, დავალების აღქმადობა, შეცდომების დაშვების და სამსახურის დაკარგვის მიმართ შიშის არ ქონა - ისინი კავშირშია ოჯახურ მდგომარეობასთან.

**წარმოებაში და ადმინისტრაციაში დასაქმებული პერსონალის სტრესის დონის შედარება.**

ამ საკითხთან დაკავშირებით, ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H18: წარმოებაში ან ადმინისტრაციაში დასაქმება გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე

H0: წარმოებაში ან ადმინისტრაციაში დასაქმება გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე.

ნულოვანი ჰიპოთეზის ტ-ტესტით შემოწმების შედეგად უარყვავით ის და მივიღეთ H18. (ცხრილი 16). აღმოჩნდა, რომ წარმოებაში დასაქმებულები განიცდიან მეტ სტრესს, ადმინისტრაციასთან შედარებით.

Group Statistics					
	STRSI (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე	დაბალი სტრესის დონე	5652	1.73	.447	.006
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.82	.382	.002

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე	Equal variances assumed	977.653	.000	-17.711	50704	.000	-.097	.006	-.108	-.087
	Equal variances not assumed			-15.698	6729.840	.000	-.097	.006	-.110	-.085

**ცხრილი 16. წარმოებასა და ადმინისტრაციაში მყოფთა სტრესის დონის განსხვავებები**

თუ აღნიშნული საკითხი არ იძლევა სტრესის დონეს შორის განსხვავებას, საინტერესოა ამას თუ ახერხებს მენეჯერულ პოზიციაზე მუშაობა. ამ ანალიზის მიზნით, ჩამოვყალიბეთ ჰიპოთეზა:

H19: დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ორგანიზაციული სტრესის დონეზე

H0: დაკავებული პოზიცია გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციული სტრესის დონეზე

ნულოვანი ჰიპოთეზა შემოწმდა ლევენის ტ-ტესტის მეთოდით, მოხდა მისი უარყოფა. შესაბამისად აღმოჩნდა, რომ მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი დასაქმებულები დაბალ პოზიციაზე დასაქმებულებზე მეტად განიცდიან სტრესს (ცხრილი 17).

Group Statistics					
	STRSI (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია	დაბალი სტრესის დონე	5652	2.43	.987	.013
	მაღალი სტრესის დონე	45054	2.49	.953	.004

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
STRSI (Binned)	Equal variances assumed	33.196	.000	2.899	41510	.004	.011	.004	.003	.018
	Equal variances not assumed			2.849	18465.50	.004	.011	.004	.003	.018

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია	Equal variances assumed	20.863	.000	-4.429	50704	.000	-.060	.013	-.086	-.033
	Equal variances not assumed			-4.308	7035.930	.000	-.060	.014	-.087	-.033

ცხრილი 17. მენეჯერული პოზიციისა და სტრესის ურთიერთკავშირი

შემდეგი ჰიპოთეზა ეხება სტრესისა და დისტანციური მუშაობის ურთიერთკავშირს, ვინაიდან დისტანციური მუშაობა ერთგვარ გამოსავლად მიიჩნევა პანდემიის პირობებში.

H20: დისტანციური მუშაობა ორგანიზაციული სტრესის დონეზე გავლენას ახდენს

H0: დისტანციური მუშაობა ორგანიზაციული სტრესის დონეზე გავლენას არ ახდენს

ტ-ტესტით შემოწმების შედეგად უარყავით H0 და მივიღეთ H20 (ცხრილი 18). აღმოჩნდა, რომ დისტანციური მუშაობა ორგანიზაციული სტრესის დონეზე გავლენას ახდენს.

**Group Statistics**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
STRSI (Binned)	კი	30658	1.88	.325	.002
	არა	10854	1.87	.337	.003

ცხრილი 18. დისტანციურად მუშაობისა და სტრესის ურთიერთკავშირი

შემდეგი ჰიპოთეზა შეეხება ორგანიზაციულ განვითარებასა და სტრესის დონეს შორის კავშირს.

H21: ორგანიზაციის მიერ განვითარებაში ხელშეწყობა გავლენას არ ახდენს სტრესის დონეზე.

H0: ორგანიზაციის მიერ განვითარებაში ხელშეწყობა გავლენას არ ახდენს სტრესის დონეზე.

ნულოვანი ჰიპოთეზა შევამოწმეთ ტ-ტესტის მეშვეობით და მოხდა მისი უარყოფა. (ცხრილი 19)

Group Statistics					
	STRSI (Binned)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ დაბალი სტრესის დონე განვითარებაში?		5652	1.44	.504	.007
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.80	.699	.003

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?	Equal variances assumed	298.322	.000	-37.414	50704	.000	-.359	.010	-.378	-.340
	Equal variances not assumed			-48.061	8642.647	.000	-.359	.007	-.374	-.344

ცხრილი 19. ორგანიზაციული განვითარებისა და სტრესის ურთიერთკავშირი

H22: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გავლენას ახდენს სტრესის დონეზე.

H0: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გავლენას არ ახდენს სტრესის დონეზე.

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H22 (ცხრილი 20)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
გაქვეთვარიერული წინსვლის	დაბალი სტრესის დონე	5652	1.66	.874	.012
სამუღალემა ორგანიზაციამი?	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.61	.765	.004

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
გაქვეთვარიერული წინსვლის	Equal variances assumed	611.009	.000	4.515	50704	.000	.050	.011	.028	.071
	Equal variances not assumed			4.072	6781.259	.000	.050	.012	.026	.073

**ცხრილი 20. კარიერული შესაძლებლობებისა და სტრესის ურთიერთკავშირი.**

H23: ხშირი კონფლიქტები გავლენას ახდენს სტრესის დონეზე.

H0: ხშირი კონფლიქტები გავლენას არ ახდენს სტრესის დონეზე.

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარვყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H23 (ცხრილი 21)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ხშირად ხდებმა კონფლიქტები	დაბალი სტრესის დონე	5652	2.19	.573	.008
თქვენს ორგანიზაციამი?	მაღალი სტრესის დონე	45054	2.27	.696	.003

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ხშირად ხდებმა კონფლიქტები	Equal variances assumed	990.514	.000	-8.136	50704	.000	-.078	.010	-.097	-.060
	Equal variances not assumed			-9.458	7903.507	.000	-.078	.008	-.095	-.062

**ცხრილი 21. კონფლიქტური სიტუაციებისა და სტრესის ურთიერთკავშირი**

H24: ემოციების გამოხატვის უნარი გავლენას ახდენს სტრესზე.

H0: ემოციების გამოხატვის უნარი გავლენას არ ახდენს სტრესზე.

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H24 (ცხრილი 22)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ამღვეთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?	დაბალი სტრესის დონე	5652	1.71	.836	.011
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.97	.920	.004

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ამღვეთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?	334.558	.000	-19.849	50704	.000	-.255	.013	-.280	-.230
			-21.382	7477.332	.000	-.255	.012	-.279	-.232

ცხრილი 22. ემოციების გამოხატვასა და სტრესს შორის კავშირი

H25: თვითრეალიზაციის განცდა გავლენას ახდენს სტრესზე.

H0: თვითრეალიზაციის განცდა გავლენას არ ახდენს სტრესზე.

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H25 (ცხრილი 23)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?	დაბალი სტრესის დონე	5652	1.60	.712	.009
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.78	.700	.003

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?	Equal variances assumed	92.002	.000	-18.633	50704	.000	-.184	.010	-.204	-.165
	Equal variances not assumed			-18.389	7091.489	.000	-.184	.010	-.204	-.165

ცხრილი 23. კავშირი სტრესსა და თვითრეალიზაციის განცდას შორის

H26: შეფასების სისტემა გავლენას ახდენს სტრესზე

H0: შეფასების სისტემა გავლენას არ ახდენს სტრესზე

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H26 (ცხრილი 24)

Group Statistics

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
დანერგულია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?	მაღალი სტრესის დონე	5652	1.36	.480	.006
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.53	.499	.002

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
დანერგულია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?	Equal variances assumed	2526.242	.000	-23.839	50704	.000	-.167	.007	-.181	-.153
	Equal variances not assumed			-24.560	7268.761	.000	-.167	.007	-.181	-.154

ცხრილი 24. კავშირი შეფასების სისტემასა და სტრესს შორის

H27: შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები გავლენას არ ახდენს სტრესზე

H0: შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები გავლენას არ ახდენს სტრესზე

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H27 (ცხრილი 25)



**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებელ ტრენინგებს?	მაღალი სტრესის დონე	5652	2.20	1.018	.014
	მაღალი სტრესის დონე	45054	2.78	1.082	.005

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებელ ტრენინგებს?	Equal variances assumed	215.229	.000	-38.641	50704	.000	-.586	.015	-.616	-.556
	Equal variances not assumed			-40.512	7347.381	.000	-.586	.014	-.615	-.558

**ცხრილი 25. კავშირი შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებსა და სტრესს შორის**

H28: კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა გავლენას ახდენს სტრესზე

H0: კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა გავლენას არ ახდენს სტრესზე

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H28 (ცხრილი 26)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში	მაღალი სტრესის დონე	5652	1.48	.747	.010
	მაღალი სტრესის დონე	45054	1.77	.862	.004

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში	Equal variances assumed	847.722	.000	-24.572	50704	.000	-.295	.012	-.318	-.271
	Equal variances not assumed			-27.469	7672.576	.000	-.295	.011	-.316	-.274

**ცხრილი 26. კავშირი კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმასა და სტრესს შორის**

H29: როლების დელეგირების მიზეზი გავლენას ახდენს სტრესზე

H0: როლების დელეგირების მიზეზი გავლენას არ ახდენს სტრესზე

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H29 (ცხრილი 27)

**Group Statistics**

STRSI (Binned)		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	მაღალი სტრესის დონე	5652	2.60	1.668	.022
	დაბალი სტრესის დონე	45054	3.06	1.673	.008

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	Equal variances assumed	6.576	.010	-19.358	50704	.000	-.457	.024	-.503	-.411
	Equal variances not assumed			-19.407	7153.982	.000	-.457	.024	-.503	-.411

ცხრილი 27. კავშირი როლების დელეგირების მიზეზსა და სტრესს შორის

H30: ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს სტრესზე

H0: ორგანიზაციული კულტურა გავლენას არ ახდენს სტრესზე

ტ-ტესტის მეშვეობით შემოწმების შედეგად უარყავით ნულოვანი ჰიპოთეზა და მივიღეთ H30 (ცხრილი 28)

**Group Statistics**

როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
STRSI (Binned)	საკმაოდ მაღალი	15274	1.86	.352	.003
	არ აქვს ზეგავლენა	2612	1.94	.243	.005

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
STRSI (Binned)	Equal variances assumed	623.538	.000	-11.413	17884	.000	-.082	.007	-.096	-.068
	Equal variances not assumed			-14.752	4718.188	.000	-.082	.006	-.092	-.071

ცხრილი 28. ორგანიზაციულ კულტურასა და სტრესს შორის კავშირი

### 3.3. ორგანიზაციული სტრესის მართვის ოპტიმალური მოდელი საქართველოს რეალობაში

ორგანიზაციული სტრესის მართვის ოპტიმალური მოდელის შესამუშავებლად, კითხვარში შეტანილ იქნა დებულებები Q9-Q30 და სხვა კრიტერიუმები, რომლებიც ორგანიზაციული სტრესის განმაპირობებელი ფაქტორები შეიძლება იყოს. ცხადია, სტრესი ადამიანის აღქმა და გარკვეულ დონეზე დადებითად მიიჩნევა მისი არსებობა, თუმცა კითხვარში და ნაშრომში წამოწეული საკითხები რომ მის მაღალ დონეს განაპირობებს, ამას მრავალი კვლევა, მათ შორის ჩვენიც ადასტურებს. კონკრეტულად სტრესს დაუკავშირეთ დებულებები Q9-Q30, რადგან სწორედ ამ ტიპის შეკითხვებზე პასუხებით შეგვიძლია ამოვიცნოთ განიცდიან თუ არა დასაქმებულები ორგანიზაციულ სტრესს. აღნიშნული დავყავით ორ ნაწილად, კერძოდ დადებით და უარყოფით მაჩვენებლებად. ერთ სისტემაში მოქცევის მიზნით, უარყოფითი ცვლადები შევაბრუნეთ და მივიღეთ ცვლადები, რომელზე პასუხიც ლიკერტის სკალის მიხედვით იყო 1,2,3,4,5, სადაც 5 ნიშნავს სრულიად ვეთანხმები, ხოლო 1 სრულიად არ ვეთანხმები. ამ მაჩვენებლების გაერთიანებით მივიღეთ ახალი ცვლადი „სტრესი“. შემდეგ, მოხდა მოდელის შემუშავება თუ როგორ არის „სტრესი“ დაკავშირებული სხვადასხვა ცვლადებთან. სტრესი არის დამოკიდებული ცვლადი, ხოლო განმსაზღვრელი ცვლადებია:

- Q1- სქესი
- Q2 - ასაკი
- Q3 - ოჯახური მდგომარეობა

Q4 - განათლება

Q6 - ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია

Q7 - თვიური შემოსავალი

Q33 - მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა

Q35 - კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?

Q38 - თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?

Q39 - გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?

Q40 - ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში

Q41 - აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას

Q51 - დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?

Q52 - ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებს?

Q53 - კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში

Q54 - ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება: შესაბამისად მივიღეთ მოდელი (ცხრილი 29):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.362 <sup>a</sup>	.131	.131	.293

ცხრილი 29. ორგანიზაციული სტრესის მოდელი

შემდეგ, მოვახდინეთ მოდელის საიმედოობის შემოწმება (ცხრილი 30):

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	658.371	16	41.148	477.989	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4363.622	5068	.086		
	Total	5021.994	5070			

a. Dependent Variable: STRSI (Binned)

b. Predictors: (Constant), ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:, თვიური შემოსავალი, ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?, აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში, ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია, განათლება, გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?, დანერგულია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?, ასაკი, კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?, ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებს?, თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?

**ცხრილი 30. ANOVA**

აღმოჩნდა, რომ  $P < 0,001$  და ჩვენი მოდელი მიიჩნევა სანდოდ. რაც შეეხება რეგრესიული განტოლების კოეფიციენტებს, ისინი წარმოდგენილია ცხრილში 31 და საკმაოდ საინტერესო დასკვნების და რეკომენდაციების საშუალებას იძლევა ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის სრულყოფისათვის, რაც გაზრდის დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობას.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.792	.021		38.273	.000
	სქესი	.050	.003	.069	15.493	.000
	ასაკი	-.023	.002	-.046	-9.688	.000
	ოჯახური მდგომარეობა	.005	.002	.009	1.996	.046
	განათლება	.214	.004	.259	55.506	.000
	ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია	.017	.001	.052	11.475	.000
	თვიური შემოსავალი	-.026	.001	-.104	-20.946	.000
	მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?	.039	.002	.097	21.641	.000

კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?	-0.029	.003	-.057	-9.900	.000
თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?	.081	.003	.176	29.180	.000
გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?	-.049	.002	-.122	-24.436	.000
ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?	.012	.002	.026	5.876	.000
აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?	.029	.002	.086	19.339	.000
დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?	.028	.003	.045	9.063	.000
ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებს?	.021	.002	.073	12.268	.000
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში	.001	.002	.003	.645	.519
ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	.007	.001	.037	8.065	.000

a. Dependent Variable: STRSI (Binned)

### ცხრილი 31. კოეფიციენტები

ცხრილიდან ჩანს, რომ უარყოფითია მხოლოდ *ასაკი*, *შემოსავალი*, *სამსახურით კმაყოფილება* და *კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა*. საკმაოდ ლოგიკური და მოსალოდნელი შედეგია, რადგან რაც უფრო მეტად გემატება ასაკი, მეტ სტაბილურობას, სიმშვიდეს და თავდაჯერებულობას გრძნობ. გარდა ამისა, მეტია ცხოვრებისეული გამოცდილებები, გამოწვევები და სტრესულად აღარ აღიქმება ისინი. რაც შეეხება შემოსავალს, მაღალი შემოსავალი გაძლევს საშუალებას დაიკმაყოფილო სხვადასხვა დონის მოთხოვნილებები და რაც მეტად ახერხებ ამას, მით ნაკლებად განიცდი სტრესს. სამსახურით კმაყოფილებაც, ასვე ამცირებს სტრესის დონეს. კმაყოფილი თანამშრომელი მოვლენებს არ აღიქვამს მწვავედ, ურთიერთობებიც დარეგულირებული აქვს კოლეგებსა და თანამშრომლებთან, რაც მისი ორგანიზაციული სტრესის დონეს დაბლა სწევს. ხოლო კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა შეგვიძლია დავაკავშიროთ დასაქმებულების იმედთან, რომ შეძლებენ მეტს მიაღწიონ როგორც პოზიციური, ისე შემოსავლის თვალსაზრისით და მათი გაღებული ძალისხმევა სტრესულად არ აღიქმებოდეს მათსავე ფსიქიკაში.

ჩვენს მიერ შემუშავებულ ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის მოდელს, ექნება შემდეგი სახე:

**ორგანიზაციული სტრუქტურა** =  $.792 + .50 * \text{სქესი} - .23 * \text{ასაკი} + .005 * \text{ოჯახურ მდგომარეობა} + .214 * \text{განათლება} + .017 * \text{ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიცია} - .026 * \text{თვიური შემოსავალი} + .039 * \text{დისტანციური მუშაობით კმაყოფილება} - .029 * \text{სამსახურით კმაყოფილება} + .081 * \text{ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა} - .049 * \text{კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა} + .012 * \text{ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე} + .029 * \text{ემოციების გამოხატვის საშუალება} + .28 * \text{შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში} + .021 * \text{შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები} + .001 * \text{კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა} + .007 * \text{დელეგირების მიზეზები}$

მოდელიდან, ჩანს რომ ორგანიზაციულ სტრუქტურას პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია განათლება, სქესი, ოჯახურ მდგომარეობა, განათლება, ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიცია, სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა, ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე, ემოციების გამოხატვის საშუალება, შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში, შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა, დელეგირების მიზეზები. ეს იმას გულისხმობს რომ ამ ფაქტორების არსებობის/ზრდის დროს ორგანიზაციული სტრუქტურის დონეც იზრდება. შესაბამისად, მენეჯერების ამ ცვლადებზე ზემოქმედებით შეუძლიათ მოახდინონ ზემოქმედება ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, შეამცირონ ის და გაზარდონ დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობა.

### **ფაქტორული ანალიზი**

ყველა ცვლადზე, გარდა რამდენი წელი მუშაობენ და რამდენი წელი აპირებენ დარჩენას მიმდინარე ორგანიზაციაში, მოვახდინეთ ფაქტორული ანალიზი. KMO and Bartlett ტესტის მეშვეობით გამოჩნდა, რომ ჩვენი მოდელი საიმედოა, რადგან  $P < 0,001$ .

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11371.032
	Df	1431
	Sig.	.000

ცხრილი 32. KMO and Bartlett's Test

გამოიყო 3 ძირითადი ფაქტორი (ცხრილი 33).

	Component Matrix <sup>a</sup>		
	1	2	3
უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს	.786	.021	.029
ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ	.746	-.116	-.178
კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს	.702	.250	.050
სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია	.685	-.117	.090
ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში	.682	-.031	-.317
ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას	.670	-.043	-.072
კარგი სამუშაო პირობები მაქვს	.661	-.335	.020
ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს	.647	-.108	-.229
ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე დადებითად იმოქმედა	.617	-.309	-.021
ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია	.575	.137	-.017
ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად	.574	.407	.103
დავალეხა ჩემთვის ნათელი და გასაგებია	.513	.348	.455
ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს	.495	.366	-.433
სამსახურის მერე მაქვს ენერჯია სახლის საქმე გავაკეთო	.476	-.254	.110
შეცდომების დაშვების არ მეშინია	.475	.373	.342
სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია	.467	.236	.317
ვზრუნავ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე (კვება, ვარჯიში)	.448	-.146	.048
ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანდონებლობას	.442	.017	-.013
დამე საკმარისად მძინავს	.405	-.223	.203
ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია	.248	-.079	-.213
განათლება	.206	-.116	.000
თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე	.140	-.042	.042
თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?	-.307	.643	.113
სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს	-.071	.641	-.226



კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?	-.338	.623	-.006
ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება	.159	.587	-.371
ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრეინინგებს?	-.108	.543	.245
ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია, არ ვიცით რა და რატომ ხდება	.019	.540	-.232
დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ	.191	.497	-.405
სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე მაქვს	.459	.477	-.406
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში	-.164	.472	.177
როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე	-.234	.408	.090
ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	-.171	.385	.028
გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?	-.293	.382	.032
დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?	-.146	.357	.112
გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?	-.065	.352	-.058
ამღვეთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?	-.023	.193	.110
სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ	-.082	.180	-.096
პანდემიის გამო თქვენი სტრესის დონე:	.063	-.167	.015
რა ნაწილში დაგაზარალათ პანდემიამ	.094	-.121	-.030
მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?	-.062	.120	-.062
სქესი	-.046	-.113	-.023
დღის განმავლობაში დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად	.178	.470	-.521
სტრესის ქვეშ არ ვარ	.338	.341	.494
როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის	.445	.350	.479
როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ	.310	.349	.427
თვიური შემოსავალი	.171	-.172	-.302
სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ?	-.006	.035	.211
ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?	.101	-.026	.185
ასაკი	-.029	.105	-.172
მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას?	.013	-.045	-.171
თავისუფალ დროს ვატარებ:	-.033	-.065	.096
თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე?	-.059	.034	.080
ოჯახური მდგომარეობა	.026	.013	.026
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
a. 3 components extracted.			

ცხრილი 33. კომპონენტების მატრიცა

## **ფაქტორი 1.** სამუშაო გარემოს სტრესორების აღქმა.

მასში გაერთიანდა შემდეგი ცვლადები:

- უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს
- ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ
- კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს
- სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია
- ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში
- ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას
- კარგი სამუშაო პირობები მაქვს
- ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს
- ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე დადებითად იმოქმედა
- ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია
- ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად
- დავალება ჩემთვის ნათელი და გასაგებია
- ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს
- სამსახურის მერე მაქვს ენერჯია სახლის საქმე გავაკეთო
- შეცდომების დაშვების არ მეშინია
- სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია
- ვზრუნავ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე (კვება, ვარჯიში)
- ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანდონმებლობას
- ღამე საკმარისად მძინავს
- ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია
- განათლება
- თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე
- პანდემიის გამო თქვენი სტრესის დონე:
- რა ნაწილში დაგაზარალათ პანდემიამ
- თვითური შემოსავალი
- მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას?
- ოჯახური მდგომარეობა

## **ფაქტორი 2.** ორგანიზაციის როლი სტრესთან მიმართებაში

- თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?
- სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს
- კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?
- ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება

- ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელ ტრენინგებს?
- ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია, არ ვიცით რა და რატომ ხდება
- დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ
- სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე მაქვს
- კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში
- როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე
- ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:
- გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?
- დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?
- გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?
- აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?
- სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ
- მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?
- დღის განმავლობაში დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად
- სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ?
- ასაკი

### ფაქტორი 3. შრომის მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი ცვლადები

- თავისუფალ დროს ვატარებ:
- თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე?
- ოჯახური მდგომარეობა
- სქესი
- სტრესის ქვეშ არ ვარ
- როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის
- როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ
- ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?

ცვლადების ფაქტორებთან კორელაციის დასადგენად ავაგეთ ასევე Rotated Component მატრიცა. (ცხრილი 34). აღმოჩნდა რომ პირველ ფაქტორთან, ანუ სამუშაო გარემოს სტრესორებთან მჭირდო კორელაციაშია ცვლადები: კარგი სამუშაო პირობები მაქვს; ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე

დადებითად იმოქმედა; ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ; ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს; ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში; სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია; ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას; სამსახურის მერე მაქვს ენერჯია სახლის საქმე გავაკეთო;

უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს.. ხოლო საშუალო კორელაციაშია ცვლადები: კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს; ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია; ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანონმდებლობას.

მეორე კომპონენტთან - ორგანიზაციის როლი სტრესთან მიმართებაში, მჭიდრო კორელაციაშია ცვლადები: ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას; დავალება ჩემთვის ნათელი და გასაგებია; როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის; შეცდომების დაშვების არ მეშინია; სტრესის ქვეშ არ ვარ; ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად; კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს; როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ; სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია; უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს.

მესამე კომპონენტთან - შრომის მწარმოებლურობის განმსაზღვრელ ცვლადებთან მჭიდრო კორელაციაშია ცვლადები: სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე მაქვს

დღის განმავლობაში დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად; ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს; ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება; დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ; სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს;

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია, არ ვიცით რა და რატომ ხდება.

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	1	2	3
თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?	-.694	.124	.151
კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?	-.673	.023	.221
კარგი სამუშაო პირობები მაქვს	.665	.327	.032
ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე დადებითად იმოქმედა	.626	.283	.064
ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ	.602	.359	.332

ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს	.544	.264	.342
ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში	.530	.268	.463
ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის მწარმოებლურობის ასამალღებელ ტრენინგებს?	-.523	.297	.064
სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია	.504	.476	.104
კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში	-.491	.189	.059
ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას	.476	.400	.263
გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?	-.475	-.023	.078
როგორ შეფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე	-.470	.062	.068
სამსახურის მერე მაქვს ენერჯია სახლის საქმე გავაკეთო	.466	.287	-.057
ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:	-.399	.059	.126
ვზრუნავ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე (კვება, ვარჯიში)	.383	.276	.039
დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?	-.381	.115	.054
ლამე საკმარისად მიძინავს	.377	.306	-.137
თვითი შემოსავალი	.304	-.134	.200
გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?	-.288	.067	.211
ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია	.265	.011	.207
განათლება	.217	.094	.009
აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?	-.182	.130	.010
სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ	-.163	-.039	.142
პანდემიის გამო თქვენი სტრესის დონე:	.160	-.017	-.079
რა ნაწილში დაგაზარალათ პანდემიამ	.156	-.003	-.009
მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?	-.114	-.029	.091
თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე	.111	.103	-.007
თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე?	-.081	.021	-.064
დავალევა ჩემთვის ნათელი და გასაგებია	-.030	.768	.011
როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის	-.080	.736	-.030
შეცდომების დაშვების არ მეშინია	-.048	.685	.099
სტრესის ქვეშ არ ვარ	-.145	.668	-.083
ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად	.044	.626	.336
კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს	.253	.617	.337
როცა დავალეების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ	-.154	.613	-.036
სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია	.054	.608	.042
უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს	.480	.567	.260
ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია	.270	.442	.284
ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანდონებლობას	.273	.304	.172
ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?	.042	.169	-.121
სქესი	.058	-.093	-.058

ოჯახური მდგომარეობა	.001	.039	-.005
სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე მაქვს	.034	.273	.726
დღის განმავლობაში დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად	-.115	.008	.714
ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს	.144	.235	.700
ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება	-.247	.133	.655
დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ	-.152	.097	.644
სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს	-.466	.084	.492
ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია, არ ვიცი რა და რატომ ხდება	-.333	.100	.474
ასაკი	-.058	-.078	.179
სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ?	-.077	.136	-.147
თავისუფალ დროს ვატარებ:	.005	.008	-.121
მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას?	.080	-.112	.113
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 13 iterations.			

ცხრილი 34. Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

აღნიშნული მატრიცა საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ ინტერპრეტირება თუ რა არის მნიშვნელოვანი იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებით მოახდინოს ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა და სამუშაო მწარმოებლურობის ზრდა. ამას დასკვნაში წარმოგიდგენთ.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

ნაშრომში განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის მახასიათებლები, მისი როლი და გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე და მოვახდინეთ სხვადასხვა საკითხების სტატისტიკური ანალიზის მეშვეობით დადასტურება. ნაშრომში წარმოდგენილი იყო 30 ჰიპოთეზა შესაბამისი ნულოვანი ჰიპოთეზებით, რომელთა შემოწმებაც განხორციელდა SPSS პროგრამის მეშვეობით. მოხდა ნულოვანი ჰიპოთეზების უარყოფა და მიღებულ იქნა შემდეგი ჰიპოთეზები (H1-H10; H12-H30):

H1: ქალებს და კაცებს განსხვავებული შემოსავალი აქვთ;

H2: პანდემიამ ქალების და კაცების სტრუქტურის დონეზე განსხვავებულად იმოქმედა;

H3: ქალების და კაცების სამუშაოსადმი კმაყოფილების დონე განსხვავებულია;

H4: ქალები და კაცები თავისუფალ დროს განსხვავებულად ატარებენ;

H5: ქალებს და კაცებს განსხვავებული კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები აქვთ;

H6: ქალები და კაცები განსხვავებულად აძლევენ თავს ემოციების გამოხატვის საშუალებას;

H7: ქალები და კაცები განსხვავებული სიხშირით საუბრობენ არასამუშაო დროს სამსახურის შესახებ;

H8: ქალები და კაცები სტრუქტურის შესამცირებლად განსხვავებულ გზებს მიმართავენ;

H9: ქალები და კაცები როლების გადანაწილების მიზეზებს განსხვავებულად აღიქვამენ;

H10: ახალგაზრდა და ასაკიანი ადამიანების ორგანიზაციული სტრუქტურის დონე განსხვავებულია;

H12: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სტრუქტურის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H13: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს კონფლიქტური სიტუაციის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H14: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დედლაინებში შეზღუდვის დროს შრომის მწარმოებლურობაზე;

H15: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს დავალების სწორად აღქმით განპირობებულ გამოწვეულ შრომის მწარმოებლურობაზე;

H16: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს შეცდომების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე;

H17: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს სამსახურიდან გამშვების არ შიშით განპირობებულ შრომის მწარმოებლურობაზე;

H18: წარმოებაში ან ადმინისტრაციაში დასაქმება გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე;

H19: დაკავებული პოზიცია გავლენას ახდენს ორგანიზაციული სტრესის დონეზე;

H20: დისტანციური მუშაობა ორგანიზაციული სტრესის დონეზე გავლენას ახდენს;

H21: ორგანიზაციის მიერ განვითარებაში ხელშეწყობა გავლენას არ ახდენს სტრესის დონეზე;

H22: კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გავლენას ახდენს სტრესის დონეზე;

H23: ხშირი კონფლიქტები გავლენას ახდენს სტრესის დონეზე;

H24: ემოციების გამოხატვის უნარი გავლენას ახდენს სტრესზე;

H25: თვითრეალიზაციის განცდა გავლენას ახდენს სტრესზე;

H26: შეფასების სისტემა გავლენას ახდენს სტრესზე;

H27: შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები გავლენას არ ახდენს სტრესზე;

H28: კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა გავლენას ახდენს სტრესზე;

H29: როლების დელეგირების მიზეზი გავლენას ახდენს სტრესზე;

H30: ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს სტრესზე;

უარყვავით მხოლოდ ჰიპოთეზა: H11: ოჯახური მდგომარეობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ სტრესზე. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციულ სტრესზე ოჯახური მდგომარეობა არ მოქმედებს.

ამის შემდეგ შევიმუშავეთ ორგანიზაციული სტრესის მართვის მოდელი, რომელიც წარმოადგენს მეცნიერულ სიახლეს საქართველოში, რადგან ამ



პარამეტრების დაკავშირება და მოდელად გარდაქმნა არ მომხდარა. ამ მოდელმა მოგვცა შესაძლებლობა დაგვედგინა, რომ ადამიანების სტრესის დონე განსხვავდება შემდეგი ფაქტორების გამო:

- განათლება
- სქესი
- ოჯახურ მდგომარეობა
- ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია
- სამსახურით კმაყოფილება
- ორგანიზაციის მიერ განვითარების ხელშეწყობა
- ორგანიზაციაში კონფლიქტების სიხშირე
- ემოციების გამოხატვის საშუალება
- შეფასების სისტემის არსებობა ორგანიზაციაში
- შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები
- კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების ფორმა
- დელეგირების მიზეზები.

ეს იმას გულისხმობს რომ ამ ფაქტორების არსებობის/ზრდის დროს ორგანიზაციული სტრესის დონეც იზრდება. ორგანიზაციული სტრესის მართვისთვის მნიშვნელოვანი ქმედითი რეკომენდაციებია:

ორგანიზაციებმა შეისწავლონ დასაქმებულთა მახასიათებლები და შესაბამისად განახორციელონ მათ მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა. ვინაიდან, ვნახეთ სქესი, ასაკი, განათლება და ოჯახური მდგომარეობა რამდენად ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ სტრესორებზე.

1. მოხდეს კონფლიქტების სწორი მიმართულებით მართვა და ესკალაციისაგან თავის არიდება, რათა შევამციროთ ამ მიზეზით გამოწვეული ორგანიზაციული სტრესი. განსაკურებული ყურადღება დაეთმოს კონფლიქტებს მასში მონაწილე ადამიანების რაოდენობისა და ხანგრძლივობის მიხედვით.
2. დაიგეგმოს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებელი ტრენინგები ისე, რომ ზუსტად იქნეს განსაზღვრული რა მიზანს ემსახურება. ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღება მოხდეს თანამშრომელთა ჩართულობით. საჭიროა

მეტი სიფრთხილე, რადან როგორც ვნახეთ ტრენინგების სიხშირე სტრესის დონეს ზრდის.

3. საჭიროა სტრესის მართვის დროს ინდივიდუალური მიდგომა წარმოებასა და ადმინისტრაციაში დასაქმებული პერსონალის მიმართ.
4. სიფრთხილით იქნეს შერჩეული კვალიფიკაციის ასამაღლებელი წყარო, უპირატესობა მიენიჭოს შიდა რესურსს, რათა მოიხსნას დაძაბულობა და ტრენინგის შინაარსი მეტად პასუხობდეს დასაქმებულთა მოთხოვნილებებს. წარმოების სფეროში ეს განსაკუთრებით საგულისხმოა, ვინაიდან წარმოების სპეციფიკა განაპირობებს სპეციფიკური ცოდნის და უნარების შექმნას ორგანიზაციის შიგნით მისი პერსონალისთვის.
5. დელეგირებისას მოხდეს სწორი კომუნიკაცია და განსაკუთრებული სიფრთხილის დაცვა, ვინაიდან ადამიანების სტრესს განაპირობებს მათი აღქმა სამართლიანად გადანაწილებული უფლება-მოვალეობების და პასუხისმგებლობების შესახებ.

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

1. სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული სტრესორების შესამცირებლად, საჭიროა ადამიანებს შევუქმნათ კარგი სამუშაო პირობები. ამ ცვლადის ასეთ მნიშვნელობას შესაძლოა განაპირობებს წარმოების გარემო. დასაქმებულებს უნდა ვაგრძნობინოთ, რომ ორგანიზაციის ნაწილები არიან და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანია. გარდა ამისა, საჭიროა თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობა ორგანიზაციულ პროცესებში და გადაწყვეტილების მიღებაში.
2. საგულისხმოა ის ფაქტიც, რომ როდესაც ორგანიზაცია მუდმივად ახალ მოთხოვნებს უყენებს თანამშრომლებს, ეს მათი სტრესის დონეს მაღლა სწევს. ამიტომ საჭიროა, თითოეული ცვლილების განხორციელება მოხდეს შესაბამისი რეკომენდაციების გათვალისწინებით. რადგან კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს ზრდა ნეგატიურად მოქმედებს მათზე;

3. მენეჯერების როლი ამ პროცესებში ძალიან დიდია, ვინდაიან ცვლადი - ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას - მნიშვნელოვან კორელაციაშია სხვადასხვა ფაქტორებთან;
4. ორგანიზაციული სტრესორების შემცირების გზა არის ასევე შესაბამისი დატვირთვა თანამშრომლებზე, რადგან სამსახურის მერე ჰქონდეთ ენერჯია სახლის საქმე გააკეთონ. ეს ცვლადიც მნიშვნელოვან ფაქტორად გამოიკვეთა ორგანიზაციული სტრესის ანალიზისას;
5. ასევე, ორგანიზაციებმა უნდა იზრუნონ ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებასა და ურთიერთობების დალაგებაზე, ვინდიდან ფაქტორული ანალიზის ამ კომპონენტთან საშუალო კორელაციაშია ცვლადი;
6. კოვიდთან ბრძოლა აქტუალურია ბოლო 2 წელია და როგორც ჩანს კიდევ გაგრძელდება. ეს ერთგვარი გაკვეთილი იყო ორგანიზაციებისთვის და მნიშვნელოვანია მოხდეს სამუშაო გარემოში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესების დაცულობა;
7. ორგანიზაციებმა თავიანთ თანამშრომლებს ხელი უნდა შეუწყონ შრომის და უსაფრთხოების კანონმდებლობის ცონდაში. შესაძლებელია ერთი შეხედვით ეს არ მიიჩნეოდეს ორგანიზაციის ვალდებულებად, მაგრამ ანალიზისას აღმოჩნდა, რომ ეს ცვლადი საშუალო კორელაციაშია სამუშაო გარემოსთან.
8. მეორე ფაქტორის ანალიზით კონკრეტულად გამოვლინდა ორგანიზაციამ რა როლი უნდა შეასრულოს სტრესთან მიმართებაში. მენეჯერის როლი ამ ფაქტორთანაც მჭირდო კორელაციაში აღმოჩნდა. გარდა ამისა, გამოიკვეთა, რომ გაცემული დავალება დასაქმებულთათვის აუცილებლად ნათელი და გასაგები უნდა იყოს.
9. საჭიროა ორგანიზაციული პოლიტიკა და კულტურა ისე იყოს შექმნილი, რომ ადამიანებს შეცდომების დაშვების არ ემინოდეთ და არ გრძნობდნენ თავს სტრესის ქვეშ;
10. როგორც სტრესის განმარტებაში ვნახეთ, ადამიანები ორგანიზაციულ სტრესს განიცდიან, როცა მიიჩნევენ, რომ მათი ცოდნა და უნარები

საკმარისი არ არის სამუშაოს შესასრულებლად; ამ სტრესორის შესამცირებლად, ორგანიზაციებს ღია კომუნიკაცია უნდა ჰქონდეთ დასაქმებულებთან მთელი მუშაობის პერიოდის განმავლობაში. თუ ადამიანის შერჩევის ეტაპიდან მოყოლებული ეცოდინება რა უნარების გამო მიიღეს, მუშაობის პროცესში - რა უნარების გამო მუშაობს და რა საჭიროებს განვითარებას და ექნება უკუკავშირი ორგანიზაციის მხრიდან, აუცილებლად შეამცირებს ეს ორგანიზაციული სტრესის წარმოქმნის ალბათობას.

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

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

გარდა ზემოაღნიშნულისა, შევიმუშავეთ რეკომენდაციები ორგანიზაციული სტრესის სამართლებრივი გარემოს მიმართულებითაც. ამ ეტაპზე კანონდმებლობა არეგულირებს სამუშაო გარემოს რამდენიმე კანონის თვალისაზრისით:

- (საქართველოს შრომის კოდექსი, 2020);
- (შრომის უსაფრთხოების შესახებ, 2019);
- (სამუშაო სივრცეში რისკის შეფასების წესის დამტკიცების თაობაზე, 2020), (შრომის ინსპექციის შესახებ, 2020);
- (მომეტებულო საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიანი სამუშაოების ჩამონათვალის დამტკიცების თაობაზე, 2018).

ამ და ნაშრომში განხილული ქვეყნების დოკუმენტაციის შესწავლის საფუძველზე, ნაკლებად სტრესული სამუშაო გარემოს მისაღწევად სამართლებრივი კუთხით საჭიროა:

1. მომატებული საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშპირობიან სამუშაოდ რეგისტრაციისას ორგანიზაციებს უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი ვალდებულებები. სამწუხაროდ, დღეს მხოლოდ რეგისტრაციის ვალდებულება არსებობს და აქცენტები სხვა საკანონმდებლო აქტებშია გაკეთებული ფუნქციურად (მაგ. ნარჩენების მართვა, მავნე ნივთიერებების გაფრქვევის ნორმა და ა.შ).
2. შრომის ინსპექციის შესახებ კანონი განიხილავს მხოლოდ შრომის უსაფრთხოების კუთხით შემოწმების პროცედურას, დარღვევებს და მასთან დაკავშირებულ ჯარიმებს. ჩვენი რეკომენდაციაა შრომის ინსპექციის შესახებ კანონი გახდეს მორგებული შრომის კოდექსთან და მოხდეს შრომის კოდექსში გაწერილი ვალდებულებების შემოწმებაც გარდა შრომის უსაფრთხოების საკითხებისა.
3. შრომის კანონში 2020 წლის 29 სექტემბრის ცვლილებებით, ბევრი დადებითი ცვლილება შევიდა შრომის კოდექსში, თუმცა საგულისხმოა ის ფაქტი რომ არ ხდება შემოწმებები და ბევრი საკითხი ბუნდოვანია. შესაბამისად, ორგანიზაციების მხრიდან ხშირად ირღვევა დასაქმებულთა უფლებები. ამიტომ, მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის და კონკრეტულად ადამიანური რესურსების მენეჯერების ჩართულობით მოხდეს შრომის კოდექსის ადაპტირება რეალურ გარემოსთან.
4. დამატებითი დადგენილებით განსზღვრულია ასევე ორსულობის, მშრომბიარობის და ბავშვის მოვლის საკითხების რეგულაციები. თუმცა, შრომის კოდექსი არ ავალდებულებს კერძო კომპანიებს დეკრეტის გადახდას, რაც ორსული ქალისა და მისი მეუღლისათვის დამატებითი სტრესის წყაროა. ბავშვის დაბადება უკავშირდება დამატებით პასუხისმგებლობებს, ემოციური ფონი კი გამძაფრებულია. ჩვენი ქვეყნის სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე დასაქმებულის სტრესის ფონს ზრდის.
5. ვიზიარებთ ასევე, ევროკავშირის დირექტივებს და ვთვლით, რომ ჩვენს ქვეყანაში საკანონმდებლო დონეზე უნდა იქნეს დაყვანილი ევროკავშირის დირექტივები.

6. ასევე ვთვლით, რომ ჩვენს ქვეყანაში ILO-ს რეკომენდაციებსაც უნდა მიეცეს სამართლებრივი აქტების სახე.

## References

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Pearson/Prentice-Hall.
- Appelbaum, S., Bregman, M., & Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 113-127.
- Ashley Weinberg, V. J. (2010). *ORGANIZATIONAL STRESS MANAGEMENT*. PALGRAVE MACMILLAN.
- Berjot, S., & Gillet, N. (2011). Stress and Coping with Discrimination and Stigmatization . *Frontiers in Psychology* .
- Besen, E. (2013). *The Job Demands-Control-Support Model: Understanding the Implications of age*. Boston: Boston College Electronic Thesis or Dissertation.
- Bewell, H., Yakubu, I., Owotunse, D., & Ojih, E. E. (2014). Work-Induced Stress and Its Influence on Organizational Effectiveness and Productivity among Nigerian Workers. *African Research Review*, 112-125.
- Bhui K, D. S.-M. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin vol. 40*, 318-325.
- Budworth, M.-H. (2011). Individual learning and group performance: the role of collective efficacy. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 391-401.
- Center for studies on human stress. (2019). *Stressors*. Retrieved from CSHS web site: <https://humanstress.ca/stress/what-is-stress/stressors/>
- Colquitt J.A., L. J. (2011). *Organizational Behaviour, Improvin performance and commitment in the workplace*. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Commission, E. (2002). *Europa*. Retrieved from Europa: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0005.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0005.02/DOC_2&format=PDF)
- Communities, O. J. (1990, May 29). *Europa*. Retrieved from Europa Web site: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31990L0270&from=EN>
- Community, O. J. (1989, June 12). *Europa*. Retrieved from Europa Web site: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=IT>
- Cropanzano, R., Weiss, M., & Eias, S. (2003). The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-being at Work. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 45-89.
- D., V. D., B., S. W., & P., B. B. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: a longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology* 6.
- Daniel, C. O. (2019). Effects of job stress on employee's performance. *International Journal of Business, Management and Social Research* 06(02), 375-382.
- Discprofiles.com. (2011, December 28). *DiSC profile definition*. Retrieved from discprofiles: [https://www.discprofiles.com/blog/2011/12/disc-profile-definition/#.YayB\\_tBBw2w](https://www.discprofiles.com/blog/2011/12/disc-profile-definition/#.YayB_tBBw2w)

- Dodge, P. M. (2021, November 16). *Jobilicco*. Retrieved from Jobilicco.com: <https://www.jobilicco.com/blog/en/the-most-stressful-jobs-in-2021/>
- Donald, I., Taylor, P., J. S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 409 – 423.
- Dr. Aruma, E., & Dr. Enwuvesi Hanachor, M. (2017). ABRAHAM MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS AND ASSESSMENT OF NEEDS. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 15-27.
- Dr. Thatcher, T. (2020, March 17). *The Top Ten Benefits Of Spending Time With Family*. Retrieved from Highland springs special clinic: <https://highlandspringsclinic.org/blog/the-top-ten-benefits-of-spending-time-with-family/>
- Eeoc. (1964). Retrieved from Eeoc Web site: <https://www.eeoc.gov/statutes/title-vii-civil-rights-act-1964>
- Eeoc. (1967). *Eeoc*. Retrieved from Eeoc WEb site: <https://www.eeoc.gov/statutes/age-discrimination-employment-act-1967>
- EMERGENCE. (2020). *The State of Technology for the Deskless Workforce*. Retrieved from <https://www.emcap.com/technology-for-the-deskless-workforce-2020/>
- Filstad, C., Elizabeth, L., Traavik, L. E., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 116-142.
- Firstup. (2021). *Firstup*. Retrieved from <https://firstup.io/press-release/research-reveals-deluge-of-unhappy-workers-about-to-hit/>
- Florida Tech. (2021). *How the Big Five Personality Traits Influence Work Behavior*. Retrieved from Florida tech Website: <https://www.floridatechonline.com/blog/business/how-the-big-five-personality-traits-influence-work-behavior/>
- Frothingham, M. B. (2021, October 06). *Fight, Flight, Freeze, or Fawn: What This Response Means*. Retrieved from Simply psychology : <https://www.simplypsychology.org/fight-flight-freeze-fawn.html>
- Gallup. (n.d.). *Gallup*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gandhi, V., & Robison, J. (2021). *Gallup*. Retrieved from Great Resignation
- Ganster, D., Kiersch, C. E., Marsh, R., & Bowen, A. (2011). Performance-Based Rewards and Work Stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 221-235.
- Gibson L.J., I. J. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Porcesses*. New york: McGraw-Hill.
- Godard, A. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labour Relations Review*, 54, 776-805.



- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
- Holzman, P. S. (2019). *Personality*. Retrieved from Britannica: <https://www.britannica.com/topic/personality/additional-info#history>
- HSE. (n.d.). *Health and safety executive*. Retrieved from <https://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>
- IESO. (2021). *IESO*. Retrieved from IESO website: <https://www.iesohealth.com/en-gb/blog/the-six-main-causes-of-stress-at-work-and-how-to-avoid-them>
- IESS. (2004). *Oiss*. Retrieved from Oiss Web site: <https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/12/decision584.pdf>
- ILO. (2016). *WorkPlace stress*. Turin: International Training Centre of the ILO.
- Imoksha, D. S. (2020). Impact of Job Stress on Employee Performance: A Study on Harischandra Mills PLC, Sri Lanka. *The Role of Business Intelligence in Shaping Organizations in Emerging Economies*, (pp. 733-739).
- Imtiaz, S., & Ahmad, S. (2009). Impact of stress on employee productivity, performance and turnover; an important managerial issue. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 468-477.
- Isa, M., Ugheoke, S., & Wan Mohd Noor, W. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1-12.
- J.S, G. (2017). *Comprehensive Stress Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kalimo, R., Tenkanen, L., Härmä, M., Poppius, E., & Heinsalmi, P. (2000). Job stress and sleep disorders: findings from the Helsinki Heart Study. *Stress and Health*.
- Khan, R., & Byosiere, P. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). In R. Khan, & P. Byosiere. Consulting Psychologists Press.
- Lazarus, R. S., & S., F. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Mackay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). Management Standards and workrelated stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 91-112.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association*, 103–111.
- Masterinmind. (2021). *Managing and reducing workplace stress*. Retrieved from <https://www.matesinmind.org/>: <https://www.matesinmind.org/media/luqp1yjsx/managing-and-reducing-workplace-stress-handbook.pdf>

- Mawanza, W. (2017). The Effects of Stress on Employee Productivity: A Perspective of Zimbabwe's Socio-Economic Dynamics of 2016. *Journal of Economics and Behavioral Studies (Vol. 9, No. 2)*, 22-32.
- McLeod, S. (2021). *Type A and B Personality*. Retrieved from simplypsychology: <https://www.simplypsychology.org/personality-a.html>
- Moore, D. A., & Tenney, E. R. (2012). Time pressure, performance, and productivity. *Research on Managing Groups and Teams*, 305–326.
- Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, O., Flores, J. M., & Vigneswaran, H. T. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A Rapid Turnaround Global Survey. *MedRxiv*, 1–17.
- Murphy, K., & DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. In K. Murphy, & A. DeNisi, *Performance Management Systems: A Global Perspective* (pp. 81-96). Routledge.
- Nayeri, N., Negarandeh, R., Vaismoradi, M., Ahmadi, F., & Faghihzadeh, S. (2009). Burnout and productivity among Iranian nurses. *Nurs. Health Sci.*, 263–270.
- Nda, M., & Dr. Fard, R. (2013). THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY . *Global journal of commerce and management perspective*, 91-93.
- NIOSH. (1999). *Stress...at work*. Retrieved from The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH): <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html>
- NIOSH. (n.d.). *CDS*. Retrieved from CDS Web site: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB99101>
- Oas. (1998). *Oas*. Retrieved from Oas Website: [http://www.sice.oas.org/labor/mercosur\\_sociolab.pdf](http://www.sice.oas.org/labor/mercosur_sociolab.pdf)
- OECD. (2001). *OECD*. Retrieved from <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/2352458.pdf>
- Okeke, M. N., & Ojan Echo Oboreh, J. C. (2016). EFFECTS OF STRESS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. *International Journal of Accounting Research (IJAR)*, 11, Vol.2, 38-49.
- Ongori H., A. (2021, November). *Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance*. Retrieved from researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/288845360\\_Occupational\\_stress\\_in\\_organizations\\_and\\_its\\_effects\\_on\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/288845360_Occupational_stress_in_organizations_and_its_effects_on_organization)
- Oxford learner's dictionaries*. (2021, October 1). Retrieved from Oxford learner's dictionaries: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/stress\\_1?q=stress](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/stress_1?q=stress)
- Panigrahi, A. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 154-160.
- Paresashvili, N., Maisuradze, T, B, G., L, W., & V., K. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *SHS Web of Conferences*. Ljubljana: Ljubljana School of Business.

- Peart, N. (2019, November 5). *Harvard Business Review*. Retrieved from Harvard Business Review Web site: <https://hbr.org/2019/11/making-work-less-stressful-and-more-engaging-for-your-employees>
- Phara, S. (2013). *8 Common Workplace Stressors and How to Handle Them*. Retrieved from Government executive: <https://www.govexec.com/management/2013/09/8-common-workplace-stressors-and-how-handle-them/70952/>
- Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2004). Job stress. *Encyclopedia of Applied Psychology*.
- QUIROZ-GUTIERREZ, M. (2021, June 16). *U.S. employees are among the most stressed in the world*. Retrieved from Fortune: <https://fortune.com/2021/06/15/us-canada-employees-most-stressed-workers-in-the-world/>
- Saleem F, M. M. (2021). Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed? *Frontiers in Psychology*.
- Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F., & Andrade, S. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE 12(10)*.
- Samuel, A. (2018). Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Banking Industry. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3160620>, 71.
- Seaward, L. B. (2006). *Managing stress*. London: Jones and Brattelet publisher.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Shah, S., Jaffari, A., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. (2011). Workload and Performance of Employees. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 3(5), 256-267.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 15–35.
- Sohail, M., & Rehman, C. (2015). Stress and Health at the Workplace-A Review of the Literature . *Journal of Business Studies Quarterly* .
- Spencer, H. M. (1918). The Psychology of Repressed Emotions (The Revolt Series). *The Lotus Magazine*, 8. Retrieved from <https://www.goodreads.com/quotes/422467-unexpressed-emotions-will-never-die-they-are-buried-alive-and>
- Stephen P. Robbins, M. A. (2014). *Management*. Pearson.
- Stranks, J. (2005). *Stress at Work*.
- Stranks, J. (2005). *Stress at Work* . Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Stress, T. A. (2021, November 1). *The American institute of Stress*. Retrieved from <https://www.stress.org/holmes-rahe-stress-inventory>

- Suneson, G. (2019, April 20). *USATODAY*. Retrieved from <https://www.usatoday.com/story/money/2019/04/20/the-worst-jobs-in-america/39364439/>
- Taylor H. Cox, J. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tetrick, L., & Winslow, K. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 583-603 .
- The free dictionary*. (2021, November 1). Retrieved from <https://medical-dictionary.thefreedictionary.com/workplace+stress>
- Tutorialspoint. (2021). *Workplace Stress - Five Models*. Retrieved from Tutorialspoint: [https://www.tutorialspoint.com/workplace\\_stress/workplace\\_stress\\_five\\_models.htm](https://www.tutorialspoint.com/workplace_stress/workplace_stress_five_models.htm)
- Unison. (2021). *Stress*. Retrieved from Unison: <https://www.unison.org.uk/get-help/knowledge/health-and-safety/stress/>
- Vianen, A. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 75-101.
- Wall, T., Bolden, R., Borrill, C., Carter, A., Golya, D., Hardy, G., . . . West, M. (1998). Minor psychiatric disorder in NHS trust staff: Occupational and gender differences. *The British journal of psychiatry : the journal of mental science*, 171, 519-523.
- West, M., & Markiewicz, L. (2004). *Building Team-Based Working: A Practical Guide to Organizational Transformation*. Blackwell Publishing Inc.
- WHO. (2020, October 19). *Occupational health: Stress at the workplace*. Retrieved from WHO Web site: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace>
- Williams, S. (2011). *Managing workplace stress: a best practice blueprint, Volume 1*.
- Woocheol Kim, J. A. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 248-276.
- Woods, S., & West, M. (2010). *THE PSYCHOLOGY OF WORK AND ORGANIZATIONS*. Cengage Learning.
- Work-related stress*. (2021). Retrieved from Betterhealth channel: <https://www.betterhealth.vic.gov.au/health/healthyliving/work-related-stress>
- www.Geostat.ge*. (2021). Retrieved from Geostat: [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)
- Yildirim, M., & Solmaz, F. (2020). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*.
- Zabava, B. J. (2021, November 14). *Welcoa*. Retrieved from Welcoa web-site: <https://www.welcoa.org/blog/using-law-reduce-worker-stress/>
- Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 1964-1968.

ანგარიში, ს. ს. (2020). *ombudsman*. Retrieved from ombudsman Web site:

<https://www.ombudsman.ge/res/docs/2021040110573948397.pdf>

მალრაძე, მ., & ბალანჩივაძე, ი. (2013). სტრუქტურის ოდენობის გასაზომად სოციალური რეადაპტაციის შეფასების სკალის გამოყენების ახალი ასპექტი. *აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოამბე*, pp. 209-214.

*მომეტებული საფრთხის შემცველი, მძიმე, მავნე და საშიშროებებიანი საშუაობების ჩამონათვალის დამტკიცების თაობაზე*. (2018, აგვისტო 01). Retrieved from საკანონმდებლო მაცნე:

<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4277583%E2%80%A6?publication=0>

*საშუაო სივრცეში რისკის შეფასების წესის დამტკიცების თაობაზე*. (2020, იანვარი 30). Retrieved from საკანონმდებლო მაცნე:

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4776091?publication=0>

*საქართველოს შრომის კოდექსი*. (2020, სექტემბერი 29). Retrieved from საკანონმდებლო მაცნე:

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567?publication=21>

*შრომის ინსპექციის შესახებ*. (2020, სექტემბერი 29). Retrieved from საკანონმდებლო მაცნე:

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5003057?publication=0>

*შრომის უსაფრთხოების შესახებ*. (2019, მარტი 04). Retrieved from საკანონმდებლო მაცნე:

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4486188?publication=1>

## დანართები

### დანართი 1. კითხვარი

კვლევა თემაზე: ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის სრულყოფა და მისი გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე

კვლევა ანონიმურია!

*კვლევა ეფუძნება ორგანიზაციაში დასაქმებული პირების სტრუქტურის ზეგავლენის შეფასებას მათ შრომის მწარმოებლურობაზე. საკმაოდ მნიშვნელოვანია თქვენი ჩართულობა და გულწრფელი პასუხები შრომის მწარმოებლურობის ამალღების ემედიტუნარიანი მექნიზმების გამოსავლენად.*

#### 1. სქესი:

- მდედრობითი
- მამრობითი
- სხვა

#### 2. ასაკი:

- 18-25;
- 25-30;
- 30-35;
- 35-45;
- 45-55;
- 55-65;
- 65 და მეტი

#### 3. ოჯახური მდგომარეობა:

- დაოჯახებული
- დასაოჯახებელი
- განქორწინებული
- ქვრივი

#### 4. განათლება:

- არასრული საშუალო
  - საშუალო
  - ტექნიკური
  - უმაღლესი
5. **თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე:**
- წარმოება
  - ადმინისტრაცია
6. **ორგანიზაციაში თქვენს მიერ დაკავებული პოზიცია:**
- მუშა
  - სპეციალისტი (პროფესიული თანამშრომელი)
  - ცვლის უფროსი
  - განყოფილების უფროსი
  - დირექტორი
7. **რამდენი ხანია მუშაობთ აღნიშნულ ორგანიზაციაში: \_\_\_\_\_**
8. **თქვენი თვიური შემოსავალი:**
- 0-500 ლარი
  - 501-1000 ლარი
  - 1001-1500 ლარი
  - 1501-2000 ლარი
  - 2000 ლარზე >

### **დამოკიდებულება სამუშაოსადმი**

გთხოვთ, შეაფასოთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები ფრენსის ლიკერტის ხუთ ბალიანი შეფასების სკალით, რომელშიც 1 ქულა ნიშნავს „სრულიად არ ვეთანხმები“, 2 ქულა „არ ვეთანხმები“, 3 ქულა „მიჭირს პასუხის გაცემა“, 4 ქულა „ვეთანხმები“, 5 ქულა „სრულიად ვეთანხმები“

N	დებულება	1	2	3	4	5
9	სამსახურში ძალიან ბევრი საქმე მაქვს					
10	დღის განმავლობაში დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად					
11	დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ					
12	კარგი სამუშაო პირობები მაქვს					
13	ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება					
14	ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს					
15	ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში					
16	ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას/რჩევას					
17	ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს					
18	უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს					
19	კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს					
20	ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად					
21	ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია, არ ვიცი რა და რატომ ხდება					
22	ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ					
23	ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე დადებითად იმოქმედა					
24	სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს					
25	სამსახურის მერე მაქვს ენერგია სახლის საქმე გავაკეთო					
26	ლამე საკმარისად მიძინავს					
27	ვზრუნავ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე (კვება, ვარჯიში)					



28	ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანდონმებლობას					
29	სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია					
30	ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია					

31. რა ნაწილში დაგაზარალათ პანდემიამ?

- შემიმცირდა შემოსავალი
- დაგვარგე ოჯახის წევრი
- მე/ჩემს ოჯახის წევრს მოუწია სამსახურიდან წამოსვლა
- ვეღარ ვაბალანსებ სამსახურს და ოჯახს
- სხვა

32. პანდემიის გამო თქვენი სტრესის დონე:

- გაიზარდა
- შემცირდა
- არ უმოქმედია ჩემზე

33. მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?

- კი
- არა
- ნაწილობრივ

34. მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას?

- დიახ, სრულიად
- დიახ, ნაწილობრივ
- არა, სამსახურში მისვლა მირჩევნია

35. კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?

- დიახ
- ნაწილობრივ
- არა

36. კიდევ რამდენ წელი აპირებთ მიმდინარე კომპანიაში დარჩენას? ---

**37. თავისუფალ დროს ვატარებ:**

- სამსახურის საქმეების კეთებაში
- საოჯახო საქმეების კეთებაში
- ბავშვებთან
- მეგობრებთან
- პირად განვითარებაში
- საერთოდ არ მაქვს თავისუფალი დრო

**38. თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?**

- დიახ
- ნაწილობრივ
- არა

**39. გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?**

- დიახ
- არა
- არ ვიცი

**40. ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?**

- დიახ
- არა
- იშვიათად

**41. აძლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?**

- დიახ
- არა
- იშვიათად

**42. სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ?**

- დიახ
- არა
- იშვიათად
- არ მაქვს ამის სურვილი

**43. გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?**

- კი

- არა
- არ მიფიქრია ამაზე

**44. სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ?**

- ვცდილობ განვიტვირთო სამსახურის მერე
- ვცდილობ ცნობიერების ამაღლებასა და პირად თვითგანვითარებაზე ვიმუშაო
- მეგობრებთან ერთად მივმართავ სხვადასხვა აქტივობებს
- დროს ვუთმობ ოჯახის წევრებს
- ვვარჯიშობ
- მუსიკას ვუსმენ/ფილმებს ვუყურებ
- არაფერს არ ვაკეთებ

**დამოკიდებულება შრომის მწარმოებლურობისადმი**

გთხოვთ შეაფასოთ ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები ფრენსის ლიკერტის ხუთ ბალიანი შეფასების სკალით, რომელშიც 1 ნიშნავს „სრულიად არ ვეთანხმები“, 2 - „არ ვეთანხმები“, 3 - „მიჭირს პასუხის გაცემა“, 4 - „ვეთანხმები“, 5 - „სრულიად ვეთანხმები“

**ნაყოფიერად ვმუშობ როცა:**

N	დებულება	1	2	3	4	5
45	სტრესის ქვეშ არ ვარ					
46	როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის					
47	როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ					
48	დავალევა ჩემთვის ნათელი და გასაგებია					
49	შეცდომების დაშვების არ მეშინია					
50	სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია					

51. დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?

- კი
- არა

52. ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებელ ტრენინგებს?

- ხშირად
- არცთუ ისე ხშირად
- იშვიათად
- საერთოდ არ ატარებს

53. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმაა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში?

- შიგა (ორგანიზაციაში);
- გარე (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში);
- არცერთი.

54. ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:

- პროფესიონალიზმის გათვალისწინებით;
- მუშაკის ჰასუბისმგებლობის გათვალისწინებით;
- ნეპოტიზმის მიხედვით;
- გამოცდილების მიხედვით;
- ხელმძღვანელის შეხედულებებზე დაყრდნობით.

55. როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომის მწარმოებლურობაზე?

- საკმაოდ მაღალი;
- მაღალი;
- საშუალო;
- არ აქვს ზეგავლენა;

56. თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის ნაყოფიერებაზე?

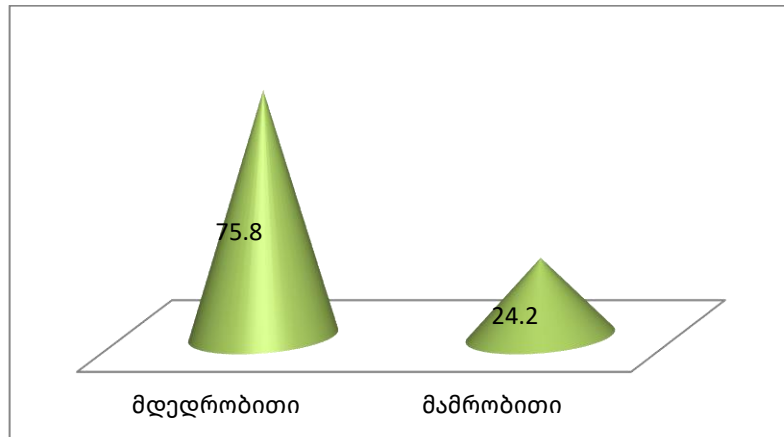
- დიახ
- არა
- ნაწილობრივ

გმადლობთ კვლევის პროცესში თქვენი ჩართულობისთვის!

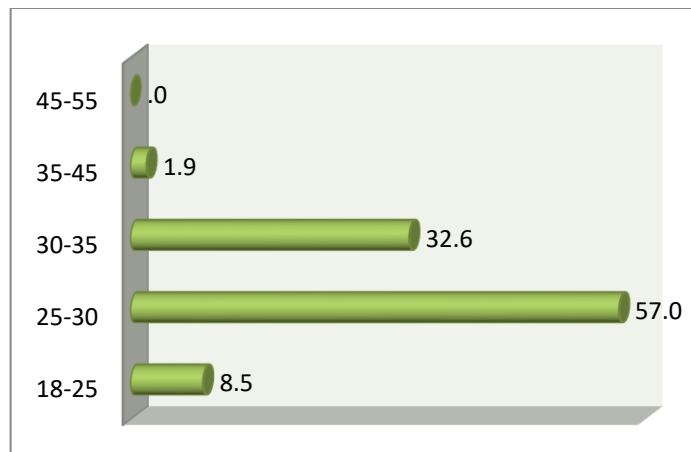
დანართი 2.

## კვლევის ზოგადი ანალიზი - დიაგრამები

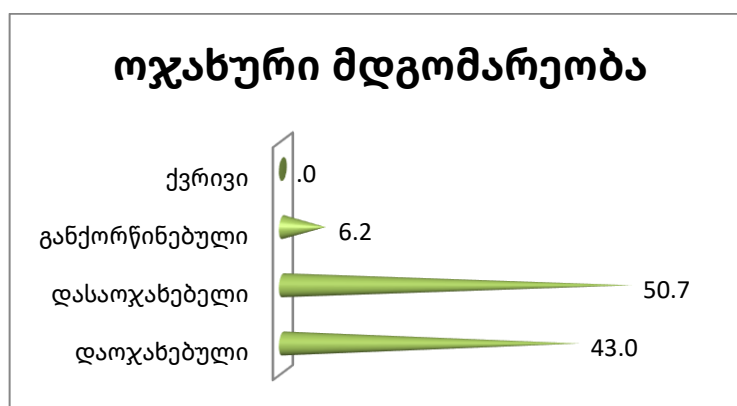
დანართი 2. დიაგრამა 1. რესპოდენტთა განაწილება სქესის მიხედვით



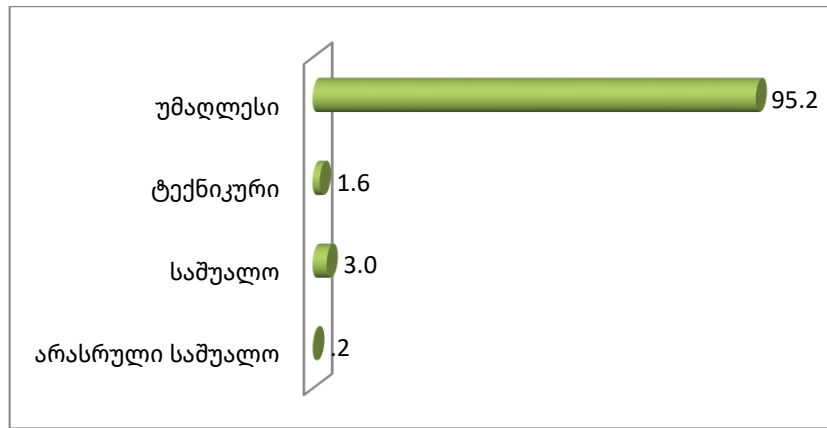
დანართი 2. დიაგრამა 2 რესპოდენტთა განაწილება ასაკის მიხედვით



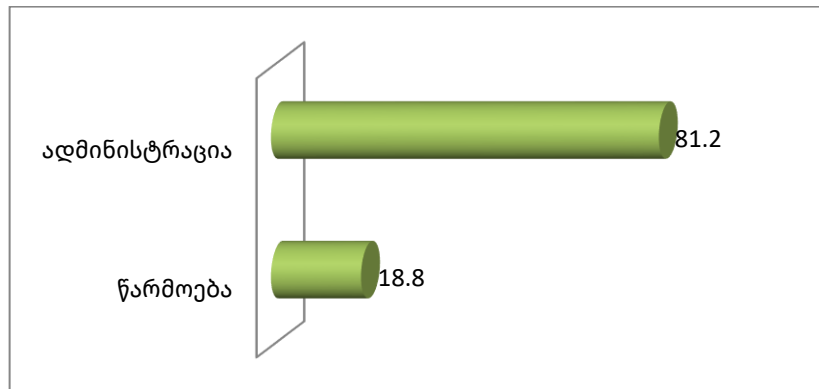
დანართი 2. დიაგრამა 3 რესპოდენტთა განაწილება ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით



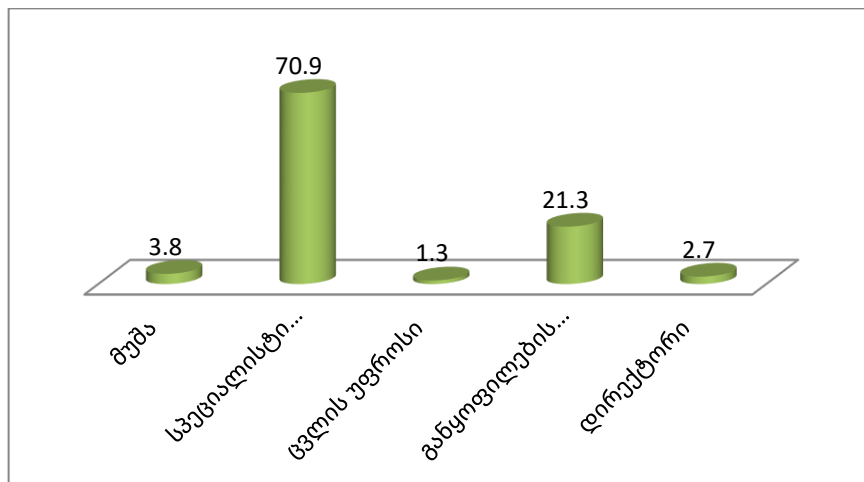
დანართი 2. დიაგრამა 4 რესპოდენტთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით



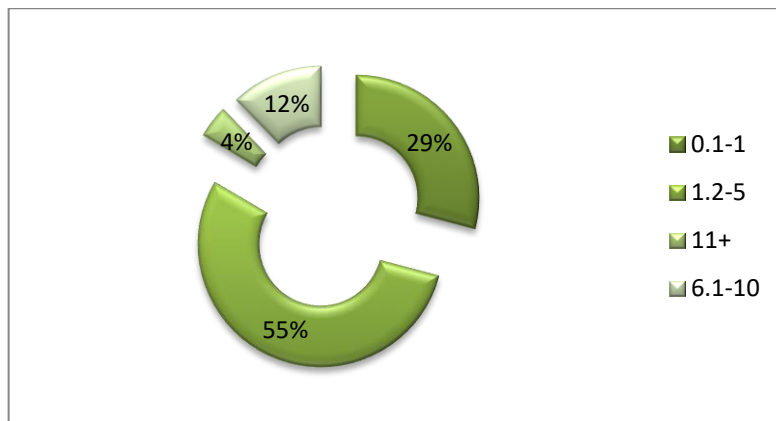
დანართი 2. დიაგრამა 5 რესპოდენტთა განაწილება სამუშაო როლის მიხედვით



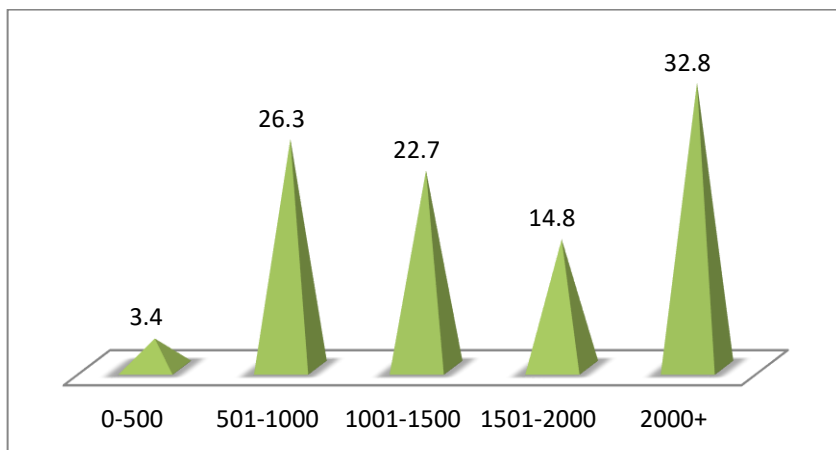
დანართი 2. დიაგრამა 6 რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის მიხედვით



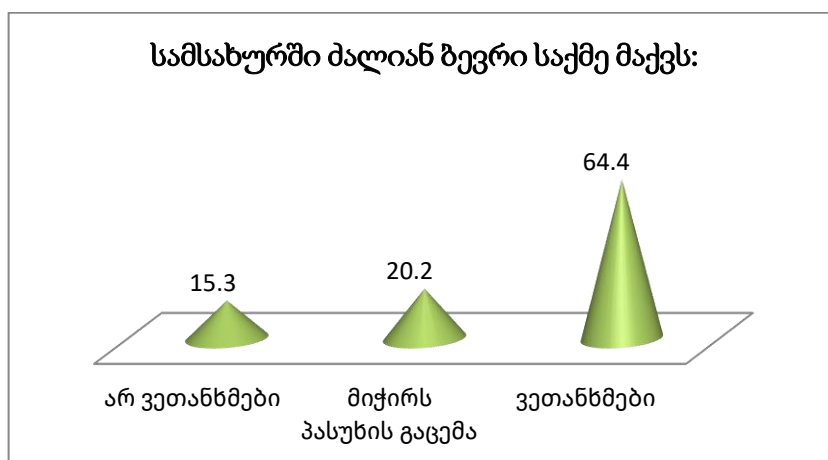
დანართი 2. დიაგრამა 7 რესპოდენტთა მიერ მიმდინარე თანამდებობაზე არსებული გამოცდილება (წლები)



დანართი 2. დიაგრამა 8 რესპოდენტთა განაწილება თვიური შემოსავლის მიხედვით

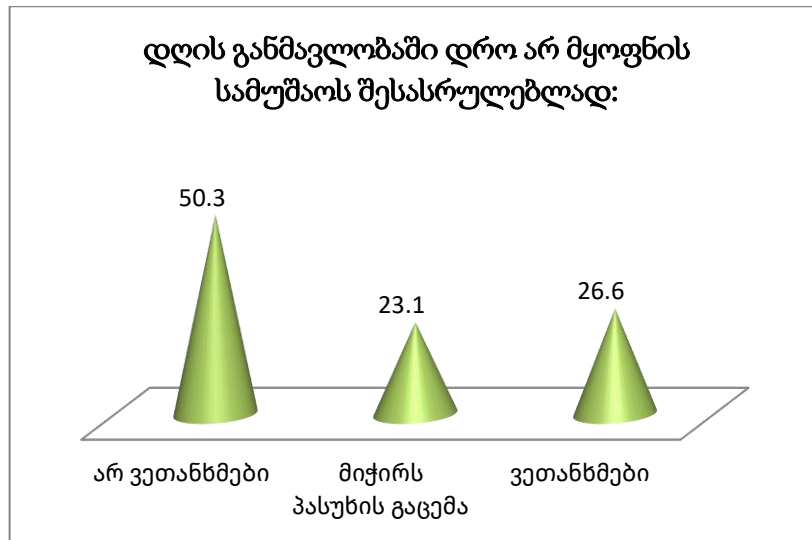


დანართი 2. დიაგრამა 9 რესპოდენტების დამოკიდებულება სამუშაოს მოცულობისადმი

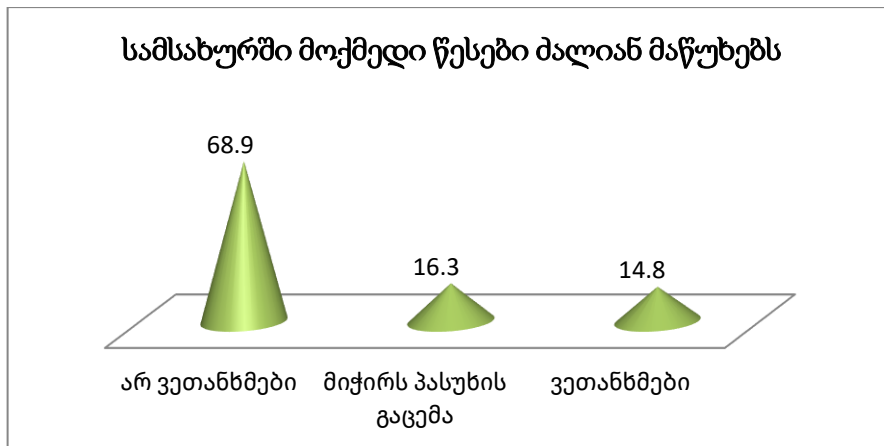


დანართი 2. დიაგრამა 10 რესპოდენტების დამოკიდებულება სამუშაო დროისადმი

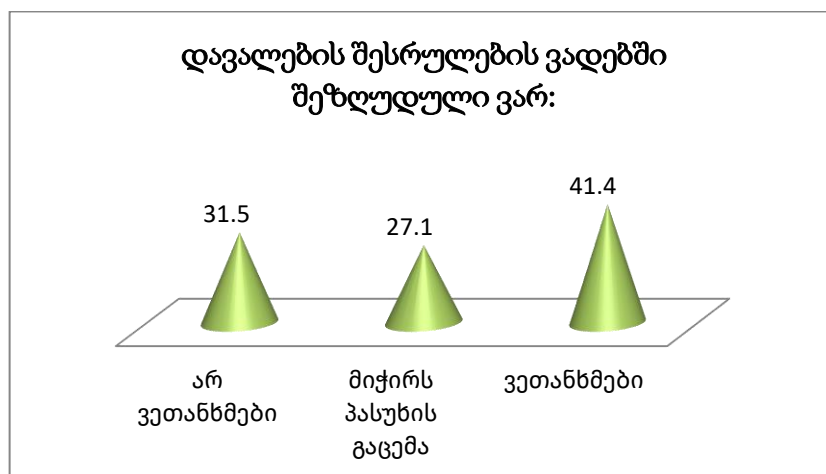




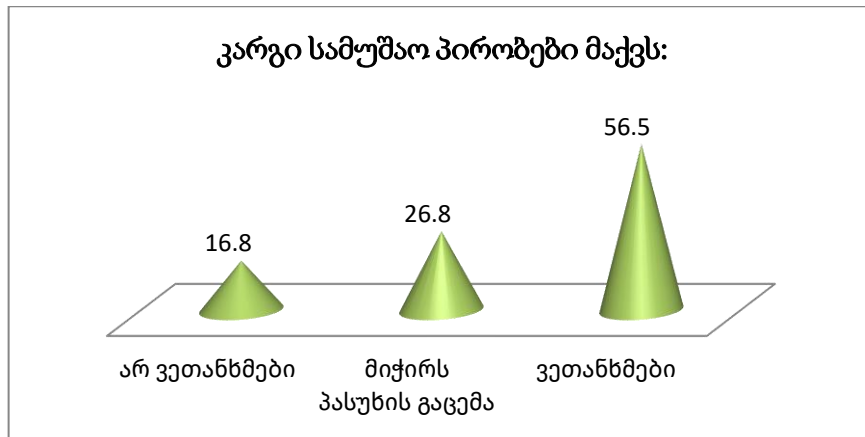
დანართი 2. დიაგრამა 10 რესპოდენტთა დამოკიდებულება ორგანიზაციული წესებისადმი



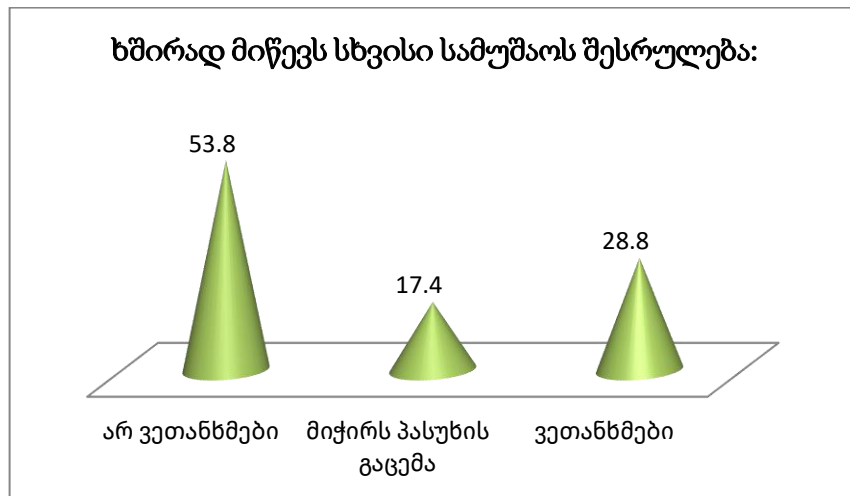
დანართი 2. დიაგრამა 11 სამუშაოს შესრულების განსაზღვრული ვადების არსებობა



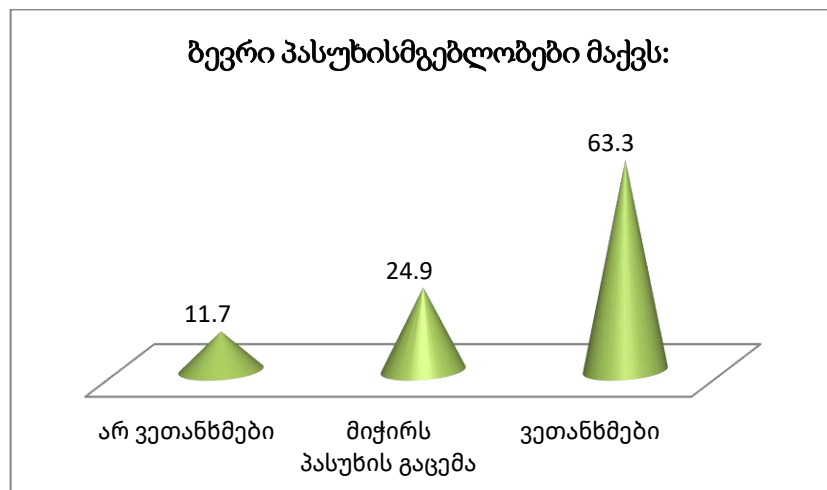
დანართი 2. დიაგრამა 12. რესპოდენტების მიერ სამუშაო პირობების აღქმა



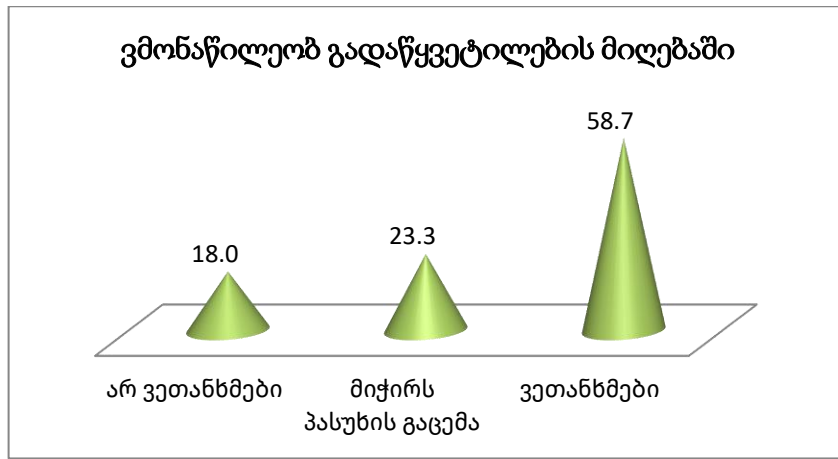
დანართი 2. დიაგრამა 13. რესპოდენტების დამატებითი დატვირთვა



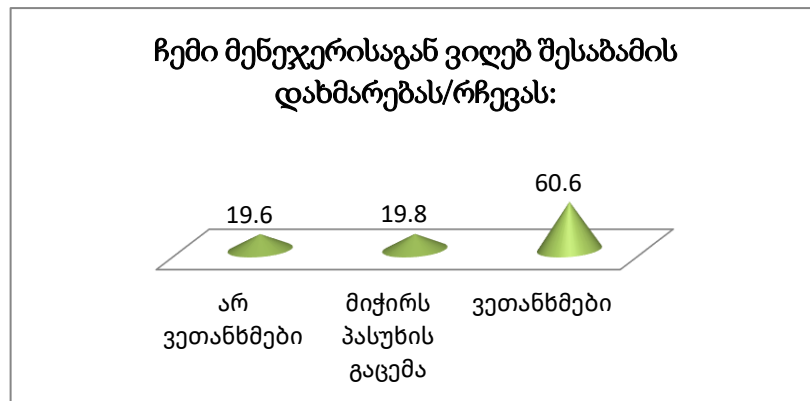
დანართი 2. დიაგრამა 14. რესპოდენტთა მიერ საკუთარი პასუხისმგებლობის დონის აღქმა



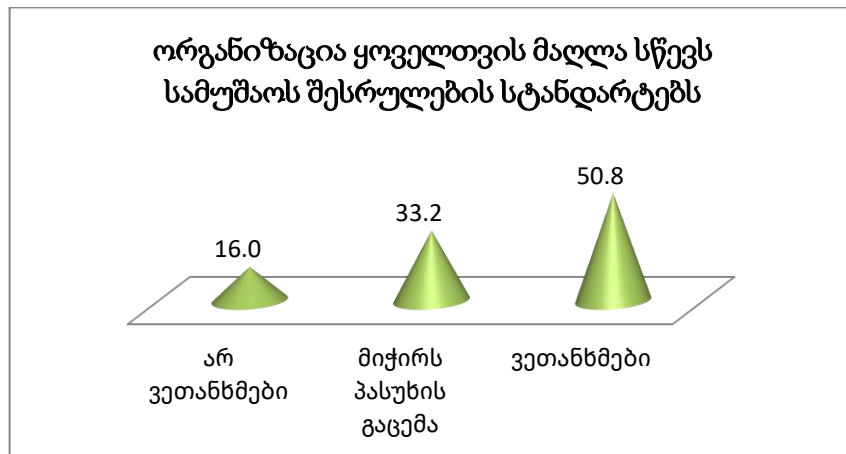
დანართი 2. დიაგრამა 15. რესპოდენტთა გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობის განაწილება



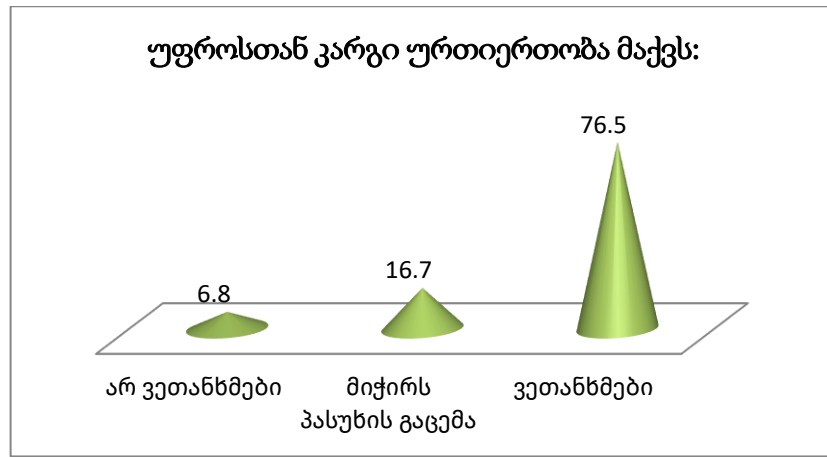
დანართი 2. დიაგრამა 16. კომპეტენტური მენეჯერების არსებობის განაწილება ორგანიზაციებში



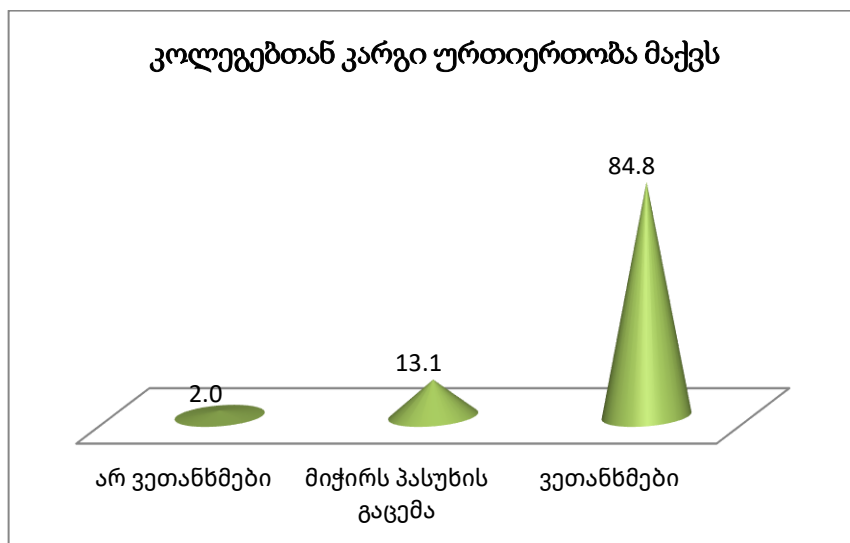
დანართი 2. დიაგრამა 17. ორგანიზაციის მიერ განვითარების მოთხოვნის არსებობა



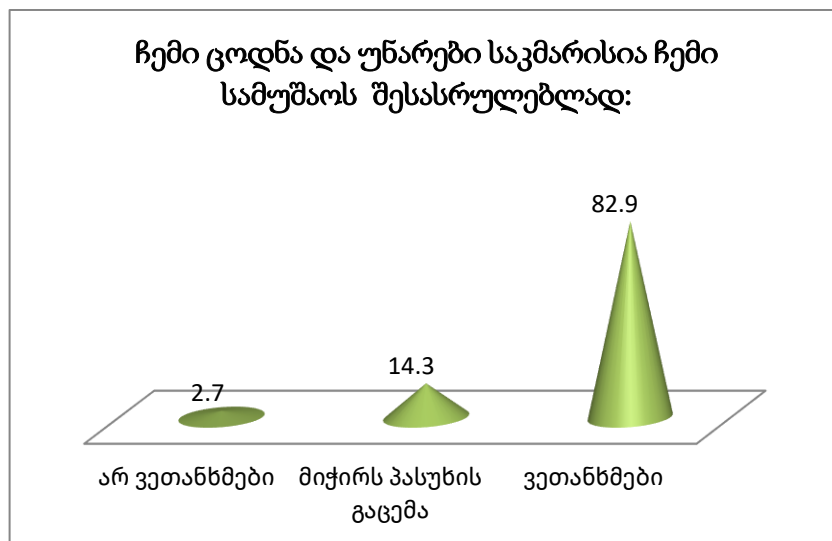
დანართი 2. დიაგრამა 18. მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის დამოკიდებულება



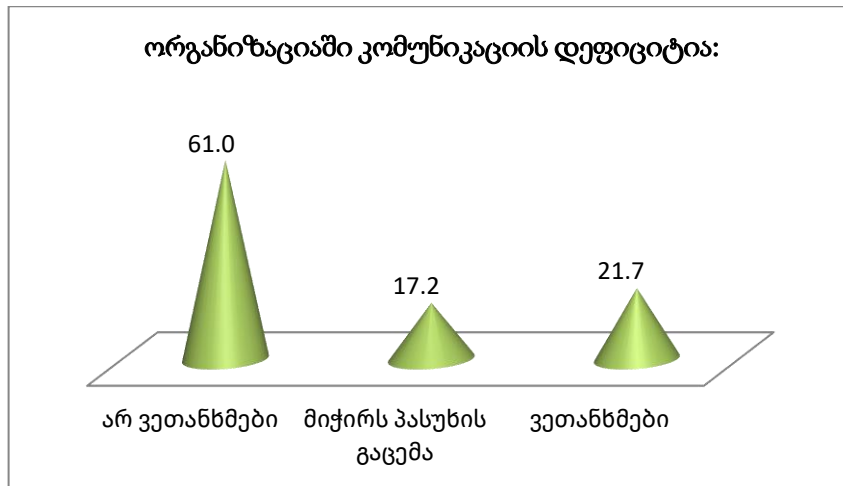
დანართი 2. დიაგრამა 19. თანამშრომლების ურთიერთამოკიდებულების დონე



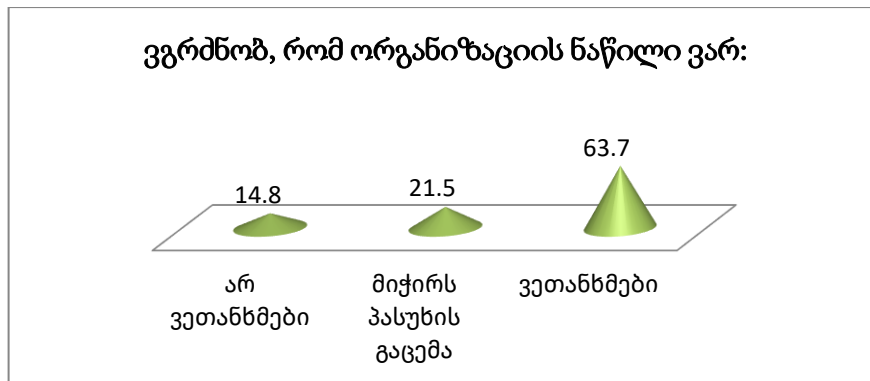
დანართი 2. დიაგრამა 20. რესპოდენტების მიერ საკუთარი კომპეტენციის აღქმა



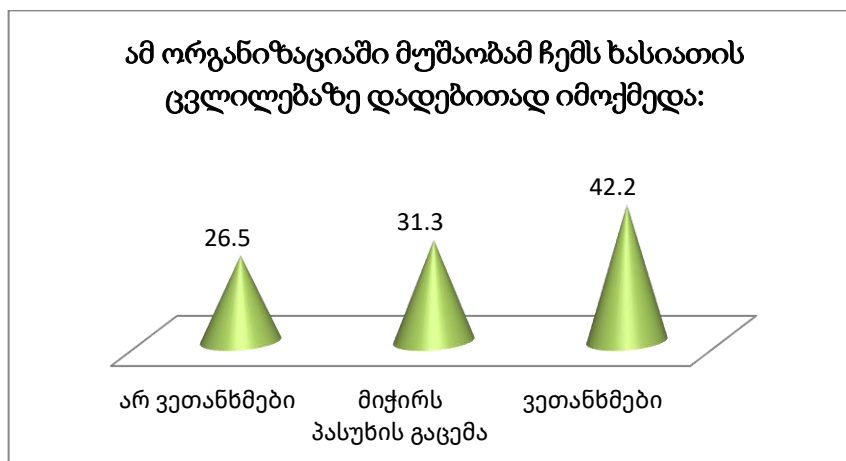
დანართი 2. დიაგრამა 21 კომუნიკაციის დონე ორგანიზაციაში



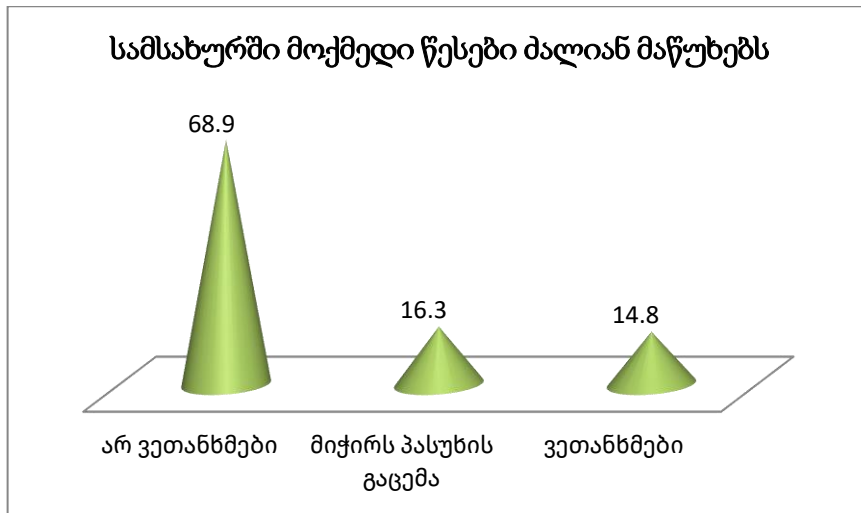
დანართი 2. დიაგრამა 22. რესპოდენტების მიერ სამუშაოსადმი მიკუთვნებულების გრძნობა



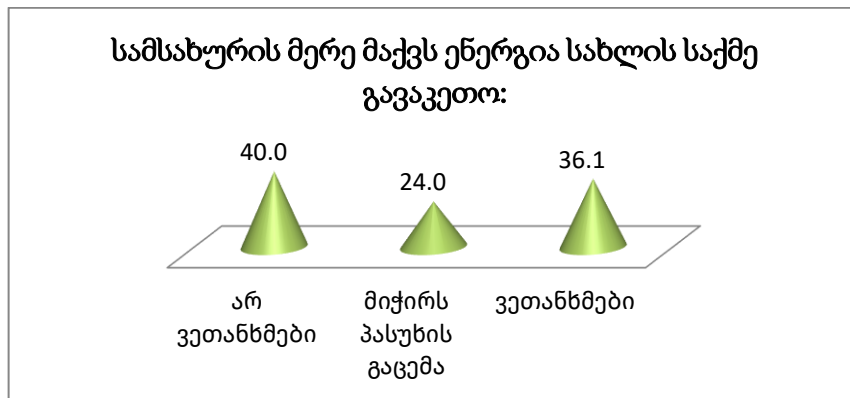
დანართი 2. დიაგრამა 23. სამუშაოს გავლენა პირად განვითარებაზე



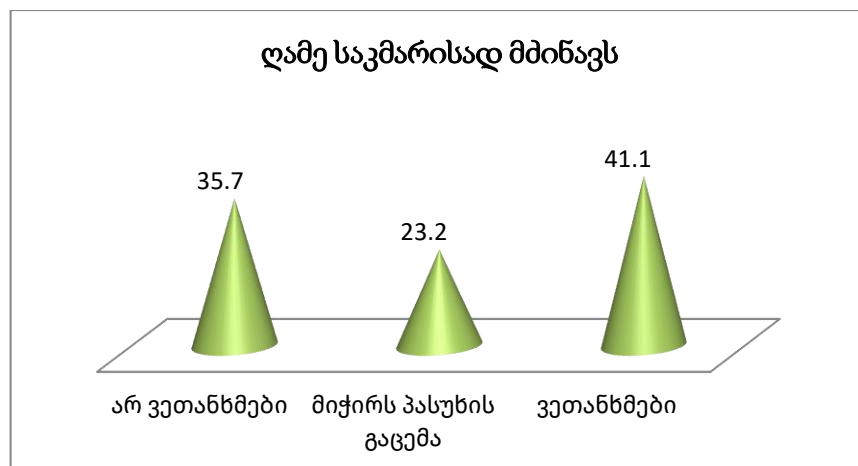
დანართი 2. დიაგრამა 24. რესპოდენტთა დამოკიდებულება ორგანიზაციული წესებისადმი



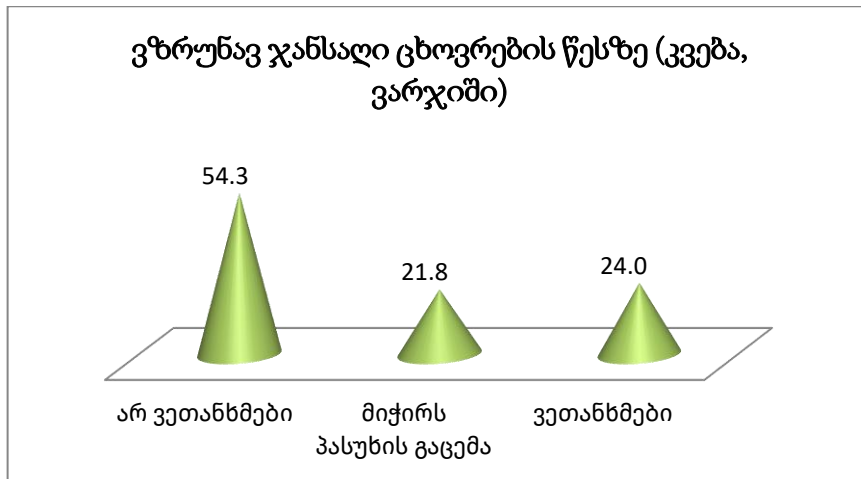
დანართი 2. დიაგრამა 25. სამუშაოს გავლენა პირად ცხოვრებაზე



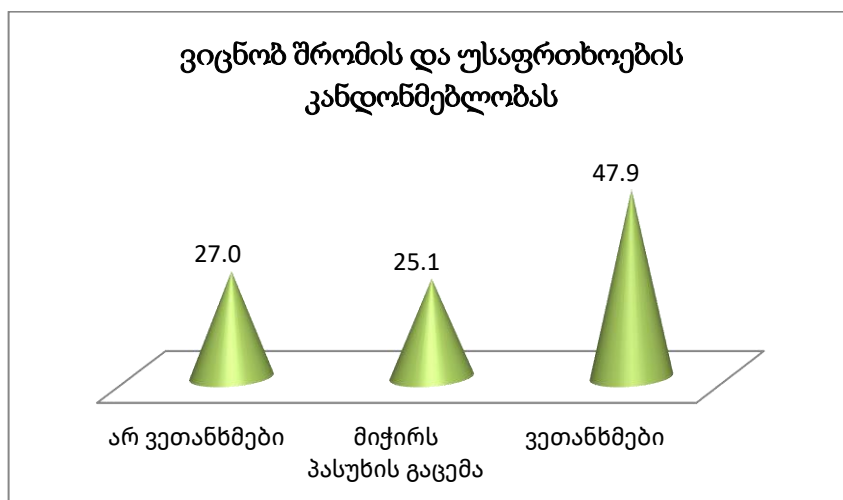
დანართი 2. დიაგრამა 26. რესპოდენტთა ჯანსაღი ცხოვრების დონე (ძილი)



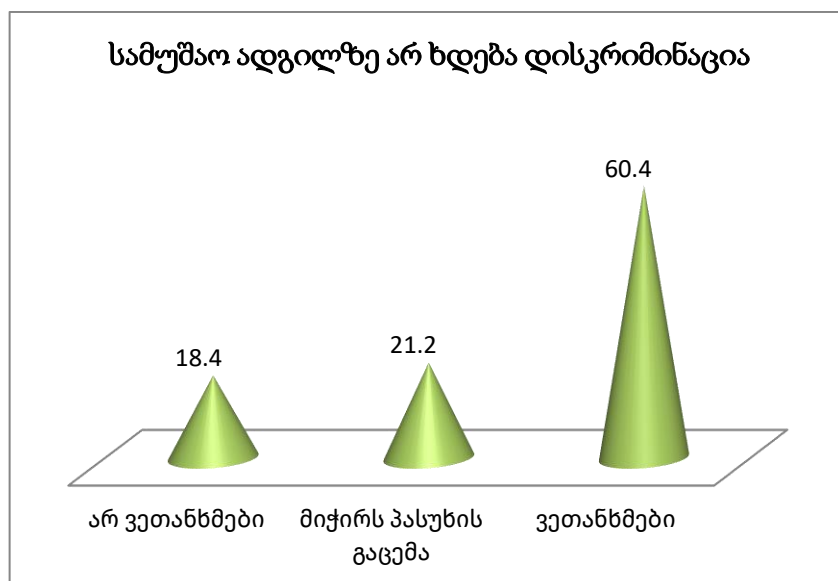
დანართი 2. დიაგრამა 27. ჯანსაღი ცხოვრების წესი (კვება და ვარჯიში)



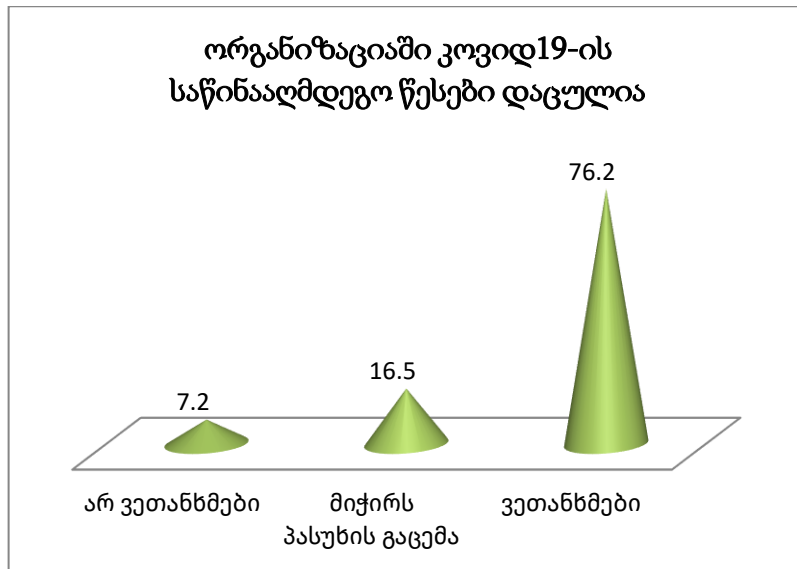
დანართი 2. დიაგრამა 28. რესპოდენტთა მიერ საკუთარი უფლებების ცოდნა



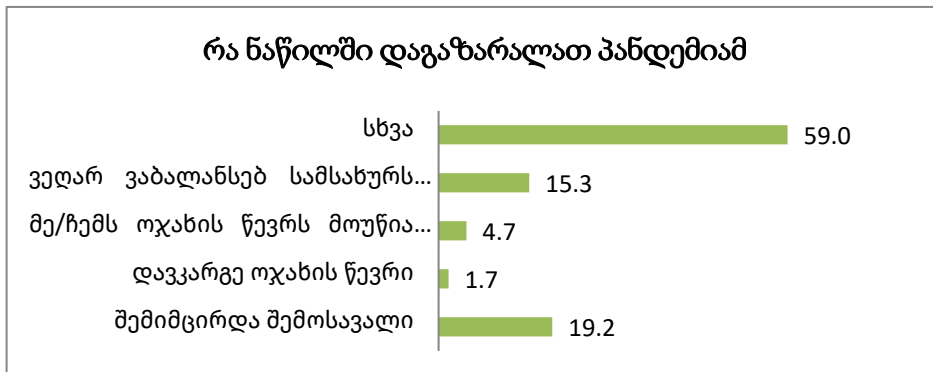
დანართი 2. დიაგრამა 29. დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილზე



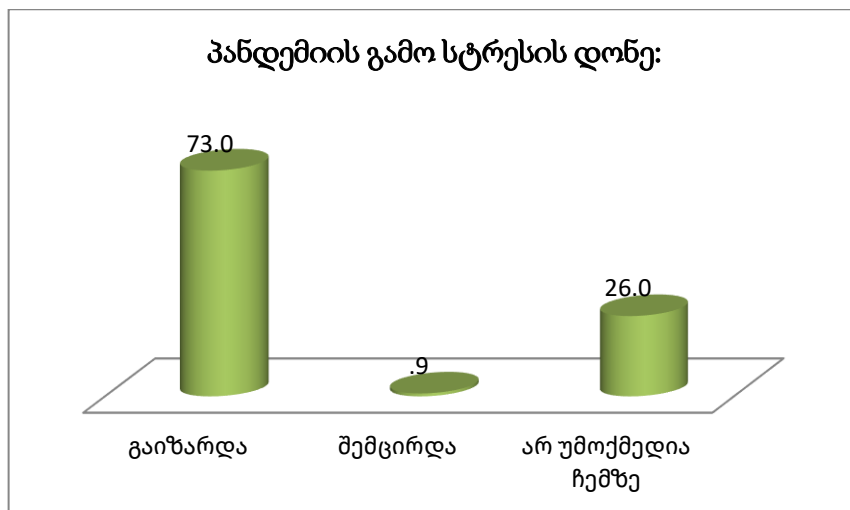
დანართი 2. დიაგრამა 30. COVID19-ის საწინააღმდეგო წესების დაცულობა



დანართი 2. დიაგრამა 31. პანდემიისგან მიყენებული ზიანი

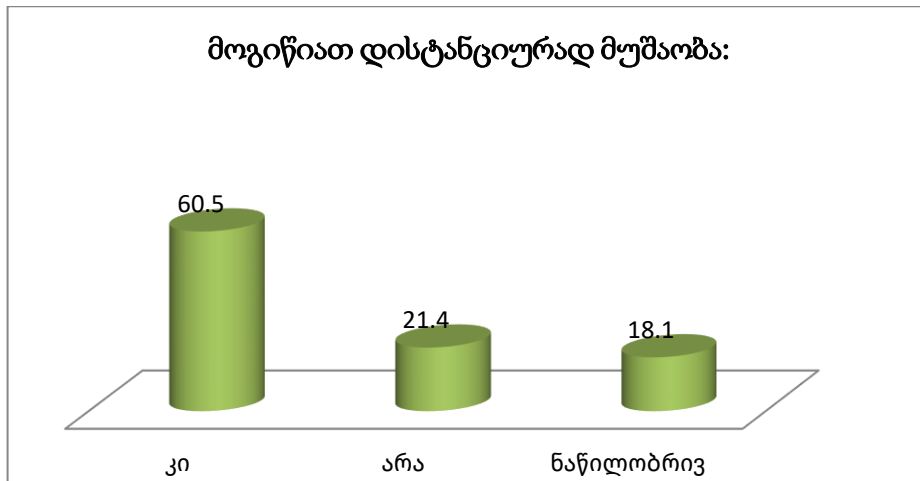


დანართი 2. დიაგრამა 32. პანდემიის და სტრესის დონის ურთიერთკავშირი

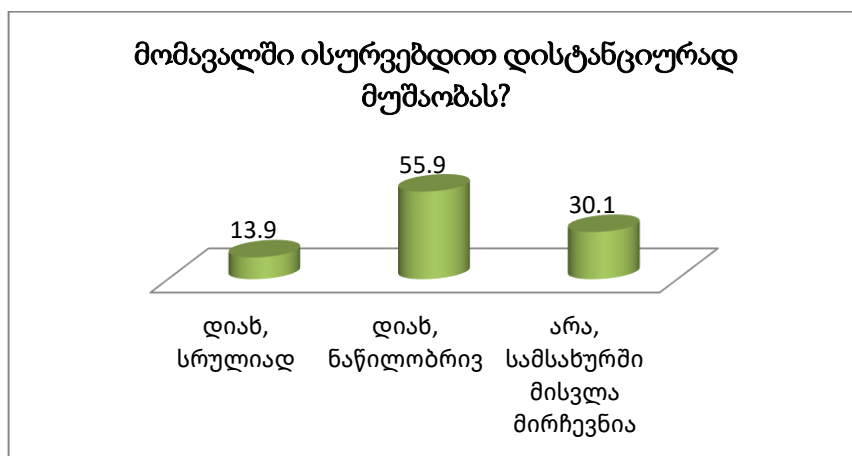


დანართი 2. დიაგრამა 33. დისტანციურად მუშაობის სიხშირე

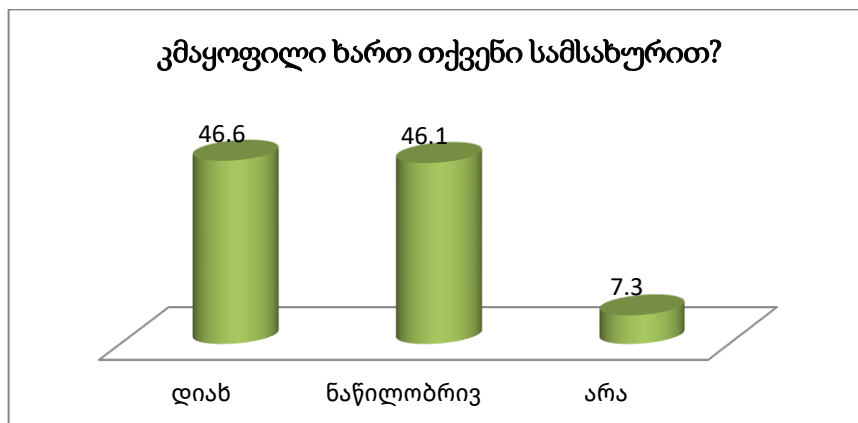




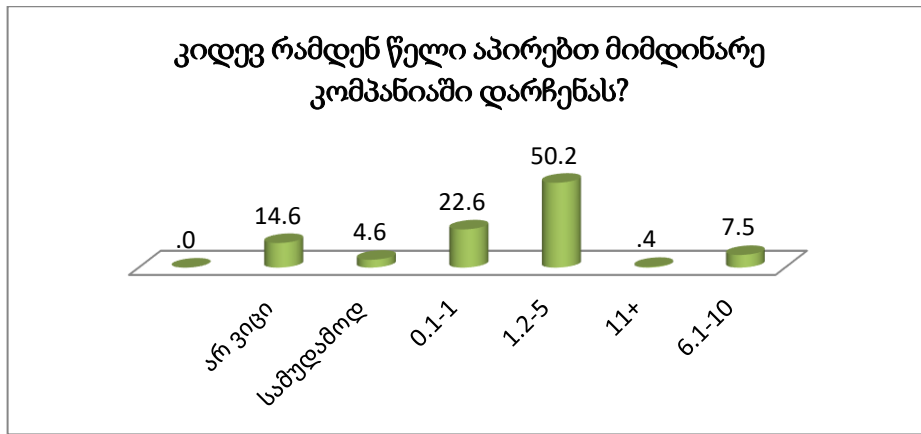
დანართი 2. დიაგრამა 34. დამოკიდებულება დისტანციური მუშაობისადმი



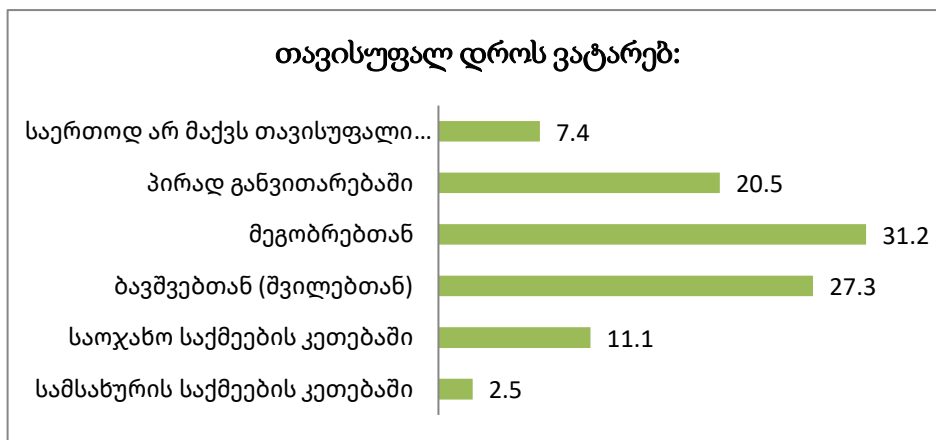
დანართი 2. დიაგრამა 35. რესპოდენტთა განაწილება სამსახურისადმი კმაყოფილების დონის მიხედვით



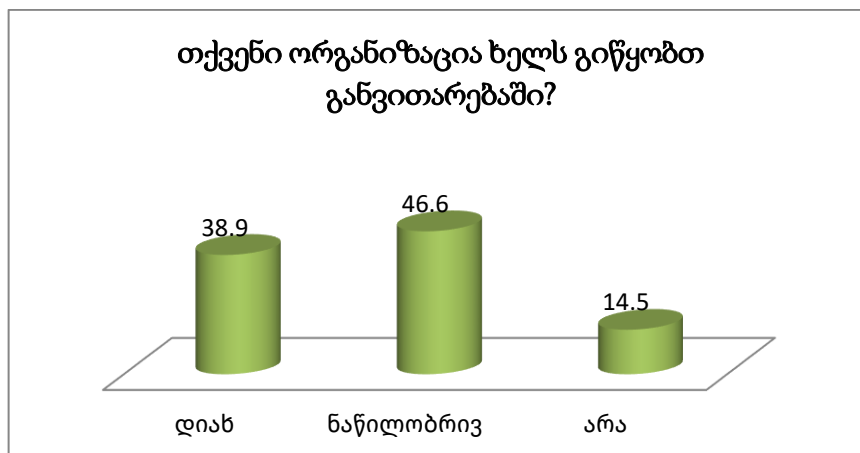
დანართი 2. დიაგრამა 36. რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის გეგმის მიხედვით



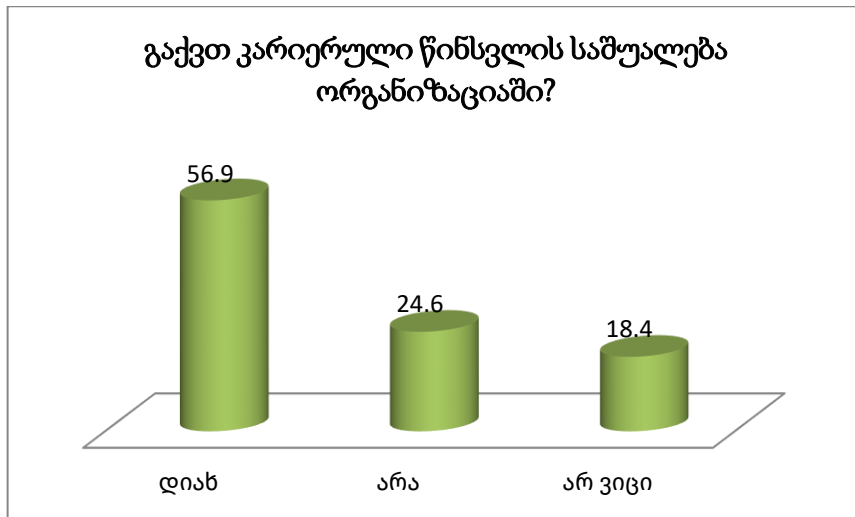
დანართი 2. დიაგრამა 37. რესპოდენტთა განაწილება თავისუფალ დროს აქტივობების მიხედვით



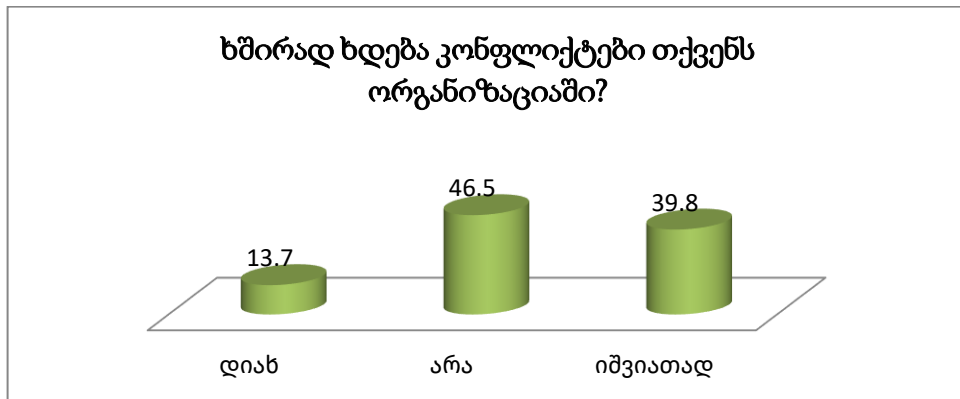
დანართი 2. დიაგრამა 38. რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციის მიერ განვითარებაში ხელშეწყობის მიხედვით



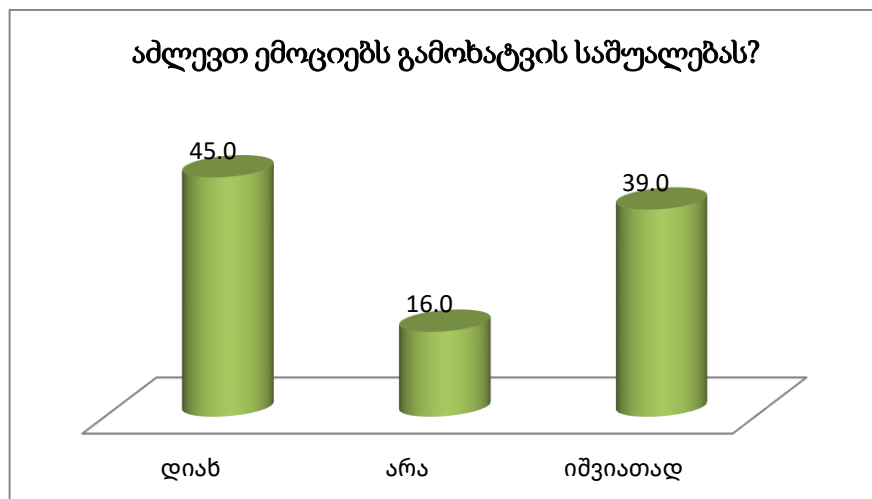
დანართი 2. დიაგრამა 39. რესპოდენტთა განაწილება კარიერული განვითარების შესაძლებლობების მიხედვით



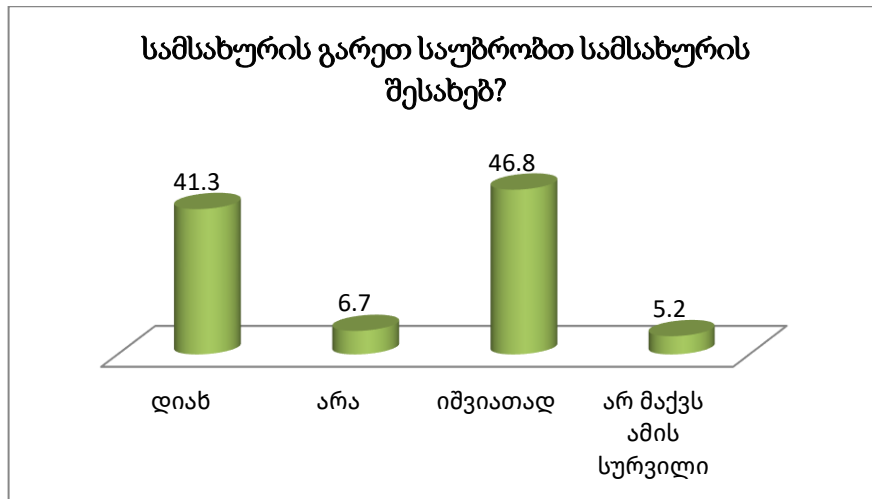
დანართი 2. დიაგრამა 40. კონფლიქტების სიხშირე ორგანიზაციებში



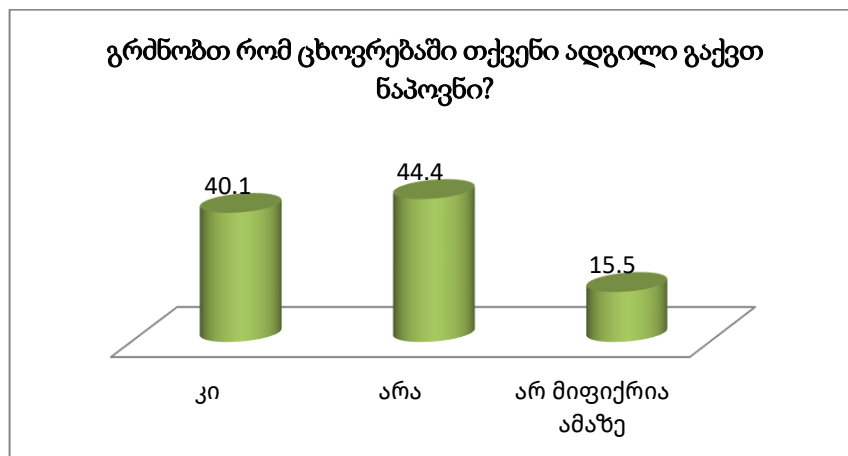
დანართი 2. დიაგრამა 41. რესპოდენტთა განაწილება ემოციური ფონის მიხედვით



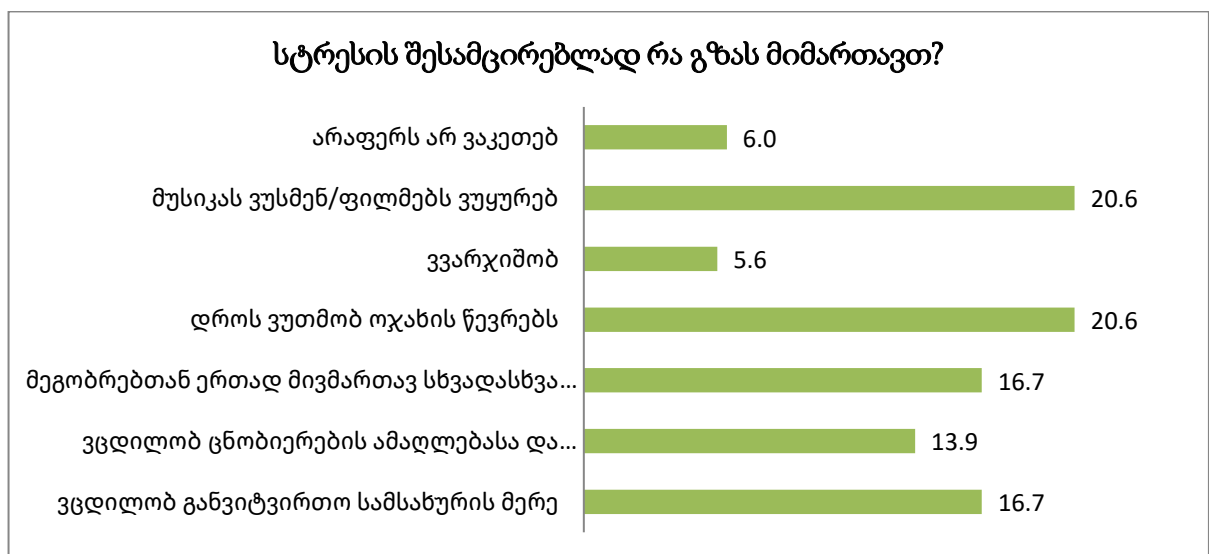
დანართი 2. დიაგრამა 42. სამსახურის გავლენა ემოციურ მდგომარეობაზე



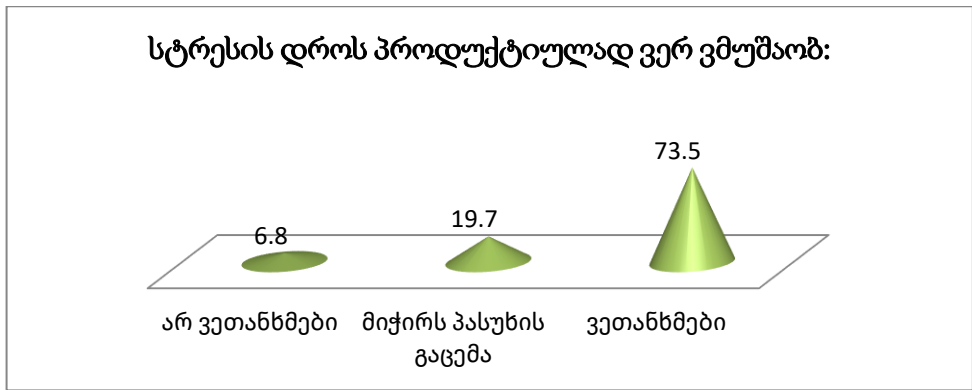
დანართი 2. დიაგრამა 43. რესპოდენტთა თვითრეალიზაცია



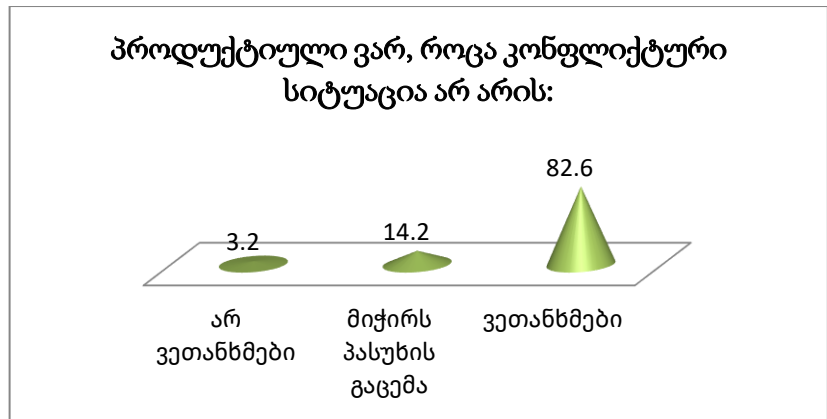
დანართი 2. დიაგრამა 44. რესპოდენტთა განაწილება სტრესის შემცირების გზების მიხედვით



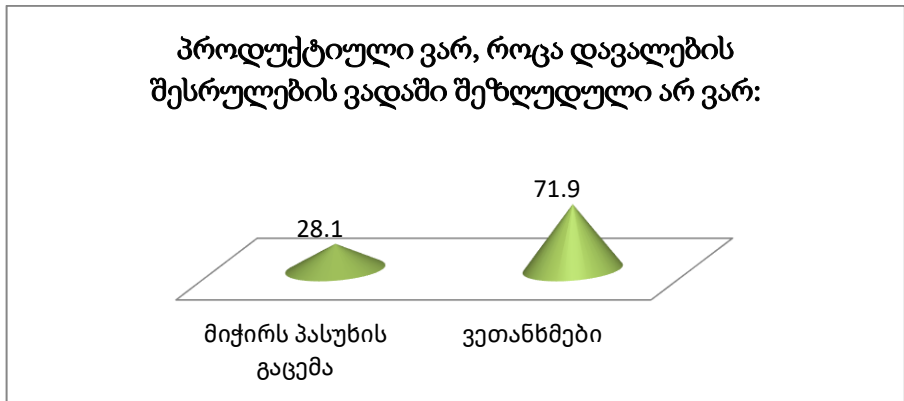
დანართი 2. დიაგრამა 45 სტრესულ სიტუაციისა და შრომის მწარმოებლობის კავშირი



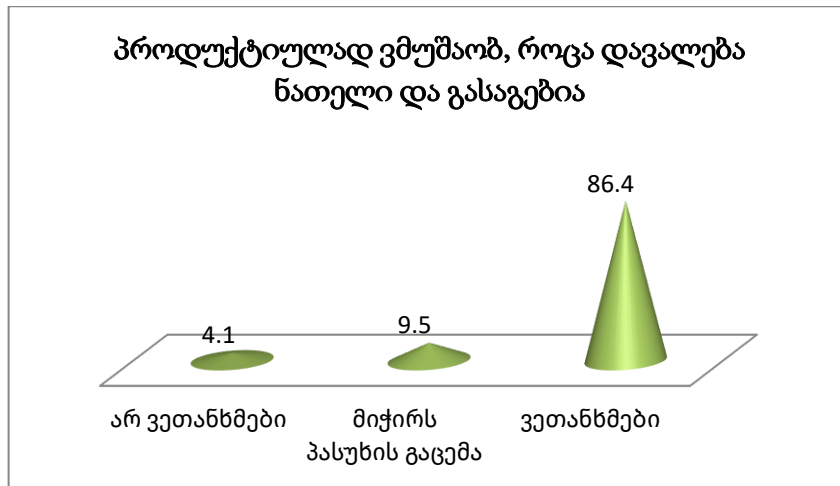
დანართი 2. დიაგრამა 46. შრომის მწარმოებლურობისა და კონფლიქტური გარემოს კავშირი



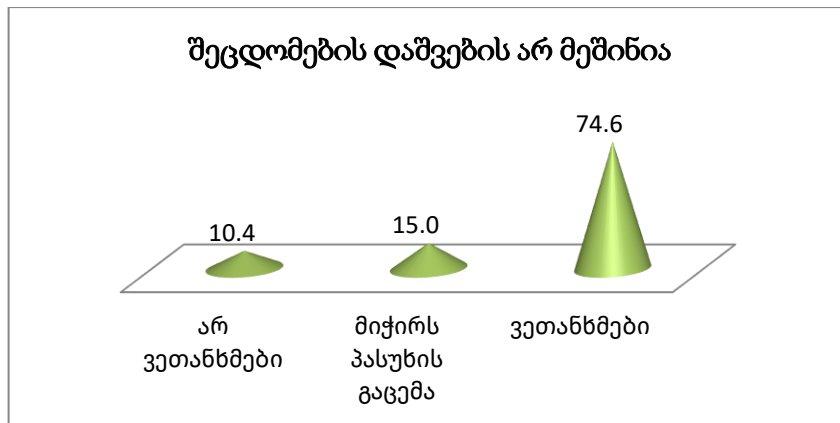
დანართი 2. დიაგრამა 47 შრომის მწარმოებლურობასა და დედლაინებს შორის კავშირი



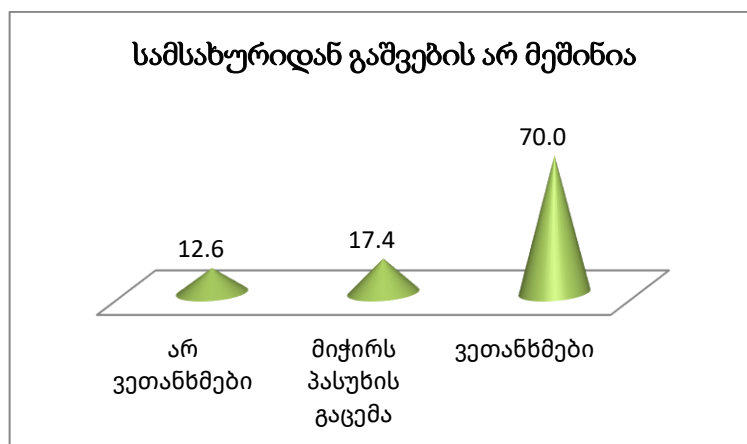
დანართი 2. დიაგრამა 48. შრომის მწარმოებლურობასა და სწორად მიცემულ დავალებას შორის კავშირი



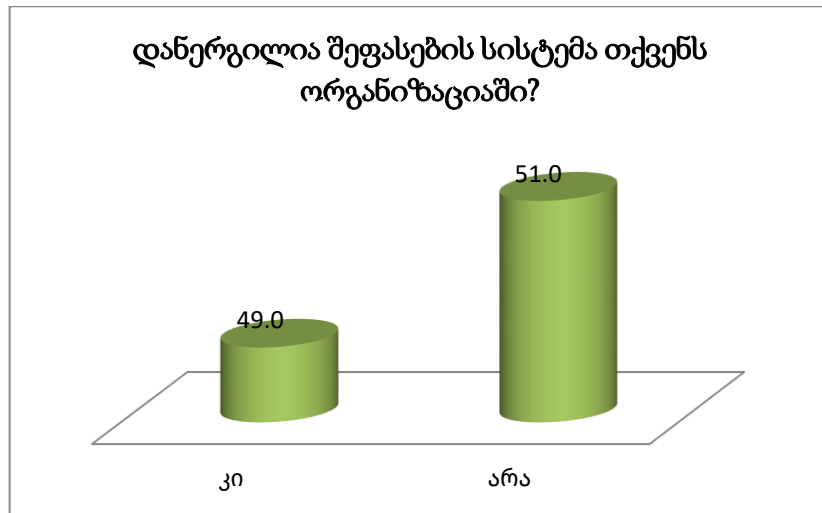
დანართი 2. დიაგრამა 49. პროდუქტიულობასა და შეცდომების დაშვების შიშს შორის კავშირი



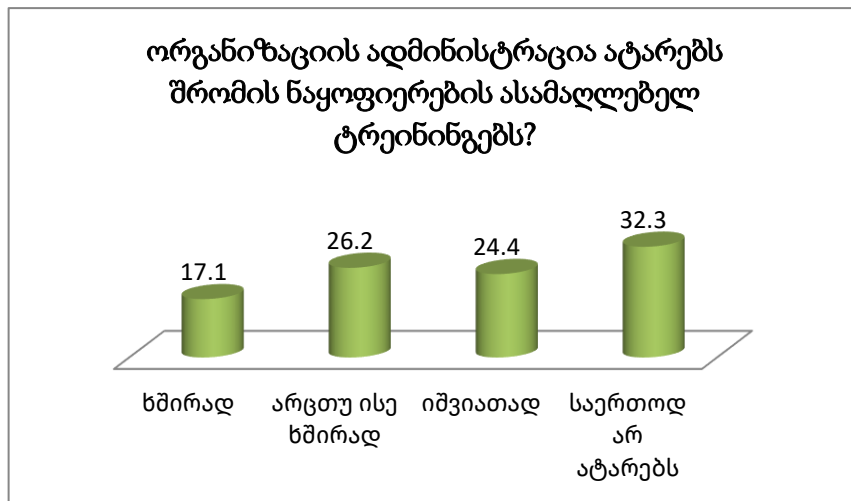
დანართი 2. დიაგრამა 50. პროდუქტიულობასა და სამსახურის დაკარგვის შიშს შორის კავშირი



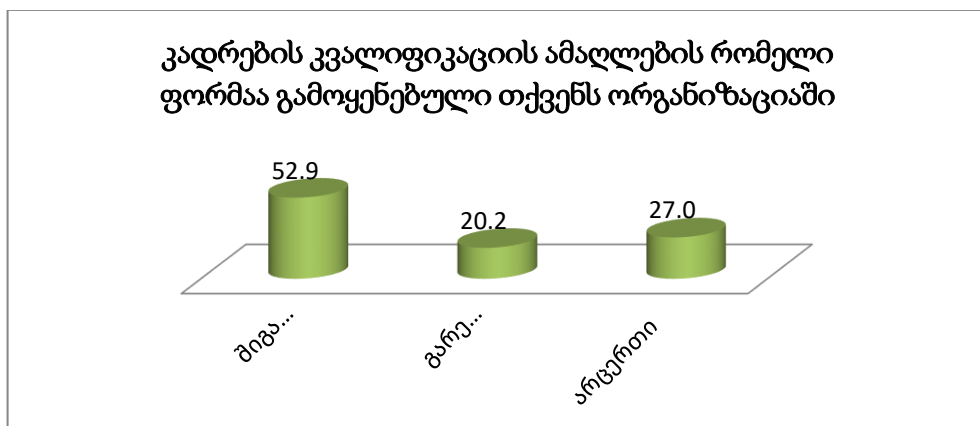
დანართი 2. დიაგრამა 51. შეფასების სისტემების არსებობა ორგანიზაციებში



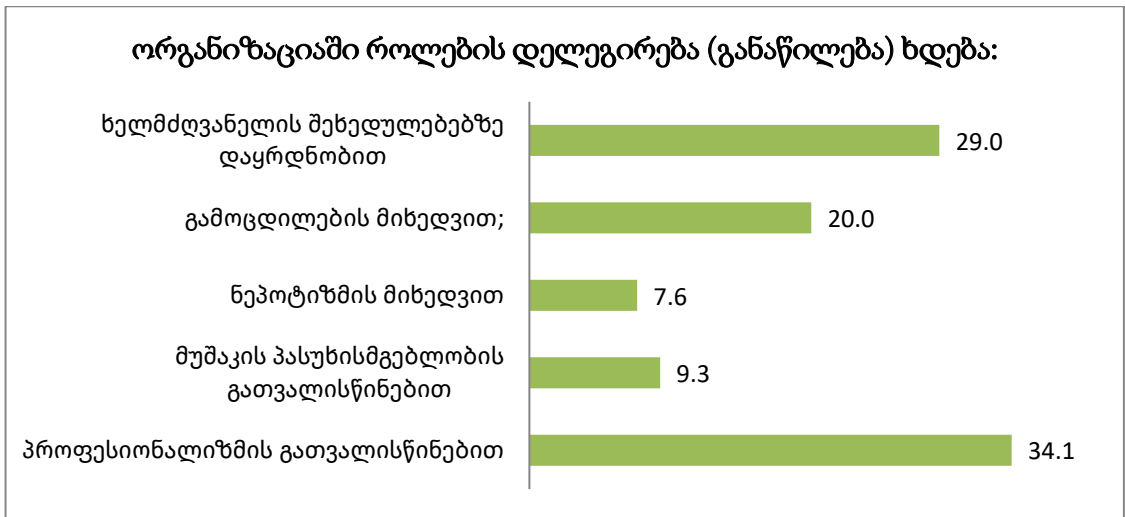
დანართი 2. დიაგრამა 52. განმავითარებული ტრენინგების გამოყენება  
ორგანიზაციებში



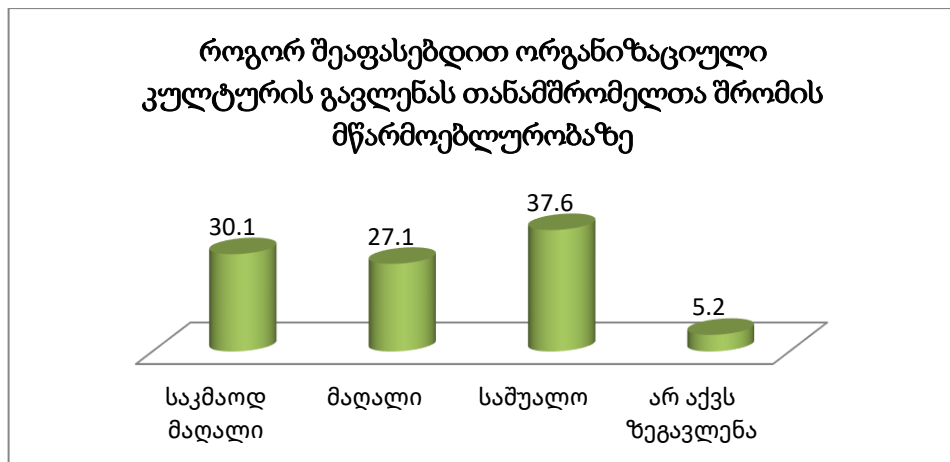
დანართი 2. დიაგრამა 53. ორგანიზაციების განაწილება შიდა და გარე რესურსის  
გამოყენების მიხედვით



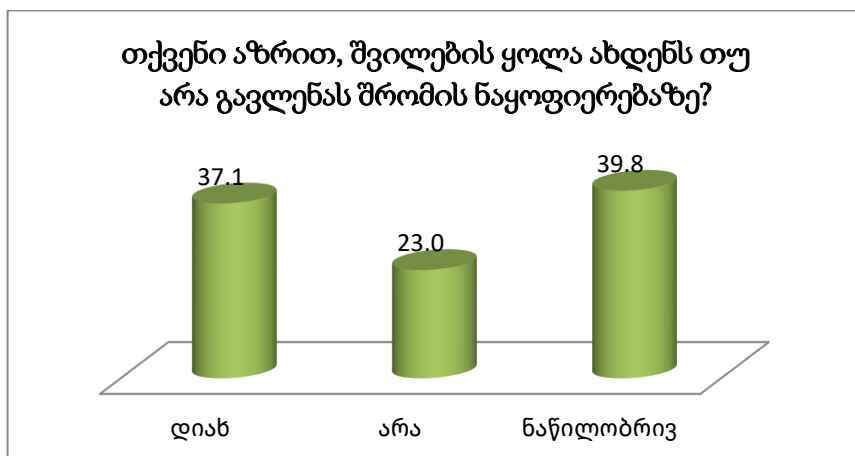
დანართი 2. დიაგრამა 54. როლების დელეგირების საფუძვლები ორგანიზაციებში



დანართი 2. დიაგრამა 55. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე



დანართი 2. დიაგრამა 56. შვილების ყოლის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე





## ცხრილები

დანართი 2. ცხრილი 1. რესპოდენტთა განაწილება სქესის მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid მდედრობითი	38446	75.8	75.8	75.8
მამრობითი	12260	24.2	24.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 2 რესპოდენტთა განაწილება ასაკის მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	4310	8.5	8.5	8.5
25-30	28904	57.0	57.0	65.5
30-35	16512	32.6	32.6	98.1
35-45	964	1.9	1.9	100.0
45-55	16	.0	.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 3 რესპოდენტთა განაწილება ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დაოჯახებული	21823	43.0	43.0	43.0
დასაოჯახებელი	25701	50.7	50.7	93.7
განქორწინებული	3160	6.2	6.2	100.0
ქვრივი	22	.0	.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 4 რესპოდენტთა განაწილება განათლების დონის მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არასრული საშუალო	82	.2	.2	.2
საშუალო	1538	3.0	3.0	3.2
ტექნიკური	792	1.6	1.6	4.8
უმაღლესი	48294	95.2	95.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 5 რესპოდენტთა განაწილება სამუშაო როლის მიხედვით

თქვენი როლი სამუშაო ადგილზე

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid წარმოება	9552	18.8	18.8	18.8
ადმინისტრაცია	41154	81.2	81.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 6 რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის მიხედვით

ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიცია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid მუშა	1916	3.8	3.8	3.8
სპეციალისტი (პროფესიული თანამშრომელი)	35934	70.9	70.9	74.6
ცვლის უფროსი	674	1.3	1.3	76.0
განყოფილების უფროსი	10792	21.3	21.3	97.3
დირექტორი	1390	2.7	2.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 7 რესპოდენტთა მიერ მიმდინარე თანამდებობაზე არსებული გამოცდილება (წლები)

რამდენი ხანი მუშაობთ ამ პოზიციაზე

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	229	.5	.5	.5
0.1-1	14696	29.0	29.0	29.4
1.2-5	27445	54.1	54.1	83.6
11+	2164	4.3	4.3	87.8
6.1-10	6172	12.2	12.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 8 რესპოდენტთა განაწილება თვიური შემოსავლის მიხედვით

თვიური შემოსავალი

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-500	1708	3.4	3.4	3.4
501-1000	13348	26.3	26.3	29.7
1001-1500	11520	22.7	22.7	52.4
1501-2000	7508	14.8	14.8	67.2
2000+	16622	32.8	32.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 9 რესპოდენტების დამოკიდებულება სამუშაოს მოცულობისადმი

ძალიან ბევრი საქმე მაქვს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	7780	15.3	15.3	15.3
მიჭირს პასუხის გაცემა	10246	20.2	20.2	35.6
ვეთანხმები	32680	64.4	64.4	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 10. რესპოდენტების დამოკიდებულება სამუშაო დროისადმი

დრო არ მყოფნის სამუშაოს შესასრულებლად

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	25502	50.3	50.3	50.3
მიჭირს პასუხის გაცემა	11734	23.1	23.1	73.4
ვეთანხმები	13470	26.6	26.6	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 11. სამუშაოს შესრულების განსაზღვრული ვადების არსებობა

დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული ვარ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	15988	31.5	31.5	31.5
მიჭირს პასუხის გაცემა	13746	27.1	27.1	58.6
ვეთანხმები	20972	41.4	41.4	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 12. რესპოდენტების მიერ სამუშაო პირობების აღქმა

კარგი სამუშაო პირობები მაქვს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	8496	16.8	16.8	16.8
მიჭირს პასუხის გაცემა	13572	26.8	26.8	43.5
ვეთანხმები	28638	56.5	56.5	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 13. რესპოდენტების დამატებითი დატვირთვა

ხშირად მიწევს სხვისი სამუშაოს შესრულება

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	27280	53.8	53.8	53.8
მიჭირს პასუხის გაცემა	8842	17.4	17.4	71.2
ვეთანხმები	14584	28.8	28.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 14. რესპოდენტთა მიერ საკუთარი პასუხისმგებლობის დონის აღქმა

ბევრი პასუხისმგებლობები მაქვს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	5952	11.7	11.7	11.7
მიჭირს პასუხის გაცემა	12644	24.9	24.9	36.7
ვეთანხმები	32110	63.3	63.3	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 15. რესპოდენტთა გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობის განაწილება

ვმონაწილეობ გადაწყვეტილების მიღებაში

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	9108	18.0	18.0	18.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	11824	23.3	23.3	41.3
ვეთანხმები	29774	58.7	58.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 16. კომპეტენტური მენეჯერების არსებობის განაწილება ორგანიზაციებში

ჩემი მენეჯერისაგან ვიღებ შესაბამის დახმარებას

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	9948	19.6	19.6	19.6
მიჭირს პასუხის გაცემა	10042	19.8	19.8	39.4
ვეთანხმები	30716	60.6	60.6	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 17. ორგანიზაციის მიერ განვითარების მოთხოვნის არსებობა

ორგანიზაცია ყოველთვის მაღლა სწევს შესრულების სტანდარტს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	8100	16.0	16.0	16.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	16828	33.2	33.2	49.2
ვეთანხმები	25778	50.8	50.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 18. მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის დამოკიდებულება

უფროსთან კარგი ურთიერთობა მაქვს		Valid Percent
Valid	არ ვეთანხმები	6.8
	მიჭირს პასუხის გაცემა	16.7
	ვეთანხმები	76.5
	Total	

დანართი 2. ცხრილი 19. თანამშრომლების ურთიერთდამოკიდებულების დონე

კოლეგებთან კარგი ურთიერთობა მაქვს		Valid Percent
Valid	არ ვეთანხმები	2.0
	მიჭირს პასუხის გაცემა	13.1
	ვეთანხმები	84.8

დანართი 2. ცხრილი 20. რესპოდენტების მიერ საკუთარი კომპეტენციის აღქმა

ჩემი ცოდნა და უნარები საკმარისია ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	26288	51.8	51.8	51.8
არ ვეთანხმები	15762	31.1	31.1	82.9
მიჭირს პასუხის გაცემა	7268	14.3	14.3	97.3
ვეთანხმები	916	1.8	1.8	99.1
სრულიად ვეთანხმები	472	.9	.9	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 21. კომუნიკაციის დონე ორგანიზაციაში

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის დეფიციტია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	30952	61.0	61.0	61.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	8726	17.2	17.2	78.3
ვეთანხმები	11028	21.7	21.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 22. სამუშაოსადმი მიკუთვნებულობის გრძნობა

ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის ნაწილი ვარ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	14164	27.9	27.9	27.9
არ ვეთანხმები	18130	35.8	35.8	63.7
მიჭირს პასუხის გაცემა	10886	21.5	21.5	85.2
ვეთანხმები	4062	8.0	8.0	93.2
სრულიად ვეთანხმები	3464	6.8	6.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 23. სამუშაოს გავლენა პირად განვითარებაზე

ამ ორგანიზაციაში მუშაობამ ჩემს ხასიათის ცვლილებაზე დადებითად იმოქმედა

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	7146	14.1	14.1	14.1
არ ვეთანხმები	14240	28.1	28.1	42.2
მიჭირს პასუხის გაცემა	15870	31.3	31.3	73.5
ვეთანხმები	7720	15.2	15.2	88.7
სრულიად ვეთანხმები	5730	11.3	11.3	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 24. რესპოდენტთა დამოკიდებულება ორგანიზაციული წესებისადმი

სამსახურში მოქმედი წესები ძალიან მაწუხებს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid არ ვეთანხმები	34938	68.9	68.9	68.9
მიჭირს პასუხის გაცემა	8254	16.3	16.3	85.2
ვეთანხმები	7514	14.8	14.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 25. სამუშაოს გავლენა პირად ცხოვრებაზე

სამსახურის მერე მაქვს ენერჯია სახლის საქმე გავაკეთო

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	7074	14.0	14.0	14.0
არ ვეთანხმები	11206	22.1	22.1	36.1
მიჭირს პასუხის გაცემა	12154	24.0	24.0	60.0
ვეთანხმები	12314	24.3	24.3	84.3
სრულიად ვეთანხმები	7958	15.7	15.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 26. რესპოდენტთა ჯანსაღი ცხოვრების დონე (ძილი)

ღამე საკმარისად მძინავს

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	9266	18.3	18.3	18.3
არ ვეთანხმები	11562	22.8	22.8	41.1
მიჭირს პასუხის გაცემა	11788	23.2	23.2	64.3
ვეთანხმები	7928	15.6	15.6	80.0
სრულიად ვეთანხმები	10162	20.0	20.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	



დანართი 2. ცხრილი 27. ჯანსაღი ცხოვრების წესი (კვება და ვარჯიში)

ვზრუნავ ჯანსაღი ცხოვრების წესზე (კვება, ვარჯიში)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	4400	8.7	8.7	8.7
არ ვეთანხმები	7752	15.3	15.3	24.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	11034	21.8	21.8	45.7
ვეთანხმები	12154	24.0	24.0	69.7
სრულიად ვეთანხმები	15366	30.3	30.3	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 28. რესპოდენტთა მიერ საკუთარი უფლებების ცოდნა

ვიცნობ შრომის და უსაფრთხოების კანდონებლობას

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	8836	17.4	17.4	17.4
არ ვეთანხმები	15428	30.4	30.4	47.9
მიჭირს პასუხის გაცემა	12732	25.1	25.1	73.0
ვეთანხმები	8046	15.9	15.9	88.8
სრულიად ვეთანხმები	5664	11.2	11.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 29. დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილზე

სამუშაო ადგილზე არ ხდება არანაირი სახის დისკრიმინაცია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	18310	36.1	36.1	36.1
არ ვეთანხმები	12338	24.3	24.3	60.4
მიჭირს პასუხის გაცემა	10750	21.2	21.2	81.6
ვეთანხმები	5238	10.3	10.3	92.0
სრულიად ვეთანხმები	4070	8.0	8.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 30. COVID19-ის საწინააღმდეგო წესების დაცულობა

ორგანიზაციაში კოვიდ19-ის საწინააღმდეგო წესები დაცულია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	22496	44.4	44.4	44.4
არ ვეთანხმები	16164	31.9	31.9	76.2
მიჭირს პასუხის გაცემა	8386	16.5	16.5	92.8
ვეთანხმები	2564	5.1	5.1	97.8
სრულიად ვეთანხმები	1096	2.2	2.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 31. პანდემიისგან მიყენებული ზიანი

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid შემიმცირდა შემოსავალი	9754	19.2	19.2	19.2
დავკარგე ოჯახის წევრი	852	1.7	1.7	20.9
მე/ჩემს ოჯახის წევრს მოუწია სამსახურიდან წამოსვლა	2382	4.7	4.7	25.6
ვეღარ ვაბალანსებ სამსახურს და ოჯახს	7780	15.3	15.3	41.0
სხვა	29938	59.0	59.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 32. პანდემიის და სტრესის დონის ურთიერთკავშირი

პანდემიის გამო თქვენი სტრესის დონე:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid გაიზარდა	37026	73.0	73.0	73.0
შემცირდა	476	.9	.9	74.0
არ უმოქმედია ჩემზე	13204	26.0	26.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 33. დისტანციურად მუშაობის სიხშირე

მოგიწიათ დისტანციურად მუშაობა?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid კი	30658	60.5	60.5	60.5
არა	10854	21.4	21.4	81.9
ნაწილობრივ	9194	18.1	18.1	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 34. დამოკიდებულება დისტანციური მუშაობისადმი

მომავალში ისურვებდით დისტანციურად მუშაობას?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ, სრულიად	7060	13.9	13.9	13.9
დიახ, ნაწილობრივ	28370	55.9	55.9	69.9
არა, სამსახურში მისვლა მირჩევნია	15276	30.1	30.1	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 35. რესპოდენტთა განაწილება სამსახურისადმი კმაყოფილების დონის მიხედვით

კმაყოფილი ხართ თქვენი სამსახურით?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	23648	46.6	46.6	46.6
ნაწილობრივ	23354	46.1	46.1	92.7
არა	3704	7.3	7.3	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 36. რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობის გეგმის მიხედვით

**კიდევ რამდენ წელი აპირებთ მიმდინარე კომპანიაში დარჩენას?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	.0	.0	.0
არ ვიცი	7384	14.6	14.6	14.6
სამუდამოდ	2352	4.6	4.6	19.2
0.1-1	11477	22.6	22.6	41.9
1.2-5	25479	50.2	50.2	92.1
11+	208	.4	.4	92.5
6.1-10	3795	7.5	7.5	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 37. რესპოდენტთა განაწილება თავისუფალ დროს აქტივობების მიხედვით

**თავისუფალ დროს ვატარებ:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სამსახურის საქმეების კეთებაში	1264	2.5	2.5	2.5
საოჯახო საქმეების კეთებაში	5626	11.1	11.1	13.6
ბავშვებთან (შვილებთან)	13850	27.3	27.3	40.9
მეგობრებთან	15812	31.2	31.2	72.1
პირად განვითარებაში	10400	20.5	20.5	92.6
საერთოდ არ მაქვს თავისუფალი დრო	3754	7.4	7.4	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 38. რესპოდენტთა განაწილება ორგანიზაციის მიერ განვითარებაში ხელშეწყობის მიხედვით

თქვენი ორგანიზაცია ხელს გიწყობთ განვითარებაში?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	19724	38.9	38.9	38.9
ნაწილობრივ	23618	46.6	46.6	85.5
არა	7364	14.5	14.5	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 39. რესპოდენტთა განაწილება კარიერული განვითარების შესაძლებლობების მიხედვით

გაქვთ კარიერული წინსვლის საშუალება ორგანიზაციაში?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	28876	56.9	56.9	56.9
არა	12484	24.6	24.6	81.6
არ ვიცი	9346	18.4	18.4	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 40. კონფლიქტების სიხშირე ორგანიზაციაში

ხშირად ხდება კონფლიქტები თქვენს ორგანიზაციაში?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	6958	13.7	13.7	13.7
არა	23586	46.5	46.5	60.2
იშვიათად	20162	39.8	39.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 41. რესპოდენტთა განაწილება ემოციური ფონის მიხედვით

აღლევთ ემოციებს გამოხატვის საშუალებას?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	22838	45.0	45.0	45.0
არა	8102	16.0	16.0	61.0
იშვიათად	19766	39.0	39.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 42. სამსახურის გავლენა ემოციურ მდგომარეობაზე

სამსახურის გარეთ საუბრობთ სამსახურის შესახებ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid დიახ	21774	42.9	42.9	42.9
არა	3462	6.8	6.8	49.8
იშვიათად	23956	47.2	47.2	97.0
არ მაქვს ამის სურვილი	1514	3.0	3.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 43. რესპოდენტთა თვითრეალიზაცია

გრძნობთ რომ ცხოვრებაში თქვენი ადგილი გაქვთ ნაპოვნი?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid კი	19966	39.4	39.4	39.4
არა	22782	44.9	44.9	84.3
არ მიფიქრია ამაზე	7958	15.7	15.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 44. რესპოდენტთა განაწილება სტრესის შემცირების გზების მიხედვით

სტრესის შესამცირებლად რა გზას მიმართავთ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ვცდილობ განვიტვირთო სამსახურის მერე	8400	16.6	16.6	16.6
ვცდილობ ცნობიერების ამაღლებასა და პირად თვითგანვითარებაზე ვიმუშაო	7418	14.6	14.6	31.2
მეგობრებთან ერთად მივმართავ სხვადასხვა აქტივობებს	9124	18.0	18.0	49.2
დროს ვუთმობ ოჯახის წევრებს	10892	21.5	21.5	70.7
ვვარჯიშობ	2248	4.4	4.4	75.1
მუსიკას ვუსმენ	8894	17.5	17.5	92.6
არაფერს არ ვაკეთებ	3730	7.4	7.4	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 45 სტრესულ სიტუაციისა და შრომის მწარმოებლობის კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა სტრესის ქვეშ არ ვარ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	2106	4.2	4.2	4.2
არ ვეთანხმები	1346	2.7	2.7	6.8
მიჭირს პასუხის გაცემა	10008	19.7	19.7	26.5
ვეთანხმები	13688	27.0	27.0	53.5
სრულიად ვეთანხმები	23558	46.5	46.5	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 46. შრომის მწარმოებლურობისა და კონფლიქტური გარემოს კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა როცა კონფლიქტური სიტუაცია არ არის

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	1054	2.1	2.1	2.1
არ ვეთანხმები	566	1.1	1.1	3.2
მიჭირს პასუხის გაცემა	7208	14.2	14.2	17.4
ვეთანხმები	10870	21.4	21.4	38.8
სრულიად ვეთანხმები	31008	61.2	61.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 47 შრომის მწარმოებლურობასა და დედლაინებს შორის კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა დავალების შესრულების ვადებში შეზღუდული არ ვარ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	4136	8.2	8.2	8.2
არ ვეთანხმები	5480	10.8	10.8	19.0
მიჭირს პასუხის გაცემა	11540	22.8	22.8	41.7
ვეთანხმები	14488	28.6	28.6	70.3
სრულიად ვეთანხმები	15062	29.7	29.7	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 48. შრომის მწარმოებლურობასა და სწორად მიცემულ დავალებას შორის კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა დავალება ჩემთვის ნათელი და გასაგებია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	896	1.8	1.8	1.8
არ ვეთანხმები	1172	2.3	2.3	4.1
მიჭირს პასუხის გაცემა	4824	9.5	9.5	13.6
ვეთანხმები	11474	22.6	22.6	36.2
სრულიად ვეთანხმები	32340	63.8	63.8	100.0
Total	50706	100.0	100.0	



დანართი 2. ცხრილი 49. პროდუქტიულობასა და შეცდომების დაშვების შიშს შორის კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა შეცდომების დაშვების არ მეშინია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid სრულიად არ ვეთანხმები	2744	5.4	5.4	5.4
არ ვეთანხმები	2512	5.0	5.0	10.4
მიჭირს პასუხის გაცემა	7600	15.0	15.0	25.4
ვეთანხმები	13932	27.5	27.5	52.8
სრულიად ვეთანხმები	23918	47.2	47.2	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 50. პროდუქტიულობასა და სამსახურის დაკარგვის შიშს შორის კავშირი

ნაყოფიერად ვმუშაობ როცა სამსახურიდან გაშვების არ მეშინია

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3356	6.6	6.6	6.6
2	3028	6.0	6.0	12.6
3	8816	17.4	17.4	30.0
4	10590	20.9	20.9	50.9
5	24916	49.1	49.1	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 51. შეფასების სისტემების არსებობა ორგანიზაციებში

დანერგილია თუ არა შეფასების სისტემა თქვენს ორგანიზაციაში?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid კი	24852	49.0	49.0	49.0
არა	25854	51.0	51.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 52. განმავითარებელი ტრენინგების გამოყენება ორგანიზაციებში

ორგანიზაციის ადმინისტრაცია ატარებს შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებელ ტრენინგებს?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ხშირად	8668	17.1	17.1	17.1
არცთუ ისე ხშირად	13288	26.2	26.2	43.3
იშვიათად	12372	24.4	24.4	67.7
საერთოდ არ ატარებს	16378	32.3	32.3	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 53. ორგანიზაციების განაწილება შიდა და გარე რესურსის გამოყენების მიხედვით

კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების რომელი ფორმა გამოყენებული თქვენს ორგანიზაციაში

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid შიგა (ორგანიზაციაში)	26818	52.9	52.9	52.9
გარე (სასწავლო დაწესებულებებში, სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში)	10220	20.2	20.2	73.0
არცერთი	13668	27.0	27.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 54. როლების დელეგირების საფუძვლები ორგანიზაციებში

ორგანიზაციაში როლების დელეგირება (განაწილება) ხდება:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid პროფესიონალიზმის გათვალისწინებით	17308	34.1	34.1	34.1
მუშაკის პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით	4694	9.3	9.3	43.4
ნეპოტიზმის მიხედვით	3872	7.6	7.6	51.0
გამოცდილების მიხედვით;	10116	20.0	20.0	71.0
ხელმძღვანელის შეხედულებებზე დაყრდნობით	14716	29.0	29.0	100.0
Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 55. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე

როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა

შრომის მწარმოებლურობაზე

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	საკმაოდ მაღალი	15274	30.1	30.1	30.1
	მაღალი	13760	27.1	27.1	57.3
	საშუალო	19060	37.6	37.6	94.8
	არ აქვს ზეგავლენა	2612	5.2	5.2	100.0
	Total	50706	100.0	100.0	

დანართი 2. ცხრილი 56. შვილების ყოლის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე

თქვენი აზრით, შვილების ყოლა ახდენს თუ არა გავლენას შრომის

ნაყოფიერებაზე?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	დიახ	18828	37.1	37.1	37.1
	არა	11686	23.0	23.0	60.2
	ნაწილობრივ	20192	39.8	39.8	100.0
	Total	50706	100.0	100.0	

### დანართი 3.

#### კვლევის სიღრმისეული ანალიზი - ცხრილები

დანართი 3. ცხრილი 1. შემოსავალსა და სქეს შორის დამოკიდებულება

	თვიური შემოსავალი					Total
	0-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2000+	
მდედრობითი	4.0%	27.4%	23.7%	12.5%	32.3%	100.0%
მამრობითი	1.3%	23.0%	19.5%	21.9%	34.4%	100.0%
	3.4%	26.3%	22.7%	14.8%	32.8%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 2. სქესა და პანდემიის შედეგად გაზრდილ სტრესს შორის კავშირი

	გაიზარდა	შემცირდა	არ უმოქმედია ჩემზე	
მდედრობითი	74.7%		25.3%	100.0%
მამრობითი	67.8%	3.9%	28.3%	100.0%
	73.0%	.9%	26.0%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 3. ქალებისა და მამაკაცების მიერ გატარებული თავისუფალი დროის გადანაწილება

	სამსახურის საქმეების კეთებაში	საოჯახო საქმეების კეთებაში	ბავშვებთან (შვილებთან)	მეგობრებთან	პირად განვითარებაში	საერთოდ არ მაქვს თავისუფალი დრო	
მდედრობითი	3.1%	11.4%	29.0%	29.6%	20.4%	6.5%	100.0%
მამრობითი	.7%	10.2%	21.9%	36.2%	20.9%	10.2%	100.0%
	2.5%	11.1%	27.3%	31.2%	20.5%	7.4%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 4. კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა გენდერულ ჭრილში

	დიახ	არა	არ ვიცი	
მდედრობითი	55.9%	24.9%	19.2%	100.0%
მამრობითი	60.1%	23.9%	16.0%	100.0%
	56.9%	24.6%	18.4%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 5. ემოციების გამოხატვა გენდერულ ჭრილში

	დიახ	არა	იშვიათად	
მდედრობითი	49.0%	14.1%	36.8%	100.0%
მამრობითი	32.5%	21.8%	45.7%	100.0%
	45.0%	16.0%	39.0%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 6. სამსახურის შესახებ საუბრის სიხშირე არასამუშაო დროს გენდერულ ჭრილში

	დიახ	არა	იშვიათად	არ მაქვს ამის სურვილი	
მდედრობითი	44.6%	5.5%	47.2%	2.7%	100.0%
მამრობითი	37.8%	10.9%	47.3%	4.0%	100.0%
	42.9%	6.8%	47.2%	3.0%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 7. სტრესთან გამკლავების საშუალებები გენდერულ ჭრილში

	ვცდილობ განვიტვირთო სამსახურის მერე	ვცდილობ ცნობიერების ამაღლებასა და პირად თვითგანვითარებაზე ვიმუშაო	მეგობრებთან ერთად მივმართავ სხვადასხვა აქტივობებს	დროს ვუთმობ ოჯახის წევრებს	ვვარჯიშობ	მუსიკას ვუსმენ	არაფერს არ ვაკეთებ	
მდედრობითი	17.4%	14.3%	15.7%	23.8%	3.8%	17.9%	7.1%	100.0%
მამრობითი	14.1%	15.5%	25.1%	14.2%	6.5%	16.5%	8.1%	100.0%
	16.6%	14.6%	18.0%	21.5%	4.4%	17.5%	7.4%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 8. როლების გადანაწილებისადმი დამოკიდებულება გენდერულ ჯგუფში

	პროფესიონალიზმის გათვალისწინებით	მუშაკის პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით	ნეპოტიზმის მიხედვით	გამოცდილების მიხედვით;	ხელმძღვანელის შეხედულებებზე დაყრდნობით	
მდედრობითი	33.6%	8.6%	7.2%	19.6%	31.1%	100.0%
მამრობითი	35.9%	11.5%	9.0%	21.0%	22.6%	100.0%
	34.1%	9.3%	7.6%	20.0%	29.0%	100.0%

დანართი 3. ცხრილი 9. 12-17 ჰიპოთეზების შემოწმება ტ-ტესტის მეთოდით

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of V45gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.200	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of V46gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of V47gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of V48gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of V50gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of V49gr1 is the same across categories of ოჯახური მდგომარეობა.	Independent-Samples Jonckheere-Terpstra Test for Ordered Alternatives	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.