



განათლების ხარისხის  
განვითარების  
ეროვნული ცენტრი

## განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ჩართულობის შეფასება

*(რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევების შედეგები)*

*მომზადებულია საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაციის მიერ*

საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია

ASSOCIATION OF YOUNG ECONOMISTS OF GEORGIA 

თბილისი

2015 წელი

**შინაარსი**

კვლევის მეთოდოლოგია .....	3
ზოგადი ინფორმაცია .....	5
სამუშაო გარემო და პირობები .....	7
ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია .....	9
მმართველობა და ადმინისტრირება .....	14
თანამშრომელთა მოტივაცია .....	19
მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები .....	23
დანართი.....	26

## კვლევის მეთოდოლოგია

### კვლევის მიზანი და ამოცანები

**კვლევის მიზანი:** ცენტრის თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლა, ცენტრის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

კვლევის ძირითადი ამოცანებად განისაზღვა შემდეგი:

- ✓ სამუშაო პირობებისადმი ცენტრის თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისა და განწყობების იდენტიფიკაცია;
- ✓ სამუშაო გარემოს შეფასება;
- ✓ პრობლემების გამოვლენა და მათი გაუმჯობესების გზების დასახვა;
- ✓ თანამშრომელთა ჩართულობის დონის შეფასება
- ✓ კარიერული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- ✓ დაკისრებული მოვალეობის შესრულება და გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია;
- ✓ თანამშრომელთა მოტივაციის არსებული დონის და გაძლიერების შესაძლებლობების გამოვლენა ;
- ✓ და სხვა.

### კვლევის ინსტრუმენტები

წინამდებარე ანგარიში მომზადებულია თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის მედოდების გამოყენებით. კვლევის კითხვარი და სახელმძღვანელო შემუშავდა ერთობლივად განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრისა და საქართველოს ახლგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაციის მიერ.

#### *რაოდენობრივი კვლევა*

**შერჩევის ზომა.** რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში წინასწარ შეთანხმებული კითხვარის (დანართი 1) საშუალებით გამოიკითხა ცენტრის 100 თანამშრომელი. გამოკითხვის დროს სრულიად დაცული იყო რესპონდენტების ანონიმურობა.

**მონაცემთა შეყვანა.** მონაცემების შეყვანა განხორციელდა SPSS-ის ბაზაზე შექმნილ სპეციალური პროგრამის ფორმატში. აღნიშნულ პროგრამას გააჩნია რიგი უპირატესობები, მათ შორის: შეყვანის შეცდომების მნიშვნელოვანი შემცირება (გადასვლები, კოდირების შეცდომები, კითხვების თანმიმდევრობა და ა.შ), დუბლირების ფუნქცია, რომლის საშუალებითაც ავტომატურად მზადდება დუბლირებული შეყვანის შედეგების ანგარიში.

შეყვანის შეცდომების იდენტიფიკაციისა და მონაცემების საიმედოობის უზრუნველყოფის მიზნით მოხდა დუბლირებული შეყვანა. ყოველი ოპერატორისათვის შემთხვევითი პრინციპით შეირჩა შეყვანილი კითხვარების 25% და მოხდა დუბლირება.

**მონაცემთა გაწმენდა და გამომავალი სტატისტიკური ცხრილების მომზადება** - მონაცემთა გაწმენდა მოხდა Syntax პროგრამირების ენით. გახორციელდა მონაცემთა დამუშავება კვლევის ამოცანების გათვალისწინებით და მომზადდა შესაბამისი სტატისტიკური ცხრილები.

**თვისებრივი კვლევა**

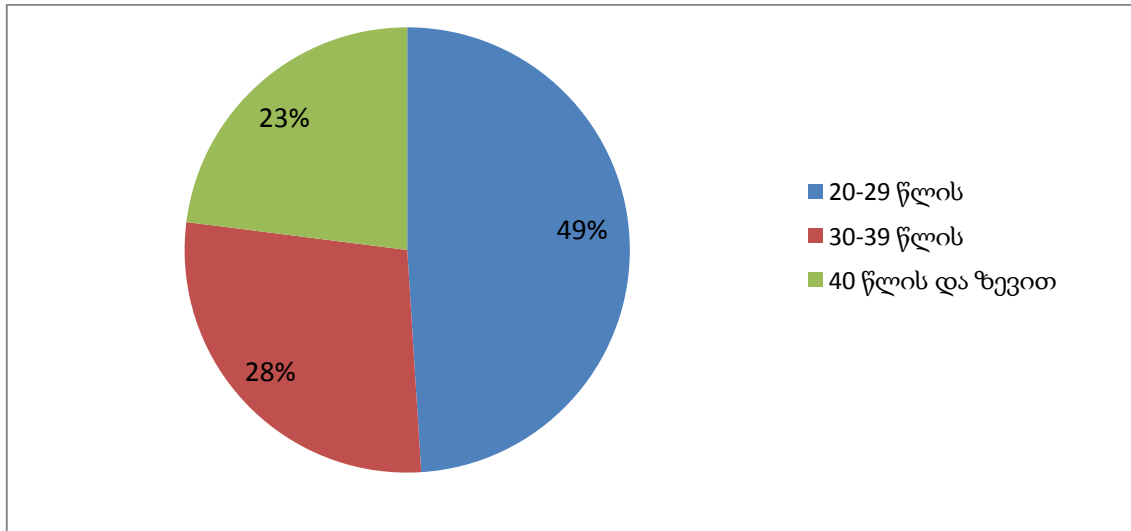
თვისებრივი მონაცემების მიღების მიზნით გამოყენებულ იქნა ჩალრმავებული ინტერვიუს მეთოდი. კვლევის სახელმძღვანელოს (დანართი 2) გამოყენებით ინტერვიუ ჩატარდა ცენტრის 25 თანამშრომელთან. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის სტანდარტის შესაბამისად მოხდა ინტერვიუს აუდიო ჩანაწერის განხორციელება, რესპონდენტთა ანონიმურობა სრულიად დაცულია.

მომზადდა ყველა ინტერვიუს ტრანსკრიპტი და გახორციელდა მონაცემთა დამუშავება ძირითადი ტენდენციების თვისებრივი ასპექტების გამოვლენის მიზნით.

### ზოგადი ინფორმაცია

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ თანამშრომელთა უმეტესი ნაწილი - 78% ქალია, შესაბამისად, მამაკაცებზე 22% მოდის. ცენტრის გუნდი საკმაოდ „ახალგაზრდაა“, რესპონდენტთა ყველაზე დიდი წონა - 49% - 20-29წლის პერსონალზე მოდის.

**დიაგრამა 1.** ცენტრის თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა



გამოკითხული 100 თანამშრომლიდან, 18 -სამსახურის ან სამმართველოს უფროსია, ხოლო დანარჩენი 82 სხვადასხვა პროფილის თანამშრომლები არიან. ამასთან კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციისათვის შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა ცენტრში მუშაობის პერიოდი. საგულისხმოა, რომ თანამშრომელთა ნახევარზე მეტს (54%) ცენტრში მუშაობის მხოლოდ 2 წლამდე გამოცდილება გააჩნია. ხოლო ყველაზე ნაკლები წონა - 18% მოვიდა პირებზე, რომლებიც 5 წელი და მეტი მუშაობენ.

ჩაღრმავებული ინტერვიუს ისეთი რესპონდენტები, რომლებსაც გააჩნიათ ცენტრში მუშაობის შედარებით მეტი გამოცდილება, გარკვეულ უკმაყოფილებას გამოხატავენ სამსახურში დასაქმების სქემასთან დაკავშირებით. მათი განმარტებით იმ პირებს, ვინც გაიარა კონკურსის წესით იქნა დაქირავებული, აქვთ გარკვეული უთანაბრობის განცდა, რამდენადაც „ ბოლო პერიოდში ხშირად ჩნდებიან ახალი ადამიანები, მერე ირკვევა რომ ვიღაცის ვიღაცაა და იმან მოიყვანა, ანუ ის კონკურსი არაფერს ნიშნავდა“. თვისებრივი კვლევის ტენდენციებმა აჩვენეს, რომ ე.წ. ძველ კადრებს, უმეტეს შემთხვევაში აქვთ ახალი კადრების მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება. შესაბამისად, ახლად დაქირავებულ პირებსაც ექმნებათ პრობლემა სრულფასოვნად და დროულად ჩაერთონ საქმიანობებში და აღიარებულ იქნენ გუნდის წევრებად.

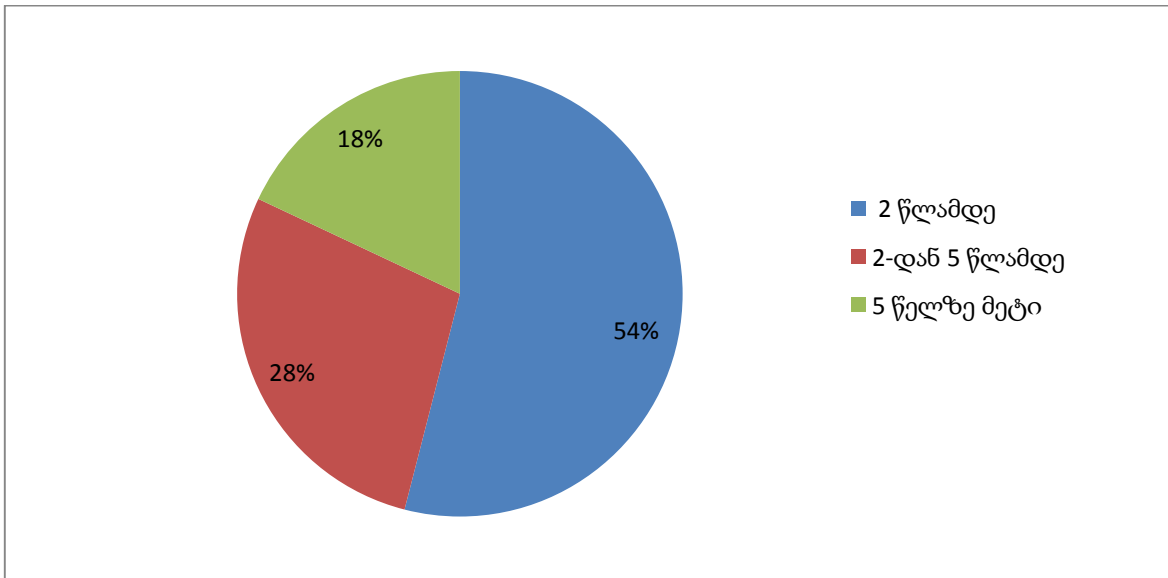
ზოგადად „ახალი“ და „ძველი“ კადრების სოციალური დაპირისპირება შეიძლება ითქვას ჩვეულებრივი მოვლენაა ნებისმიერი დიდი ორგანიზაციისათვის ნებისმიერ სექტორში.

თუმცა, აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში, შესაძლოა ადამინური რესურსების მართვის შესაბამისმა სამსახურმა შეიმუშაოს პროგრამა და მიდგომები ეფექტიანი „ონზოარდინგის“ მიზნით. „ონზოარდინგი“, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული სოციალიზაციის მიდგომებს, ცენტრისთვის შეიძლება იყოს ისეთი მიდგომების გამოყენება, როგორებიცაა: ახალი თანამშრომლის წარდგენა (მიუხედავად მისი პოზიციისა) მთლიანი გუნდის წინაშე;

სამუშაო შეხვედრებზე დასწრება და მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობა; „ექსკურსია ოფისში“; ასევე ონზოარდინგისთვის ეფექტიანია სხვადასხვა კორპორატიული ღონიძირების გამოყენება და ა.შ.

ასეთი სტანდარტების დამკვიდრების შედეგად, ახალი თანამშრომლები ადვილად დამლევენ ახალ გარემოში ადაპტირებასთან დაკავშირებულ სტრესს და მეორეს მხრივ, ძველი თანამშრომლების დამოკიდებულება სულ ცოტა შერბილდება.

## დიაგრამა 2. ცენტრში მუშაობის წლები

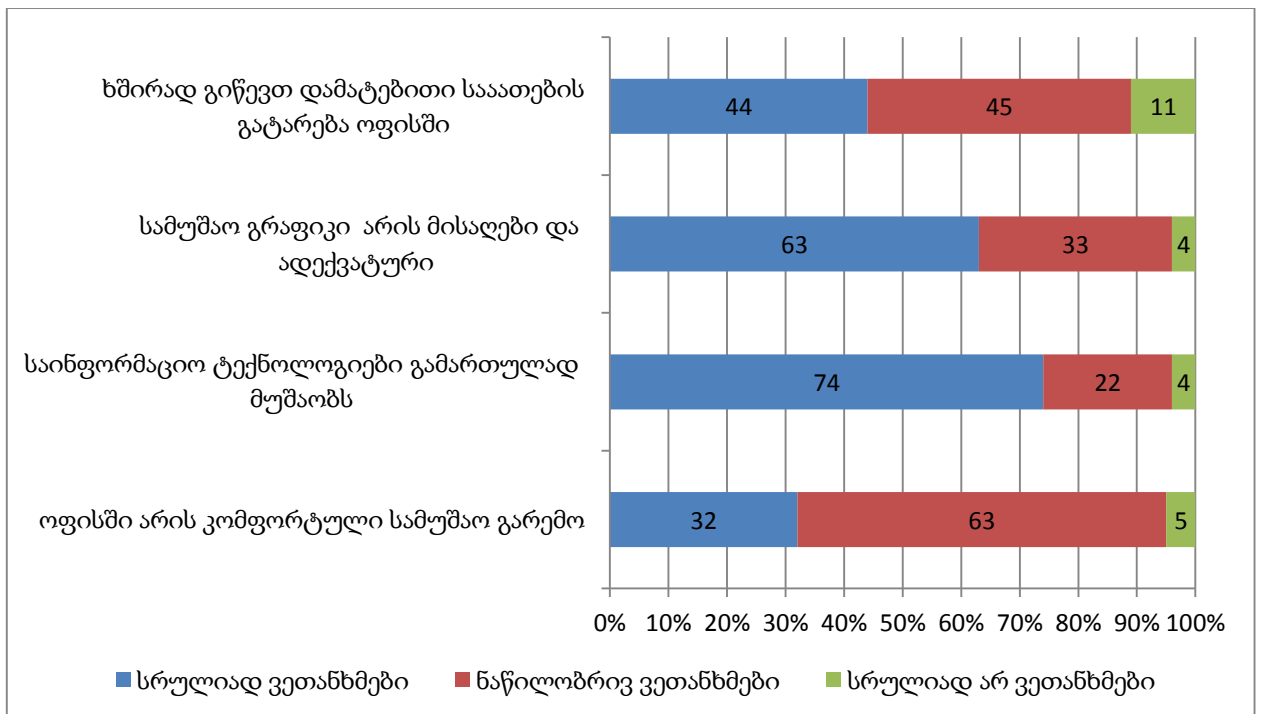


### სამუშაო გარემო და პირობები

კითხვარში საკითხების დიდი ნაწილი მოცემული იყო დებულებების სახით, სადაც რესპონდენტებს უნდა გამოეხატათ თანხმობის ხარისხი. აღნიშნული მიდგომა იძლევა საშუალებას მოხდეს თანამშრომლების დამოკიდებულებებისა და აღქმის შეფასება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის წინამდებარე შედეგების ინტერპრეტაცია არ შეიძლება მოხდეს იმის მტკიცებით, რომ საკითხი ობიექტურად ასე დგას, არამედ მონაცემები ასახავს კონკრეტული პროცესის მიმართ თანამშრომელთა სუბიექტურ დამოკიდებულებას და აღქმას.

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა დამოკიდებულებები და საჭიროებები სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა ოფისი, საჭირო ტექნიკა, სამუშაო საათები და ა.შ.

**დიაგრამა 3.** სამუშაო გარემოსა და პირობების შეფასება ფაქტორების მიხედვით



**ცენტრის ოფისი.** ცენტრში არის კომფორტული სამუშაო გარემო, კარგად აღჭურვილი ოფისი და ყველა სათანადო პირობა (გათბობა, ავეჯი და ა.შ.) - აღნიშნულ დებულებას სრულიად დაეთანხმა რესპონდენტთა 44%. თვისებრივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ის ძირითადი პრობლემები, რომლებსაც თანამშრომლები აწყდებიან სამუშაო გარემოს თვალსაზრისით. ყველაზე აქტუალურად დგას **ოფისის გაფართოების საკითხი**. თანამშრომლების მიიჩნევენ, რომ გაზრდილი მომხმარებლების პირობებში არ არის სათანადო რაოდენობის ოთახები, ასევე ძალიან ბევრ პირს უწევს ერთ ოთახში მუშაობა. ასევე პრობლემების ჩამონათვალში მოხვდნენ: მოძველებული ავეჯი და ტექნიკა, ვენტილაციის სისტემის არარსებობა, არასათანადო სისუფთავე სველ წერტილებში. ხშირად დასახელდა შეხვედრების ოთახის დამატების საჭიროებაც. ჩადმავებული ინტერვიუს რესპონდენტები აღნიშნულთან დაკავშირებით აცხადებენ: „იმდენად გაიზარდა ცენტრის მომხმარებელთა რაოდენობა, შენობაში ოთახები აღარ გვყოფნის;“ „ვენტილაცია არ აქვს ელემენტარული შენობას და

საკმაოდ რთული არის ხოლმე მუშაობა, როდესაც რვა კაცი ერთ ოთახში ვზივართ.“ „ავეჯი არის ძველი და მორყეული თუ გატყდა მეორადით ცვლიან. ლაპარაკიც კი ზედმეტია რბილ ავეჯზე. ერთ ოთახში იმდენი ადამიანი ზის, რომ გავლა და სუნთქვა შეუძლებელია“. „ტექნიკა მოძველდა ძალიან და ცენტრი ვერ უზრუნველყოფს სრულყოფილი ტექნიკით აღჭურვას. აფერხებს სამუშაო პროცესს, კომპიუტერი სამჯერ ოთხჯერ ითიშება მუშაობისას, და ერთ პრინტერზე რამდენიმე კაცი მუშაობს“.

**საინფორმაციო ტექნოლოგიები.** შიდა სისტემა არის ქსელური, ყველა თანამშრომელს აქვს ხელმისაწვდომობა ელ-ფოსტაზე, ინტერნეტზე და კომუნიკაციის სხვა საშუალებებზე. - დებულებამ სრულიად დათანხმების ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენელი მიიღო - 74%.

ჩაღრმავებული ინტერვიუს რესპონდენტებიც ამყარებენ ამ დებულებას - „სამუშაო გარემო ტექნიკური კუთხით კარგია, ვგულისხმობ კომპიუტერს, ლეპტოპს, ყველაფრით უზრუნველყოფილები ვართ“ - განაცხადა რესპონდენტმა. თუმცა არიან ისეთებიც ვინც ისურვებდა რომ ინტერნეტ კავშირი იყოს უფრო სწრაფი, ასევე რამოდენიმე მათგანმა დასვა სკანერის პრობლემა.

რაც შეეხება **სამუშაო საათებს** - თანამშრომელთა აბსოლუტური უმეტესობა მიიჩნევს, რომ სამუშაო საათები სრულიად მისაღები და ადექვატურია. თუმცა, რამოდენიმე მათგანი აღნიშნავს, რომ ზამთრის საათებში კარგი იქნებოდა სამუშაო გრაფიკის თუნდაც ნახევარი საათით გადაწევა. საინტერესოა, რომ დებულებას „ხშირად გიწევთ დამატებითი საათების გატარება ოფისში“ - რესპონდენტების 44% სრულიად დაეთანხმა, ხოლო ნაწილობრივ დაეთანხმა 45%. მიუხედავად ასეთი მაღალი მაჩვენებლისა, შემდგომ კომენტარებში ანდა ჩაღრმავებულ ინტერვიუებში არ გამოუთქვამთ უკმაყოფილება ანდა მითუმეტეს პროტესტი ამ გარემოებასთან დაკავშირებით. რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ დამატებითი საათების გატარება ხდება ობიექტური აუცილებლობის გამო დაკისრებული მოვალეობების შესრულებისათვის. „როდესაც ჩემზე დაკისრებულ სამუშაოს შესრულებას ვერ ვასწრებ სამუშაო საათების დასრულებამდე, მიწევს დამატებით მეტი დროის გატარება სამსახურში რათა მივიყვანო ჩემი საქმე ბოლომდე, ასევე ვეხმარები სხვა თანამშრომლებსაც მათი სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ვადებში ვერ ეტევიან - აცხადებს ჩაღრმავებული ინტერვიუს რესპონდენტი.



### ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია

ორგანიზაციული კულტურა ზოგადად მრავალი ფაქტორისაგან შედგება, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა გუნდური მუშაობა, ინფორმაციის გაცვლა, თანამშრომლობა და სტაბილურობის შეგრძნება.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგად მიღებული პასუხების განაწილების კონკრეტული ფაქტორების მიხედვით მოცემულია ცხრილში 1.

**ცხრილი 1.** ორგანიზაციული კულტურა და შიდა კომუნიკაცია - პასუხების განაწილება (%)

დებულება	სრულიად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციის შიდა კორპორატიულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა) ძირითადად იზაირებენ თანამშრომლები.	30	59	11
შიდა კომუნიკაცია: კომუნიკაცია არის გამართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადეკვატური და ეფექტიანი.	13	58	29
თანამშრომლობა. თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური, გამართული კომუნიკაციით და თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით	24	64	12
კონფლიქტები: კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით	42	47	11
ჯგუფური მუშაობა: თანამშრომლებს შორის არსებობს მძალვრი სურვილი რათა იმუშაონ გუნდურად.	33	49	18
ჯგუფური მუშაობა: ჯგუფური მუშაობის სულისკვეთება არის მხარდაჭერილი და ხორციელდება ერთობლივი მუშაობის ეფექტიანი კოორდინაცია.	22	62	16
შეხვედრები/თათბირები: ორგანიზაციის შიდა შეხვედრები არის კარგად და ეფექტიანად ორგანიზებული.	23	46	31
შეხვედრები/თათბირები: შეხვედრების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება საჭიროებებს	24	42	34
სტაბილურობა. ცენტრში თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა.	15	54	31

30%-ზე მეტი ნეგატიური შეფასება მიიღო რამოდენიმე დებულებამ. კერძოდ კი - **თათბირების ჩატარება** - როგორც ორგანიზაციული მხარე, ასევე მისი სიხშირე. თათბირების ჩატარების მნიშვნელობა და აქტუალობა ასევე გამოიკვეთა ჩაღრმავებული ინტერვიუების შედეგადაც. როგორც კვლევის შედეგებიდან ირკვევა, არსებობდა თათბირების ჩატარების გარკვეული პრაქტიკა, რომელიც შემდგომში მოიშალა და რესპონდენტების უმეტესობა მიიჩნევს რომ აუცილებელია ამ წესისა თუ ტრადიციის აღდგენა. რამდენადაც თათბირების

პერიოდულად ჩატარების საკითხი აქტიურად დაისვა თითქმის ყველა რესპონდენტის მხრიდან, რეკომენდირებულია აღნიშნული საკითხის კიდევ უფრო სიღრმისეულად შესწავლა უშუალოდ ცენტრის მენეჯმენტის მხრიდან და თათბირების ოპტიმალური სიხშირისა და ფორმატის განსაზღვრა.

ცენტრის თანამშრომელთა უშუალო პოზიციები თათბირის საკითხთან დაკავშირებით თითქმის მსაგავსია. ძირითადი დებულებები ასეთი ხასიათისაა:

- „უნდა ვიცოდეთ რა იგეგმება, სხვადასხვა სტრუქტურები რას გეგმავენ, ჩვენ არ ვართ ისეთი დაწესებულება, სადაც სპონტანურად ხდება რამე, ამიტომ მათი გეგმა ჩემთვის ცნობილი უნდა იყოს. ამიტომ კვირაში ერთხელ მაინც უნდა ჩატარდეს შეხვედრა.“
- „თათბირები კარგი იქნება თუ ჩატარდება კვირაში ერთხელ მაინც. უშუალოდ კოორდინატორი თუ არა მენეჯერი მაინც რომ ესწრებოდეს, რომ გაახმოვანოს პრობლემები რაც არის და დააფიქსიროს. ყველაზე მთავარია, რომ როდესაც პრობლემა გაქვს იცი რომ შენი ვიღაცას ესმის და ინტერესდება... ამ ეტაპზე მსგავსი თათბირები საერთოდ არ იმართება. თუ რამე პრობლემური საკითხია ჩვენ უნდა ვუთხრათ ჩვენს უშუალო უფროსს, მერე იმან თავის უფროსს, მერე ის უნდა ჩაუსაფრდეს როდის მოვა ცენტრში ან როდის მოიცლის. პრობლემის მიტანას, და საერთოდ მიდის თუ არა ეგვიც ცალკე საკითხია, სჭირდება ძალიან დიდი დრო“.

ასევე, პრობლემურია ცენტრის **თანამშრომლების სტაბილურობის განცდა**. რესპონდენტთა მხოლოდ 15% -ს აქვთ სტაბილურობის სრული შეგრძნება. თვისებრივი კვლევის შედეგად გამოვლინდა ამ მაჩვენებლის ძირითადი მიზეზები. კვლევის ფორმატიდან გამომდინარე რთულია იმის მტკიცება რომელი მიზეზი უფრო აქტუალური ან მნიშვნელოვანია ანდა ობიექტური გარემოებებითაა გამოწვეული, ეს განცდები თუ პროცესის სუბიექტური აღქმასთან გვაქვს საქმე. გამოკვეთილი ტენდენციებიდან შეიძლება შემდეგი ძირითადი დასკვნების გაკეთება:

- (1) **მოკლევადიანი ხელშეკრულებები და რეორგანიზაცია**. მოკლევადიანი ხელშეკრულებები, პერიოდული რეორგანიზაციები და რეორგანიზაციის მოლოდინი თანამშრომელთა დიდ ნაწილში იწვევს არასტაბილურობის განცდას. აღნიშნული საკითხი საკმაოდ ხშირად იქნება დასახელებული, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი: „სტაბილურობის შეგრძნება არ გამაჩნია. მე კონკურსით ვარ მოსული. აქ ყოველდღე ჩნდებიან ახალი ადამიანები... როცა ხარ ქუჩიდან მოსული, სტაბილურობის შეგრძნება ვერ გექნება. იმდენად არ მაქვს რომ ბანკიდან კრედიტსაც კი ვერ ვიღებ. მუდმივად რეორგანიზაციის მოლოდინია, არ იცი რა შეიცვლება;“ „მე რომ მოვედი აქ კონკურსით, ტესტირება გავიარე ორი გასაუბრება გავიარე და ამიყვანეს. მას შემდეგ კიდევ ორჯერ გავიარე კონკურსი. ანუ ამ წელიწად ნახევარში სამი კონკურსი გავიარე, ახლა როგორ ფიქრობთ რამდენად სტაბილურად ვიგრძნობ თავს. შესაბამისად ეხლა ამ წუთში არ ვგრძნობ რომ ხვალ დილით შეიძლება განმათავისუფლონ, მაგრამ ზოგადად ამ კუთხით კიდევ თუ იგეგმება რამე სტრუქტურული ცვლილებები, გამოდის რომ კიდევ რაღაც კონკურსი უნდა გავიარო რაც ძალიან არასასიამოვნოა, სტრესთან არის ეს დაკავშირებული.“ „არა არანაირი შეგრძნება სტაბილურობის, ცენტრში რომ მოვედი გავიარე უამრავი გასაუბრება, ტესტირება, მერე მქონდა სამ თვიანი გამოსაცდელი, მერე კიდევ სამ თვიანი, მერე

ერთი წლის განმავლობაში კიდევ ერთ თვიანი ხელშეკრულებები მქონდა, მერე კიდევ რეორგანიზაცია და ეხლაც რეორგანიზაცია იგეგმება. “

- **(2) თანამშრომელთა ნაწილს აქვს სხვა სამსახურში გადასვლის სურვილი.** საინტერესოა, რომ გარკვეული პირებისათვის ცენტრში მუშაობა მოიაზრება, როგორც პლატფორმა შემდგომი კარიერული განვითარებისათვის. გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც პერსონალი ვერ ხედავს დაწინაურების შესაძლებლობებს და ამიტომ შესაბამის შესაძლებლობის გამოჩენის შემთხვევაში ისინი უპირატესობას ისეთ ორგანიზაციას/სამსახურს მიანიჭებენ სადაც შეძლებენ საკუთარი თავის მეტად რეალიზებას. „გაშვების მომენტი ნაკლებად მაქვს, თუმცა ჩემ თავს ასეთ პირობებში ცენტრში ვერ ვხედავ. „სტაბილურობა ნაკლებად მაქვს, თუმცა მე თვითონ წავალ თუ არა ცალკე საკითხია. მაგ კუთხით ამ ეტაპზე გამოცდილებას ვაგროვებ და ჩემი თვით მიზანი ამ ცენტრში მუშაობა არ არის.“ „რომ გითხრათ, რომ არასტაბილურობის შეგრძნება მაქვს - არა, საკმაოდ სტაბილურად ვარ. მაგრამ თემა ისაა რომ იმდენად ქაოსია, რომ მომავალში გაჩერების სურვილი ნაკლებადაა.“- განაცხადეს რესპონდენტებმა.
- **(3) არცერთი მათგანი არ მიიჩნევს, რომ მასშია პრობლემა და შესაძლოა მას სჭირდება უნარების გაუმჯობესება.** აბსოლუტურად ყველა პირი, რომელიც მიიჩნევს რომ თავს არ გრძნობს სტაბილურად, პრობლემის მიზეზს ცენტრში და ცენტრში არსებულ გარემოში ხედავს. საინტერესოა, თუმცა შესაძლოა ლოგიკურიც, რომ ადამიანები, როგორც წესი, პრობლემის მიზეზს გარე ფაქტორებში ხედავენ და არ საკუთარ თავში. რა თქმა უნდა ვერ მოხდება იმის დადასტურება, რომ ყველა შემთხვევაში ან ცენტრში არსებული პირობები ან პირიქით, პერსონალის არასათანადო კვალიფიკაცია არის არასტაბილურობის განწყობების მიზეზი. თუმცა, სავსებით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორივე ვერსიას აქვს არსებობის უფლება.
- **(4) მენეჯერები უფრო სტაბილურად გრძნობენ თავს, ვიდრე ქვედა დონის თანამშრომლები.** თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ ის პირები ვინც არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და აკისრიათ მმართველობითი ფუნქციები საკმაოდ სტაბილურად გრძნობენ თავს. „სტაბილურობის შეგრძნება ნამდვილად გამაჩნია, იმიტომ რომ ინდივიდუალურიცაა. შეიძლება ზოგადად თანამშრომლებს არ გააჩნდეთ... როგორც მენეჯერი სტაბილურობის გარანტიას ვერ მივცემდი ჩემს ბევრ თანამშრომელს. და არც უნდა მივცე, იმიტომ რომ ვფიქრობ უკეთესად შეიძლება საქმის კეთება. ხოლო ის ვინც ამას კარგად აკეთებს რა თქმა უნდა მივცემ სტაბილურობის გარანტიას. თუ ვინმე გრძნობს რომ არასტაბილურობის შეგრძნება აქვს ალბათ სწორად აქვს ეს განცდა.“ „მე ნამდვილად გამაჩნია სტაბილურობის, იმიტომ რომ ბოლო წელია ვარ ორიენტირებული ერთი და იგივე საკითხებზე და გარკვეულწილად საქმის კურსში ვარ ყველა მიმდინარე მოვლენის.“ - განაცხადეს რესპონდენტებმა.

შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სტაბილურობის ობიექტური გარემოს უზრუნველყოფისათვის საჭიროა შემდეგი ამოცანების დასახვა: გრძელვადიანი კონტრაქტების პრაქტიკის დანერგვა შესაძლებლობების ფარგლებში; თანამშრომელთა

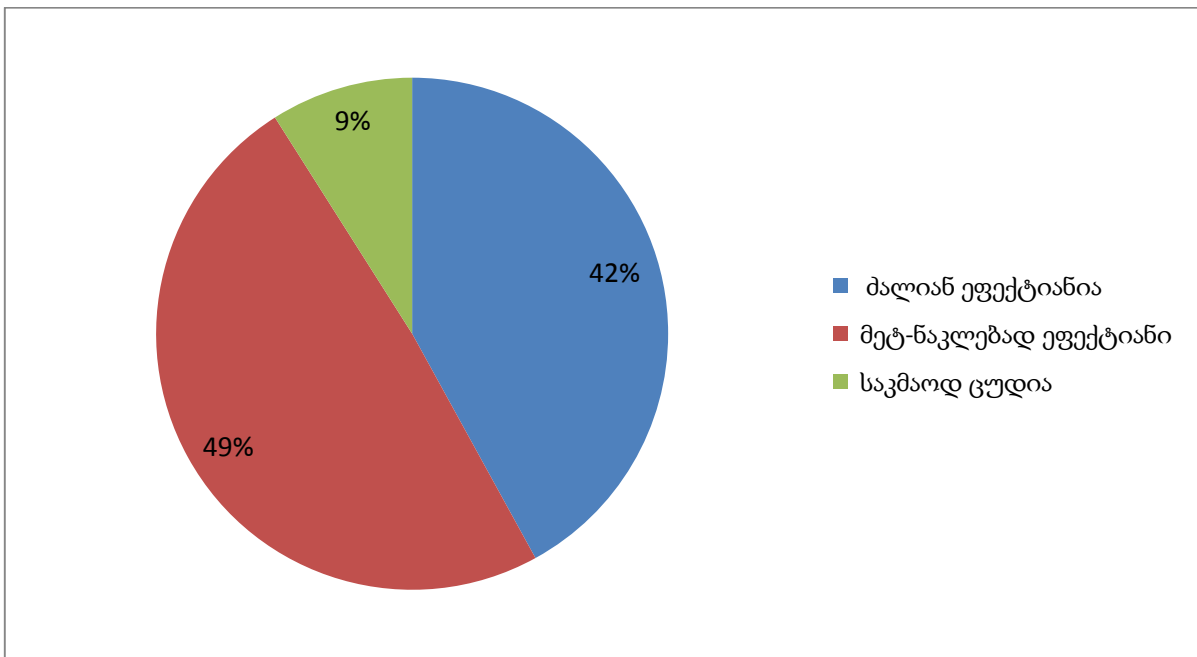
გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის დონის გაზრდა; კარიერული ზრდის შესაძლებლობების დემონსტრაცია; ცენტრის გრძელვადიანი გეგმების (ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში) ნათლად კომუნიკაცია პერსონალთან.

რეკომენდირებულია ასევე დამატებითი ღონისძიებების გატარება **შიდა კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების კუთხით**. კვლევის შედეგების თანახმად დებულებას - კომუნიკაცია არის მართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადექვატური და ეფექტური - სრულიად დაეთანხმა 13%, ნაწილობრივ 58% და არ დაეთანხმა 29%. რაც შეეხება გუნდურ მუშაობას, გამოიკვეთა ისეთი ტენდენცია, რომ ძლიერია გუნდურობა კონკრეტული სამსახურის შიგნით, თუმცადა ნაკლებია ასეთი სულისკვეთება სამსახურებს შორის თანამშრომლობის კუთხით. ასევე იკვეთება ტენდენცია, რომ კომუნიკაციის ხარისხი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალურ ურთიერთობებზე ზემდგომ პირებთან. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით ძირითადად ასეთი დებულებები დაფიქსირდა:

- „გუნდური მუშაობა თვითონ ცენტრში არ არსებობს. გუნდური მუშაობა არის შიდა სამსახურებში“.
- „სამსახურის შიგნით კომუნიკაცია არსებობს და ეს კომუნიკაცია გამართულია ასე თუ ისე ყველა დონეზე: მენეჯერი, სამმართველოს უფროსი თუ კოორდინატორი. პრობლემა არის სამსახურებს შორის კომუნიკაცია. სამსახურებს შორის არ არსებობს კომუნიკაცია. ხშირ შემთხვევაში, მე არ ვიცი სხვა სამსახური რას აკეთებს“.
- „ყველა რაღაცნაირად თავის დეპარტამენტში ჩაკეტილია“.
- „მე ვთვლი რომ არანაირი პრობლემა არაა (კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან), იმიტომ რომ მე ვთვლი, რომ ჩემი დამოკიდებულებიდან გამომდინარე ხშირად შევსულვარ უფროსობასთან, და იქ ყოველთვის სხედან სხვადასხვა სამსახურების წარმომადგენლები და სულ არის დებატები. ძალიან კარგად არის და არაჩვეულებრივი ურთიერთობა აქვს ყველას.“

კომუნიკაციის საკითხის შესწავლისას, რაოდენობრივი კვლევისას ცალკე აქცენტი გაკეთდა უშუალოდ ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციაზე. რესპონდენტთა 42% მიიჩნევს, რომ ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაცია არის ძალიან ეფექტიანი - ყოველთვის ღია ინიციატივების გასაზიარებლად; დასმულ კითხვებზე არის დროული პასუხი და ინსტრუქტაჟი, ხოლო 49% კი აცხადებს, რომ მეტ-ნაკლებად ეფექტიანია. - გამოხმაურება ხდება მხოლოდ მნიშვნელოვან საკითხებზე.

**დიაგრამა 4.** ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციის შეფასება

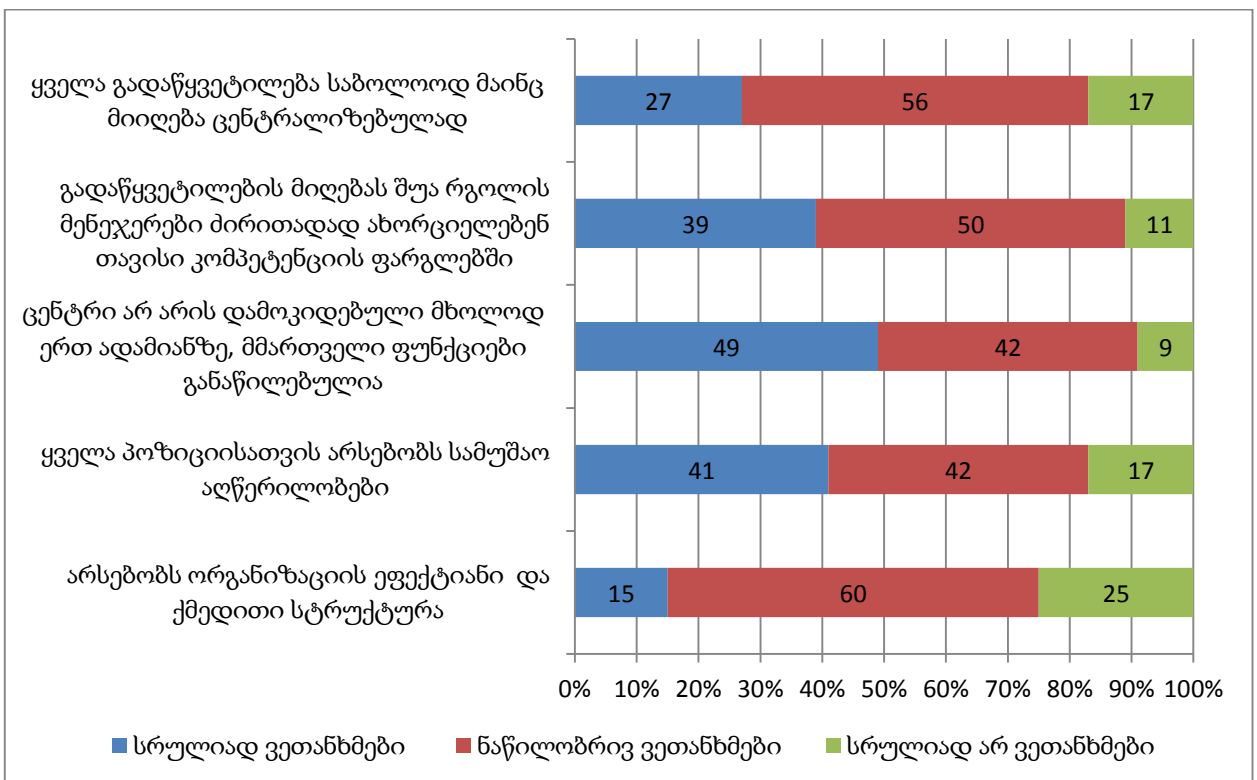


### მმართველობა და ადმინისტრირება

მმართველობისა და ადმინისტრირების ნაწილში შესწავლილ იქნა თანამშრომელთა დამოკიდებულები ისეთი საკითხების მიმართ როგორებიცაა: გადაწყვეტილების მიღება, ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, ცენტრის სტრუქტურა და ანაზღაურების სისტემა და ა.შ.

რესპონდენტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ცენტრი არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ადამიანზე და მართველობითი ფუნქციები გადანაწილებულია. ასევე იკვეთება, რომ შუა რგოლის მენეჯერებიც ძირითად შემთხვევებში იღებენ გადაწყვეტილებებს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში. შედარებით დაბალი შეფასება მიიღო ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ - 25% არ ეთანხმება დებულებას, რომ სტრუქტურა ეფექტიანი და ქმედიტია.

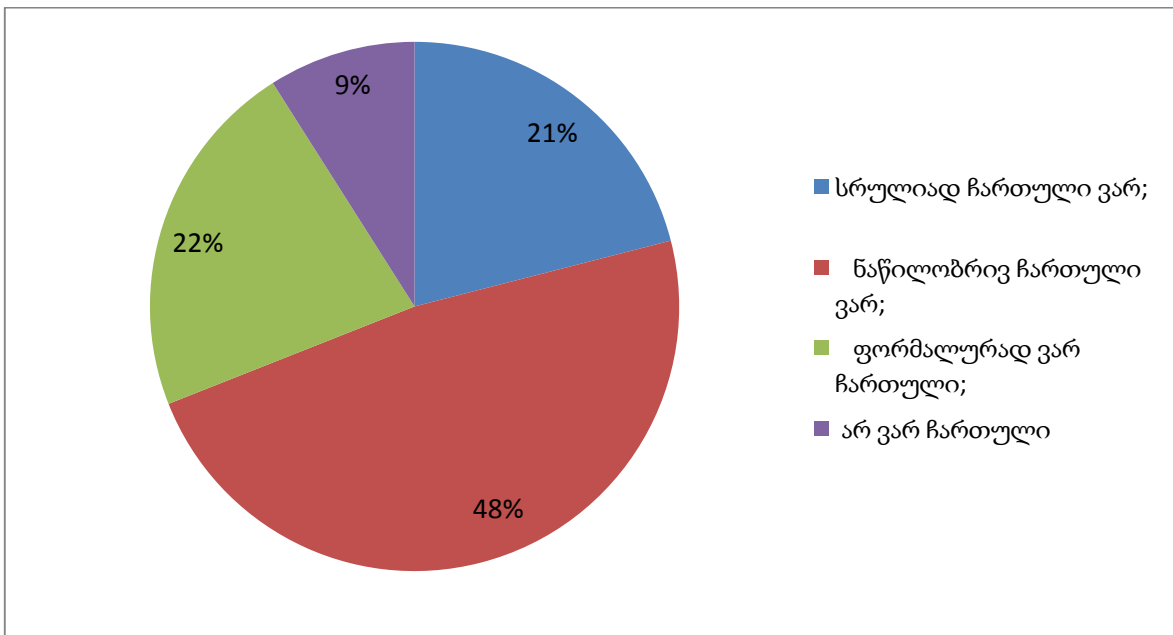
დიაგრამა 5. მმართველობის პროცესის შეფასება ფაქტორების მიხედვით



თვისებრივი კვლევის შედეგად, გამოვლინდა რომ უმეტეს შემთხვევებში არაა პრობლემა კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილების მიღება და სამსახურის ხელმძღვანელები თავისუფლები არიან აღნიშნულ პროცესში. თუმცა ქვედა დონის თანამშრომლების მხრიდან არის მოთხოვნა მეტად ჩაერთონ გადაწყვეტილებებში, რათა უფრო სწორად განსაზღვრონ პროცესი და გაანალიზონ შესრულებისათვის საჭირო რესურსები. რესპონდენტების მიერ გამოთქმული მოსაზრებები ასეთი ტენდენციებით ხარისხდება: „ჩვენთან მოდის მიღებული გადაწყვეტილება, უკვე გამზადებული და ჩვენ შეგვიძლია თუ არა, გვაქვს თუ არა რესურსი მიღებული გადაწყვეტილების შესრულების არავინ გვეკითხება“; „თუ პრობლემური საკითხი არაა და ნორმებით განსაზღვრული და დადგენილია, მაშინ გადაწყვეტილების მიღება ჩემ დონეზე სრულდება. პრობლემური საკითხის შემთხვევაში გადაწყვეტილებას იღებს ზედა რგოლი. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღება ჭიანჭურდება ხოლმე“. „გადაწყვეტილებას არ ვიღებ, მაგრამ ჩართული ვარ. მეკითხებიან, მაგრამ ჩემს ქვევით აღარ ეკითხებიან. მგონია,

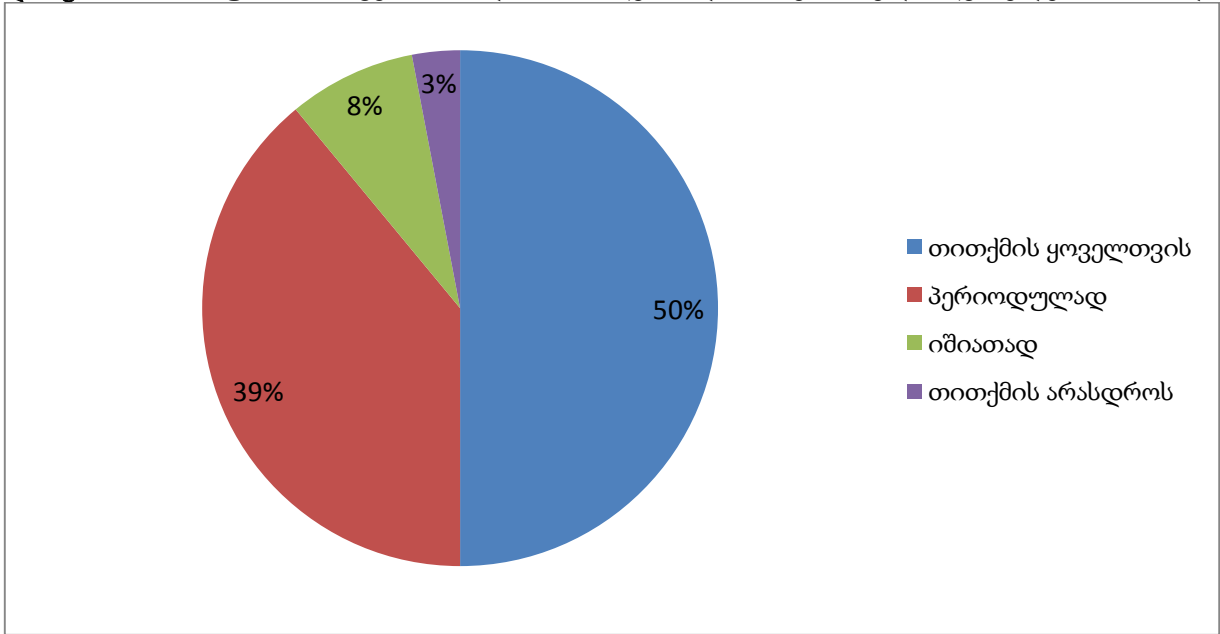
რომ მათაც უნდა კითხონ.“ „გადაწყვეტილების მიღებისას, გააჩნია საკითხს, ნაწილი ჩემ დონეზეც წყდება, თუ რაღაც რთულია როგორც წესი დირექტორს ვუთანხმებთ. „ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობები გვაქვს ძალიან კარგი, ანუ პირად ურთიერთობებში რომ იგრძნობა. მაგრამ ეს ფორმალურ სახეს არ იღებს...“ გადაწყვეტილების პროცესში ჩართულობა, მნიშვნელოვნად განაპირობებს პერსონალის მოტივაციას და დამოკიდებულებას საქმისადმი. რაოდენობრივი კვლევის თანახმად, 21 % მიიჩნევს რომ სრულიად ჩართულია პროცესში, 48% - ნაწილობრივ, ხოლო 22% თვლის რომ მათ ჩართულობას მხოლოდ ფორმალური ხასიათი აქვს.

**დიაგრამა 6.** პოზიციისა და ფუნქციები შესაბამისად, რამდენად ჩართული ხართ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში



ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაციის და ჩართულობის კიდევ ერთი მიმართულება, დახმარების მიღება ზემდგომი პირებისაგან ასევე შესწავლილ იქნა რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში. რესპონდენტთა 50% თითქმის ყოველთვის იღებს საჭირო დახმარებას, 39% - პერიოდულად და მხოლოდ 3% მიიჩნევს, რომ საჭირო დახმარებას ვერსადროს იღებს.

**დიაგრამა 7.** სამუშაო პროცესში რა დოზით იღებთ დახმარებას ხელმძღვანელების მხრიდან?



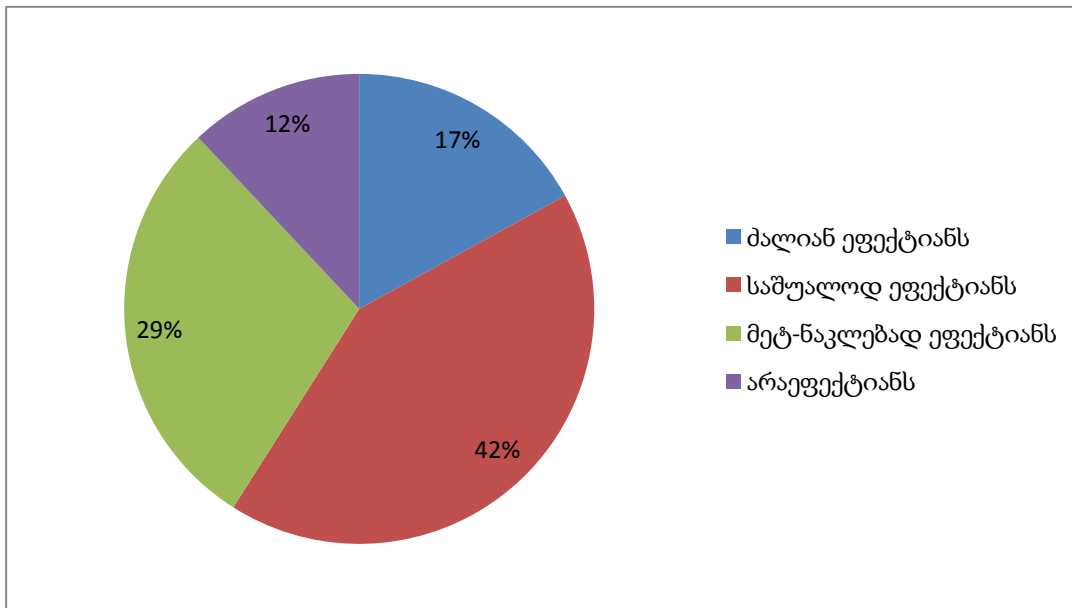
რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ საჭიროა **სტრუქტურის გაუმჯობესება**. მათი აზრით, პოზიციები და ფუნქციები არაა თანაბარზომიერი და საჭიროებს გადახედვას. მათ გააჩნიათ გარკვეული მოლოდინი, რომ მოხდება სტრუქტურის შეცვლა და სამსახურებს შორის ფუნქციების უფრო ეფექტიანი გადანაწილება. სტრუქტურასთან მიმართებაში სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლების ხედვა ასეთია:

- „ზოგადად ვფიქრობ რომ სამსახურებს შორის ფუნქციები თანაბრად არ არის გადანაწილებული, თუ სარგო განსაზღვრულია იმით რომ სამსახურის უფროსებს თანაბარი სარგო აქვს და რიგით თანამშრომელს თანაბარი ეს გამოდის რომ არათანაბარია იმიტომ რომ ვიღაცა ძალიანაა დატვირთული და ვიღაც არა.“
- „ზოგადად ცენტრის სტრუქტურის პრობლემაა. როგორც ვიცი ეს სტრუქტურა, რაც გვაქვს, უნდა ყოფილიყო დროებითი და გარდამავალი, მაგრამ არ შეცვლილა და შესაბამისად ამან სერიოზული პრობლემები გააჩინა“.
- „ვფიქრომ სამსახურებად და სამართველოებად დაყოფა არ არის სწორი, რადგან სამსახურებს შორის არის განსხვავებული ფუნქციები და ვფიქრობ, რომ ერთნაირი ხელფასები არ უნდა იყოს, მართლ იმიტომ რომ ორივეს სამსახური ჰქვია. ამ ეტაპზე ხელფასი თანამდებობაზე არის მიბმული. შესაბამისად, სხვადასხვა ფუნქციებს აქვთ ერთნაირი ანაზღაურება, მხოლოდ იმიტომ რომ დასახელება აქვთ ერთი“.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში რესპონდენტებმა მოახდინეს ცენტრის ადმინისტრაციული მართვის ხარისხი. შედეგების თანახმად, შეფასება - ძალიან ეფექტური რესპონდენტთა 17%-მა მონიშნა, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი 42% კი მიიღო დებულებამ „საშუალოდ ეფექტური“



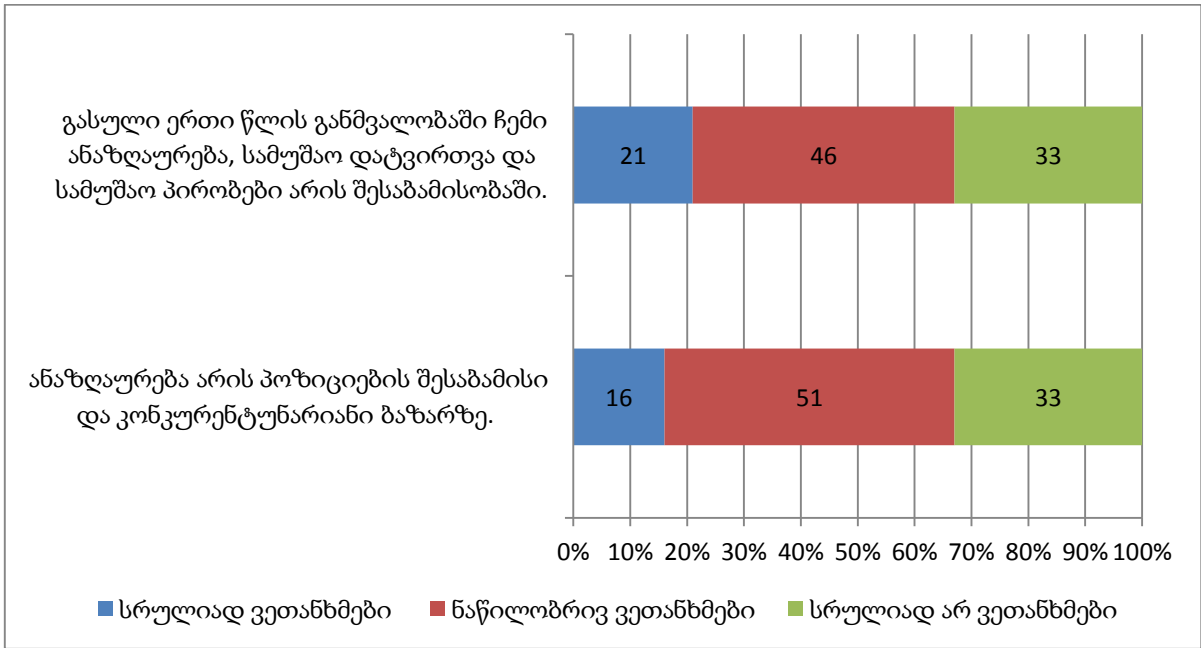
დიაგრამა 8. ადმინისტრაციული მართვის შეფასება



თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად, ამ მიმართულებით ძირითადი გამოწვევაა გრძელვადიანი ხედვისა და გეგმების არ ქონა, ანდა თანამშრომლების აღნიშნულ საკითხთან ინფორმირების დაბალი დონე. „სასურველი იქნებოდა რომ ბრენშტორმინგი გაკეთებულიყო ერთიანი მიზნის ქვეშ, ემუშავათ და იყოს სპეციალური მექანიზმები რომელიც ამას წახალისებს.“ „ზოგადად ორგანიზაციული მართვის კუთხით უფრო ვისურვებდი რომ ძლიერად იყოს ერთიანი სტრატეგია, ამ წუთისთვის მგონია რომ ეს დეპარტამენტია, თუ სამსახური ფუნქცია დაკარგულია. და შესაბამისად უნდა გაკეთდეს ანალიზი სად ვერ ხდება სამუშაოს შესრულება. ელექტრონული მართვა გვინდა, ძალიან ქალაქლო მანია გვჭირს“. „პირველ რიგში, ალბათ, უნდა გააზრება რისი შესაძლებლობა გვაქვს და რა მიმართულებით უნდა გავაუმჯობესოთ ჩვენი მიმართულება. ეს შეიძლება იყოს არამარტო კადრების გაზრდით, არამედ საქმიანობის გამარტივებით, კანონმდებლობის გამარტივებით და რეალობასთან მიახლოებით.“

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში შესწავლილ იქნა მიღებული ანაზღაურებით თანამშრომელთა კმაყოფილების საკითხიც. როგორც წესი, ადამინებს სურთ მეტი ვიდრე იღებენ, და შესაბამისად, კვლევის შედეგები შეიძლება შევაფასოდ როგორც დადებითი. რესპონდენტა 33% არ ეთახმება დებულებას, რომ მათ მიიღეს შესაბამისი ანაზღაურება. ყველაზე დიდ ნაწილი კი მეტ-ნაკლებად ეთანხმება. თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად მთავარი სურვილები ეხება პრემიების ნათელი სისტემის დანერგვას და ასევე ანაზღაურების განსაზღვრავს არა პოზიციის დასახელებით არამედ დაკისრებული პასუხისმგებლობების შესაბამისად. ამ უკენასკნელ საკითხს კი ისევ სტრუქტურის გადახედვისაკენ მივყავართ. რიგი რესპონდენტები მიიჩნევენ, რომ ცენტრში კარგი ხელფასებია, რაც ძალიან ბევრ ადმინს „აკავებს ადგილზე და არ ეძებენ სხვა სამსახურს“.

დიაგრამა 9. ანაზღაურების სისტემის შეფასება

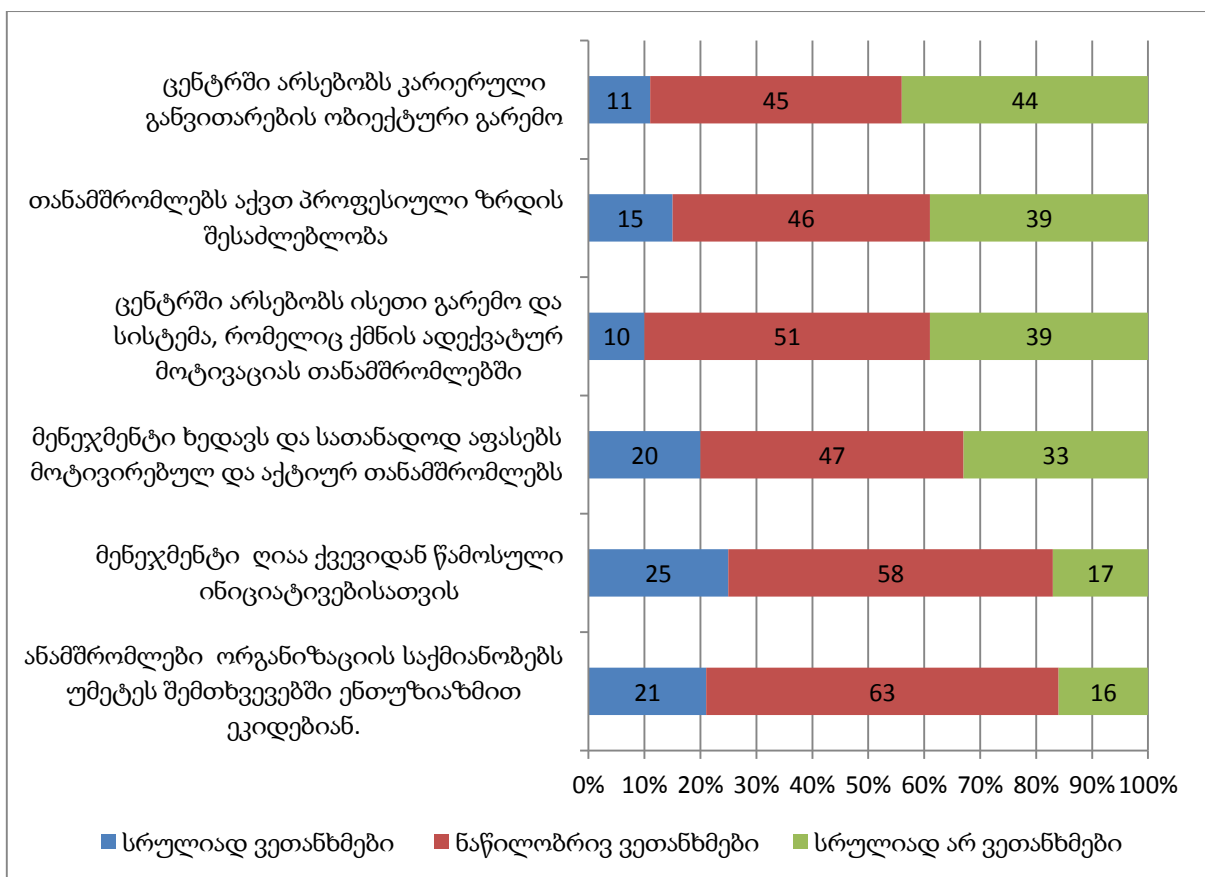


### თანამშრომელთა მოტივაცია

ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეფასდა მოტივაციის არსებული დონე, გამოვლინდა ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მოტივაციის ზრდასა და დამოკიდებულების გაუმჯობესებას. შესწავლილ იქნა ისეთი საკითხები, როგორებიცაა კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, ენთუზიაზმი, სამუშაო გარემო და ა.შ.

ცენტრის თანამშრომელთა 44% მიიჩნევს, რომ არ არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო, 39% კი თვლის რომ არ აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები და გარემო ვერ ქმნის მოტივაციის სათანადო პირობებს. ყველაზე პოზიტიური შეფასებები კი მიიღეს ისეთმა საკითხებმა, როგორებიცაა: ქვევიდან წამოსული ინიციატივების მიმართ მენეჯმენტის მიმდებლობა და ენთუზიათმით მუშაობა.

**დიაგრამა 10.** მოტივაციის შეფასება ფაქტორების მიხედვით



რამდენადაც კარიერული ზრდის შესაძლებლობები მიჩნეულ იქნა მნიშვნელოვან ფაქტორად, რაოდენობრივი კლევის ფარგლებში დასმული იყო დამატებითი შეკითხვა აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. პასუხები შემდეგნაირად გადაწილდა:

- ცენტრში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის - 6%;
- ცენტრში არის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გარემო კარიერული ზრდისათვის - 38%;
- მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 45%;
- ცენტრში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - 11%;

თვისებრივი კვლევის შედეგების თანახმად, მოსაზრებები მოტივაციისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობების კუთხით ორ პოლარულ ნაწილად იყოფა. რესპონდენტთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის დონე უაღრესად დაბალია, ხოლო ნაწილი კი თვლის რომ ბოლო პერიოდში გახორციელებულმა ცვლილებებმა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა გარემო და თანამშრომელთა მოტივაციის დონე სათანადოა.

ისინი ვინც მიიჩნევენ, რომ მოტივაციის დონე არასახარბიელოა, შემდეგ ძირითად მიზეზებს ასახელებენ: რუტინული საქმე; არათანაბარი დატვირთვა და თანაბარი ანაზღაურება; კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობა; კორპორატიული კულტურის დაბალი დონე; კორპორატიული ღონისძიებების ნაკლებობა და ა.შ. ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სიტყვიერ მადლობის გამოცხადებას. მათ მიერ დეკლარირებული მოსაზრებები ძირითად ასეთი შინაარსისაა:

- „ცენტრის თანამშრომლების მოტივაციის დონეს შევაფასებდი ცუდად და 10-დან დავუწერდი 2-ს. იმდენად ბევრი დრო იხარჯება მიმდინარე საკითხებზე, რომ განვითარებისკენ მიმართული საკითხები ვეღარ ესწრება. მიმდინარე საკითხები არის რუტინული შესაბამისად მოტივაცია დაბალია“;
- „შემიძლია შევაფასო ჩვენს განყოფილებაში თანამშრომელთა მოტივაცია. ყველას დაქვეითებული აქვს, რადგან იციან რომ სხვებზე ბევრს მუშაობენ და არ უფასდებათ, უსამართლობის განცდა აქვთ, ამიტომ არ არიან მოტივირებულები. საქმე არის ბევრი, დაფასება არ არის და თან წინსვლის პერსპექტივაც არ არის, თან საქმეც რუტინულია. მატერიალურ მხარეს რომ თავი დავანებოთ, ელემენტარულად მადლობასაც არავინ გიხდის“.
- “მოტივაცია არ აქვთ -ზრდის პერსპექტივას ვერ ხედავენ, რა გააკეთონ, მოდიხარ ამ კოორდინატორად და მუშაობ და მუშაობ, და არაფერი სხვა. რაღაც საფეხურები ვთვლი რომ აუცილებელია“.
- „დაუფასებლობა, პრემიას არ ვგულისხმობ იმიტომ რომ პრემია ბიუჯეტში დევს ან არ დევს, მაგრამ არსებობს მადლობა ელემენტარული, სხვა ფორმები და ასეთი რამე არ ხდება. ფურცელზე დაწერილიც არავის სჭირდება. ეს სტიმულს აძლევს ადამიანს.“

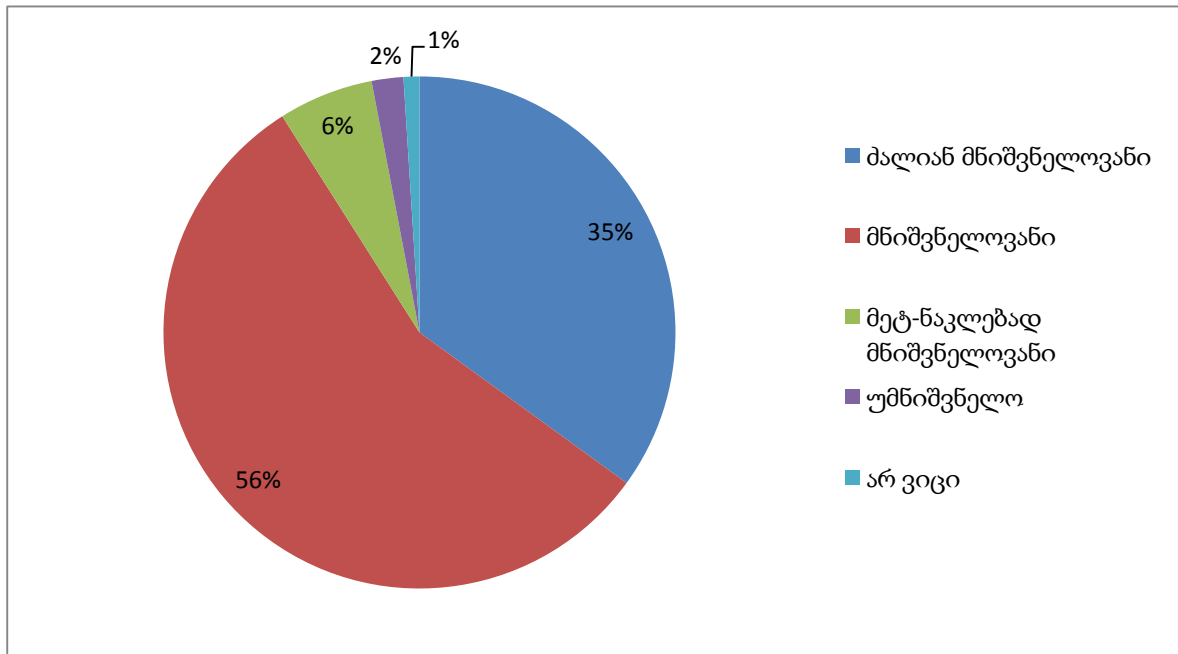
რესპონდენტთა ნაწილი, რომლებიც თვლიან რომ მოტივაცია საკმაოდ მაღალი ცენტრში, შემდეგ ფაქტორებზე აპელირებენ: დამატებითი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა; დაფასება და მადლობა მენეჯმენტის მრიდან; ჩართულობა პროცესებში; მენეჯმენტის მხრიდან დამოკიდებულება. პოზიტიურად განწყობილი პირების მიერ დეკლარირებული დებულებები შემდეგნაირია:

- „ჩემ შემთხვევაში ვგრძნობ დაფასებას, იმიტომ რომ როცა სხვა დამატებითი პროექტები იწყება და ის ანაზღაურებადია, ყოველთვის მრთავენ ამ პროცესებში და ამით ბუნებრივია მიმაღლდება მოტივაცია“.
- „ხელფასის მომენტი არის, მაგრამ მოტივაციას ზრდის კიდევ რა რაღაცას აკეთებ და შენი მენეჯერი ამას ხედავს. მე მაგალითად გარდა იმისა რომ პრემიას და წახალისებას აქვს ადგილი... როცა შენი მენეჯერი ხედავს და აფასებს შენს შრომას, ამას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს“.

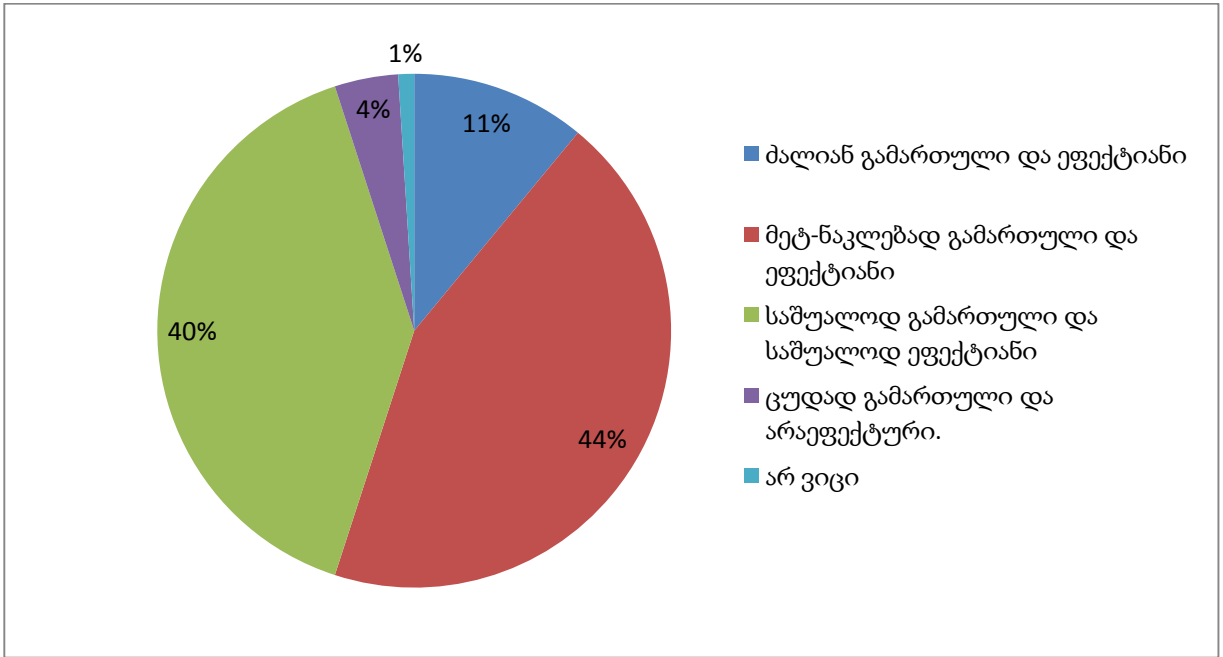
- „ადამიანი თუ მოტივირებულია მას აზრს ეკითხებიან, და ეს აჩვენებს ამ დამოკიდებულებას - ხელმძღვანელობა ხედავს და სათანადოდ აფასებს აქტიურ და მოტივირებულ თანამშრომლებს“
- „მოტივაციის დონე ცენტრში ძალიან ამაღლდა ბოლო პერიოდში, იმიტომ რომ ჯერ გასულ წელს გვქონდა რეორგანიზაცია, რის შემდეგაც გადავიდნენ თანამშრომლები სრულ სამუშაო გრაფიკზე და მოტივაციაც შესაბამისად აქვთ, უფრო მეტი კომუნიკაციაა, მეტი გახსნილობა.“
- „ცენტრის ორგანიზაციული მიდგომა მენეჯმენტისგან თანამშრომლების მიმართ იმდენად შეიცვალა ბოლო პერიოდში რომ მე ვფიქრობ რომ მოტივაცია უნდა ქონდეს ამ თანამშრომელს, სამსახურში სიარულის და საქმის კეთებისაც. იმიტომ რომ მეტად დაფასებულია.“

მოტივაციის დონეზე აუცილებლად ისახება, პირის თვითშეფასება, მისი და მისი საქმიანობის როლთან დაკავშირებით და ასევე მისი დამოკიდებულება ორგანიზაციასთან, სადაც მუშაობს. რაოდენობრივი კვლევის შედეგების თანახმად, რესპონდენტთა უმრავლესობა 56% მიიჩნევს, რომ მათი საქმიანობა და როლი არის მნიშვნელოვანი. პასუხი უმნიშვნელო კი მხოლოდ 2%-მა მონიშნა. ასევე რესპონდენტთა უმეტესი 44% მიიჩნევს, რომ ცენტრის საქმიანობა არის მეტ-ნაკლებად გამართული და ეფექტიანი და 4% კი თვლის, რომ ცენტრი ცუდად მუშაობს.

**დიაგრამა 11.** ზოგადად, მე ვთვლი რომ ჩემი საქმიანობა და როლი ორგანიზაციაში არის



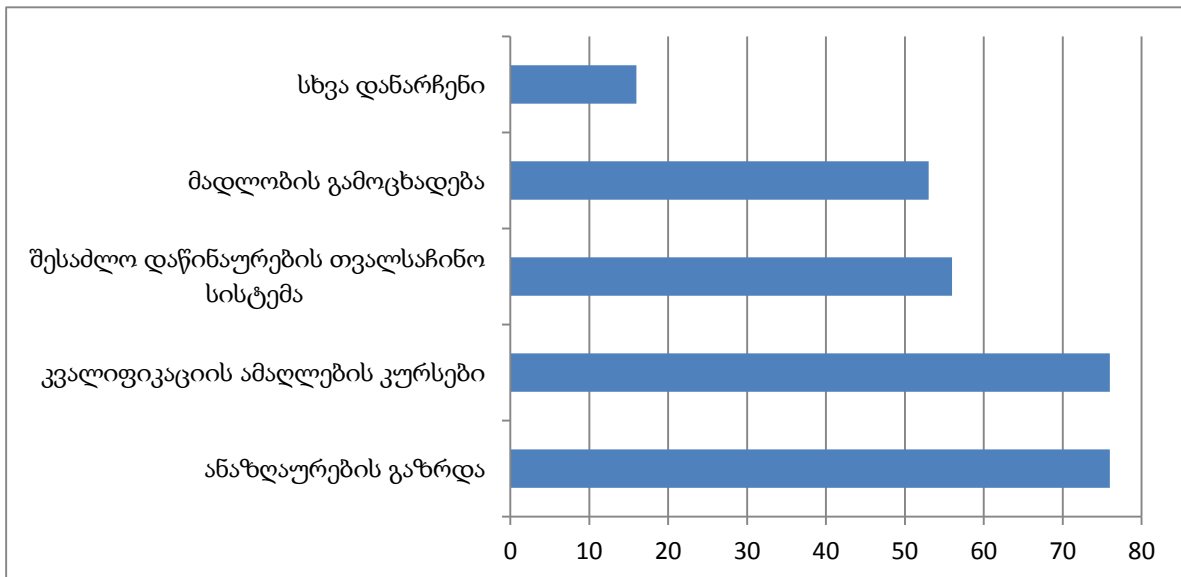
**დიაგრამა 11.** ზოგადად, მე ვთვლი, რომ ცენტრის საქმიანობა არის:



## მუშაობის ეფექტიანობის გაუმჯობესების ხედვები

კვლევის აღნიშნულ ნაწილში, რესპონდენტებმა დაასახელეს ფაქტორები რომლებიც გაზრდიდა მათ მოტივაციას და გააუმჯობესებდა შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხს. კითხვაზე, თქვენი აზრით, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა (რესპონდენტებს შეეძლოთ ყველა შესაძლო ვარიანტის მონიშვნა): თანაბარი - 76% მიიღო 2 ფაქტორმა - კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები და ანაზღაურების გაზრდა; ასევე 50%-ზე მეტმა რესპონდენტი კი მიიჩნევს, რომ მადლობის გამოცხადება და დაწინაურების თვალსაჩინო სისტემა მნიშვნელოვნად ამაღლებდა მათ საქმიანობის ეფექტიანობას. ასევე მათ ქონდათ შესაძლებლობა მიეთითებინათ სხვა ფაქტორებიც ღია კითხვის სახით, ძირითადი დამატებითი ფაქტორები შემდეგია: მშვიდი სამუშაო გარემო; სტაბილურობის განცდა; დამატებითი ადამიანური რესურსები; ინიციატივების წახალისება ხშირი შიდა შეხვედრები/თათბირები; შესრულებული სამუშაოს დაფასება; პრემიების დაწესება.

**დიაგრამა 12.** ფაქტორები, რომლის გათვალისწინებაც არის საჭირო



თვისებრივი კვლევა ადასტურებს აღნიშნული ფაქტორების მნიშვნელობას, თუმცა ასევე დამატებით გამოიკვეთა თანამშრომელთა მაღალი მოთხოვნა ისეთი საკითხების მიმართ, როგორებიცაა: „თიმბილდინგი“; ოთახების გაფართოება; სასადილოს კეთილმოწყობა; თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება, მივლინებები, გასვლითი ტრენინგები და ა.შ. პასუხები საკმაოდ მრავალფეროვანი იყო, თუმცა ძირითადი ტენდენციები ასეთ დებულებებზე მოდის:

- „ვფიქრობ ადამიანური რესურსების მართვა (HR) არის გასაძლიერებელი. Team-Building საერთოდ არ ყოფილა რაც აქ მოვედი და ვფიქრობ ძალიან მნიშვნელოვანია.“
- არ იგრძნობა რომ ხალხი აქ ერთ საქმეს ვაკეთებთ. ღონისძიებებში უნდა იყვნენ ჩართულები რიგითი თანამშრომლები, ვფიქრობ თუ მოტივირებული რიგითი თანამშრომლები არ გვეყოლება, ორგანიზაცია ორგანიზაცია ვერ იქნება.“
- „კარგი იქნება გასვლითი სემინარები, ეს გუნდურობასაც გაზრდიდა, ტრენინგები ნამდვილად კარგი იქნებოდა.“
- „ბევრი რამის გაკეთება შეიძლება, მაგალითად რამე ისეთი უნდა იყოს სპორტული ღონისძიებები, ჯანსაღი ცხოვრების წესი, სამმართველოები შეაჯიბრონ ერთმანეთს სხვადასხვა აქტივობებში“.
- „ცენტრში რაც არ მომწონს, არ არის კვების ობიექტი. შეიძლება გაკეთდეს ცივილიზებული სამზარეულო, ჩახვიდე და კომფორტულად ჭამო“.
- „ჩემთვის მოტივაცია მხოლოდ მატერიალური არ არის. კარგი იქნებოდა რომ ჩვენ საქმეს თუნდაც მენეჯერი ხედავდეს და აფასებდეს, თუნდაც სიტყვიერად, ან რაღაც ღონისძიებებში გვრთავდეს. ჩემი და ზედა რგოლის მენეჯერებისგანაც თუ გავიგებ წამახალისებელ სიტყვებს, ესეც გაზრდის მოტივაციას“.
- „პრემიების სისტემა თუ გაიწერება და წინასწარ იქნება ცნობილი რა ინდიკატორებით ფასდება თანამშრომელი, კარგი იქნება“.
- „ჩემს მოტივაციას გაზრდიდა ელემენტარულად პიროვნული აღიარება, რომ დააფასოს ვიღაცამ, რომ მართლა შრომობენ ეს ადამიანები. ეგეც კი საკმარისი იქნებოდა.“
- „მარვალფეროვანი ტრენინგები. ცენტრში შეკრულობა და გუნდურობა უფრო. უფრო რომ აფასებდნენ თანამშრომლების მუშაობას. თუ ცენტრი მიდის სადღაც ცენტრი წავიდეს და არა რჩეული საზოგადოება. პრემიებთან დაკავშირებითაც, გვიწერია არის და იყოს. ვიცოდეთ რომ ნამდვილად გვექნება ან თუ არ იქნება ისიც ვიცოდეთ რომ არ იქნება. ელემენტარულად გვინდა ვიცოდეთ მაინც და არ იყოს გაურკვევლობა.“

გაუმჯობესების რეკომენდაციების რაოდენობრივი ინდიკატორების დადგენის მიზნით, რესპონდენტებს დაესვათ დამატებით ღია კითხვა, სადაც მათ საშუალება ქონდათ მიეთითებინათ მაქსიმუმ 3 ძირითადი ფაქტორი/რჩევა. პასუხების სტრუქტურა მსგავსია და ძირითადი აქცენტები კეთდება ფინანსურ საკითხებზე (ხელფასის მომატება და პრემიების სისტემის დანერგვა) და აღიარება - მაღლობის გამოცხადებასთან დაკავშირებულ მიმართულებებზე, კიდევ ერთხელ მტკიცდება მაღალი მოთხოვნა კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებზე. რესპონდენტთა მესამედისათვის კი კარიერული ზრდის ნათელი პერსპექტივა და შესაძლებლობებია მნიშვნელოვანი. გამომდინარე იქედან, რომ შესაძლოა ნებისმიერი პასუხი, თუნდაც მცირე წონით წარმოდგენილი, მნიშვნელოვანია დამოკიდებულებების შეფასებისათვის, ყველა დასახელებული დებულება ასახულია ცხრილში 2.



## ცხრილი 2. ფაქტორები, რომლებიც გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობას

ფაქტორი	პასუხები (%)
ხელფასის გაზრდა	44
შესრულებული სამუშაოს შედეგების მეტი დაფასება, მადლობის გამოცხადება	26
კარიერული ზრდის ნათელი პერსპექტივა და შესაძლებლობები	25
კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები	25
გამართული შიდა კომუნიკაცია/გუნდურობა	22
პრემიების სისტემა / წახალისება	17
შიდა სტრუქტურის გაუმჯობესება/რეალისტური სამუშაო აღწერილობები/შიდა განაწესი	16
ინფორმირებულობის და ჩართულობის დონის გაზრდა	14
სამუშაო ფართის გაზრდა, უკეთესი ტექნიკა	12
სტაბილურობის მეტი განცდა	8
საკომუნიკაციო სისტემის გამარტივება/პროგრამული უზურუნველყოფა	3
საშტატო ერთეულის დამატება	3
კომპეტციების ეფექტიანი გადანაწილება	3
სამართლიანობის და თანასწორობის გაზრდა	3
მიჭირს პასუხის გაცემა	3
გადაწყვეტილების მიღებაში მეტი თავისუფლება (საშუალო და შუა რგოლებისათვის)	2
სასადილო	1

**დანართი**

დანართი 1. რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი



განათლების ხარისხის  
განვითარების  
ეროვნული ცენტრი



საქართველოს ახალგაზრდა  
პროფესიონალები



**კვლევის მიზანი**

**კვლევის დასახელება:** სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის (შემდგომში- ცენტრი) თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილებისა და ჩართულობის კვლევა

**კვლევის მიზანი:** ცენტრის თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლა, ცენტრის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

**A ბლოკი. ზოგადი ინფორმაცია**

1	სქესი	1. ქალი 2. კაცი
2	ასაკი	1. 20-29 2. 30-39 3. 40 წელს ზევით
3	პოზიცია ორგანიზაციაში	1. თანამშრომელი 2. სამსახურის/სამმართველოს უფროსი
4	რამდენი წელი მუშაობთ ცენტრში?	1. 2 წლამდე 2. 2-დან 5 წლამდე 3. 5 წელზე მეტი

**B ბლოკი. არსებული გარემო და პირობები**

		სრულიად ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
	<b>სამუშაო გარემო და პირობები</b>			
1	ოფისი. ცენტრში არის კომფორტული სამუშაო გარემო, კარგად აღჭურვილი ოფისი და ყველა სათანადო პირობა (გათბობა, ავეჯი და ა.შ.)	1	2	3
2	საინფორმაციო ტექნოლოგიები: შიდა სისტემა არის ქსელური. ყველა თანამშრომელს აქვს ხელმისაწვდომობა ელ-მაილზე, ინტერნეტზე და კომუნიკაციის სხვა საშუალებებზე.	1	2	3
3	სამუშაო საათები. სამუშაო გრაფიკი არის სრულიად მისაღები და ადექვატური.	1	2	3
4	დამატებითი სამუშაო საათები. ხშირად გიწევთ დამატებითი საათების გატარება ოფისში.	1	2	3
	<b>ორგანიზაციული კულტურა და კომუნიკაცია</b>			
5	ორგანიზაციის შიდა კორპორატიულ კულტურას (ქცევის ნორმები, ტრადიციები და სხვა) ძირითადად იზიარებენ თანამშრომლები.	1	2	3
6	შიდა კომუნიკაცია: კომუნიკაცია არის გამართული და ინფორმაციის ნაკადი ორგანიზაციაში არის ადექვატური და ეფექტიანი.	1	2	3
7	თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა არის პროფესიონალური, გამართული კომუნიკაციით და თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით	1	2	3
8	კონფლიქტები: კონფლიქტების მოგვარება ხდება კონსტრუქციული გზით	1	2	3
9	ჯგუფური მუშაობა: თანამშრომლებს შორის არსებობს მძალვრი სურვილი რათა იმუშაონ გუნდურად.	1	2	3
10	ჯგუფური მუშაობა: ჯგუფური მუშაობის სულისკვეთება არის მხარდაჭერილი და ხორციელდება ერთობლივი მუშაობის ეფექტიანი კოორდინაცია.	1	2	3
11	შეხვედრები/თათბირები: ორგანიზაციის შიდა შეხვედრები არის კარგად და ეფექტიანად ორგანიზებული.	1	2	3
12	შეხვედრები/თათბირები: შეხვედრების სიხშირე ზუსტად შეესაბამება საჭიროებებს			
13	სტაბილურობა: ცენტრში თანამშრომლებს აქვთ სტაბილურობის განცდა.	1	2	3
	<b>ადმინისტრირება</b>			
14	სტრუქტურა: არსებობს ორგანიზაციის ეფექტიანი და ქმედითი სტრუქტურა	1	2	3

15	<b>სამუშაო აღწერილობები:</b> ყველა პოზიციისათვის არსებობს სამუშაო აღწერილობები, რომელიც განსაზღვრავს პასუხისმგებლობას	1	2	3
16	<b>ლიდერობის გაზიარება:</b> ცენტრი არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ერთ ადამიანზე, მმართველი ფუნქციები განაწილებულია რამოდენიმე ადამიანზე	1	2	3
17	<b>ანაზღაურების სისტემა:</b> ანაზღაურება არის პოზიციების შესაბამისი და კონკურენტუნარიანი ბაზარზე	1	2	3
18	<b>ანაზღაურება:</b> გასული ერთი წლის განმავლობაში ჩემი ანაზღაურება, სამუშაო დატვირთვა და სამუშაო პირობები არის შესაბამისობაში	1	2	3
19	<b>გადაწყვეტილების მიღებას</b> შუა რგოლის მენეჯერები უმეტეს წილად ახორციელებენ თავისი კომპეტენციის ფარგლებში	1	2	3
20	ყველა გადაწყვეტილება საბოლოოდ მაინც მიიღება ცენტრალიზებულად და შუა რგოლის მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მხოლოდ ფორმალურია	1	2	3
<b>მოტივაცია</b>				
21	<b>ენტუზიაზმი:</b> თანამშრომლები ორგანიზაციის საქმიანობებს უმეტეს შემთხვევებში ენთუზიაზმით ეკიდებიან	1	2	3
22	მენეჯმენტი ღიაა ქვევიდან წამოსული ინიციატივებისათვის	1	2	3
23	მენეჯმენტი ხედავს და სათანადოდ აფასებს მოტივირებულ და აქტიურ თანამშრომლებს	1	2	3
24	ცენტრში არსებობს ისეთი გარემო და სისტემა, რომელიც ქმნის ადექვატურ მოტივაციას თანამშრომლებში	1	2	3
25	თანამშრომლებს აქვთ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა	1	2	3
26	ცენტრში არსებობს კარიერული განვითარების ობიექტური გარემო	1	2	3

**C ბლოკი. გაუმჯობესების შესაძლებლობები**

1. როგორ მიიჩნევთ თქვენი პოზიციისა და ფუნქციების შესაბამისად, რამდენად ჩართული ხართ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში?
  1. სრულიად ჩართული ვარ;
  2. ნაწილობრივ ჩართული ვარ;
  3. ფორმალურად ვარ ჩართული;
  4. არ ვარ ჩართული
2. სამუშაო პროცესში რა დოზით იღებთ დახმარებას ხელმძღვანელების მხრიდან?
  1. თითქმის ყოველთვის ვიღებ შესაბამის დახმარებას;
  2. პერიოდულად ვიღებ შესაბამის დახმარებას;
  3. იშვიათად ვახერხებ ხელმძღვანელობის ყურადღების მიქცევას;
  4. არასდროს
3. ზოგადად, როგორ შეაფასებდით კომუნიკაციას ხელმძღვანელობასთან?

1. ძალიან ეფექტიანია. შესაძლებლობის ფარგლებში, ყოველთვის ღიაა ინიციატივების გასაზიარებლად; დასმულ კითხვებზე არის დროული პასუხი და ინსტრუქტაჟი.
  2. მეტ-ნაკლებად ეფექტიანი. გამოხმაურება ხდება მხოლოდ მნიშვნელოვან საკითხებზე.
  3. საკმაოდ ცუდია. როგორც წესი, პასუხს ვერ ვიღებ. ხშირად ხდება დასმული საკითხის იგნორირება.
4. **თქვენი აზრით, დაკისრებული ფუნქციების შესრულების ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რა ფაქტორების გათვალისწინება არის საჭირო. (მოხაზეთ ყველა შესაბამისი პასუხი)**
1. ანაზღაურების გაზრდა;
  2. კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები;
  3. შესაძლო დაწინაურების თვალსაჩინო სისტემა;
  4. მადლობის გამოცხადება
  5. სხვა, მიუთითეთ \_\_\_\_\_
  6. სხვა, მიუთითეთ \_\_\_\_\_
5. **როგორ შეფასებდით კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს?**
1. ცენტრში არსებობს ყველანაირი შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის;
  2. ცენტრში არის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გარემო კარიერული ზრდისათვის;
  3. მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა;
  4. ცენტრში არ არის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა;
6. **ზოგადად, მე ვთვლი, რომ ცენტრის საქმიანობა არის:**
1. ძალიან გამართული და ეფექტიანი
  2. მეტ-ნაკლებად გამართული და ეფექტიანი
  3. საშუალო
  4. ცუდი
  5. არ ვიცი
7. **ზოგადად, მე ვთვლი რომ ჩემი საქმიანობა და როლი ორგანიზაციაში არის:**
1. ძალიან მნიშვნელოვანი
  2. მნიშვნელოვანი
  3. ნაკლებად მნიშვნელოვანი
  4. უმნიშვნელო
  5. არ ვიცი
8. **ზოგადად, მე ვაფასებ ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ მართვას როგორც:**
1. ძალიან ეფექტიანს
  2. საშუალოდ ეფექტიანს
  3. მეტ-ნაკლებად ეფექტიანს
  4. არაეფექტიანს
  5. არ ვიცი
9. **გთხოვთ დაასახელოთ 3 ძირითადი ფაქტორი, რაც გაზრდიდა შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტიანობას და აამლავებდა თქვენს მოტივაციას.**

	1	
	2	
	3	

10. გთხოვთ, გაგვიზიაროთ თქვენი რჩევა ან რეკომენდაცია ცენტრში სამუშაო გარემოსა და პირობების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.

დანართი 2 . ჩალრმავებული ინეტრვიუს სახელმძღვანელო



ბანათლების ხარისხის  
განვითარების  
ეროვნული ცენტრი



საქართველოს ახალგაზრდა  
პაორომისბთა ასოციაცია

**კვლევის დასახელება:** სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის (შემდგომში- ცენტრი) თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილებისა და ჩართულობის კვლევა

**კვლევის მიზანი:** ცენტრის თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლა, ცენტრის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

### ჩადამკვეთი ინტერვიუს კითხვარი და ინსტრუქცია

#### მისალმება და გაცნობა

- გაეცანით რესპონდენტს და გადაუხადეთ მადლობა ინტერვიუზე დათანხმებისათვის;
- მოკლედ მიმოიხილეთ ინტერვიუს მიზანი;
- ხაზი გაუსვით, როგორი მნიშვნელოვანია რესპონდენტის მოსაზრებები და რეკომენდაციები;
- აცნობეთ, რომ კვლევის შესახებ ანგარიშში რესპონდენტის ციტირება სახელის და გვარის მიხედვით არ მოხდება და დაცული იქნება კონფიდენციალურობა;
- აუხსენით რომ ძალიან მნიშვნელოვანი არ გამოგრჩეთ მოსაზრებები და ამ მიზნით გჭირდებათ აუდიოჩანაწერი. თხოვეთ ნებართვა დიქტოფონის ჩართვისათვის.
- თანხმობის მიღების შემდეგ ჩართეთ დიქტოფონი, ამასთან გააკეთეთ წერილობითი ჩანიშვნებიც და დაიწყეთ ინტერვიუ.
- ინტერვიუერს\_ პოზიციის რანჟირება \_ კითხეთ რესპოდენტს რომელი რგოლის თანამშრომელია და ჩაინიშნეთ **1. ქვედა რგოლი – თანამშრომელი 2. შუა რგოლის მენეჯმენტი 3. ზედა რგოლის მენეჯმენტი**

#### ძირითადი კითხვები

*(ინტერვიუერს: თემატიკიდან გადახვევის გარეშე შესაძლებელია რესპონდენტს დაუსვავთ დამაზუსტებელი კითხვები; ეცადეთ რესპონდენტს მოაყვანიოთ კონკრეტული მაგალითები; თხოვეთ, არგუმენტები დადაზუსტება)*

ზოგადი ინფორმაცია - არსებული სამუშაო გარემო და პირობები

1. გთხოვთ მოკლედ მოგვიყვით თქვენი ცენტრში მუშაობის გამოცდილების შესახებ.
2. როგორ შეაფასებდით ცენტრში არსებულ სამუშაო გარემოს ტექნიკური კუთხით. (ოფისი, ავეჯი, ტექნიკა და ა.შ)
3. დაწებული სამუშაო გარეგანი რამდენად მისაღებია უშუალოთ თქვენთვის? ზოგადად თანამშრომლებისათვის?
4. გთხოვთ გაგვიზიაროთ რამდენად ხშირად გიწევთ დამატებითი საათების გატარება ოფისში და ძირითადად რა მიზეზით?

5. გთხოვთ დაახასიათოთ როგორია ცენტრში თანამშრომლებს შორის შიდა კომუნიკაცია? რა არის მეტად განვითარებული და რა წარმოადგენს გამოწვევას ამ კუთხით? ზოგადად დაახასიათეთ რამდენად გამართულად ხდება ინფორმაციის ნაკადის მოძრაობა ცენტრში?
6. როგორ ფიქრობთ რამდენად იცავენ თანამშრომლები გუნდური მუშაობის პროცესებს? პირადად თქვენ როგორ მიგაჩნიათ ხომ არ შეიძლება ამ პროცესების გაუმჯობესება, გთხოვთ მოგვცეთ კონკრეტული რეკომენდაციები რა გზების ამოქმედება იქნება ყველაზე ეფექტიანი?
7. გთხოვთ გაგვიზიაროთ თქვენი მოსაზრება თათბირების შესახებ. როგორ ფიქრობთ რა სიხშირით უნდა ჩატარდეს, როგორი ფორმით?
8. პირადად თქვენ გაგაჩნიათ თუ არა სტაბილურობის შეგრძნება ცენტრში მუშაობისას? თქვენს კოლეგებს?
9. როგორ დაახასიათებდით ცენტრში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს? იგი უფრო მეტად ცენტრალიზირებულია თუ ხდება ფუნქციების შესაბამისად?
10. როგორ შეაფასებდით ცენტრში არსებულ ანაზღაურების სისტემას? არი იგი ფუნქციების შესაბამისი? პირადად თქვენთვის?
11. როგორ შეაფასებდით ცენტრის თანამშრომლების მოტივაციის დონეს? უშუალოდ თქვენს მოტივაციას რა ქმნის?
12. როგორ ფიქრობთ ცენტრში ხელმძღვანელობა ხედავს და სათანადოდ აფასებს აქტიურ და მოტივირებულ თანამშრომლებს? გთხოვთ მიოყვანოთ მაგალითი.
13. თქენი აზრით რა ინიციატივების გახორციელება და რა შესაძლებლობების შეთავაზება გაზრდიდა თქვენს მოტივაციას? ზოგადად თანამშრომლისას?
14. როგორ შეაფასებდით ცენტრში არსებულ გარემოს კარიერული ზრდის ჭრილში იგი ხელს უწყობს თუ უფრო ზღუდავს ადამინების შესაძლებლობების გამოვლენას?
15. როგორ მიიჩვეთ თქვენი პოზიციისა და ფუნქციები შესაბამისად, რამდენად ჩართული ხართ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? სხვა კოლეგები?
16. ზოგადად, როგორ შეაფასებდით კომუნიკაციას ხელმძღვანელობასთან. რა მიგაჩნიათ არსებული პრაქტიკის ყველაზე ძლიერ მხარედ და რა შეიძლება გაუმჯობესდეს?
17. თხოვთ, გვითხრათ რა იქნებოდა თქვენი ძირითადი რჩევა ან რეკომენდაცია ცენტრში სამუშაო გარემოსა და პირობების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.
18. ხომ არ არის რაიმე ისეთი საკითხი, რომელც მიგაჩნიათ რომ აქტიუალური და მნიშვნელოვანია და ჩვენ არ შევხებით?

### ინტერვიუს დასრულება

- რესპონდენტს კითხეთ რამეს ხომ არ დაამატებდა;
- აცნობეთ, რომ ინტერვიუს შედეგები განზოგადდდება.

გადაუხადეთ მადლობა მოწოდებული მოსაზრებებისა და დროისათვის, რომელიც თქვენ დაგიტომათ.