

# ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში

---

კვლევის ანგარიში

მომზადებული და გამოცემულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის მთავრობის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.



## შინაარსი

კვლევის მიგნებები .....	3
თანამშრომლის ბედნიერება - დეფინიცია და თანამედროვე კვლევები.....	6
კვლევის შედეგები .....	12
I. თანამშრომლის ბედნიერება საჯარო სამსახურში.....	12
კვლევის ინსტრუმენტი.....	12
კვლევის შერჩევა.....	13
როგორია თანამშრომელთა სამუშაო კეთილდღეობის/ბედნიერების ინდექსი?..	13
ბედნიერი თანამშრომლის პროფილი საჯარო სამსახურში .....	18
II. ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა და თანამშრომელთა კეთილდღეობა.....	20
კვლევის ინსტრუმენტი.....	21
კვლევის შედეგები .....	24
შეჯამება და რეკომენდაციები .....	39
ტერმინთა განმარტება:.....	42
დანართი 1. სკალის აღწერითი სტატისტიკა.....	47
დანართი 2. შერჩევის აღწერა .....	47
დანართი 3. საჯარო მოხელეების სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერების დონეების მიხედვით განაწილება სხვადასხვა მახასიათებლის ჭრილში.....	51
გამოყენებული ლიტერატურა .....	54

## კვლევის მიგნებები

ადამიანური კაპიტალის ეფექტიანი ფუნქციონირების გასაღების პოვნა ერთმნიშვნელოვნად კომპლექსური და რესურსტევადი სამუშაოა. ის სიღრმისეულ და ჰოლისტურ მიდგომას საჭიროებს. არ არსებობს „რეცეპტი“, რომელიც ყველა ორგანიზაციასა და ინდივიდს ერგება და ეფექტიანი ფუნქციონირების უნივერსალურ პრინციპებს გვთავაზობს. თანამედროვე მიდგომა, ადამიანური რესურსის ეფექტიანობისა და ორგანიზაციული შესრულების გაუმჯობესებაზე მიმართულ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაბიჯად თანამშრომლების ბედნიერების/კეთილდღეობის შეფასებასა და მხარდაჭერას მიიჩნევს (Schulte, et al., 2015).

სამუშაო პრაქტიკამ და ემპირიულმა კვლევებმა თანდათან ცხადყო, რომ მრავალი ორგანიზაციული პრობლემა, მათ შორის, სტრესი, ბულინგი, კონფლიქტები, კონტრპროდუქტიული ქცევები, მენტალური ჯანმრთელობის პრობლემები, სწორედ მენეჯმენტის მხრიდან თანამშრომლების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების გაუთვალისწინებლობას მოჰყვება (American Psychological Association (APA), 2016). ამ პრობლემაზე საპასუხოდ, პროგრესული ორგანიზაციების უმეტესობა თანამშრომლების კეთილდღეობის მხარდამჭერ პროგრამებსა და პოლიტიკას ნერგავს, თანამშრომლების ბედნიერების უზრუნველყოფა აღარ ითვლება ე. წ. „დამატებით“ სიკეთედ. ის განსაზღვრულია, როგორც თავისთავადი, პირველადი ღირებულება. თანამშრომელთა კეთილდღეობის მნიშვნელობის გაცნობიერება საქართველოშიც დაიწყო. ამის ილუსტრირებაა წინამდებარე კვლევა.

კვლევა მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურში თანამშრომლების ბედნიერების/კეთილდღეობის დონის შეფასებას. ის 2021 წლის მარტიდან მაისის ჩათვლით ონლაინ პლატფორმის გამოყენებით ჩატარდა და მასში მონაწილეობა 1466-მა საჯარო მოხელემ მიიღო. პრაქტიკულად მთელი სამიზნე პოპულაცია შეფასდა, რაც იმას ნიშნავს, რომ შერჩევის ცდომილება მინიმუმამდეა დაყვანილი, მიღებული შედეგები სრულყოფილად ასახავს პოპულაციის მახასიათებლებს და მისი გენერალიზება შესაძლებელია.

**ანგარიშში ცნებები „ბედნიერება“ და „კეთილდღეობა“, ისევე როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაში, ურთიერთჩამნაცვლებლად გამოიყენება.**

### კვლევის ძირითადი მიგნებები ასეთია:

კვლევაში ჩართულ საჯარო მოხელეთა უმეტესობას, სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერების საშუალო დონე აქვს (65%), 17.7%-ს - დაბალი, 17.3%-ს კი – მაღალი. ბედნიერების საშუალო მაჩვენებელი განსხვავებულია საჯარო მოხელეების მახასიათებლების მიხედვით. კერძოდ,

- მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებს სამუშაო კეთილდღეობის უფრო მაღალი დონე აქვთ, ვიდრე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულებს;
- რაც უფრო მაღალი რანგი აქვს საჯარო მოხელეს, მით უფრო მაღალია სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერების მაჩვენებელი;
- ასაკის ზრდასთან ერთად იზრდება თანამშრომლის კეთილდღეობის სუბიექტური აღქმა;
- ასაკის გაკონტროლების შემთხვევაში, ზოგადი სტაჟი აღარ არის თანამშრომლის ბედნიერების სტატისტიკურად არსებითი პრედიქტორი;
- სქესის მიხედვით განსხვავება სტატისტიკურად არაარსებითია - ქალი და მამაკაცი საჯარო მოხელეები თანაბრად ბედნიერები არიან.

თანამშრომელთა კეთილდღეობის განმსაზღვრელი ორგანიზაციული პროცესების იდენტიფიცირებისა და შეფასებისთვის, თანამშრომელთა კეთილდღეობა გაანალიზებულია ორგანიზაციული პროცესების ჭრილში. ძირითადი კვლევითი კითხვა ასეთია: **როგორ აისახება საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე.**

კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ:

- ორგანიზაციის ეფექტიანი HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან. რაც უფრო ეფექტიანად არის აღქმული საჯარო მოხელის მიერ HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა, მით უფრო მაღალია მისი კეთილდღეობის მაჩვენებელი.
- რაც უფრო პოზიტიურად ფასდება ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული პროცესი ორგანიზაციაში *მაგ., რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება, კომპენსაცია და დაჯილდოება*, მით უფრო მაღალია თანამშრომელთა კეთილდღეობის დონე.

- კეთილდღეობაზე გავლენის თვალსაზრისით, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი აქვს თანამშრომელთა ჩართულობასთან დაკავშირებულ HRM პოლიტიკასა და პრაქტიკას; რიგითობით შემდეგია: ტრენინგი, განვითარება და განათლება, კომპენსაცია და დაჯილდოება.
- HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ყველა განზომილება ერთად ხსნის კეთილდღეობის ქულათა ვარიაციის 69.4%-ს. თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმაში სხვაობების (ვარიაციები) უდიდეს ნაწილს ხსნის ჩართულობა. ჩართულობას ყველაზე მაღალი პოზიტიური ეფექტი აქვს თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე.
- ჩართულობის ცვლადის ფონზე მცირდება ყველა სხვა HRM პროცესის გავლენის ხარისხი თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე. კომპეტენციებზე დაფუძნებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების კავშირი კეთილდღეობასთან ამ ურთიერთქმედების ფონზე უარყოფითი ხდება.

## თანამშრომლის ბედნიერება - დეფინიცია და თანამედროვე კვლევები

**შრომითი კეთილდღეობა: კონცეპტუალიზაცია და მნიშვნელობა**

ტერმინი შრომითი კეთილდღეობა აერთიანებს თანამშრომლის ფიზიკურ და მენტალურ ჯანმრთელობას. შრომითი კეთილდღეობა “სამუშაოს შესრულების პროცესში პოზიტიური ემოციების განცდაა; ინდივიდის აღქმა, რომ სამუშაო აძლევს მათ საშუალებას გამოხატოს და განავითაროს თავისი პოტენციალი, ასევე გადადგას ქმედითი ნაბიჯები მისი ცხოვრებისეული მიზნების მისაღწევად” (Paschoal, Torres, & Porto, Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social, 2010). ის განსაზღვრავს თანამშრომლის ჯანმრთელობას, კმაყოფილებას და ეფექტიანობას (Paschoal, Torres, & Porto, Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social, 2010).

თანამშრომლის ბედნიერება ორგანიზაციის ინტერესებშია. თანამშრომლების ბედნიერებაში ინვესტირება ორგანიზაციისთვის პოზიტიური შედეგების მთელი კასკადის გარანტია, კერძოდ, იზრდება თანამშრომლების რეზილიენტობისა (მედეგობის) და ჩართულობის მაჩვენებელი, უმჯობესდება მათი ჯანმრთელობა, ისინი მეტად პროდუქტიულნი ხდებიან სამსახურში და სამუშაოს შესრულების უფრო მაღალ ხარისხს აჩვენებენ. კვლევები ცხადყოფს პირდაპირ კავშირს ორგანიზაციის გრძელვადიან ეფექტიანობას, თანამშრომლების პროდუქტიულობას და მათ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობას შორის.<sup>1</sup> შესაბამისად, უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია ფოკუსირდება თანამშრომლის ბედნიერების შეფასებასა და წახალისებაზე.

ორგანიზაციის მხრიდან თანამშრომლების კეთილდღეობაზე ზრუნვა ერთი მხრივ, მათ კმაყოფილებასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს აუმჯობესებს, მეორე მხრივ, დადებითად აისახება ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე - ზრდის სამოქალაქო ორგანიზაციული ქცევების<sup>2</sup> გამოვლენის ალბათობას და ამცირებს კადრების დენადობის მაჩვენებელს (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002).

თანამშრომელთა კეთილდღეობის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში არაერთ კვლევაშია ხაზგასმული. მეტაანალიტიკურმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ

<sup>1</sup> Workplace well-being - [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)

<sup>2</sup> ექსტრაროლური, პოზიტიური ორგანიზაციული ქცევები სამუშაოს აღწერილობის მიღმა, რომელსაც თანამშრომელი ნებაყოფლობით ახორციელებს და არ ელის/იღებს მათი შესრულების სანაცვლოდ რაიმე ორგანიზაციულ სარგებელს. მაგალითად, მუშაობა დამატებითი საათები, კოლეგების დახმარება მათ მიერ შესასრულებელ საქმეში და სხვ.

პოზიტიური კავშირია შრომით კმაყოფილებასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს შორის. რაც უფრო მაღალია თანამშრომლის შრომითი კმაყოფილება მით უფრო გუნდური მოთამაშეა ის, მეტად ეხმარება მის კოლეგებს, გაცილებით პუნქტუალურია სამსახურში გამოცხადების მხრივ, მუშაობს არასამუშაო საათებშიც და დასვენების დღეებშიც, საჭიროების შემთხვევაში (Spector, 1997). სხვა კვლევის მიხედვით, ბედნიერი თანამშრომელი შრომით კმაყოფილია, არის სამუშაოში ჩართული, ავლენს სამოქალაქო ორგანიზაციულ ქცევებს, უფრო დიდხანს რჩება თავის სამუშაო ადგილზე, ხასიათდება ორგანიზაციული ერთგულების მაღალი დონით, გამოირჩევა პროდუქტიული ქცევებით, უფრო ნაკლებად აგვიანებს სამსახურში და დევიაციური ქცევების გამოვლენის ალბათობაც მინიმალურია. (Ilies, Aw, & Pluut, 2015)

კეთილდღეობა ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში კომპლექსური საკითხია, რომელიც სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ფაქტორს აერთიანებს. ჰარტერის, შმიტის და კოლეგების კვლევის მიხედვით, თანამშრომლის კეთილდღეობა განხილულია ჰიპოთეტური მოდელის გამოყენებით, რის მიხედვითაც თანამშრომლის ჩართულობა პოზიტიურ აფექტს (შრომითი კმაყოფილება, ვალდებულება, სიხარული, ინტერესი, ზრუნვა, შესრულება) ზრდის, რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულების მაღალ ხარისხთან (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002).

### რა ვიცი კეთილდღეობის/ბედნიერების კონსტრუქტის შესახებ?

კეთილდღეობას პოზიტიური ფსიქოლოგია სწავლობს, რომელმაც ფსიქოლოგიის ფოკუსი სტრესის, დევიაციების კვლევიდან გადაიტანა ადამიანის კეთილდღეობისა და ბედნიერების კვლევაზე. ამიტომ ხშირად მას ბედნიერების მეცნიერებასაც უწოდებენ. პოზიტიური ფსიქოლოგია კომპლექსურად იკვლევს იმ ფაქტორებს, რომლებიც ცხოვრებას ღირებულს ხდის (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). ცხოვრების აზრი, ჩართულობა, სიყვარული, მიღწევა, მაღლიერება, პიროვნული განვითარება, თვითრეალიზაცია, პოზიტიური ურთიერთობები ადამიანის კეთილდღეობის წინაპირობადაა მიჩნეული.

ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის შესახებ ლიტერატურაში ხშირად გვხვდება ტერმინი „ეუდაიმონია“ (Eudaimonia)<sup>3</sup>, რაც გამოხატავს ჭეშმარიტი ბედნიერების შეგრძნებას, რომელსაც ადამიანის *პოტენციალის რეალიზაციასა და დასახული მიზნების* განხორციელებასთანაა დაკავშირებული. ტერმინის ეტიმოლოგია ძველ საბერძნეთს უკავშირდება. ლიტერატურული თარგმანით ის ადამიანის „აყვავებას“ (human flourishing) გულისხმობს. ეს ცნება არისტოტელეს ეთიკის და პოლიტიკური ფილოსოფიის ცენტრალური კონცეპტია და ატარებს ყველაზე მნიშვნელოვანი

<sup>3</sup> “eu” ნიშნავს კარგს, “daimon” - სულს (“spirit”)



ადამიანური სიკეთის (Highest Human good) შინაარსს. „ეუდაიმონიაში“ მოიაზრებენ ადამიანის აქტივობებს, რომელიც მისი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზაციის, ჭეშმარიტი პოტენციალის აქტუალიზებისკენ არის მიმართული. ცნება ასევე მოიცავს ადამიანის უნარს გაუმკლავდეს ეგზისტენციალურ პრობლემებს და ცხოვრების ყველა სფეროში მაქსიმალური კმაყოფილების მიღწევის შესაძლებლობას. „ეუდაიმური“ კეთილდღეობის თეორიის მიხედვით, ადამიანები მაშინ გრძნობენ თავს ბედნიერად, როდესაც მათ აქვთ ცხოვრებისეული მიზნები, გამოწვევები, როდესაც ვითარდებიან და პიროვნულად იზრდებიან, როდესაც მათი ავტონომიურობა და კომპეტენციები სრულად რეალიზებულია (Keyes, Shmotki & Ryff, 2002; Deci & Ryan, 2000).

ზოგადად, კეთილდღეობის კონსტრუქტი აერთიანებს აფექტურ (პოზიტიური ემოციები, განწყობები) და კოგნიტურ ინდიკატორებს (საკუთარი მიღწევების შეფასება, ცხოვრებით კმაყოფილება). კეთილდღეობაზე საუბრისას გამოყოფენ ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის ცნებას (Diener E, Lucas RE & Oishi S, 2002). ითვლება, რომ ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა მრავალგანზომილებიანი კონსტრუქტია და დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებისა და ცხოვრების ხარისხის ცნებებთან. ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის მრავალგანზომილებიანი მოდელი ფოკუსირებულია ინდივიდუალური პოტენციალის რეალიზაციაზე და გულისხმობს პიროვნების პირად და შრომით ცხოვრებას შორის სრულყოფილი ბალანსის შექმნას. გამოყოფილია ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის ექვსი თეორიული და ოპერაციული განზომილება: ავტონომიურობა (Autonomy) - თვით დეტერმინირების და პირადი ძალაუფლების ქონის შეგრძნება; გარემოს შექმნის ხელოვნება (Environmental Mastery) - გააკეთო ცხოვრებისეული სივრცის კონსტრუირება ისე, რომ ის შეესაბამებოდეს პიროვნულ მოთხოვნილებებს და მიზნებს; პიროვნული ზრდა (Personal Growth) - გრძნობა მუდმივი ზრდის და განვითარების; პოზიტიური ურთიერთობები სხვებთან (Positive Relations with Others) - შექმნა და შეინარჩუნო თბილი და სანდო ინტერპერსონალური ურთიერთობები; მიზანი ცხოვრებაში (Purpose in Life) - განცდა, რომ გაქვს ცხოვრებისეული მიზანი; თვითმიმღებლობა (Self Acceptance) - იფიქრო პოზიტიურად საკუთარ თავზე მაშინაც კი, როდესაც აცნობიერებ საკუთარ უარყოფით მხარეებს (Ryff C.D., 1989).

ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა სუბიექტური გამოცდილებაა და აერთიანებს ინდივიდის მიერ თავისი ცხოვრების კოგნიტურ და აფექტურ შეფასებას, შესაბამისად, მიღებულია ისეთი პოზიტიური და ნეგატიური ემოციური გამოცდილების აკუმულირების შედეგად, რომელიც აყალიბებს “ განცდას, რომ ის ჯანსაღი, ბედნიერი და კმაყოფილია თავისი ცხოვრებით” (Rainey DW, 1995).

თვითდეტერმინაციის თეორიის მიხედვით, პიროვნული ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა გულისხმობს შემდეგი ძირითადი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას: 1. კომპეტენტურობის მოთხოვნილება

(გულისხმობს ოპტიმალურად „გამომწვევი“ ამოცანების შესრულებაში წარმატების და სასურველი მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას); 2. *ავტონომიურობის მოთხოვნილება* (გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებაში დამოუკიდებლობას და რაიმე აქტივობის ინიციატორად ყოფნის მოთხოვნილებას); 3. *დაკავშირებულობის მოთხოვნილება* (გულისხმობს გარშემო ისეთი ადამიანების ყოლას, ვისთანაც ნდობითი დამოკიდებულება გვაქვს და ორმხრივი პატივისცემა გვაკავშირებს). ითვლება, რომ ეს მოთხოვნილებები საფუძველია პიროვნების განვითარების და ინტეგრაციის და განაპირობებს სოციალურ განვითარებასა და პიროვნულ კეთილდღეობას (Ryan R & Deci E., 2001).

ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირზე ლიტერატურას თუ გადავხედავთ, აშკარაა, რომ ადამიანის ცხოვრებაში სამუშაო მნიშვნელოვან ნაწილს იკავებს, არა იმიტომ რომ სამუშაო ფინანსური მოგების წყაროა – ადამიანი სამუშაოსგან უფრო მეტს ელის, ვიდრე ფინანსური კეთილდღეობაა. ეს არის თვითფექტიანობის განცდა, ავტონომიურობა, პროფესიული და პიროვნული ზრდა, თვითრეალიზაცია და თვითაქტუალიზაცია, პოზიტიური ურთიერთობები და სხვა. მარტივად რომ ვთქვათ, ეს არის ადამიანის მოლოდინი რომ სამუშაოს მას ბედნიერების, კეთილდღეობის განცდას მიანიჭებს.

### თანამშრომლის კეთილდღეობა და ორგანიზაციული გარემო

დასაქმებულის კეთილდღეობაზე ყურადღების გამახვილება პრიორიტეტულია ადამიანური რესურსების მართვის შესახებ არსებულ თანამედროვე ლიტერატურაში, რადგან იგი პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციულ შესრულებასთან სხვადასხვა დროს ჩატარებული კვლევებით დასტურდება, რომ ბედნიერებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის დადებითი კავშირია (Warr, Nielsen, 2018; Wright, Cropanzano, 2000). ჰარტერმა და მისმა კოლეგებმა 36 კომპანიაში ჩატარებული კვლევის შედეგად დაადგინეს, რომ მომხმარებლის კმაყოფილება, პროდუქტიულობა, მომგებიანობა დაკავშირებულია თანამშრომელთა ბედნიერების სუბიექტურ აღქმასთან (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). სამუშაოს შესრულებასა და ბედნიერებას შორის საშუალო კორელაცია 0.30-0.50-ია, რაც გულისხმობს, რომ შესრულების ვარიაციის დაახლოებით 10-25% აიხსნება თანამშრომლის ფსიქოლოგიური კეთილდღეობით (Wright, Cropanzano, 2004).

თანამშრომლების ბედნიერების ერთ-ერთი ცენტრალური პრედიქტორი, წინაპირობა სამართლიანი ორგანიზაციული გარემოა. ის ითვლება ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის ზრდის, „ეუდაიმონიის“ შეგრძნების, უკეთესი სამუშაო ჯანმრთელობის და სოციალური და ფსიქოლოგიური კაპიტალის განვითარების კოგნიტურ საფუძველად. სამართლიანი ორგანიზაციული გარემო ის აუცილებელი

პირობაა, რაც ცხოვრების ყველა სფეროში აუმჯობესებს ადამიანის ფუნქციონირებას და განსაზღვრავს დასაქმებულის კეთილდღეობას (Rani R, 2012).

პოზიტიურ ფსიქოლოგიაში ხაზგასმულია, რომ ადამიანები უნდა მუშაობდნენ სტრესისგან თავისუფალ და ფიზიკურად უსაფრთხო გარემოში (Currie, 2001). თავის მხრივ, დასაქმებულ ადამიანებში კეთილდღეობის მაღალი დონე და თანამშრომლებთან ძლიერი სოციალური ურთიერთობები დაკავშირებულია პოზიტიურ ორგანიზაციულ შედეგებთან. კეთილდღეობის დონის ზრდა აისახება თანამშრომლის ფიზიკური და მენტალური ჯანმრთელობის გაუმჯობესებასა და მომატებულ ენერჯიაში. ეს კი საბოლოოდ, დადებითად აისახება სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. შესაბამისად, კეთილდღეობის დაბალი დონე პირიქით, აუარესებს მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხს. ემოციური დაძაბულობა ხშირად ასოცირდება დაბალ პროდუქტიულობასთან. სამუშაოთი გადაწვა ასევე პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლის დაბალ პროდუქტიულობასთან (Guest, 2017).

სამუშაო გარემო ყოველდღიური ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია, შესაბამისად მისი მოწყობის ტიპი და ხასიათი განსაზღვრავს კიდევ თანამშრომლის განწყობებს და გავლენას ახდენს მის ფუნქციონირებაზე ცხოვრების სხვა სფეროებშიც. უსაფრთხო და ჯანმრთელი სამუშაო გარემო უკავშირდება თანამშრომლის პოზიტიურ განცდებს და შედეგად სახეზეა უფრო ბედნიერი და პროდუქტიული თანამშრომელი (Harther, Schmidt, & Keyes, 2002).

ორგანიზაციულ გარემოსა და კეთილდღეობაზე მსჯელობისას, არ უნდა დაგვავიწყდეს რომ პიროვნული ნიშნები წარმოადგენენ ადამიანის სუბიექტური კეთილდღეობის ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ და კონსისტენტურ პრედიქტორებს. როგორც თეორიული ასევე ემპირიული მონაცემები მხარს უჭერენ მათ შორის ძლიერი კავშირის არსებობას. (იხ. Hayes and Joseph, 2003). მაგალითად, კვლევებით დგინდება ძლიერი დადებითი კავშირი ექსტრავერსიასა და ფსიქოლოგიურ კმაყოფილებას შორის, ხოლო ძლიერი უარყოფითი კავშირი ნეიროტიციზმსა და ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობას შორის (Costa & McCrae, 1980; Watson & Clark, 1984; Diener & Lucas, 1999). ასე რომ საბოლოო ჯამში, ადამიანის კეთილდღეობა გარემოსა და პიროვნული დისპოზიციური მახასიათებლების ურთიერთქმედების შედეგია.

## პოზიტიური კაპიტალი

კეთილდღეობის საკითხის განხილვისას გვერდს ვერ ავუვლით პოზიტიური კაპიტალის ცნებას.

სამუშაო სივრცეში, სადაც წარმატების მისაღწევად ყოველ ჯერზე საჭიროა უფრო მაღალი შესრულება (Sutcliffe and Vogus, 2007), აქტუალური გახდა წარმატების განმაპირობებელი ძლიერი მხარეების გამოვლენა, პოზიტიურ განწყობებსა და პიროვნულ თვისებებზე კონცენტრირების გზით მდგრადობის უზრუნველყოფა,

ენერჯის, მოტივაციის ზრდა და ექსტრაორდინალური ინდივიდების კულტივირება (Camera, Dutton & Quinn, 2003; Luthans and Youssef, 2003). ამ მიზნით, პოზიტიურ ფსიქოლოგიაში შემუშავდა პოზიტიური კაპიტალის ცნება, რომელმაც გააერთიანა: იმედი, თვითეფექტიანობა, ოპტიმიზმი და გამძლეობა (Luthans, Luthans და Luthans; 2004); პოზიტიური კაპიტალი ძლიერი ფსიქოლოგიური რესურსია, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანის ეფექტიან და პოზიტიურ ფუნქციონირებას ცხოვრების ყველა სფეროში, მათ შორის, ორგანიზაციულ გარემოში. ბმა, კავშირი პოზიტიურ კაპიტალს, წარმატებასა და კეთილდღეობას შორის თვალსაჩინოა ამ ოთხი „კაპიტალის“ დეფინიციებიდან და კვლევითი მონაცემებიდან.

*თვითეფექტიანობა* ადამიანის რწმენაა, რომ მას შესწევს ძალა, მოახდინოს დავალების შესრულებისთვის საჭირო რესურსების მობილიზება (Bandura, 1986; Stajkovic and Luthans, 1998); ის საფუძვლად უდევს მენეჯმენტის ეფექტურ მუშაობას (Luthans et al., 2001), შემოქმედებითობასა (Tierney and Farmer, 2002) და შრომის ნაყოფიერებას (Bandura and Locke, 2003). *იმედი* დადებითი მოტივაციური განწყობაა, რომელიც მიზნის მისაღწევად აქტიურ ქმედებასა და ეფექტური გზის არჩევას უწყობს ხელს (Snyder et al., 1991); *ოპტიმიზმი*, *იმედთან* შედარებით უფრო პასიური მდგომარეობაა, თუმცა, როცა სასურველი შედეგები მიუწვდომელია, ოპტიმისტი (პესიმისტისაგან განსხვავებით) აგრძელებს სწრაფვას, შრომას და პრობლემებთან გამკლავებას (Lee, Ashford, and Jamieson, 1993; Scheier and Carver, 1987; Scheier et al., 1989). *მედეგობა* (რეზილენტობა, გამძლეობა) არის უნარი, ისწავლო წარუმატებლობებზე და შეძლო სიმწელების, კონფლიქტების და წარუმატებლობების შემდგომ რესურსების აღდგენა. მედეგობა კავშირშია თვითრეალიზაციასთან და შრომის ნაყოფიერებასთან (Luthans et al., 2005; Luthans et al., 2007).

ორგანიზაციისთვის შეუცვლელ კაპიტალს წარმოადგენენ ადამიანები, რომელთაც აქვთ იმედის, თვითეფექტიანობის, ოპტიმიზმისა და მედეგობის მაღალი დონე, ისინი ხელს უწყობენ პოზიტიური ორგანიზაციული გარემოს ჩამოყალიბებას, მოტივაციითა და ენთუზიაზმით ავსებენ მას, არიან წარმატებულები და სხვებსაც უბიძგებენ წარმატებისკენ. ამ შედეგების გათვალისწინებით, თანამედროვე ორგანიზაციები ორგანიზაციაში პოზიტიური კაპიტალის ფორმირებისთვის სპეციალურ ორგანიზაციულ პროგრამებსა და ინტერვენციებს ახორციელებენ.

პოზიტიური ფსიქოლოგია „ორიენტაციას უცვლის ფსიქოლოგიას და აბრუნებს მას ორი დავიწყებული მისიისკენ, გახადოს ადამიანები უფრო ძლიერები და პროდუქტიულები, რათა მათ შეძლონ მაღალი ადამიანური პოტენციალის რეალიზაცია“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). ჩვენი პოტენციალის რეალიზაციასა და „უფრო ძლიერებად, პროდუქტიულებად“ გარდაქმნაში, უფრო მარტივად,

ბედნიერებაში, პოზიტიურ და მხარდამჭერ ორგანიზაციულ გარემოს მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციამ იზრუნოს თანამშრომლის ბედნიერებაზე? რა განაპირობებს თანამშრომლის ბედნიერებას? როგორ შეგვიძლია ორგანიზაციაში თანამშრომლის ბედნიერების დონის ამაღლება? მოცემულ ანგარიშში ზოგიერთ ამ ზემოთქმულ შეკითხვაზე პასუხის გაცემას ვეცდებით.

## კვლევის შედეგები

კვლევის შედეგები წარმოდგენილია ორ ნაწილად თემატურად (1) თანამშრომლის ბედნიერება საჯარო სამსახურში, - აღწერს საჯარო მოხელეთა კეთილდღეობის დონეს სხვადასხვა დემოგრაფიულ ჯგუფში და (2) ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა და თანამშრომელთა კეთილდღეობა – გაანალიზებულია ორგანიზაციული გარემოს გავლენა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე.

### I. თანამშრომლის ბედნიერება საჯარო სამსახურში

#### კვლევის ინსტრუმენტი

საჯარო სამსახურში თანამშრომლების ბედნიერების შეფასების მიზნით გამოვიყენეთ სამსახურში ბედნიერების შესაფასებელი კითხვარი (Well-being at Work Scale), რომლის ვალიდობაც 2008 წელს ბრაზილიის შერჩევაში შეაფასეს პასკოლმა და ტამაიომ (Paschoal & Tamayo, 2008), 2016 წელს ინსტრუმენტი ამერიკის შერჩევაში შეფასდა (Demo & Paschoal, Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA, 2016). კითხვარის ორიგინალი ვერსია 30 დებულებას და 3 ფაქტორს (პოზიტიური აფექტი, ნეგატიური აფექტი და შესრულება (კოგნიტური კომპონენტი)) აერთიანებს. განზომილებების სანდოობის/ შინაგანი შეთანხმებულობის მაჩვენებელი .88-დან .93-მდე მერყეობს. კვლევებით დადასტურებულია ინსტრუმენტის 3 ფაქტორიანი კონფიგურაცია, (ამ ფაქტორებით ლატენტური ქულების ვარიაციის 57.3% იხსნება).

ბედნიერების შესაფასებელი კითხვარის ქართული, მოდიფიცირებული ვარიანტი 28 დებულებას შეიცავს. ინსტრუმენტის მომზადების პირველ ეტაპზე, იგი ინგლისურიდან ქართულად ითარგმნა; თარგმანის ვალიდაციისთვის შესრულდა უკუთარგმანიც. შეფასდა კითხვარის ფაქტორული სტრუქტურა და სანდოობა (შინაგანი კონსისტენტურობა). ორიგინალი ვარიანტის 3 ფაქტორიანი კონფიგურაციისაგან განსხვავებით, ქართულ პოპულაციაში კითხვარი

ერთგანზომილებიანია<sup>4</sup> და სამუშაოსთან დაკავშირებულ ბედნიერებას / კეთილდღეობას ზომავს<sup>5</sup>. ერთგანზომილებიანი სკალის შინაგანი შეთანხმებულობა, სანდოობა მაღალია და .97-ის შეადგენს ( $\alpha=.970$ ). ყველა (28) დებულება დისკრიმინაციის (დაბალი, საშუალო და მაღალი კეთილდღეობის მქონე ინდივიდების გარჩევადობა) მისაღები ინდექსით ხასიათდება, შესაბამისად, მათი შემდგომი კორექტირების ან ამოღების საჭიროება არ დამდგარა.

## კვლევის შერჩევა

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საჯარო სამსახურში დასაქმებულმა 1466-მა ადამიანმა. შერჩევის კომპოზიცია გრაფიკული სახით წარმოდგენილია დანართში #2.

## როგორია თანამშრომელთა სამუშაო კეთილდღეობის/ბედნიერების ინდექსი?

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად შევქმენით თანამშრომლების ბედნიერების სტანდარტიზებული ცვლადი, რომლის საშუალებითაც კვლევაში ჩართული საჯარო მოხელეები პირობითად სამ ჯგუფად დავყავით<sup>6</sup>: (1) დაბალი კეთილდღეობის ინდექსის ჯგუფი, რომელშიც გაერთიანდნენ ის რესპონდენტები, რომელთა კეთილდღეობის კითხვარში ყველაზე დაბალი ქულები დააგროვეს; (2) საშუალო კეთილდღეობის ინდექსის ჯგუფი, შესაბამისად, კითხვარში საშუალო ქულები დააგროვეს და (3) მაღალი ბედნიერების ინდექსის მქონე რესპონდენტები, რომელთაც კითხვარში ყველაზე მაღალი ქულები აიღეს („ბედნიერი თანამშრომლები“)<sup>7</sup>.

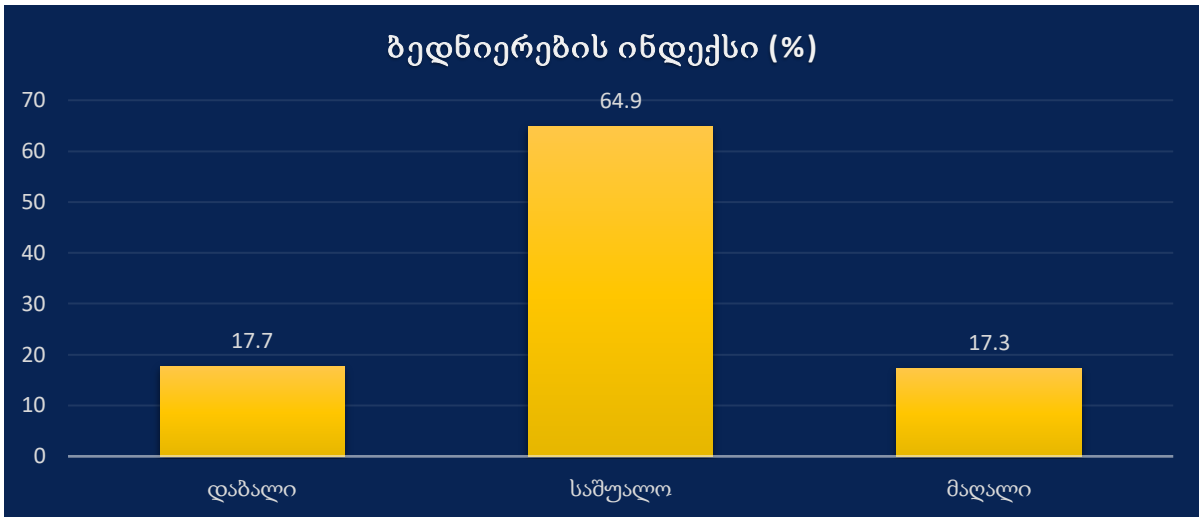
სტატისტიკურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ საჯარო მოხელეთა უმეტესობას ( 65%) სამუშაო კეთილდღეობის საშუალო დონე აქვს. თითქმის თანაბარია დაბალი (17.7%) და მაღალი (17.3%) ბედნიერების ინდექსის მქონე ჯგუფებში მოხვედრილი თანამშრომლების პროცენტული რაოდენობა.

<sup>4</sup> პრინციპული კომპონენტების ანალიზის მეთოდის გამოყენებით ფაქტორის ორგანზომილებიანი კონფიგურაცია ლატენტური ცვლადის ქულათა ვარიაციის 66%-ს ხსნის, თუმცა დებულებების ფორმულირებას თუ გავითვალისწინებთ, ისინი პრაქტიკულად ხელოვნურად გაიყო ორ ფაქტორად. განმეორებითი ანალიზის შემდეგ, როდესაც ფაქტორების რაოდენობა 1-მდე შევზღუდეთ, ლატენტური ცვლადის ქულათა ვარიაციის 57% აიხსნა, რაც ორიგინალი კვლევის ანალოგია.

<sup>5</sup> KMO კოეფიციენტის მიხედვით, შერჩევა ადეკვატურია (0.979), ბარტლეტის ტესტი კი სტატისტიკურად სანდოა ( $p<0.001$ ), რაც იმას ნიშნავს, რომ სახეზეა ცვლადებს შორის კორელაციის მინიმუმ ერთი სტატისტიკურად არსებითი მნიშვნელობა და მონაცემები ვარგისია ფაქტორული ანალიზისთვის.

<sup>6</sup> სტანდარტიზებული ცვლადი (Z) სამ ჯგუფად დავყავით (1-ლი ჯგუფი – დაბალი:  $z<-1$ ; მე-2 ჯგუფი – საშუალო:  $-1<z<1$ ; მე-3 ჯგუფი – მაღალი:  $z>1$ ).

<sup>7</sup> იხ. დანართი 4: საჯარო მოხელეების სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების დონეების მიხედვით განაწილება სხვადასხვა მახასიათებლების ჭრილში



გამოსახულება 1: ბედნიერების ინდექსის მიხედვით რესპონდენტების პროცენტული განაწილება

### თანამშრომელთა სამუშაო კეთილდღეობის/ბედნიერების ანალიზი დემოგრაფიულ ჭრილში

ჯგუფთაშორისი შედარების მეთოდების (დამოუკიდებელი შერჩევების  $t$  კრიტერიუმი და ერთფაქტორიანი დისპერსიული ანალიზი) გამოყენებით შევაფასეთ რამდენად განსხვავებულია რესპონდენტის ამა თუ იმ ჯგუფთან მიკუთვნების მიხედვით მისი ბედნიერების მაჩვენებელი<sup>8</sup>.

#### სტატუსი და კეთილდღეობა

მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულ საჯარო მოხელეებს სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების უფრო მაღალი საშუალო ქულა აქვთ ( $M=107.5$ ,  $SD=20.9$ ), ვიდრე არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებულთ ( $M=91.9$ ,  $SD=26$ ). საშუალოთა შორის განსხვავება სტატისტიკურად არსებითია ( $t(1464)=9.925$ ,  $p<0.001$ ). შედეგები მსგავსია რანგებისა და იერარქიული საფეხურების მიხედვითაც. შედარებით მაღალ რანგობრივ და იერარქიულ პოზიციაზე დასაქმებულ ინდივიდებს უფრო მაღალი აქვთ სამსახურთან დაკავშირებული ბედნიერების ხარისხიც.

კვლევები ადასტურებს, რომ სამუშაოსთან დაკავშირებული ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ავტონომიურობის მაღალი ხარისხი, სუპერვაიზორის როლი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში ჩართულობა და განვითარების შესაძლებლობა სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების აღქმას აუმჯობესებს (Perez, D`Hombres, & Mascherini, 2010). ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც უმეტესწილად

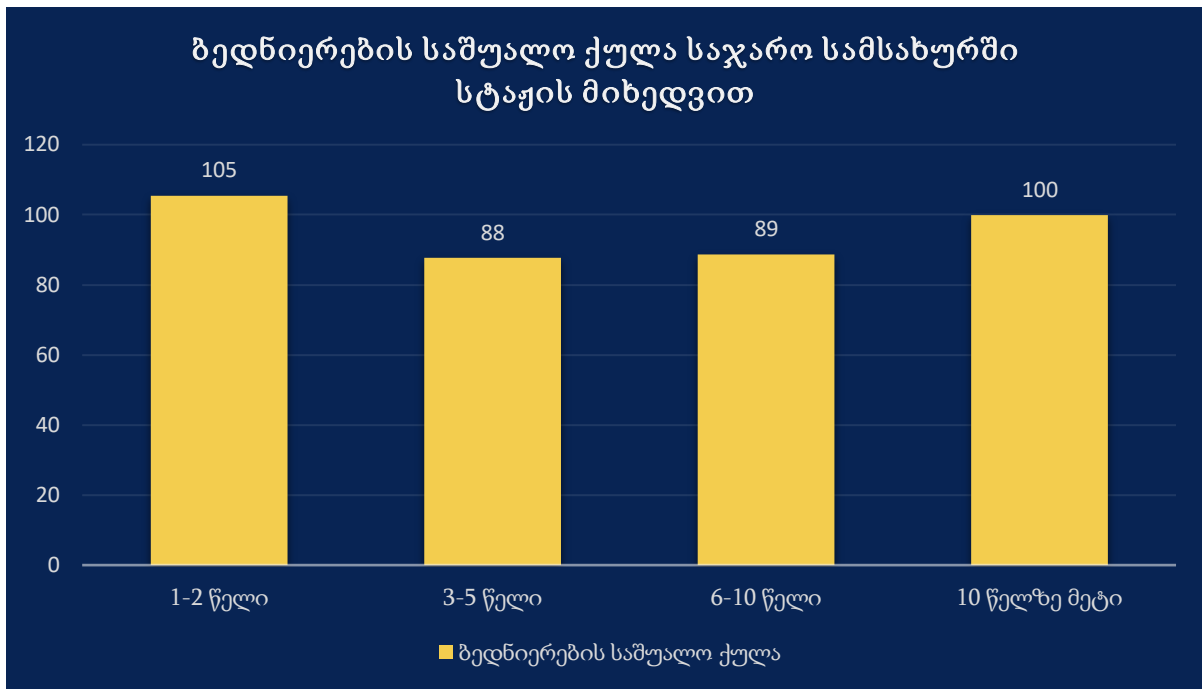
<sup>8</sup> მონაცემები ცხრილის სახით იხილეთ დანართში #3.

მენეჯერულ პოზიციებთან ასოცირდება. შესაბამისად, ჩვენი შედეგები ამ თვალსაზრისით ეხმიანება საერთაშორისო მასშტაბით ჩატარებული კვლევების შედეგებს.

### სტაჟი და კეთილდღეობა

საჯარო მოხელეების სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების საშუალო ქულები განსხვავებულია საჯარო სამსახურში მუშაობის სტაჟის მიხედვით. კერძოდ, ყველაზე მაღალი საშუალო ქულა 1-2 წლის სტაჟის მქონე თანამშრომლებს დაუფიქსირდა. საჯარო სამსახურში 1-2 წლის სტაჟის მქონე რესპონდენტების კეთილდღეობის ქულები სტატისტიკურად არსებითად აღემატება 3-5 და 6-10 წლამდე სტაჟის მქონე დასაქმებულების კეთილდღეობის საშუალო ქულებს. ბედნიერების მაჩვენებელი 3-5 და 6-10 წლის სამუშაო სტაჟის მქონე პირებთან შედარებით საგრძნობლად მაღალი აქვთ ასევე საჯარო სამსახურში 10 წელზე მეტი სამუშაო სტაჟის მქონე საჯარო მოხელეებს. განსხვავება ამჯერადაც სტატისტიკურად არსებითია (იხ. გამოსახულება #2). საინტერესოა ფაქტი, რომ მიუხედავად მსგავსი შედეგისა (1-2 წლის და 10 წელზე მეტი სამუშაო სტაჟის მქონე საჯარო მოხელეების საშუალო ბედნიერების ქულები ერთმანეთთან ძალიან ახლოსაა), ბედნიერების გამომწვევი ფაქტორები, ჩვეულებრივ, განსხვავებულია. დამწყები საჯარო მოხელეები (1-2 წლის სამუშაო სტაჟის მქონე) ახალ სივრცეში თვითდამკვიდრებისა და თვითაქტუალიზაციის მიზნით მეტი შრომითი მოტივაციითა და ენთუზიაზმით ხასიათდებიან, ნაკლებია სამუშაოს მობეზრების, მოყირჭების განცდა, სამუშაო მათთვის ჯერ კიდევ ახალი და გამომწვევია, რაც ერთმნიშვნელოვნად პოზიტიურად აისახება მათი სამუშაოსთან დაკავშირებული კეთილდღეობის მაჩვენებელზე (Macey & Schneider, 2008). რაც შეეხება 10 წელზე მეტი სამუშაო სტაჟის მქონე პირებს, მათ შემთხვევაში სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერება ორგანიზაციული ერთგულების, სამუშაოსთან იდენტიფიკაციის ღირებულებების თავსებადობისა და ჩართულობის ფუნქციას (Simmons, 2014).





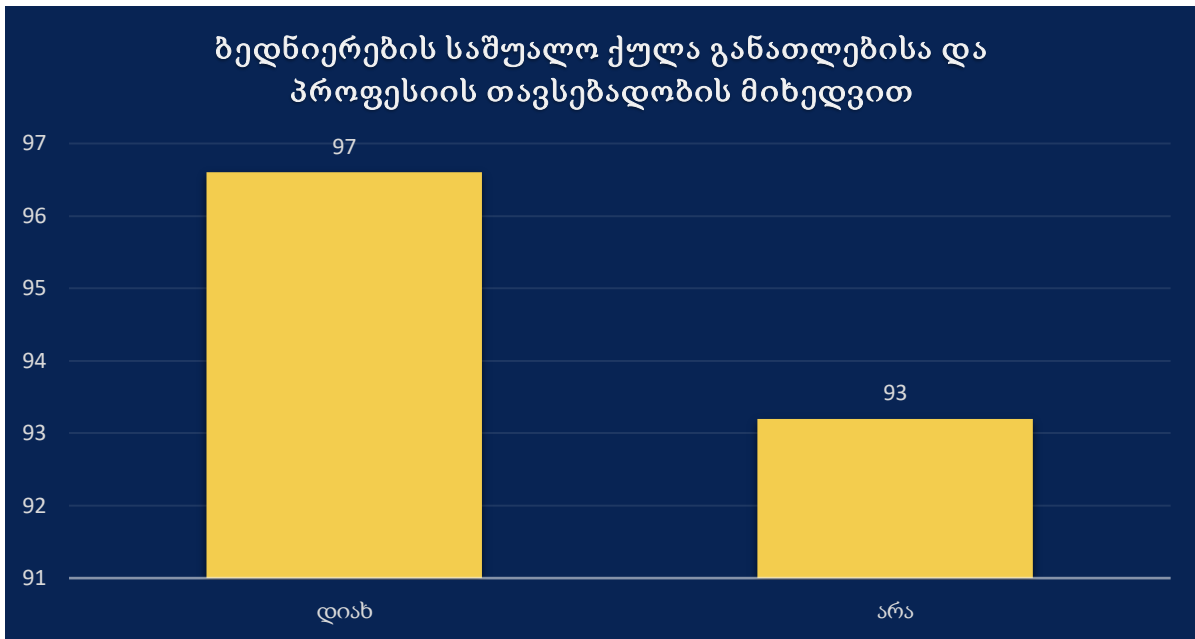
გამოსახულება 2: ბედნიერების საშუალო ქულა საჯარო სამსახურში სტაჟის მიხედვით

### ასაკი, სტაჟი და კეთილდღეობა

სტატისტიკურად არსებითი პოზიტიური მიმართებაა საჯარო მოხელის ასაკსა და მისი სამუშაოსთან ასოცირებული კეთილდღეობის მაჩვენებელს შორის. ეს იმას ნიშნავს, რომ ასაკის მატებასთან ერთად, თანამშრომლების ბედნიერების ქულა იზრდება ( $r=0.331$ ;  $p<0.001$ ). ანალოგიური მიმართება ფიქსირდება ზოგად შრომით სტაჟსა და სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების მაჩვენებელს შორის. შრომითი სტაჟის ზრდასთან ერთად უმნიშვნელოდ, თუმცა მაინც იზრდება თანამშრომლის სამუშაოსთან ასოცირებული კეთილდღეობა ( $r=0.292$ ,  $p<0.001$ ). მრავლობითი წრფივი რეგრესიული ანალიზის გამოყენებით შევაფასეთ რამდენად ინარჩუნებს გავლენას სტაჟი ასაკის ფაქტორის გათვალისწინებით. აღმოჩნდა, რომ ასაკის გაკონტროლების შემთხვევაში, სტაჟი აღარ არის თანამშრომლის ბედნიერების სტატისტიკურად არსებითი პრედიქტორი. ასაკის ერთი სტანდარტული ერთეულით ზრდა კი თანამშრომლის ბედნიერებას საშუალოდ .303 სტანდარტული ქულით ზრდის. მოდელი დამოკიდებული ცვლადის (თანამშრომლის კეთილდღეობის) ქულების ვარიაციის მხოლოდ 11%-ს ხსნის ( $R^2=0.11$ ,  $F(2)=90.21$ ;  $p<0.001$ ). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სტაჟის გავლენა გარკვეულწილად ასაკის მატების ფუნქციაა, რაც ლოგიკურია, მეტი სტაჟი თავისთავად გულისხმობს მეტ ასაკს.

## პროფესიით დასაქმება

პირებს, რომლებიც მიუთითებენ, რომ დასაქმებულები არიან მიღებული განათლების შესაბამისად, სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების საშუალოდ უფრო მაღალი ქულა აქვთ ( $M=96.6$ ,  $SD=25.5$ ), ვიდრე მათ, ვისი განათლება და ამჟამინდელი სამუშაო ერთმანეთს არ შეესაბამება („პროფესიით არ მუშაობენ“) ( $M=93.2$ ,  $SD=26.2$ ) ( $t(1464)=2.427$ ;  $p<0.05$ ) (იხ. გამოსახულება #3).



გამოსახულება 3: ბედნიერების საშუალო ქულა განათლებისა და პროფესიის თავსებადობის მიხედვით

## სქესი

სქესის მიხედვით განსხვავება სტატისტიკურად არსებითი არ აღმოჩნდა. ეს იმას ნიშნავს, რომ საჯარო მოხელეებს სქესის მიხედვით თანაბარი ბედნიერების/კმაყოფილების მაჩვენებელი აქვთ.

## ბედნიერების საშუალო ქულები საჯარო მოხელეების მახასიათებლების მიხედვით

საჯარო მოხელის მახასიათებლები		N	ბედნიერების საშუალო ქულა	სტდ. გადახრა	t / F	p
მენეჯერული პოზიცია	დაახ	327	108	21	9.925	.000
	არა	1139	92	26		
განათლებისა და სამუშაოს თავსებადობა	დაახ	935	97	26	2.409	.016
	არა	531	93	26		
30 წლამდე		248	88	27	42.05	.000

ასაკობრივი კატეგორია	30-39 წლის	675	90	26		
	40-49 წლის	310	102	23		
	50-59 წლის	164	108	21		
	60 და ზემოთ	63	117	14		
საჯარო სამსახურში მუშაობის სტაჟი	1-2 წელი	112	105	25	30.08	.000
	3-5 წელი	203	88	26		
	6-10 წელი	420	89	26		
	10 წელზე მეტი	731	100	24		
საჯარო სამსახურში დაკავებული რანგი	პირველი რანგი	106	107	22	36.46	.000
	მეორე რანგი	322	105	23		
	მესამე რანგი	693	93	25		
	მეოთხე რანგი	345	88	28		
საჯარო სამსახურში დაკავებული იერარქიული საფეხური	პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა;	66	107	21	14.73	.000
	პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილის თანამდებობა;	41	114	21		
	მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა;	184	108	21		
	პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	356	95	24		
	მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	242	94	25		
	მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	181	91	26		
	პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	136	88	25		
	მეორე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	71	89	27		
მესამე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა.	189	89	29			

### ბედნიერი თანამშრომლის პროფილი საჯარო სამსახურში

შეჯამების სახით აქ წარმოდგენილია, სამუშაოსთან დაკავშირებული ბედნიერების დაბალი ინდექსის მქონე მოწყვლადი ჯგუფისა და მაღალი ქულების მქონე „ბედნიერი თანამშრომლის“ დემოგრაფიული პროფილები.

### სამუშაო კეთილდღეობის დაბალი ინდექსი: მოწყვლადი ჯგუფი

- უმეტესად არიან არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული, შედარებით დაბალ რანგობრივ და იერარქიულ საფეხურზე მყოფი საშუალო ასაკის პირები, რომლებსაც საჯარო სამსახურში მუშაობის 3-დან 10 წლამდე სტაჟი აქვთ.

### სამუშაო კეთილდღეობის მაღალი ინდექსი: ბედნიერი საჯარო მოხელე

- უმეტესად არიან მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული, საჯარო სამსახურში 1-2-წლამდე ან 10 წელზე მეტი სამუშაო სტაჟის მქონე პირები, რომლებიც შედარებით მაღალ რანგობრივ და იერარქიულ საფეხურზე იმყოფებიან.

## II. ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა და თანამშრომელთა კეთილდღეობა

*ანგარიშის ამ ნაწილში შევეცდებით თანამშრომელთა კეთილდღეობა გავაანალიზოთ ორგანიზაციული პროცესების ჭრილში და ვუპასუხოთ შეკითხვას: როგორ აისახება საჯარო სამსახურში არსებული ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პრაქტიკა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე. ეს დაგვეხმარება თანამშრომელთა კეთილდღეობის განმსაზღვრელი ორგანიზაციული პროცესების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაში, ასევე შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავებაში.*

ბედნიერება ცხოვრების საზრისის პოვნაა (Lubomirsky, 2008). ცხოვრების საზრისს საფუძვლად პიროვნული ზრდისა და თვითგანვითარების შინაგანი მოტივაცია უდევს (Devivere, 2018). ეს მოტივაცია არსებითად სამუშაოში რეალიზდება. სამუშაო არის ადამიანის ცხოვრების საზრისისა და ბედნიერების მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორი. თუმცა, სამუშაო ყოველთვის არ ანიჭებს ადამიანს ბედნიერებას. იქნება თუ არა სამუშაო ადამიანის ბედნიერების განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ეს არსებითადაა დამოკიდებული თავად სამუშაოზე, რომელსაც ასრულებს ადამიანი, და იმ ორგანიზაციულ გარემოზე, რომელშიც ის ფუნქციონირებს. პიროვნული ფაქტორები წარმოადგენს კეთილდღეობის ძლიერ და თანმიმდევრულ პრედიქტორს, თუმცა ამჯერად ჩვენი ინტერესის საგანი ის ორგანიზაციული პროცესებია, რომლებიც ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან ასოცირდება.

ტრადიციულად HR პოლიტიკა და პრაქტიკა მეტად კონცენტრირდება თანამშრომელთა ეფექტიანობის ზრდაზე ორიენტირებულ ინტერვენციებზე და ნაკლებად ზრუნავს თანამშრომლების კეთილდღეობაზე (Guest, 2017). ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე პრინციპები ითვალისწინებს როგორც თანამშრომლებისთვის, ისე ორგანიზაციისთვის სარგებლის მოტანაზე ზრუნვას. HR პრაქტიკის მოდელები, რომლებიც მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს თანამშრომლის კეთილდღეობაზე ზრუნვას, აღწევენ თანამშრომელთა ეფექტიანობის უფრო მაღალ ხარისხს. (Guest, 2017) კვლევები ცხადყოფენ, რომ თანამშრომლის კეთილდღეობა დადებით გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ინდივიდუალურ შესრულებაზე, (Lyubomirsky et al., 2005)<sup>9</sup> არამედ პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციულ შესრულებაზეც (Daniel, Harris, 2000). ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიან პოლიტიკასა და პრაქტიკას გამორჩეულ შედეგებამდე მიყავს როგორც ორგანიზაცია (მომსახურების ხარისხი,

<sup>9</sup> მეტაანალიტიკური კვლევის მონაცემები

კონკურენტუნარიანობა, ინოვაციურობა, ადაპტურობა და სხვა), ასევე თანამშრომლები (პოტენციალის განვითარება, ენერჯია, მოტივაცია, პროდუქტიულობა, შრომითი ცხოვრების მაღალი ხარისხი, ცხოვრების ძალის აღდგენა და გაძლიერება, თვითრეალიზაცია, ბედნიერების განცდა).

**კვლევის ინსტრუმენტი**

საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმაზე HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის შესაფასებლად კვლევაში გამოვიყენეთ Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS), რომელიც აფასებს HRM-ის შემდეგ განზომილებებს: რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება და კომპენსაცია და დაჯილდოება. სამეცნიერო ლიტერატურაში ნაკლებად გვხვდება ინფორმაცია, ვალიდურ და სანდო ინსტრუმენტებზე, რომლითაც შესაძლებელია HRM-ის პოლიტიკისა და პრაქტიკის შესახებ თანამშრომელთა აღქმების გაზომვა; HRMPPS ამ თვალსაზრისით გამორჩეულია, ეს არის კომპლექსური, სტანდარტიზებული ინსტრუმენტი, რომელიც აკმაყოფილებს მაღალ ფსიქომეტრულ სტანდარტებს. ის დღემდე ითვლება HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის გაზომვის მაღალი სანდოობის მქონე ყველაზე კომპლექსურ/ყოვლისმომცველ ინსტრუმენტად (Demo, Nunes, Neiva, & Oliveira, 2012).

ქვემოთ აღწერილია, როგორ არის კონცეპტუალიზებული ეს HRM პროცესები HRMPPS-ში.

<i>ადამიანური რესურსის მართვის (HRM) პოლიტიკის განმარტებები და მათი თეორიული საფუძვლები</i>	
<b>HRM პოლიტიკა</b>	<b>განმარტება და ავტორები</b>
<i>რეკრუტმენტი და შერჩევა (Recruitment and Selection – RS)</i>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, რომლითაც განსაზღვრულია აპლიკანტების მოძიების, ვაკანსიაზე განაცხადის წარდგენისა და თანამშრომლების შერჩევის პოლიტიკა და მიზნად ისახავს ინდივიდების ღირებულებების, ინტერესების, მოლოდინებისა და კომპეტენციების ჰარმონიზებას პოზიციისა და ორგანიზაციის მახასიათებლებთან და მოთხოვნებთან.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Armstrong (2009); Bohlander &amp; Snell (2009); Dessler (2002); Lievens &amp; Chapman (2010); Mathis &amp; Jackson (2003).</p>

<p><i>ჩართულობა</i> (Involvement – I)</p>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, როგორ უნდა შექმნას თანამშრომელთა კეთილდღეობის, აღიარების, ურთიერთობების, ჩართულობისა და კომუნიკაციის ხელშემწყობი ემოციური/აფექტური კავშირი თანამშრომლებთან.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Bohlander &amp; Snell (2009); Dessler (2002); Dietz, Wilkinson &amp; Redman (2010); Mathis &amp; Jackson (2003); Muchinsky (2004); Sisson (1994); Ulrich და სხვ. (1991); Siqueira (2008).</p>
<p><i>ტრენინგი, განვითარება და განათლება</i> (Training, Development &amp; Education – TD&amp;E)</p>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, როგორ უზრუნველყოს თანამშრომელთა კომპეტენციების სრულყოფა, უწყვეტი სწავლისა და განვითარების სტიმულირება.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Bohlander &amp; Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad &amp; Mourão (2006); Dessler (2002); Dutra (2001); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007).</p>
<p><i>შრომის პირობები</i> (Work Conditions – WC)</p>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, როგორ უზრუნველყონ თანამშრომლები კარგი სამუშაო პირობებით ამა თუ იმ სარგებლის (ბენეფიტის), ჯანმრთელობის დაცვის, უსაფრთხოების და ტექნოლოგიური თვალსაზრისით.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Bohlander &amp; Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun &amp; Johnstone (2010); Mathis &amp; Jackson (2003); Osborn, Hunt &amp; Schermerhorn (1998); Sisson (1994); Ulrich (2001).</p>
<p><i>შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება</i> (Competency-Based Performance Appraisal – CBPA)</p>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, როგორ შეაფასოს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო და კომპეტენცია, დაწინაურების, კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების მხარდამჭერი გადაწყვეტილებები.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Bohlander &amp; Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun &amp; Tichy (1984); Dutra (2001); Latham, Sulsky &amp; Macdonald (2007); Mathis &amp; Jackson (2003).</p>
<p><i>კომპენსაცია და დაჯილდოება</i> (Compensation and Rewards (CR)</p>	<p>ორგანიზაციის ხედვა, როგორ დაჯილდოვდეს თანამშრომლების საქმიანობა და კომპეტენცია ანაზღაურებისა და წახალისების საშუალებით.</p> <p>ხედვა გამყარებულია თეორიული და პრაქტიკული კონსტრუქტებით.</p> <p><i>ავტორები:</i> Bohlander &amp; Snell (2009); Dessler (2002); Devanna და სხვ. (1984); Dutra (2001); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994).</p>

Ἰγγάρω: Demo, G., Nunes, I., Neiva, E. R., & Oliveira, K. R. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatoru Factor Analysis. *BAR - Brazillian Administration Review*, 392-420. doi:10.1590/S1807-76922012005000006



## კვლევის შედეგები

### HRM პროცესები და თანამშრომლის კეთილდღეობა

**დისპერსიული ანალიზი:** HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის განზომილებებსა და კეთილდღეობის მაჩვენებლებს შორის მიმართება შეფასდა ერთფაქტორიანი დისპერსიული ანალიზით (One-Way Anova); ანალიზისას გამოყენებულია ფიშერის კოეფიციენტი (F) და ჯგუფებს შორის სხვაობის სტატისტიკური მნიშვნელოვნების Post-hoc ტესტი: ტუკის ნამდვილად მნიშვნელოვანი სხვაობის კრიტერიუმი (Tukey's Honestly Significant Difference (HSD) test).

ძირითადი კითხვა, რომელსაც ამ ნაწილში ვუპასუხებთ ასეთია: იცვლება თუ არა თანამშრომელთა კეთილდღეობის მაჩვენებლები HRM პროცესების პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობის დონეების (დაბალი, საშუალო, მაღალი) შესაბამისად? მარტივად, რომ ვთქვათ, არის თუ არა ადამიანი უფრო ბედნიერი იმ ორგანიზაციულ გარემოში, სადაც ეფექტიანი HRM პოლიტიკა და პრაქტიკაა დანერგილი. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად გაკეთდა HRMPPS-ის განზომილებების (რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება, კომპენსაცია და დაჯილდოება) სტანდარტიზაცია და თითოეულისთვის გამოიყო ამ პროცესების პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობის სამი დონე: მაღალი, საშუალო და დაბალი. დონეების დიფერენცირებისას, ცხადია თანამშრომელთა შეფასებებს ვეყრდნობით.<sup>10</sup>

დისპერსიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ რაც უფრო პოზიტიურად ფასდება ადამიანური რესურსის მართვის ცალკეული პროცესი (რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება, კომპენსაცია და დაჯილდოება), მით უფრო მაღალია თანამშრომელთა კეთილდღეობის დონე. თითოეული HRM პროცესისთვის ეს დასკვნა მართებულია, რადგან კეთილდღეობის მაჩვენებლის მიხედვით, ჯგუფებს შორის განსხვავება სტატისტიკურად არსებითია ყველა შემთხვევაში.

საილუსტრაციოდ განვიხილოთ ორი მაგალითი:

- ვუპასუხოთ კითხვას, რა კავშირია თანამშრომლის კეთილდღეობის აღქმასა და შრომის პირობებს შორის? შრომის პირობები კვლევაში

<sup>10</sup> მაღალი: თანამშრომელთა მიერ HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ცალკეული პროცესის/განზომილების პოზიტიური, მაღალი შეფასება; საშუალო: თანამშრომელთა მიერ HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ცალკეული პროცესის/განზომილების პოზიტიური, მაღალი შეფასება; დაბალი: HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ცალკეული პროცესის უარყოფით შეფასება.

ოპერაციონალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა, იმის თაობაზე თუ როგორ უზრუნველყონ თანამშრომლები კარგი სამუშაო პირობებით ამა თუ იმ სარგებლის (ბენეფიტის), ჯანმრთელობის დაცვის, უსაფრთხოების და ტექნოლოგიური თვალსაზრისით. ეს ცვლადი (შრომის პირობები) სტანდარტიზებულია და დაყოფილია სამ ჯგუფად: *სამუშაო* პირობებთან ასოცირებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობის (1) *მაღალი დონე*: ორგანიზაცია უმეტესად უზრუნველყოფს თანამშრომლებს კარგი სამუშაო პირობებით (2) *საშუალო დონე*: ორგანიზაცია უზრუნველყოფს თანამშრომლებს დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობებით (3) *დაბალი დონე*: სამუშაო პირობები არადამაკმაყოფილებელია.

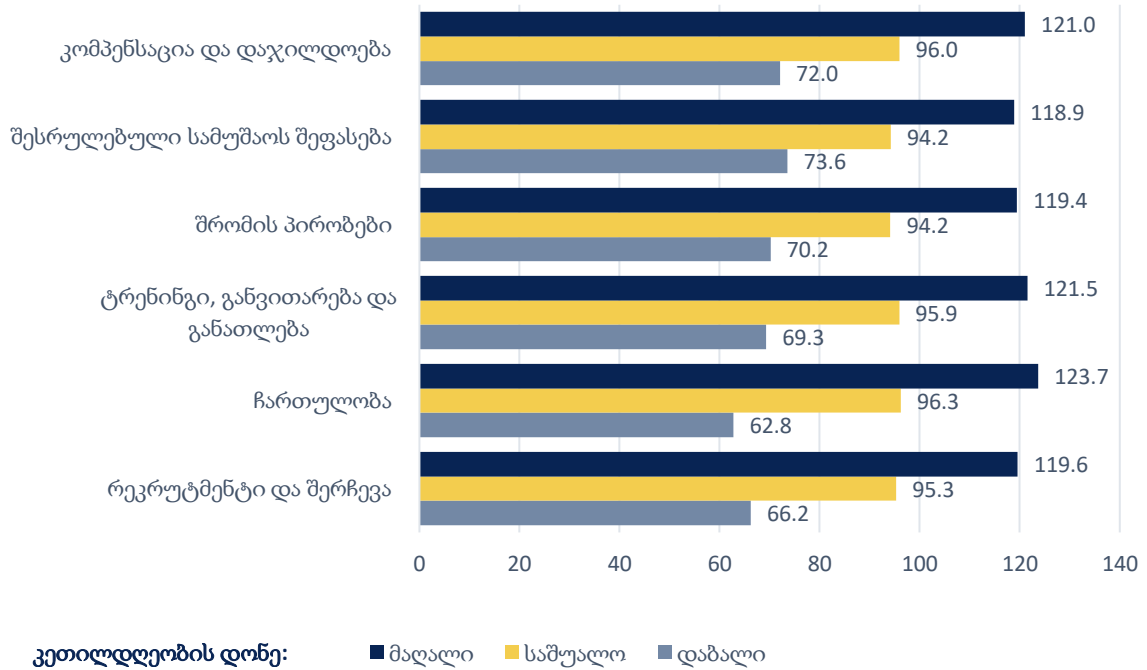
სამუშაო პირობების ეს სამი დონე სტატისტიკურად არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან დასაქმებულთა *კეთილდღეობის მაჩვენებლით*. სამუშაო პირობების *პოზიტიურად შეფასების დონის ზრდასთან ერთად იზრდება კეთილდღეობის საშუალო მაჩვენებელი*: მაგალითად, დაბალ ჯგუფში კეთილდღეობის საშუალო მაჩვენებელი უფრო დაბალია (70.197), ვიდრე საშუალო ჯგუფში (94.23) და/ან მაღალ ჯგუფში (119.42).

- რა კავშირია თანამშრომლის კეთილდღეობის აღქმასა და კომპენსაცია და დაჯილდოების HRM პროცესს შორის?

ეს ცვლადიც (კომპენსაცია და დაჯილდოება) სტანდარტიზებულია და დაყოფილია სამ ჯგუფად: *კომპენსაციასა და დაჯილდოებასთან* ასოცირებული პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობის (1) *მაღალი დონე*: ორგანიზაციას აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული პოლიტიკა და პრაქტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლების საქმიანობისა და კომპეტენციის დაჯილდოებას სათანადო ანაზღაურებისა და წახალისების საშუალებით; (2) *საშუალო დონე*: კომპენსაციისა და დაჯილდოების არსებული პოლიტიკა და პრაქტიკა დამაკმაყოფილებელია; (3) *დაბალი დონე*: ორგანიზაცია ვერ ან ნაკლებად უზრუნველყოფს თანამშრომლების საქმიანობისა და კომპეტენციის დაჯილდოებას სათანადო ანაზღაურებისა და წახალისების საშუალებით. ეს სამი ჯგუფიც სტატისტიკურად არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან კეთილდღეობის აღქმის ინდექსით/მაჩვენებლით. კომპენსაცია და დაჯილდოების ეფექტური პოლიტიკა (მაღალი ჯგუფი) ასოცირდება კეთილდღეობის ყველაზე მაღალ მაჩვენებელთან. საშუალო და დაბალ ჯგუფში შესაბამისად, კეთილდღეობის ინდექსი მცირდება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ზემოთ აღწერილი ტენდენციები ვლინდება ყველა HR პროცესის შემთხვევაში (იხ. მომდევნო გრაფიკული გამოსახულება).

HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ეფექტიანობა და თანამშრომელთა კეთილდღეობის დონე



**კორელაციური ანალიზი:** HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის განზომილებებსა (რეკრუტმენტი და შერჩევა, ჩართულობა, ტრენინგი, განვითარება და განათლება, შრომის პირობები, შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება, კომპენსაცია და დაჯილდოება) და თანამშრომელთა კეთილდღეობის მაჩვენებლებს შორის პოზიტიურ კავშირს ადასტურებს კორელაციური ანალიზიც. შედეგები ცხადყოფს, რომ თანამშრომელთა კეთილდღეობა/ბედნიერება სტატისტიკურად არსებითადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის HRM პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან: რაც უფრო პოზიტიურადაა აღქმული თანამშრომლის მიერ HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა მით უფრო მაღალია თანამშრომელთა კეთილდღეობის ინდექსი. კორელაციური ანალიზის შედეგები წარმოდგენილი ცხრილში 1.

HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა		კორელაციის კოეფიციენტი <i>**p&lt;,0001</i>
კეთილდღეობა	რეკრუტმენტი და შერჩევა	.675**
	ჩართულობა	.830**
	ტრენინგი, განვითარება და განათლება	.702*
	შრომის პირობები	.671**
	შესრულებული სამუშაოს შეფასება	.649**
	კომპენსაცია და დაჯილდოება	.648**

ცხრილი #1. HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის კავშირი თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან: კორელაციური ანალიზის შედეგები

**რა დასკვნები შეიძლება გაკეთდეს კორელაციურ და დისპერსიულ ანალიზზე დაყრდნობით?**

**ზოგადი დასკვნა ასეთია:** ორგანიზაციის ეფექტიანი HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან. რაც უფრო ეფექტიანია HRM, მით უფრო მაღალია თანამშრომელთა კეთილდღეობის მაჩვენებელი ორგანიზაციაში.

### *განმარტებები და ინტერპრეტაციები*

#### **ტრენინგი, განვითარება და განათლება**

ტრენინგის, განვითარებისა და განათლების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან: ტრენინგის, განვითარებისა და განათლების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა ამ კვლევაში ოპერაციონალიზებულია აქტივობებით, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთათვის ახალი უნარების და ცოდნის ტრენინგებისა თუ მენტორობის გზით გადაცემაზე. ორგანიზაცია დებს ინვესტიციას თანამშრომელთა განვითარებასა და განათლებაში, წახალისებს სწავლასა და ცოდნის მიღებას, ხელს უწყობს თანამშრომელთა პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას; პერიოდულად აფასებს თანამშრომლების ტრენინგის საჭიროებას, გეგმავს ტრენინგებს, რომელიც უზრუნველყოფს მიღებული ცოდნის გამოყენებას სამუშაოში, აფასებს ტრენინგის ხარისხს.

კვლევის შედეგების მიხედვით, ტრენინგისა და განვითარების ასეთი პოლიტიკა ასოცირებულია კეთილდღეობის მაღალ ხარისხთან. ეს შედეგი, ლოგიკურია, რადგან კეთილდღეობის თეორიის მიხედვით, ადამიანები მაშინ გრძნობენ თავს ბედნიერად, როდესაც მათ აქვთ ცხოვრებისეული მიზნები, გამოწვევები, როდესაც ვითარდებიან და პიროვნულად იზრდებიან. (Keyes, Shmotki & Ryff, 2002; Deci & Ryan, 2000).

ტრენინგი, განვითარება და განათლების ეფექტიანი HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას შეიძინონ ცოდნა, განავითარონ უნარები და შესაბამისობაში მოიყვანონ იმ კომპეტენციებთან, რომელიც საჭიროა სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისთვის. შესაბამისად, თანამშრომელთა პროფესიული წვრთნის, ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების ღონისძიებები, უზრუნველყოფს სამუშაოს მაქსიმალური შესატყვისობის მიღწევას, უყალიბებს ადამიანს თვითეფექტიანობის განცდას. ადამიანებს, რომელთა უნარები მაქსიმალურად შეესაბამება მათ სამუშაოს, აქვთ კეთილდღეობის უფრო მაღალი

აღქმა, ვიდრე იმ ადამიანებს, რომელთაც ნაკლებად გააჩნიათ სამუშაოსთვის მნიშვნელოვანი უნარები (Argyle, 2001). ეს კი, თავის მხრივ, ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილებას, ასევე ეხმარება მათ უფრო ეფექტურად გაართვან თავი სამუშაო სტრესს, რაც ცხადია, აისახება მათ შრომით კეთილდღეობაზე, ამასთან, კომპანიის ეფექტურობასა და სამუშაოს ხარისხზე.

პერსონალისა და განვითარების ჩარტერული ინსტიტუტის (CIPD - The professional body for HR and people development) მიერ შემუშავებული რეკომენდაციებით, თანამშრომელთა კეთილდღეობის საკვანძო პირობად **პერსონალური ზრდა-განვითარებაა მიჩნეული**. პიროვნული და კარიერული განვითარებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილი იქნას სასწავლო კურსების, ტრენინგების, ტექნიკური და პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობა. მათ მიერ შეთავაზებული რეკომენდაციები მოიცავს შემდეგ სტრატეგიებს: *კარიერის განვითარება, მენტორინგი, ქოუჩინგი, შესრულებული სამუშაოს მართვა, ინდივიდუალური განვითარების გეგმების შედგენა, უნარების უტილიზაცია* და ა.შ.. (CIPD, 2016)

## კომპენსაცია და დაჯილდოება

**კომპენსაციისა და დაჯილდოების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან:** პროფესიული ზრდა და განვითარება, საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაცია მნიშვნელოვანია დასაქმებულებისთვის, თუმცა კომპენსაცია<sup>11</sup> კვლავ რჩება მუშაობის ერთ-ერთ უმთავრეს მამოძრავებელ ძალად. **კომპენსაციისა და დაჯილდოების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა** კვლევაში ოპერაციონალიზებულია ამგვარად: ორგანიზაცია თანამშრომლებს სთავაზობს ხელფასს, რომელიც შეესაბამება მათ უნარებს, გავლილ ტრენინგებსა და მიღებულ განათლებას; ორგანიზაცია წახალისებს თანამშრომლებს სხვადასხვა საშუალებით (მაგ. დაწინაურება, ჯილდოები, ბონუსები და სხვ.), თანამშრომელთა მიღწეული შედეგები აისახება ხელფასზე, ორგანიზაცია წახალისებს სისტემას შეიმუშავებს თანამშრომლების მოლოდინებისა და წინადადებების გათვალისწინებით.

კვლევის შედეგების მიხედვით, დაჯილდოების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა ასოცირებულია კეთილდღეობის მაღალ ხარისხთან.

<sup>11</sup> კომპენსაცია არის თანამშრომელთა სასიცოცხლო მნიშვნელობის ჯილდოების სერია. ზოგი მათგანი ეხება შრომის ანაზღაურებისა და ხელფასების ოდენობის დადგენას, ზოგი კი არაპირდაპირ კომპენსაციას სხვადასხვაგვარი შეღავათებისა და უფლებების სახით (მაგალითად, შვებულება, პენსია, ჯანმრთელობის და სიცოცხლის დაზღვევა, საპენსიო გეგმები და სხვა). ანაზღაურება არის მთავარი ინვესტიცია დამსაქმებლის მხრიდან და მომუშავეს საჭიროებების დაკმაყოფილების აუცილებელი წყარო.

თანამშრომლისთვის, კომპენსაცია ღვაწლის აღიარებად აღიქმება. თანამშრომელთა აღიარებაზე ზრუნვა კი დადებითად მოქმედებს, როგორც ინდივიდუალურ ასევე კოლექტიურ დონეზე: თანამშრომელი თავს გრძნობს ღირებულად და დაფასებულად, რაც ზრდის მათ კმაყოფილებას, კეთილდღეობის აღქმას, თვითეფექტიანობას და თვითშეფასებას. თავის მხრივ, ორგანიზაცია იღებს თანამშრომელთა ჩართულობას, მაღალ პროდუქტიულობას, დაბალ დენადობასა და ახალი ტალანტების მოზიდვის შესაძლებლობას.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ ანაზღაურების სისტემამ უზრუნველყოს შიდა თანასწორობა: თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ, რომ ანაზღაურება სამართლიანად არის განაწილებული. CIPD – ის მიერ შემუშავებული რეკომენდაციებით, თანამშრომელთა კეთილდღეობის საკვანძო პირობა გამჭვირვალე და სამართლიანი ანაზღაურების პრაქტიკა და ადეკვატური არამატერიალური წახალისების მეთოდების დანერგვაა (CIPD, 2016).

### თანამშრომელთა ჩართულობა

**თანამშრომელთა ჩართულობა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან:** კვლევაში ჩართულობა ასახავს ნდობის, ურთიერთგაგების თანამშრომლობით ატმოსფეროს ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა მიერ შესრულებულ სამუშაოს და მიღწეული შედეგების დაფასებას, ავტონომიის წახალისებას სამუშაოს შესრულებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვას. ლოგიკურია, რომ ასეთ პოლიტიკასა და პრაქტიკას პოზიტიური კავშირი აქვს თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან.

ჩართულობა ასახავს გზებს, რომლითაც თანამშრომლები იღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების, დაგეგმვის, სამუშაოს შესრულების შეფასების პროცესში. საუკეთესო პრაქტიკები ცხადყოფენ, რომ დიდი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს ადამიანური რესურსების მართვის იმ ელემენტებს, რომლებიც ორიენტირებულია თანამშრომლების მეტი უფლებებით აღჭურვასა და მათ ჩართვაზე სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. *CIPD – ის მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებში ყურადღება გამახვილებულია ავტონომიის კომპონენტზე, ხაზგასმულია კონტროლის და ინოვაციის საკითხები, ასევე, „განგაშის ამტების“ ფენომენის (whistleblowing) წახალისება ორგანიზაციაში, ვინაიდან ავტონომიის განცდა ორგანიზაციული კეთილდღეობის ზრდის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი პრედიქტორია (Park & Searcy, 2012); CIPD ასევე ყურადღებას ამახვილებს **სოციალურ/კოლექტიურ განზომილებაზე**. ამ განზომილებაში თავმოყრილია რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება თანამშრომლის ხმისა და პოზიტიური ურთიერთობების წახალისებას. სტრატეგიები მოიცავს კომუნიკაციას, კონსულტაციას, დიალოგს, პოზიტიური მართვის პრაქტიკებს, გადაწყვეტილების*

მიღების პროცესებში თანამშრომელთა ჩართვას, გუნდურ მუშაობას, ჯანსაღი და პოზიტიური ინტერპერსონალური ურთიერთობის წახალისებას (CIPD, 2016).

## რეკრუტმენტი და შერჩევა

რეკრუტმენტისა და შერჩევის ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან: რეკრუტმენტისა და შერჩევის ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა კვლევაში ოპერაციონალიზებულია შემდეგი აქტივობებით: ორგანიზაცია დასაქმების მსურველებს აწვდის ინფორმაციას შერჩევის პროცესისა და შერჩევის კრიტერიუმების შესახებ, იყენებს მრავალფეროვან შერჩევის მეთოდებს (მაგ. ინტერვიუები, ტესტები...), ორგანიზაციის მიერ გამოყენებულ შერჩევის ტესტებს ატარებენ კვალიფიციური (დატრენინგებული) და მიუკერძოებელი ადამიანები, ორგანიზაციას აქვს კონკურენტული და სამართლიანი შერჩევის პროცესი, რომელიც იზიდავს კომპეტენტურ ადამიანებს.

ადეკვატური შერჩევის პროცედურა უზრუნველყოფს თანამშრომლის კომპეტენციების შესაბამისობას სამუშაო მოთხოვნებთან და ზოგადად, ორგანიზაციასთან. შესაბამისობა (Fit) მნიშვნელოვანი კონსტრუქტია HRM-ში, როგორც კვლევები ცხადყოფენ ის არსებითად აისახება შრომითი ცხოვრების ისეთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტებზე, როგორებიცაა (Chatman, 1991; Vancouver and Schmitt, 1991; Posner, 1992; Bretz and Judge, 1994; Meglino et al., 1989; Vandenberghe; Goodman and Svyantek, 1999. Edwards and Rothbard, 1999):

- შრომითი კმაყოფილება
- ორგანიზაციულ ერთგულება
- სამუშაოსადმი პოზიტიური დამოკიდებულება
- კარგად ყოფნა/კეთილდღეობა
- ერთსულოვნება

ძველი სიბრძნე – „დაავადების წინასწარი პროფილაქტიკა ბევრად უფრო ეფექტურია, ვიდრე შემდგომი ძლიერი მკურნალობა“ – კარგად მიესადაგება პერსონალის შერჩევის პროცედურას. ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობების ნაბიჯ-ნაბიჯ დახვეწა გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე უკვე ჩამოყალიბებული სუსტი ურთიერთობების „მკურნალობა“. ყველაზე ხელსაყრელი დრო ამ ნაბიჯების გადასადგმელად არის ინდივიდის ორგანიზაციაში შესვლის მომენტი. შესაბამისად, პერსონალის შერჩევის პროცედურა HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის კრიტიკული ნაწილია. მეთოდოლოგიურად გამართული სამართლიანი შერჩევის პროცედურა თანამშრომლებს უყალიბებს აზრს, რომ ორგანიზაცია

ეფექტურად ზრუნავს ტალანტების მოზიდვასა და ადამიანური კაპიტალის ფორმირებაზე, თავადაც ამ რეალობის ნაწილად მიიჩნევს თავს.

### შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება

შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან. შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა ამ კვლევაში ოპერაციონალიზებულია შემდეგნაირად: ორგანიზაცია განიხილავს შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს თანამშრომლებთან; ორგანიზაცია თანამშრომლებს აცნობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებსა (რის მიხედვით ფასდება) და შედეგებს (როგორ შეფასდა); შესრულებული სამუშაოს შეფასება დაწინაურებისა და ხელფასის გაზრდის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველია. აქვე მოვიტანთ ერთი კვლევის შედეგებს, რომელიც აჩვენებს, რომ თანამშრომლებს ბედნიერების სუბიექტური აღქმის მაღალი მაჩვენებლით უფრო კარგი შეფასებები აქვთ სამუშაოს შესრულებაში და უფრო მეტიც, 18 თვის შემდეგ იღებენ გაზრდილ ანაზღაურებას (Wright, Cropanzano, 2004). ეს მონაცემები შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკისა და კეთილდღეობის რეციპროკულობის, პოზიტიური ურთიერთგავლენის თვალსაჩინო ილუსტრაციაა.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება ემსახურება ორგანიზაციული მიზნების შესატყვისად თანამშრომელთა სამუშაოს დაგეგმვასა და მართვას.

სამუშაოს შესრულების მართვა ინტეგრირებული პროცესია, რომელიც მოიცავს მიზნების დასახვას, პერსონალის სწავლებას, (შემდგომში) შეფასებას და დაჯილდოებას. თანამშრომლები აკვირდებიან თუ როგორ ხდება ჯილდოებისა და სანქციების გადანაწილება ორგანიზაციაში (მონეტარული ჯილდოები, გადაწყვეტილებები დაწინაურების შესახებ, ტრენინგები, ტრანსფერი, ბონუსები, ჯარიმები დაგვიანების და გაცდენების გამო და ა.შ.). ასეთი ტიპის ჯილდოების და სანქციების გადანაწილება თანამშრომელთა მხრიდან აღიქმება სამართლიანად ან უსამართლოდ იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ ნაწილდება რესურსები მათზე და სხვა თანამშრომლებზე (Rogojan, 2009). შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია „ხმის უფლება“ და თანამშრომლების თანამონაწილეობა შეფასების/უკუკავშირის პროცესებში (პროცედურული სამართლიანობა). ხმის უფლება და მონაწილეობა დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლების კმაყოფილებასა და კეთილდღეობაზე.

ორგანიზაციული სამართლიანობა არის ფუნდამენტური პრინციპი, რომელსაც უნდა ეფუძნებოდეს HRM სისტემა. სამართლიანობა კრიტიკულად



მნიშვნელოვანია შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში, რადგან თანამშრომლები, ჩვეულებრივ, რეზისტენტულები არიან და ეჭვით უყურებენ შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემებს ორგანიზაციაში. წინამდებარე კვლევის შედეგებიც აჩვენებს, რომ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ყველაზე სუსტი კავშირი აქვს კეთილდღეობასთან (სხვა HRM პროცესებთან შედარებით). ანალიზის მომდევნო ეტაპზე კი თვალნათლივ ჩანს, როგორ იცვლება კავშირი შესრულებული სამუშაოს შეფასებასა და კეთილდღეობას შორის ჩართულობის ცვლადის გავლენით. (იხ. მრავლობითი რეგრესია გვ. 34)

შეფასების მიზანი სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება, შესრულების მაღალი სტანდარტების მისაღწევად სამუშაოსთვის საჭირო უნარების განვითარების ხელშეწყობაა. ამ მიზნის მისაღწევად კი მნიშვნელოვანია, რომ ის ეფუძნებოდეს სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპებს და იყოს შესრულების მართვის ერთიანი მოდელის ნაწილი. ასეთი შეფასების სისტემის კავშირი კეთილდღეობასთან ლოგიკურია, თუმცა, თუ სისტემა აღიქმება უსამართლოდ და არაობიექტურად, ის პირიქით სტრესის წყარო შეიძლება იყოს.

## სამუშაო პირობები

სამუშაო პირობების ეფექტიანი პოლიტიკა და პრაქტიკა პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან. ეფექტიანი სამუშაო პირობები კვლევაში ოპერაციონალიზებულია, როგორც უსაფრთხო ერგონომიული, კომფორტული და სამუშაოსთან შესაბამისი (განათება, ვენტილაცია, ხმაური, ტემპერატურა და სხვ.) გარემო.

აშშ-ის ოკუპაციური უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის ეროვნული ინსტიტუტის (NIOSH) მიერ შემუშავებული კეთილდღეობის კონცეპტუალური ჩარჩოს ავტორები ხაზს უსვამენ უსაფრთხო შრომითი გარემოს მნიშვნელობას და ამტკიცებენ, რომ „კეთილდღეობა სამუშაოზე არსებული კონსტრუქციული პირობების და პოზიტიური აღქმის პროდუქტია და დასაქმებულს საკუთარი უნარების და პოტენციალის სრულად გამოვლენის საშუალებას აძლევს“ **Invalid source specified..**

კეთილდღეობის შესახებ მრავალი კვლევა ფოკუსირდება ფიზიკურ უსაფრთხოებაზე, ფიზიკურ ჯანმრთელობასა და სოციალურ-პიროვნულ ფაქტორებზე, რამეთუ მიიჩნევა, რომ სწორედ ეს საკითხები წარმოადგენს საკვანძო საჭიროებებსა და კეთილდღეობის მიღწევის მნიშვნელოვან პირობებს/გარემოებებს **Invalid source specified., Invalid source specified..** შრომის უსაფრთხოების მკვლევრები არაერთი კვლევის საფუძველზე ასკვნიან, რომ უსაფრთხოების კლიმატი მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ ჯანმრთელობასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ კეთილდღეობაზე. უსაფრთხოების კლიმატი მოიცავს

შრომის უსაფრთხოების როგორც ფიზიკურ ასპექტებს, ასევე სხვა ფსიქოლოგიურ კომპონენტებს, როგორებიცაა ხელმძღვანელობის ჩართულობა უსაფრთხოების საკითხებში, პოლიტიკა, პროცედურები და ა.შ. **Invalid source specified..**

რადგან თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციაში შეტანილ წვლილზე გავლენას ახდენს სამუშაო პირობები, ამიტომ ბევრი ორგანიზაცია სერიოზულ ინვესტიციას აკეთებს სამუშაო გარემოში, ამასთან, გარდაქმნის და ცვლის სამუშაოს (სამუშაოს რედიზაინი) იმ მიზნით, რომ ის უფრო მეტად შეესაბამებოდეს მომუშავეს შესაძლებლობებსა და მოტივაციას. მოქნილი სამუშაო გარემო და რესურსები, ეხმარება თანამშრომელს მართოს სამუშაო გამოწვევები. არაკომფორტული სამუშაო გარემო კი ამცირებს როგორც სამუშაოს, ასევე ცხოვრების ხარისხს, რაც შემდგომში გავლენას ახდენს კომპანიის შედეგებზეც. ძალისხმევა, დაეხმარო თანამშრომლებს გააუმჯობესონ სამუშაო პირობები და ბალანსი, ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას და თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობას. *ადამიანი მაშინ გრძნობს, რომ არის ბედნიერი, როდესაც აქვს იმის განცდა, რომ ვითარდება დასახული გეგმების მიხედვით და შეუძლია მიაღწიოს მნიშვნელოვან მიზნებს. აღმოჩნდა, რომ შრომის პირობებს მნიშვნელოვანი კონტრიბუცია აქვს არა მხოლოდ მიზნების მიღწევის, არამედ კეთილდღეობის განცდის ფორმირებაში.*

CIPD – ის მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებში თანამშრომელთა კეთილდღეობის მნიშვნელოვან წინაპირობად განხილულია: სამუშაო სივრცის ერგონომიული მოწყობა, ღია და ინკლუზიური სამუშაო კულტურა, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება *აბსენტიზმის (გაცდენების) მიზეზების შესწავლას* და მართვას. რეკომენდაციები ეხება *სამუშაო დიზაინს, სამუშაო როლებს, სამუშაოს ხარისხს, სამუშაო დატვირთვას, სამუშაო გრაფიკს, შრომით კმაყოფილებას და სამუშაო-ოჯახის ბალანსს*, რადგან ამ მონაცემების გაანალიზებისა და გათვალისწინების გარეშე რთულია კეთილდღეობის გაუმჯობესებისკენ მიმართული აქტივობების შემუშავება/დანერგვა; CIPD – ის რეკომენდაციით ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ გარემოში ჯანმრთელი ცხოვრების წახალისება, ჯანდაცვის გეგმიური შემოწმების და რეაბილიტაციის საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა, ჯანდაცვის პროგრამის შეთავაზება, შეზღუდული შესაძლებლობების მხარდაჭერა გარემოს აკომოდაციით და სხვა საშუალებებით; ასევე, თანამშრომელთა *ფსიქიკურ ჯანმრთელობაზე ორიენტირებული პროგრამების დანერგვა* (სტრესის მართვის პრაქტიკა, კონფლიქტების მართვის სტრატეგიების შეთავაზება, ოკუპაციური ჯანმრთელობის მხარდაჭერა და სხვა) (CIPD, 2016).

## HRM პროცესების ეფექტი კეთილდღეობაზე

**წრფივი რეგრესიული ანალიზი:** ამჯერად ვუპასუხებთ კითხვას: **თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმაში სხვაობების (ვარიაციები) რა წილი უკავშირდება HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ცალკეულ განზომილებას, განვსაზღვრავთ როგორია**

რეკრუტმენტისა და შერჩევის, ტრენინგის, განვითარებისა და განათლების, ჩართულობის, და სხვა HRM პროცესების ეფექტი თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე.

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად გაკეთდა წრფივი რეგრესიული ანალიზი, რომლის შედეგებიც თანდართულ ცხრილშია წარმოდგენილი.

HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა	რეგრესიული ანალიზის შედეგები
რეკრუტმენტი და შერჩევა	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 45.6%-ს ( $r^2 = .456$ , $F(1, 1454) = 1226.4$ , $p < 0.0001$ ).
ჩართულობა	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 68.8%-ს ( $r^2 = .688$ , $F(1, 1454) = 3232.7$ , $p < 0.001$ ).
ტრენინგი, განვითარება და განათლება	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 49.3%-ს ( $r^2 = .493$ , $F(1, 1454) = 1425.3$ , $p < 0.001$ ).
შრომის პირობები	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 44.9%-ს ( $r^2 = .449$ , $F(1, 1454) = 1196.2$ , $p < 0.001$ ).
შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 42.1%-ს ( $r^2 = .421$ , $F(1, 1454) = 1066.04$ , $p < 0.001$ ).
კომპენსაცია და დაჯილდოება	ხსნის კეთილდღეობის ვარიაციის 41.9%-ს ( $r^2 = .419$ , $F(1, 1454) = 1057.016$ , $p < 0.001$ ).

ცხრილი 2. რეგრესიული ანალიზის შედეგები

ცხრილიდან ჩანს, რომ ყველაზე მაღალი ეფექტი კეთილდღეობის აღქმაზე აქვს ჩართულობას, ყველაზე დაბალი კი – კომპენსაციას და დაჯილდოებას, რაც კიდევ ერთხელ მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანი სამუშაოსგან უფრო მეტს ელის, ვიდრე ფინანსური, მატერიალური კეთილდღეობაა.

**მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი:** ზემოთ ჩვენ აღვწერეთ საკვლევ ცვლადებს შორის პირდაპირი კავშირები (მაგალითად, კავშირი ჩართულობასა და კეთილდღეობას შორის, კომპენსაციასა და კეთილდღეობას შორის და ა.შ). თუმცა, გარემოში ზოგადად, მათ შორის ორგანიზაციულ გარემოში, საკვლევ ცვლადებს შორის ინტერაქცია, კავშირი, უმეტესად არ არის პირდაპირი და მარტივი, არამედ გაშუალებულია სხვადასხვა ფაქტორით, რომლებიც განსხვავებული მექანიზმით მოქმედებენ.

თვალსაჩინოებისთვის, ასეთ მაგალითს მოვიყვანთ: ცნობილია, რომ სამუშაო-პირადი ცხოვრების დისბალანსი იწვევს სტრესს - რაც უფრო მაღალია დისბალანსი, მით უფრო მაღალია სტრესის დონე. მაგრამ გარემოში (ორგანიზაციულ, თუ ოჯახურ

გარემოში) ეს ცვლადები (დისბალანსი, სტრესი) იზოლირებულად არ მოქმედებენ. მათ კავშირზე ბევრი სხვა ფაქტორიც ახდენს გავლენას. ერთი ასეთი ფაქტორი შეიძლება იყოს ორგანიზაციული მხარდაჭერა, რომელიც გამოიხატება სამუშაო გრაფიკის ოპტიმიზაციაში, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზებასა და ორგანიზაციის მხრიდან სხვა მხარდამჭერ აქტივობებში. ორგანიზაციული მხარდაჭერის პირობებში კავშირი სამუშაო-პირადი ცხოვრების დისბალანსსა და სტრესს შორის მცირდება, ან საერთოდ ქრება, ანუ ასეთ გარემოში სამუშაო-პირადი ცხოვრების დისბალანსი აღარ იწვევს სტრესს, ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერა ეხმარება დასაქმებულს დისბალანსის დაძლევაში და მხარდაჭერა ამავდროულად ასოცირდება პოზიტიურ ემოციებთან, რადგან ასეთ ვითარებაში დასაქმებული ხვდება, რომ ორგანიზაციისთვის ღირებულია და მისი პრობლემების მოგვარებისთვის ყველაფერს აკეთებს. ასეთ შემთხვევაში არსებობს შესაძლებლობა მხარდაჭერის გავლენით სტრესი პოზიტიურ ემოციადაც „გარდაიქმნას“.

ბოლო პერიოდში მკვლევრები აცნობიერებენ, რომ საკვლევ კონსტრუქტებს შორის მხოლოდ პირდაპირი კავშირების დემონსტრირება საკმარისი აღარ არის და ცდილობენ ცვლადებს შორის ერთი შეხედვით მარტივი კავშირების ნაცვლად, უფრო კომპლექსური ანალიზი გააკეთონ და კავშირების განმაპირობებელი რთული მექანიზმები დაადგინონ. ამისთვის მიმართავენ ე.წ. მედიაციურ ან მოდერაციულ ანალიზს.

ჩვენ კვლევაში ჩართული ცვლადების კომპლექსური ანალიზისთვის მრავლობითი რეგრესიული ანალიზი გამოვიყენეთ, რომელმაც მოგვცა საშუალება HRM პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან ასოცირებული ყველა განზომილება/პროცესი არა ცალ-ცალკე, როგორც ზემოთ იყო წარმოდგენილი, არამედ ერთად განგვეხილა, როგორც კეთილდღეობის ამხსნელი (პრედიქტორი) ცვლადები. ეს ბუნებრივია, რადგან, ორგანიზაციულ გარემოში ეს ცვლადები ერთად ფუნქციონირებენ და ერთმანეთზე გავლენას ახდენენ (მაგ. ჩართულობა გავლენას ახდენს სამუშაო პირობების აღქმაზე, სამუშაო პირობები ჩართულობის აღქმაზე, კომპენსაცია და ჯილდოები სამუშაო პირობების აღქმაზე და ა.შ.). ასეთი ანალიზი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ამ ურთიერთქმედების პირობებში, რომელი HRM პროცესი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმისთვის და, ამასთან ვუპასუხოთ კითხვასაც თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმაში სხვაობების (ვარიაციები) რა წილი აიხსნება HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ყველა განზომილებით/პროცესით.

მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის ყველა განზომილება ერთად ხსნის კეთილდღეობის ქულათა ვარიაციის 69.4%-ს. ( $r^2 = 0.694$ ,  $F(1, 1454) = 522.792$ ,  $p < 0.001$ ). ეს ძალიან მაღალი მაჩვენებელია, რაც ნიშნავს იმას, რომ თანამშრომელთა კეთილდღეობის

ქულების განსხვავებულობის (ვარიაციის) დაახლოებით 70% იხსნება ორგანიზაციაში HR პოლიტიკითა და პრაქტიკით<sup>12</sup>, თუ მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის სხვა კომპონენტებს ჩავუღრამვდებით, (მაგალითად, სტანდარტიზებულ  $\beta$  კოეფიციენტებს შევადარებთ) ვნახავთ, რომ კეთილდღეობის ვარიაციის უდიდეს ნაწილს ხსნის ჩართულობა. ერთი სტანდარტული ერთეულით ჩართულობის ზრდა კავშირშია კეთილდღეობის ქულების საშუალოდ 0.7 სტანდარტული ქულით ზრდასთან, მაშინ როდესაც სხვა HRM პროცესების შესაბამისი სტანდარტიზებული კოეფიციენტები 0.04-დან 0.07-მდე ვარიირებს, რაც არსებითად უფრო მცირეა, ვიდრე ჩართულობის შესაბამისი ბეტა მაჩვენებელი.

ჩართულობის ცვლადის ფონზე შემცირდა ყველა სხვა HRM პროცესის გავლენა თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე (მათ შორის ზოგიერთი სტატისტიკურად არაარსებითიც გახდა), კომპეტენციებზე დაფუძნებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების კავშირი კეთილდღეობასთან ამ ურთიერთქმედების ფონზე უარყოფითი ხდება. ეს არის სწორედ ის შემთხვევა, რომელზეც ზემოთ ვისაუბრეთ. ორგანიზაციულ გარემოში, საკვლევ ცვლადებს შორის ინტერაქციამ შეიძლება შეცვალოს შედეგები, რაც პრინციპში უფრო ასახავს რეალურ სურათს, ვიდრე პირდაპირი კავშირები.

HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა	მრავლობითი რეგრესიული ანალიზის შედეგები		
	B	t	Sig.
HRM განზომილებები			
შერჩევა	.053	2.240	.025*
ჩართულობა	.703	20.259	.000**
ტრენინგი	.079	2.977	.003**
სამუშაო პირობები	.040	1.540	.124
შესრულების შეფასება	-.052	-2.096	.036*
კომპენსაცია და ჯილდოები	.042	1.718	.086

ცხრილი 3: HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა და სტანდარტიზებული კოეფიციენტები

კვლევამ ცხადყო, რომ ჩართულობა ყველაზე მეტად აისახება თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე. შესაბამისად, შეიძლება ვთქვათ, რომ ის ეფექტიანი HRM პოლიტიკისა და პრაქტიკის უმნიშვნელოვანესი მდგენელია.

<sup>12</sup> აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კვლევაში პიროვნული მახასიათებლები (როგორც პრედიქტორები) არ იყო ჩართული, რაც სავარაუდოდ შეცვლიდა კვლევით გამოვლენილ ამ სურათს.

## ჩართულობის შესახებ

კიდევ ერთხელ განვმარტავთ როგორ არის განსაზღვრული ჩართულობა კვლევის ფარგლებში. ის მოიცავს შემდეგ მახასიათებლებს:

- ნდობის, ურთიერთგაგების თანამშრომლობით ატმოსფერო
- ავტონომიის წახალისება
- შესრულებული სამუშაოს და მიღწეული შედეგების დაფასება
- თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვა

ამ მახასიათებლებიდან პირველ რიგში ავტონომიის წახალისებაზე შევჩერდებით. რადგან მის კავშირზე კეთილდღეობის აღქმასთან არაერთი მკვლევარი მიუთითებს – ადამიანი მაშინ არის ბედნიერი, როდესაც მისი ავტონომიურობა და კომპეტენციები სრულად რეალიზებულია (Keyes, Shmotki & Ryff, 2002; Deci & Ryan, 2000).

სამუშაო ადგილზე ავტონომიურობისა და კონტროლის შესაძლებლობა დასაქმებულს საშუალებას აძლევს ჩაერიოს მიმდინარე პროცესებში და შეცვალოს მათი მიმართულება, იმისათვის რათა არ ჰქონდეს დანაკლისის განცდა და რესურსების დაკარგვის შეგრძნება. უფრო მეტიც, კვლევები ცხადყოფს, რომ კონტროლის შესახებ ილუზიებიც კი ხელს უწყობს დასაქმებულის კეთილდღეობას (Well-being) (Fila, Purl, & Griffeth, Job Demands, Control and Support: Meta-Analyzing Moderator Effects of Gender, Nationality, and Occupation, 2017). კვლევების მიხედვით, გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილების არქონა სამუშაოსთან დაკავშირებულ დეპრესიასთან კორელირებს და ასევე, ძლიერი კავშირი აქვს სამუშაო კმაყოფილების დაბალ დონესთან (WARR, 1990). ამასთან კვლევები ცხადყოფს, რომ დასაქმებული, რომელსაც აქვს შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღოს სამუშაოს კონტურების ფორმირებაში და ჩაერთოს ფუნქცია-მოვალეობების შემუშავებაში, უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს (Savvides & Stavrou, 2020).

სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვანი უნარების გამოყენება და გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღება აუცილებელია დასაქმებულთა ჯანმრთელობისთვის, კეთილდღეობისთვის, მოტივაციისთვის, პროდუქტიულობისა და ფსიქოლოგიური თუ ფიზიკური დამაბვის შემცირებისთვის (Fila, 2016). ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაცია მიიჩნევს, რომ თანამშრომელთა ჩართულობა ზრდის თანამშრომლების შესაძლებლობებს, მონაწილეს ხდის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და აძლევს მათ სამუშაო ავტონომიას. ამასთან, თანამშრომელთათვის ავტონომიის მინიჭება გულისხმობს **ნდობის, ურთიერთგაგების თანამშრომლობით ატმოსფეროს** ჩამოყალიბებას (რაც ჩართულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ავტონომიურობასთან ერთად). სოციალური გაცვლის თეორიის მიხედვით, როცა დასაქმებული ხედავს, რომ მხარს უჭერენ სამსახურში, მას რელევანტური სამუშაო ქცევების განხორციელების

ტენდენცია უჩნდება, რაც პირველ რიგში, სამუშაოს შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის მეტი ძალისხმევის მობილიზებას გულისხმობს. ორგანიზაციული მხარდაჭერის უქონლობის შემთხვევაში, გადააფასებს მიღებულ სარგებელსა და საქმეში ჩადებულ ძალისხმევას (Cropanzano & Mitchell, 2005); თუკი თანამშრომელი ჩათვლის რომ „შენატანი“ (მის მიერ სამუშაოს შესასრულებლად დახარჯული რესურსი) მეტია, ეცდება შეამციროს ის, რაც გამოიხატება ეფექტიანობის დაქვეითებაში, დემოტივაციაში, გაცდენებისა და დაგვიანებების ზრდაში.

თანამედროვე ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ პროაქტიური თანამშრომლები, რომლებიც ინიციატივიანობით გამოირჩევიან, რომლებიც იღებენ მეტ პასუხისმგებლობას საკუთარ განვითარებასა და სამუშაოს მაღალი სტანდარტით შესრულებაზე (Bakker, Oerlemans, 2011). შესაბამისად, ბოლო პერიოდში სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია შეიმუშავებს ჩართულობის პროგრამებს. თანამშრომელთა ჩართულობაზე მიმართულ პროგრამებს შეუძლია გაზარდოს სამუშაოთი კმაყოფილება, თანამშრომელთა ეთიკური ქცევა და ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობა, ასევე ზრდის პროდუქტიულობას, ამცირებს დენადობას და გაცდენებს და ზრდის პროდუქტის და სერვისის ხარისხს.

### რა ბენეფიტებს იღებს ორგანიზაცია თანამშრომელთა კეთილდღეობიდან?

ბედნიერი ადამიანი მეტად გამოხატავს დახმარების და თანამშრომლობის სურვილს და ნაკლებად აგრესიულია (Isen, Baron, 1991). გამძაფრებული აქვთ პრობლემის კრეატიული გადაწყვეტის უნარი (Estrada et al., 1997; Madjar et al. 2002); პოზიტიური ემოციები ზრდის ყურადღებას, ცნობიერებას, აქტივობას და ამყარებს ფიზიკურ, ინტელექტუალურ და სოციალურ კაპიტალს (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002); კეთილდღეობის ზრდასთან ერთად იზრდება ადამიანის ენერჯია, უმჯობესდება ურთიერთობები და სამუშაოს ეფექტიანობა, მატულობს სიცოცხლის ხანგრძლივობაც (Lyubomirsky, King, Diener, 2005).

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში 2019 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვითაც<sup>13</sup>, ბედნიერებას დადებითი გავლენა აქვს სამუშაოს შესრულებაზე, ანუ ბედნიერი თანამშრომელი უკეთ მუშაობს. ეს ღირებული ინფორმაციაა ორგანიზაციებისთვის, რადგან თანამშრომლების ბედნიერების სუბიექტურ აღქმას დიდწილად სწორედ სამუშაო კონტექსტი და სიტუაცია განაპირობებს.

<sup>13</sup> „ბედნიერების სუბიექტური აღქმა და მისი კავშირი სამუშაოს შესრულებასთან“; ა. ტიკარაძის სადისერტაციო ნაშრომი; ხელმძღვანელი: ი.კუტალაძე

## შეჯამება და რეკომენდაციები

ბედნიერებისკენ სწრაფვა ადამიანის ლეგიტიმური და ღირებული მიზანია (Lubomirsky, 2008). როგორც წესი, ბედნიერი თანამშრომლის კონცეფცია ნაკლებად არის ხოლმე განსაზღვრული ორგანიზაციული პოლიტიკის დონეზე და იშვიათადაა სათანადოდ ოპერაციონალიზებული მისი ფუნქციონალურად გამოყენების მიზნით. წინამდებარე კვლევა აჩვენებს, რომ ეფექტიანი HRM პოლიტიკა და პრაქტიკა ადამიანისთვის ამ „ლეგიტიმური და ღირებული“ მიზნის მიღწევაში მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორია. ის განსაზღვრავს რამდენად დაეხმარება ორგანიზაცია დასაქმებულს სამუშაო კეთილდღეობისა და ბედნიერების მიზნის რეალიზაციაში.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საჯარო მოხელეების კეთილდღეობის დონის ამაღლება სამუშაოში ჩართულობის წახალისებითა და მათთვის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერით არის შესაძლებელი. მესამე გავლენიან ფაქტორად კომპენსაცია და დაჯილდოება გამოვლინდა, რამაც სამართლიანი საკომპენსაციო სისტემის დანერგვის ღირებულებას კიდევ ერთხელ გაუსვა ხაზი.

*რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ იმისთვის, რომ ყავდეს ბედნიერი და პროდუქტიული თანამშრომლები?*

ორგანიზაციაში დაცული უნდა იყოს სამართლიანობისა და თანასწორობის ფუნდამენტური პრინციპები. **სამართლიანი ორგანიზაციული გარემო** ითვლება ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის ზრდის, უკეთესი სამუშაო ჯანმრთელობის (occupational health) და სოციალური და ფსიქოლოგიური კაპიტალის განვითარების კოგნიტურ საფუძვლად. ის ცხოვრების ყველა სფეროში აუმჯობესებს ადამიანის ფუნქციონირებას და განსაზღვრავს მის კეთილდღეობას (Rani et al., 2012).

ორგანიზაცია უნდა ზრუნავდეს მომუშავეს ფიზიკურ და მენტალურ ჯანმრთელობაზე. ეს ნიშნავს, რომ **ადამიანები უნდა მუშაობდნენ სტრესისგან თავისუფალ და ფიზიკურად უსაფრთხო გარემოში** (Currie, 2001); ეს ხელს უწყობს ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნას ორგანიზაციაში.

**ჯანსაღი სამუშაო გარემოს** ძირითადი მახასიათებელია ჯანსაღი კომუნიკაცია და წარმატების მიღწევა. **ჯანსაღი კომუნიკაცია** გულისხმობს სოციალურ მხარდაჭერასა და დადებით კავშირებს სამუშაო ადგილზე. ჯანსაღი კომუნიკაცია წარმოშობს დახმარებასა და სოციალურ კაპიტალს (Schein, 2009). ჯანსაღი ინტერპერსონალური კომუნიკაციის ძირითადი ასპექტია - რეფლექსიური მოსმენა, ისეთი ვითარების შექმნა, როდესაც ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა



მოსაზრებები, კოლეგებისთვის კი - ერთმანეთის მოსაზრებები. ამის საპირისპიროდ, არაჯანსაღი კომუნიკაცია თავდაცვითია ან აგრესიული, ხშირ შემთხვევაში კი ის სრულად იშლება (სიჩუმე). ჯანსაღი სამუშაო გარემო წარმოქმნის პოზიტივს დასაქმებულებსა და ორგანიზაციებში. ამიტომ მნიშვნელოვანია, პოზიტიური განწყობების, მათ შორის, იმედის ფორმირება სამუშაო გარემოში; ეს კი შემდეგი აქტივობებით მიიღწევა:

1. ღირებული მიზნების დასახვა, რომლის მიღწევის პროცესშიც თანამშრომლები გრძნობენ კმაყოფილებას
2. თანამშრომელთა ჩართვა მიზნების დასახვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში
3. ავტონომიის წახალისება
4. გაძლიერებული სოციალური მხარდაჭერა
5. ღია კომუნიკაციის წახალისება
6. თანასწორობა ორგანიზაციის ყველა წევრს შორის

(Snyder, Feldman, et al., Hope and Goal Attainment: Testing a Basic Prediction of Hope Theory, 2002)

ორგანიზაციამ უნდა შექმნას პირობები თანამშრომელთა განვითარებისა და თვითრეალიზაციისათვის. ძალიან მნიშვნელოვანია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომელს სათანადო ძალისხმევის შემთხვევაში შეუძლიათ წარმატების მიღწევა. წარმატების მიღწევა ისეთი ფსიქოლოგიური მდგომარეობაა, რომელშიც ინდივიდები სიცოცხლისუნარიანები არიან და აქვთ განცდა, რომ სამსახურში ცოდნას იძენენ (Spreitzer and Sutcliffe, 2007). ეს ხელს უწყობს თვითგანვითარებას, ჯანმრთელობას, შრომით ნაყოფიერებას და პოზიტიურ ურთიერთგავლენას. თვითგანვითარება და ზრდა ინდივიდის მიერ საკუთარი სამყაროს გამოკვლევის, მოსამსახურეების პოტენციალის რეალიზაციის და სამუშაოსა და ცხოვრებაში კმაყოფილების წინაპირობაა.

აქვე ყურადღებას გავამახვილებთ იმ ოთხ ფაქტორზე, რომლებიც ხელს უწყობს სამსახურში ბედნიერებას (Johnson, Robertson, Cooper, 2018), ესენია:

- 1) სამუშაო და მისი შინაარსი
- 2) ურთიერთობები სამსახურში და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი
- 3) სამუშაოს მიზანი და აზრი
- 4) ლიდერობა და მმართველი გუნდი

კარგად დაგეგმილი სამუშაო დადებით გავლენას ახდენს როგორც თანამშრომლის კმაყოფილებაზე, ისე მისი მუშაობის ხარისხზე (Garg, Rastogi, 2006).

წინამდებარე კვლევამ გამოავლინა თანამშრომელთა ჩართულობის განსაკუთრებული მნიშვნელობა კეთილდღეობის სუბიექტური აღქმისთვის. ამიტომ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში **თანამშრომელთა ჩართულობის წახალისება**. კვლევით გამოვლენილი თანამშრომლების ჩართულობის წამახალისებელი ფაქტორებია (MacLeod & Clarke, 2009):

1. ლიდერობა, რომელიც ძლიერ ორგანიზაციულ სტრატეგიას სთავაზობს დასაქმებულს;
2. საშუალო რგოლის მენეჯერები, რომლებიც მუშაობენ თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებაზე, მხარს უჭერენ მათ და ამავე დროს, ზრდიან მათ ავტონომიურობას;
3. *თანამშრომლის ხმის* კლიმატი ორგანიზაციაში: როდესაც თანამშრომლებს შეუძლიათ გამოხატონ სამუშაოსთან დაკავშირებული იდეები და მოსაზრებები;
4. ორგანიზაციული კონსისტენტურობა: როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები ასახულია რეალურ ორგანიზაციულ კულტურაში (მიდგომა „რასაც ვამბობთ, იმას ვაკეთებთ“).

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმას **ავტონომიურობაა - თანამშრომლისთვის საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვის, მართვის უფლებამოსილების მინიჭება, მუშაობის პროცესს ღირებულს და სასიამოვნოს ხდის** (GAGNE & DECI, 2005).

პოზიტიური ურთიერთობებისა და ხელმძღვანელების მხარდაჭერის პრაქტიკა ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმისთვის და აისახება თანამშრომლების ჩართულობის ისეთ ასპექტებზე, როგორცაა: შრომით კმაყოფილება, ენთუზიაზმი და ძალისხმევა.

თანამშრომელთა კეთილდღეობის აღქმას ხელს უწყობს **სამუშაოს კომპლექსურობა** (სამუშაო, რომელიც საჭიროებს ანალიზს, ფიქრს, აზროვნებას); **საინტერესო და სიახლის შემცველი სამუშაო** დადებითად აისახება თანამშრომლის ძალისხმევას, ენთუზიაზმსა და კეთილდღეობაზე. ადამიანების გარკვეული ნაწილი სწორედ კომპლექსური სამუშაოს შემთხვევაში დებს ყველაზე მეტ ძალისხმევას სამუშაოს შესრულებისას. ასეთი სამუშაო მათი თვითრეალიზაციის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა მაგალითად, უსაფრთხოების განცდა და განვითარების შესაძლებლობები უფრო ძლიერადაა დაკავშირებული შრომით კმაყოფილებასა და სამსახურში დარჩენის სურვილთან. (CIPD, 2020)

უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანები ბუნებრივად არიან მიდრეკილნი მოტივირებული იყვნენ საინტერესო სამუშაოთი და დემოტივირებული, როდესაც ეს სამუშაო არალოგიკურად იზრდება მოცულობაში, მენეჯმენტი ხდება არამხარდაჭერი და ორგანიზაციული გარემო - არასამართლიანი და მაფრუსტრირებელი.

თანამშრომლების ჩართულობის წამახალისებელი უნივერსალური სტრატეგია, ცხადია არ არსებობს. თუმცა, ზოგადი პრინციპების მიხედვით, ჩართულობის სტრატეგია უნდა იყოს ჰოლისტური, მაგალითად, უნდა ფოკუსირდებოდეს თანამშრომლების მოტივირებასა და მათი კეთილდღეობის გაუმჯობესებაზე და ამასთან, უნდა ეხმარებოდეს მათ კარგად გაიაზრონ მათი წვლილი ორგანიზაციული მიზნების რეალიზების პროცესში. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ თანამშრომლების ნაწილი ბუნებრივად უფრო მეტად არის ჩართული, ვიდრე სხვები და ამაზე კარდინალური გავლენა აქვს ინდივიდსა და სამუშაოს შორის შესაბამისობას. ეს იმას ნიშნავს, რომ HRM პოლიტიკამ და პრაქტიკამ უნდა უზრუნველყოს ინდივიდისა და სამუშაოს, ინდივიდისა და გარემოს შესაბამისობა/თავსებადობა - ეს თანამშრომლების მოტივაციისა და კეთილდღეობისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია (CIPD, 2021).

### ტერმინთა განმარტება:

1. **ადამიანური კაპიტალი** - ადამიანებისთვის დამახასიათებელი უნარების, ცოდნისა და გამოცდილების (კვალიფიკაციის) კომბინაცია, რაც ორგანიზაციის ეკონომიკურ აქტივად, უნიკალურ, ყველაზე ღირებულ და მნიშვნელოვან რესურსად ითვლება<sup>14</sup>;
2. **დისპერსიული ანალიზი** - სტატისტიკური ანალიზის მეთოდი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ერთმანეთს შევადაროთ რაიმე მახასიათებლის საშუალო ქულები 2-ზე მეტ ჯგუფში<sup>15</sup>. მაგალითად, როდესაც გვინტერესებს განსხვავებულია თუ არა საჯარო მოხელეების ბედნიერების ინდექსი ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით, გამოვიყენებთ დისპერსიული ანალიზის ტექნიკას;
3. **თვითეფექტიანობა** - ადამიანის რწმენაა, რომ მას შესწევს ძალა, მოახდინოს დავალების შესრულებისთვის საჭირო რესურსების მობილიზება (Bandura, 1986; Stajkovic and Luthans, 1998); ის საფუძვლად უდევს მენეჯმენტის ეფექტურ მუშაობას (Luthans et al., 2001), შემოქმედებითობასა (Tierney and Farmer, 2002) და შრომის ნაყოფიერებას (Bandura and Locke, 2003);
4. **იმედი** - დადებითი მოტივაციური განწყობა, რომელიც მიზნის მისაღწევად აქტიურ ქმედებასა და ეფექტური გზის არჩევას უწყობს ხელს (Snyder et al., 1991);
5. **კომპენსაცია და დაჯილდოება** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა როგორ დაჯილდოვდეს თანამშრომლების საქმიანობა და კომპეტენცია

<sup>14</sup> მერიემ-ვებსტერის ლექსიკონი, იხ. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/human%20capital>

<sup>15</sup> ლექსიკონი-ცნობარი სოციალურ მეცნიერებებში, იხ. <http://dictionary.css.ge/content/analysis-variance-anova>

ანაზღაურებისა და წახალისების საშუალებით (Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Devanna და სხვ. (1984); Dutra (2001); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994));

6. **კონტროლდუქტიული ორგანიზაციული ქცევა** - თანამშრომლის ქცევა, რომელიც ორგანიზაციას ან მასში დასაქმებულ ადამიანებს ზიანს აყენებს. მაგალითად, კომპანიის საკუთრების დაზიანება, თანამშრომლების შევიწროვება და შეურაცხყოფა, ავადმყოფობის მოგონება მაშინ, როდესაც დასაქმებული რეალურად ავად არ არის, ორგანიზაციის ქონებისადმი უდიერი დამოკიდებულება ან ქურდობა და ა. შ. კონტროლდუქტიული ორგანიზაციული ქცევები ბევრ კომპანიას წლიურად მილიარდობით დოლარი უჯდება;<sup>16</sup>
7. **კორელაციური ანალიზი** - კორელაციური ანალიზის გამოყენებით ვაფასებთ მიმართებას, კავშირს ორ ცვლადს შორის. კორელაციური ანალიზი ცვლადებს შორის კავშირის ორი მახასიათებლის შესახებ გვაწვდის ინფორმაციას, ესენია: მიმართულება (ნეგატიურია თუ პოზიტიური) და სიძლიერე (სუსტია, საშუალო თუ ძლიერი). ნეგატიური კორელაცია ნიშნავს, რომ ფაქტორები ურთიერთსაწინააღმდეგოდ იცვლება. მაგალითად, შრომით კმაყოფილებასა და სამუშაო სტრესს შორის ნეგატიური კორელაციაა, ეს იმას ნიშნავს, რომ შრომით კმაყოფილების **ზრდასთან ერთად** თანამშრომლის შრომითი სტრესი **მცირდება** (ცვლადები საწინააღმდეგო მიმართულებით იცვლება, ერთი იზრდება, მეორე მცირდება და პირიქით). მეორე მხრივ, შრომით კმაყოფილება პოზიტიურ კავშირშია თანამშრომლის ბედნიერებასთან - შრომითი კმაყოფილების **ზრდას** თან სდევს თანამშრომლის ბედნიერების აღქმის **ზრდა** და პირიქით (ორივე იზრდება, ანუ, ერთი მიმართულებით იცვლება). კორელაციის კოეფიციენტი -1-დან +1-მდე დიაპაზონში მერყეობს. რაც უფრო ახლოსაა კოეფიციენტი კიდურა მაჩვენებლებთან (ნიშნის მიუხედავად), მით უფრო ძლიერია ცვლადებს შორის კავშირი, რაც უფრო უახლოვდება ის 0-ს მით უფრო სუსტია კავშირი. კორელაცია არ გვაწვდის ინფორმაციას კაუზალური, ანუ მიზეზშედეგობრივი კავშირების შესახებ;<sup>17</sup>
8. **ოპტიმიზმი** - იმედთან შედარებით უფრო პასიური მდგომარეობაა, თუმცა, როცა სასურველი შედეგები მიუწვდომელია, ოპტიმისტი (პესიმისტისაგან განსხვავებით) აგრძელებს სწრაფვას, შრომას და პრობლემებთან გამკლავებას (Lee, Ashford, and Jamieson, 1993; Scheier and Carver, 1987; Scheier et al., 1989);
9. **პრედიქტორი** - რეგრესიის მოდელში იგივე დამოუკიდებელი ცვლადი, ფაქტორი, რომლის გავლენასაც, პირობითად, იკვლევს მკვლევარი;<sup>18</sup> ანგარიშში შეხვდებით განსხვავებულ კონტექსტშიც. პრედიქცია, იგივე წინასწარმეტყველებაა. მაგალითად, წინადადებაში „თანამშრომლების

<sup>16</sup> ოქსფორდის ბიბლიოგრაფიები, იხ. <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0143.xml>

<sup>17</sup> იხ. <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/correlation-analysis/>

<sup>18</sup> ლექსიკონი-ცნობარი სოციალურ მეცნიერებებში, იხ. <http://dictionary.css.ge/content/predictor>

კეთილდღეობის ყველაზე ძლიერი პრედიქტორი ტრენინგისა და განვითარების შესაძლებლობაა“ ტერმინი „პრედიქტორი“, ნიშნავს იმას, რომ ყველაზე ძლიერი ფაქტორი, რომელიც თანამშრომლების კეთილდღეობაზე დადებითად აისახება ტრენინგისა და განვითარების შესაძლებლობაა;

10. **რეგრესიული ანალიზი** - რეგრესიული ანალიზი კორელაციური ანალიზის მსგავსად ცვლადებს შორის მიმართებების/კავშირების შესახებ გვაწვდის ინფორმაციას. განსხვავებით კორელაციური ანალიზისგან, რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია შევაფასოთ საშუალოდ რამდენი სტანდარტული ერთეულით შეიცვლება დამოკიდებული ცვლადი დამოუკიდებელი ცვლადის 1 სტანდარტული ერთეულით ცვლილებისას. დამოკიდებული ცვლადი ხშირად მოიხსენიება, როგორც კრიტერიული ცვლადი. დამოუკიდებელს კი პრედიქტორის სახელით ვიცნობთ. ჩვეულებრივ, დამოკიდებული ცვლადი არის კონსტრუქტი, რომლის ცვლილებასაც მკვლევარი აკვირდება. დამოუკიდებელი ცვლადი, ანუ პრედიქტორი კი არის კონსტრუქტი, რომლითაც მკვლევარი მანიპულირებს, რომლის გავლენასაც აფასებს დამოკიდებულ ცვლადზე. რეგრესიული ანალიზი კორელაციური ანალიზის მსგავსად, არ გვაწვდის ინფორმაციას კაუზალური კავშირების შესახებ, შესაბამისად, ტერმინები „დამოკიდებული ცვლადი“ და „დამოუკიდებელი ცვლადი“ ამ შემთხვევაში პირობით ხასიათს ატარებს.<sup>19</sup> როდესაც ანალიზის ფარგლებში ერთი პრედიქტორის გავლენას ვაფასებთ, მარტივ წრფივ რეგრესიულ ანალიზს ვიყენებთ. თუ მკვლევრის მიზანია რამდენიმე პრედიქტორის დამოკიდებულ ცვლადზე გავლენის შეფასება და მათგან ყველაზე ძლიერი ფაქტორის გამოვლენა, ის მრავლობით წრფივ რეგრესიულ ანალიზს გამოიყენებს;
11. **რეზილიენტობა** - უნარი, ისწავლო წარუმატებლობებზე და შეძლო სიმძნელების, კონფლიქტების და წარუმატებლობების შემდგომ რესურსების აღდგენა. მას ასევე მოიხსენიებენ, როგორც მედეგობა. მედეგობა კავშირშია თვითრეალიზაციასა და შრომის ნაყოფიერებასთან (Luthans et al., 2005; Luthans et al., 2007);
12. **რეკრუტმენტი და შერჩევა** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა, რომლითაც განსაზღვრულია აპლიკანტების მოძიების, ვაკანსიაზე განაცხადის წარდგენისა და თანამშრომლების შერჩევის პოლიტიკა და მიზნად ისახავს ინდივიდების ღირებულებების, ინტერესების, მოლოდინებისა და კომპეტენციების ჰარმონიზებას პოზიციისა და ორგანიზაციის მახასიათებლებთან და მოთხოვნებთან (Armstrong (2009); Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Lievens & Chapman (2010); Mathis & Jackson (2003));

<sup>19</sup> იხ. <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/regression-analysis/find-a-linear-regression-equation/>

13. **სტატისტიკურად არსებითი შედეგი** - როდესაც ანალიზის შედეგი სტატისტიკურად არსებითია ( $p$  value ნაკლებია 0.05-ზე), მკვლევარი ასკვნის, რომ შედეგი აიხსნება დამოუკიდებელი ცვლადის ზემოქმედებით/ცვალებადობით და არა შემთხვევითი ფაქტორების გავლენით. როდესაც შედეგი სტატისტიკურად არსებითია, მკვლევარი უარყოფს ნულოვან ჰიპოთეზას და იღებს ალტერნატიულ ჰიპოთეზას. ნულოვანი ჰიპოთეზა, ჩვეულებრივ, გვეუბნება, რომ ორ ცვლადს შორის კავშირი არ არსებობს. ალტერნატიული პირიქით - ცვლადები ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. როდესაც შედეგი სტატისტიკურად არსებითია, ეს იმას ნიშნავს, რომ ცვლადები ერთმანეთთანაა დაკავშირებული და ერთმანეთის კვალდაკვალ იცვლება და არა შემთხვევითი ფაქტორების გავლენით.
14. **ტრენინგი, განვითარება და განათლება** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა როგორ უზრუნველყოს თანამშრომელთა კომპეტენციების სრულყოფა, უწყვეტი სწავლისა და განვითარების სტიმულირება (Bohlander & Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad & Mourão (2006); Dessler (2002); Dutra (2001); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007));
15. **ქულების ვარიაცია** - ქულების ცვალებადობა, ცვლილება, განსხვავებულობა;
16. **შესრულებული სამუშაოს კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასება** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა როგორ შეაფასოს თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო და კომპეტენცია, დაწინაურების, კარიერის დაგეგმვისა და განვითარების მხარდამჭერი გადაწყვეტილებები (Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun & Tichy (1984); Dutra (2001); Latham, Sulsky & Macdonald (2007); Mathis & Jackson (2003));
17. **შრომითი კეთილდღეობა** - ანგარიშში შრომითი ბედნიერების სინონიმი. აერთიანებს თანამშრომლის ფიზიკურ და მენტალურ ჯანმრთელობას. შრომითი კეთილდღეობა “სამუშაოს შესრულების პროცესში პოზიტიური ემოციების განცდაა; ინდივიდის აღქმა, რომ სამუშაო აძლევს მათ საშუალებას გამოხატოს და განავითაროს თავისი პოტენციალი, ასევე გადადგას ქმედითი ნაბიჯები მისი ცხოვრებისეული მიზნების მისაღწევად” (Paschoal, Torres, & Porto, 2010). ის განსაზღვრავს თანამშრომლის ჯანმრთელობას, კმაყოფილებას და ეფექტიანობას (Paschoal, Torres, & Porto, 2010).
18. **შრომის პირობები** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა როგორ უზრუნველყონ თანამშრომლები კარგი სამუშაო პირობებით ამა თუ იმ სარგებლის (ბენეფიტის), ჯანმრთელობის დაცვის, უსაფრთხოების და

ტექნოლოგიური თვალსაზრისით (Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun & Johnstone (2010); Mathis & Jackson (2003); Osborn, Hunt & Schermerhorn (1998); Sisson (1994); Ulrich (2001));

19. **ჩართულობა** - ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის სკალის ერთ-ერთი განზომილება, რომელიც კითხვარში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ორგანიზაციის ხედვა როგორ უნდა შექმნას თანამშრომელთა კეთილდღეობის, აღიარების, ურთიერთობების, ჩართულობისა და კომუნიკაციის ხელშემწყობი ემოციური/აფექტური კავშირი თანამშრომლებთან. (Bohlander & Snell (2009); Dessler (2002); Dietz, Wilkinson & Redman (2010); Mathis & Jackson (2003); Muchinsky (2004); Sisson (1994); Ulrich და სხვ. (1991); Siqueira (2008));
20. **ცხოვრების საზრისი** - ცხოვრების იდეა, მიზანი, მნიშვნელობა; პოზიტიური ფსიქოლოგიის კონტექსტში ცხოვრების საზრისის ქონა გულისხმობს იმას, რომ ადამიანი ჩართულობის მაღალი დონით ხასიათდება, იცის საკუთარი ძლიერი მხარეები და დანიშნულება და მათ იყენებს ღირებული მიზნის მისაღწევად;<sup>20</sup>
21. **ჰოლისტური მიდგომა** - კვლევითი მიდგომაა, რომელიც გამოდის რა დებულებიდან, რომ მთელი მეტია მისი ცალკეული ნაწილების მარტივ ჯამზე, გამოსაკვლევი ობიექტის ცალკეული თვისების რედუქციას ახდენს. ჰოლიზმი ცდილობს ფენომენი დაინახოს, დააკვირდეს და ახსნას მთლიანობაში. <sup>21</sup>

<sup>20</sup> ბერკლის კეთილდღეობის ინსტიტუტი, იხ. <https://www.berkeleywellbeing.com/positive-psychology.html>

<sup>21</sup> სამოქალაქო განათლების ლექსიკონი, იხ. <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=7628>

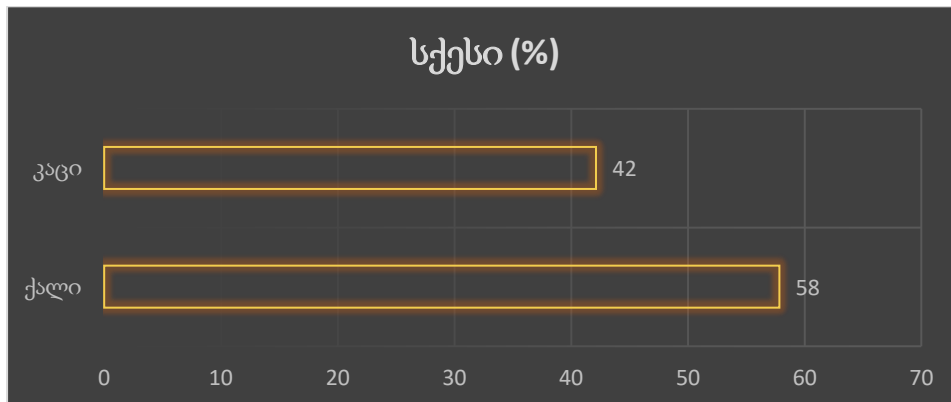
## დანართი 1. სკალის აღწერითი სტატისტიკა

სკალის აღწერითი სტატისტიკა, დაფიქსირებული საშუალო, მინიმალური და მაქსიმალური ქულები მოცემულია ქვემოთ.

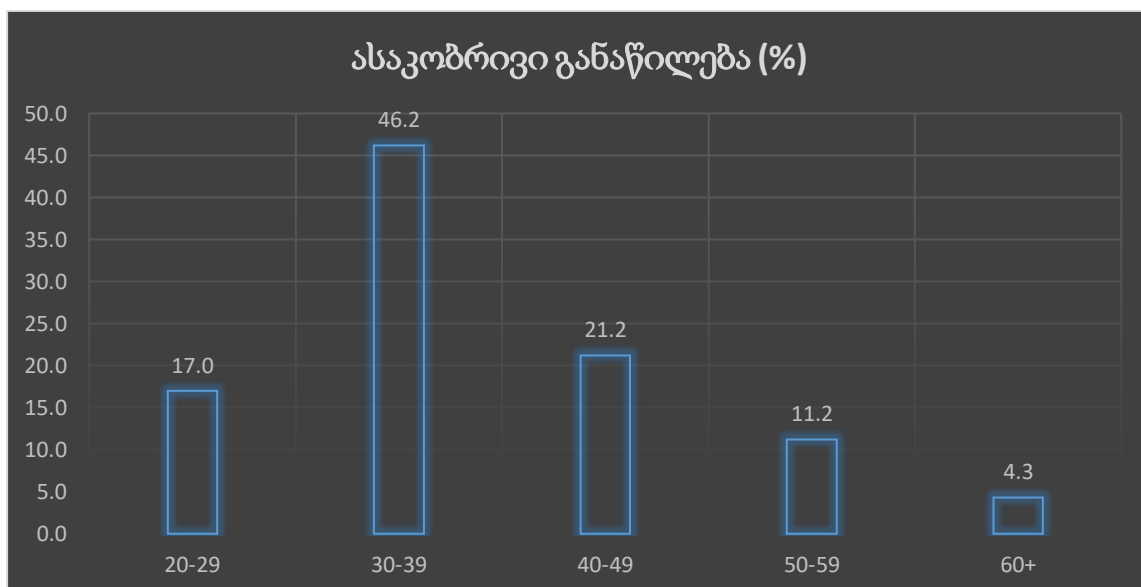
	N	მინიმუმი	მაქსიმუმი	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	ვარიაცია
ბედნიერება	1466	28.00	140.00	95.3643	25.82363	666.860

## დანართი 2. შერჩევის აღწერა

შერჩევის კომპოზიციის შესახებ ინფორმაცია მოცემულია გამოსახულებების სახით.

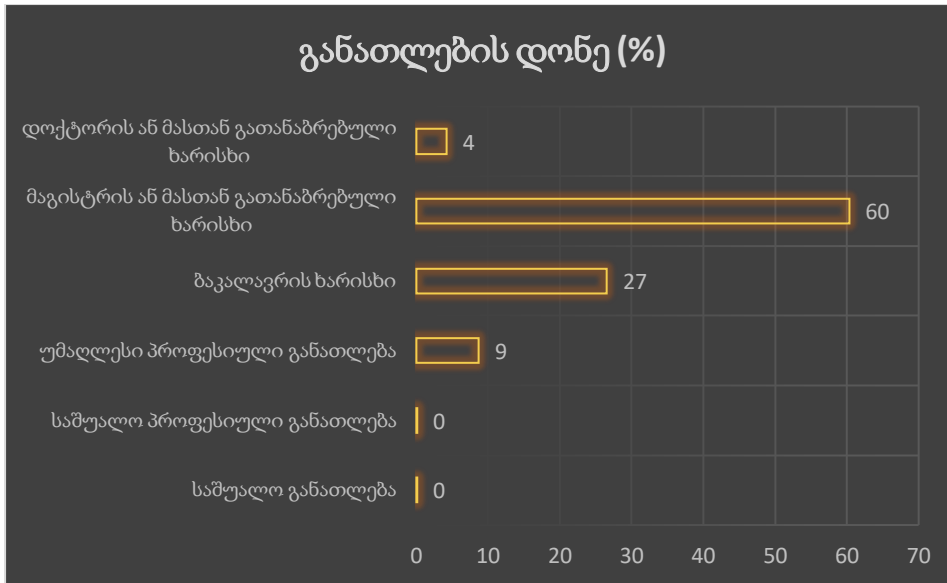


გამოსახულება 1: განაწილება სქესის მიხედვით

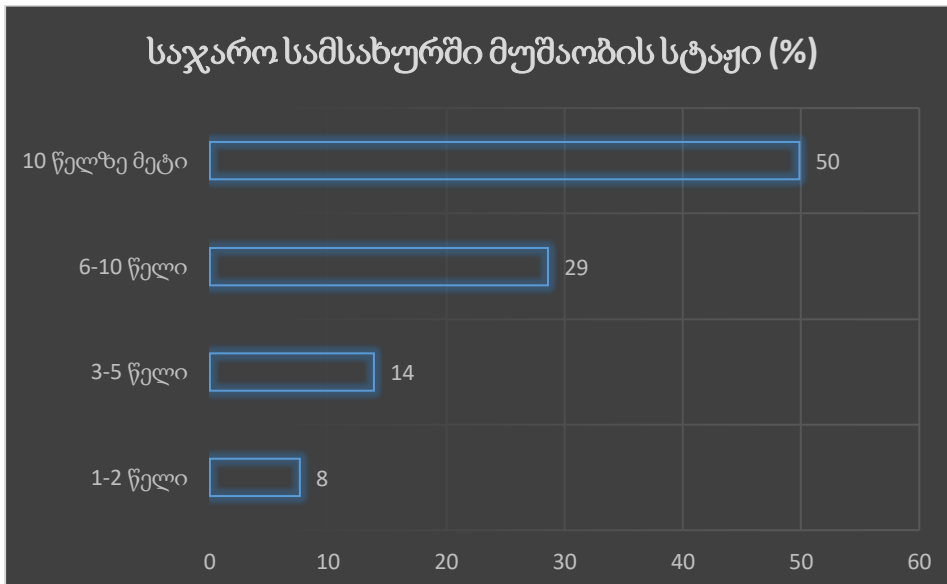


გამოსახულება 2: განაწილება ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით

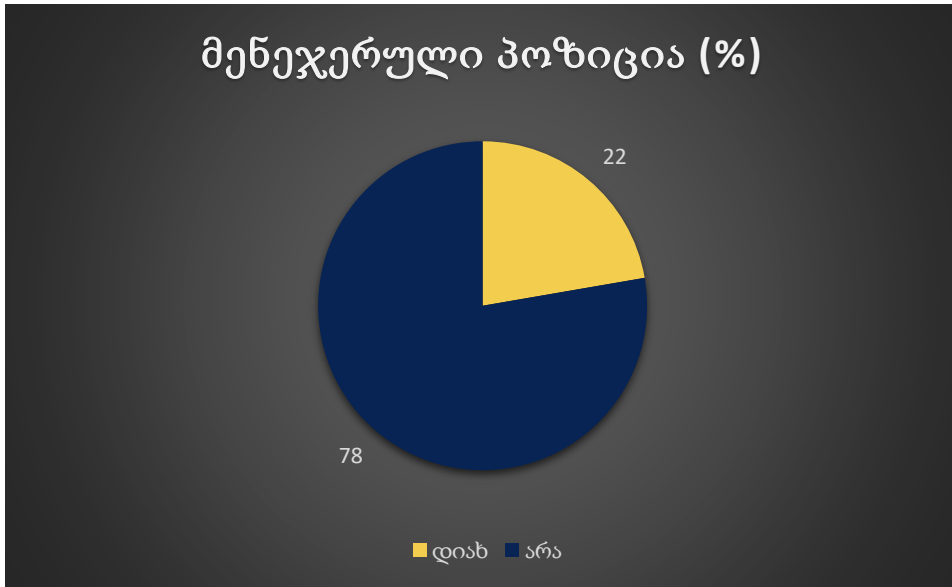




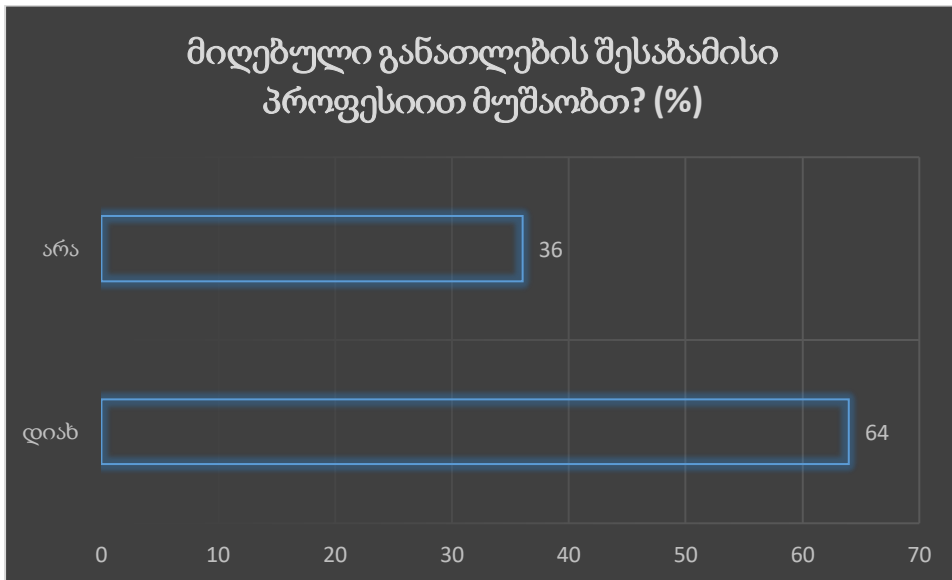
გამოსახულება 3: განაწილება განათლების დონის მიხედვით



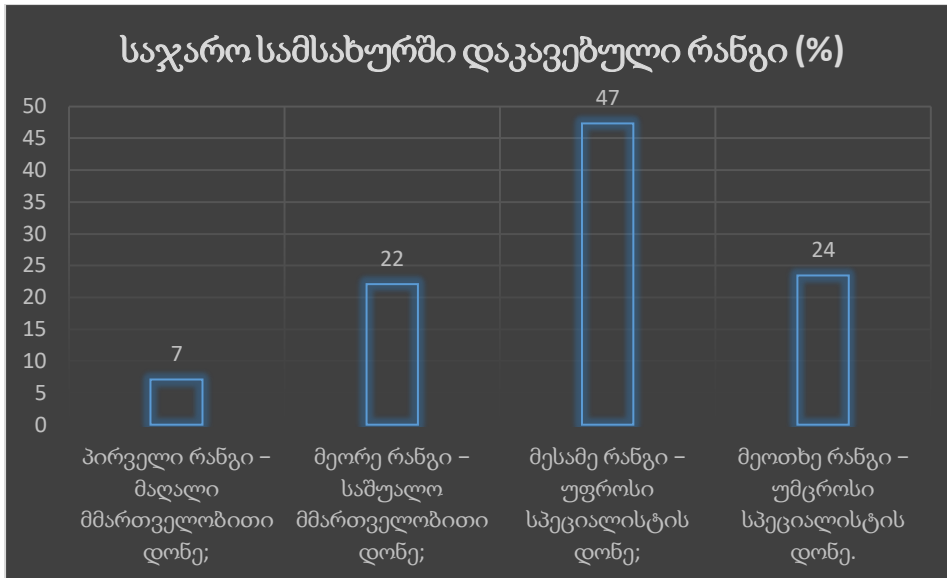
გამოსახულება 4: განაწილება სამსახურში მუშაობის სტაჟის მიხედვით



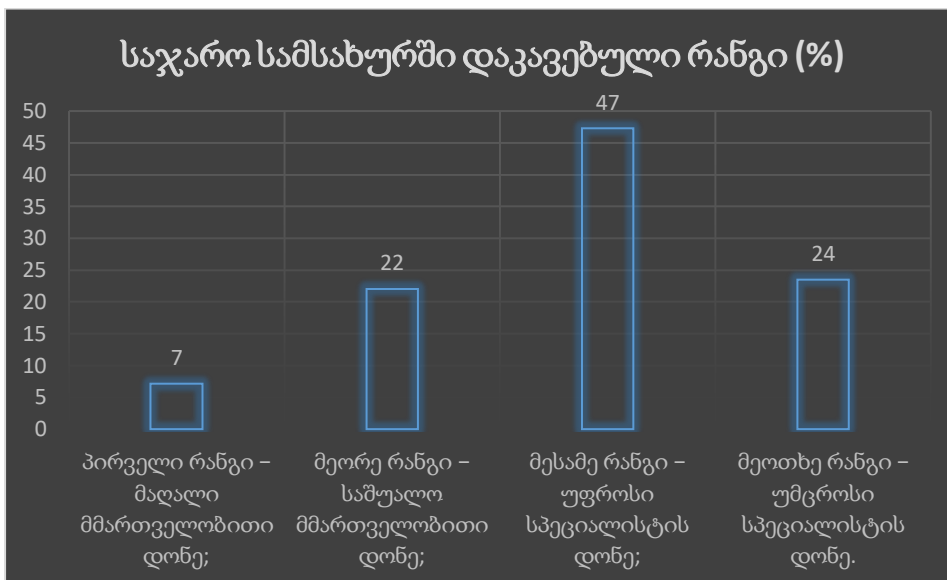
გამოსახულება 5: განაწილება პოზიციის მიხედვით



გამოსახულება 6: განაწილება მიღებული განათლებისა და პროფესიის შესაბამისობის მიხედვით



გამოსახულება 7: განაწილება საჯარო სამსახურში დაკავებული რანგების მიხედვით



გამოსახულება 8: განაწილება საჯარო სამსახურში დაკავებული იერარქიული საფეხურების მიხედვით

**დანართი 3. საჯარო მოხელეების სამუშაოსთან ასოცირებული ბედნიერების დონეების მიხედვით განაწილება სხვადასხვა მახასიათებლის ჭრილში**

მახასიათებლები		ბედნიერების დაბალი დონე (%)	ბედნიერების საშუალო დონე (%)	ბედნიერების მაღალი დონე (%)
სქესი	ქალი	17	68	16
	კაცი	19	61	20
მენეჯერული პოზიცია	დიახ	4	65	31
	არა	22	65	14
განათლებისა და სამუშაოს თავსებადობა	დიახ	16	65	19
	არა	20	65	15
ასაკობრივი კატეგორია	30 წლამდე	25	63	13
	30-39 წლის	23	66	11
	40-49 წლის	11	67	22
	50-59 წლის	6	65	29
	60 და ზემოთ	0	51	49
საჯარო სამსახურში მუშაობის სტაჟი	1-2 წელი	10	62	29
	3-5 წელი	25	65	11
	6-10 წელი	24	64	12
	10 წელზე მეტი	13	66	21
საჯარო სამსახურში დაკავებული რანგი	პირველი რანგი	5	62	33
	მეორე რანგი	9	64	27
	მესამე რანგი	19	68	13
	მეოთხე რანგი	27	61	12
საჯარო სამსახურში დაკავებული რანგი	პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა;	3	67	30
	პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილის თანამდებობა;	2	49	49
	მეორადი სტრუქტურული ერთეულის	6	63	31

	ხელმძღვანელის თანამდებობა;			
	პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	17	68	15
	მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	18	68	14
	მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	24	65	11
	პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	21	68	11
	მეორე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა;	27	62	11
	მესამე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა.	26	59	14
	განათლების დონე	საშუალო განათლება	0	100
საშუალო პროფესიული განათლება		0	0	100
უმაღლესი პროფესიული განათლება		6	63	31
ბაკალავრის ხარისხი		18	67	15
მაგისტრის ან მასთან გათანაბრებული ხარისხი		20	65	16
დოქტორის ან მასთან გათანაბრებული ხარისხი		15	60	26



## გამოყენებული ლიტერატურა

- American Psychological Association (APA). (2016, June 1). Workplace Well-being Linked to Senior Leadership Support, New Survey Finds. Retrieved June 27, 2021, from <https://www.apa.org/news/press/releases/2016/06/workplace-well-being>
- CIPD. (2016). *Growing the health and well-being agenda: From first steps to full potential*. London.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paideia*, 26(63), 35-43. doi:10.1590/1982-43272663201605
- Demo, G., Nunes, I., Neiva, E. R., & Oliveira, K. R. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 392-420. doi:10.1590/S1807-76922012005000006
- Devivere, B. v. (2018). *Meaningful Work: Viktor Frankl's Legacy for the 21st Century*. Frankfurt: Springer International Publishing AG.
- Fila, M. J. (2016). The Job Demands, Control, Support Model: Where Are We Now? *International Journal for Research in Management*, 15-44.
- Guest, D. (2017). *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework*. London: Human Resource Management Journal.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: the Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Ilies, R., Aw, S., & Pluut, H. (2015). *Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here?* Netherlands: European Journal of Work and Organizational.
- Lubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. Penguin Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Park, R., & Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, 7(11), 11-22.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. doi:10.1590/S1415-655520100007 00005
- Perez, E. A., D'Hombres, B., & Mascherini, M. (2010). *Why are managers happier than workers?* Italy: European Commission Joint Research Centre Institute for the Protection and Security of the Citizen.
- Schulte, P. A., Gueri, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., . . . Stephenson, C. M. (2015). Considerations for Incorporating "Well-Being" in Public

Policy for Workers and Workplaces. *AM J Public Health*, 105(8), e31-e44.  
doi:10.2105/AJPH.2015.302616

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Simmons, B. L. (2014). Organizational Characteristics of Happy Organizacions. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Vol. III, pp. 1-18). John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781118539415.wbwell023