

Teona ChachuaE.mail: teona.chachua@tsu.ge

PhD Candidate, Tbilisi State University

Tbilisi, Georgia

orcid.org/0009-0009-6824-2878

MECHANISMS FOR ENHANCING STAFF SATISFACTION AND LABOR PRODUCTIVITY IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

Abstract. *In the modern development of the education system, particular emphasis is placed on the effective management of human resources, which is closely related to improving staff satisfaction and labor productivity. In higher education institutions, where human capital is the core resource, employee motivation, professional development, and the quality of the working environment have a direct impact on both organizational outcomes and broader systemic results in education. Staff satisfaction refers to the degree to which employees receive adequate compensation, have opportunities for career advancement, and feel that their contributions are valued in achieving organizational success. According to various studies, job satisfaction significantly influences employee motivation and service quality.*

One of the pressing issues in Georgia's higher education system remains the inadequate compensation of personnel, often due to limited budgets and insufficient state funding. This is compounded by a lack of motivational mechanisms, which can lead to significant demotivation among administrative and support staff. Research conducted in Georgia indicates that low levels of satisfaction frequently result in employee turnover, either to the private sector or abroad. Labor productivity in higher education can be evaluated using several indicators, such as the effectiveness of the teaching process, student outcomes, the number of scientific publications and projects, and staff involvement in international programs. However, Georgia still lacks a unified and transparent system for assessing labor productivity. This creates a risk of subjectivity and frequently relies solely on formal criteria, which do not adequately reflect real work contributions or substantive engagement. Moreover, employees often face a high bureaucratic workload, which hinders their ability to focus on teaching and research. This is further exacerbated by insufficient technical support and a lack of modern infrastructure.

Georgia's higher education system requires a reform of human resource management that aligns staff satisfaction with labor productivity. Only through such alignment will it be possible to enhance the quality of education, foster innovation, and ensure that personnel are fully engaged with organizational objectives. An analysis of the current situation and practical recommendations provides the foundation for systemic changes, including strategic planning and the improvement of the legal framework.

Conclusions and Recommendations - *In response to the challenges outlined above, Georgia must implement mechanisms that enhance both motivation and performance. The following strategic directions can be identified:*

- *Improving motivational systems – including financial incentives, bonuses, funding for professional development, and comprehensive social benefit packages;*
- *Enhancing the working environment – ensuring reasonable workloads, technical support, and comfortable conditions;*
- *Expanding professional development opportunities – such as training, seminars, internship programs abroad, and academic mobility;*
- *Promoting transparent communication – improving relations between management and staff and involving employees in decision-making processes;*

- *Developing an objective evaluation system – establishing multi-level criteria for assessing labor productivity, incorporating student feedback, research contributions, and organizational engagement.*

Keywords: *higher education system, staff satisfaction, labor productivity, improvement of the working environment, professional development opportunities*

თეონა ჩაჩუა

E.mail: teona.chachua@tsu.ge

დოქტორანტი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

orcid.org/0009-0009-6824-2878

კმაყოფილებისა და შრომის ნაყოფიერების დონის ამაღლების მექანიზმები

აბსტრაქტი. ნაშრომში განხილულია და გაანალიზებულია უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში პერსონალის მართვის თანამედროვე მიდგომები, განსაკუთრებით პერსონალის კმაყოფილების და შრომის ნაყოფიერების დონის ამაღლების მექანიზმების კუთხით. თანამედროვე საგანმანათლებლო გარემოში ეფექტური ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს უნივერსიტეტების კონკურენტუნარიანობისა და საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის. წარმატებული მართვის სისტემა საშუალებას აძლევს უნივერსიტეტებს ოპტიმალურად გამოიყენონ არსებული ადამიანური რესურსები, გაზარდონ თანამშრომელთა ჩართულობა და მოტივაცია, რაც საბოლოო ჯამში ასახება სასწავლო პროცესისა და კვლევითი საქმიანობის შედეგებზე.

კვლევის ფარგლებში შესწავლილ იქნა ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ელემენტები, მათ შორის პერსონალის დაგეგმვა, სამუშაო პროცესის ოპტიმიზაცია, კარიერული განვითარების სტრატეგიები და მოტივაციის ამაღლების მექანიზმები. ნაშრომი მოიცავს ევროპული ქვეყნების გამოცდილების მიმოხილვას, სადაც განათლების სექტორში წარმატებით ხორციელდება პერსონალზე ორიენტირებული მართვის მიდგომები. ასევე, განხილულია საქართველოს სამართლებრივი რეგულირება, არსებული გამოწვევები და პერსპექტივები, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვასთან, რაც უზრუნველყოფს კვლევის პრაქტიკულ და საკონსულტაციო მნიშვნელობას.

კვლევის მიზანია გამოვლინდეს ისეთი მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროფესიული კადრების მოტივაციის ამაღლებას, სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას და ინსტიტუციური გარემოს გაჯანსაღებას. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის მოტივაციის ფაქტორებს, მათთვის ეფექტური მოტივაციური სტრატეგიების დანერგვასა და შრომის პროდუქტიულობის გაზრდის ინოვაციურ მიდგომებს. ნაშრომი წარმოადგენს როგორც თეორიულ საფუძველს, ასევე პრაქტიკული რეკომენდაციების წყაროს უმაღლესი საგანმანათლებლო ორგანიზაციების მართვისთვის.

საკვანძო სიტყვები: უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემა, პერსონალის კმაყოფილება, შრომის ნაყოფიერება, სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები

JEL Classification: D23, D31

შესავალი

საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა (უსდ) მიიღეს რა უფლება დამოუკიდებლად განსაზღვრონ განვითარების მიმართულებები, მიზნები და მეთოდები, ისინი გახდნენ საბაზრო ეკონომიკის წევრები. ყოველივე ამან, გამოიწვია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პასუხისმგებლობის გაზრდა ეფექტურ სქმიანობაზე. საზოგადოების მხრიდან გაიზარდა მოთხოვნა განათლების ხარისხის მიმართ. ძირეულად შეიცვალა სწავლების მეთოდები, ორგანიზაციული და ეკონომიკური პირობები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულების საქმიანობაში. გამძაფრდა კონკურენტული ბრძოლა საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზარზე, შეიცვალა სახელმწიფოს მიდგომები უსდ-ს მიმართ.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების დამოუკიდებლობის მიღებამ გამოიწვია მართვის პროცესების ცვლილება და მართვის ფუნდამენტურად ახალი მიდგომების დანერგვა. მართვის მსოფლიო გამოცდილების პრაქტიკიდან გამომდინარე საჭირო გახდა ისეთი მართვის კონცეფციის შერჩევა, რომელიც დაეხმარება სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების განხორციელებაში. ამ მოთხოვნების განსახორციელებლად საჭიროა მართვის ახალი მოდელის შექმნა, რომელსაც საფუძვლად დაედო მართვის თანამედროვე სამეცნიერო მეთოდები.

საქართველოში განათლების სისტემის მოდერნიზაციის ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად განისაზღვრება საგანმანათლებლო სისტემის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და თანამედროვე სტანდარტების დანერგვის პერსპექტივები. მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაზე დაყრდნობით ხელს შეუწყობს როგორც პერსონალის უფლებების დაცვას, მათ კმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას, ასევე მათი მხრიდან მომხმარებლებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებას. საჭიროა უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფისა და კონტროლისადმი ერთიანი და სისტემური მიდგომის გათავისება და განხორციელება.

ამისთვის საჭიროა მომსახურების პროცესი სრულყოფილად პასუხობდეს მომხმარებელთა მოთხოვნებს, რასაც საგანმანათლებლო სისტემაში საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვას განაპირობებს.

განათლების მსოფლიო ბაზარზე, კერძოდ კი ევროპის წამყვანი ქვეყნები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში აქტიურად ნერგავენ ადამიანური რესურსების მართვის პროგრესულ მექანიზმებს რომელთა გამოცდილებაც მიუთითებს რომ კმაყოფილი და მოტივირებული პერსონალი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია როგორც აკადემიური ასევე, ადმინისტრაციული მიზნების მისაღწევად. ქვემოთ ჩამოთვლილი ევროპული ქვეყნების მიერ დანერგი და გამოცდილი პროგრესული მექანიზმები ცხადყოფს უმაღლეს საგანმანათლებლო

დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის მაღალ ეფექტიანობას. რაც გამოიხატება კმაყოფილი და მოტივირებული პერსონალის შრომის ნაყოფიერების მაღალ მაჩვენებლებში (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი 1. ევროპის წამყვანი ქვეყნების გამოცდილება ადამიანური რესურსების მართვაში უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში

ფინეთი	შვედეთი	დიდი ბრიტანეთი	გერმანია	ნიდერლანდები
თანამშრომლურ მმართველობა და გადაწყვეტილებებში ჩართულობა	თანასწორობი და ინკლუზიურობის პრინციპები	სტრატეგიული განვითარების მიზნები	შიდა ტრენინგებსა და კვალიფიკაციის ამაღლება.	პერფორმანსზე დაფუძნებული შეფასების და მოტივაციის ინდივიდუალურ კომპონენტები.
ინდივიდუალური განვითარების გეგმები	პერსონალის უკუკავშირის მექანიზმები. რეგულარული სოციოლოგიური კვლევები კმაყოფილებაზე და სამუშაო პირობებზე	გრძელვადიანი კარიერული დაგეგმვის ინსტრუმენტები	კოლექტიური კონტრაქტების სისტემა	პერსონალის მიერ ინოვაციების წახალისების სისტემა
მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და ფსიქო-სოციალურ მხარდაჭერა	HR თანამშრომლების ერთიანება უნივერსიტეტის ყველა დონეზე - დეცენტრალიზებული, მაგრამ კოორდინირებული მართვის სისტემა.	ადმინისტრაციული და აკადემიური პერსონალის ტრენინგისა და პროფესიული ზრდის უზრუნველყოფა.	ზოგადსახელმწიფოებრივი სერვისები სამუშაო გარემოს რეგულირებისთვის,	ჩართულობა ეროვნულ და საერთაშორისო აკრედიტაციის პროცესებში

წყარო: ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ

მოცემული ცხრილის ანალიზით გამოიკვეთა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში პერსონალის მართვის ზოგადი ტენდენციები. ესენია:

- დეცენტრალიზებული და მოქნილი მენეჯმენტი
- პერსონალის მუდმივი განვითარება და ტრენინგები
- შეფასებისა და უკუკავშირის სისტემები
- თანამშრომელთა მოტივაციის მატერიალური და არამატერიალური მექანიზმები
- ინკლუზიური და კოლაბორაციული მმართველობის მოდელები.

გლობალიზებული და მუდმივად ცვალებადი გარემოს პირობებში ადამიანური რესურსების მართვა მოითხოვს პრობლემატიკის შესახებ ახალი პრიოტიტების ფორმირებას, რომლის შესახებაც ქართველ მეცნიერთა არა ერთი ნაშრომი შეიძლება დასახელდეს (Nino Paresashvili, 2024), (Tkemaladze Irma, 2023).

ევროპის წამყვანი უნივერსიტეტების გამოცდილება აჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური პრაქტიკა, რაც გამოიხატება თანამშრომელთა ჩართულობაში, პროფესიული განვითარების მხარდაჭერში და სამუშაო პირობების გაუმჯობესებაში, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის კმაყოფილებაზე და შრომის ნაყოფიერებაზე უნდა იყოს სისტემური, ინკლუზიური და პერსონალზე ორიენტირებული. კმაყოფილი და მოტივირებული თანამშრომლები უზრუნველყოფენ ინსტიტუციის ეფექტიანობას. ამ ტიპის მიდგომები შეიძლება გამოყენებულ იქნას საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებშიც, რათა გაუმჯობესდეს ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის მოტივაცია და სამუშაოს ხარისხი.

მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდოლოგიაში გამოყენებულია ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, აბსტრაქციისა და განზოგადების მეთოდები. კვლევის წყაროებს წარმოადგენდა სამეცნიერო სტატიები, მონოგრაფიები, ოფიციალური დოკუმენტები, თეორიული ნაშრომები და აკადემიური რესურსები.

პერსონალის კმაყოფილების განმსაზღვრელი ასპექტები და ფაქტორები

პერსონალის კმაყოფილება, უპირველეს ყოვლისა, არის თანამშრომლების დამოკიდებულება კონკრეტული საქმის მიმართ, რაც გამოხატავს მათ ლოიალობას ორგანიზაციის მიმართ და მზადყოფნას არსებული წესების და პირობებისადმი. ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატება განისაზღვრება კმაყოფილების და ლოიალობის დონით. აღსანიშნავია, რომ პერსონალის დამოკიდებულება დაწესებულების მიმართ დამოკიდებულია არა მხოლოდ სამუშაო პირობებზე, არამედ მათ პიროვნულ თვისებებზეც. პერსონალის კმაყოფილების დონის შეფასება შესაძლებელს ხდის ლოიალური თანამშრომლების რაოდენობის დადგენას და ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკაში საჭირო კორექტირების შეტანას და მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მიმდინარე რეგულაციების შემუშავებას. მათ მკაფიოდ და გასაგებად უნდა ჩამოაყალიბონ შედეგებისა და პრემიების განაწილების წესები, რათა თანამშრომლებს არ ჰქონდეთ კითხვები ან გაუგებრობები.

იმისათვის რომ ორგანიზაციამ შეინარჩუნოს კვალიფიციური პერსონალი მოითხოვს დიდ ძალისხმევას. ამ მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რამდენად ლოიალურია პერსონალი ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო პირობების მიმართ, რამდენად კმაყოფილი არიან თანამშრომლები ხელფასით, სოციალური პაკეტით და საწარმოში არსებული ატმოსფეროთი.

პერსონალის კმაყოფილება მეცნიერული კვლევის მნიშვნელოვან თემად ჯერ კიდევ 1930-იანი წლებიდან იყო ინტერესის საგანი და დღემდე რჩება. ამ საკითხისადმი მიძღვნილი ყველაზე ადრეული პუბლიკაცია, რომელმაც ჭეშმარიტად მსოფლიო პოპულარობა მოიპოვა, ეკუთვნის რობერტ ჰოპოკს (Stephen P. Robbins, Management, 2011). ჰოპოკი (Hoppock, 2011) ამტკიცებს, რომ სამუშაო კმაყოფილება უნდა განიხილებოდეს, როგორც მთელი რიგი გარემოებების ერთობლიობა, რაც ადამიანს აძლევს განცდას, რომ ის კმაყოფილია თავისი საქმით. ეს შეიძლება იყოს ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური ან გარემო პირობები. სტივენ რობინსი და ტიმოთი ჯაჯი (Sedarmayanti, 1996, 2023) კი განსაზღვრავენ სამუშაო

კმაყოფილებას, როგორც უაღრესად პოზიტიურ განცდას, რომელიც წარმოიქმნება პიროვნების მიერ სამუშაოს სხვადასხვა მახასიათებლების შეფასებიდან.

მეცნიერთა ნაწილის აზრით ადამიანები, რომლებიც განიცდიან მაღალ სამუშაო კმაყოფილებას, მზად არიან პოზიტიურად მიუდგნენ შესასრულებელ სამუშაოს, რაც იწვევს მუშაობის ნაყოფიერების გაზრდას. ხოლო ვინც უკმაყოფილოა სამუშაოთი, მათი სამუშაო ქცევა მეტწილად ნეგატიური იქნება, რაც ასევე აისახება შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე.

ჯონ ნიუსტრომი და ქეით დევისი (Hoppock, R. , 2015) განმარტავენ შრომით კმაყოფილების კონცეფციას, როგორც ხელსაყრელი და არახელსაყრელი ემოციებისა და განცდების ერთობლიობას, რაც ადამიანს აქვს სამუშაოსთან მიმართებაში. ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული კონკრეტული პარამეტრები იმის თაობაზე, რომ შრომით კმაყოფილება აღწერილია ერთი პარამეტრით თუ მათი კომბინაციით. ზოგიერთი თანამშრომელი შეიძლება იყოს კმაყოფილი თავისი სამუშაოს ზოგიერთი ასპექტით და უკმაყოფილო სხვებით. საკმაოდ გავრცელებული მიდგომაა რომელიც, ფრედ ლუთანსის მიერ არის შემოთავაზებული (Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2019), რომლის მიხედვითაც სამუშაო კმაყოფილებაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ხუთი ასპექტი:

- **მუშაობა როგორ ასეთი** - რამდენად აძლევს სამუშაო ადამიანს საინტერესო გამოწვევებს, სწავლის შესაძლებლობებს და გაზრდილი პასუხისმგებლობის შესაძლებლობებს;
- **ანაზღაურება** - მიღებული ანაზღაურების ოდენობა და რამდენად სამართლი-ანად ითვლება ეს ანაზღაურება ორგანიზაციაში სხვათა ანაზღაურებასთან შედარებით (განსაკუთრებით მსგავსი სამუშაოს შემსრულებელი);
- **დაწინაურება** - ორგანიზაციის ფარგლებში ვერტიკალური კარიერის წინსვლისა და რეალიზების შესაძლებლობა;
- **კონტროლი** - თანამშრომლების შესაძლებლობების მხარდაჭერა;
- **თანამშრომლობა** - რამდენად აქვთ თანამშრომლებს ტექნიკური უნარები და უზრუნველყოფენ სოციალურ მხარდაჭერას.

მეცნიერთა საერთაშორისო ჯგუფის მიერ ჩატარებული კვლევა (John W. Newstrom, 2007). მიზნად ისახავდა მიუზოზორივი კავშირის დადგენას ზოგიერთ ფაქტორს შორის, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომლებსა და სამუშაო კმაყოფილებაზე. შესწავლილი იქნა სამუშაო კმაყოფილებაზე მოქმედი ხუთი ფაქტორი

- ორგანიზაციის მისიის აღქმა;
- მენეჯმენტის რომანტიზმის ფილოსოფია;
- ფსიქოლოგიურ - ეთიკური გარემო;
- ეთიკური ორაზროვნება;
- ემოციური კომპეტენცია.

მიუხედავად იმისა, რომ მეცნიერულად იქნა შესწავლილი სამუშაო კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორების სხვადასხვა კონფიგურაცია, მაინც ვერ მოხერხდა სამუშაო კმაყოფილების გაზრდის უნივერსალური ფორმულის ჩამოყალიბება. მიუხედავად ამისა გაჩნდა მტკიცებულება, რომ სამუშაო კმაყოფილების მრავალი გზა არსებობს, რაც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს იპოვონ მათთვის მისაღები და საქმიანობაზე მორგებული ფაქტორების კომბინაცია.

პერსონალის შრომის ნაყოფიერების დონეზე მოქმედი ფაქტორები

შრომის ნაყოფიერების მაღალი დონე წარმოადგენს როგორც ცალკეული ორგანიზაციის, ისე მთლიანად საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობის გარანტს. უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების სისტემაში პერსონალის შრომის ნაყოფიერების ამაღლება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომელიც უსდ-ს მიზნებთან არის დაკავშირებული. მიზნის მიღწევა დამოკიდებულია სხვადასხვა ტიპის წინაპირობებზე: ეკონომიკურ, ინსტიტუციურ, სამართლებრივ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ. ამასთან, აუცილებელია გამოვლინდეს ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც შრომის ნაყოფიერების დონეზე და მისი ცვლილების დინამიკაზე ახდენენ ზეგავლენას.

ბოლო პერიოდში პერსონალის შრომის ნაყოფიერების კვლევები დიდწილად ემყარება ტექნოლოგიური მოდერნიზაციის გავლენის შესწავლას. ვინაიდან ტექნოლოგიური ფაქტორები წარმოადგენენ ყველაზე სტაბილურ ფაქტორთა ჯგუფს და უზრუნველყოფენ შრომის პროდუქტიულობის ზრდას, რაზეც გავლენას ახდენს მეცნიერების, ტექნიკური პროგრესის, ეფექტური მასალებისა და რესურსების გამოყენების ზრდა. ახალი ტექნოლოგიებით, ახალი აღჭურვილობითა და ახალი ტექნიკის დანერგვით. აღსანიშნავია, რომ შრომის პროდუქტიულობის ზღვარი მოწინავე ქვეყნებს შორის ძირითადად განპირობებულია განსხვავებული ტექნოლოგიური პოტენციალითა და ტექნოლოგიების გამოყენების დონით.

აღნიშნული პრობლემის კვლევისას ყურადღება ექცევა სოციალურ-ეკონომიკურ ფაქტორებსაც, რომლებიც შრომის პროდუქტიულობაზე ზემოქმედებენ და მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა პერსონალის კვალიფიკაციის დონე, კომპეტენციები, მოტივაცია, ორგანიზაციული გარემო და მენეჯმენტის ეფექტიანობა. მნიშვნელოვანია შრომის ნაყოფიერების დონის დაინტერესებულობის სტიმულირება, რაც განაპირობებს პერსონალის მონაწილეობას მიზნების მიღწევაში. ასეთი მიდგომა ქმნის ეკონომიკური და სოციალური გარემოს, რაც ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების საჭირო დონის ჩამოყალიბებას.

ბოლო დროს შესამჩნევად დიდი ყურადღება ექცევა სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენას შრომით საქმიანობაზე. ამასთან, შრომის ნაყოფიერებასა და ზემოთ აღნიშნულ ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი გახდა არა ერთი კვლევის საგანი.

ე. კრილხერსა და ე. ჰელცის შეფასებით, კავშირი კმაყოფილებასა და შრომის პროდუქტიულობას შორის უარყოფითია (Kirchler & Hölzl, 2002). საპირისპირო დასკვნებს გვთავაზობენ ბრიტანეთის წამყვანი კვლევითი უნივერსიტეტებიდან და მათ შორის ოქსფორდის უნივერსიტეტის მკვლევრები, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ კმაყოფილი თანამშრომლები ეფექტიანად ასრულებენ თავიანთ სამუშაო ფუნქციებს (Oswald, Proto and Sgroi, 2015).

მიუხედავად იმისა, რომ პერსონალის კმაყოფილებისა და შრომითი ნაყოფიერების ურთიერთკავშირის თემის კვლევა ფართოდ გავრცელდა, ამ სფეროში ჯერ კიდევ რჩება ბევრი კითხვა დაუზუსტებელი და საჭიროებს დამატებით კვლევებს.

პერსონალის კმაყოფილებისა და შრომითი ნაყოფიერების ურთიერთდამოკიდებულების დასადგენად, აუცილებელია პირველ რიგში განისაზღვროს კმაყოფილების კატეგორია, მიზეზები და კონკრეტული შემსრულებლის მოტივაცია.

კვლევის შედეგები

კვლევის შედეგებმა ცხადყო, პერსონალის კეთილდღეობა და შრომის ნაყოფიერება ერთმანეთთან მჭიდრო მიზეზ-შედეგობრივ კავშირშია. მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა ფიზიკური, ფსიქოლოგიური და სოციალური კეთილდღეობის მხარდაჭერა მნიშვნელოვნად ზრდის მათ პროფესიულ ჩართულობას, მოტივაციასა და სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობას. იმ ორგანიზაციებში, სადაც კეთილდღეობაზე ორიენტირებული სისტემები და პირობები უფრო გამართულია, შრომის ნაყოფიერების დონე საშუალოდ უფრო მაღალია. აღნიშნული ტენდენცია მიუთითებს, რომ კეთილდღეობის ხელშემწყობი პოლიტიკები და პროგრამები არა მხოლოდ თანამშრომლების მდგომარეობის გაუმჯობესებას, არამედ ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდასაც უწყობს ხელს.

დასკვნა

პერსონალის კეთილდღეობა და შრომის ნაყოფიერება დღევანდელ მსოფლიოში ორგანიზაციების ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსს წარმოადგენს. ორივე ცნება ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და მათი მართვა საჭიროებს სისტემურ და მრავალმხრივ მიდგომას. კვლევებმა აჩვენეს, რომ ორგანიზაციაში, სადაც კეთილდღეობისადმი ყურადღება მაღალია, თანამშრომლები ნაკლებად იცვლიან სამსახურს და უფრო ლოიალურები არიან. შრომის ნაყოფიერების ზრდა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ტექნიკურ შესაძლებლობებზე, არამედ ემოციურ და მორალურ ფაქტორებზეც.

პერსონალის კმაყოფილებისა და შრომითი ნაყოფიერების ურთიერთდამოკიდებულების მექანიზმები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

- **მოტივაცია და ჩართულობა** - კარგი კეთილდღეობა ზრდის თანამშრომლის მოტივაციას და ჩართულობას სამუშაოში, რაც დადებითად აისახება შედეგებზე.
- **ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება** - თანამშრომლები, რომლებიც თავს უსაფრთხოდ გრძნობენ, უფრო ინოვაციურები და პროდუქტიულები არიან.
- **სტრესის კონტროლი** - სტრესის შემცირება ხელს უწყობს ყურადღების კონცენტრაციას და კრეატიულ მუშაობას.
- **ჯანმრთელობის მდგომარეობა** - ჯანმრთელი თანამშრომლები ნაკლებად ავადობენ და უკეთ ასრულებენ სამუშაოს.
- **ორგანიზაციული მხარდაჭერა** - ადეკვატური რესურსები და მხარდაჭერა ზრდის თანამშრომელთა კმაყოფილებას და შესაბამისად, ნაყოფიერებას.
- **სოციალური ურთიერთობები** - კარგი გუნდური ურთიერთობები ზრდის თანამშრომელთა მორალურს და მუშაობის ეფექტურობას.

პერსონალის კეთილდღეობა და შრომის ნაყოფიერება მიზეზ-შედეგობრივ კავშირშია. ორგანიზაციებმა უნდა შექმნან სისტემები, რომლებიც მხარს უჭერენ თანამშრომელთა ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობას. ყოველივე ეს ზრდის შრომის ნაყოფიერების დონესაც, რაც პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის შედეგებზე.

REFERENCES

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Hoppock, R. . (2015). Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205-224 https://www.hr-director.ru/article/63014-otsenka_udovletvorennosti-personala-uznaem-nastroeniya-rabotnikov
- John W. Newstrom. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. DOI: 10.1037/0033-2909.127.3.376
- Junça-Silva, A., & Freire, M. (2022). The role of organisational climate, and work–family conflict in burnout: The case of teachers. *Sustainability*, 14(21), 13871. <https://doi.org/10.3390/su142113871>
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The impact of employee motivation and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 52–58.
- Kirchler & Hölzl . (2002). Hindsight Bias in Economic Expectations:. *Journal of Applied Psychology*, 437-443.
- Knight, P. T., & Trowler, P. R. (2001). *Departmental Leadership in Higher Education: New Directions for Communities of Practice*. Open University Press
- Kirchler, E., & Hölzl, E. (2002). *Arbeitsgestaltung in Organisationen*. Wien: WUV Universitätsverlag
- Kondratyeva, L. V., & Gadzhieva, I. Sh. (2015). *Professional Motivation and Labor Efficiency in the Higher Education System*. Moscow: Nauchny Mir.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Nino Paresashvili. (2024). The Role of Stress and Conflict Management in Sustainable Business Processes. 17th International Scientific Conference "Rural Environment. Education. Personality. (REEP), (pp. 93-99). Tbilisi.
- Oswald, Proto and Sgroi. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*.
- OECD. (2021). *Education at a Glance: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/>
- Paichadze, N. (2018). *Human Resource Management (Textbook)*. Tbilisi. <https://ugcollege.ge/storage/books/December2022/NCBKpT31zQBrk4QRQTW.pdf>
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2019). Lunch Bucket D&I: Turning Diversity and Inclusion into Competitive Advantage at UMUC Europe. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*,.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
- Sedarmayanti, (2023). The Effect of the On Call Work System on Work Fatigue in Tanah Grogot Hospital Employees. *NFLUENCE International Journal of Science Review*, 144-151.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2011). *Management*. Pearson Education Limited.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Tkemaladze, I. (2023). Modern labor Market in Georgia-Challenges and Solutions. *Economics and business*, 91-114.
- Tufail, M., Shahzad, K., Gul, A., & Khan, K. (2017). The Impact of Challenge and Hindrance Stressors on Job Satisfaction: Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 7(1), 100–113. <https://doi.org/10.26501/jibm/2017.0701-008>