

უკ 159.944

დასაქმებულის თანხმობისთვის მზაობისა და ავტონომიურობის როლი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში

¹იამზე კუტალაძე, ²ნინო წულაია

¹პროფესორი, თსუ ფსიქოლოგიისა და განათლების მეცნიერებათა ფაკულტეტი
ი. ჭავჭავაძის გამზ. 11, თსუ III კორპუსი, 0179 თბილისი

²მოწვეული ლექტორი, PhD კანდიდატი, თსუ ფსიქოლოგიისა და განათლების მეცნიერებათა
ფაკულტეტი
ი. ჭავჭავაძის გამზ. 11, თსუ III კორპუსი, 0179 თბილისი

ანოტაცია

კვლევის მიზანია შეაფასოს თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის პირდაპირი და ირიბი კავშირები. ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის, HRM და შრომითი ურთიერთობების სფეროში სამეცნიერო და კვლევითი ლიტერატურის ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბდა და შეფასდა ისეთი ჰიპოთეზების მართებულობა, რომელიც თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის ირიბ მიმართებებში პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების როლს აღწერს. ირიბი კავშირების შეფასებისას გავაკონტროლეთ თანხმობისათვის მზაობისა და ავტონომიურობის ფაქტორები, რომლებიც როგორც აღმოჩნდა, კარდინალურად ცვლის მიმართებას თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის. მაგალითად, პირდაპირი კავშირების ანალიზი ცხადყოფს, რომ მიმართება თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის დადებითია, თუმცა სტატისტიკურად არსებითობის დონეს ვერ აღწევს. ირიბი კავშირების ანალიზის საფუძველზე კი გამოიკვეთა, რომ თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირი სამსახურში ავტონომიურობის ხარისხსა და თანამშრომლის თანხმობისთვის მზაობის დონის მიხედვით განსხვავებულია. თანხმობისთვის მაღალი მზაობის მქონე პირები ავტონომიურობის ხარისხის მიუხედავად თანამშრომლის ხმის საპასუხოდ შრომითი კმაყოფილების მაღალ დონეს აფიქსირებენ. ორგანიზაციის განვითარებასა და ეფექტიანობის ამაღლებაზე მიმართული იდეების ნებაყოფლობით გამოხატვა მათ შრომით კმაყოფილებაზე დადებითად აისახება. მეტიც, რაც უფრო მაღალია ავტონომიურობის ხარისხი, მით უფრო ძლიერია თანამშრომლის ხმის დადებითი გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე.

კვლევა 2020 წელს საქართველოში ჩატარდა და მასში 839-მა დასაქმებულმა მიიღო მონაწილეობა.

საკვანძო სიტყვები: თანამშრომლის ხმა, შრომით კმაყოფილება, თანხმობისთვის მზაობა, ავტონომიურობა

შესავალი

კვლევა შრომისა და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის ისეთი აქტუალური კონსტრუქტების ურთიერთმიმართებას აფასებს, როგორებიცაა თანამშრომლის ხმა და შრომითი კმაყოფილება. მიუხედავად იმისა, რომ დამოუკიდებლად თანამშრომლის ხმა და შრომითი კმაყოფილება სამეცნიერო და ემპირიული თვალსაზრისით გამძაფრებული ინტერესის საგანია, მათ შორის მიმართება ბევრ კვლევაშია უარყოფილი (Cox et al., 2006; Oshagbemi, 1999; Wright, 2006). ამ ცვლადებს შორის პოტენციური მიმართების უარყოფა რამდენიმე მიზეზით შეიძლება გაგვიკვირდეს: 1. შრომითი კმაყოფილება, კვლევების მიხედვით, მნიშვნელოვანი შრომითი განწყობაა, რომელიც დაკავშირებულია თანამშრომლის შრომით ქცევებთან. მაგალითად, ის სტატისტიკურად არსებითად ასოცირდება ორგანიზაციული დონის ისეთ ცვლადებთან, როგორებიცაა მომხმარებლის კმაყოფილება, პროდუქტიულობა, კადრების დენადობა, აბსენტიზმი, მომსახურების ხარისხი, ფინანსური შესრულება (Holland et al., 2011). 2. თანამშრომლის ხმის კავშირიც სხვა შრომით განწყობებთან, სამუშაო ქცევებთან, ორგანიზაციულ შედეგებსა და შესრულებასთან მრავალ კვლევაშია დადასტურებული (Cox et al., 2006; Thomas et al., 2010; S. J. Wood & Wall, 2007); 3. შრომით კმაყოფილებაზე დადებითად აისახება სამუშაოში ჩართულობა, რომელიც თანამშრომლის ხმის ერთ-ერთი კონცეპტუალიზაციის ნაწილია (Vorina et al., 2017).

ჩვენს კვლევაში თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართებას ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ფაქტორების ჭრილში ვაფასებთ. თანამედროვე შრომის ბაზრის დინამიკური და სწრაფად ცვალებადი მოთხოვნების პირობებში ადამიანური რესურსი ორგანიზაციის ეფექტიანი შესრულების განმაპირობებელი ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული ინსტრუმენტია. შესაბამისად, იმ ფაქტორების შეფასება, რაც თანამშრომლების შრომით განწყობებსა და ქცევებზე აისახება, შესრულების ეფექტიანობის მხარდასაჭერად კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. კვლევის ფარგლებში შევეცადეთ შეგვეფასებინა ორი ძირითადი საკვლევი პრობლემა, პირველი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილების კონსტრუქტებს შორის პირდაპირ კავშირს ეხება; მეორე კი მათ კავშირში პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების როლს აფასებს და პასუხობს შეკითხვას, რამდენადაა თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართება დასაქმებულის თანხმობისთვის მზაობისა და ავტონომიურობის ხარისხის ფუნქცია.

ამ საკითხების კვლევა აქტუალურია როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით. თეორიულ ღირებულებას ხაზს უსვამს ის ინდივიდუალური და ორგანიზაციული სარგებელი და გამოწვევები, რაც ერთი მხრივ თანამშრომლის ხმის წახალისებასა და მაღალ შრომით კმაყოფილებას და მეორე მხრივ, დუმილსა (ხმის არარსებობა) და შრომითი კმაყოფილების ნაკლებობას სდევს თან. პრაქტიკული თვალსაზრისით კი, კვლევის შედეგები ეფექტიანი ინსტრუმენტია ადამიანური რესურსის მართვის პოლიტიკისა და პრაქტიკის დაგეგმვის პროცესში. სტატისტიკური ამოსავალი დებულებაა, რომ თანამშრომლის ინდივიდუალური შესრულება და განწყობები მნიშვნელოვნად აისახება ორგანიზაციის შესრულებასა და ეფექტიანობაზე. ისეთი საკითხების შეფასება და გათვალისწინება კი, რაც დადებითად ზემოქმედებს თანამშრომლის შრომით განწყობებსა და ქცევებზე და ამით ინდივიდუალური

შესრულების ეფექტიანობაზე, ორგანიზაციული პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვან უპირატესობას ქმნის.

ძირითადი კონსტრუქტები

თანამშრომლის ხმა

თანამშრომლის ხმა და შრომით კმაყოფილება როგორც დამოუკიდებლად, ასევე ერთმანეთთან კავშირში შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის მკვლევრების სამეცნიერო ინტერესის სფეროში რამდენიმე ათწლეულია აქტიურად ექცევა (Alfayad et al., 2017; Gorden et al., 1988; Liang & Yeh, 2020; Van Dyne & LePine, 1998).

თანამშრომლის ხმა, როგორც ბევრი სხვა ორგანიზაციული ფსიქოლოგიური კონსტრუქტი კომპლექსური ბუნებისაა. მისი კომპლექსურობის ერთ-ერთი განმარტებელი კონსტრუქტის დეფინიციის სირთულეა.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კონსტრუქტი თანამშრომლის „ხმა“ ფრიმანისა და მედოფის (Freeman & Medoff, 1985) ნაშრომებით ხდება პოპულარული. ჩვენი კვლევის ფარგლებში თანამშრომლის ხმის მორისონის კონცეფციაა გაზიარებული. ორგანიზაციული ქცევის (Organizational Behavior) პერსპექტივიდან მორისონი თანამშრომლის ხმას განმარტავს, როგორც სამუშაოსთან დაკავშირებული იდეების, შეთავაზებების, დამოკიდებულებებისა და მოსაზრებების დისკრეციულ კომუნიკაციას, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის, ან მისი ერთეულის ფუნქციონირების გაუმჯობესებას (Morrison, 2014). მორისონის კონცეფცია პოზიტივისტურია - მისი განმარტებით თანამშრომლის ხმა პროსოციალური, განვითარებაზე ორიენტირებული აქტივობაა. განსხვავებული პერსპექტივაც არსებობს - კლაასი და მისი კოლეგები გვთავაზობენ თანამშრომლის ხმის *ფორმალურ* და *კოლექტიურ* ფორმებს. ავტორები თანამშრომლის ხმის საფუძვლებში არა მხოლოდ პროსოციალურ ორიენტაციას აერთიანებენ, არამედ **ორგანიზაციული სამართლიანობის შესახებ აღქმებსაც**, რომელიც უკმაყოფილებითა და ინტერესების პოტენციური კონფლიქტითაა გამოწვეული. შესაბამისად, მათ ნაშრომებში ვხვდებით ორგანიზაციაში საჩივრების სისტემისა და კოლექტიური მოლაპარაკებების წარმოების შესახებ ჩანართებს (Klaas et al., 2012).

კვლევების მიხედვით, თანამშრომლის ხმა შრომაში ჩართულობისა და მონაწილეობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია. ის ასევე დაკავშირებულია თანამშრომლის კმაყოფილებასა და ბედნიერებასთან, ინოვაციასთან, შესრულების მაღალ დონესა და პროდუქტიულობასთან, გადაწყვეტილების მიღებისა და კონფლიქტების რეზოლუციის გაუმჯობესებულ პრაქტიკასთან (Dromey, 2016). კვლევები ადასტურებს თანამშრომლის ხმის დადებით გავლენას ორგანიზაციულ შესრულებასა (Mowbray et al., 2020) და თანამშრომლების კეთილდღეობაზე (Pohler & Luchak, 2014). თანამშრომლის ხმა გავლენას ახდენს როგორც თანამშრომლებზე, ასევე – დამსაქმებელზეც (Burke & Cooper, 2014; Klaas et al., 2012; Wilkinson et al., 2014) და რთულია იმის დაკონკრეტება, თუ რომელი უფრო მოგებულა მისი არსებობისას.

სამეცნიერო-კვლევით დისკურსში მნიშვნელოვანი შეკითხვაა: *რა იწვევს თანამშრომლის ხმას და რა არის მისი შედეგები ორგანიზაციაში?* თანამშრომლის ხმა ორგანიზაციულ ცხოვრებაში ცვლილებების მნიშვნელოვანი წყაროა, ვინაიდან ის პოზიტიურად ასოცირდება ისეთ მნიშვნელოვან ინდივიდუალური დონის

ფაქტორებთან, როგორებიცაა შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, შრომითი განწყობები (Ng & Feldman, 2012; Thomas et al., 2010); თანამშრომლის ხმას პოზიტიური ეფექტი აქვს ჯგუფის შესრულებაზე, ჯგუფში გადაწყვეტილების მიღებაზე, ინოვაციაზე (De Dreu, 2002; Detert et al., 2013) და ისეთ მნიშვნელოვან ორგანიზაციული დონის ფაქტორზე, როგორცაა ორგანიზაციის შესრულება (Bashshur & Oc, 2015; Lam & Mayer, 2014; MacKenzie et al., 2011). ვინაიდან თანამშრომლის ხმა ბუნებით ნებაყოფლობითია და ორიენტირებულია ცვლილებასა და მომავალზე, ის პროაქტიული შრომითი ქცევის ფორმად ითვლება (Parker & Collins, 2010). მრავალი კვლევაა ჩატარებული თანამშრომლის ხმის წინაპირობების შესაფასებლად (Morrison, 2011, 2014), მის პრედიქტორებად განხილულია ლიდერის ქცევები, ღიაობა, ტრანსფორმაციული ლიდერობა (Detert & Burris, 2007; Detert & Treviño, 2010; Liu et al., 2010), ჯგუფის ან ორგანიზაციული კლიმატი (Cheng et al., 2020; Lee et al., 2014; Morrison, 2011).

ინდივიდუალურ დონეზე კვლევები ფოკუსირებულია პიროვნულ დისპოზიციებსა და თანამშრომლის ხმას შორის კავშირის აღწერაზე. ყველაზე ხშირად შეფასებულია ისეთი ნიშნები, როგორებიცაა: ექსტრავერსია, პროაქტიული პიროვნება, პასუხისმგებლობის გრძნობა, მიღწევაზე ორიენტაცია, თვითეფექტიანობა (Crant et al., 2011; Tangirala et al., 2013). აღნიშნული ფაქტორები პოზიტიურად ასოცირდება თანამშრომლის პროაქტიულ ხმასთან. ეს იმას ნიშნავს, რომ რაც უფრო მაღალია თანამშრომლის ექსტრავერსიის, პასუხისმგებლობის გრძნობისა და მიღწევაზე ორიენტაციის მაჩვენებელი, მით უფრო მაღალია ალბათობა იმისა, რომ ის აირჩევს ხმის სტრატეგიას. კვლევები ცხადყოფს, რომ პიროვნების მახასიათებლებიდან თანამშრომლის ხმის ყველაზე ძლიერი პრედიქტორი თვითეფექტიანობის აღქმაა (Morrison, 2011, 2014).

ხმა ასევე შეფასებულია სამუშაოს ან ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ განწყობებთან მიმართებაში, როგორცაა მაგალითად შრომით კმაყოფილება, მოტივაცია, ორგანიზაციული ერთგულება (Alfayad et al., 2017; Allen, 2014; Bashshur & Oc, 2015; Ganjali & Rezaee, 2016; Holland et al., 2011; Kim et al., 2016; Mowbray et al., 2020; Olson-Buchanan & Boswell, 2002; Thomas et al., 2010). პროაქტიული ხმის გამოვლენის ტენდენცია იზრდება, თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებისა და შრომის მოტივაციის, ასევე, ორგანიზაციული ერთგულების ზრდის კვალდაკვალ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ არ არის ცხადი, თუ რომელი მათგანი ასრულებს პრედიქტორის როლს ამ კავშირში. თანამშრომლის ხმა შრომით კმაყოფილებისა და შრომის მოტივაციის ერთერთ განმაპირობებელ ფაქტორადაც გვევლინება. პოტენციური მექანიზმი ასეთია: როდესაც თანამშრომელს აქვს საკუთარი პროაქტიული იდეებისა და მოსაზრებების გამოთქმის სურვილი და შესაძლებლობა, ის თავს ჩართულად გრძნობს ორგანიზაციული პროცესების მართვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იაზრებს საკუთარ პასუხისმგებლობასა და წვლილს, შესაბამისად, მისი შრომით კმაყოფილებისა და შრომის მოტივაციის დონე იზრდება.

ხმა წარმოდგენილ კვლევაში კონცეპტუალიზებულია, როგორც ნებაყოფლობითი, ცვლილებებზე მიმართული კომუნიკაცია, დასაქმებულის მიერ საკუთარი იდეების, მოსაზრებების ექსპრესია, რომელიც ორგანიზაციის კეთილდღეობის გაზრდას ისახავს მიზნად და ისეთი დებულებებით იზომება, როგორებიცაა: „ორგანიზაციის წარმატებისთვის ცხადად ვსაუბრობ ამა თუ იმ პრობლემის მოგვარების ჩემულ ხედვაზე/ გზებზე“, „ახალ პროექტთან დაკავშირებით გამოვხატავ საკუთარ იდეებს

„რომლებიც შესაძლოა ორგანიზაციისთვის სარგებლის მომტანი აღმოჩნდეს“, „ვმუშაობ და ვაყალიბებ ორგანიზაციული პრობლემების მოგვარებაზე მიმართულ ჩემს რეკომენდაციებს“ და ა. შ. დასაქმებულები, რომლებიც აღნიშნულ დებულებებს ეთანხმებიან, შესაბამისად, ხმის მაღალ კოეფიციენტს აფიქსირებენ.

შრომითი კმაყოფილება

1930-იანი წლების ადრეული კვლევებიდან მოყოლებული შრომით კმაყოფილება შრომისა და ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად ნაკვლევი კონსტრუქტია. ერთი მხრივ, ის სხვადასხვა პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორის კომბინაციის უაღრესად ღირებული შედეგია, მეორე მხრივ კი, თავად არის მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური თუ ორგანიზაციული შედეგის (პროდუქტიულობა, ჩართულობა, სამსახურში დარჩენის სურვილი და ა. შ.) გამომწვევი/ პრედიქტორი (Belias et al., 2015).

ლიტერატურაში შრომით კმაყოფილების მრავალ განსაზღვრებას შევხვდებით, თუმცა ყველა მათგანი გარკვეულწილად თანხმდება იმაზე, რომ შრომით კმაყოფილება საკუთარი სამუშაოს მიმართ მომუშავეს დამოკიდებულებას გამოხატავს. კონსტრუქტის ერთ-ერთი პირველი მკვლევარი **ჰოპოკია**, რომელიც შრომით კმაყოფილებას განმარტავს, როგორც ფსიქოლოგიურ, ფიზიოლოგიურ და გარემო პირობებს შორის ურთიერთმიმართების შედეგად ფორმირებულ განწყობას, რომელიც შრომით კმაყოფილებაში გამოიხატება (Hoppock & Spiegler, 1938). **ლოკის** მიხედვით, შრომით კმაყოფილება სასიამოვნო ან დადებითი ემოციური მდგომარეობაა, რომელიც საკუთრივ სამუშაოს, ან სამუშაო გამოცდილების შეფასებას ეფუძნება (Gamboa et al., 2011). **გრუმის** მიხედვით, შრომით კმაყოფილება საკუთარი სამუშაო როლისადმი თანამშრომლის ემოციური კავშირია (Aziri, 2011). შრომით კმაყოფილების თემაზე ერთ-ერთი ყველაზე ციტირებული ავტორის, **სპექტორის** დეფინიციის მიხედვით, კმაყოფილება აღწერს თუ რას გრძნობს დასაქმებული სამუშაოს სხვადასხვა ასპექტის მიმართ და რამდენად მოსწონს ან არ მოსწონს მას საკუთარი სამუშაო (Aziri, 2011). **ჰერცბერგი** შრომით კმაყოფილებასა და უკმაყოფილებას როგორც ორ განსხვავებულ კონსტრუქტს ისე განიხილავს და გამოყოფს ჰიგიენურ ფაქტორებსა და მოტივატორებს, როგორც მათ განმაპირობებლებს. ჰიგიენურ ფაქტორებში ჰერცბერგი აერთიანებს ორგანიზაციის პოლიტიკას, მართვის სტილს, ხელფასს, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებსა და სამუშაო პირობებს, მოტივატორებში კი მიღწევის შესაძლებლობას, აღიარებას, სამუშაოს ბუნებას, პასუხისმგებლობის დელეგირებას და ა. შ. რაც მისი აზრით პირდაპირ არის დაკავშირებული კმაყოფილების განცდასთან (Bakker & Demerouti, 2014). თუ თანამშრომელი შრომით უკმაყოფილოა, ჰერცბერგის მიხედვით, ჰიგიენური ფაქტორების გაუმჯობესებით მის შრომით კმაყოფილებას ვერ გავზრდით, ის უბრალოდ არ იქნება შრომით უკმაყოფილო. თუ შრომით კმაყოფილების გაუმჯობესება გვაქვს მიზნად დასახული, მნიშვნელოვანია მოტივატორებით მანიპულირება, რომელსაც ავტორი შრომით კმაყოფილების გამომწვევად მიიჩნევს (Alfayad et al., 2017).

მიუხედავად იმისა, რომ შრომით კმაყოფილება შრომისა და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ერთ-ერთი ყველაზე ინტენსიურად ნაკვლევი კონსტრუქტია, აქტუალურობას არ კარგავს იმის შეფასება, თუ რა ფაქტორები იწვევს მას კონკრეტულ კულტურულ თუ ორგანიზაციულ გარემოში. კონსტრუქტის კვლევის აქტუალურობას

განაპირობებს ის ფაქტი, რომ იგი ისეთ უკიდურესად მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ შედეგებთან ასოცირდება, როგორებიცაა: პროფესიული სტრესი, პროდუქტიულობა, დისციპლინის ნაკლებობა, ორგანიზაციის დატოვების, ნეგატიური შრომითი ქცევები და ა. შ. კვლევები მიუთითებს, რომ ორგანიზაციის შესრულება გაცვილებით ეფექტიანია, როდესაც თანამშრომლების კმაყოფილების დონე მაღალია (Avey et al., 2012; Govindaraju, 2019; Judge et al., 2010; S. Wood, 2008).

სამეცნიერო ლიტერატურაში თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შესახებ სხვადასხვა მოსაზრებებს შევხვდებით. კვლევების ნაწილში მათი კავშირი უარყოფილია (Cox et al., 2006; Oshagbemi, 1999; Wright, 2006), ნაწილში კი - დადასტურებული (Alfayad et al., 2017; Avey et al., 2012; Cropanzano et al., 2002; S. Wood, 2008). ჩვენი კვლევა მეორე მოსაზრებას უჭერს მხარს, თუმცა ჩვენი ვარაუდით კავშირი ირიბია და გაშუალებულია ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ცვლადებით. თუ თანამშრომლის ხმისა და შრომით კმაყოფილების კონსტრუქტების შინაარსებს ჩავუღრმავდებით, მათ შორის კავშირი ბუნებრივად მოგვეჩვენება. დასაქმებულთა მხრიდან ისეთი იდეის, მოსაზრების გამოხატვა, რასაც ორგანიზაციაში სიტუაციის გაუმჯობესება და დადებითი შედეგების მოტანა შეუძლია, კმაყოფილების წინაპირობა უნდა იყოს. თუმცა ორგანიზაციული კონტექსტისა და პიროვნული ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე, იზოლირებულად მხოლოდ თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შეფასება არაინფორმატულია, შეიძლება ითქვას - არამართებულიც; სამუშაო გარემოს კომპლექსურობა - მასში ერთმანეთზე ზემოქმედი მრავალი ფაქტორის არსებობა - ამ ცვლადებს შორის ირიბი და ინტერაქციული მიმართებების შეფასების საჭიროებას განაპირობებს. ინტერაქციონისტული პერსპექტივის გამოყენება და პიროვნებისა და გარემოს მნიშვნელობაზე ყურადღების გამახვილება აუცილებელია სამიზნე ცვლადთა შორის კავშირის ბუნების აღწერისა და ახსნისთვის. ამის ილუსტრირებაა, სამართლიანობისა და ხმის კვლევები, რომლებშიც ირიბი კავშირების ანალიზია წარმოდგენილი. ეს კვლევები ცხადყოფს, რომ თანამშრომლებს, რომლებსაც შრომის პროცესის კონტროლისა და ხმის უფლება ჰქონდათ, შრომითი კმაყოფილები იყვნენ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ამ პროცესების შედეგი მათთვის ნაკლებად სასურველი იყო (Byrne & Cropanzano, 2001). ჩვენს კვლევაშიც თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის ანალოგიური კომპლექსური მიმართებაა შეფასებული, გამაშუალებელი ცვლადების განსხვავებული კონფიგურაციით. ეს ცვლადებია: თანხმობისთვის მზაობა და ავტონომიურობა.

თანხმობისადმი მზაობას დამყოლობასთან, თანხმობასა და სხვებისადმი თანაგრძნობასთან აიგივებენ. თანხმობისთვის მაღალი მზაობის მქონე პირები აფასებენ თანამშრომლობას, გარშემომყოფებს მათადმი პოზიტიურად განწყობილებად აღიქვამენ (Costa & McCrae, 1992). **ავტონომიურობა** განხილულია, როგორც თანამშრომლის შესაძლებლობა, იყოს თავისუფალი სამუშაოს დაგეგმვისა და შესრულების პროცესში, აკონტროლოს საკუთარი შრომის პროცესი და ჩართული იყოს თავის სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Demerouti & Bakker, 2011)

კვლევის დიზაინი

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია შევაფასოთ თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართება სამსახურში ავტონომიურობის ხარისხისა და თანამშრომლის თანხმობისთვის მზაობის მაჩვენებლის მიხედვით.

შერჩევა და პროცედურა

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 839-მა რესპონდენტმა. შერჩევის პროცესი ხელმისაწვდომობის პრინციპით განხორციელდა. კვლევის ყველა მონაწილე დასაქმებულია. კვლევის ფარგლებში მოპოვებული მონაცემების რეპრეზენტატულობის უზრუნველყოფის მიზნით მონაცემები შეიწონა საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ 2020 წელს დასაქმებული ადამიანების დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით წარმოდგენილ განაწილებაზე დაყრდნობით (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2020). მონაცემების მიხედვით, 2020 წელს, როდესაც ჩვენი კვლევის ფარგლებში მონაცემთა შეგროვების ეტაპი მიმდინარეობდა, დასაქმებული პოპულაციის 44% იყო ქალი, 56% კი - მამაკაცი. მონაცემთა დაახლოებით 80% შეგროვდა ელექტრონულად გუგლ-ის კითხვარის გამოყენებით, 20% კი - ფურცელი-ფანქრის პრინციპით.

კვლევის ინსტრუმენტები

თანამშრომლის ხმა

საკვლევი ინსტრუმენტის მომზადების პროცესში თანამშრომლის ხმის შეფასებისთვის ვან დაინის, ანგისა და ბოტეროს თანამშრომლის ხმისა და დუმილის საკვლევი კითხვარის მოდიფიცირებული ვერსია გამოვიყენეთ (Dyne et al., 2003). ქართული, ვერსიის ექსპლორატორული ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე გამოიყო 2 ფაქტორი, რომელიც ჯამურად ლატენტური ცვლადის ვარიაციის 67%-ს ხსნის. გამოყოფილი ორი ფაქტორიდან პირველში რევერსიული შეკითხვები (ხმის დაბალი მაჩვენებელი/დუმილი) გაერთიანდა; მეორე ფაქტორში კი - პროაქტიული, განვითარებაზე ორიენტირებული ხმის აღმწერი შეკითხვები. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მიღებული ფაქტორული კონფიგურაცია დებულებების ფორმულირებითაა (რევერსიულობა) განპირობებული. სამეცნიერო-კვლევით დისკურსში აზრთა სხვადასხვაობაა იმასთან დაკავშირებით, თანამშრომლის ხმა და დუმილი განსხვავებული კონსტრუქტებია თუ ერთი კონსტრუქტის ორი უკიდურესი პოლუსი. ჩვენს კვლევაში თანამშრომლის ხმის ერთგანზომილებიანი სტრუქტურაა განხილული, დუმილი კი განიმარტება, როგორც ხმის დაბალი დონე. შესაბამისად, შემდგომი კვლევის ფარგლებში კონტინუუმის ამსახველი ცვლადი გამოვიყენეთ. მისი შინაგანი შეთანხმებულობა მაღალია (კრონბახის $\alpha=.90$).

შრომითი კმაყოფილება

კვლევაში შრომითი კმაყოფილების ზოგადი სკალაა გამოყენებული (Taylor & Bowers, 1974), რომელიც თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებას სამუშაოსთან

დაკავშირებული შვიდი ასპექტის აკუმულირების შედეგად აფასებს, ესენია: სამუშაოთი კმაყოფილება, თანამშრომლებით კმაყოფილება, ხელმძღვანელით კმაყოფილება, დაწინაურების შესაძლებლობები, ანაზღაურებით კმაყოფილება, განვითარების შესაძლებლობითა და ორგანიზაციით კმაყოფილება. ექსპლორატორული ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე ორიგინალი ვერსიის მსგავსად სკალის ერთგანზომილებიანი სტრუქტურა დადასტურდა, რომელიც ლატენტური ცვლადის ქულათა ვარიაციის 54%-ს ხსნის. სკალის შინაგანი კონსისტენტურობა მაღალია (კრონბახის $\alpha = .850$).

თანხმობისთვის მზაობა და ავტონომიურობა

კვლევაში თანხმობისთვის მზაობის შეფასებისთვის „დიდი ხუთეულის“ შემოკლებული ვერსიის NEO FFI-ს შესაბამისი განზომილება გამოვიყენეთ (Costa & McCrae, 1992). სკალა ადაპტირებულია ქართულ პოპულაციაში. მისი შინაგანი შეთანხმებულობა ჩვენი კვლევის ფარგლებშიც მაღალია (კრონბახის $\alpha = .88$). რაც შეეხება ავტონომიურობას, ის ბეკერის სამუშაოს მოთხოვნებისა და რესურსების კითხვარში შემავალი შესაბამისი განზომილებით შევაფასეთ (Bakker & Demerouti, 2014). სკალა სულ 3 დებულებას აერთიანებს და მისი შინაგანი კონსისტენტურობის მაჩვენებელი დამაკმაყოფილებელია (კრონბახის $\alpha = .810$).

ანალიზის მეთოდები

ვინაიდან ჩვენი მიზანი სამიზნე ცვლადებს შორის ირიბი მიმართებების ანალიზია, კვლევის ფარგლებში მოდერაციული ანალიზის ტექნიკაა გამოყენებული.

მოდერაციულ ეფექტზე ვსაუბრობთ მაშინ, როდესაც მოდერატორის მოდელში ჩართვის შემდეგ იცვლება დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის კავშირის მიმართულება ან/და სიძლიერე (Baron & Kenny, 1986). მოდერაციული ეფექტი დასტურდება მაშინ, როდესაც პრედიქტორისა და მოდერატორის ინტერაქციული გავლენა შედეგზე სტატისტიკურად არსებითია და დამოკიდებული ცვლადის ვარიაციის უფრო მეტ წილს ხსნის, ვიდრე პრედიქტორსა და შედეგს შორის არსებული პირდაპირი რეგრესიული კავშირი. ბარონისა და კენის მიხედვით, ნათელი ინტერაქციული ეფექტის დასადგენად, სასურველია, რომ მოდერატორი ცვლადი არ იყოს კორელაციაში არც დამოუკიდებელ და არც დამოკიდებულ ცვლადთან (Baron & Kenny, 1986). თუმცა, როგორც ემპირიულ, ასევე რეალურ სიტუაციებში მსგავსი მიმართებები ნაკლებად გვხვდება. ინტერაქციული ეფექტი შესაძლოა სხვადასხვაგვარად ზემოქმედებდეს შედეგზე: 1. გამაძლიერებელი ეფექტი, როდესაც ინტერაქციული ფაქტორის ზრდისას პრედიქტორის გავლენა დამოკიდებულ ცვლადზე იზრდება; 2. ბუფერული, როდესაც ინტერაქციული ეფექტის ზრდა პრედიქტორის გავლენას ამცირებს და 3. ანტაგონისტური, როდესაც ინტერაქციული ეფექტი პრედიქტორსა და შედეგს შორის კავშირის მიმართულებას ცვლის.

კვლევის შედეგები

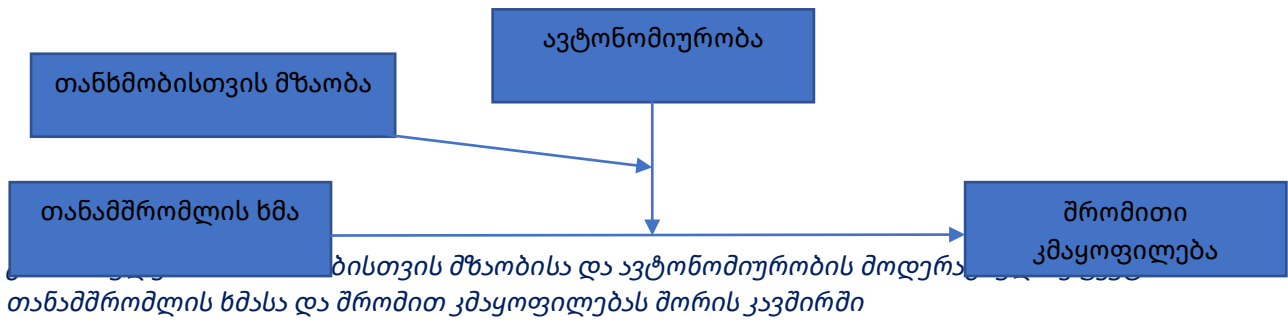
კვლევის ფარგლებში შეფასდა ირიბი მიმართება თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის და თეორიულ მოდელში პირველ რიგში, ავტონომიურობის ხარისხი, შემდეგ კი - თანხმობისთვის მზაობაა ჩასმული.

ანალიზის შედეგად აღმოჩნდა, რომ თანამშრომლის ხმისა და ავტონომიურობის ინტერაქციული გავლენა სტატისტიკურად არსებითია, ავტონომიურობის საშუალო და მაღალი ხარისხის პირობებში. აღსანიშნავია, რომ კავშირი სუსტია ($B=-.01$, 95% C.I (LLCI=-.02, ULCI=-.004), $t(830)=-2.69$, $p<.01$), თუმცა სტატისტიკურად არსებითობის დონეს აღწევს.

პირდაპირ კავშირებს თუ გავაანალიზებთ, ხმის გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე დადებითია, თუმცა სტატისტიკური არსებითობის დონეს ვერ აღწევს. დადებითი და ძლიერი გავლენა აქვს ავტონომიურობის ხარისხს შრომით კმაყოფილებაზე, რაც უფრო მაღალია ავტონომიურობა, მით უფრო მაღალია შრომითი კმაყოფილება ($B=1.5$, 95% C.I (LLCI=.95, ULCI=2.1), $t(830)=5.3$, $p<.001$). თუმცა, როდესაც ავტონომიურობის მაჩვენებელს როგორც მოდერატორ ცვლადს ისე განვიხილავთ, ხმისა და ავტონომიურობის ინტერაქციული ფაქტორი შრომით კმაყოფილებაზე ნეგატიურად აისახება, ანუ, პირდაპირი კავშირების ანალიზის შედეგად, ორი პოზიტიური გავლენის მქონე პრედიქტორს, საბოლოო ჯამში, მათი თანადროული მოქმედებისას ნეგატიურად ეფექტი აქვს კმაყოფილების დონეზე. ეს შედეგი კიდევ ერთხელ მიუთითებს, რაოდენ მნიშვნელოვანია სწორედ ირიბი კავშირების ანალიზი, იმისთვის რომ ცვლადებს შორის არსებულ მიმართებებზე სწორი დასკვნები გაკეთდეს.

საშუალო და მაღალი ავტონომიურობის პირობებში თანამშრომლის ხმის მაჩვენებლის ზრდას შრომით კმაყოფილების შემცირება სდევს. ეს მოულოდნელი შედეგია, თუმცა, მისი ინტერპრეტაციისთვის შეიძლება გარკვეული ვარაუდი გამოითქვას. სამუშაო მახასიათებლების შესახებ ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილ ჰაკმანისა და ოლდჰემის თეორიას (Hackman; & Oldham, 1976), საფუძვლად უდევს იდეა იმის შესახებ, რომ მომუშავეს მოტივაციისა და კმაყოფილების ძირითადი გასაღები თვით სამუშაოა. როგორც შრომითი კმაყოფილების შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვისას აღვნიშნეთ, სამუშაოს მიიჩნევა კმაყოფილების ძირითად წყაროდ ჰერცბერგიც. მეტა-ანალიტიკური კვლევებით, დადასტურებულია სამუშაოს მახასიათებლების, მათ შორის ავტონომიის მნიშვნელოვანი როლი შრომითი კმაყოფილების ფორმირებაში (ლიტ). ავტონომიურობა ასახავს ინდივიდის მიერ საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვისა და წარმართვისას თავისუფლების, დამოუკიდებლობის ხარისხს. ავტონომიური სამუშაოს პირობებში არ არის საკუთარ სამუშაოსთან დაკავშირებით მოსაზრებების, იდეების ექსპრესიის აუცილებლობა, რადგან ავტონომიურობის მაღალ ხარისხში საკუთარი იდეების, მოსაზრებების, „ხმის“ პრაქტიკული რეალიზაციის შესაძლებლობა იგულისხმება. ამავდროულად, ავტონომიურობის მაღალი ხარისხის პირობებში თანამშრომლებს ჩვეულებრივ, შედარებით მაღალი სტანდარტი და მეტი მოთხოვნები აქვთ ორგანიზაციის მიმართ. პროაქტიული იდეებისა და მოსაზრებების გამოთქმის საჭიროება და აუცილებლობა მაშინ ჩნდება, როცა რომელიმე კონკრეტული ორგანიზაციული პროცესი იმგვარად არ მიდის, როგორც საჭიროა. ცვლადების მსგავსი კომბინაცია (მაღალი ავტონომიურობა, ხმის საჭიროება) შესაძლოა ნეგატიურად აისახებოდეს შრომით კმაყოფილებაზე. ამ დაშვების შეფასება, ცხადია, სამომავლო კვლევის საგანია. ავტონომიურობას, თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართების დაზუსტების მიზნით მოდელში კიდევ ერთი მოდერატორი, თანხმობისთვის მზაობა, ჩავსვით. კერძოდ, პასუხი გავეცით შეკითხვას: *რამდენად არის ავტონომიურობას, თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირი*

დასაქმებულის თანხმობისთვის მზაობის ფუნქცია? მოდელის გრაფიკული გამოსახულება იხილეთ ქვემოთ.



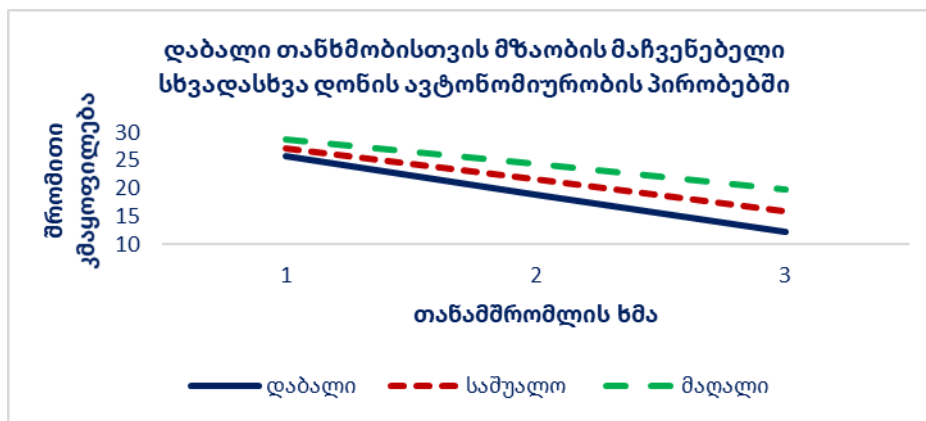
მოდელის ფარგლებში 4 განსხვავებული ინტერაქციული ეფექტი შეფასდა: 1. თანამშრომლის ხმისა და ავტონომიურობის კომბინაციის გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე; 2. თანამშრომლის ხმისა და თანხმობისთვის მზაობის ინტერაქციის გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე; 3. ავტონომიურობისა და თანხმობისთვის მზაობის ინტერაქციული ეფექტი შრომით კმაყოფილებაზე; 4. თანამშრომლის ხმის, ავტონომიურობისა და თანხმობისთვის მზაობის ინტერაქციული გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე.

პრედიქტორებისა და ინტერაქციის ცვლადების გავლენის ამსახველი კოეფიციენტები იხილეთ ქვემოთ მოცემულ ცხრილში. ჩვენი ძირითადი ინტერესის სფეროში მეოთხე ინტერაქციული ეფექტი ექცევა.

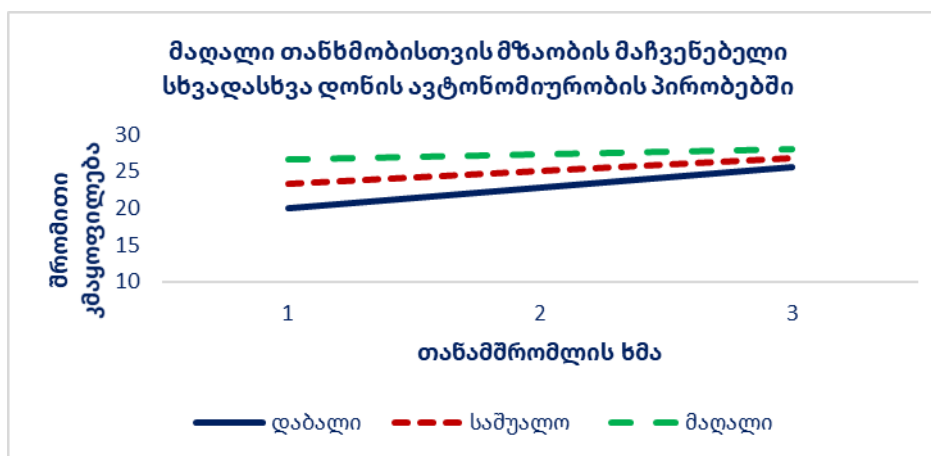
დამოკიდებული ცვლადი: შრომით კმაყოფილება					
$R^2=.35, F(7,825)=62.9, p<.001 \quad \Delta R^2=.015, F(1,825)=18.52, p<.001$					
ცვლადები	B	SE	T	P	95% CI
პრედიქტორი: თანამშრომლის ხმა	-2.4***	0.37	-6.40	.000	[-3.12, -1.66]
მოდერატორი 1: ავტონომიურობა	-5.2***	1.52	-3.44	.000	[-8.2, -2.25]
ინტერაქციის ცვლადი 1: თანამშრომლის ხმა და ავტონომიურობა	0.11***	0.03	3.74	.000	[.05, .17]
მოდერატორი 2: თანხმობისთვის მზაობა	-3.68***	0.53	-6.91	.000	[-4.73, -2.64]
ინტერაქციის ცვლადი 2: თანამშრომლის ხმა და თანხმობისთვის მზაობა	0.07***	0.009	6.94	.000	[.05, .09]
ინტერაქციის ცვლადი 3: ავტონომიურობა და თანხმობისთვის მზაობა	0.18***	0.04	4.41	.000	[.10, .26]
ინტერაქციის ცვლადი 4: თანამშრომლის ხმა, ავტონომიურობა და თანხმობისთვის მზაობა	-0.003***	0.001	-4.30	.000	[-.005, -.002]
*= $p < .05$ **= $p < .01$ ***= $p < .001$					
A. F. Hayes პროგრამა PROCESS, მოდელი №3; (N=833)					

ცხრილი 1. ავტონომიურობისა და თანხმობისთვის მზაობის მოდერაციული ეფექტი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირზე

მოდერატორების დონეების მიხედვით ძირითადი პრედიქტორის დამოკიდებულ ცვლადზე გავლენის შესაფასებელი განპირობებული ეფექტის ანალიზი ცხადყოფს, რომ მიმართების პატერნი თანამშრომლის ხმასა (ძირითადი დამოუკიდებელი ცვლადი) და შრომით კმაყოფილებას (დამოკიდებული ცვლადი) შორის განსხვავებულია თანხმობისთვის მზაობის (მოდერატორის) სხვადასხვა დონეზე. აღნიშნული მიმართებების სრულყოფილად აღქმაში გრაფიკული გამოსახულებები დაგვეხმარება.



გამოსახულება 2. დაბალი თანხმობისთვის მზაობის მაჩვენებელი სხვადასხვა დონის ავტონომიურობის პირობებში: მოდერაციული ეფექტი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში



გამოსახულება 3. მაღალი თანხმობისთვის მზაობის მაჩვენებელი სხვადასხვა დონის ავტონომიურობის პირობებში: მოდერაციული ეფექტი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირში

გამოსახულებები 2-3 ცხადყოფს, რომ თანამშრომლის ხმას, ავტონომიურობასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართება გარკვეულწილად თანამშრომლის თანხმობისთვის მზაობის ფუნქციაა. მიმართების პატერნი უცვლელია თანხმობისთვის მზაობის დაბალი და საშუალო მაჩვენებლის მქონე პირებისთვის, თუმცა მკვეთრად განსხვავდება ამ ნიშნის მაღალი მაჩვენებლის შემთხვევაში - მაღალი ავტონომიურობის პირობებში, თანხმობისთვის მზაობის შედარებით დაბალი მაჩვენებლის მქონე დასაქმებულთათვის (რომლებიც შედარებით ნაკლებად არიან ორიენტირებულნი გარემომცემების პოზიტიურად შეფასებაზე, ჯგუფის ინტერესების რეალიზებასა და ეფექტიანობის ამაღლებაზე) თანამშრომლის ხმის ზრდასთან ერთად შრომითი კმაყოფილება იკლებს. მე-3 გამოსახულებაზე მოცემულია თანხმობისთვის მაღალი მზაობის მქონე დასაქმებულთა ჯგუფში ავტონომიურობის სხვადასხვა დონეზე თანამშრომლის ხმის საპასუხოდ შრომით კმაყოფილების ქულათა ვარიაცია. გამოსახულებაზე ნათლად ჩანს პოზიტიური კავშირი თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის, რომელიც ნეგატიური იყო თანხმობისთვის დაბალი და საშუალო მზაობის მქონე თანამშრომელთა ჯგუფებში. ამ შედეგის სავარაუდო მექანიზმი ასეთია: თანხმობისთვის მაღალი მზაობის მქონე თანამშრომელი ორიენტირებულია ჯგუფის ინტერესებსა და წარმატებაზე, თანამშრომლებისადმი პოზიტიური განწყობები აქვს. ამ

შემთხვევაში, ჯგუფის სასარგებლო ქცევების გამოვლენა ბუნებრივია. შესაბამისად, ავტონომიურობის ხარისხის მიუხედავად თანამშრომლის ხმის, როგორც ჯგუფის სასარგებლო ქცევის, საპასუხოდ მათი შრომითი კმაყოფილება იზრდება. მეტიც, რაც უფრო მაღალია ავტონომიურობის ხარისხი, მით უფრო ძლიერია თანამშრომლის ხმის დადებითი გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე.

შეჯამება და დისკუსია

ჩვეულებრივ, როგორც ყოველდღიური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში, ასევე სამსახურში, პიროვნების თვითგამოხატვის მოთხოვნილება წამყვან როლს ასრულებს. ხმა ჩართულობის გამოხატულებაა. ჩვენს კვლევაში გამოყენებული ხმის დეფინიცია ხაზს უსვამს ორგანიზაციისთვის სასარგებლო იდეებისა და მოსაზრებების ნებაყოფლობით გამოხატვას. ეს იმას ნიშნავს, რომ დასაქმებული საკუთარი სურვილით ხდება ორგანიზაციული პროცესების გაუმჯობესების ინიციატორი. თუმცა, ნიშანდობლივია აღვნიშნოთ, რომ ხმის სტრატეგიის არჩევა მხოლოდ გამოხატვის სურვილზე არ არის დამოკიდებული. პირდაპირი და უკვე ირიბი მიმართებების ანალიზის შედეგები ცხადყოფს, რომ თანამშრომლის ხმა როგორც ორგანიზაციული, ასევე პიროვნული ფაქტორების ფუნქციაა. ჩვენს კვლევაში, თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის პირდაპირი მიმართება სტატისტიკურად არსებითი არ აღმოჩნდა. თუმცა, ირიბი კავშირების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ცვლადებს შორის მიმართება მეტად კომპლექსურია და პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების გავლენას განიცდის.

როგორც შესავალში აღვნიშნეთ, თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირი სხვადასხვა კვლევითაა დადასტურებული (Alfayad et al., 2017; Holland et al., 2011; S. Wood et al., 2012), თუმცა, მოიძებნება კვლევებიც, რომლებიც აღნიშნულ კავშირს უარყოფს (Cox et al., 2006; Oshagbemi, 1999; Wright, 2006). წინამდებარე კვლევა თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის მიმართების რთული, კომპლექსური ბუნების ილუსტრირებაა.

ავტონომიურობას, თანამშრომლის ხმასა და შრომით კმაყოფილებას შორის კავშირის შეფასებისას აღმოჩნდა, რომ ამ ცვლადებს შორის მიმართება გარკვეულწილად, თანამშრომლის თანხმობისთვის მზაობის ფუნქციაა. **თანხმობისთვის მაღალი მზაობის მქონე პირები სხვადასხვა დონის ავტონომიურობის პირობებში თანამშრომლის ხმის საპასუხოდ შრომითი კმაყოფილების მაღალ დონეს აფიქსირებენ. ხოლო, რაც უფრო მაღალია ავტონომიურობის ხარისხი, მით უფრო ძლიერია თანამშრომლის ხმის დადებითი გავლენა შრომით კმაყოფილებაზე.** ორგანიზაციის განვითარებასა და ეფექტიანობის ამაღლებაზე მიმართული იდეებისა და მოსაზრებების ნებაყოფლობით გამოხატვა მათ შრომით კმაყოფილებაზე დადებითად აისახება. აღნიშნული კავშირი კიდევ ერთხელ ამართლებს კვლევაში ორგანიზაციულ ფაქტორებთან ერთად პიროვნული ნიშნების ჩართვის საჭიროებას. მხოლოდ ორგანიზაციული ფაქტორების გავლენის შეფასებით ცალმხრივ სურათს ვიღებთ, რომელიც შესაძლებელია კარდინალურად შეიცვალოს შედარებით კომპლექსური კვლევის, პიროვნული და ორგანიზაციული ფაქტორების სხვადასხვა კომბინაციის შეფასების პირობებში. როგორც ეს ჩვენს შემთხვევაში მოდელში თანხმობისთვის მზაობის გათვალისწინებისას მოხდა.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Alfayad, Z., Suriani, L., & Arif, M. (2017). An application of Herzberg's two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156.
<http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342>
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. *Handbook of Research on Employee Voice, July*, 36–51. <https://doi.org/10.4337/9780857939272.00010>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction, a Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(1), 77–90.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide: Vol. III*. John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554.
<https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(January), 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Burke, R., & Cooper, C. (2014). Voice and Whistleblowing in Organizations. In *Voice and Whistleblowing in Organizations*. <https://doi.org/10.4337/9781781005927>
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* (pp. 3–26).
<https://doi.org/10.4324/9781410600301-7>
- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a Just World and Employee Voice Behavior: The Mediating Roles of Perceived Efficacy and Risk. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(2), 129–143.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1670126>
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250–267.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00017.x>
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285–297.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9197-y>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351.
<https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- De Dreu, C. (2002). Team innovation and team effectiveness : The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 37–41.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future

- research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624–668. <https://doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dromey, J. (2016). Going Digital? Harnessing Social Media for Employee Voice. In *Acas Research*. <http://m.acas.org.uk/media/pdf/a/c/Going-digital-harnessing-social-media-for-employee-voice.pdf>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs* *. September.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1985). “What Do Unions Do”? By Richard B. Freeman and James L. Medoff: Reply to Reder. *Industrial & Labor Relations Review*, 38(2), 244–263.
<https://doi.org/10.1177/001979398503800207>
- Gamboa, L. F., García-Suaza, A., & Rodríguez-Acosta, M. (2011). Job Satisfaction in a Developing Country : Exploring the Work-Family Rivalry. *HEIRs - Happiness and Interpersonal Relations*, 6.
- Ganjali, A., & Rezaee, S. (2016). Linking Perceived Employee Voice and Creativity. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(1), 175–191. <https://doi.org/10.22059/ijms.2016.55041>
- Gorden, W. I., Infante, D. A., & Graham, E. E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), 101–111. <https://doi.org/10.1007/BF01385039>
- Govindaraju, N. (2019). Organizational Justice and Turnover Intention of Commodity Market Dealers in Chennai City. *IJARIE*, 5(1), 398–405.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory Related papers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B., & Teicher, J. (2011). Employee Voice and Job Satisfaction in Australia: The Centrality of Direct Voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20406>
- Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Job satisfaction: Researches of 1935-1937. *Occupations*, 16, 636–643.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kim, M. R., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 563–588.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345.
<https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, 67(3), 637–666.
<https://doi.org/10.1111/peps.12050>
- Lee, G. L., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Bian, L. (2014). Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors. *Human Performance*, 27(1), 25–43.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2013.854363>

- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange. *Management Decision*, 58(3), 569–582. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Do Challenge-Oriented Behaviors. *Personnel ...*, 64(3), 559–592. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x/full>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2020). High-performance work systems and employee voice behaviour: an integrated model and research agenda. In *Personnel Review* (Vol. 50, Issue 6, pp. 1530–1543). <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0692>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 216–234. <https://doi.org/10.1002/job>
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167–1174. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1167>
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040–1050. <https://doi.org/10.1037/a0033855>
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). *HANDBOOK OF RESEARCH ON EMPLOYEE VOICE*. Edward Elgar Publishing.
- Wood, S. (2008). Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153–168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2007.00482.x>
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>
- Wood, S., van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445.

<https://doi.org/10.1177/0018726711432476>

Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262–277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>

Article received 2021-11-24