UDC 005.3

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2021-3-21-29>

მობინგი, ეფექტური მმართველობის შემაფერხებელი ფაქტორი საჯარო დაწესებულებებში

ნატო ქათამაძე	საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: Nato.katamadze41@gamil.com
მარინე ბერძენაძე	სოციალურ მეცნიერებათა დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: mariberdzen@gmail.com

რეცენზენტები:

მ. ცაცანაშვილი, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის მოწვეული პროფესორი

E-mail: m.tsatsanashvili@yahoo.com

დ. მეტრეველი, სტუ-ის ეკონომიკური, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის პროფესორი

E-mail: metreve.li@mail.ru

ანოტაცია. მმართველობის პროცესებში არსებული პრობლემები ხშირად არასწორი საკადრო პოლიტიკით არის განპირობებული და სხვადასხვა სეგმენტისგან შედგება. მობინგი – ეს ის მოვლენაა, რომელიც მიუხედავად იმისა, რომ საკმაოდ ფეხმოკიდებულია შრომით ორგანიზაციებში, ერთგვარად ტაბუ დადებულია და არცთუ ისე ხშირად ახსენებენ. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში საჯარო მოხელეთა შორის მობინგის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და დროული აღმოფხვრა, მნიშვნელოვანია არა მარტო დაწესებულების გამართული

საქმიანობის მიზნით, არამედ კადრების ეფექტური განვითარებისა და კარიერული წინსვლისთვის.

საჯარო დაწესებულებებში თანამშრომელთა შორის ნეგატიური ინტერაქციები, შრომითი კოლექტივის შიგნით არსებული დაპირისპირებები გავლენას ახდენს არა მარტო შრომის პროდუქტიულობასა და ხარისხზე, არამედ საჯარო მოხელეთა მოტივაციასა და წარმატების მიღწევაზე. ენერგია, რომელიც შრომით პროცესში ხარისხიანი პროდუქტის შექმნას უნდა მოხმარდეს, ერთი მხრივ, ჩასაფრებულ და, მეორე მხრივ, თავდაცვით პოზიციაში მყოფ თანამშრომელს შორის აგრესიასა და მის გამკლავებაზე იხარჯება.

სტატიაში განხილულია მობინგის გამომწვევი ფაქტორები და ნაჩვენებია, თუ როგორ არის საქართველოს საჯარო დაწესებულებების შრომით კოლექტივებში ეს მოვლენა დაკავშირებული ორგანიზაციულ კულტურასთან, თანამშრომელთა კარიერულ წინსვლასა და წარმატებასთან. ასევე, რა გავლენას ახდენს მობინგის არსებობა მართვის პროცესზე.

საკვანძო სიტყვები: კარიერული წინსვლა; მობინგი; ნეპოტიზმი; საჯარო დაწესებულება; საჯარო მოხელე.

შესავალი

ბოლო ათეული წლებია მსოფლიო მეცნიერთა ყურადღება მიმართულია არა მარტო პოზიტიური უნარებისაკენ, როგორიცაა ლიდერობა, ორგანიზებულობა, ადაპტაცია, არამედ ისეთი ნეგატიური პროცესებისაკენ, როგორიცაა არასასიამოვნო შიგა ორგანიზაციული კლიმატი, არაჯანსაღი კონკურენცია, ძალაუფლებისთვის ბრძოლა, მანიპულაცია, მობინგი. თუ სტატისტიკას გადავხედავთ, შრომით კოლექტივებში ნეგატიური ფაქტორები ბევრად სჭარბობს პოზიტიურს, თუმცა ამის აღიარება ჯერ კიდევ ვერ და არ მოხდა არც ადამიანის ქვეცნობიერის მიერ და არც სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან. ეს მოუგვარებელი საკითხები უარყოფით გავლენას ახდენს მართვა-მმართველობის პროცესზე და, საბოლოო ჯამში, როგორც ორგანიზა-

ციულ, ისე ქვეყნის დემოკრატიულ განვითარებაზე უარყოფითად აისახება.

ძირითადი ნაწილი

მიმართულების ვექტორის მიხედვით, მობინგის 5 სახე არსებობს:

1. ჰორიზონტალური (კოლეგებს შორის);
2. ვერტიკალური - ბოსინგი (ხელმძღვანელის მხრიდან დაქვემდებარებულზე);
3. სტაფინგი (დაქვემდებარებულებიდან ხელმძღვანელზე);
4. „სენდვიჩის“ ტიპის (მობინგი მოდის ერთდროულად ზევიდან და ქვევიდან);
5. ინსტიტუციური მობინგი.¹

მიუხედავად იმისა, რომ ამ პრობლემას საქართველოს საჯარო სექტორის შრომით კოლექტივებში არც ისე იშვიათად აქვს ადგილი, იგი დღემდე შესწავლილი და გამოკვლეული არ არის. საგულისხმოა, რომ მობინგის წარმოქმნა არსებით ზიანს აყენებს არა მხოლოდ ინდივიდს, არამედ მთლიანად საჯარო დაწესებულებას, მის იმიჯს, რეპუტაციას და ავტორიტეტს საზოგადოების თვალში. დღეს საქართველოში ამ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფენომენზე საუბარს ერიდებიან. ამის მიზეზი არის სწორედ ის, რომ როგორც თვითონ მობინგის ობიექტებიც კი, ვის მიმართაც ფსიქოლოგიური შევიწროება ხორციელდება და ფსიქოლოგიური ძალადობის მსხვერპლი არიან, გაურბიან ამ თემაზე საუბარს და ამ ფაქტის აღიარებასაც კი. თავად საჯარო დაწესებულებები ცდილობენ, დამალონ აღნიშნული

¹ Колодей К. 2007, Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления/пер.С нем.-Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. გვ. 23-26

ფაქტები, თუმცა, როგორც ლატენტურად მიმდინარე ნებისმიერ სხვა ნეგატიურ პროცესებზე, ასევე მობინგზე თვალის დახუჭვით საჯარო დაწესებულება მისგან თავს ვერ დაიხსნის. კადრების ბრუნვის გამო, ერთ საჯარო დაწესებულებაში უგულებელყოფილი მობინგი მეორეში ვრცელდება. სწორედ ამის შედეგია ის, რომ მისი გავრცელება სამუშაო ადგილების სიმცირისა და მძაფრი კონკურენციის პირობებში კიდევ უფრო ფართოვდება.

გამოხატული კონკურენტული პირობების არსებობისას საჯარო დაწესებულებაში მობინგის საფუძველი ხშირად ხდება ფობია უფრო ძლიერი კადრისა და უფრო დიდი კულტურული კაპიტალის მქონე პიროვნებების მიმართ; მობინგის წარმოშობასა და გავრცელებას საჯარო დაწესებულებაში ასევე ხელს უწყობს ქვეყანაში ფართოდ გავრცელებული ნეპოტიზმი და ქრონიზმი.

რაც შეეხება კარიერულ წინსვლას, თანამშრომელთა შრომითი წარმატებისმისაღწევად მნიშვნელოვანია ოთხი ფაქტორი: პროფესიონალიზმი, კოლეგებთან პოზიტიური კომუნიკაცია, წარმატების სუბიექტური განცდა და პროფესიული კმაყოფილება. მობინგი სწორედ ამ ფაქტორებზე ახდენს ნეგატიურ გავლენას.

სოციოლოგ პიერ ბურდიეს მიხედვით, წარმატებას რომ მიაღწიოს ადამიანი უფრო კონფორმისტი უნდა იყოს, ვიდრე ნოვატორი.² კულტურული კაპიტალის მქონე თანამშრომელი კი მიდრეკილია უფრო მეორესკენ და უჭირს იყოს კონფორმისტი იმ შემთხვევაში, თუ მისი პროფესიულ ცოდნის მაღა-

ლი დონე დაწესებულების ხელმძღვანელის პროფესიული ცოდნის დონეს მნიშვნელოვნად აღემატება და აქვს თავისი არგუმენტირებული მოსაზრებები ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით.

საჯარო დაწესებულებებში ხშირია:

- ხელმძღვანელებში მართვის უნარების ნაკლებობა;
- დაწესებულებაში ინფორმაციის ნაკადის ცუდი ორგანიზება;
- ინტრიგის, ცილისწამების, ჭორის გამავრცელებლების მიმართ შემწყნარებლური და წამხალისებელი დამოკიდებულება;
- ხელმძღვანელების ხშირი ცვლა;
- ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის ინტიმური ან ოჯახური კავშირების არსებობა (ნეპოტიზმი), მეგობრობა (ქრონიზმი);
- შრომის არასწორი ორგანიზება და თანამშრომლების მკვეთრად განსხვავებული მოტივაცია: განსხვავებული ხელფასი ერთნაირი სამუშაოს შესრულების მიუხედავად; განსხვავებული ჯილდო; შრომის განსხვავებული პირობები; კარიერული წინსვლის პერსპექტივის არარსებობა.

იმისათვის, რომ ჩვენი მოსაზრებები უფრო ნათელი გაგვეხადა და პრობლემების იდენტიფიცირება მოგვეხდინა, ჩავატარეთ კვლევა. მსოფლიო პანდემიის გამო ვაწარმოეთ ონლაინ გამოკითხვა სოციალური ქსელის „ფეისბუქის“ მეშვეობით,

²ბურდიე, პ. სოციოანალიზის ძირითადი კატეგორიები
<http://socium.ge/downloads/tanasocteoi/PierreBourdiesociology.pdf> გვ.23 ნანახია [17.08.2021]

Google- ის გამოკითხვის სისტემის საფუძველზე შე-
ვადგინეთ კითხვარი. სხვადასხვა ჯგუფში განვა-
თავსეთ დახურული და ღია კითხვებისგან შედ-
გენილი კითხვარი, სადაც კვლევაში კვლევის
ეთიკის სრული დაცვით, ანონიმურად, საკუთარი
სურვილით მონაწილეობა მიიღო 18-დან 70 წლამდე
243-მა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში
დასაქმებულმა ფეისბუქ მომხმარებელმა. აქედან 65-
მა მამაკაცმა (27, 4%) და 172-მა ქალმა (72%), რომ-
ლებიც სხვადასხვა დროს დასაქმებული იყვნენ რო-
გორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორში. საგული-
სხმოა ისიც, რომ ამ კვლევით დაინტერესდნენ უფ-
რო ქალები, ვიდრე მამაკაცები. ევროპის პარლამენ-
ტის 2014-2019 წლის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ
სექსუალური შევიწროება და მობინგი – სქესობრივი
ნიშნით დისკრიმინაციის ორი უკიდურესი, მაგრამ
ფართოდ გავრცელებული ფორმაა, რომლის
მსხვერპლთა 90% ქალები შეადგენენ.³

ჩვენ მიერ გამოკითხულთა 40,3%-ს აქვს ინფორ-
მაცია მობინგის შესახებ; 23,5%-ს ინფორმაცია არ
ჰქონია; კითხვარით ამ მოვლენის შესახებ შეიტყო
17,2%-მა; მობინგის შესახებ სმენია, მაგრამ ზუსტად
არ იცის, რას ნიშნავს – 20,2%-მა.

რესპონდენტთა 33,2% აღნიშნავს, რომ მის
მიმართ ზედმიწევნით 6 თვის მანძილზე ადგილი
ჰქონია არავერბალურ ვერტიკალურ მობინგს ხელმ-
ძღვანელობის მხრიდან; 4,6%-ს უჭირს პასუხის
გაცემა, რაც ასევე ძალიან საგულისხმოა, რადგან
ზოგჯერ ადამიანებს საკუთარ თავთანაც უჭირთ

აღიარონ, რომ ისინი მსხვერპლი არიან. ვერბალური
ვერტიკალური მობინგის მსხვერპლად თავს მიიჩ-
ნევს 28,4%, ხოლო პასუხის გაცემა უჭირს 8,4%-ს.
ჰორიზონტალურ ვერბალურ მობინგს ადგილი ჰქო-
ნია გამოკითხულთა 24,4%-ში, 5,8%-ს უჭირს პასუ-
ხის გაცემა. არავერბალურ ჰორიზონტალურ მო-
ბინგს ადგილი ჰქონია 23,4%-ში, პასუხის გაცემა
უჭირს 6,8%-ს. მის მიმართ განხორციელებული
მობინგის გამო სამსახური შეიცვალა 29,4%-მა.

ყველაზე დამაფიქრებელი აღმოჩნდა პასუხი
კითხვაზე: ყოფილან თუ არა რესპონდენტები მათი
რომელიმე თანამშრომლის ან ახლობლის მიმართ
განხორციელებული მობინგის მოწმე უნებურად,
რაზეც 66,1% დადებითად პასუხობს, 8,3%-ს უჭირს
პასუხის გაცემა. 61,1%-ს დაუტყავს მობინგის ობიექ-
ტი; 5,4% არ ჩარეულა, რადგან მას არ ეხებოდა;
11,8% თვლის, რომ ჩარევით კოლეგების ან ხელმძღ-
ვანელობის მხრიდან ნეგატიურ დამოკიდებულებას
გააჩენდა საკუთარი თავის მიმართ და ამიტომ
ჩაურევლობა არჩია. 0 5%-მა ღია კითხვარში ჩაწერა:
„დასამობინგებელი უნდა დამობინგდეს“, რაც ასევე
დამაფიქრებელია; პასუხის გაცემა უჭირს 14,8%-ს.
გამოკითხულთა 44,9% თვლის, რომ მობინგი სა-
ქართველოში ძალიან გავრცელებულია. ამასთან, 56,
7% მიიჩნევს, რომ იგი გავრცელებულია საჯარო
სექტორში.

კითხვაზე, რომელ სფეროში უფროა გავრცელე-
ბული მობინგი, გამოკითხულთა პასუხების მიხედ-
ვით, პირველ ადგილს იკავებს განათლების სფერო

³ 3. European Parliament/ REPORT on measures to prevent and combat mobbing and sexual harassment at workplace, in public spaces, and political life in the EU (2018/2055(INI) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0265_EN.pdf გვ. 17-20 წაწახია [19. 08.2021]

(80); მეორე ადგილს – ჯანდაცვის სფერო (59); მესამე ადგილს – კულტურის სფერო (39), მეოთხე ადგილს – მეცნიერების სფერო (37), მეხუთე ადგილს – სამართალდამცავი (29).

კითხვაზე, რა მოხდება, თუ ოდესმე თქვენ მიმართ მობინგი განხორციელდება და თქვენ სასამართლოს ან სახალხო დამცველს მიმართავთ“, 42,1% მიიჩნევს, რომ მის მიმართ კიდეც უფრო დაიძაბება სიტუაცია; 19,1% თვლის, რომ სამსახურიდან გაუშვებენ; 10,6% მიაჩნია, რომ გამოსწორდება მის მიმართ დამოკიდებულება; 9,4% თვლის, რომ არაფერი შეიცვლება მასთან მიმართებაში; 28,5%-ს უჭირს პასუხის გაცემა.

მობინგის სუბიექტების საერთო ნიშან-თვისებებზე დასმულ კითხვაზე გაცემული პასუხების მიხედვით, პირველ ადგილზეა: მობერები ძალადობით ცდილობენ ადგილის დამკვიდრებას (130); მეორე ადგილზეა: მობერებს ჰყავთ ძლიერი მფარველი და სარგებლობენ ამით (104); მესამე ადგილზეა: მობერთა არასრულფასოვნების კომპლექსი (97); მეოთხე ადგილზე: ძალის დემონსტრირებას ახდენენ, რომ ლიდერობა მოიპოვონ; მეხუთე ადგილზეა: ბუნებით აგრესიულები არიან (38). საინტერესოა, რომ 5 რესპონდენტის აზრით, მობერები სამართლიანობის დამკვიდრებას ცდილობენ, ხოლო 3 რესპონდენტს მიაჩნია, რომ მობერები ძლიერები არიან და სწორად იქცევიან.

კითხვაზე, პანდემიით გამოწვეულმა დისტანციურ სამუშაო რეჟიმზე გადასვლამ იქონია თუ არა გავლენა მობინგზე, 40,9% თვლის, რომ მნიშვნელოვნად იქონია გავლენა; 16,2% – ზომიერად; 6,4% – უმნიშვნელოდ შეამცირა მობინგი; 28,5%-ს მიაჩნია,

რომ დისტანციურმა რეჟიმმა გავლენა არ იქონია მობინგზე.

კითხვაზე – თუ თვლით, რომ მობინგი ფართოდ გავრცელებულია, რა უნდა გაკეთდეს მის დასაძლევად ხელისუფლების ან შესაბამისი ორგანიზაციის მხრიდან, გამოკითხულთა პასუხების მიხედვით, პირველ ადგილზეა: დიდი მნიშვნელობა მიენიჭოს პროფესიონალიზმს (108,); მეორე ადგილზეა: ნეპოტიზმის ფაქტების აღმოფხვრა; მესამე ადგილზეა: ამაღლდეს ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობა (96); მეოთხე ადგილზეა: განხორციელდეს რეგულარული მონიტორინგი (82); მეხუთე ადგილზეა: დაიხვეწოს შრომის კოდექსი (81); მეექვსე ადგილზეა: დაიხვეწოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი; მეშვიდე ადგილზეა: შეიქმნას მობინგში მონაწილე პირთა დახმარების ცენტრი ორგანიზაციებში.

დასკვნა

ჩვენ მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, მობინგს, როგორც სოციალურ მოვლენას, შეუძლია საჯარო დაწესებულების ეფექტური საქმიანობა შეაფერხოს. ის იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს შრომით ქცევებში და არის საჯარო დაწესებულებაში თანამშრომელთა წარმატების დემოტივატორი. მისი გამოვლენის ფარული და ღია ფაქტები პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების წყაროა და უარყოფითად აისახება როგორც მმართველობით პროცესზე ისე ამ მმართველობით მიღებულ შრომის პროდუქტზე.

მობინგის საწინააღმდეგო მექანიზმი უნდა იყოს მობინგის აღმკვეთი სტრატეგიული და ტაქტიკური რეაგირებების ერთობლიობა, ამასთან მსოფლიოში

ცნობილი მექანიზმების გამოყენებისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ ქართული ეროვნული თავისებურებები. საჯარო დაწესებულებების ხელმძღვანელებს არ აქვთ გაცნობიერებული მობინგის ზეგავლენა შრომის ნაყოფიერებაზე, არ აქვთ გააზრებული, რომ მობინგისგან არამარტო ობიექტები დადაწესებულება ზარალდება, არამედ სახელმწიფოც. „საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონში არ არსებობს მობინგის დეფინიცია და, შესაბამისად, არ არსებობს მობინგისგან დამცავი არც ერთი მექანიზმი. სუსტია პროფესიულ კავშირების გავლენა ისევე, როგორც ქართული სტერეოტიპების გავლენა – მობინგის მსხვერპლად ყოფნა სირცხვილად და მიუღებელფაქტად მიაჩნიათ ადამიანებს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე

სასურველია:

- ორგანიზაციაში ეთიკის კოდექსის შემუშავება, რომელშიც ერთმნიშვნელოვნად დაუშვებელი იქნება მობინგი. შეფასების სისტემა უნდა იყოს არაცალმხრივი - თანამშრომელთა შეფასება ხელმძღვანელის მხრიდან, არამედ თანამშრომლებსაც უნდა ჰქონდეთ საშუალება, შეაფასონ როგორც ერთმანეთი, ასევე ხელმძღვანელი სრული ანონიმურობის დაცვით, წელიწადში ერთხელ მაინც, რაც თავის მხრივ გამორიცხავს ხელმძღვანელთა მხრიდან სუბიექტური და ერთპიროვნული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას ერთ რომელიმე, კონკრეტულ თანამშრომელთან მიმართებაში.
- თანამშრომლებისთვის ნათელი და გასაგები უნდა იყოს დაწესებულების გრძელვადიანი

მიზნები და განვითარების გეგმები; ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს საკმარისი გამოცდილება და მართვის საჭირო უნარები; უნდა არსებობდეს მკაფიო თანამდებობრივი ინსტრუქციები და კარიერული ზრდის შესაძლებლობა; საჭიროა შრომისსწორი ორგანიზება;

- პროაქტიული მოქმედებები – შიგარგანიზაციული დაორგანიზაციის გარე მოქმედებები. შიგა ორგანიზაციული მოქმედებების ქვეშ ვგულისხმობთ კონფლიქტის კუპირებას, რომ არ მოხდეს მისი ესკალაცია და არ მიიღოს სისტემატური ხასიათი, რადგან სწორედ მოუგვარებელი და დაუსრულებელი კონფლიქტები ხდება ხშირად მობინგის გამწვავი მექანიზმი. ამისთვის, ორგანიზაციაში უნდა შემუშავდეს გარკვეული სანქციები ეთიკის კოდექსის დარღვევისთვის. რაც შეეხება ორგანიზაციის გარეთ მოქმედებებს, ეს არის ფსიქოლოგებთან კონსულტაციები. თუმცა დღევანდელი მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური დგომარეობიდან და, შესაბამისად, სტრესული სიტუაციების მატებიდან გამომდინარე, სასურველია, ყველა ორგანიზაციას პერსონალის მართვის განყოფილებაში ჰყავდეს პროფესიონალი ფსიქოლოგი, რომელიც იმუშავებს როგორც კონფლიქტების მოგვარებაზე, ასევე მობინგის გამოვლენაზე და დაეხმარება მობინგში მონაწილე პირებს, ჩაატარებს ტრენინგებს ამ მიმართულებით და გაუწევს ფსიქოლოგიურ კონსულტაციას თანამშრომლებს.

- შემუშავდეს სამუშაო კმაყოფილების კითხვა-რი, რომელიც მოიცავს კითხვებს პირადი კმა-

ყოფილების, სოციალური კმაყოფილების, შრომითი კმაყოფილების შესახებ. პერსონალის მართვის განყოფილების ფსიქოლოგი განა- ხორციელებს აღნიშნულ მონიტორინგს და გამოკითხვის საფუძველზე მოახდენს სამუშაო	ატმოსფეროს ანალიზს, გამოავლენს ორგანი- ზაციის პრობლემებს ქმ მიმართულებით და შეიმუშავებს მათი გადაჭრის როგორც ზოგად, ასევე ინდივიდუალურ გზებს.
---	---

ლიტერატურა

1. The main categories of P.Bourdieu's socio-analysis. (17.08.2021) Retrieved from: <http://socium.ge/downloads/tanasoetioii/PierreBourdieusociology.pdf>
2. Law of Georgia on Public Service.
3. Nijaradze, G., Mshvidobadze, R., Asatiani, T., Cikhiseli, T. (2010). Conflicts. International center on conflict and negotiation.
4. European Parliament (2018). Report on measures to prevent and combat mobbing and sexual harassment at workplace, in public spaces, and political life in the EU. 17-20. Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0265_EN.pdf
5. Zuschlag, B. (2021). Mobbing: Bullying at workplace. Göttingen: *Hegrefe-Verlag*. (In German);
6. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 5. 19-125
7. Hoel, H., Cooper, C. (2001). Destructive conflict and bullying at work. Extracts of study report compiled for Launch of the Civil Service Race Equality Network. <http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf> seen [14.05.2021]
8. Knorz, C. Zapf, D. (1996) Mobbing: At the workplace. Guide for Workshops and Organization Psychology. Stuttgart: *Publisher for applied psychology*.
9. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (ed.). (2004). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice. London: *Taylor & Francis e-Library*.
10. Neuberger, O. (1994) Mobbing: Playing badly in organisations. Munich: *Rainer Hampp Publisher*.
11. Kolodey, K. (2007). Mobbing. Psychoterror in the workplace and methods to overcome from it / translation from German, Humanitarian Center.

UDC 005.3

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2021-3-21-29>

Mobbing as an Impediment to Effective Governance in Public Institutions

Nato Katamadze Department of Public Administration and E-Business, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77 M. Kostava str.

E-mail: Nato.katamadze41@gmail.com

Marine Berdzenadze Department of Social Sciences, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77 M. Kostava str.

E-mail: mariberdzen@gmail.com

Reviewers:

M. Tsatsanashvili, Invited Professor, Faculty of Business Technology, GTU

E-mail: m.tsatsanashvili@yahoo.com

D. Metreveli, Professor, Faculty of Economics, Media Technology and Social Sciences, GTU

E-mail: metreveli.lia@mail.ru

Abstract. Problems in the governance process are often caused by incorrect personnel policy and consist of different segments. Mobbing – is a tendency that is still neglected and it is not often mentioned. It is very significant to identify and timely eliminate the causes of mobbing among public servants in Georgian public institutions in order to administer the institution properly, and also to embark effectively on a career development path.

Negative interactions between co-workers in public institutions and challenges within the team greatly affect not only the productivity and quality of work, but also the motivation and success of public servants. To make quality improvement and focus on the enhancement in the labor process is the main factor that is spent on aggression and dealing with the controversies within employees.

The article depicts the factors that cause mobbing and how this is related to the organizational culture, career advancement and success of employees in the labour teams of Georgian public institutions. Besides, how the current situation impacts on the management process.

Key words: career advancement; mobbing; nepotism; public institution; public servant.

UDC 005.3

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2021-3-21-29>

Моббинг как препятствие на пути к эффективному управлению в государственных учреждениях

ნათო კატამაძე Департамент государственного управления и электронного бизнеса, Грузинский технический университет, Грузия, 0160, Тбилиси, ул. М. Костава, 77
E-mail: Nato.katamadze41@gmail.com

მარინე ბერძენაძე Департамент социальных наук, Грузинский технический университет, Грузия, 0160, Тбилиси, ул. М. Костава, 77
E-mail: mariberdzen@gmail.com

Рецензенты:

М. Цацанашвили, приглашенный профессор факультета бизнес-технологий ГТУ

E-mail: m.tsatsanashvili@yahoo.com

Д. Метревели, профессор факультета экономики, медийных технологий и социальных наук ГТУ

E-mail: metreveli.lia@mail.ru

Аннотация. Проблемы в процессах управления часто вызваны неправильной кадровой политикой и состоят из разных сегментов. Моббинг – это явление, которое хоть и довольно распространено в трудовых организациях, но как-то табуировано и не так часто упоминается. Своевременное выявление и устранение причин моббинга важно не только для нормального функционирования учреждения, но и для эффективного развития персонала и их продвижения по службе.

Негативное взаимодействие между сотрудниками в государственных учреждениях, противопоставления внутри персонала влияют не только на производительность и качество работы, но также на мотивацию и успех государственных служащих. Энергия, которую необходимо затратить на создание качественного продукта в процессе труда, тратится на агрессию, используется для борьбы друг с другом и защиты друг от друга.

В статье рассматриваются факторы, вызывающие моббинг; показано, как это явление связано с культурой организации, карьерным ростом и успехами сотрудников в рабочих коллективах государственных учреждений Грузии; какое влияние оказывает моббинг на процесс управления.

Ключевые слова: госслужащий; государственное учреждение; карьерный рост; моббинг; непотизм.

განხილვის თარიღი 10.07.2021

შემოსვლის თარიღი 02.06.2021

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 29.09.2021