



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

გიორგი ღონიაშვილი

პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები  
საერთაშორისო კომპანიებში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო  
საგანმანათლებლო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის  
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: თამარ დუდაური - ეკონომიკის  
დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

## ანოტაცია

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესები და საქართველოს ინტეგრაცია ჩამოყალიბებულ მსოფლიო სამეურნეო კავშირების სისტემაში ობიექტურად არის დაკავშირებული, როგორც შრომის საერთაშორისო განაწილებასთან, ასევე საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობასთან. კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს მართვის რაციონალური ორგანიზაცია, ხოლო ნებისმიერი ცვლილების მთავარ წყაროს ადამიანური რესურსი. ამიტომ მისი მაქსიმალური გენერირებისათვის და ეფექტიანი გამოყენებისათვის მნიშვნელოვანია მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების სწორად შერჩევა და ეფექტიანი რეალიზაცია.

ნაშრომში განხილულია საერთაშორისო კომპანიებში შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების სფეროში მსოფლიოში არსებული მდიდარი გამოცდილება. გაანალიზებულია აღნიშნულ სფეროში არსებული მოდელები და მოცემულია მათი დახასიათება. ნაჩვენებია პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი და მნიშვნელობა საერთაშორისო კომპანიების განვითარებაში და მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. გაანალიზებულია კოუჩინგის, როგორც მოტივაციის ტექნოლოგიის, მნიშვნელობა.

ნაშრომში აღწერილია შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების ტექნოლოგიის ინტეგრაციის საკითხები პერსონალის მართვის სისტემაში, მოყვანილია ამ ინტეგრაციის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში.

რესპოდენტთა გამოკითხვით მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე გამოკვლეულია პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი ქართული კომპანიების განვითარების პროცესში.

## **Annotation**

### **Staff motivation and stimulating models in international companies**

**Giorgi Ghoniashvili**

The modern processes of globalization of global economy and the integration of Georgia into the system of global economic ties are objectively linked to the international distribution of labor and the activities of international companies. Effective functioning of companies is a rational organization of management, and the main source of any change is human resource. Therefore, it is important to correctly and motivate the motivation and stimulation models for efficient use of its maximum generation and efficient use.

The work deals with the rich experience in the field of labor motivation and stimulation in international companies. The existing models in the field are analyzed and given their characterization. The role and importance of motivation and stimulation of personnel is shown in the development of international companies and their competitiveness. It is analyzed that the value of coaching is motivation technology.

The work describes the issues of integration of labor motivation and stimulation technology in the personnel management system, with the peculiarities of this integration in Georgian companies.

Based on the analysis of data received by survey respondents, the role of motivation and stimulation of staff in the process of development of Georgian companies is investigated.

## შინაარსი

შესავალი-----	5.
<b>თავი 1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები საერთაშორისო კომპანიებში-----</b>	<b>10.</b>
1.1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი და მნიშვნელობა კომპანიებში-----	10
1.2. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სახეები და მეთოდები-----	18
1.3. უცხოური საერთაშორისო კომპანიების გამოცდილება მოტივაციისა და სტიმულირების სფეროში-----	23
<b>თავი 2. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემები საერთაშორისო კომპანიებში-----</b>	<b>28</b>
2.1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები და მათი დახასიათება-----	28
2.2. კოუჩინგის, როგორც კომპანიებში პერსონალის მოტივაციის ტექნოლოგიის მნიშვნელობა-----	36
2.3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები ქართულ კომპანიებში-----	41
<b>თავი 3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების სრულყოფის თავისებურებანი საერთაშორისო კომპანიებში-----</b>	<b>45</b>
3.1. შრომითი მოტივაციისა და სტიმულირების ტექნოლოგიის ინტეგრაცია პერსონალის მართვის სისტემაში-----	45
3.2. კვლევა: პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი კომპანიების განვითარების პროცესში-----	52
3.3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის დახვეწის ძირითადი მიმართულებები საერთაშორისო კომპანიებში-----	59
<b>დასკვნა-----</b>	<b>63</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა-----</b>	<b>68</b>
<b>დანართი-----</b>	<b>72</b>

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესები და საქართველოს ინტეგრაცია ჩამოყალიბებულ მსოფლიო სამეურნეო კავშირების სისტემაში ობიექტურად არის დაკავშირებული, როგორც შრომის საერთაშორისო განაწილებასთან, ასევე საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობასთან. კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს მართვის რაციონალური ორგანიზაცია, ხოლო ნებისმიერი ცვლილების მთავარ წყაროს ადამიანური რესურსი. ამიტომ მისი მაქსიმალური გენერირებისათვის და ეფექტიანი გამოყენებისათვის მნიშვნელოვანია მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების სწორად შერჩევა და ეფექტიანი რეალიზაცია. თუ კომპანიის მართვის პროცეს განვიხილავთ, როგორც მისი განუწყვეტელი გაუმჯობესებისა და დახვეწის პროცესს, უნდა აღინიშნოს, რომ მასში მთავარი როლი უკავია პერსონალის მართვას და მის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფუნქციას პერსონალის სტიმულირებასა და მოტივაციას.

უკანასკნელ წლებში მუშაკების მოტივაციისა და სტიმულირების თემა გახდა ერთ-ერთი ყველაზე განხილვადი ეკონომიკურ ლიტერატურაში. პერსონალის მოტივაციის ამალღების ფორმებისა და მეთოდების მრავალფეროვნების მიუხედავად საკმაოდ პრობლემატურია სტიმულირების ოპტიმალური მოდელის შერჩევა და არ კარგავს თავის აქტუალობას. ყოველი კომპანიის უნიკალურობის მიუხედავად არსებობს ზოგიერთი კანონზომიერება, რომელთა პრაქტიკაში გათვალისწინება მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის აგებისას მაქსიმალური უკუგების მიღების საშუალებას იძლევა.

თანამედროვე კომპანიების პრაქტიკული საქმიანობა, მოტივაციისა და სტიმულირების მექანიზმების ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამალღება პირველ რიგში ეფუძნება კომპანიის მთელი პერსონალის შრომის ობიექტურ შეფასებას, რომელიც აუცილებელია თანამშრომლების წახალისებისათვის რათა მათ უფრო ნაყოფიერად იმუშაონ. აღნიშნული შეფასების შედეგად ხდება პრობლემური ზონების გამოვლენა, გაანალიზდება არარეალიზებული შრომითი

პოტენციალის აქტივიზაციის შესაძლებლობა, პიროვნების ინდივიდუალური თავისებურებების და ორგანიზაციული რესურსების გათვალისწინებით, იგება შესაბამისი მოტივაციური პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას მისცემს კომპანიას გაზარდოს შრომის შედეგიანობა.

კომპანიების მიმდინარე საქმიანობა მოითხოვს პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების პროცესისადმი სრულიად სხვა ხედვას. უნდა გავითავისოთ, რომ პერსონალი წარმოადგენს კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს და ამიტომ მას უნდა მიექცეს განსაკუთრებული ყურადღება. ერთ მხრივ თანამშრომლები ლოიალურნი უნდა იყონ, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, ხოლო მეორეს მხრივ უნდა განხორციელდეს თანამშრომლების მატერიალური და მორალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება კომპანიის მიერ მოტივაციის კომპლექსური სისტემის გამოყენების გზით.

განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში შრომითი მოტივაციის სხვადასხვა ფორმების დაგროვილი მდიდარი გამოცდილების საქართველოს კომპანიებში დანერგვა მეტწილად არის შესაძლებელი. მაგრამ მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ, რომ ქვეყანას აქვს თავისი ტრადიციები და გამოცდილება შრომითი მოტივაციისა და სტიმულირების სფეროში, რომელთა სრულად ინტეგრირება გარდამავალი პერიოდის თავისებურებების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია. ამიტომ ლაპარაკია უცხოური და სამამულო გამოცდილების კომბინაციაზე და ურთიერთდამატებაზე. მაგალითისათვის უნდა აღინიშნოს, რომ იაპონიაში პერსონალის მოტივაციის სუფთა ამერიკული მოდელის დანერგვა გამოდგა წარუმატებელი.

დამსაქმებლები ჩვენ ქვეყანაში ხშირად სვამენ ტოლობის ნიშანს შრომის ანაზღაურებასა და თანამშრომლის სამუშაო პროცესში ჩართვის დონეს შორის. მართალია ხელფასის საკითხი დგას პირველ ადგილზე, რადგან ვოლონტიორები და ენთუზიასტები, რომლებიც მზად არიან იმუშაონ იდეის გამო ერთეულებია. მაგრამ საკითხის იმდენად გამარტივებაც, რომ ადამიანები სამუშაოზე მოდიან ხელფასის გამო, როგორც მინიმუმ წინდაუხედავობაა. მაგალითისათვის უბრალო

ხერხი აუნაზღაუროთ თანამშრომელს სპორტდარბაზის ან ბასეინის აბონემენტი, ანდა ორგანიზება გაუკეთოთ უცხო ენის კურსებს ოფისში - ძალიან კარგად მუშაობს პერსონალის მოტივაციის გაძლიერებაზე და ამაღლებს კოლექტივის ლოიალობას.

უცხოურ კომპანიებში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მეთოდები და მოდელები უფრო ნაირფეროვანია ვიდრე ქართულ კომპანიებში. დასავლეთის კორპორაციების მიდგომა აერთიანებს ფინანსურ, მატერიალურ და არამატერიალურ სტიმულებს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ პერსონალის დამოკიდებულება თავისი მოვალეობებისადმი არის სარკისებრი ანარეკლი დამსაქმებლის დამოკიდებულების პერსონალის მიმართ. ერთგული თანამშრომელი მუშაობს ეფექტიანად, ხოლო პერსონალის შრომისუნარიანობა კი წარმატებული ბიზნესის საწინდარია.

თანამედროვე კომპანიები თვითონ შეიმუშავენ და ნერგავენ პერსონალის მოტივაციის მოდელებს, რომელთა ფუნქციონირების ეფექტიანობა დიდად არის განპირობებული მათი აგების პრინციპებით. კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის გაზრდა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიღწევა შესაძლებელია უფრო სწრაფად თუ გამოვიყენებთ უცხოეთის წამყვანი კომპანიების მდიდარ გამოცდილებას. აღნიშნული პრობლემის განხილვის მცდელობაა ჩვენი ნაშრომიც.

ამრიგად, კვლევის აქტუალობა განპირობებულია, პირველ რიგში, მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების როლით პერსონალის მართვის სფეროში კომპანიის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე, და მეორე მხრივ ამ პრობლემის უფრო გულდასმის შესწავლის აუცილებლობით.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, საერთაშორისო კომპანიებში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების შესწავლა, ასევე ჩატარებული გამოკითხვის საფუძველზე მეთოდური მიდგომებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების დახვეწისათვის ქართულ კომპანიებში.

დასახული მიზნის მიღწევისათვის აუცილებელია გახდა შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების კომპლექსის გადაწყვეტა:

- კომპანიაში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლისა და მნიშვნელობის განხილვა;
- საერთაშორისო კომპანიებში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების ანალიზი (განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება);
- კოუჩინგის მნიშვნელობის განსაზღვრა კომპანიაში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სფეროში;
- საერთაშორისო კომპანიებში მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების სრულყოფის თავისებურებების ანალიზი;
- გამოკითხვის საშუალებით პერსონალის მოტივაციისა როლის დადგენა კომპანიების განვითარების პროცესში;
- პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სრულყოფის ძირითადი მიმართულებებისა და პერსპექტივების შემუშავება.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანს წარმოადგენს საერთაშორისო კომპანიებში ჩამოყალიბებული პერსონალის შრომითი მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები და მოტივაციის ამაღლების მეთოდების კვლევა და ანალიზი. ხოლო, ობიექტს კი საერთაშორისო კომპანიების პერსონალის მოტივაციის სისტემები.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი.** ნაშრომის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ფუნდამენტური გამოკვლევები, სხვადასხვა მკვლევართა ანალიტიკური ნაშრომები, აღმასრულებელი ხელისუფლების საინფორმაციო-სტატისტიკური და ანალიტიკური მასალები.

კვლევის პროცესის სწორად წარმართვისათვის ნაშრომში გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები:

- სისტემური ანალიზის - ეს არის შემეცნების მეცნიერული მეთოდი, რომელიც წარმოადგენს საკვლევი სისტემის ცვლად ან მუდმივ ელემენტებს



შორის სტრუქტურული კავშირების დადგენისათვის ქმედებების თანმიმდევრობას. იგი გამოყენებულ იქნა პირველი თავის 1.2. და 1.3 ქვეთავებში სადაც შედარებულია პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

- ლოგიკური მეთოდი - ეს არის რთული ობიექტის (სისტემის) განვითარების სამეცნიერო აღწარმოება თეორიული ანალიზის საფუძველზე. ამ მეთოდის დახმარებით 1.3; 2.1 და 2.3. ქვეთავებში გავაანალიზეთ საერთაშორისო კომპანიებში მოტივაციის სისტემის განვითარების ისტორიული ასპექტები.

- ეკონომიკურ-სტატისტიკური მეთოდი - ეს არის სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის ხერხებისა და წესების ერთობლიობა. ნაშრომში მრავლადაა მოცემული სტატისტიკური მონაცემები და მათი ანალიზი

- რაოდენობრივი (მასობრივი გამოკითხვის) - გამოვიყენეთ 3.2 ქვეთავში რესპოდენტთა გამოკითხვისა და მიღებული შედეგების ანალიზისათვის

**რით განსხვავდება მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი წინა კვლევებისაგან.** ნაშრომში საერთაშორისო კომპანიებში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების არსებული მოდელებისა და მეთოდების შესწავლის საფუძველზე და კომპანიის განვითარების პროცესში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლის მნიშვნელოვან საკითხებზე, რესპოდენტთა გამოკითხვის შედეგების ანალიზზე დაყრდნობით, გაკეთებულია პრაქტიკული დასკვნები.

# თავი 1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები საერთაშორისო კომპანიაში

## 1.1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი და მნიშვნელობა კომპანიაში

თანამედროვე საწარმოო ურთიერთობების განვითარების პირობებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საერთაშორისო კომპანიაში პერსონალის მოტივაციასა და სტიმულირებას. ამჟამად ჩვენს ქვეყანაში სახეზეა შრომის სფეროში დეგრადაციის ნიშნები. ამიტომ პერსონალის მოტივაციის მომენტი ნებისმიერ ორგანიზაციაში გამოდის პირველ პლანზე. მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ის, რომ შრომითი საქმიანობისადმი მოტივაციის მართვა წარმოადგენს კომპანიაში ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთ ყველაზე რთულ მხარეს. დღესდღეობით მოტივაციის არსი რჩება განუსაზღვრელი არა მხოლოდ პრაქტიკოს-მენეჯერებს, არამედ მენეჯმენტის თეორეტიკოსებს შორისაც კი, იმის მიუხედავად, რომ მოტივაცია, როგორც მმართველობითი თეორიის მიმართულება დიდი ხანია ვითარდება და გამტკიცებულია მნიშვნელოვანი რაოდენობის კვლევებით, როგორც საზღვარგარეთ, ისე ჩვენს ქვეყანაში.

პერსონალის მოტივაცია წარმოადგენს რესურსების რაციონალური და ოპტიმალური გამოყენების უზრუნველყოფის, ასევე არსებული საკადრო პოტენციალის ეფექტიან გამოყენების ძირითად საშუალებას. მოტივაციის პროცესის ძირითადი მიზანი არის მიღებულ იქნეს მაქსიმალური უკუგება არსებული შრომითი და პროფესიული პოტენციალის გამოყენებიდან. ეს კი, თავის მხრივ, საშუალებას იძლევა ამაღლდეს კომპანიის საქმიანობის საერთო შედეგიანობა და მომგებიანობა.

თანამშრომლების მოტივაციას უკავია ერთ-ერთი მთავარი ადგილი პერსონალის მართვის სისტემაში, ვინაიდან სწორედ იგი გვევლინება მათი ქცევის კონკრეტულ მიზეზად. პირობების შექმნა თანამშრომლების ორიენტაციისათვის, კომპანიის მიზნების მისაღწევად, ყოველი თანამშრომლისა და მთლიანობაში ორგანიზაციის ინტერესების გაერთიანება - არის სწორედ

პერსონალის მართვის მთავარი ამოცანა. შრომის არსის შეცვლა, განათლებისა და კვალიფიკაციის დონის ამაღლება, თანამშრომლების სოციალური და სხვა მოლოდინების დაკმაყოფილება აძლიერებს მოტივაციის, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის მნიშვნელობას.

თანამედროვე ეტაპზე კომპანიის ეფექტიანი საქმიანობისათვის საჭიროა კვალიფიციური, გამოცდილი და პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომლები, უაღრესად ორგანიზებული და შრომითი და პირადი თვითრეალიზაციის მისწრაფების მქონე ინდივიდები. ძნელია ასეთი თვისებების უზრუნველყოფა, თანამედროვე პირობებში, მატერიალური სტიმულირების არსებული ტრადიციული ფორმებისა და მკაცრი გარე კონტროლის (წახალისებისა და დასჯის) დახმარებით. მხოლოდ იმ ადამიანებს, რომლებმაც გაითავისეს თავისი საქმიანობის არსი და მიესწრაფიან თავიანთი პირადი და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასაკენ, შეუძლიათ ჰქონდეთ მაღალი შედეგების მიღების იმედი. სწორედ ასეთი თანამშრომლების ჩამოყალიბება არის მოტივაციური მენეჯმენტის ამოცანა (Т.Ю. Лобанова 2010).

არსებობს თანამშრომლების მოტივირების ორი ხერხი. პირველი გულისხმობს თანამშრომელზე გარე ზემოქმედებას, რაც ეყრდნობა მოტივებს, რომლებიც განაწყობს ადამიანს გარკვეულ ქმედებებზე და მივყავართ სასურველ შედეგებამდე. აღნიშნული ხერხს ეწოდება სტიმულირება და წარმოადგენს საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხდება მოტივირება. ამასთან რაც მაღალ დონეზეა ორგანიზაციაში ურთიერთობები, მით უფრო იშვიათად გამოიყენება სტიმულირება მართვის საშუალებად (О.С. Виханский 2014). სწავლა, როგორც ადამიანთა მოტივირების ერთ-ერთი მეთოდი ახდენს მათი ორგანიზაციის საქმიანობისადმი დაინტერესების ფორმირებას, რაც განაწყობს თანამშრომლებს განახორციელონ აუცილებელი ქმედებები და არ ელოდებიან ან საერთოდ არ იღებენ შესაბამის მასტიმულირებელ ზემოქმედებას კომპანიისაგან.

მოტივირების მეორე მეთოდი ორიენტირებულია მუშაობისას აუცილებელი მოტივების ფორმირებაზე, მუშაკზე აღმზრდელობითი და საგანმანათლებლო ზემოქმედების საშუალებით. გასაგებია, რომ ეს მეთოდი უფრო რთულია,

რადგანაც ემყარება თანამშრომლის შიდა მოტივაციას და განმტკიცებულია ქმედებების შედეგებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი საერთაშორისო კომპანიის მენეჯმენტის მთავარი მიზანი უნდა გახდეს თანამშრომლებისათვის შიდა მოტივაციის ფორმირება, ვინაიდან მხოლოდ მაშინ აღიქვამს იგი თავის თავს, როგორც საკუთარი ქცევის მიზეზს. როგორც შედეგი თანამშრომელს უმცირდება დამოკიდებულება ხელმძღვანელობის მხრიდან დადებითი ან უარყოფითი ზემოქმედებისა და იზრდება თვითმოტივაცია.

მოტივაციასა და სტიმულირებას საფუძვლად უდევს ცნებები მოტივი და სტიმული. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანის ქცევა ჩვეულებრივ განისაზღვრება არა ერთი მოტივით, არამედ მათი ერთობლიობით, რომლიც შეადგენს პიროვნების მოტივაციურ სტრუქტურას. პიროვნების მოტივაციური სტრუქტურა წარმოადგენს სტაბილურ სტრუქტურას, რომელიც იმყოფება პიროვნების შემდეგი მახასიათებლების გავლენის ქვეშ: ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური (უნარები, ტემპერამენტი, ნება და ა.შ.), მოტივაციური (მოთხოვნილებები, ფასეულობები, ინტერესები) და სოციალურ-დემოგრაფიული (სქესი, წლოვანება, ოჯახური მდგომარეობა, განათლება და კვალიფიკაცია) (A.A. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина 2014).

მოტივაციის არსებული თეორიები ხსნიან ადამიანის შრომითი საქმიანობის მოტივების გაგებას და იძლევიან ინსტრუმენტებს ამ მოტივების პრაქტიკაში მართვისათვის. მოკლედ მოტივაციის ძირითადი თეორიები განხილულია ცხრილში (იხ. ცხრილი 1.1.).

## მოტივაციის ძირითადი თეორიები

თეორიები	ავტორი	ძირითადი შეხედულებები
<b>შინაარსობრივი თეორიები</b>		
მოთხოვნილებების იერარქია	მასლოუ (Abraham Maslow)	მოთხოვნილებების იერარქია წარმოდგენილია, როგორც 5 დონიანი პირამიდა: 1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები 2. უსაფრთხოების მოთხოვნილებები 3. ქონებრივი კუთვნილების მოთხოვნილება. 4. აღიარების მოთხოვნილება; 5. თვით გამოხატვით მოთხოვნილება. პირამიდაზე მოძრაობა შესაძლებელია მხოლოდ ქვევიდან ზემოთ, მაღალი დონის მოთხოვნილებები წარმოიშვება, მხოლოდ მაშინ, როცა დაკმაყოფილება დაბალი დონის მოთხოვნები.
შეძენილი მოთხოვნილებები	მაკლელანდი (David McClelland)	ადამიანისთვის დამახასიათებელია სამი სახის მოთხოვნილება: მიღწევაში (წარმატების), კუთვნილებაში და ძალაუფლებაში. მოთხოვნილების თეორიის თანახმად მოთხოვნილებები ვითარდება სწავლისა და ცხოვრებისეული გამოცდილების შეძენის გზით.
ERG	ალდერფერი (Clayton Paul Alderfer)	არსებობს ძირითადი საჭიროებების სამი ჯგუფი: არსებობა, კომუნიკაცია და ზრდა. მოთხოვნილებები წარმოდგენილია იერარქიაში, მოძრაობა ამ შემთხვევაში მასლოუს თეორიისგან განსხვავებით, შესაძლებელია როგორც ზემოდან ქვემოთ ასევე, ქვევიდან ზემოთ.
ორი ფაქტორის	ჰერცბერგი (Frederick Irving Herzberg)	სამუშაო ადგილებზე, გარკვეულ ფაქტორებთან ერთად, რომლებიც იწვევენ სამუშაოთი კმაყოფილებას, ამავე დროს არსებობს ცალკეულ ფაქტორთა ნაკრები, რომლებიც იწვევს უკმაყოფილებას სამუშაოთი. ექსპერიმენტის შედეგად ავტორი მივიდა დასკვნამდე, რომ არსებობს სამუშაოს შესრულებისაგან კმაყოფილების შეფასების ფაქტორების ორი ძირითადი კატეგორია: ჰიგიენური ფაქტორები - სამუშაო პირობები და მოტივატორები - მიღწევები, დამსახურების აღიარება, პასუხისმგებლობა, შესაძლებლობა კარიერული ზრდისათვის.
<b>პროცესუალური თეორიები</b>		
სამართლიანობა	ადამსი	სამუშაოების შესრულებაში და კმაყოფილების მიღებაში ძირითად როლს თამაშობს

	(John Stacey Adams)	სამართლიანობის ხარისხი (ან უსამართლობის), რასაც გრძნობენ თანამშრომლები, კონკრეტულ სიტუაციაში თავის სამუშაოზე. თანამშრომლები სუბიექტურად აფარდებენ გაწეული ძალისხმევით მათ მიერ მიღებულ გასამრჯელოს, სხვა ადამიანების გასამრჯელოსთან, რომლების ასრულებენ ანალოგიურ სამუშაოს. ფსიქოლოგიური და-ძაბულობა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ადამიანი საკუთარი მსჯელობის საფუძველზე, აწყდება უსამართლობას. ამასთან მისი მოტივაცია მცირდება და ის მუშაობს უარესად.
მოლოდინი	ვრუმი (Victor Harold Vroom)	თეორია ეფუძნება ძალისხმევებს შორის ურთიერთკავშირებს, რომელსაც წამოიწყებს ინდივიდი, მისი სამუშაო დავალების შესრულების დონით და სურვილით, რომელიც ასოცირდება შრომის შედეგებთან. დასაქმებულს უნდა ჰქონდეს ისეთი მოთხოვნები, რომელიც შეიძლება იყოს დიდწილად დაკმაყოფილებული სავარაუდო გასამრჯელოს შედეგად.
პორტერ-ლოუერის მოდელი	პორტერი და ლოუერი (Porter & Lawler)	აგებულია მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების ელემენტების თანაფარდობით. მოდელი მოიცავს ოთხ ცვლადს: გაწეული ძალისხმევა, მიღებული შედეგები, ჯილდო, კმაყოფილების ხარისხი.
X,Y	მაკგრეგორი (Douglas McGregor)	დასაქმებულები შეიძლება დაიყოს ორ ტიპად: X ტიპი და Y ტიპი. X ტიპის ადამიანებს უნდა უხელმძღვანელონ ჯილდოს და სასჯელის მეთოდებით, რითაც აიძულებენ მუშაობას. Y ტიპის ადამიანებისთვის, მნიშვნელოვანია შეიქმნას შესაფერისი პირობები, რომელშიც მათი მოტივაცია გამოვლინდება.
Z თეორია	ოუჩი (William Ouchi)	თანამშრომელი იწყებს მუშაობას უკეთესად, თუ მას აქვს შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის საქმიანობასა და მართვის პროცესში

წყარო: Chand S. Motivation Theories: Top 8 Theories of Motivation – Explained!

<http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377>

უნდა აღინიშნოს, რომ მოტივაციის კლასიკური თეორიების გამოყენება, თანამედროვე საბაზრო პირობებში, უფრო ხშირად იწვევს თანამშრომელთა

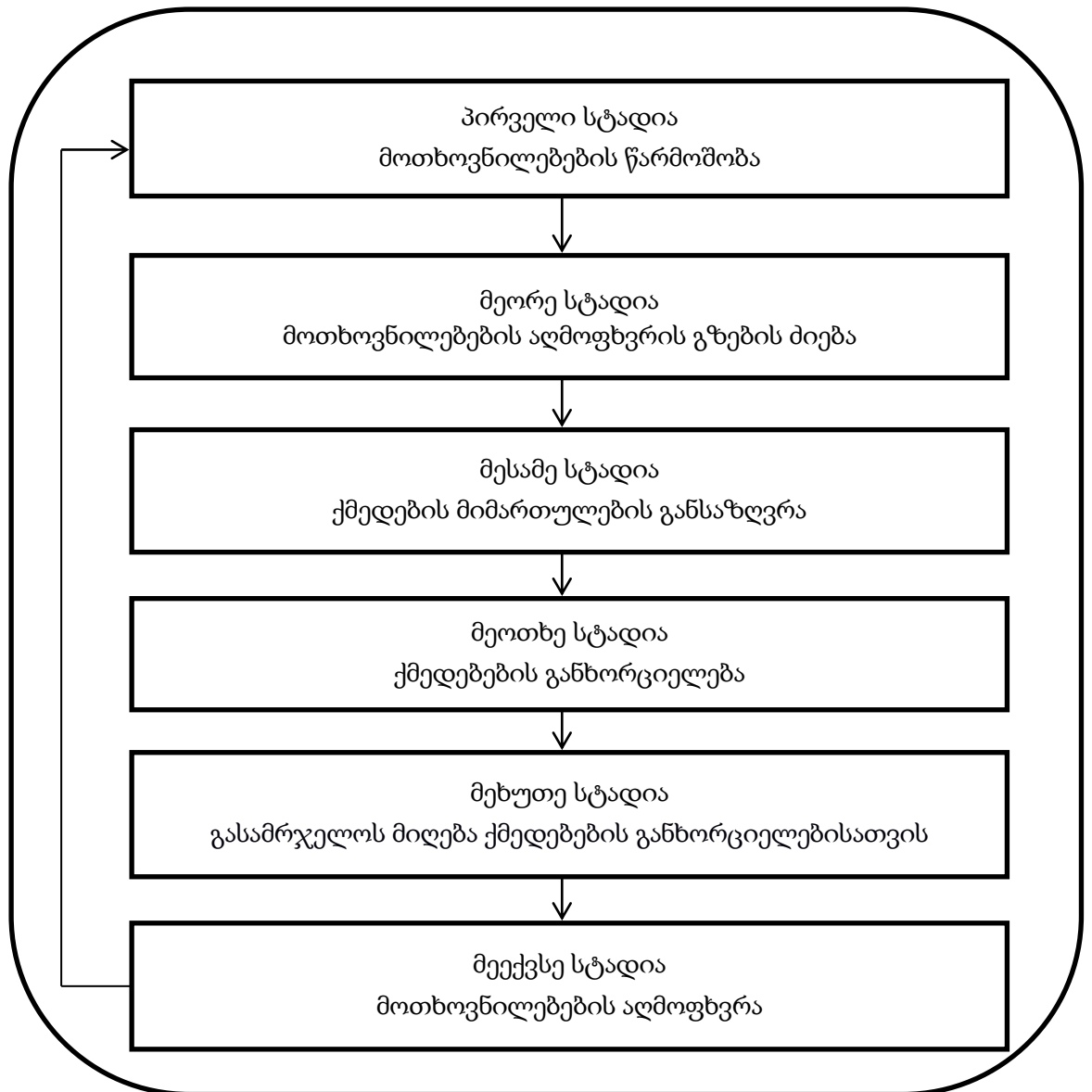
დემოტივაციას, როგორც ჩვეულებრივი მუშაკების, ასევე ტოპ-მენეჯერების. შედეგად იზრდება პერსონალის დენადობა.

მოტივაციის ტრადიციული სისტემების კრიზისმა წარმოშვა მოტივაციის თანამედროვე თეორიების შემუშავების აუცილებლობა, რომლებიც ითვალისწინებენ, როგორც კლასიკური თეორიების პოსტულატებს, ასევე ეკონომიკის ფუნქციონირების ჩამოყალიბებული პირობების მოთხოვნებს. მოტივაციის თანამედროვე თეორიების გამოყენებადობის საფუძველს უზრუნველყოფს რამდენიმე მნიშვნელოვანი პირობა, ესენია: მოტივაციის კლასიკური თეორიების გათვალისწინება, ყურადღების ფოკუსირება პიროვნების ინდივიდუალურ თავისებურებებზე და მისი გამოყენებადობა ადგილობრივ პირობებში.

დიდი რაოდენობის მოტივაციის თეორიების არსებობა, ასევე მათი კონცეპტუალური შეუთავსებლობა ართულებს მოტივაციის პროცესის აღქმას. ამას გარდა, მოტივაციის კატეგორიები, ფსიქოლოგიის თვალთახედვით, არასაკმარისად არის შეთავსებული პიროვნების შინაგანი სამყაროს პროცესების აღქმასთან, რაც ასევე ქმნის განსაზღვრულ სირთულეებს მოტივაციის პროცესის გაგებაში.

მართვისადმი პროცესუალური მიდგომა გულისხმობს მმართველობითი ფუნქციის განხილვას, როგორ ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების სერიის, რომელთაგან ყოველი წარმოადგენს პროცესს. აქედან გამომდინარე მოტივაციის პროცესი შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ ექვსი თანმიმდევრული სტადიის სახით (იხ. ნახ. 1.1.).

პირველი სტადია - მოთხოვნილებების წარმოშობა. მოთხოვნილება წარმოიშევა მაშინ, როცა ადამიანი გრძნობს, რომ მას რაღაც არ ყოფნის. მოთხოვნილებები შესაძლოა იყოს სხვადასხვა მაგრამ პირობითად ყოფენ სამ ჯგუფად: ფიზიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ჯგუფებად.



ნახ.1.1. მოტივაციის პროცესის სქემა ( Beukes I. Botha E.)

მეორე სტადია - მოთხოვნილებების აღმოფხვრის გზების ძიება. ამ სტადიაზე ადამიანი გრძნობს აუცილებლობას რაიმე მოიმოქმედოს, რათა დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება.

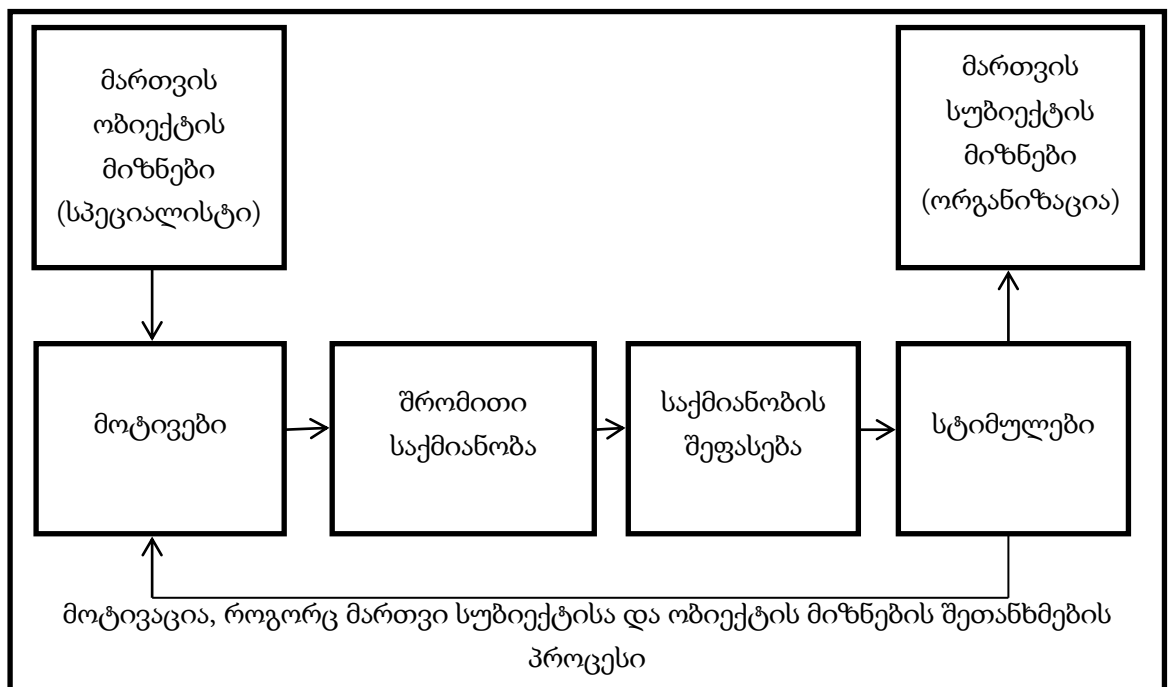
მესამე სტადია - მოქმედების მიზნის (მიმართულების) განსაზღვრა. ადამიანი განსაზღვრავს თუ რა უნდა მოიმოქმედოს და რა საშუალებებით, იმისათვის, რომ აღმოფხვრას წარმოშობილი მოთხოვნილება.



მეოთხე სტადია - ქმედებების განხორციელება. ამ სტადიაზე ადამიანი ახორციელებს ძალისხმევას რათა მიაღწიოს სასურველ შედეგს და დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება.

მეხუთე სტადია - გასამრჯელოს მიღება ქმედებების განხორციელებისათვის. გატარებული სამუშაოს შედეგად ადამიანი იღებს სასურველ შედეგს ან იმას, რის გაცვლაც შეუძლია მისთვის სასურველ ობიექტში.

მეექვსე სტადია - მოთხოვნილებების აღმიფხვრა. მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხიდან გამომდინარე ამ სტადიაზე ადამიანი ან წყვეტს საქმიანობას, რომელმაც მას არ მისცა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალება ან განაგრძობს შესაძლებლობების ძიებას მოთხოვნილების აღმოფხვრისათვის.



ნახ. 1.2. შეფასების როლი მუშაკთა მოტივაციის პროცესში (Ю.Г. Одегов, Г.Г.Руденко, С.Н.Апенько, А.И. Мерко. 2010)

მეორე მიდგომა მოტივაციურ პროცესს განიხილავს, როგორც მიზნების შეთანხმების პროცესს მართვის სუბიექტისა (კომპანიის მთლიანობაში) და მართვის ობიექტს (კონკრეტული მუშაკი) შორის. ასეთი შეთანხმების პროცესში შეუძლებელია თავი ავარიდოთ ამ შეთანხმების შეფასებას (იხ. ნახ. 1.2.) (Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко 2010). კორპორაციებში მისი

რეგლამენტირება ხდება ნორმატიული დოკუმენტების სისტემით, რომელთა შორის არის: კომპანიის მუშაკთა წესდება და ეთიკური კოდექსი, დებულება პერსონალის მართვის სამსახურის შესახებ და მისი თანამშრომლების თანამდებობრივი ინსტრუქციები, მოტივაციისა და სტიმულირების შესახებ დებულება, დებულება შრომის ანაზღაურებისა და პრემირების სისტემის შესახებ, დებულება მორალური სტიმულირების შესახებ და ა.შ. მათში შედის დარგობრივი და საწარმოს სტანდარტები, მეთოდური მითითებები, ბრძანებები და განკარგულებები.

სტიმულირება პრინციპულად განსხვავდება მოტივაციისაგან. ამ განსხვავების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სტიმულირება არის ერთ-ერთი საშუალება, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია მოტივირების განხორციელება. ამასთან, რაც მაღალია კომპანიაში ურთიერთობების განვითარების დონე, მით იშვიათად იყენებენ სტიმულირება.

## **1.2. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სახეები და მეთოდები**

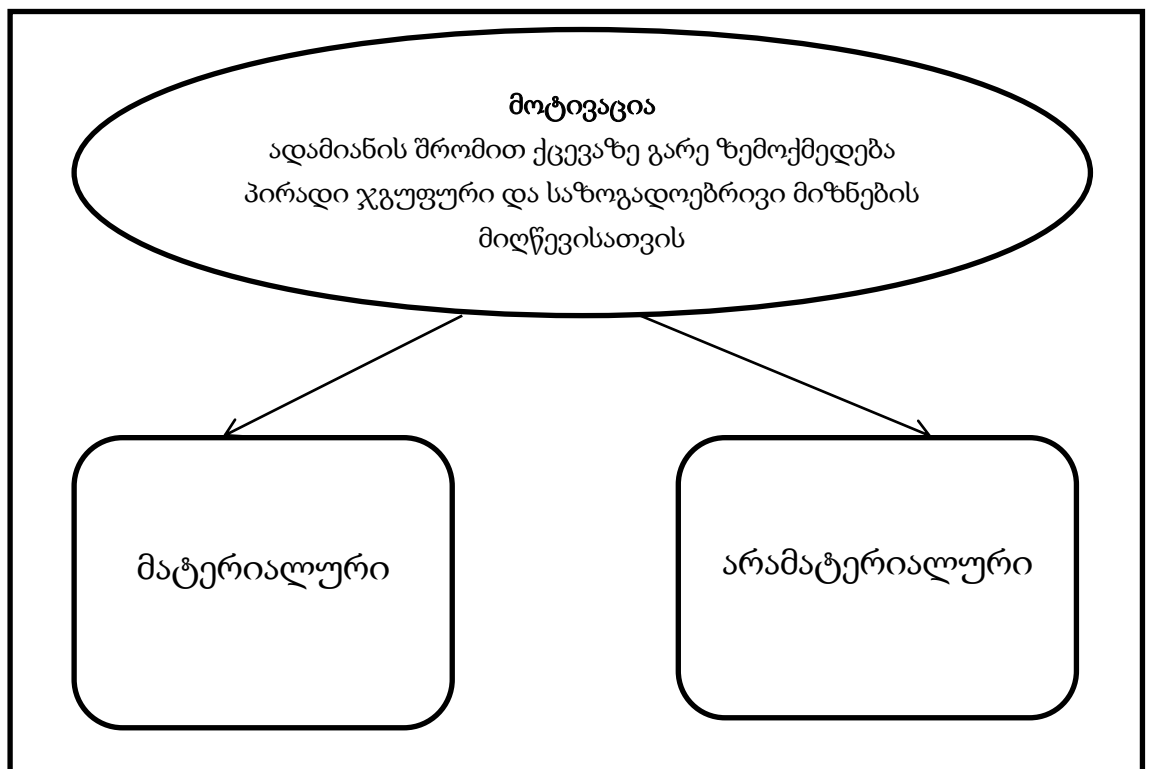
პერსონალური მოტივაცია შეიცავს სტიმულების ერთობლიობას, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკრეტული ინდივიდის ქცევას. აქედან გამომდინარე ეს არის, ხელმძღვანელის მხრიდან, ქმედებების განსაზღვრული ნაკრები, რომლებიც მიმართულია მუშაკთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე, ასევე კვალიფიციური და ნიჭიერი სპეციალისტები მოზიდვასა და მათ შენარჩუნებაზე.

ღონისძიებების ეს კომპლექსი მიმართული ქვეშევრდომების შიდა ღირებულებებსა და მოთხოვნილებებზე, რომელიც ახდენს არა მხოლოდ ზოგადად მუშაობის სტიმულირებას, არამედ პირველ რიგში, შრომისმოყვარეობის, ინიციატივების და მუშაობის სურვილის სტიმულირებას. პერსონალის მოტივაციის სისტემა შედგება ორი კომპონენტისაგან (იხ. ნახ. 1.3).

პერსონალის მოტივაციის მატერიალური მეთოდი არის თანამშრომლებზე ზემოქმედების ტრადიციულად ყველაზე გავრცელებული მეთოდი. მოტივაციის

აღნიშნულ სახეს მიეკუთვნება სტიმულირების ნებისმიერი ეკონომიკური სერხი ფინანსური შემადგენლით. მათ იყენებენ დადებით და უარყოფით ასპექტში:

1. ფულადი და არაფულადი ჯილდო - პრემია, ბონუსები, პროცენტი გაყიდვებიდან, საჩუქრები, მონაწილეობა კაპიტალში, განათლების საფასურის დაფარვა, უფასო ტურისტული საგზურები, ბილეთები საინტერესო ღონისძიებებზე
2. ფინანსური სანქციები - ჯარიმები ადმინისტრაციული დარღვევებისათვის, დაგვიანებისათვის, მიმდინარე გეგმის შეუსრულებლობისათვის, კონფლიქტის პროვოცირებისათვის.



ნახ. 1.3. პერსონალის მოტივაციის მეთოდები

წახალისება ხდება გამოჩენილი ინიციატივისათვის, კომპანიის მუშაობის ნაყოფიერების ამაღლებაში მონაწილეობისათვის, პროფესიონალიზმის, აქტუალური პრობლემებისადმი შემოქმედებითი მიდგომის და შიდა რეგლამენტის გულდასმით დაცვისათვის.

ფინანსური წახალისებისა და დასჯის დანერგვით კორპორაციის კოლექტივის საქმიანობა ხდება უფრო მოწესრიგებული, დისციპლინირებული,

თანამშრომლები ცდილობენ გადააჭარბონ გეგმას, გრძნობენ საკუთარი შრომის მნიშვნელობას. შედეგად იზრდება კომპანიის იმიჯი, პრემიების და ფულადი ჯილდოების სტაბილურად და დროულად გაცემით ფასდება დამსაქმებლის სოლიდურობა. იმისათვის, რომ მოტივაციის მატერიალურმა სისტემამ არ დაკარგოს ეფექტიანობა, ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში, საჭიროა მისი განუწყვეტელი დახვეწა (Консалтинговая компания iTeam. 2019).

ყოველი საერთაშორისო კომპანიის ხელმძღვანელი პერსონალის მოტივაციისათვის თვითონ ირჩევს მოტივაციის შესაბამის მატერიალურ და არამატერიალურ თანამედროვე მეთოდს, რომლებიც შეესაბამებიან მის ბიზნესს, დაეხმარებიან მას მიაღწიოს თანამშრომლებიდან მაქსიმალურ უკუგებას.

პერსონალის მოტივაციის მეთოდების დახმარებით ხდება მიზნების მიღწევა. პერსონალის მოტივაციის სწორად განსაზღვრული მეთოდები კორპორაციის თანამშრომლებზე უნდა ახდენდნენ ისეთ ზეგავლენას, რომ მათი ქცევა პასუხობდეს ბიზნესის მოთხოვნებს. თანამედროვე მეთოდები საკმაოდ ნაირფეროვანია, მაგრამ შესაძლებელია პირობითად მათი ჯგუფებად დაყოფა:

- ინდივიდუალურები - ისინი მიმართულია თანამშრომლების ვიწრო წრის მოტივირებაზე, რომლებსაც აქვთ ერთნაირი მოტივები და მოთხოვნილებები;
- დიაგნოსტიკური - გამოიყენება კონკრეტული თანამშრომლის შეფასებისათვის და განსაზღვრავს მისი მოტივაციის ხერხებს;
- ორგანიზაციული - გამოიყენება კორპორაციაში სტიმულირების სისტემის შექმნისათვის, როგორც, მაგალითად, გრეიდების სისტემის (ეს არის კომპანიაში თანამდებობების შეფასებისა და რანჟირების სისტემა). შემუშავება და დანერგვაა.

პერსონალის შრომის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდებს გააჩნია რიგი სირთულეები. ყოველი ხელმძღვანელი ფიქრობს, თუ სწორად, როგორ განახორციელოს პერსონალის სტიმულირება, მაგრამ ამასთან არ გასწიოს დიდი ხარჯი და მიიღოს მაქსიმალური მოგება. ამასთან აუცილებელია მოტივაციის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც ადვილად მოახდენს შეგუებას სწრაფად

ცვლად გარემო პირობებთან. ასევე, აუცილებელია მკაფიოდ განისაზღვროს სტიმულირების მეთოდების ოპტიმალური შეთანაწყობა, რომლებიც არ მოითხოვენ დიდ დანახარჯებს კომპანიის მხრიდან.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კომპანიის უფრო ხარისხიანად მუშაობისათვის, არ არის აუცილებელი პერსონალის მოტივაციის მატერიალური ფორმებისა და მეთოდების გამოყენება. არსებობს ბევრი მარტივი და საინტერესო მეთოდი, რომლებიც არ მოითხოვს დიდ ფულად დანახარჯებს. ისეთებს როგორებიცაა (Современные методы мотивации персонала. 2019):

- **შედარებით ცუდი თანამშრომლების ხუმრობით დასჯა.** არ არის აუცილებელი ცუდი თანამშრომლების დაჯარიმება, შესაძლებელია მოფიქრებულ იქნას სხვადასხვა სახუმარო წოდებები და ტიტულები, რომლებსაც მიიღებენ ისინი, ვინც ვერ უმკლავდება თავის სამუშაოს. მაგალითად, ტიტული „თვის კუ“.
- **გართობა.** მსოფლიოში ბევრ თანამედროვე კომპანიის აქვთ სათამაშო ზონები, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ დაისვენონ და დაივიწყონ პრობლემები. შრომა ხდება უფრო ეფექტიანი, ხოლო პერსონალს აზრად არ მოუვა ფიქრი იმის შესახებ, თუ რამდენად დამთრგუნველი ატმოსფეროა ოფისში.
- **სპონტანური საჩუქრები.** თანამშრომლებისათვის, კარგი განწყობის შესაქმნელად, მცირე საჩუქრების გადაცემამ არ შეიძლება არ გაახაროს ისინი და მუშაობის სტიმული მისცეს მათ.
- **ყურადღება პერსონალის ოჯახის წევრებისათვის.** კომპანიას შეუძლია გასცეს თავიანთი თანამშრომლების ოჯახებისათვის საბავშვო საგზურები ბანაკებსა და სანატორიუმებში, დღესასწაულებზე მისცენ საჩუქრები ან ყოველი თანამშრომლის ოჯახის წევრები უზრუნველყონ ჯანმრთელობის დაზღვევით და ა.შ.
- **პრემიის შეცვლა სხვა წახალისებით.** ყველა კომპანიას არ შეუძლია გასცეს თავის გამორჩეულ თანამშრომლებზე პრემია. მაგალითად, შესაძლებელია მისცეთ თანამშრომელს დამატებითი დასვენების დღე.

- **პრემიები მათ, ვისაც აქვს კარგი ჯამრთელობა.** ბევრ განვითარებულ ქვეყანაში კორპორაციებში პრემიას აძლევენ იმ ადამიანებს ვინც წლის განმავლობაში არ გამხდარა ავად და მუდმივად გადიოდა სამედიცინო შემოწმებას.
- **სამუშაოს თავისუფალი გრაფიკი.** საუკეთესო სპეციალისტებს განსაზღვრული დროის განმავლობაში შესაძლოა დაენიშნოს დასწრების თავისუფალი გრაფიკი.
- **კარგი მუშაობისათვის პრიზების დიდი არჩევანი.** მაგალითად, აბონემენტი სპორტულ დარბაზში, კინოს ბილეთები და ა.შ.

მართალია კარგი ხელფასი - საუკეთესო მოტივატორია. ყველა ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს ერთი რამ, რომ სამსახურში ადამიანები მოდიან კარგი ხელფასისა და კარიერული ზრდისათვის, ხოლო სამსახურს ტოვებენ მძიმე ატმოსფეროსა და არაადექვატური ხელმძღვანელის გამო.

პერსონალის არამატერიალური მოტივაციის ძირითადი მეთოდები - საუკეთესო ვარიანტია უფრო ხარისხიანი მუშაობის წახალისებისათვის დიდი ფულადი დანახარჯების გარეშე.

ამრიგად, შრომის ბაზარი განიცდის კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტს. ხოლო ნებისმიერი კომპანიის წარმატებით განვითარებისათვის აუცილებელია სტაბილური, ეფექტიანად მომუშავე კოლექტივი. პერსონალის მოტივაციის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდები და ფორმები დაეხმარებიან ხელმძღვანელებს გაიგონ ყოველი თანამშრომლის მიზანი და გადაჭრან კადრების დენადობის პრობლემა.

### **1.3. უცხოური საერთაშორისო კომპანიებში გამოცდილება**

#### **მოტივაციისა და სტიმულირების სფეროში**

საერთაშორისო კომპანიის პერსონალის შრომის მოტივაციის სისტემის თანამედროვე ტენდენციების ანალიზისას, აქცენტის გაკეთება უნდა მოხდეს იმაზე, რომ ისინი მეტწილად ვითარდებოდნენ საზოგადოების ეკონომიკისა და

სოციალური განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის შესაბამისად და მოტივაციის სფეროში ყოველი საწარმოს ორიენტაციიდან გამომდინარე.

საერთაშორისო კომპანიების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ თანამშრომლები წარმოადგენენ კომპანიის მთავარ, ფუძემდებლურ ფასეულობას, საჭიროა მათი გამოზრდა, ვინაიდან ყოველი თანამშრომლის შრომით წვლილზე არის დამოკიდებული კომპანიის წარმატება.

მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკაში არსებობს პერსონალის შრომის მოტივაციის სხვადასხვა სკოლები, ესენია: იაპონური, ამერიკული, ფრანგული, დიდი ბრიტანეთის, გერმანული და შვედეთის სკოლები. მაგრამ მათ შორის ყველაზე გამორჩეული ადგილი უკავია ორ თეორიას, ორ გამოცდილებას. ორივე მეთოდი წარმატებულია და მათი ეფექტიანობის დამტკიცება ზედმეტად მიგვაჩნია. დასავლეთის გამოცდილება და მისი პერსონალის მართვისა და მოტივაციის კონცეფცია გამოხატულია ამერიკული მენეჯმენტის პრინციპებში, ხოლო აღმოსავლეთის - იაპონური მენეჯმენტის სკოლის პრინციპებში.

მართვის ამერიკული და იაპონური სტილს გააჩნია ზოგიერთი მსგავსება და ხშირად შეგვიძლია შევამჩნიოთ ამ სკოლების პრინციპების შერევა. მსგავსება გამოხატულია კადრების მოძრაობის, პერსონალის მოგებაში მონაწილეობის და თანამშრომლების გადამზადების პრინციპებში (*Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. 2019*).

განსხვავება შესაძლებელია დავინახოთ, თუ ყურადღებას მივაქცევთ იმას, თუ რა პრინციპებით ხელმძღვანელობენ პერსონალის მოტივაციისას იაპონიისა და აშშ-ის მენეჯერები. თუ უმეტეს ამერიკულ კომპანიებში აქცენტს აკეთებენ ფულად წახალისებაზე, კონკურენციაზე, სამუშაოს დაკარგვის შიშზე, შემცირებაზე და სხვა მეთოდებზე, იაპონურ კომპანიებში კი პირიქით ყურადღებას ამახვილებენ შიდა ცნობიერებაზე, ჯგუფში ჩართულობაზე, თანამშრომლების და კომპანიის მიზნების დაახლოებასა და გაერთიანებაზე, თანამშრომელთა გადამზადებაზე, კვალიფიკაციის დონის ამაღლებაზე, კომპანიისადმი თანამშრომლის მადლიერებაზე, რომელშიც ის მუშაობს, შრომისა

და ცხოვრების კარგი პირობების შექმნისათვის, რომლითაც კომპანია მას უზრუნველყოფს, ასევე შექმნილი სტაბილურობასა და გარანტიებისათვის. შედეგად აშშ-ში მოტივაცია დიდწილად რეალიზდება გარე ზემოქმედებითა და ზეგავლენით, ხოლო იაპონიაში, პირიქით თანამშრომლის თვისებებითა და მისი მოთხოვნილებებით. მოტივაციას აშშ-ში პირობითად შეგვიძლია ვუწოდოთ ექსტენსიური, იმიტომ რომ იგი მიმართულია გარე ამოწურვად რესურსებზე (ფული, შეღავათები და ა.შ.), იმ დროს როდესაც პერსონალის მოტივაციის იაპონური მეთოდის ინტენსიურობა განისაზღვრება შიდა ამოუწურავი რესურსების გამოყენებით - ინდივიდუალური ტალანტები და უნარები, უნარების გაუმჯობესებისა და განათლების განუსაზღვრელი შესაძლებლობები, ტექნიკური და სამეცნიერო პროგრესი, პერსონალის სფეროში ბოლო მიღწევები (С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. 2009).

მართვის იაპონური მოდელი თითქოს უფრო პროგრესულია, მისი მექანიზმები და ბერკეტები განუსაზღვრელია, მაგრამ იგი არ ჩამოყალიბდებოდა ასეთი სახით თუ არ ჩადგებოდნენ იაპონელები არსებობის ისეთ მკაცრ პირობებში, როგორცაა ბუნებრივი რესურსებისა და სივრცის უკმარისობა. აქედან გამომდინარეობს რაციონალიზმის ფორმირება და განვითარებისათვის შიდა რეზერვების ძიება. ზოგიერთმა აშშ-ის კორპორაციამ ყურადღება მიაქცია აღმოსავლეთს და პრინციპების ნაწილი გადაიღო იაპონელი კოლეგებისაგან. მაგალითად კორპორაცია IBM-ში მოტივაციის ძირითად სახეებს წარმოადგენენ (S. W. Gellerman. 2008):

- პიროვნების პატივისცემა;
- გარანტირებული ცხოვრების ბოლომდე დასაქმება;
- თანამშრომელთა ერთიანი სტატუსი.

განვიხილოთ ზოგიერთი წამყვანი საერთაშორისო კომპანიის გამოცდილება პერსონალის მოტივაციის სფეროში. ამერიკული ტრანსნაციონალური კორპორაციების „Ford“-ის „General Motor“-ის და სხვა კომპანიების პრაქტიკაში გამოიყენება მოტივაციის სხვადასხვა მეთოდები და ფორმები. ბევრი მათგანი დაკავშირებულია მატერიალურ წახალისებასთან. ხშირად გამოიყენებენ შრომის



ანაზღაურების ანალიტიკურ სისტემებს, რომელთა თავისებურებაა - შესრულებული სამუშაოს სირთულის ხარისხის ქულებში დიფერენციალური შეფასება, შემსრულებლების კვალიფიკაციის, ფიზიკური პირობების, შრომის პირობებისა და სხვათა გათვალისწინებით. ამასთან, შრომის ანაზღაურების ცვლადი ნაწილი, რომელიც გვევლინება ჯილდოს სახით, პროდუქციის ხარისხის ამადლებისათვის, შრომის ნაყოფიერების ზრდა, ნედლეულის ეკონომია აღწევს ხელფასის 1/3. ამ კომპანიებში მოგების განაწილებაში თანამშრომლების მონაწილეობისათვის გამოიყენება სხვადასხვა ფორმები. საწარმოო ამოცანების გადაწყვეტისათვის ხდება ხარისხის შემმოწმებელი ჯგუფების, ასევე თანამშრომლებისა და ადმინისტრაციის ერთობლივი ჯგუფების ფორმირება, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებას მატერიალური წახალისების შესახებ, რომლის ოდენობა განისაზღვრება თანამშრომლის წვლილით, მათ შორის შრომის ნაყოფიერების გაზრდის სფეროში (A. Trebilcock. 2010 ).

მატერიალური წახალისება გამოიყენება სხვადასხვა სახით. დიდი ბრიტანეთის კომპანიებში გავრცელება ჰპოვა საჩუქრით წახალისების სახემ. ასე მაგალითად კომპანია „British Telecom“-ი წარჩინებულ თანამშრომლებს აჯილდოებს ფასიანი საჩუქრებით და ტურისტული საგზურებით. დაჯილდოების პროცედურა ტარდება სამუშაო ადგილებზე, საჯარო ღონისძიებებზე და დღესასწაულებზე. ეს საშუალებას იძლევა პოპულარიზება გაუკეთონ მიღწევებს სამუშაოს ეფექტიანობის და ხარისხის ამადლების სფეროში, რომლებიც ადრე რჩებოდა შეუმჩნეველი (A. McNestrie. 2011).

მოტივაციის ერთ-ერთ ფორმას, რომელმაც დიდი გავრცელება ნახა საერთაშორისო კომპანიებში არის მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დანერგვა. მაგალითისათვის მოტივაციის ამ ფორმას კარგად იყენებს კომპანია „British Telecom“-ი, მისი ექსპერტების გამოთვლით თუ ქვეყანაში სამუშაო ძალის 15%-ი სამუშაოს შეასრულებს სახლში, მაშინ მიღებული იქნება კოლოსალური ეფექტი: ავტომობილების რაოდენობა გზებზე შემცირდება 1.6 მილიონი ერთეულით, ხოლო საწვავი 7,5 მილიარდი ტონით ნაკლები დაიხარჯება, კომპანიები თითო ასეთ თანამშრომელზე დაზოგავენ წელიწადში 20 000 ფუტ სტერლინგს, ხოლო

თვითონ თანამშრომლები წელიწადში დაზოგავენ 750 ფუტ სტერლინგს (M. Gunther 2015).

მოტივაციის ერთ-ერთ ქმედით ხერხს წარმოადგენს თვითმართვადი ჯგუფების შექმნა. მაგალითის სახით შეგვიძლია მოვიყვანოთ ამერიკული კორპორაცია „Digital Equipment“-ი, სადაც ასეთი ჯგუფები ფორმირებულია საერთო აღრიცხვისა და ანგარიშგების სამმართველოში. ჯგუფები დამოუკიდებლად წყვეტენ სამუშაოების დაგეგმვის, სამუშაოზე ახალი თანამშრომლების აყვანის, თათბირების ჩატარების და სხვა განყოფილებებთან კოორდინაციის საკითხებს. ჯგუფის წევრები რიგრიგობით მონაწილეობენ კორპორაციის მენეჯერთა თათბირებში (Mark Hall.).

ამრიგად, ქართულმა კომპანიებმა უნდა გაითვალისწინონ მსოფლიოს წამყვანი საერთაშორისო კომპანიების მდიდარი გამოცდილება პერსონალის მოტივაციის სფეროში. თუ კომპანიას უნდა განახორციელოს თავისი თანამშრომლების კომპეტენტური მოტივაცია საჭიროა დაწვრილებით შეისწავლოს პერსონალის მოტივაციის პრინციპები და გამოცდილება მოწინავე საერთაშორისო კომპანიებში. საზღვარგარეთის სისტემების სრულად გადმოტანა საქართველოს სინამდვილეში არ იქნება სწორი, ვინაიდან ჩვენს პირობებში აღნიშნულმა მოდელებმა შესაძლოა არ მოგვცეს სასურველი ეფექტი. ამ შემთხვევაში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების საკუთარი სისტემის შემუშავების პროცესში უნდა მოხდეს საზღვარგარეთის წამყვანი კომპანიების გამოცდილების ადაპტირება ეროვნულ თავისებურებებსა და გარემო პირობებთან. ასევე, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ წახალისების არამატერიალური ფორმები გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ მაშინ, როცა სრულად იქნება დაკმაყოფილებული თანამშრომლების ყველა ფინანსური მოთხოვნები.

## თავი 2. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემები

### საერთაშორისო კომპანიებში

#### 2.1. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები და

#### მათი დახასიათება

პერსონალის ეფექტიანად მართვა შეუძლებელია მოტივაციის სისტემის გარეშე, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლებისა და კომპანიის ურთიერთდამოკიდებულებას. ქართველ ხელმძღვანელებს პროდუქტიული მუშაობის ერთადერთ სტიმულად მიაჩნიათ ღირსეული შრომის ანაზღაურება, რომელიც ეფუძნება ფიქსირებულ განაკვეთებს. მაგრამ პერსონალის მოტივაციის უცხოური გამოცდილება და მოდელები უარყოფენ ასეთ ცალმხრივ და გამარტივებულ მიდგომას. რა თქმა უნდა ამერიკის, დასავლეთ ევროპის ან იაპონური მოდელების პირდაპირი კოპირება არ იქნება საუკეთესო გადაწყვეტა, მაგრამ მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემების ცალკეული ელემენტები სრულიად მისაღებია საქართველოს სინამდვილეში.

პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მსოფლიო გამოცდილების დიდ სპექტრში შეგვიძლია გამოვყოთ სამი ძირითადი მოდელი, ესენია ამერიკული, იაპონური და დასავლეთ ევროპული. ამ მოდელების სპეციფიკური ნიშნების გაცნობა სარგებელს მოუტანს სპეციალისტებს, რომლებიც ახდენენ სამამულო კომპანიებისათვის შესაბამისი სისტემების შემუშავებას.

**იაპონური მოდელი.** იაპონიაში შრომის მწარმოებლურობის ზრდა უსწრებს ცხოვრების დონისა და შრომის ანაზღაურების დონის ზრდას. მაგრამ იაპონური გამოცდილება მისაღებია მხოლოდ იმ საზოგადოებაში, სადაც ძლიერად არის განვითარებული სამოქალაქო პასუხისმგებლობისა და თვითშეგნების გრძნობა, ასევე საერთო ინტერესები დგას ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე მაღლა და მკაფიოდ არის გამოხატული პირად ინტერესებზე უარის თქმა საზოგადო კეთილდღეობის სასარგებლოდ.

იაპონელები საკადრო პოლიტიკაში ახდენენ ორიენტირებას შემდეგ პრინციპებზე: მთელი სიცოცხლით დაქირავების სისტემა, ვერტიკალური და

ჰორიზონტალური საკადრო როტაცია, სამუშაო ადგილზე განათლების მიღება და გადამზადება. ეს პრინციპები ერთობლიობაში ქმნიან მოტივაციისა და სტიმულირების ძლიერ გარემოს, რომელიც საშუალებას იძლევა მომზადდეს მაღალპროფესიული, ლოიალურად განწყობილი კადრები და ეფექტურად მოხდეს პერსონალის შემოქმედებითი და ინტელექტუალური პოტენციალის რეალიზაცია (Н. А. Волгин, Ю. П. Кокин 2008).

იაპონურ კომპანიებში თანამშრომლის ძირითად თვისებას წარმოადგენს კომპანიისადმი ერთგულება, რომელიც ხშირად ესაზღვრება თანამშრომლის მიერ თავისი ინტერესების იგნორირებას. რაში გამოიხატები აღნიშნული გამოვლინება?

- იაპონელები თავის თავს თვლიან ერთიანი სისტემის რგოლად და იღებენ პერსონალურ პასუხისმგებლობას იმ კომპანიის ბედზე, სადაც ისინი მუშაობენ.
- იაპონელებისათვის მცნებები „პროფესია“, „სამუშაო“ და „კომპანია“ იდენტურნი არიან. კითხვაზე პროფესიის შესახებ იაპონელი გიპასუხებთ, რომ ის მუშაობს მაგალითად კომპანია „Kubota“-ში.
- იაპონური მოდელი გამოირჩევა გაცდენილი დღეების მინიმალური რაოდენობით. მაღალი პასუხისმგებლობას მივყავართ იქამდე, რომ თუ თანამშრომელი თავს ცუდად გრძნობს იგი არ გადის ბიულეტენზე, არამედ აგრძელებს მუშაობას.
- ზეგანაკვეთური მუშაობა იაპონელისათვის არის ნორმა. ისინი სამსახურში რჩებიან ყოველგვარი წინასწარი მოლაპარაკების გარეშე. ეს არ გამოიწვევს მათში პროტესტის გრძნობას და არ იქნებიან ნაწყენები ხელმძღვანელობაზე, ისინი ამბობენ, რომ „ე.ი. ასეა საქირო“.
- სრულფასოვანი შვებულების აღება იაპონელისათვის ნიშნავს კომპანიისადმი არალოიალურ დამოკიდებულებას. ამიტომ ისინი იღებენ კუთვნილი შვებულების მხოლოდ ნაწილს.

ფსიქოლოგებმა დაადგინეს ურთიერთკავშირი თვითიდენტიფიკაციას და მუშაობის სტაჟს შორის: რაც უფრო დიდი ხანია მუშაობს ადამიანი კომპანიაში,

მით უფრო ღრმად ერთვება თანამშრომელი კორპორაციულ „ორგანიზმში“. პერსონალის მოტივაციის იაპონური მოდელი იყენებს ამ თვისებას და შრომის ანაზღაურება მიზნული აქვს შრომის სტაჟთან. მოტივაციის აღნიშნული მეთოდი ახდენს თანამშრომლების ერთი კომპანიიდან მეორეში გადასვლის მინიმუმამდე შემცირებას.

მოტივაციის ძირითადი პრინციპი, რომელსაც იყენებენ იაპონური კომპანიების ხელმძღვანელები მდგომარეობს შემდეგში: რაც მეტია სტაჟი, მით მაღალია თანამდებობა და შრომის ანაზღაურება. ეს ნიშნავს იმას, რომ კარიერული ზრდა პირდაპირ არის დამოკიდებული კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობაზე. პროფესიული უნარები, კვალიფიკაცია და მუშაკის პირადი თვისებები მნიშვნელოვანია, მაგრამ შესაბამისი სტაჟის გარეშე თანამდებობრივი წინსვლა კომპანიაში შეუძლებელია. უფრო მეტიც, სამუშაოს ახალ ადგილზე გადასვლა „ანულებს“ წარსულ დამსახურებებს, ხოლო ხელმძღვანელის პოსტის მიღება შეუძლია მხოლოდ შესაბამისი სტაჟის მქონე თანამშრომელს.

მოტივაციის იაპონურ სისტემაში წახალისების სახეები, შრომის ანაზღაურების გაზრდის გარდა, შეიცავენ:

- პრემიებსა და ბონუსებს, რომლებიც გაიცემა მინიმუმ ნახევარ წელში ერთხელ;
- მგზავრობის ღირებულების ანაზღაურებას ოფისამდე და უკან სახლამდე;
- სამედიცინო დაზღვევას თანამშრომლებისა და მათი ოჯახებისათვის;
- ბინის ქირის ნაწილობრივ ანაზღაურებას;
- კრედიტს უძრავი ქონების შესაძენად;
- კვალიფიკაციის ამაღლებას სამუშაოდან მოწყვეტის გარეშე.

იაპონიაში აწყობილია აქტიური ურთიერთობის სისტემა, რომელიც მიმართულია თანამშრომლის იდენტიფიცირება კომპანიასთან. ამ სისტემის სამი საყრდენია: ოფიციალური ურთიერთობები, კორპორაციული ცერემონიები და ერთიანი სამუშაო ადგილი.

ოფიციალური ურთიერთობის სახეებია:

- დილის შეხვედრები, რომლებზეც განიხილება კორპორაციის პოლიტიკისა და კოლექტიური ეთიკის საკითხები.
- კოლექტიური ტანვარჯიში.
- ქვეგანყოფილების თათბირები, რომლებზეც თანამშრომლებს ატყობინებენ სამუშაოს ამოცანებსა და შესრულების ვადებს.
- ლოკალური ჯგუფების შეკრებები, რომლებზეც თანამშრომლები უზიარებენ ერთმანეთს სამუშაო გამოცდილებას.

კორპორაციული ცერემონიის სახეები:

- ახალი წლის აღნიშვნა;
- სამუშაოზე ახალი თანამშრომლის მიღება;
- თანამშრომლებს შორის სპორტული შეჯიბრება.

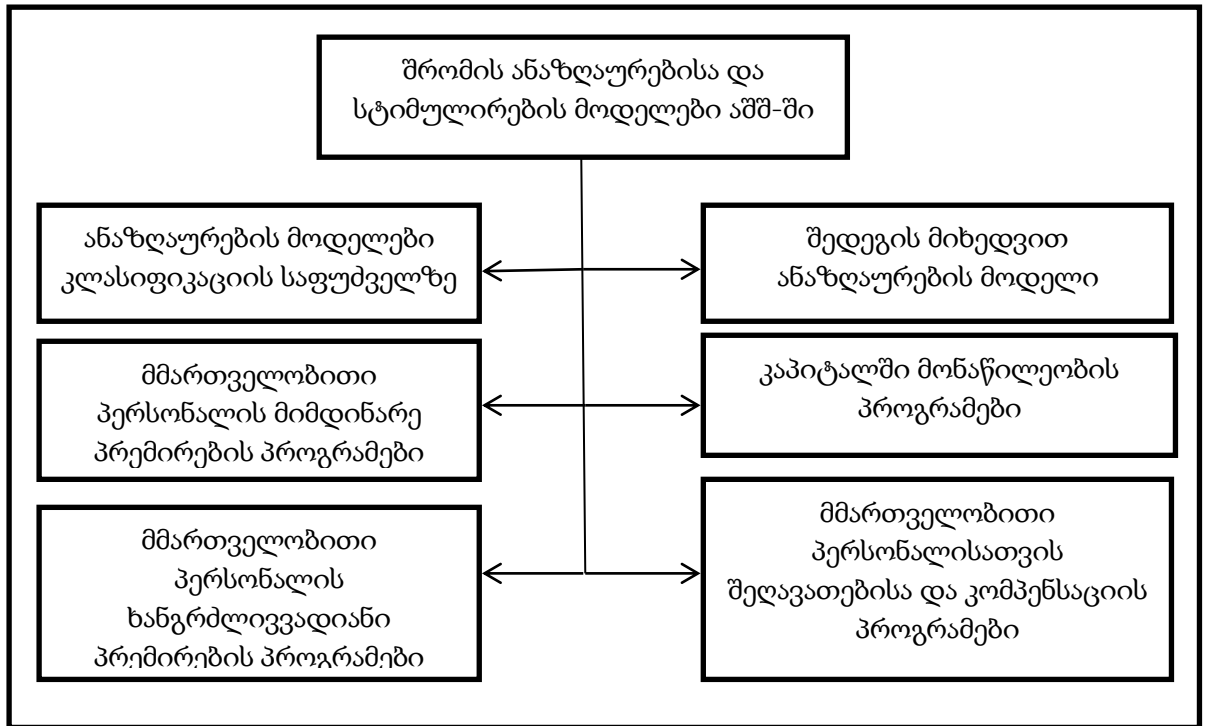
ერთიანი სამუშაო ადგილი ნიშნავს, რომ განყოფილების ან ქვეგანყოფილების მთელი პერსონალი, ხელმძღვანელის ჩათვლით, მუშაობს ერთ სათავსოში. ამასთან მაგიდეები ისეა განლაგებული, რომ კოლეგები ისხდნენ პირისპირ (R. Kopp 2011).

ამრიგად, მოტივაციის იაპონური მოდელი მთლიანობაში მიმართულია თანამშრომლების ერთ გუნდად გაერთიანებაზე, პოზიტიური განწყობის შექმნაზე და თანამშრომლისა და კომპანიის კავშირის გაძლიერებაზე.

**ამერიკული მოდელი.** პერსონალის მოტივაციის შემდეგ მნიშვნელოვან მოდელს წარმოადგენს პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ამერიკული მოდელი. იგი ეფუძნება პერსონალის აქტიურობის წახალისებას. Merseer Human Resource Consulting-ის კონსულტანტის პიტერ ჩინგოსის (Peter Chingos) აზრით აშშ-ში შრომის სტიმულირების ანაზღაურების მოდელი შეგვიძლია დავყოთ ნახაზზე მოცემული სახით (იხ. ნახ. 2.1).

პერსონალის მოტივაციის ამერიკული მოდელის წარმატება განაპირობა ამერიკელების ორიენტირებამ პირად წარმატებასა და კეთილდღეობის მაღალი დონის მიღწევის სურვილმა. კომპანიები სხვადასხვა ქვეყანაში საფუძვლად იღებენ ბიზნესის წარმოების აშშ-ის გამოცდილებას. ამერიკული პრაქტიკიდან

საქართველოში გადმოტანილ იქნა ტერმინები „HR” (Human Resource–ადამიანური რესურსები) და „კორპორაციული ეთიკა“.

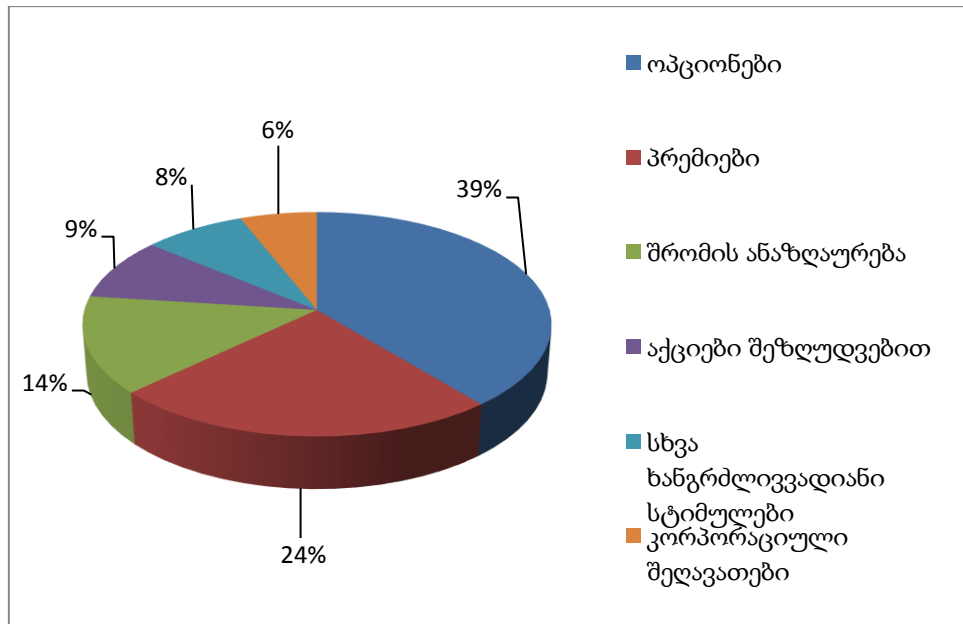


ნახ. 2.1. შრომის სტიმულირების მოდელები აშშ-ში (T. M. Чингоса, 2004)

ნახაზზე მოცემული კლასიფიკაციიდან გამომდინარე აშშ-ში კომპანიების ხელმძღვანელების შემოსავლების სტრუქტურა შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ შემდეგ დიაგრამაზე მოცემული სახით (იხ. ნახ. 2.1).

შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემის გარდა ამერიკული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია პერსონალის მოტივაციის არამატერიალური მეთოდები. კორპორაციის პერსონალისათვის, როგორც წესი ხელმისაწვდომია:

- სამედიცინო დაზღვევა, რომელსაც როგორც წესი ანაზღაურებს დამსაქმებელი;
- კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები;
- უფასო სადილი;
- კორპორაციული დღესასწაულები;
- ერთობლივი მოგზაურობები.



დიაგრამა 2.1. უმსხვილესი ამერიკული კომპანიების ხელმძღვანელების შემოსავლების სტრუქტურა (D. Gartenstein 2018)

ამერიკული კომპანიები, როგორც წესი ეძებენ თანამშრომლების მოტივაციისა და სტიმულირების არასტანდარტულ მეთოდებს. მაგალითად, კომპანია IBM-მა და AT&T-მა აირჩიეს „ოჯახური მოტივაციის“ გზა. კომპანიის პერსონალის დიდი ნაწილის საშუალო ასაკი ორმოც წელს დაბლას. ესენი არიან დაოჯახებული ადამიანები, რომლებსაც ეზრდებათ ბავშვები. ამიტომ ადმინისტრაცია საშუალებას აძლევს მათ იმუშაონ მოქნილი გრაფიკით, ეხმარებიან მათ ძიების შერჩევაში, ორგანიზებას უკეთებენ კორპორაციულ საბავშვო ბაღებს, ეხმარებიან საოჯახო დღესასწაულების მოწყობაში (C. Савина 2011).

როგორც წესი, შეერთებულ შტატებში პერსონალის მოტივაციის მოდელი ძირითადად ეფუძნება შრომის ანაზღაურების სისტემას. ყველაზე ხშირად ამერიკელი დამსაქმებლები ხელფასის დარიცხვას ახორციელებენ შემდეგი სქემით: საათობრივი ანაზღაურება პლიუს პრემიის სხვადასხვა მოდიფიკაცია. აშშ-ში პრემირების ყველაზე გავრცელებულ ვარიანტებს წარმოადგენენ სქემები, რომლებიც ითვალისწინებენ თანამშრომლების მონაწილეობას მოგებაში სკენლონის (Peter Redmond Scanlon) და რუკერის (Rucker) სისტემებით. როკერის სისტემა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომლები იღებენ პრემიას შრომის



ანაზღაურების ერთ დოლარზე „სუფთა“ პროდუქციის გაზრდისათვის (D. Gartenstein 2018).

პერსონალის მოტივაციის კიდევ ერთი მეთოდი აშშ-ში არის შრომის ანაზღაურების დარიცხვა ათვისებული პროფესიების რაოდენობისა და კვალიფიკაციის დონის მიხედვით. ყოველი ახალი სპეციალობის ათვისებისათვის თანამშრომლებს ურიცხავენ ქულებს. იმისათვის, რომ მიიღოს დანამატი ხელფასზე, თანამშრომლებმა უნდა დააგროვონ განსაზღვრული რაოდენობის ქულები.

**დასავლეთ ევროპული მოდელები.** დასავლეთ ევროპული კომპანიების პერსონალის შრომის მოტივაცია ხასიათდება სამი მოდელით:

- არაპრემიალური (შრომის სტიმულირების ფუნქციას ასრულებს შრომის ანაზღაურება);
- პრემიალური, რომელიც შეიცავს გადახდებს, რომლის სიდიდე დაკავშირებულია კორპორაციის მოგების მოცულობასთან;
- პრემიალური, იგი ითვალისწინებს გადახდებს, რომელთა მოცულობა დაკავშირებულია შრომის ინდივიდუალურ შედეგებთან.

შრომის ანაზღაურების პრემიალური მოდელების რეალიზება ხდება კორპორაციის თანამშრომლების მოგებაში ჩართვით (ისინი იღებენ დიფერენციალურ წლიურ დანამატს კორპორაციის მოგებიდან), ან კაპიტალში მონაწილეობით (თანამშრომლები იღებენ პრემიას კორპორაციის აქციების სახით ნომინალურ ფასად).

გერმანიის ზოგიერთ სამრეწველო კომპანიაში დებენ ხელშეკრულებას, რომლის თანახმადაც თანამშრომლები ვალდებული არიან მაქსიმალური უკუგებით გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი, განსაზღვრულია შედეგიანობის მაქსიმალური მაჩვენებელი, ამასთან მას შეუძლია გამოიყენოს სამუშაო დრო თავისი შეხედულების მიხედვით. შედეგად იზრდება შრომითი მოტივაცია, ადამიანი ასრულებს არა მხოლოდ მის წინაშე დასმულ ამოცანებს, არამედ მონაწილეობს თავისი საქმიანობის მართვაში.

დიდ ბრიტანეთში, საფრანგეთში და რიგ დასავლეთ ევროპის ქვეყანაში გავრცელება ჰპოვა შრომის ანაზღაურების ე.წ. მოქნილმა სისტემამ. იგი მდგომარეობს თანამშრომლის ინდივიდუალური თვისებების, დამსახურებებისა და მუშაობის შედეგების გათვალისწინებაში, სპეციალური შეფასების შკალების დახმარებით რიგი ფაქტორების მიხედვით. ამასთან, ფაქტიურად ხდება შრომის ინდივიდუალური ანაზღაურება, რომლის წინააღმდეგაც გამოდიან პროფკავშირები, მაგრამ ამ სისტემას მხარს უჭერენ მაღალკვალიფიცირებული თანამშრომლები. ანიჭებენ რა თანამშრომლების კვალიფიკაციას დიდ მნიშვნელობას, რიგი დასავლეთ ევროპული კომპანიები ახდენენ შრომის ანაზღაურებას არა სამუშაოების კატეგორიების, არამედ თანამშრომლების თანრიგის მიხედვით, რაც დიდწილად სტიმულს აძლევს ამ უკანასკნელთ აიმაღლონ თავიანთი კვალიფიკაცია.

ინდივიდუალური შრომის ანაზღაურების წარმატებით განხორციელება მოითხოვს შრომის შეფასების მეთოდების დახვეწას თანამშრომლის საკმარისი მოტივაციისათვის და შრომის ანაზღაურების ცვლად და მუდმივ მდგენელებს შორის განსაზღვრული თანაფარდობის დადგენისათვის, „ფსიქოლოგიური ზღვარის“ გათვალისწინებით, რომლის ქვემოთაც შრომის ანაზღაურება კარგავს თავის მასტიმულირებელ როლს და არ აღიქმება, როგორც გაწეული შრომისათვის შესაბამისი ანაზღაურება (M. R. Hashway 2014).

ამრიგად, როგორც საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს კომპანიის მდგრადი განვითარება დამოკიდებულია მაღალმწარმოებლური შრომით უშუალოდ თანამშრომლის დაინტერესებაზე, კორპორაციის შემოსავლის მოცულობის ფაქტიურ პირად შრომით წვლილზე დამოკიდებულების უზრუნველყოფაზე, მისი საკუთრებაში მონაწილეობის, ასევე კომპანიის მუშაობის საბოლოო შედეგებისა და მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევების გათვალისწინებით. რა თქმა უნდა ამერიკის, დასავლეთ ევროპის ან იაპონური მოდელების პირდაპირი კოპირება არ იქნება საუკეთესო გადაწყვეტა, მაგრამ მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემების ცალკეული ელემენტები სრულიად მისაღებია საქართველოს სინამდვილეში.

## 2.2. კოუჩინგის, როგორც კომპანიებში პერსონალის მოტივაციის ტექნოლოგიის მნიშვნელობა

არსებობს პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის ამალგების მრავალი მიმართულება. შესაძლოა არჩეულ იქნეს პერსონალის განვითარების სხვადასხვა გზები და მეთოდები, მაგრამ როგორც ცნობილია სიახლის დანერგვას კომპანიაში თან სდევს რესურსების დიდი დანახარჯები, ამასთან წინასწარ არავითარი გარანტია არ არსებობს. ამიტომ კრიზისული ტენდენციების, ასევე მატერიალური და დროითი რესურსების შეზღუდვის პირობებში, აუცილებელია გამოინახოს მაღალი შედეგების მიღწევის გზა მცირე ვადებში და ოპტიმალური დანახარჯებით.

შრომითი რესურსები და მათი შესაძლებლობები განუწყვეტლივ შეისწავლება პირობებისა და სიტუაციების შექმნის მიზნით, რომლებიც საშუალებას იძლევიან მაქსიმალურად დაკმაყოფილებული იქნეს პერსონალის მოთხოვნილებები და ამასთან მოხდეს პერსონალის ქცევის სტიმულირება, რომელიც ხელს შეუწყობს კორპორაციის მიზნების მიღწევას.

კოუჩინგი წარმოადგენს მართვისა და მოტივაციის ინსტრუმენტს, რომელიც ხელს უწყობს, როგორც ცალკეული თანამშრომლებისა და განყოფილებების განვითარებას, ასევე კორპორაციის განვითარებას მთლიანობაში. იგი არის ტექნოლოგია, რომელიც ეხმარება ადამიანებს შეიცვალონ და მიმართულია არა მხოლოდ რესურსების ოპტიმალური მოცულობით მიზნის მიღწევაზე, არამედ ადამიანის განვითარებაზე. კოუჩინგი ქმნის გარემოს, რომელშიც ცვლილებები ხდება ადვილად და ბუნებრივად.

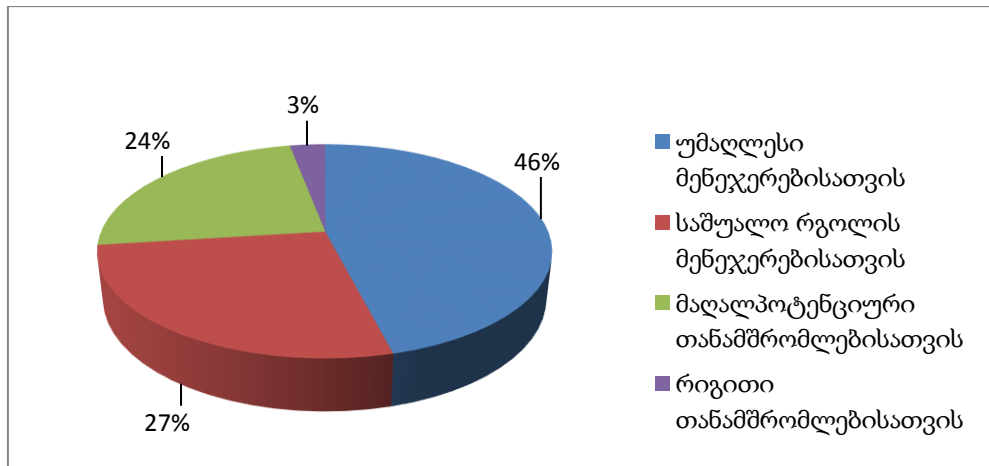
კომპანიაში კოუჩინგის დანერგვას მოაქვს სარგებელი, როგორც თვით ორგანიზაციისათვის, ასევე თანამშრომლებისათვისაც, რომლებიც იღებენ საკუთარი ინიციატივების მხარდაჭერას, აცნობიერებენ თავიანთი შემდგომი განვითარების შესაძლებლობებს, რაც წარმოადგენს საკვანძო ფაქტორებს პერსონალის მოტივაციის გაზრდისათვის. კომპანია ამავდროულად იღებს

მოტივირებულ, ეფექტიანად მომუშავე და მისდამი ლოიალურ თანამშრომლებს. კოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის მონაცემებით კოუჩინგზე გაწეული დანახარჯები ტოლია 5.3-ი 1-თან (International Coach Federation. 2017).

კომპანია „Manchester Inc“ - მა კოუჩინგის მართვის პროგრამების მსოფლიო ლიდერმა, ჩაატარა კვლევა ბიზნესის განვითარებაზე მართველობითი კოუჩინგის გავლენის შესახებ. აღნიშნულ კვლევაში ასახულია ორგანიზაციული გაუმჯობესების მონაცემები, ცვლილებები კომპანიების პირველი პირების მუშაობაში, ასევე ROI -ს ინდექსის შესახებ - ამონაგები კოუჩინგ კაპიტალში ინვესტირებულ ერთ ერთეულზე. კვლევამ მოიცვა მონაცემები 100 ხელმძღვანელის შესახებ, რომლებიც სარგებლობდნენ კოუჩინგის მომსახურებით კომპანია Manchester-ში. მათ შორის უმრავლესობა არიან კომპანიის წარმომადგენლები, რომლებიც შედიან „Fortune 1000“-ში.

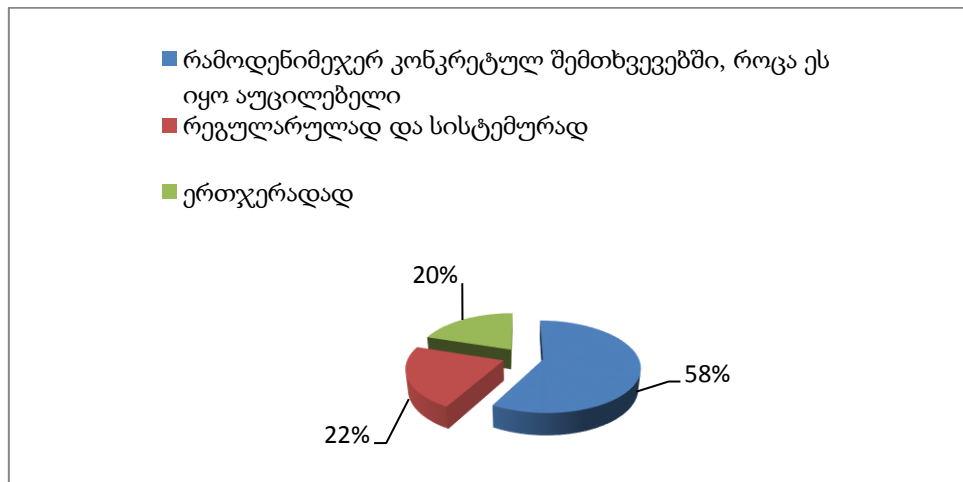
კომპანიები, რომლებიც უკვეთავდნენ კოუჩინგს თავიანთი ხელმძღვანელებისათვის Manchester Inc.-ში აღნიშნავდნენ მწარმოებლურობის, ხარისხის, კორპორაციის ეფექტიანობის, კლიენტების მომსახურების დონის და აქციების საბირჟო ღირებულების გაუმჯობესებას. ასეთი კომპანიები ცდილობენ შეინარჩუნონ ის ხელმძღვანელები, რომლებმაც გაიარეს კოუჩინგის კურსი.

ასევე ყურადსაღებია კვლევის შედეგები, რომელიც ჩაატარა Ward Howell Talent Equity Institute-მა, გამოკითხული იყო მცირე და საშუალო ბიზნესის 100 რესპოდენტი. გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ კოუჩინგი ძირითადად გამოიყენება უმაღლესი რგოლის მენეჯერებისათვის (46%), შემდეგ მოდის საშუალო დონის მენეჯერები 27% და მაღალპოტენციური თანამშრომლები 24%, ხოლო რიგითი თანამშრომლებმა შეადგინეს 3% (იხ დიაგრამა 2.2).



დიაგრამა 2.2. თანამშრომელთა ჯგუფები, რომელთათვისაც გამოყენებულ იქნა კოუჩინგი (T.O. Соломанидина, В.Г. Соломанидин 2017)

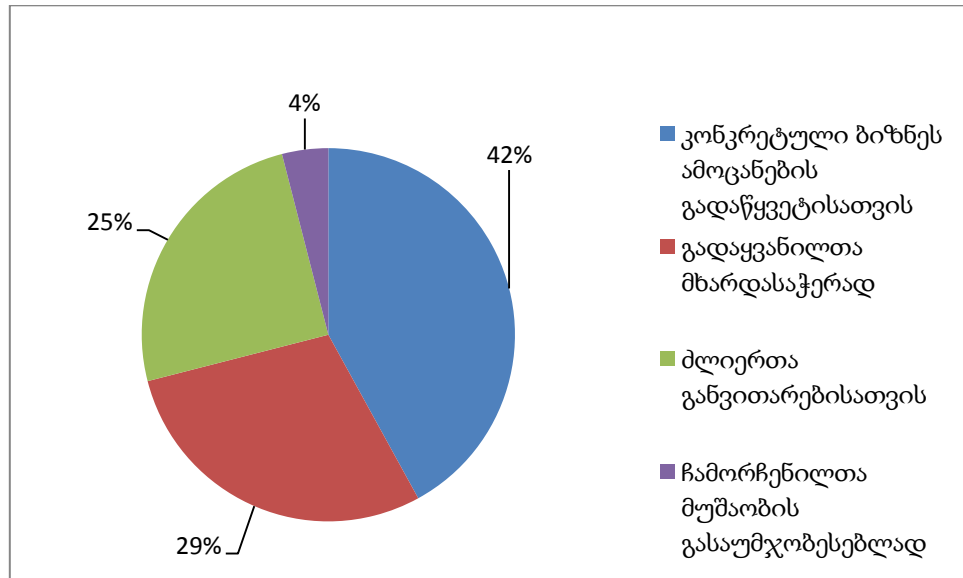
იმავე კვლევით დადგენილი იქნა, რომ რესპოდენტთა 22% კოუჩინგს იყენებს რეგულარულად და სისტემურად, ხოლო 58%-მა კი იგი გამოიყენა რამოდენიმეჯერ კონკრეტულ შემთხვევებში, როცა ეს იყო აუცილებელი, ხოლო 20% -მა განაცხადა, რომ კოუჩინგი გამოიყენა ერთჯერადად (იხ. დიაგრამა 2.3.).



დიაგრამა 2.3. კოუჩინგის გამოყენების სიხშირე (T.O. Соломанидина, В.Г. Соломанидин 2017)

ამ კვლევის ასევე მნიშვნელოვანი შედეგი იყო იმის განსაზღვრა თუ რისთვის იქნა გამოყენებული კოუჩინგი კორპორაციებში. შემთხვევების 42%-ში იგი გამოყენებულ იქნა კონკრეტული ბიზნეს ამოცანების გადაწყვეტისათვის, 29%-ში გადაყვანილთა მხარდასაჭერად (მუშაობა ახლად დაწინაურებულ თანამშრომელთან, ან თანამშრომელთან რომელიც უნდა იქნეს

დაწინაურებული), 25%-ში ძლიერთა განვითარებისათვის (მუშაობა თანამშრომლებთან, რომლებიც აჩვენებენ საუკეთესო შედეგებსა და მაღალ კომპეტენციას), ხოლო 4% შემთხვევებში ჩამორჩენილთა მუშაობის გასაუმჯობესებლად (მუშაობა თანამშრომლებთან, რომლებიც აჩვენებენ საშუალო ან დაბალ შედეგებს) (იხ. დიაგრამა 2.4.).



დიაგრამა 2.4. კორპორაციაში კოუჩინგის დანიშნულება (Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин 2017)

უნდა აღინიშნოს, რომ კოუჩინგი იძლევა დამატებით ცოდნას, ვინაიდან კოუჩინგის ჩატარებისას, რადგან ხელმძღვანელი უკეთესად იცნობს თავის თანამშრომლებს, გათავისებული აქვს მათი სუსტი და ძლიერ მხარეები, აქვს შესაძლებლობა მიიღოს უფრო დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილება გუნში ადგილების განაწილების შესახებ.

თანამშრომლების მოტივაციის მნიშვნელოვანი ამაღლება, შესაძლებელია იმ კომპანიაში, სადაც ხელმძღვანელი იღებს თავის თავზე კოუჩის როლს. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს უჩნდებათ სურვილი გაზარდონ თავიანთი შედეგიანობა და მყარდება მათი ლოიალობა კომპანიის მიმართ. კოუჩინგი ასევე ხელს უწყობს ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესებას, რაც უცილობლივ განამტკიცებს ნდობას არა მხოლოდ კოუჩსა და მის ქვეშევრდომს შორის, არამედ მთელს ორგანიზაციაში ან ქვეგანყოფილებაში.

სწავლების სტადიიდან გამომდინარე ამ პროცესის ეფექტიანობის გასაძლიერებლად გამოიყენება ესა თუ ინ ინსტრუმენტი. ასე მაგალითად გაუცნობიერებელი კომპეტენციის სტადიაზე მიზანშეწონილი და ეფექტიანია მართვის დირექტიული სტილი, ე.ი. წესები და ინსტრუქციები, რომელიც დაეხმარება თანამშრომლებს სწრაფად აითვისონ ახალი ფუნქციები და მხოლოდ გაცნობიერებული კომპეტენტურობის სტადიაზე არის შესაძლებელი მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენებულ იქნეს კოუჩინგი, რათა მოხდეს თანამშრომლების პოტენციალის მაქსიმალური გახსნა.

ამიტომ, კოუჩინგის ინსტრუმენტების გამოყენების თავისებურებები გათვალისწინებულ უნდა იქნეს არა მხოლოდ სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით, რომელზედაც იმყოფება კორპორაცია, არამედ სწავლების სტადიის გათვალისწინებით, რომელსაც გადის თანამშრომელი.

კომპანიაში კოუჩინგის დანერგვა, როგორც ყველა სხვა სიახლის, მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად შემცირდეს ორგანიზაციული წინააღმდეგობები და მისი დანერგვის პირველივე ეტაპიდან მოხდეს აღნიშნული მეთოდის ეფექტიანობის გაძლიერება. ამის გათვალისწინებით უნდა განხორციელდეს, კაუჩინგის გამოყენებით შრომითი მოტივაციის ფორმირების ტექნოლოგიის სისტემის პერსონალის მართვის სისტემაში ინტეგრაცია.

## **2.3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელები**

### **ქართულ კომპანიებში**

შრომითი პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მთავარი მიზანი მდგომარეობს კომპანიის მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფაში. ამიტომ, მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვისა და შენარჩუნებისათვის აუცილებელია მოტივაციის, რომელის ფორმირებაც ხდება სტიმულირების სისტემის საფუძველზე, ეფექტიანი მექანიზმების შემუშავება. ეს ყოველივე ნიშნავს, რომ ადამიანთა შრომის ანაზღაურება უნდა შეესაბამებოდეს მათ მიერ შეტანილ წვლილს

კორპორაციაში, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს უშუალოთ პიროვნების შრომითი წილის გაზრდით კორპორაციის საბოლოო ფინანსურ შედეგებში. ეს ასევე ნიშნავს იმას, რომ თანამშრომლებს გააჩნიათ თავიანთი მოთხოვნილებები და მიზნები და ორგანიზაცია განვითარდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ანაზღაურება და მასში ჩადებული სტიმულები შესაბამისობაში იქნება კორპორაციის პერსონალის სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და პროფესიონალურ მახასიათებლებთან (A.O. Макарова 2013).

კარგად აგებული მოტივაციის სისტემა წარმოადგენს პერსონალის მართვის სისტემის მნიშვნელოვან ელემენტს, განსაკუთრებით ქართული კომპანიებისათვის, რომლებიც აწყდებიან სერიოზულ ფინანსურ სიძნელეებს მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში. ქართული კორპორაციებს პერსონალის მოტივაცია საშუალებას მისცემს განახორციელონ ხარჯების ოპტიმიზაცია და აამაღლონ თანამშრომელთა შრომის ეფექტიანობა.

ქართულ კომპანიებში ჩვეულებრივ იყენებენ პერსონალის მოტივაციის სამ მოდელს, ესენია:

- შრომის ანაზღაურება პირდაპირ არის დამოკიდებული შრომის შედეგებზე.
- სუბიექტური პრემირება.
- პირდაპირი მატერიალური მოტივაციის სისტემა.

მოტივაციის ყველაზე გავრცელებული მეთოდი უმრავლეს სართულ კომპანიებში, არის „იმუშავე ბევრი - მიიღე მეტი“, ამასთან მინიმალური შრომის ანაზღაურება მაინც უზრუნველყოფილია. მაგრამ ასეთი სისტემით თანამშრომლების მოტივირება საკმაოდ ძნელია. მაგალითად, თანამშრომელი ადგენს ანგარიშს, რომლის საფუძველზეც ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს სწორი მართველობითი გადაწყვეტილება, რომელიც კომპანიას მოუტანს მოგებას. ამ შემთხვევაში მოტივაციის ასეთი მეთოდი აღმოჩნდება არაეფექტური, ვინაიდან ძნელია ასეთი თანამშრომლის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასება.

სუბიექტური პრემირების დროს შესაძლებელია განხორციელდეს იმ განყოფილებების მუშაობის შეფასება, რომლებიც პირდაპირ გავლენას არ



ახდენენ კომპანიის მოგების დონეზე (მაგალითად, იურიდიული განყოფილება), ამ შემთხვევაში აღნიშნული მეთოდი აღმოჩნდება ყველაზე ეფექტიანი. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომლებს ერიცხებათ ბონუსები შეცდომის არქონის, მაღალი ხარისხისა და სამუშაოს თავისდროულად შესრულების შემთხვევაში. მაგრამ აქაც მოტივაციის პრობლემა უფრო მწვავედ დგას ვიდრე წინა შემთხვევაში. პირველ რიგში, მთელი პასუხისმგებლობა აწვება განყოფილების უფროსს. მეორეც ეს სისტემა არ ესმის თანამშრომლებს, იგი არ არის გამჭვირვალე და მესამე, სამსახურში მიღების დროს, ხომ უნდა იქნეს მხედველობაში მიღებული ის, რომ ადამიანი უნდა მუშაობდეს პატიოსნად, ხარისხიანად და ზუსტად დროში უნდა ასრულებდეს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ამ პირობებში მნიშვნელოვანია მოინახოს თანამშრომლებსა და დამსაქმებელს შორის ოპტიმალური კომპრომისი.

პერსონალის პირდაპირი მატერიალური მოტივაციის სისტემა შედგება ხელფასის საბაზო განაკვეთისაგან და პრემიისგან. ამრიგად, ხელფასის პრემიალურ, ცვლად ნაწილს ხელმძღვანელი იყენებს, როგორც მოტივაციის ინსტრუმენტს და გასცემს დიფერენცირებულად თანამშრომლების მიერ ქვეგანყოფილების საერთო შედეგებში მონაწილეობის მიხედვით.

ეხლა განვიხილოთ ქართული მაღაზიათა ქსელის „პეპელას“ პერსონალის მოტივაციის სისტემა, რომლის ფორმირება ხორციელდება პერსონალის მართვის მოქმედი სისტემის ჩარჩოებში და შესაბამება წრფივ ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. კომპანიის სავაჭრო პერსონალის მართვის საფუძველს წარმოადგენს ადმინისტრირების მეთოდი. გამოყოფენ „პეპელას“ პერსონალის მოტივაციის სამ ტიპს: პირდაპირს, ირიბს და წამახალისებელს. პირდაპირი მოტივაცია ახდენს პერსონალის ინტერესის ფორმირებას მუშაობის შედეგებისადმი. ირიბი მოტივაცია დაფუძნებულია მატერიალურ დაინტერესებაზე, ხოლო წამახალისებელი ეფუძნება შიშსა და ვალდებულებებს.

კომპანიაში მოქმედ, პერსონალის მოტივაციის სისტემის საკვანძო პრინციპს წარმოადგენს შრომის ანაზღაურების დონის შესაბამისობა თანამშრომლის სამსახურეობრივი ფუნქციებთან და შრომის მიღწეულ შედეგებთან. სავაჭრო

კომპანიაში სხვადსხვა პროფესიის, ასაკის და განათლების დონის, სამუშაო გამოცდილების, პროფესიონალიზმის და მათი სტიმულირების სისტემა ორიენტირებულია დიფერენცირებულ მიდგომაზე თანამშრომელთა სხვადსხვა ჯგუფებისადმი (Разработка системы мотивации. "Пепела". 2017)

კომპანიაში ოფისის ყველა თანამშრომელს, დირექტორის ჩათვლით აქვს შესაბამისი დონის განათლება საკმარისი იმისათვის, რომ ხარისხიანად განახორციელონ ფუნქცია-მოვალეობები. დანარჩენ პერსონალს აქვს საშუალო და საშუალო-სპეციალური განათლება, რაც ასევე შეესაბამება მათ მიერ შესასრულებელ ფუნქციებს. თანამშრომლების ძირითადი ნაწილი არიან 35 წლამდე ახალგაზრდები, დანარჩენი თანამშრომლები უფრო ხნოვანი ასაკის არიან და შესაბამისად გააჩნიათ პროფესიული საქმიანობის უფრო მეტი გამოცდილება. თანამედროვე ეტაპზე სავაჭრო კომპანიაში მოქმედებს „შრომის ანაზღაურებისა და მატერიალური სტიმულირების დებულება“. ეს არის კომპანიის ლოკალური ნორმატიული აქტი, რომლის დანიშნულებაცაა დაადგინოს წესი და განსაზღვროს პერსონალის შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების პირობები და წესები (Разработка системы мотивации. "Пепела". 2017).

საქართველოს შრომის კოდექსში განსაზღვრული და განმტკიცებულია შრომის ანაზღაურების სახეები, სისტემა, სატარიფო განაკვეთებისა და პრემიების ზომა, სხვა წახალისების საშუალებები, ასევე მათი მოცულობის შეფარდება პერსონალის სხვადსხვა კატეგორიებს შორის.

### თავი 3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მოდელების სრულყოფის თავისებურებანი საერთაშორისო კომპანიებში

#### 3.1. შრომითი მოტივაციისა და სტიმულირების ტექნოლოგიის ინტეგრაცია პერსონალის მართვის სისტემაში

პერსონალის მართვის მთელი სისტემა პრაქტიკულად შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც სტიმულების ნაკრები, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად ახდენენ გავლენას თანამშრომლებზე. მოტივაციის მენეჯმენტის იდეის რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პერსონალის მართვის სისტემის ყველა ელემენტი ახდენს კომპლექსურ მოტივაციურ გავლენას პერსონალზე. ეს ზემოქმედება შესაძლოა იყოს პირდაპირი ან ირიბი, მაგრამ სწორედ მისი კომპლექსური ხასიათი წარმოადგენს აუცილებელ პირობას კომპანიის პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის ფორმირებისა და მხარდაჭერისათვის. ურთიერთწინააღმდეგობრივი მოტივაციური ქმედებები მკვეთრად ასუსტებენ საერთო მოტივაციის ეფექტს.

საკითხი პერსონალის მართვის სისტემის შესახებ სხვადასხვა მეცნიერების მიერ სხვადასხვანაირად არის გადაწყვეტილი. პერსონალის მოტივაციაზე ზემოქმედების თვალთახედვით პრინციპულად მნიშვნელოვანს წარმოადგენს საერთო და წრფივი ხელმძღვანელობის ქვესისტემების გამოყოფა, რომელიც შეიცავს კომპანიის მართვას მთლიანობაში და მისი ცალკეული ფუნქციონალური და საწარმოო ქვეგანყოფილებების, ასევე ფუნქციონალური ქვესისტემების მართვას, რომლის რეალიზებასაც ახორციელებს პერსონალის მართვის სამსახური (განყოფილება). შესაბამისად გამოვლენილ უნდა იქნეს პერსონალის მართვის სისტემის, ფუნქციონალური ქვესისტემის, თანამშრომელთა მოტივაციაზე ზემოქმედებისა და ხაზოვანი ხელმძღვანელობის სისტემის თავისებურებები, ფორმები და მეთოდები.

ორგანიზაციული კულტურისა და პერსონალის შრომითი მოტივაციის ურთიერთკავშირი ნათელია. ამავდროულად კვლევები, რომლებიც ახდენენ ამ

ურთიერთკავშირის დადგენასა და დაკონკრეტებას, საკმაოდ მცირეა. თუ ორგანიზაციულ კულტურას განვიხილავთ, როგორც კოლექტივის ჩამოყალიბებულ მახასიათებელს, მაშინ მოტივაციის პროცესის მართვისას, მოტივაციის სტრატეგიისა და პერსონალის მართვის მეთოდების შემუშავებისას, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ქცევის არსებული ფასეულობები, ნორმები და სტერეოტიპები.

თუ ორგანიზაციულ კულტურას განვიხილავთ, როგორც პერსონალის ქცევის მართვის და შრომის მოტივაციის ფორმირების საშუალებას, მაშინ ორგანიზაციული კულტურა უნდა მივაკუთვნოთ სტიმულების ორ ტიპს, ესენია: წახალისება და იძულება.

ორგანიზაციული კულტურა ასევე შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც შრომისადმი წახალისების ინსტრუმენტი, როდესაც ფასეულობებად განიხილავენ თანამშრომელთა შრომის საზოგადოებრივ მნიშვნელობას. სწორედ შიგა მოტივაცია არის დაკავშირებული მუშაკის მიერ თავისი შრომის საზოგადოებრივი მნიშვნელობის აღქმასთან. განსაკუთრებით იზრდება შრომის მოტივაცია, როდესაც ადამიანმა იცის, რომ მისი შრომა სჭირდება საზოგადოებას (E. Ильин 2003).

ამავდროულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კულტურის, როგორც შრომისადმი იძულების თავისებურ მექანიზმად აღქმა. ეს არის შრომისადმი სოციალურ-ნორმატიული იძულება. შრომისადმი იძულების სოციალურ-ნორმატიული მიდგომის თავისებურება მდგომარეობს თანამშრომლის ცნობიერებაზე ზემოქმედების ხასიათში, რომელიც ხორციელდება ესთეტიკური, კულტურული, რელიგიური და იდეოლოგიური ნორმების სისტემის გამოყენებით. ამასთან, კომპანიაში ქცევის არჩევის თავისუფლება, იზღუდება არა იმდენად ადმინისტრაციული აკრძალვებით, რამდენადაც კომპანიაში გამეფებული კულტურული ნორმებით, რომლებითაც ხდება ქცევის რეგლამენტირება. აღნიშნულ კონტექსტში, ორგანიზაციული კულტურა ეს არის კომპანიაში თანამშრომლების შრომითი მოტივაციის ძლიერი საშუალება.

კომპანიის პერსონალის განვითარების სისტემაში პერსონალის მოტივაციის როლის კვლევა შეიცავს: ადაპტაციის სისტემას, პერსონალის პროფესიული განვითარების სისტემას და კარიერული ზრდის მართვის სისტემას. მოკლედ განვიხილოთ ყოველი მათგანი.

*ადაპტაციის სისტემა.* ადაპტაციის მოტივაციური მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგში:

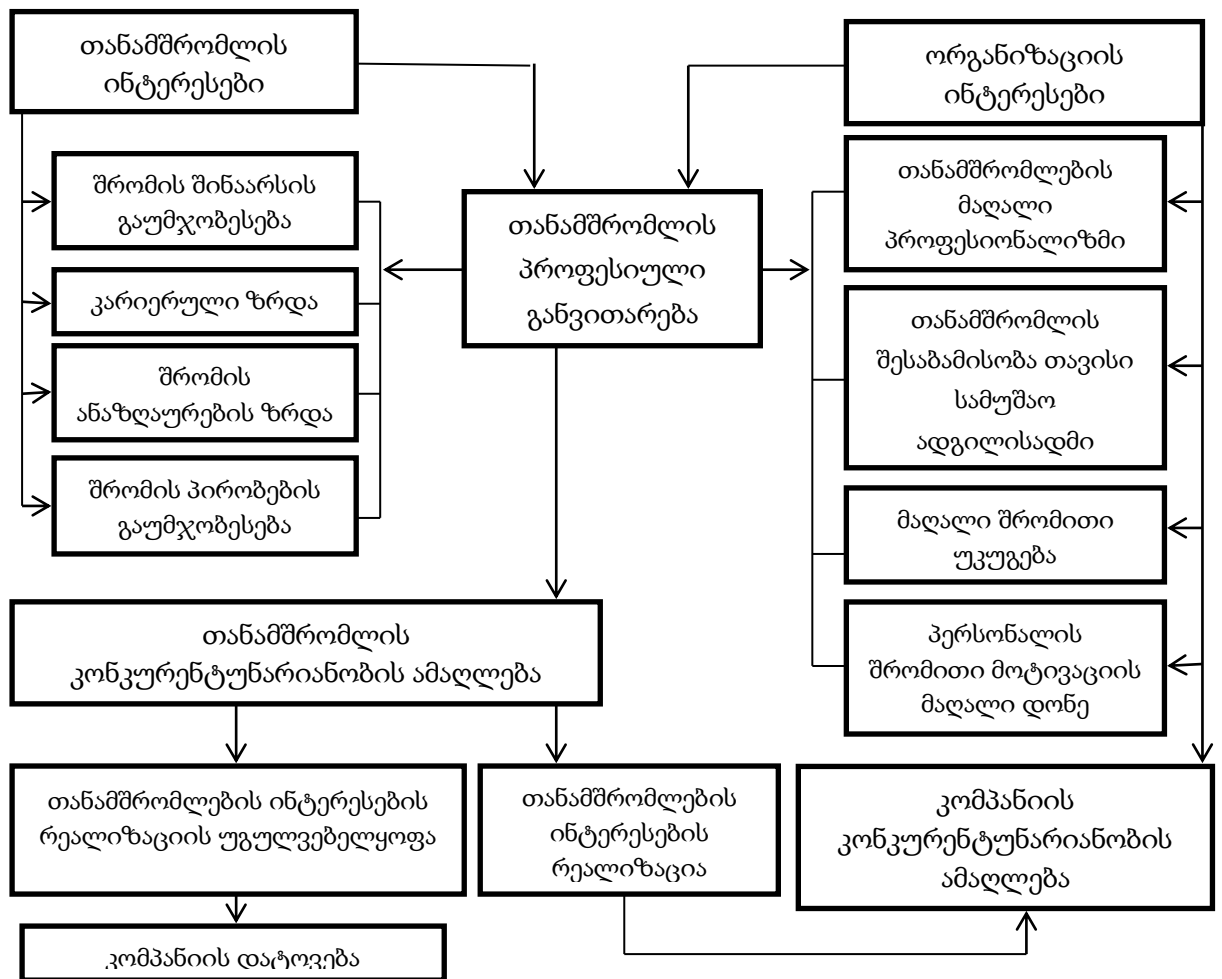
- კომპანიისა და თანამშრომლის ინტერესებისა და ღირებულებების თანხვედრა, როგორც წარმატებული ადაპტაციის შედეგი ხდება ჩართულობის მოტივის ფორმირების ბაზა, თანამშრომლის მისწრაფების გაჩერდეს სამუშაოდ მოცემულ კომპანიაში.
- სწორად ორგანიზებული ურთიერთშეგუების პროცესი აღიქმება, როგორც კომპანიის დაინტერესება კონკრეტული თანამშრომლით, რაც ასევე ახდენს ჩართულობის მოტივის ფორმირებას.
- თანამშრომელი ადაპტაციის პროცესში ითვისებს არა მხოლოდ ქცევის ნორმებს, არამედ მოთხოვნებსაც, რომელსაც უყენებს მას კომპანია, მისი საქმიანი და პროფესიული თვისებების, ასევე შრომის შედეგების შეფასების კრიტერიუმებს. რაც ხდება მუშაკის მოლოდინის ფორმირების ბაზა და მათი დაკმაყოფილების შემთხვევაში მოტივაცია იზრდება.

შესაბამისად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ადაპტაცია ეს არის მოტივაციის პროცესის განვითარების წინაპირობა.

*პერსონალის პროფესიული განვითარება.* პროფესიული სწავლების მოტივაციის მნიშვნელობა შემდეგია (იხ. ნახაზი 3.1) (Д. С. Синк 2017).

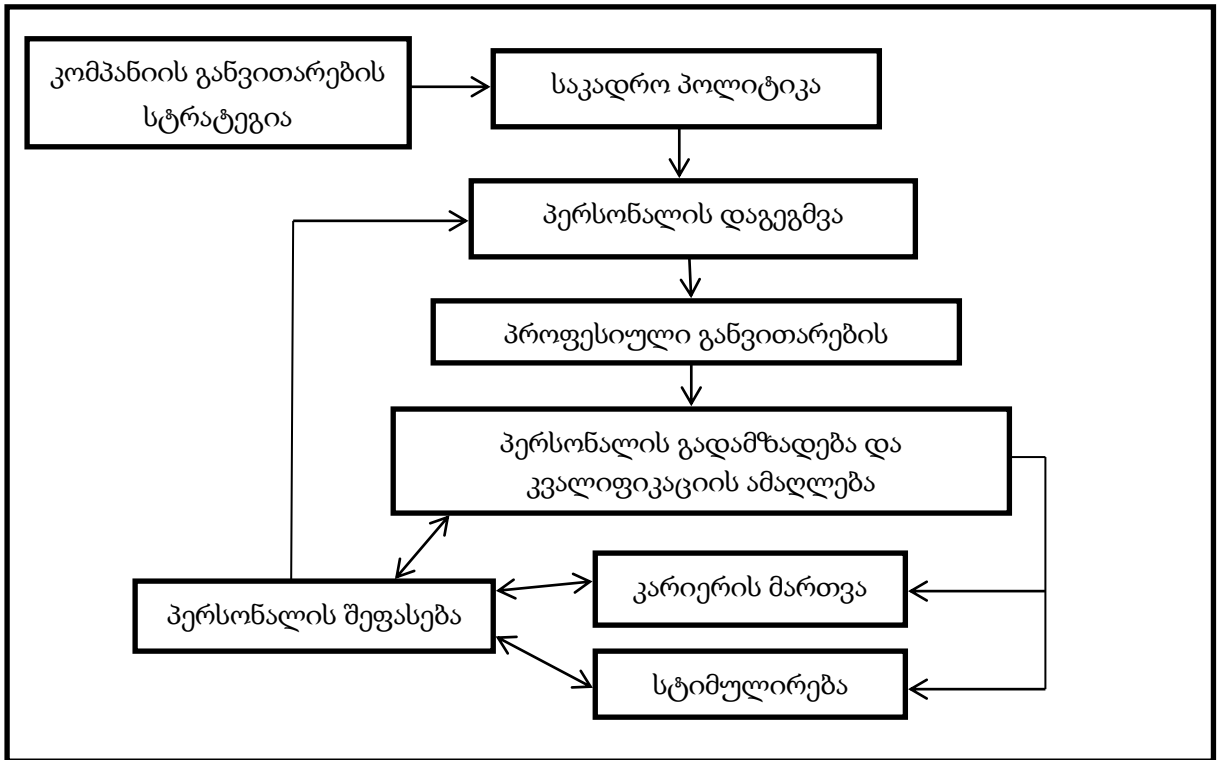
- პროფესიონალიზმის ამაღლება - ეს არის უფრო რთული და საინტერესო სამუშაოს მირების საშუალება
- კვალიფიკაციის ამაღლება, ჩვეულებრივ წარმოადგენს აუცილებელ პირობას კარიერული ზრდისათვის.
- თანამშრომლის პროფესიული ზრდა, ეს არის მისი შრომის ანაზღაურების ზრდის ერთერთი ხერხი, რაც მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საწინდარია. პროფესიული დონის ამაღლება ხელს

უწყობს თანამშრომლის ავტორიტეტის ზრდას კოლექტივში და მისდამი ხელმძღვანელობის დამოკიდებულების გაუმჯობესებას.



ნახ. 3.1. თანამშრომლების პერსონალური განვითარების მნიშვნელობა, მათი და კომპანიის ინტერესების თანხვედრა (Д. С. Синк 2017)

ამრიგად, პროფესიული ზრდის მოტივი დაკავშირებულია მთელი რიგი მოტივების ერთობლიობასთან. ერთი მხრივ პროფესიული განვითარება - შიდა მოტივაციის ძლიერი ფაქტორია და მეორეს მხრივ, პროფესიული ზრდა ირიბად ასრულებს „ინსტრუმენტის“ როლს, წარმოადგენს მოთხოვნების ფართო წრის დაკმაყოფილების საშუალებას, მათ შორის მატერიალურის და სტატუსის, ახდენს ინსტრუმენტალური მოტივაციის ფორმირებას.



ნახ. 3.2. პროფესიული განვითარების ორგანიზაციის კავშირი პერსონალის მართვის სისტემის სხვა ელემენტებთან (Т. Г. Озерникова, К. Н. Бокарева 2008)

სწორად ფორმირებული პროფესიული განვითარების სისტემა ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: იგი დაკავშირებულია კომპანიის სტრატეგიასთან და ბიზნესის ეფექტიანობის შესაძლო პრობლემებთან, გარე გარემოში ცვლილებების განუწყვეტელ თვალყურის მიდევნებასთან, საბოლოო შედეგზე ორიენტაციასთან, პრობლემებზე ორიენტირებულ პროგრამებზე გადასვლასთან, უწყვეტობასთან, აქტიურობასთან და უკუკავშირთან.

პროფესიული განვითარების მოტივაციური მნიშვნელობა ვლინდება მხოლოდ პერსონალის მართვის კარგად დახვეწილი სისტემის შემთხვევაში, რომელიც ხასიათდება თავისი შემადგენელი ელემენტების მკაფიო და აწყობილი ურთიერთკავშირით (იხ. ნახ. 3.2.). თანამშრომლების გადამზადება უნდა იყოს ლოგიკური რგოლი პერსონალის მართვის სისტემაში: გადამზადების აუცილებლობა და მისი ფორმები უნდა იყოს დასაბუთებული, პროფესიული დონე და შრომის შედეგების შეფასება უნდა ხდებოდეს ობიექტურად, პროფესიონალიზმის ზრდა კორელაციაში უნდა იყოს თანამდებობრივ

წინსვლასთან და შრომის ანაზღაურების ზრდასთან. ასეთ შემთხვევაში წარმოიშვება შესაძლებლობა შეთანხმდეს კომპანიისა და თანამშრომლების ინტერესები.

*კარიერის მართვა.* მნიშვნელოვან მოტივაციას წარმოადგენს თანამშრომლების კარიერის მართვა. აღმავალი კარიერა, თანამშრომლის გადაადგილება თანამდებობრივი იერარქიის საფეხურებზე, ხელს უწყობს მატერიალური და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. კარიერული ზრდა ასევე შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც დაჯილდოების სისტემის ელემენტი.

კომპანიის პერსონალის კარიერის მართვის საშუალებით მოტივაციის გაზრდის ძირითად მიმართულებებს წარმოადგენენ:

- თანამშრომელთა კარიერის მართვა გულისხმობს მათდამი ინდივიდუალურ მიდგომას. როგორც წესი, პერსონალის ატესტაციისას უნდა განიხილებოდეს თანამშრომლების კარიერული მისწრაფებები და უნდა შედგეს მათი პირადი განვითარების გეგმა.
- აუცილებელია ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მოსალოდნელი ცვლილებების გეგმის შედგენა. ეს საშუალებას მისცემს მათ მოახდინონ საკადრო რეზერვისა და მარი რიცხოვნობის ფორმირება.
- აუცილებელია განისაზღვროს საკვანძო კომპეტენციები, რომელიც აუცილებელია მოცემული კომპანიის ხელმძღვანელისათვის.
- შეფასების ჩატარების საფუძველზე საკადრო რეზერვის ფორმირება. როგორც წესი, საკადრო რეზერვის წყაროს წარმოადგენს კვალიფიცირებული სპეციალისტები, ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელების მოადგილეები, დაბალი დონის ხელმძღვანელები, დიპლომირებული სპეციალისტები.
- პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ შემუშავებულ და თანმიმდევრულად რეალიზებულ იქნეს პერსონალის რეზერვთან მუშაობის საერთო გეგმა და ყოველ რეზერვისტთან მუშაობის ინდივიდუალური გეგმა.



- ვაკანტური ხელმძღვანელი თანამდებობის წარმოშობისას, უნდა ამუშავდეს რეზერვიდან დაწინაურების მექანიზმი. თანამშრომლებს მოტივაციას უკარგავს სიტუაცია, როდესაც ვაკანტურ ხელმძღვანელს თანამდებობაზე, რეზერვში მომზადებული კადრის მაგიერ, ინიშნება კანდიდატი გარედან. ამ შემთხვევაში საკადრო რეზერვთან განხორციელებული მუშაობა თანამშრომლების მიერ განიხილება, როგორც ფორმალობა. რეზერვიდან ადამიანის დაწინაურების კრიტერიუმები უნდა იქნეს წინასწარ შემუშავებული და ცნობილი რეზერვისტებისათვის.

პერსონალის შრომით მოტივაციაზე შეფასების სისტემის გავლენა არის კომპლექსური (Т. Г. Озерникова, К. Н. Бокарева 2008). შეფასებას აქვს მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური მნიშვნელობა. შეფასების პირდაპირი მოტივაცია დაკავშირებულია თანამშრომლის მიერ მისი დამსახურებების აღიარების აღქმასთან, ან პირიქით მის მიერ დაშვებული შეცდომების გამოვლენასთან (წარუმატებლობა, საქმიანი და პიროვნული თვისებების არასაკმარისი განვითარება და ა.შ.) (Е. П. Ильин 2003).

პირველ რიგში გამოყოფილი უნდა იქნეს შეფასების მოტივაციური ზემოქმედება, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ შეფასების პროცესი და შედეგი ხელს უწყობს თანამშრომლების რიგი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, როგორებიცაა: აღიარების, თვითდამკვიდრების, უკუკავშირის და სხვა მოთხოვნილებები. შეფასების პირდაპირი მოტივაციური მნიშვნელობა შესაძლოა დასაბუთებულ იქნეს მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების საშუალებით: ობიექტური და ადექვატური შეფასება ხელს უწყობს თანამშრომლის აღიარების, პატივისცემის და თვითპატივისცემის მხრივ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. შეფასება შესაძლოა აღიქმებოდეს, როგორც ჯილდო თანამშრომლის ძალისხმევისათვის. შეფასება, არის უკუკავშირის უმნიშვნელოვანესი სახე, ხოლო მისი არ არსებობის შემთხვევაში შესაძლოა მოხდეს გაწეული შრომის მნიშვნელობის გაუფასურება, რაც ახდენს საკმაოდ არასასურველ გავლენას მოტივაციაზე. ამიტომ, უარყოფითი შეფასებაც კი

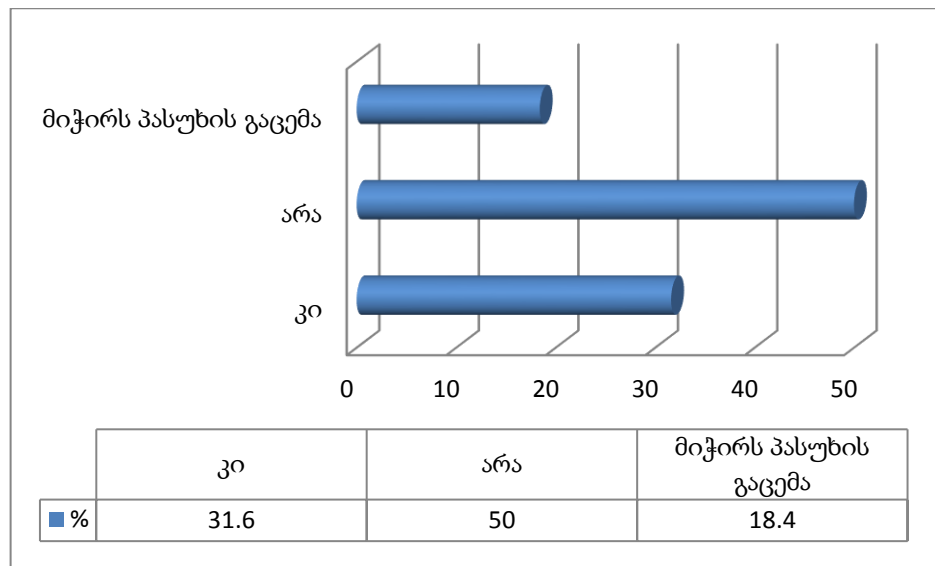
უკეთესია, ვიდრე შეფასების არ არსებობა. სამართლიანი შეფასება ახდენს დაცულობის გრძნობის ფორმირებას, რაც წარმოადგენს მნიშვნელოვანი მოთხოვნილების უსაფრთხოების დაკმაყოფილების წინაპირობას. თანამშრომელს ესმის, რომ მისი მდგომარეობა დამოკიდებულია საკუთარ ძალისხმევაზე და არა ხელმძღვანელის მისდამი სუბიექტურ დამოკიდებულებაზე.

### **3.2. კვლევა: პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი კომპანიების განვითარების პროცესში**

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების პირობებში, უაღრესი მნიშვნელობა კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში ენიჭება პერსონალის მოტივაციასა და სტიმულირების ამაღლების საკითხებს. ვინაიდან შრომის მოტივაცია არის კომპანიის წარმატებით ფუნქციონირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი, რადგანაც მხოლოდ თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზეა დამოკიდებული მთელი კომპანიის წარმატება და მომგებიანობა. შრომითი საქმიანობის მოტივაცია ზეგავლენას ახდენს კომპანიის არსებობისა და ფუნქციონირების ყველა ასპექტზე.

ჩვენს მიერ, კომპანიის განვითარების პროცესში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლის განსაზღვრისათვის, ჩატარებულ იქნა კვლევა. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი მეთოდები. შედგენილ იქნა კითხვარი, რომლის მიხედვითაც განხორციელდა გამოკითხვა (იხ. დანართი). ძირითად ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ ინტერნეტის (კერძოდ, google drive) საშუალებით რესპოდენტთა გამოკითხვა. კვლევის ობიექტად შევირჩიეთ ქართულ კომპანიებში დასაქმებული ადამიანები. კერძოდ, ჩავატარეთ გამოკითხვა შპს „ფრანკომი“ მომუშავე ადმინისტრაციასთან. ამ კომპანიის საქმიანობის სფეროს წარმოადგენს საყოფაცხოვრებო ტექნიკით ვაჭრობა (საბითუმო), სავაჭრო ურთიერთობები აქვს ჩინეთთან და თურქეთთან. ასევე გამოკითხვა ჩავატარე ყვარლის რაიონში

მდებარე შპს „არმუნჯი“-ის პერსონალთან. მისი საქმიანობის სფეროა ღვინის წარმოება და რეალიზაცია (დისტრიბუცია). საინტერესო იყო გამოკითხვა სკოლა „ახალი სკოლა“-ის პედაგოგებთან. სკოლას გავლილი აქვს საერთაშორისო ავტორიზაცია და ურთიერთობა აქვთ საერთაშორისო სკოლებთან. კვლევის პროცესში სულ გამოკითხულ იქნა 78 რესპოდენტი. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა შორის ყველაზე უფრო აქტიურობდა 26-დან 40-წლამდე ადამიანები, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ სხვა ასაკობრივი ჯგუფებიც აქტიურად მონაწილეობდნენ კვლევაში. გამოკითხვაში ჩართულ რესპოდენტთა სქესობრივი ბალანსი ფაქტობრივად თანაბარი აღმოჩნდა.

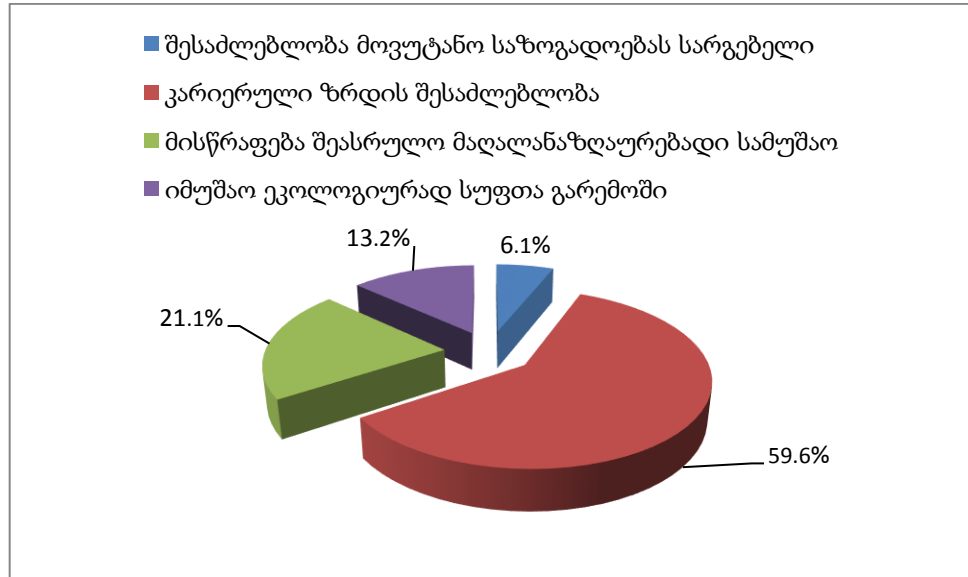


დიაგრამა 3.1. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენი სამუშაოთი?

მნიშვნელოვან საკითხს, რომელიც დაკავშირებული იყო იმასთან თუ რამდენად კმაყოფილები არიან რესპოდენტები თავიანთი სამუშაოთი? მათმა დიდმა ნაწილმა 50% განაცხადა, რომ არ არის კმაყოფილი თავისი სამსახურით, რესპოდენტთა 31.6% კმაყოფილია სამსახურით, ხოლო 18.4%-ს გაუჭირდა პასუხის გაცემა (იხ. დიაგრამა 3.1).

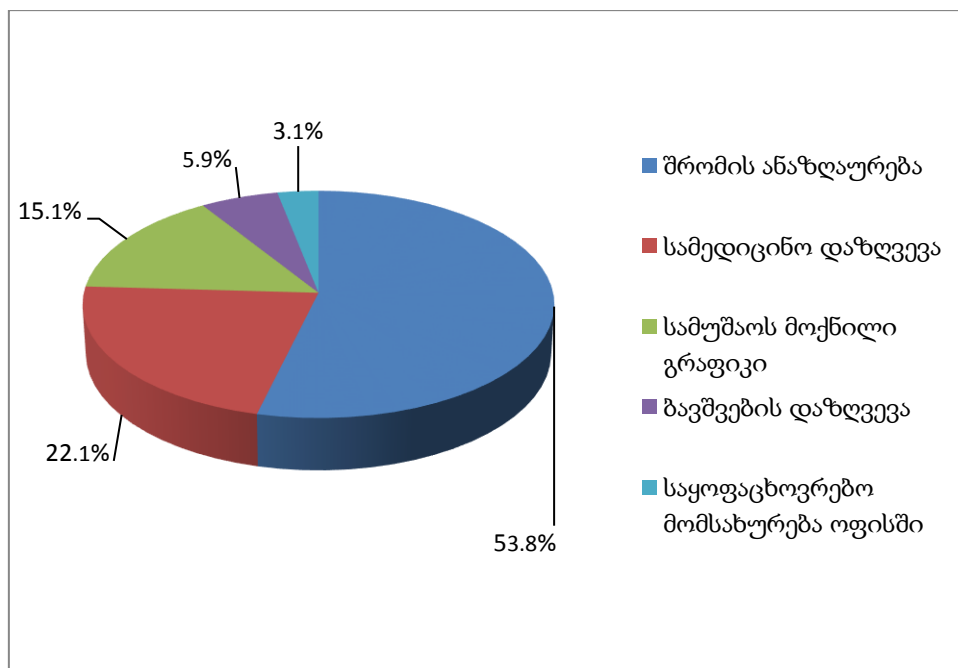
პირველი კითხვიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანი იყო პასუხები, რომლებიც გასცეს რესპოდენტებმა მეორე კითხვაზე, თუ რა არის მათ ორგანიზაციაში მათი მუშაობის ძირითადი მოტივატორი. რესპოდენტთა უმრავლესობამ 59.6%-მა განაცხადა, რომ მათთვის ასეთ მოტივატორს წარმოადგენს კარიერული ზრდის შესაძლებლობა, 21.1%-სთვის კი

მნიშვნელოვანია შეასრულოს მაღალანაზღაურებადი სამუშაო, 13.2%-ს სურს იმუშაოს ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში და მხოლოდ 6.1% მუშაობს რათა მოუტანოს სარგებელი საზოგადოებას (იხ. დიაგრამა 3.2.).



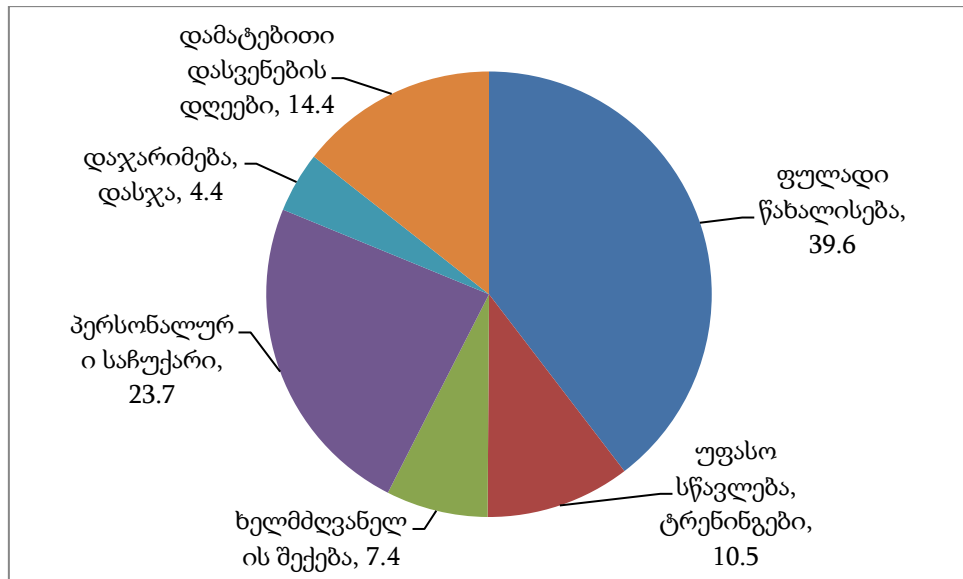
დიაგრამა 3.2. რა არის ორგანიზაციაში მუშაობის თქვენი ძირითადი მოტივატორი?

კითხვაზე მოტივაციის რომელი სახეებია თქვენთვის მნიშვნელოვანი (რომლებიც ხორციელდება თქვენს კონკრეტულ ორგანიზაციაში)? რესპოდენტთა 53.8%-ის აზრით მოტივაციის სახეებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა შრომის ანაზღაურება, 22.1% კი ფიქრობს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანია სამედიცინო დაზღვევა, 15.1%-ის სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი 5.9%-სთვის ბავშვების დაზღვევა, ხოლო 3.1% ფიქრობს, რომ მათთვის ხელსაყრელი იქნებოდა საყოფაცხოვრებო მომსახურება ოფისში (იხ. დიაგრამა 3.3.).



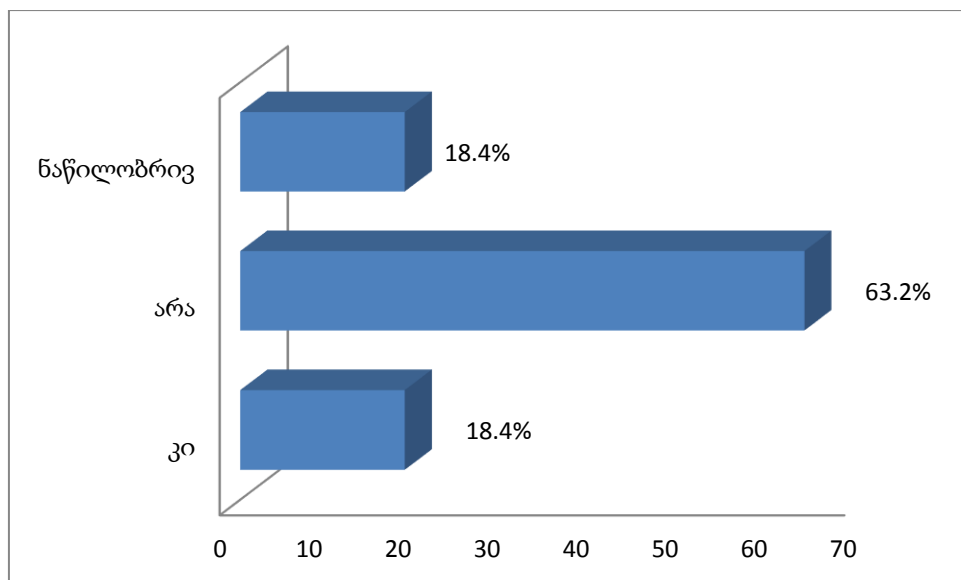
დიაგრამა 3.3. მოტივაციის რომელი სახეებია თქვენთვის მნიშვნელოვანი (რომლებიც ხორციელდება თქვენს კონკრეტულ ორგანიზაციაში)?

საინტერესო შედეგი მოგვცა კითხვაზე თქვენი აზრით, პერსონალის მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან, რომელი იქნებოდა უფრო ეფექტიანი? რესპოდენტთა პასუხებმა. მათი 39.6% ფიქრობს, რომ პერსონალის მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია ფულადი წახალისება. 23.7%-ის აზრით კი პერსონალური საჩუქრები. 14.4%-ის აზრით მნიშვნელოვანია დამატებითი დასვენების დღეების მოიცემა თანამშრომლებისათვის წახალისების სახით, 7.4% -სთვის მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის შექება, ხოლო 4.4% ფიქრობს, რომ პერსონალის მოტივაციისათვის საჭიროა დაჯარიმება, დასჯის გამოყენება (იხ. დიაგრამა 3.4.).



დიაგრამა 3.4. თქვენი აზრით, პერსონალის მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან, რომელი იქნებოდა უფრო ეფექტიანი?

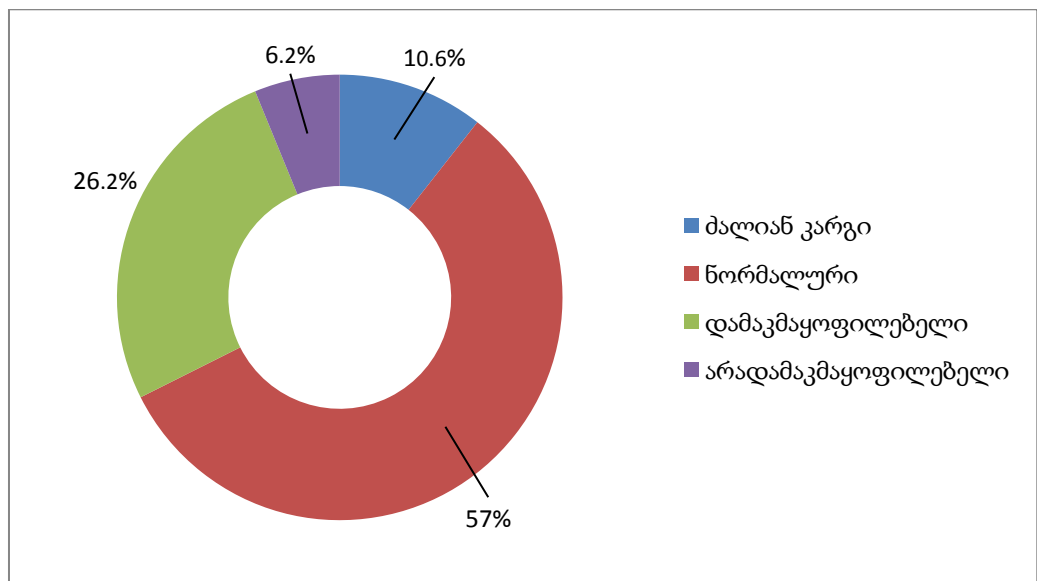
კითხვაზე კმაყოფილი ხართ თუ არა ანაზღაურების მოცულობით, რომელსაც თქვენ იღებთ? რესპოდენტთა დიდმა უმრავლესობამ 63.2%-მა განაცხადა, რომ არ არის კმაყოფილი შრომის ანაზღაურებით, 18.4% კმაყოფილია შრომის არსებული ანაზღაურებით და ასევე 18.4% ნაწილობრივ არის კმაყოფილი (იხ. დიაგრამა 3.5.).



დიაგრამა 3.5. კმაყოფილი ხართ თუ არა ანაზღაურების მოცულობით, რომელსაც თქვენ იღებთ?

ყურადსაღები გამოდგა პასუხი კითხვაზე თქვენი შეფასებით, როგორია შრომის პირობები თქვენს ორგანიზაციაში? გამოკითხულთა 57%-მა განაცხადა,

რომ ნორმალურია, 26%-ის აზრით დამაკმაყოფილებელია, 10.6%-სთვის ძალიან კარგია, ხოლო 6.2% ფიქრობს, რომ არადამაკმაყოფილებელია (იხ. დიაგრამა 3.6.).

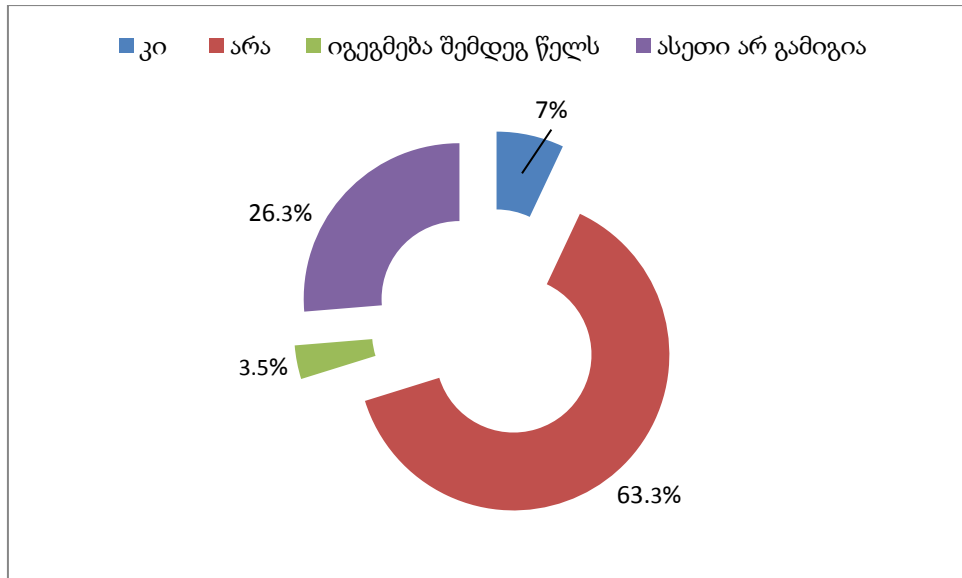


დიაგრამა 3.6. თქვენი შეფასებით, როგორია შრომის პირობები თქვენს ორგანიზაციაში?

კითხვარის ბოლო კითხვაზე იყენებენ თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლებას? რესპოდენტთა დიდმა უმრავლესობამ 63.2%-მა განაცხადა, რომ ასეთი სწავლება მათ ორგანიზაციაში არ მიმდინარეობს, 26.3%-ს კი ასეთის შესახებ საერთოდ არ გაუგია, 7% მიუთითებს, რომ მათ ორგანიზაციაში ტარდება მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლება, ხოლო 3,5%-ის თქმით ასეთი სწავლება იგეგმება მომდევნო წელს (იხ. დიაგრამა 3.7).

გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე დავადგინეთ, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა ნახევარი (50%) არ არის კმაყოფილი თავისი სამუშაოთი, მხოლოდ რესპოდენტთა 31.6% კმაყოფილია იმ სამუშაოთი რასაც ასრულებს, ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობაში სადაც დასაქმებულნი არიან რესპოდენტები, სათანადო ყურადღება არ ექცევა პერსონალის მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის გამართულ მუშაობას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ მთავარ მოტივატორს რესპოდენტთა მოსაზრებით წარმოადგენს კარიერული ზრდის შესაძლებლობა (რესპოდენტთა

59.6%) და შრომის ანაზღაურების მოცულობა (53.8%), ასევე სამედიცინო დაზღვევა. რაც იმაზე მიუთითებს, რომ საქართველოს სინამდვილეში დასაქმებული მოსახლეობისათვის უმნიშვნელოვანესი მოტივაცია არის მატერიალური სარგებელი.



დიაგრამა 3.7. იყენებენ თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლებას?

კვლევის შედეგებიდან გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტების აზრით მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან ყველაზე ეფექტიანი არის ფულადი წახალისება (39.6%), პერსონალური საჩუქარი (23.7%) და ჯილდოს სახით დამატებითი დასვენების დღეების მიცემა (14.4). შრომის ანაზღაურებით კი გამოკითხულ რესპოდენტთა 63.2% არ არის კმაყოფილი, 18.4% მხოლოდ ნაწილობრივ არის კმაყოფილი, ხოლო შრომის პირობებს რესპოდენტთა 57% მიიჩნევს ნორმალურად და 26.2% დამაკმაყოფილებლად. რაც შეეხება მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლებას, რესპოდენტთა 63.2%-თა თქმით მათ კომპანიებში ასეთი სწავლება არ მიმდინარეობს, ხოლო 26.3%-ს საერთოდ არ გაუგიათ ასეთის შესახებ.

ამრიგად, კვლევის შედეგად შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ საქართველოს კომპანიებში ჯერ კიდევ საკმაოდ დასახვეწია პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემა, განსასაზღვრია ის ძირითადი პრიორიტეტული მეთოდები, რომლებიც ქართველ დასაქმებულებს გაუჩენს



დამატებით სტიმულებს და მათ შრომას გახდის უფრო მოტივირებულს. ქართული კომპანიების ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ უცხოეთის მდიდარი გამოცდილება ამ მიმართებით, შეარჩიონ მსოფლიო წამყვანი მოდელებიდან მათთვის შესაფერისი და გაითვალისწინონ საქართველოს თავისებურებები. რაც თავის მხრივ გაზრდის ამ კომპანიების კონკურენტუნარიანობას, როგორც საშინაო, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.

### **3.3. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის დახვეწის ძირითადი მიმართულებები საერთაშორისო კომპანიებში**

ადამიანთა მართვის ერთ-ერთი აქსიომა გულისხმობს, რომ დასაქმებული და დამსაქმებელი თანაბარი პარტნიორები უნდა იყვნენ, რომელთაც აქვთ საკუთარი მიზნები, ამიტომ შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, ადამიანი იწყებს მუშაობას იმისათვის რათა დააკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილებები ე.ი. იგი რაიმეს გააკეთებს, მხოლოდ მოტივაციის სისტემის არსებობის შემთხვევაში. აუცილებელია გავიგოთ თანამშრომლების მიზნები და მოთხოვნილებები, მათი ფასეულობათა სისტემა, ნაციონალური და კულტურული თავისებურებები. თუ არ იქნება გაგებული თანამშრომლების მიზნები, საერთოდ უპერსპექტივოა მოტივაციის სისტემა შემუშავებულ. მენეჯერთა უმრავლესობა შეცდომით თვლიან, რომ ადამიანები მუშაობენ მხოლოდ ფულის გულისთვის. ამ მიმართებით საჭიროა კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მიზნების დაახლოება, არის უმოკლესი გზა კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის (Герчиков В.И. 2009). საერთაშორისო კომპანიების მენეჯერები ხშირად უფრო კარგად იგებენ პერსონალის მოტივაციის პრობლემებს, ვიდრე ქართული კომპანიების მენეჯერები.

მოტივაციის სისტემა არსებობს პრაქტიკულად ყველა საერთაშორისო კომპანიაში. მაგრამ მისი დახმარებით ბევრი კომპანია ვერ ახერხებს მიაღწიოს დასახულ მიზნებს: აამაღლოს შრომის წარმადობა, დააინტერესოს რიგითი

თანამშრომლები კომპანიის შედეგების გაუმჯობესებაში და ა.შ. უმრავლეს შემთხვევებში აღნიშნული წარუმატებლობების მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ მოტივაციის სისტემა არ ითვალისწინებს კონკრეტული კომპანიის თავისებურებებს. პერსონალის სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდების კოპირებისას მენეჯერები არ უფიქრდებიან იმას, რომ ყოველი კომპანიის მოტივაციის სისტემა უნდა შემუშავდეს მისი სპეციფიკისა და პერსონალის თავისებურებების გათვალისწინებით.

სიტუაციის ხარისხობრივად შეცვლისათვის საჭიროა მოტივაციის სისტემის ნაწილობრივი ან სრული გადაპროექტება და მისი თავიდან დაწერვა. არსებობს რიგი მოთხოვნებისა, რომლებზედაც უნდა მოხდეს ორიენტირება სტიმულირების სისტემის შემუშავების დროს, ესენია (P. Каплан, Д. Нортон 2010):

- ობიექტურობა: თანამშრომლის წახალისების ზომა უნდა განისაზღვროს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგების ობიექტური შეფასების საფუძველზე.
- პროგნოზირებადობა: თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რა ანაზღაურებას მიიღებს თავისი შრომის შედეგებიდან გამომდინარე.
- ადექვატურობა: ანაზღაურება ადექვატური უნდა იყოს ყოველი თანამშრომლის შრომის წილის კოლექტივის მთლიან შედეგში, მისი გამოცდილების და კვალიფიკაციის დონის.
- თავისდროულობა: ანაზღაურება უნდა მიყვეს შრომის შედეგს რაც შეიძლება სწრაფად;
- სამართლიანობა: ანაზღაურების განსაზღვრის წესი ნათელი უნდა იყოს კომპანიის ყოველი თანამშრომლისთვის და უნდა იყოს ასევე სამართლიანი, მათ შორის მათი თვალთახედვითაც.

როგორც პრაქტიკამ გვიჩვენებს ამ მოთხოვნების არ გათვალისწინება იწვევს დესტაბილიზაციას კოლექტივში და ახდენს ძლიერ დემოტივაციურ ეფექტს. ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალის მოტივაციის სისტემის შემუშავების პროცესის დასაწყისშივე მკაფიოდ განისაზღვროს კომპანიის მიზნები, რომელთა მიღწევასაც კომპანია გეგმავს ახალი პერსონალის

მოტივაციის სისტემის დანერგვით. მიზნების განსაზღვრა, ყურადღების კონცენტრაცია სასურველი შედეგის მიღწევაზე იძლევა შესაძლებლობას შემუშავებულ იქნეს კრიტერიუმები, რომელთა დახმარებით ყოველ თანამშრომელს შეეძლება შეაფასოს თავისი და კოლეგების საქმიანობა.

არსებობს საერთაშორისო კომპანიაში ეფექტიანი მოტივაციის სისტემის შექმნის სამი მნიშვნელოვანი პირობა: მიზნები, რომელთა მიღწევასაც ცდილობს კომპანია მოტივაციის ახალი სისტემის დანერგვით; კომპანიის ხელმისაწვდომი ფინანსური და ადმინისტრაციული რესურსები, რომლებიც საჭიროა ამ სისტემის დანერგვისა და ხელშეწყობისათვის; ბიზნესის თავისებურებები, კომპანიის მართვის სტილი და კორპორაციული კულტურა (П. Дрякер 1992).

საერთაშორისო კომპანიაში მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვისათვის უნდა გათვალისწინებულ იქნეს:

- დამატებით პერსონალზე მიმდინარე და მომავალში სავარაუდო მოთხოვნა;
- მოტივაციის ხერხები, რომლებიც გამოიყენებიან სხვა კომპანიებში;
- თანამედროვე ეტაპზე პერსონალზე ხარჯების ოპტიმალური მოცულობა;
- უახლოეს პერიოდში თანამშრომლებზე გასაწევი ხარჯი;
- მმართველობითი ანგარიშგების განხორციელების შესაძლებლობა, რომელიც აუცილებელია საერთაშორისო კომპანიაში შრომის სტიმულირების სისტემის ფუნქციონირებისათვის.

საერთაშორისო კომპანიაში პერსონალის შენარჩუნებისათვის, კადრების დენადობის შესამცირებლად და მათი მოტივაციის გაზრდისათვის აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების შეთანხმების გარეშე:

- ყოველი ქვეგანყოფილებისა და კომპანიის მთლიანობაში მოგების მოცულობის;
- კომპანიის ორგანიზაციული და მართველობითი სტრუქტურის;
- სამუშაოს თავისებურების (ფიზიკური, შემოქმედებითი, ადმინისტრაციული და სხვა);
- თანამშრომლების კატეგორიები;

- სპეციალისტების კვალიფიკაცია;
- თანამშრომლებზე დაკისრებული პასუხისმგებლობის ხარისხი;
- ადამიანთა აქტივობის სეზონური რხევა.

ამ ფაქტორების ბალანსის დაცვა არის აუცილებელი პირობა საერთაშორისო კომპანიებში ეფექტიანი მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის შექმნის.

ამრიგად, როგორც საერთაშორისო გამოცდილებამ და ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა საერთაშორისო კომპანიების მდგრადი განვითარება დამოკიდებულია უშუალო თანამშრომლის მაღალმწარმოებლური შრომით დაინტერესებაზე, ასევე კომპანიის მუშაობის საბოლოო შედეგებზე და მიღწეულ მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სტრატეგიას შეუძლია აამაღლოს პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობა, რაც საშუალებას მისცემს საერთაშორისო კომპანიას გავიდეს ახალ დონეზე გლობალურ ეკონომიკაში.

## დასკვნა

ნაშრომში მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის პროცესში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების საკითხების განხილვისა და შესწავლის, ასევე ჩატარებული გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე ჩამოვყალიბეთ შემდეგი დასკვნები და დავსახეთ პრაქტიკული წინადადებები:

1. თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების პირობებში, უაღრესი მნიშვნელობა კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში ენიჭება პერსონალის მოტივაციასა და სტიმულირების ამაღლების საკითხებს. ვინაიდან შრომის მოტივაცია არის კომპანიის წარმატებით ფუნქციონირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი, რადგანაც მხოლოდ თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზეა დამოკიდებული მთელი კომპანიის წარმატება და მომგებიანობა. შრომითი საქმიანობის მოტივაცია ზეგავლენას ახდენს კომპანიის არსებობისა და ფუნქციონირების ყველა ასპექტზე.
2. პერსონალის მოტივაცია წარმოადგენს რესურსების რაციონალური და ოპტიმალური გამოყენების უზრუნველყოფის, ასევე არსებული საკადრო პოტენციალის ეფექტიან გამოყენების ძირითად საშუალებას. მოტივაციის პროცესის ძირითადი მიზანი არის მიღებულ იქნეს მაქსიმალური უკუგება არსებული შრომითი და პროფესიული პოტენციალის გამოყენებიდან. ეს კი, თავის მხრივ, საშუალებას იძლევა ამაღლდეს კორპორაციის საქმიანობის საერთო შედეგიანობა და მომგებიანობა.
3. ფინანსური წახალისებისა და დასჯის დანერგვით კორპორაციის კოლექტივის საქმიანობა ხდება უფრო მოწესრიგებული, დისციპლინირებული, თანამშრომლები ცდილობენ გადააჭარბონ გეგმას, გრძნობენ საკუთარი შრომის მნიშვნელობას. შედეგად იზრდება კომპანიის იმიჯი, პრემიების და ფულადი ჯილდოების სტაბილურად და დროულად გაცემით ფასდება დამსაქმებლის სოლიდურობა. იმისათვის, რომ მოტივაციის მატერიალურმა სისტემამ არ დაკარგოს ეფექტიანობა,

ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში, საჭიროა მისი განუწყვეტელი დახვეწა.

4. ქართულმა კომპანიებმა უნდა გაითვალისწინონ მსოფლიოს წამყვანი კორპორაციების მდიდარი გამოცდილება პერსონალის მოტივაციის სფეროში. თუ კომპანიას უნდა ნანახორციელოს თავისი თანამშრომლების კომპეტენტური მოტივაცია საჭიროა დაწვრილებით შეისწავლოს პერსონალის მოტივაციის პრინციპები და გამოცდილება მოწინავე საერთაშორისო კორპორაციებში. საზღვარგარეთის სისტემების სრულად გადმოტანა საქართველოს სინამდვილეში არ იქნება სწორი, ვინაიდან ჩვენს პირობებში აღნიშნულმა მოდელებმა შესაძლოა არ მოგვცეს სასურველი ეფექტი. ამ შემთხვევაში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების საკუთარი სისტემის შემუშავების პროცესში უნდა მოხდეს საზღვარგარეთის წამყვანი კორპორაციების გამოცდილების ადაპტირება ეროვნულ თავისებურებებსა და გარემო პირობებთან. ასევე, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ წახალისების არამატერიალური ფორმები გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ მაშინ, როცა სრულად იქნება დაკმაყოფილებული თანამშრომლების ყველა ფინანსური მოთხოვნები.
5. როგორც საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს კომპანიის მდგრადი განვითარება დამოკიდებულია მაღალმწარმოებლური შრომით უშუალოდ თანამშრომლის დაინტერესებაზე, კორპორაციის შემოსავლის მოცულობის ფაქტიურ პირად შრომით წვლილზე დამოკიდებულების უზრუნველყოფაზე, მისი საკუთრებაში მონაწილეობის, ასევე კომპანიის მუშაობის საბოლოო შედეგებისა და მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევების გათვალისწინებით. რა თქმა უნდა ამერიკის, დასავლეთ ევროპის ან იაპონური მოდელების პირდაპირი კოპირება არ იქნება საუკეთესო გადაწყვეტა, მაგრამ მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემების ცალკეული ელემენტები სრულიად მისაღებია საქართველოს სინამდვილეში.

6. კორპორაციაში კოუჩინგის დანერგვა, როგორც ყველა სხვა სიახლის, მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად შემცირდეს ორგანიზაციული წინააღმდეგობები და მისი დანერგვის პირველივე ეტაპიდან მოხდეს აღნიშნული მეთოდის ეფექტიანობის გაძლიერება. ამის გათვალისწინებით უნდა განხორციელდეს, კოუჩინგის გამოყენებით შრომითი მოტივაციის ფორმირების ტექნოლოგიის სისტემის პერსონალის მართვის სისტემაში ინტეგრაცია.
7. პერსონალის მართვის მთელი სისტემა პრაქტიკულად შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც სტიმულების ნაკრები, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად ახდენენ გავლენას თანამშრომლებზე. მოტივაციის მენეჯმენტის იდეის რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პერსონალის მართვის სისტემის ყველა ელემენტი ახდენს კომპლექსურ მოტივაციურ გავლენას პერსონალზე. ეს ზემოქმედება შესაძლოა იყოს პირდაპირი ან ირიბი, მაგრამ სწორედ მისი კომპლექსური ხასიათი წარმოადგენს აუცილებელ პირობას კომპანიის პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის ფორმირებისა და მხარდაჭერისათვის. ურთიერთწინააღმდეგობრივი მოტივაციური ქმედებები მკვეთრად ასუსტებენ საერთო მოტივაციის ეფექტს.
8. ჩვენს მიერ, კომპანიის განვითარების პროცესში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლის განსაზღვრისათვის, ჩატარებულ იქნა კვლევა. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი მეთოდები. შედეგნილ იქნა კითხვარი, რომლის მიხედვითაც განხორციელდა გამოკითხვა (იხ. დანართი). ძირითად ინსტრუმენტად გამოვიყენეთ ინტერნეტის (კერძოდ, google drive) საშუალებით რესპოდენტთა გამოკითხვა. კვლევის ობიექტად შევირჩიეთ ქართულ კომპანიებში დასაქმებული ადამიანები, რომელთაგან უმრავლესობა არ აღმოჩნდა მენეჯერთა რგოლის წარმომადგენელი. კვლევის პროცესში სულ გამოკითხულ იქნა 78

რესპოდენტი. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა შორის ყველაზე უფრო აქტიურობდა 26-დან 40-წლამდე ადამიანები, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ სხვა ასაკობრივი ჯგუფებიც აქტიურად მონაწილეობდნენ კვლევაში. გამოკითხვაში ჩართულ რესპოდენტთა სქესობრივი ბალანსი ფაქტობრივად თანაბარი აღმოჩნდა.

9. გამოკითხვის შედეგების ანალიზის საფუძველზე დავადგინეთ, რომ გამოკითხულ რესპოდენტთა ნახევარი (50%) არ არის კმაყოფილი თავისი სამუშაოთი, მხოლოდ რესპოდენტთა 31.6% კმაყოფილია იმ სამუშაოთი რასაც ასრულებს, ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობაში სადაც დასაქმებულნი არიან რესპოდენტები, სათანადო ყურადღება არ ექცევა პერსონალის მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის გამართულ მუშაობას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ მთავარ მოტივატორს რესპოდენტთა მოსაზრებით წარმოადგენს კარიერული ზრდის შესაძლებლობა (რესპოდენტთა 59.6%) და შრომის ანაზღაურების მოცულობა (53.8%), ასევე სამედიცინო დაზღვევა. რაც იმაზე მიუთითებს, რომ საქართველოს სინამდვილეში დასაქმებული მოსახლეობისათვის უმნიშვნელოვანესი მოტივაცია არის მატერიალური სარგებელი.
10. კვლევის შედეგებიდან გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტების აზრით მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან ყველაზე ეფექტიანი არის ფულადი წახალისება (39.6%), პერსონალური საჩუქარი (23.7%) და ჯილდოს სახით დამატებითი დასვენების დღეების მიცემა (14.4). შრომის ანაზღაურებით კი გამოკითხულ რესპოდენტთა 63.2% არ არის კმაყოფილი, 18.4% მხოლოდ ნაწილობრივ არის კმაყოფილი, ხოლო შრომის პირობებს რესპოდენტთა 57% მიიჩნევს ნორმალურად და 26.2% დამაკმაყოფილებლად. რაც შეეხება მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლებას, რესპოდენტთა 63.2%-თა თქმით მათ კომპანიებში ასეთი სწავლება არ მიმდინარეობს, ხოლო 26.3%-ს საერთოდ არ გაუგიათ ასეთის შესახებ.



11. კვლევის შედეგად შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ საქართველოს კომპანიებში ჯერ კიდევ საკმაოდ დასახვეწია პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემა, განსასაზღვრია ის ძირითადი პრიორიტეტული მეთოდები, რომლებიც ქართველ დასაქმებულებს გაუჩენს დამატებით სტიმულებს და მათ შრომას გახდის უფრო მოტივირებულს. ქართული კომპანიების ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ უცხოეთის მდიდარი გამოცდილება ამ მიმართებით, შეარჩიონ მსოფლიო წამყვანი მოდელებიდან მათთვის შესაფერისი და გაითვალისწინონ საქართველოს თავისებურებები. რაც თავის მხრივ გაზრდის ამ კომპანიების კონკურენტუნარიანობას, როგორც საშინაო, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.
12. ამრიგად, როგორც საერთაშორისო გამოცდილებამ და ჩვენს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა საერთაშორისო კომპანიების მდგრადი განვითარება დამოკიდებულია უშუალო თანამშრომლის მაღალმწარმოებლური შრომით დაინტერესებაზე, ასევე კომპანიის მუშაობის საბოლოო შედეგებზე და მიღწეულ მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სტრატეგიას შეუძლია აამაღლოს პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობა, რაც საშუალებას მისცემს საერთაშორისო კომპანიას გავიდეს ახალ დონეზე გლობალურ ეკონომიკაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ონიანი მ. პერსონალის მართვის მეთოდები ბიზნესში. ჟურნალი ეკონომიკა N12, 2018. გვ. 131-137.
2. პაიჭაძე ნ. შრომის სოციოლოგია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი III-ე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია. გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში. კონფერენციის შრომათა კრებული. 2018. გვ. 288-
3. ჩახვაშვილი დ. პერსონალის მოტივაციის ეფექტური სისტემები მომსახურების სფეროში. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „სეუ-2018“. სამეცნიერო ჟურნალი „სეუ და მეცნიერება“ გვ. 11-15.
4. ფარესაშვილი ნ. ორგანიზაციული ქცევა. ნაწილი II. გამომცემლობა უნივერსალი. თბ. 2010.
5. ჯაფარიძე ე. ლომაია ც. შრომითი საქმიანობის მეთოდები და სტიმულირება პერსონალის მართვაში. ჟურნალი ეკონომიკა N12, 2018. გვ. 110-115.
6. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник, 5-е изд., перераб. И доп. М.: Экономистъ, 2014. <https://alleng.org/d/manag/man005.htm>
7. Волгин Н. А., Кокин Ю. П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2008. <http://www.gbv.de/dms/zbw/578770911.pdf>
8. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества. 2009. <http://ecsocman.hse.ru/data/419/698/1219/Begin.pdf>
9. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с английского. М. 1992. С. 320.

10. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. Деловой мир. 2019 <https://delovoymir.biz/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivaciyey-personala.html>
11. Ильин Е. Мотивация и мотивы. СПб., 2003. С. 512. <https://uchebnikfree.com/personala-motivatsiya/motivatsiya-motivyi-spb-piter-512-seriya.html>
12. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты Пер. с английского. М. Олимп-Бизнес. 2010. С. 512. <https://epdf.pub/-a92a22a2269df4c46aad8d9f5007ad3692137.html>
13. Консалтинговая компания iTeam. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала. 14.01.2019. <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala/>
14. Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.
15. Литвинюк, А.А. Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2014. С.15. [http://urss.ru/PDF/add\\_ru/179758-1.pdf](http://urss.ru/PDF/add_ru/179758-1.pdf)
16. Лобанова Т.Ю. Системы рыночной мотивации персонала. Справочник по управлению персоналом. 2010. №11.
17. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях . Молодой ученый. 2013. №6. С. 376-379. <https://moluch.ru/archive/53/6867/>
18. Мотивация труда в мире и России. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. под ред Т. Чингоса, М., СПб., Киев: Издательство "Диалектика", 2004.
19. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие: Практические задания (практикум). М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. С. 295. [https://www.studmed.ru/download/motivaciya-personala-v-organizacii-bar-klub-shtany\\_ae64cb910e0.html](https://www.studmed.ru/download/motivaciya-personala-v-organizacii-bar-klub-shtany_ae64cb910e0.html)

20. Озерникова Т. Г., Бокарева К. Н. Мотивационная роль оценки персонала. Мотивация и оплата труда. 2008. № 4. С. 304–314
21. Разработка системы мотивации для персонала компании розничной торговли на примере сети магазинов "Пепела".  
[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bc79a5c53a89421206c26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bc79a5c53a89421206c26_0.html)
22. Савина С. Три модели стимулирования труда персонала. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2011, N 12. <https://hr-portal.ru/article/tri-modeli-stimulirovaniya-truda-personala>
23. Современные методы мотивации персонала. 05. 05. 2019.  
<http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/>
24. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Пер. с английского.  
[http://library.kpi.ua:8991/F?func=find-b&request=000008435&find\\_code=SYS](http://library.kpi.ua:8991/F?func=find-b&request=000008435&find_code=SYS)
25. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер; 2009.  
<https://docplayer.ru/26385323-Mezhdunarodnyy-menedzhment.html>
26. Beukes I. Botha E. Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals.  
[https://www.researchgate.net/publication/260839082\\_Organisational\\_commitment\\_work\\_engagement\\_and\\_meaning\\_of\\_work\\_of\\_nursing\\_staff\\_in\\_hospitals](https://www.researchgate.net/publication/260839082_Organisational_commitment_work_engagement_and_meaning_of_work_of_nursing_staff_in_hospitals)
27. Chand S. Motivation Theories: Top 8 Theories of Motivation – Explained!  
<http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377>
28. Gartenstein D. Types of Employee Gain Sharing Plans. 2018.  
<https://bizfluent.com/info-8499121-types-employee-gainsharing-plans.html>
29. Gunther M. Application of Particle Swarm Optimization to the British Telecom Workforce Scheduling Problem.  
[https://www.patatconference.org/patat2012/proceedings/2\\_16.pdf](https://www.patatconference.org/patat2012/proceedings/2_16.pdf)
30. Hashway Rober M. Assessment and Evaluation of Developmental Learning: Qualitative Individual Assessment and Evaluation Models: Praeger Publishers.,  
<https://www.questia.com/library/3381470/assessment-and-evaluation-of-developmental-learning>
31. International Coach Federation. <https://coachfederation.org/>

32. Kopp R. Motivating Japanese Subordinates. 2011.  
<https://japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>
33. Mark Hall. Digital Equipment Corporation.  
<https://www.britannica.com/topic/Digital-Equipment-Corporation>
34. McNestrie A. British Telecom moves one step beyond Flexible Working — to Agile Working. <https://fmlink.com/articles/british-telecom-moves-one-step-beyond-flexible-working-to-agile-working-2/>
35. Robert M. Hashway. Assessment and Evaluation of Developmental Learning: Qualitative Individual Assessment and Evaluation Models: Praeger Publishers, 1998. <https://www.questia.com/library/3381470/assessment-and-evaluation-of-developmental-learning>
36. Saul W. Gellerman. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself. New York; 2008. P. 21.
37. Trebilcock A. Labour Relations and Human Resources Management: An Overview. <http://www.ilocis.org/documents/chpt21e.htm>

## დანართი

### გამოკითხვის კითხვარი

### პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების როლი კომპანიების განვითარების პროცესში

1. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენი სამუშაოთი?
  1. კი
  2. არა
  3. მიჭირს პასუხის გაცემა
2. რა არის ორგანიზაციაში მუშაობის თქვენი ძირითადი მოტივატორი?
  1. შესაძლებლობა მოვუტანო საზოგადოებას სარგებელი
  2. კარიერული ზრდის შესაძლებლობა
  3. მისწრაფება შეასრულო მაღალანაზღაურებადი სამუშაო
  4. იმუშაო ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში
3. მოტივაციის რომელი სახეებია თქვენთვის მნიშვნელოვანი (რომლებიც ხორციელდება თქვენს კონკრეტულ ორგანიზაციაში)?
  1. შრომის ანაზღაურება
  2. სამედიცინო დაზღვევა
  3. სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი
  4. ბავშვების დაზღვევა
  5. საყოფაცხოვრებო მომსახურება ოფისში
4. თქვენი აზრით, პერსონალის მოტივაციის ზოგადი მეთოდებიდან, რომელი იქნებოდა უფრო ეფექტიანი?
  1. ფულადი წახალისება
  2. უფასო სწავლება, ტრენინგები
  3. ხელმძღვანელის შექება
  4. პერსონალური საჩუქარი
  5. დაჯარიმება, დასჯა
  6. დამატებითი დასვენების დღეები
5. კმაყოფილი ხართ თუ არა ანაზღაურების მოცულობით, რომელსაც თქვენ იღებთ?
  1. კი
  2. არა
  3. ნაწილობრივ
6. თქვენი შეფასებით, როგორია შრომის პირობები თქვენს ორგანიზაციაში?
  1. ძალიან კარგი

2. ნორმალური
  3. დამაკმაყოფილებელი
  4. არადამაკმაყოფილებელი
- 7. იყენებენ თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში მენეჯერებისათვის კოუჩინგის უნარების სწავლებას?**
1. კი
  2. არა
  3. იგეგმება შემდეგ წელს.
  4. ასეთი არ გამიგია.
- 8. თქვენი წლოვანება?**
1. 20-25 წელი
  2. 26-40 წელი
  3. 41-55 წელი
  4. 55 წელს ზემოთ
- 9. დაკავებული თანამდებობა**
1. მართვის უმაღლესი რგოლის მენეჯერი
  2. საშუალო რგოლის მენეჯერი
  3. დაბალი რგოლის მენეჯერი
  4. რიგითი თანამშრომელი
- 10. განათლება**
1. უმაღლესი
  2. საშუალო-ტექნიკური
  3. საშუალო