

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ანა გიორგობიანი

*ქართულ საჯარო სექტორში ხელმძღვანელის როლი  
თანამშრომლის მოტივაციაში*

სამაგისტრო პროგრამა: სახელმწიფო მართვა და საჯარო  
პოლიტიკა

ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნანა მაჭარაშვილი

თსუ ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2017

## ანოტაცია

ნაშრომი წარმოადგენს მცდელობას საქართველოს საჯარო სამსახურის მაგალითზე შეისწავლოს და წარმოაჩინოს პრაქტიკაში არსებული მოტივაციის მეთოდები და განსაზღვროს ხელმძღვანლის როლი თანამშრომლის მოტივაციაში. ცვლადების შესასწავლად საკვლევ ობიექტებად აღებულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ), საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო და საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო. კვლევის პარალელურად მეორად ლიტერატურასა და არსებულ კვლევებზე დაყრდნობით გამოტანილია წინასწარი ჰიპოთეზები, რომელთა გადამოწმებაც მოხდა კვლევების შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე.

კვლევაში გამოყოფილია ორი ცვლადი: დამოუკიდებელი - ხელმძღვანლის დამოკიდებულება, ხოლო დამოკიდებული - თანამშრომელთა ქცევები. კვლევისთვის გამოყენებული იყო კვლევის თვისებრივი მეთოდი. საკვლევ ობიექტებიდან შეირჩა დაახლოებით 3-3 თანამშრომელი და ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუ, რის საფუძველზეც მიღებულია ინფორმაცია საკვლევ საკითხის გარშემო.

**საკვანძო სიტყვები:** რესურსების გადანაწილება, ხელმძღვანელი, ინდივიდები, მოტივაცია, სამართლიანობა, საჯარო სექტორი, ადამიანური რესურსები, პროდუქტიულობა.

## Abstract

The study is an attempt to examine and demonstrate the examples of the incentives in practice and to determine the role of the managers in employee's motivation. For studying the variables the paper examines three public establishments: Public Service Development Agency (LEPL), the Ministry of Finance of Georgia and the Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia. Along with the research, on basis of secondary literature and sources the work includes the preliminary hypothesis to guide the research dissemination.

Two basic kinds of variables are included in the study: Independent – Manager's attitudes, Dependent – employee's behavior. Qualitative research method was used for this study. Approximately 3 employees were chosen from the research objectives, with whom the deepend interviews were held. Desired information was retrieved according to these interviews.

**Key words:** Resource allocation, managers, employees, motivation, fairness, public sector, human resources, productivity.

## სარჩევი

შესავალი .....	5
ნაწილი I .....	7
თავი I. კვლევის დიზაინი .....	7
1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა.....	7
1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები.....	11
1.3 საკვლევო კითხვები და ჰიპოთეზები.....	12
1.4 ცვლადები და ინდიკატორები.....	12
1.5 კვლევის მეთოდოლოგია.....	13
1.6 კვლევის შეზღუდვები.....	14
1.7 თეორიული ჩარჩო.....	15
ნაწილი II .....	20
თავი II. ლიტერატურის მიმოხილვა.....	20
ნაწილი III.....	35
თავი III. კვლევის შედეგები.....	35
3.1 სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო.....	35
3.2 ფინანსთა სამინისტრო.....	40
3.3 რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო.....	45
დასკვნა.....	50
გამოყენებული ლიტერატურა.....	52
დანართი.....	54

## შესავალი

მუდმივად ცვალებადი პროცესებისა და გლობალიზაციის პირობებში ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინება სულ უფრო რთული ხდება, რაც სამუშაო ადგილებზე იწვევს სტრესს, დაძაბულობას, გაუგებრობას, კოგნიტურ დისონანსს, არაეფექტურ მუშაობას და სხვა. თუმცა, ბოლო რამდენიმე წელია, რაც მსოფლიოს წამყვანი და გიგანტი კომპანიები ყურადღებას უთმობენ თანამშრომელთა განწყობას და ემოციებს სამუშაო ადგილებზე (Google, Cisco, SAS, Deloitte), ვინაიდან აღნიშნული დამოკიდებულება ერთიორად ზრდის, ან პირიქით, აქვეითებს მოტივაციას. ერთ-ერთი ვარაუდით კი, თანამშრომლის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ქცევებზე დიდ გავლენას ახდენს უშუალო ხელმძღვანლის დამოკიდებულება მათ მიმართ. უკეთეს შემთხვევაში მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანები ქმნიან ჯანსაღ და კონკურენტუნარიან სამუშაო ადგილებს. უარეს შემთხვევაში კი თანამშრომლებს, ზოჯერ კი გამოცდილ და პროფესიონალ რესურსს, კარგავენ.

ფლორიდის უნივერსიტეტის კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებულთა 40% უკმაყოფილია თავისი ხელმძღვანლით, ამავე კვლევებმა აჩვენა რომ „ცუდი“ უფროსის შემთხვევაში თანამშრომელი ნაკლებად ცდილობს შეასრულოს დამატებითი სამუშაო ან არ აქვს ენთუზიაზმი და ენერჯია დავალების შესასრულებლად (სამანტა ჰენლი). ორგანიზაციის პროდუქტიულობასთან კი პირდაპირ კავშირშია შიდაორგანიზაციული ჰარმონია. ურთიერთობები, რომლებიც დაფუძნებულია ნდობასა და გაგებაზე დადებითად მოქმედებს სამუშაოს შესრულების ხარისხზეც.

საქართველოში საჯარო დაწესებულებები დღეს უამრავი გამოწვევის წინაშე დგანან, მათ შორის შედარებით ნაკლები ყურადღება ექცევა საჯარო მოხელეთა მოტივირებას, მათი მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას, რაც სამწუხაროდ საზოგადოებაში ნეგატიური დამოკიდებულების და უნდობლობის განცდას აჩენს მთლიანად საჯარო სექტორის მიმართ.

ორგანიზაციული სწავლების მეცნიერები (ელტონ მაიო, დუგლას მაკგრეგორი, აბრაამ მასლოუ, ვიქტორ ვრუმი) გასული საუკუნიდან მოყოლებული აქვეყნებენ ნაშრომებს და ატარებენ კვლევებს სამსახურებში თანამშრომელთა მოტივაციის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე, ტრადიციულ და თანამედროვე ადამიანური რესურსების მიდგომებზე. ანალიზსა და არგუმენტებზე დაყდნობით კი ხაზს უსვამენ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას, მენეჯერების როლს სამუშაო ადგილებზე და თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებაში.

წინამდებარე ნაშრომი შედგება შემდეგი პუნქტებისგან: I ნაწილი დაეთმობა კვლევის დიზაინს, სადაც განხილული იქნება საკითხის აქტუალობა და კვლევის საგანი, აქვეა წარმოდგენილი კვლევის მიზნები და ამოცანები, დასმულია საკვლევი კითხვა და ჩამოყალიბებულია საკვლევი ჰიპოთეზები, რომლის გამყარებასაც ან უგულებელყოფას ქვემოთ შევეცდებით. კვლევის დიზაინშია წარმოდგენილი კვლევის მეთოდოლოგია და თეორიული ჩარჩოც და ასევე ის შეზღუდვები, რომლებიც გამოიკვეთა კვლევის ჩატარების განმავლობაში. II ნაწილში განხილულია ლიტერატურა მოტივაციის თეორიის და მისი ავტორების შესახებ. ამავე სექციაში საუბარია სხვადასხვა მეცნიერის მიერ ხელმძღვანლის როლსა და გავლენაზე შიდაორგანიზაციულ გარემოში, რაც განაპირობებს თანამშრომელთა შემდგომ ქცევას. მნიშვნელოვნად ჩავთვალე, ასევე არამარტო კლასიკოსი ავტორების თეორიული ჩარჩოების და მოსაზრებების განხილვა, არამედ დღეს აქტუალური მიდგომების და ცვლილებების ხაზგასმაც, რაც ერთიანი სურათის აღქმაში დაეხმარება მკითხველს, განასხვავოს ტრადიციული და თანამედროვე ხედვები ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებაში. III ნაწილი ეთმობა კვლევის შედეგებს და მათ ანალიზს, რომელიც ჩატარდა სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოში, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში. საკვლევი საგნის გარშემო არსებული მწირი მასალების გათვალისწინებით, წინამდებარე კვლევა წარმოადგენს მცდელობას, შექმნას დოკუმენტი, რომელიც მომავალში საქართველოს საჯარო უწყებებში საკითხის ფართოდ გავრცობას, დისკუსიებს და ადამიანური რესურსების მართვის განვითარებას შეუწყობს ხელს.

## ნაწილი I

### I. კვლევის დიზაინი

#### 1.1 კვლევის საგანი და საკითხის აქტუალობა

საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის შესწავლას მოკლე ისტორია აქვს, რაც გამოწვეული იყო ქვეყანაში არსებული მძიმე პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობით. თუმცა, სახელმწიფოს განვითარებასთან ერთად საჭირო ხდებოდა ამ პრობლემით დაინტერესება. 2011 წელს საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამოქვეყნებულ დოკუმენტში (ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში) უკვე მკაფიოდ იყო ხაზგასმული ბიუროს ერთ-ერთი უმთავრეს პრიორიტეტად ადამიანური რესურსების სისტემების განვითარება. ამავე სამსახური უკვე 2014 წლის სახელმძღვანელოში საუბრობს ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობაზე: „თითოეული ინდივიდი ორგანიზაციაში თავისი „ბარგიტ“ მოდის, რომელიც აერთიანებს მის ცოდნას, გამოცდილებას, ინტერესებს, პიროვნულ თვისებებს, შესაბამისად ორგანიზაციაში დასაქმებული ინდივიდი არ წარმოადგენს მხოლოდ მარტივ სიმრავლეს, არამედ ის არის უძვირფასესი კაპიტალი. თანამშრომლების მართვა კი მთლიანად ადამიანების და მათი კაპიტალის მართვას გულისხმობს და მათ გამოყენებას ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე“ (წყარო გვერდის მითითებით). (<http://csb.gov.ge/uploads/Human-Resource-Management-Manual.pdf>)

საჯარო სამსახურის ბიუროს სახელმძღვანელოს მიხედვით, არსებობს წახალისების ფინანსური, არაფინანსური და ფსიქოლოგიური „ანაზღაურება“. წახალისების სისტემის მომხრეთა აზრით, მსგავსი მექანიზმები არა მხოლოდ ზრდის მათ მოტივაციას, არამედ იზიდავს ახალ კადრებს ან ინარჩუნებს პროფესიონალ თანამშრომლებს და ხელს უშლის მათ ორგანიზაციიდან გადინებას, ასევე ზრდის საქმისადმი და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას.

დღეს, საზოგადოებაში ხშირად ვხვდებით საჯარო სექტორის მუშაობის მიმართ ნეგატიურ დამოკიდებულებას, რაც ზოგჯერ ადამიანური რესურსების სამსახურების

ეფექტურ მუშაობას ეჭვქვეშ აყენებს, გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი საჯარო თუ კერძო სექტორის გამართულ მუშაობას სწორედ ადამიანური კაპიტალი და მათი პროფესიონალიზმი განაპირობებს. იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების სამსახურები სწორად აკეთებენ ფოკუსს და ქირობენ შესაბამის კადრს, მაშინ მიზნის მიღწევისკენ სწორი ნაბიჯებია გადადგმული. მაგრამ სამწუხაროდ, მხოლოდ სასურველი კადრების მოძიება არ არის საკმარისი, მნიშვნელოვანია შემდეგში უკვე ამ რესურსის შენარჩუნება, მათი შრომის ნაყოფიერების გაზრდა, გარემოსთან და ტექნოლოგიებთან ადაპტირება, მათში ინვესტიციების ჩადება, რომელიც ხელს შეუწყობს საერთო მიზნის მიღწევას. კადრების შენარჩუნებისთვის კი სხვადასხვა ფაქტორია გასათვალისწინებელი, ერთ-ერთი კი სწორედ ჯანსაღი ორგანიზაციული ქცევებია პიროვნებასა და ორგანიზაციას შორის. ელტონ მაიო და პარკერ ფოლეთი ჯერ კიდევ გასულ საუკუნეში მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ადამიანებს გარდა ფულადი ანაზღაურებისა სხვა მოთხოვნილებები და მისწრაფებები გააჩნიათ, ამ უკანასკნელის რეალიზებასა და განვითარებაში დიდ როლს თამაშობს უშუალო ხელმძღვანელი. გარდა იმისა, რომ მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს აქვთ უამრავი საპასუხისმგებლო ყოველდღიური საქმიანობა, მათ პირდაპირ ევალებათ შესაბამის სამსახურებთან ერთად შეიმუშავონ თანამშრომლების წახალისების მეთოდები.

საქართველოს საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით, სამთავრობო დაწესებულებაში, მოსამსახურის მიერ სამსახურეობრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისთვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისთვის, განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის დავალების შესრულებისთვის დაწესებულია წახალისების შემდეგი ფორმები:

- 1) მადლობის გამოცხადება
- 2) ერთდროული ფულადი ჯილდო
- 3) ფასიანი საჩუქარი
- 4) თანამდებობრივი სარგოს თანრიგის ამაღლება ( საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი, 1997, მუხლი 74.)



თანამედროვე საჯარო დაწესებულებების უმრავლესობა მაინც მონეტარული სტიმულირების ფორმებს ანიჭებს უპირატესობას, რაც ყოველდღიური დაძაბულობის შემსუბუქებისთვის საკმარისი არ არის. ხელმძღვანელი პირები მეორე მხრივ ჩიხში შედიან ამგვარი მეთოდის გამოყენებისას, რადგან ისინი იზღუდებიან ბიუჯეტით, საზოგადოების და მესამე სექტორის მუდმივი მონიტორინგით.

დასაქმებულთა შორის ხშირად გვხვდებიან ადამიანები, რომლებიც მძიმე ფსიქოლოგიური ზეწოლის ქვეშ ექცევიან ზემდგომი პირების მიერ. ზოგჯერ ვერბალური შეურაცხყოფის ან სამსახურიდან გაშვების მუქარის მსხვერპლი ხდებიან. ადამიანი, თავისი არსებით მუდმივად მიიღტვის ჰარმონიულობისკენ, ამიტომ სამუშაო ადგილებზე ნებისმიერი სახის კონფლიქტის თუ დაძაბულობის თავიდან ასაცილებლად ითმენენ და ეგუებიან არსებულ მდგომარეობას.

ხელმძღვანელთა მხრიდან ზოგჯერ არასწორად ხდება სიტუაციის აღქმა, არასწორად აფასებენ ან ანაწილებენ თანამშრომლებს შორის დავალებებს, პასუხისმგებლობებს. შედეგიც შესაბამისია. დასაქმებულები ვერ ახერხებენ თავიანთი თავის რეალიზებას, კარგავენ მოტივაციას, უქვეითდებათ თვითშეფასება, განიცდიან კოგნიტურ დისონანსს ან უარეს შემთხვევაში ტოვებენ სამსახურებს. მაგრამ იმ ქვეყნებში, სადაც ეკონომიკური აღმავლობა შეფერხებულია და უმუშევრობის დონე მაღალია, ადვილი არაა ადამიანისთვის ახალი სამსახურის იმედით წამოვიდეს ორგანიზაციიდან, ისინი რჩებიან და ეგუებიან კონფორმიზს. ასეთი თანამშრომლების მიმართ არც ხელმძღვანელი პირები არიან მოწყალენი. საკმარისია რომელიმე თანამშრომელმა მასზე დაკისრებულ დავალებას თავი ვერ გაართვას, რომ მთლიანი პასუხისმგებლობის აღება ხდება ამ უკანასკნელის მიერ, რასაც თან ახლავს მძიმე ფსიქოლოგიური წნეხი ხელმძღვანელი პირის მხრიდან. 2014 წელს საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ჩატარებული კვლევის მიხედვით, რესპოდენტთა ნაწილმა აღნიშნა, რომ ისინი საჯარო სამსახურში თავს დაუცველად გრძნობენ და მუდმივი მოლოდინია იმის, რომ სამსახურიდან გაუშვებენ, აღნიშნული დაძაბულობა კი მათ მოტივაციაზე პირდაპირ ნეგატიურ გავლენას ახდენს და პროდუქტიულობა უმცირდებათ. (ნინო დოლიძე, ნინო ლონღაძე, 2014)

შედარებით მარტივია კომერციულ სექტორში აღნიშნული საკითხის მოგვარება და გადაჭრის გზების ძიება, მაგრამ საჯარო სექტორის მუშაობის პრინციპი რადიკალურად განსხვავდება ბიზნეს ორგანიზაციებისგან. სახელმწიფო სამსახურების მომხმარებელთა რიცხვი გაცილებით მასშტაბურია, მუდმივი დაკვირვების ქვეშ არიან საზოგადოების, საერთაშორისო, არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან, რაც ზღუდავს მათ თავისუფლებას მოერგონ საჯარო მოხელეთა სურვილებს. ამასთანავე, საქართველოს მსგავსი პოლიტიკურად და ეკონომიკურად არასტაბილური ქვეყნები მეტი წნეხის ქვეშ ექცევიან, რაც საჯარო დაწესებულებების მუშაობის ეფექტურად წარმართვას უშლის ხელს. არასტაბილურობაში ვგულისხმობ, პოლიტიკური ძალების როტაციას და მთავრობის ხშირ ცვლას, რაზეც ხშირად საჯარო სამსახურებში დასაქმებული ადამიანები არიან დამოკიდებულები. საჯარო მოხელეს ერთ პოზიციაზე მუშაობა შეიძლება მეორე მთავრობის მოსვლამდე მოუწიოს, ეს დრო კი 4-დან 5 წლამდე მერყეობს, რაც ძალიან მცირე დროა შიდაორგანიზაციული სისტემების და წახალისების ფორმების შენარჩუნება/განვითარებისთვის(<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>). ვინაიდან ადამიანები ერთმანეთისგან უამრავი ნიშნით განსხვავდებიან, არ არის გამორიცხული, რომ როტაციის და რეორგანიზაციის შემდეგ ახალმა ხელმძღვანელმა რადიკალური ცვლილებები გამოიწვიოს ყველა მიმართულებით, რაც აფერხებს ერთი რომელიმე კონკრეტული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება/გაზომვას.

საზოგადოებაში გავრცელებული შეხედულების თანახმად, ხელმძღვანელ პირებს ხშირ შემთხვევაში აკლიათ მენეჯერული უნარ-ჩვევები, რომლებიც ორგანიზაციაში ხელს უწყობენ თანამშრომლებს შორის შრომის სწორ დანაწილებას, სამართლიანობას, ობიექტურობას, თანამშრომლების წახალისებას და მხარდაჭერას.

საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა ნაწილი კი ფიქრობს, რომ ხელმძღვანელები მათ, როგორც სერვისის მიმწოდებლებს ისე უყურებენ და არ ხდება მათი ადამიანური საჭიროებების გათვალისწინება. აღნიშნული დამოკიდებულება ეწინააღმდეგება მასლოუს მიერ შემოთავაზებულ „საჭიროებათა იერარქიის“ თეორიას, სადაც ინდივიდებს არსებობის განმავლობაში სხვადასხვა საფეხურზე სხვადასხვა

მოთხოვნილება უჩნდებათ, რაც მათი თვითშეფასებისთვის და კმაყოფილებისთვის აუცილებელ პირობებს წარმოადგენს.

## 1.2 კვლევის მიზნები და ამოცანები

სამუშაო ადგილებზე თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ განვითარებულ ქვეყნებში. საქართველოში არსებული მატერიალური მასალები და ამ მხრივ ჩატარებული კვლევები იმაზე მეტყველებს, რომ საჯარო სექტორში მომუშავეთა წახალისების სისტემების ეფექტურობას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ რადგან კვლევებში და არსებულ ლიტერატურაში ბუნდოვნადაა წარმოდგენილი საჯარო მოხელეთა კმაყოფილება წამახალისებელი მექანიზმების მიმართ.

წინამდებარე *კვლევის მიზანია* განსაზღვროს საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული თანამშრომელთა მოტივაციის მექანიზმების ეფექტურობა და დაადგინოს ხელმძღვანლის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაში. კვლევის ობიექტები არიან: სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს, რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს და ფინანსთა სამინისტროს მაღალი და დაბალი რანგის თანამშრომლები.

კვლევა შეისწავლის, თუ რამდენად ეფექტურია საჯარო დაწესებულებებში უკვე არსებული წახალისების სისტემები და რამ ფორმით მონაწილეობს ხელმძღვანელი თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდაში.

კვლევის მიზნის მისაღწევად გამოყენებულია შემდეგი ამოცანები:

- 1) შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების გაცნობა
- 2) საკვლევი ობიექტების დებულების გაცნობა

3) საქართველოს საჯარო სექტორის პრაქტიკაში არსებული წამახალისებელი სისტემების გაცნო

### 1.3 საკვლევი კითხვა და ჰიპოთეზები

კვლევის ძირითადი მიმართულებიდან გამომდინარე, საკვლევი კითხვის ფორმულირება არის შემდეგნაირი: **რამდენად პრიორიტეტულია ხელმძღვანელისთვის თანამშრომლის მოტივაცია პრაქტიკიდან გამომდინარე?**

გარდა ძირითადი საკვლევი კითხვისა, კვლევაში ჩნდება შემდეგი კითხვები:

ქვეკითხვა 1: რამდენად ეფექტურია პრაქტიკაში არსებული მოტივაციის მეთოდები?

ქვეკითხვა 2: გრძელვადიან პერიოდში, რომელი წახალისების მექანიზმს ანიჭებენ უპირატესობას საჯარო მოხელეები?

კვლევის ძირითადი კითხვიდან გამომდინარე კი ყალიბდება შემდეგი ძირითადი ჰიპოთეზა: **ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება**

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ყალიბდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზა:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

### 1.4 კვლევის ცვლადები და ინდიკატორები

კვლევაში გამოიყოფა ორი ცვლადი, დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადები.

**დამოუკიდებელი ცვლადი:** ხელმძღვანლის დამოკიდებულება თანამშრომლის მოტივაციის ამაღლების მიმართ, რომელიც ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს ჯანსაღი ორგანიზაციული ეკოსისტემის შექმნას, თანამშრომელთა მოტივაციას და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას.

ხოლო **დამოკიდებულ ცვლადად** განიხილება თანამშრომელთა მოტივაციის დონე, რომელიც იცვლება შიდაორგანიზაციულ დამოკიდებულებათა შესაბამისად.

ცვლადების გასაზომად გამოყენებულია შემდეგი ინდიკატორები:

- 1) ხელმძღვანლის და თანამშრომლის კომუნიკაციის დონე, ურთიერთობის ფორმა და სიხშირე;
- 2) თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები.

## 1.5 კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევაში გამოყენებულია სოციოლოგიური კვლევის თვისებრივი მეთოდი, უფრო კონკრეტულად კი სამიზნე ჯგუფიდან შერჩეულ რესპოდენტებთან ჩატარდასიღრმისეული ინტერვიუები. აღნიშნულ რესპოდენტებთან დაკავშირება მოხდა პირადი კონტაქტების მეშვეობით, ხოლო მათთან დაკავშირების შემდეგ უკვე გამოვიყენე არალბათური შერჩევა, კონკრეტულად თოვლის გუნდის მეთოდი, რაც გულისხმობდა რესპოდენტის მიერ სხვა რომელიმე რესპოდენტისთვის რეკომენდაციის გაწევას საკვლევ თემასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გასაუბრების მიზნით.

თითოეულ საკვლევ ობიექტთან შეძლებისდაგვარად მოხდა დაკავშირება, დაახლოებით 3 თანამშრომელთან, საიდანაც ნაწილი წარმოადგენს ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე თანამშრომლებს, ხოლო ნაწილი სპეციალისტებს. მაღალი და დაბალი რანგის თანამშრომლებთან გასაუბრებით შესაძლებელი გახდა მათი გადმოსახედიდან პრობლემის აღქმა და შეფასება. ინტერვიუს დაწყებამდე კი მოხდა

შესაბამისი ინსტრუქციების გაცნობა და კონფიდენციალობის პრინციპის მოთხოვნის უფლებით ინფორმირება, რამაც კონკრეტულ შემთხვევებში მოგვცა რესპოდენტების დაცულობის და უსაფრთხოების შეგრძნება.

საკვლევი ობიექტების არჩევა მოხდა სხვადასხვა პრინციპის მიხედვით:

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო შეირჩა სამსახურის სიდიდით და მოქალაქეებისთვის ფართო და მნიშვნელოვანი სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. რაც შეეხება რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, ის შეირჩა, როგორც მრავალბიუჯეტური პროექტების და პროგრამების კურატორი დაწესებულება, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სპეციფიკური განათლების და გამოცდილების მქონე კადრების დაქირავებას და მათ შენარჩუნებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის გათვლილი მნიშვნელოვანი სამუშაოები ვერ განხორციელდება, ამ მხრივ ორმაგად მნიშვნელოვანია პროფესიონალი კადრების შენარჩუნება და წახალისება, შემდეგში აღნიშნული დასკვნა ამავე სამინისტროს, სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსმაც დაადასტურა. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში აღრიცხვა, ანგარიშგების და აუდიტის სამსახურის სიახლემ გამოიწვია დაინტერესება, გამომდინარე იქიდან, რომ სამსახური ახალი შექმნილია, საინტერესო იყო ხელმძღვანლის მიდგომების და დამოკიდებულებების გაგება, თუ როგორ ახერხებს თანამშრომლების წახალისებას და პროდუქტიულობის გაზრდას.

აღნიშნული კვლევის მეთოდი დაგვეხმარა გასაუბრების დროს გამოგვეყო საკვლევ საკითხთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ასპექტები. გვექონდა საშუალება პირველწყაროდან, უშუალოდ საჯარო მოხელეებისგან გავიგოთ მათ სამუშაო ადგილებზე არსებული მოტივაციის მექანიზმების შესახებ, მათი მოსაზრება ხელმძღვანლის როლზე თანამშრომლის პროდუქტიულობის გაზრდაში, რაც შემდეგ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზეც აისახება. ასევე, მივიღეთ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა არის მათი აზრით ამ მხრივ გასაუმჯობესებელი ან რას თვლიან რა

არის შესაცვლელი დასაქმებულის ყოველდღიურ სამუშაო გარემოში, რათა არ დაკარგონ საქმისადმი ერთგულება და ინტერესი. ჩაღრმავებული ინტერვიუ საშუალებას მოგვცა ადგილზევე მოვახდინოთ ინფორმაციის დაზუსტება. კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენება არ იქნა საჭიროდ მიჩნეული, რადგან თვისებრივ მეთოდს შეუძლია გასცეს პასუხი საკვლევ კითხვებს და ამავდროულად იყოს სანდო და ამომწურავი. კვლევის განმავლობაში ასევე გამოყენებულია დოკუმენტების ანალიზი, რაც აერთიანებს როგორც ქართულ ისე უცხოურ წყაროებს.

## 1.6 კვლევის შეზღუდვები და ვალიდურობა

კვლევის ჩატარებისას დაფიქსირდა შემდეგი ხელისშემშლელი ფაქტორები. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტთან რამდენიმე მცდელობის მიუხედავად, საბოლოოდ მათგან ელ.ფოსტის მეშვეობით მივიღე უარი, სადაც განმარტებული არ იყო მიზეზები. აღნიშნული დეპარტამენტის თანამშრომლებთან გასაუბრება წარმოადგენდა მნიშვნელოვან როლს კვლევისთვის, რადგან საკითხი პირდაპირ კავშირშია აღნიშნულ სამსახურთან და მათი კომპეტენციის ფარგლებშია. იმ სამსახურთან კი, რომელთან დაკავშირებაც მოვახერხე, სამწუხაროდ ვერ მოხერხდა მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე თანამშრომელთან გასაუბრება, ამ სიტუაციის გათვალისწინებით, მონაცემთა ანალიზში წარმოადგენილია საკვლევის საკითხის ერთგვაროვანი შეფასება, რაც გულისხმობს მხოლოდ სპეციალისტების მხრიდან დანახული პრობლემის გაანალიზებას.

რაც შეეხება მეორე ხელისშემშლელ ფაქტორს, შეეხება ახალ საკანონმდებლო რეგულაციებს, რომელიც ინტერვიუს ჩატარების მომენტისთვის არ იყო ამოქმედებული და რესპოდენტებს უჭირდათ ახალი წამახალისებელი სისტემის შეფასება, რადგან არ არსებობდა მოლოდინები პრაქტიკაში მისი პოზიტიური თუ ნეგატიური ზემოქმედების.

სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურთანაც ვერ მოხდა ორივე მხარისთვის სასურველი თარიღის შერჩევა, ინტერვიუების პერიოდში ჩემთვის მოსახერხებელი დრო აღმოჩნდა მათთვის გვიანი და მათი მოხოვნისამებრ წინასწარ ერთი კვირით ადრე გაფრთხილება უკვე გვიანდებოდა ჩემთვის, როგორც ინტერვიუერისთვის დროის და რესურსების გამონახვა.

საბოლოოდ, კვლევა დაეფუძნა სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს, საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს და საქარველოს ფინანსთა სამინისტროს სამსახურის თანამშრომელთა ინტერვიუებს, რომლებთან დაკავშირებაც მოხდა.

## 1.7 თეორიული ჩარჩო

კვლევის თეორიულ ჩარჩოდ შეირჩა მოტივაციის თეორია, რომელიც აერთიანებს მოტივაციის თეორიის ფუძემდებელ მეცნიერთა მიდგომებს. ადამიანური რესურსების მოტივაცია მოიცავს სხავდასხვა მექანიზმებს და ხასიათდება კომპლექსურობით, რაც მოითხოვს ხელმძღვანელი პირების და შესაბამისი სამსახურების თანამშრომლობას და თანამშრომელთა წახალისებისთვის შესაბამისი გზების შერჩევას.

მოტივაცია, გავრცელებული განმარტებით, არის კონკრეტული მიმართულებით ქცევის/ქცევების განხორციელების სურვილი, ინტერესი, რომელსაც ხშირად უწოდებენ მამოძრავებელ ძალას, მექანიზმს და რომელიც უბიძგებს ადამიანს გადალახოს წინააღმდეგობები და მიაღწიოს სასურველ მიზანს. დენჰარტი კი მოტივაციას ასე განმარტავს: „ ის რაც ადამიანებს უბიძგებს ისე მოიქცენ, როგორც იქცევიან“ (დენჰარტი, 2008).

ერთმანეთისგან განასხვავებენ შიდა და გარე მოტივაციის ტიპებს. გარეგანი მოტივაციის ფორმებს მიმართავენ მაშინ, როდესაც სურთ სხვისგან მიიღონ სასურველი ქცევა ან თავიდან აიცილონ მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები.



თეორიტიკოსები მას განმარტავენ, როგორც შედეგების მიღებისთვის კონკრეტულ საქმიანობაში მონაწილეობად, რომელიც თავად ამ საქმიანობიდან გამოყოფადია (დეკარსი, 1968; ლეპპერი & გრინი, 1978). გარე მოტივაცია არის ინდივიდისგან დამოუკიდებელი, მაგ. გარე მოტივაციის საშუალებებს წარმოადგენს ჯილდო, დაწინაურება, ფულადი წახალისება ან სხვა. სოციალური და ემოციური სტიმული, როგორცაა მაგალითად ყურადღება და შექება ასევე წარმოადგენს ამ ტიპის მოტივაციის ფორმებს.

შინაგანი მოტივაციის დროს ქცევები გარემო ფაქტორების ზემოქმედებისგან დამოუკიდებლად ხორციელდება, როგორც მალონი და ლეპპერი განმარტავენ ეს არის, გარეგანი სტიმულირების გარეშე განხორციელებული ქმედებები. (მალონი და ლეპპერი, 1987)

მოტივაციის თეორიაზე საუბრისას გამოიყოფა შემდეგი ძირითადი თეორიები, რომლებმაც ხელი შეუწვევს თანამედროვე მსოფლიოს მისულიყო იმ აზრამდე, რომ არა ადამიანური რესურსების მოტივაციის მნიშვნელობა, დღესაც „მბრძანებელ-ხელქვეითის“ დონემდე იქნებოდნენ ორგანიზაციები, სადაც მიზნის მიღწევისთვის მხოლოდ სადამსჯელო მექანიზმები იქნებოდა გამოყენებული.

1954 წელს აბრაამ მასლოუმ ეგზისტენციალური ფსიქოლოგიის წარმომადგენელმა შეიმუშავა ერთ-ერთი გავლენიანი თეორია ადამიანის საჭიროებების შესახებ „მოთხოვნილებების იერარქია“: 5) ფსიქოლოგიური - მოიცავს ადამიანის უპირველეს ბუნებრივ მოთხოვნილებებს (საკვები, სასმელი..), 4) უსაფრთხოება - პირველი საფეხურის დაკმაყოფილების შემდეგ ადამიანს უჩნდება უკვე უსაფრთხოების მოთხოვნილება, ანუ მის სიცოცხლეს საფრთხე არ დაემუქროს გარე ფაქტორების გამო 3) სოციალური კუთვნილება/სიყვარული - ადამიანის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებაა უყვარდეს და უყვარდეთ, 2) შეფასება/აღიარება - იყოს დაფასებული, აღიარონ და მიიღონ, 1) თვითრეალიზაცია - მოახდინოს შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და აკეთოს ის რაც მას უყვარს. (ბოლმანი, ლი.გ, 2008). კვლევის საკითხიდან გამომდინარე, აქცენტი კეთდება განსაკუთრებით შეფასება/აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებებზე. სამუშაო ადგილზე

აღნიშნული ადამიანური საჭიროებები გულისხმობს ხელმძღვანელი პირის მხრიდან თანამშროლის როგორც დაფასებას, ისე მათში პოტენციალის აღმოჩენას და საქმეში მათ რეალიზაციას. მას შემდეგ რაც მასლოუს პირამიდის მიხედვით ადამიანის ფიზიკური მოთხოვნილებები და საჭიროებები დაკმაყოფილებულია, მისთვის მნიშვნელოვანი ხდება სწორედ საზოგადოებაში ადაპტირება, სადაც მას პატივს სცემენ, უყვართ და აფასებენ. იგივე სამსახურის მაგალითზე რომ განვიხილოთ, ადამიანის მოტივაციას სწორედ ამგვარი დამოკიდებულება ამაღლებს და გრძელვადიან პერიოდში ზრდის მის პროდუქტიულობას. ხოლო ხელმძღვანლის მიერ შექება და მის მიერ დაფასება კი ერთიორად მატებს თანამშრომელს თავდაჯერებულობას და ორგანიზაციაში ღირებულ ელემენტად განიხილება. მაგრამ, მოტივაციის ერთი რომელიმე ფორმის გამოყენება ვადებით იზღუდება, რადგან ადამიანი ფსიქოლოგიურად ეჩვევა მას და აღარ წარმოადგენს იმ სიახლეს და აღტაცებას რაც თან ახლდა პირველად ეფექტს. ზოგიერთი ადამიანისთვის შემდეგ ეტაპს უკვე თავისი შესაძლებლობის, გამოცდილების და ცოდნის რეალიზების საშუალება წარმოადგენს. ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს კი ამ შემთხვევაში დიდი როლი ენიჭებათ, გამომდინარე იქიდან, რომ მათ შეუძლიათ დავალებების სამართლიანად გადანაწილება ან რეკომენდაციის გაწევა პროფესიული განვითარების მიზნით.

დესლერის (1986) თქმით, ფსიქოლოგების უმეტესობას სწამს, რომ მოტივაციის საჭიროება მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ერთი ან ერთზე მეტი ადამიანური საჭიროებები დაუკმაყოფილებელია. აღნიშნული ხედვა მასლოუს „საჭიროებათა იერარქიის“ გამოხატულებაა.

მასლოუს შემდეგ, 1960 წელს დუგლას მაკგრეგორმა შემოგვთავაზა X და Y თეორია, მისი აზრით, მენეჯერების უმეტესობა X თეორიის მიმდევარია, რომელიც გულისხმობს, რომ ხელქვეითები პასიურები, ზარმაცები არიან. X თეორიის მიხედვით, მენეჯერები თვლიან, რომ თანამშრომლებს არ მოსწონთ თავიანთი საქმიანობა, მუდმივად განიცდიან მოტივაციის ნაკლებობას, ამ დროს ისინი მიდიან იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ რაც მათ დაეხმარებათ პროდუქტიულობის გაზრდაში

არის წახალისება და დაჯილდოება, რომელსაც განმეორებითი ხასიათი აქვს, მაშინ, როცა Y თეორიის მიხედვით ხელმძღვანელი პოზიტიურად არის განწყობილი თანამშრომლების მიმართ, სჯერა მათი და აქვს ნდობა, რომ მათზე დაკისრებულ ვალდებულებას შეასრულებენ. ამ თეორიამ მნიშვნელოვან ფაქტორად განსაზღვრა დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ურთიერთობების მნიშვნელობა. ერთ-ერთი ვარაუდის მიხედვით, საშუალოდ დასაქმებულებს არ მოსწონთ თავინთი სამუშაო გარემო და ის რასაც აკეთებენ, ამიტომ ისინი მუდმივად ცდილობენ საქმისგან თავის არიდებას და პასუხისმგებლობისგან გაქცევას. X თეორიის მიხედვით ასეთ დროს მენეჯერს დიდი როლი ეკისრებათ და მაქსიმალური ძალისხმევა უნდა ჩადონ იმისთვის, რომ თანამშრომელი არ დაკარგონ და მათი მოტივირება შეძლონ, თუნდაც ნეგატიური, სადამსჯელო წახალისების მექანიზმების გამოყენებით, საპირისპიროს ამტკიცებს Y თეორია, სადაც წამახალისებელ ფაქტორებს აქაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მაგრამ არა ნეგატიურს, არამედ პოზიტიურს. ამ დროს თანამშრომლებს უჩნდებათ ვალდებულების და პასუხისმგებლობის შეგრძნება მათდამი დაკისრებული სამუშაოს შესრულების მიმართ და ისინი იჩენენ მონდომებას, ცდილობენ ნაკლებად გაუცრუონ იმედეები ხელმძღვანელს, რაც ეხმარება როგორც ორგანიზაციას, მიაღწიოს დასახულ მიზანს, ასევე თანამშრომელს და ხელმძღვანელს შექმნან სასურველი სამუშაო გარემო და მოახდინონ თავინთი თავის და შესაძლებლობების რეალიზება.

ფრედერიკ ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით კი, თანამშრომლის პროდუქტიულობას და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე მოქმედებს ორი ფაქტორი: ჰიგიენური და მოტივაციური. (Two-Factor Theory). ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, სამუშაო გარემო, ხელფასი, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები როგორც უფროსებთან, ისე კოლეგებთან და ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე. ხოლო მოტივაციაში - წარმატება, დაწინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები.

ფ. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია იმ გარემოსთან, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი - თვითონ სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ფ. ჰერცბერგის თანახმად, ჰიგიენური ფაქტორების არარსებობის ან დაბალი დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა. ამასთან საჭირო ოდენობის ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ თვითონ გამოიწვიონ მუშაობით დაკმაყოფილების გრძნობა ან ადამიანის მოტივაცია. ამისგან განსხვავებით მოტივაციის არარსებობა ან მისი არასათანადო დონე არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას, მაგრამ მათი არსებობა უზრუნველყოფს მუშაკის დაკმაყოფილებას და მისი მოტივაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

თეორიის მიხედვით, ადამიანის პროდუქტიულობაზე და მოტივაციის განსაზღვრაზე სწორედ მოტივაციური ფაქტორები მოქმედებს უფრო მეტად, ვიდრე ჰიგიენური ფაქტორები. რაც გულისხმობს თანამშრომლებისთვის პროფესიულ წინსვლას და განვითარებას, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას ან მასში მონაწილეობას, პასუხისმგებლობის დაკისრებას. დასაქმებულის მიერ ბოლოს ჩამოთვლილი მიზნების მიღწევისთვის კი ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს ხელმძღვანლის დამოკიდებულება.

თემის აქტუალობის და თეორიათა მრავალფეროვნების გათვალისწინებით, კვლევისთვის სწორედ ფ. ჰერცბერგის „ჰიგიენური ფაქტორების“ თეორია შეირჩა, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას საკვლევ საგანთან და ფარავს კვლევის გარშემო არსებულ მნიშვნელობან ასპექტებს. მონაცემთა ანალიზი კი სწორედ ამ თეორიის მიხედვით შეფასდება, საიდანაც გავიგებთ ინფორმაციას, თუ რომელი ფაქტორი ან ფაქტორები მოქმედებს საჯარო მოხელის მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე გრძელვადიან პერიოდში.

## ნაწილი II

### II. ლიტერატურის მიმოხილვა

კადრების მართვის ისტორია დაახლოებით მე-19 საუკუნის ბოლოდან იწყება, როდესაც გაჩნდა „სოციალური კეთილდღეობის“ სამსახური. 1920-იან წლებში უკვე ჩნდება შემდეგი ტერმინები:

- მუშახელის მენეჯერი
- დაქირავების მენეჯერი
- კადრების აბსენტიზმი
- რეკრუტმენტი

ადამიანური რესურსების ცნება ფართოდ ვრცელდება უკვე 80-იან წლებში, ამერიკაში.

ადამიანური რესურსების მართვა არის თანმიმდევრული, სწორი პოლიტიკის და წინასწარ განსაზღვრული გეგმით მოქმედება, რაც დაკავშირებულია მენეჯერულ უნარებთან, სიტუაციის და კონფლიქტების მართვასთან, მენტორინგთან, თანამშრომლობასთან და სხვა უამრავ უნარ-ჩვევებთან. იგი შეისწავლება ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის, განათლების, პოლიტიკის მეცნიერების მიერ, რაც ხაზს უსვამს მის მნიშვნელობას ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

ერთ დროს ადამიანური კაპიტალი მხოლოდ მომსახურების თუ პროდუქტის წარმოებაში ერთ-ერთ შენატანად ითვლებოდა და არ განიხილავდნენ თანამშრომლებს რაიმე ღირებულ არსებებად, არ ხდებოდა მათი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა, მათი აზრის გათვალისწინება. სამუშაო ადგილებზე დღესაც ხშირია ადამიანური საჭიროებების იგნორირება და სამწუხაროდ მხოლოდ ხელფასის გაცემით შემოიფარგლება გაწეული სამუშაოს ანაზღაურება.

ლი გ. ბოლმანი წიგნში, „ორგანიზაციების რიფორმინგი“ საუბრობს ადამიანური რესურსების ფრეიმზე<sup>1</sup>, რომელიც განავითარეს პარკერ ფოლეთიმ და ელტონ მაიომ, მათ ეჭვის ქვეშ დააყენეს დაშვება, რომ მუშებს, გარდა ხელფასისა სხვა უფლებები არ გააჩნიათ. ისინი ამ შეხედულებას ორი მიზეზის გამო აკრიტიკებდნენ:

1. ეს იყო უსამართლო

2. ეს იყო ცუდი ფსიქოლოგიის მაჩვენებელი

ადამიანის უნარები, დამოკიდებულებები, ენერჯია და ერთგულება სასიცოცხლო რესურსებია, რომლებიც აშენებენ ან ანგრევენ გაერთიანებებს. ზემოთხსენებული ჩარჩო ძირითადად აგებულია ვარაუდზე, რომელიც მკაფიოდ აჩვენებს კავშირს ადამიანებსა და „საწარმოებს“ შორის:

- ორგანიზაციები არსებობენ, რომ ემსახურონ ადამიანურ საჭიროებებს და პირიქით
- ადამიანებს და ორგანიზაციებს ერთმანეთი სჭირდებათ
- თუ თანხვედრა ცუდია, მაშინ ზარალდება რომელიმე მხარე ან ორივე ერთად
- თუ თანხვედრა კარგია, მოგებული რჩება ორივე მხარე (ბოლმანი ლი. გ)

ხშირია შემთხვევა, როცა კავშირი დასაქმებულსა და ორგანიზაციას შორის სულაც არ არის ჰარმონიული, რაც იწვევს პრუდუქტიულობის შემცირებას, მოტივაციის დაკარგვას. ეს უკანასკნელი შეიძლება მრავალი მიზეზით იყოს განპირობებული, თუმცა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საუბარი იქნება ძირითადად მენეჯერების როლზე.

ბრუსი და პეპიტონი (1999) აყენებენ საინტერესო მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელ პირებს არ შეუძლიათ თანამშრომელთა მოტივაცია. მენეჯერებს მხოლოდ გავლენის მოხდენა შეუძლიათ იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც მოტივირებულები არიან.

<sup>1</sup> წარმოადგენს ორგანიზაციას, როგორც ოჯახს, ინდივიდებს თავიანთი საჭიროებებით, გრძნობებით, ცრურწმენებით, უნარებით და შეზღუდულობით. აქვს ახლის შეცნობის და ძველი შეხედულებების დამსხვრევის უნარი.

ლოპისი კი მოტივაციის ერთ-ერთ ნიმუშად განიხილავს სამსახურეობრივ როტაციას, გაზიარებულ და მოქნილ სამუშაო პროცესს.

საინტერესო ხედვა შემოგვთავაზა ამ მხრივ ვაილიმ (2004), რომელიც გულისხმობს რომ მენეჯმენტმა საკუთარი მოტივაციის მაღალი დონის შენარჩუნება უნდა შეძლოს, იმისთვის რომ ეფექტური მოტივაცია შეძლოს შემდეგ მასზე დაქვემდებარებული თანაშრომლების. იგი მენეჯერებს ურჩევს რომ შედარებით პროაქტიური მიდგომა გამოიყენონ თვითმოტივაციის პროცესში ჩართულობის თვალსაზრისით. გარდა ამისა ხაზს უსვამს არამატერიალური მოტივაციური საშუალებებზე კონცენტრირებას, როგორცაა დაბადების დღეების აღნიშვნა ან რამე ისეთი საერთო და მნიშვნელოვანი თარიღის აღნიშვნა, რომელშიც მთლიანი გუნდი მიიღებს მონაწილეობას.

თომასის (2009) აზრით, მოტივაციის მთავარ გამოწვევას სამუშაო ადგილებზე წარმოადგენს, იმის განსაზღვრა თუ რა იწვევს თითოეული თანამშრომლის წახალისებას, რადგან ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ თომასის მიერ სწორედ ეს განხვავებები დასახელდა მენეჯმენტისთვის მთავარ წინააღმდეგობრივ ფაქტორად ერთი რომელიმე კონკრეტული წახალისების სისტემის არჩევისას.

ლოკლი (2012) გვთავაზობს ტრენინგებს და განვითარების პროგრამებს, რომლებიც ეფექტური კონტრიბუციის საშუალებაა, როგორც პიროვნული, ისე პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით. ის წარმოადგენს თანამშრომლის ეფექტიანი მოტივაციის სტრატეგიას.

ლოკლი, მეორე მხრივ, მიუთითებს კულტურულ განსხვავებაზეც რომელიმე ორგანიზაციაში. მაგალითად, კულტურა შეიძლება აიხსნას, როგორც ცოდნად, ქცევით, ღირებულებით, ნორმებით და ტრადიციის ნიმუშად, რომლებიც გაზიარებულია კონკრეტული ჯგუფის წევრების მიერ ( კრეიტნერი და კესიდი, 2012), მსგავსი კულტურული განსხვავებები აფერხებს ზოგჯერ რომელიმე აპრობირებულ და გამოცდილ მეთოდების გამოყენებას მენეჯმენტის მიერ.

ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია (1964) ამტკიცებს, რომ აქტიური მოთხოვნის არსებობა ადამიანის მოტივირების ერთადერთი საკმარისი პირობა არ არის. ადამიანს ასევე უნდა ჰქონდეს იმის იმედი (მოლოდინი), რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მას ნამდვილად დააკმაყოფილებს. ამ შემთხვევაში, მოლოდინი უნდა განვიხილოთ, როგორც პიროვნების მიერ გარკვეული მოვლენის მოხდენის ალბათობის შეფასება. შრომის მოტივირების ანალიზისას მოლოდინის თეორიას ამ ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობას აღნიშნავს: დახარჯული შრომა - შედეგები; შედეგები - ანაზღაურება, და ვალენტობა (კმაყოფილება ანაზღაურებით). მოლოდინი დახარჯულ შრომასა და შედეგებთან (d-S) მიმართებაში არის მოლოდინი იმისა, რომ მიღებული შედეგები პირდაპირ კავშირშია დახარჯულ ძალისხმევასთან. თუ ადამიანი ხედავს, რომ დახარჯულ შრომასა და შედეგებს შორის კავშირი არ არსებობს (რამდენ კლიენტსაც უნდა მოემსახურო, გაყიდვების მოცულობა უცვლელი რჩება, ან ძალიან უმნიშვნელოდ იცვლება), მისი მოტივაცია შესუსტდება. შრომასა და შედეგს შორის კავშირის არ არსებობა, შესაძლოა, თანამშრომლის არასწორი თვითშეფასების, მისი მომზადების დაბალი დონის ან დასახული ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო უფლებამოსილების ნაკლებობის ბრალი იყოს. აღნიშნული თეორია მენეჯერებს ეხმარება იმის გაგებაში თუ რა უბიძგებს ინდივიდებს სხვადასხვა ქცევითი ალტერნატივებიდან შეარჩიონ ერთი, რომელიმე კონკრეტული ქმედება. ეფექტურობისა და შედეგებს შორის კავშირის გაღრმავების მიზნით, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ისეთი სისტემები, რომლებიც უდიდეს შედეგს იძლევიან. მენეჯერებმა, ასევე უნდა უზრუნველყონ, რომ ისეთი ჯილდოები იქნას დაწესებული, რომლებიც მოტივაციის ობიექტისთვის სასურველია და რომელსაც იმსახურებს. ძალისხმევასა და შესრულებას შორის კავშირის გასაუმჯობესებლად, მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ ტრენინგი დასაქმების შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად და დასაქმებულთა დასახმარებლად, რათა მათ იფიქრონ, რომ აღნიშნული ქმედება მათ უკეთეს შედეგებს მოუტანს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაზრდის კუთხით.



## ჰოთორნის ეფექტი

ჰოთორნის ეფექტი - ცნობილი ექსპერიმენტი, რომელმაც გადატრიალება მოახდინა მუშაობისა და პროდუქტიულობის ხედვაში. ექსპერიმენტმა ინდივიდი წარმოადგინა სოციალური კონტექსტით, სადაც მის მიერ განხორციელებული ქმედება განპირობებული იყო გარემოთი და იმ ადამიანებით ვისთანაც ის მუშაობდა.

ექსპერიმენტი ჩატარდა ჰოთორნში, ელექტროენერჯის ქარხანაში, ჩიკაგოს გარეუბანში 1920-1930 წლებში. იგი ძირითადად, ავსტრალიელი სოციოლოგის, ელტონ მაიოს ზედამხედველობით ხორციელდებოდა.

ექსპერიმენტის ძირითადი მიზანი იყო ფიზიკური გარემოებების გავლენის გაგება პროდუქტიულობაზე. სოციალურ ექსპერიმენტში მონაწილეობდა 2 ჯგუფი, კონტროლ ჯგუფი და ექსპერიმენტული ჯგუფი. ერთი დღე ერთ ჯგუფს შედარებით კარგ განათებაში უწევდა მუშაობა, მაშინ როცა მეორე ჯგუფის სამუშაო გარემოში განათების დონე უცვლელი იყო. მკვლევარების გასაკვირად, პროდუქტიულობა საგრძნობლად გაიზარდა ექსპერიმენტულ ჯგუფთან, სადაც განათება უკეთესი იყო, ვიდრე კონტროლ ჯგუფთან.

დასაქმებულთა სამუშაო გარემო სხვადასხვა ფაქტორებითაც იცვლებოდა (სამუშაო განაკვეთი, შესვენების დრო, ტენიანობა, ტემპერატურა), მაგრამ ყველა შემთხვევაში, როდესაც რაიმე სახის ცვლილება ხორციელდებოდა მათი პროდუქტიულობაც იზრდებოდა. იმ შემთხვევაშიც კი თუ სინათლე სუსტდებოდა. მას შემდეგ რაც ქარხანაში ძველებური მდგომარეობა დაბრუნდა, იგულისხმება ექსპერიმენტამდე სიტუაცია, ჰოთორნში პროდუქტიულობის დონე კვლავ საგრძნობლად გაუმჯობესებული იყო. სამსახურში გამოუცხადებლობის შემთხვევებმაც იკლო. (The Economist)

კვლევის დროს გამოიკვეთა, რომ დასაქმებულები უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებოდნენ სოციალურ ფაქტორს - იმ ადამიანებს, რომლებთანაც მუშაობდნენ და მენეჯერების ინტერესის მიმართ, ვიდრე გარემო პირობებს.

## კოგნიტური დისონანსი

კოგნიტური დისონანსი სამუშაო ადგილებზე საკმაოდ გავრცელებული და ბევრი დაწესებულების საერთო პრობლემას წარმოადგენს. იგი წარმოწმის სტრესს, რომელიც მთლიანად ორგანიზაციული მუშაობის ფუნქციონებაზეც აისახება. კოგნიტური დისონანსი ნიშნავს დისკომფორტის მდგომარეობას, როცა ადამიანი ერთდროულად განიცდის ორ წინააღმდეგობრივ „ცოდნას“ ერთ ობიექტზე. თეორია 1957 წელს ლეონ ფესტინჯერმა შეიმუშავა. ქრის არგირისი (1957, 1964) ფიქრობდა, რომ ინდივიდები ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პირების მიერ არაადეკვატურად არიან მოპყრობილნი. ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იყო სწორედ ეს, რის გამოც პიროვნებები განიცდიდნენ კოგნიტურ დისონანსს, ე.წ ფრუსტრაციას. არგირისი ამტკიცებდა, რომ თანამშრომლები ცდილობენ შეინარჩუნონ სიჯანსაღე და ეძებენ სწორედ ამ დამაბულობიდან გაქცევის გზებს. მან გამოყო 6 ძირითადი ვარიანტი:

- ისინი მიდიან - ორგანიზაციებში, ქრონიკული გაცდენის ან თავის სამუშაოზე თავის დანებების გზით ადამიანები ცდილობენ თავი აარიდონ კოგნიტურ დისონანსს
- რჩებიან სამსახურებში, მაგრამ ხდებიან ინდიფერენტულები და პასიურები
- აწყობენ საბოტაჟს, ამცირებენ პროდუქციის რაოდენობას და ამ სახით აფიქსირებენ პროტესტს
- ცდილობენ მიაღწიონ მაღალ იერარქიებს
- ქმნიან გაერთიანებებს (პროფკავშირები)
- ცდილობენ თავს მოახვიონ თავიანთი აზრი სხვებს იმის შესახებ, რომ მუშაობა დაუფასებელია. (ბოლმანი. ლი.გ, 2008)

შედარებისთვის, საჯარო ორგანიზაციების დასაქმებულთა და მომხმარებელთა მდგომარეობა უკეთესოსკენ შეიცვალა ახალი საჯარო მენეჯმენტის ბაზისებზე გადასვლისას. მაშინ როდესაც:

1. ტრადიციულ მენეჯმენტში განმსაზღვრელი იყო პირდაპირი კონტროლი, იერარქიულობა. ახალი საჯარო მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს ქვედა რგოლის კადრებზე და მათგან წამოსულ ინიციატივებზე, მართვის პროცესში.
2. ტრადიციული მოდელი ყურადღებას ამახვილებდა ქვევიდან ზევით, პოლიტიკურ მმართველისაკენ მიმართულ ანგარიშგებაზე. პოლიტიკური ანგარიშვალდებულების ძირეული პრინციპები არ შეცვლილა, მას დაემატა ანგარიშგება „ზემოდან ქვევით“ საჯარო სექტორის კლიენტების წინაშე.
3. ტრადიციული საჯარო მენეჯმენტისათვის საჯარო მოხელის კარიერა იმართებოდა გამორჩეულობის პრინციპით. სამუშაო ანაზღაურება ეფუძნება მათ რანგს საჯარო სისტემაში და არა შრომის განსაკუთრებულ ხარისხს ან უხარისხობას. ახალი საჯარო მენეჯმენტი პრინციპების მიხედვით, თითოეული საჯარო მოხელის საქმიანობა ფასდება ინდივიდუალური წესით. უკეთესი საქმიანობისთვის იგი ღებულობს პრემიას ან მომატებულ ხელფასს. ახალი საჯარო მმართველობა უფრო მეტად ახლოსაა ახალ საჯარო მენეჯმენტთან, ვიდრე ტრადიციულთან. ის ემყარება საჯარო მოხელის გაზრდილი როლისა და საზოგადოებრივი აზრის წინ წამოწევის პრინციპს.

ადამიანური რესურსების დარგში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ფაქტორები, რომლებიც საჯარო მოხელეთა მოტივირებას განსაზღვრავს განსხვავდება მათგან ვინც კერძო სექტორშია დასაქმებული (ჰიუსტონი, 2000; ბუელენსი, მ. და ვან დენ ბროეკი, ჰ., 2007). მაშინაც კი თუ კვლევები აჩვენებს, რომ ორივე, საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულები აფასებენ მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებას, კერძო სექტორი მაინც მაღალ შემოსავალს განიხილავს სამუშაოს მთავარ მახასიათებლად, როცა საჯარო მოხელეები ფასეულობას ხედავენ დაწინაურებაში, სტაბილურ სამსახურში, რომელსაც რა თქმა უნდა თან ახლავს მაღალი შემოსავალიც (ჰიუსტონი, 2000).

ჰიუსტონი მიიჩნევს, რომ საჯარო მოსამსახურეებისათვის სამსახურის უპირატესი ჯილდო, რომელიც უზრუნველყოფს რაიმეს მიღწევის განცდას, უფრო ღირებულია, ვიდრე გარეგანი მოტივებით, როგორცაა მაღალი შემოსავალი ან მოკლე სამუშაო

განაკვეთი. უფრო მეტიც, სპეციალისტები აცხადებენ, რომ საჯარო ორგანიზაციები იმ პირებს ქირაობენ, რომელთა ღირებულებები და საჭიროებები საზოგადოებრივ ორგანიზაციასთან იკვეთება (პერი და ვაიზი, 1990; პერი, 1996, 1997; კამილიარი, 2007; ვრაითი, 2007).

ავტორები აღიარებენ, რომ ინდივიდუალური ფინანსური წახალისება ტრადიციული საჯარო სექტორის პარამეტრებში არაეფექტურია, ხოლო სამუშაოს დაგეგმვაში მონაწილეობა, ახალი გამოწვევები და კონკრეტული მიზნების დასახვა გარკვეულწილად გაზრდის თანამშრომლის მუშაობას.

მოინიჰანი და პანდეი აღნიშნავენ, რომ თანამშრომლების დახმარება მათ აგრძნობინებს თავს მნიშვნელოვან ნაწილად ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში წვლილის შეტანისთვის, ამცირებს მათ ფრუსტრაციას და ზრდის საქმისადმი თავდადებას.

### თანამედროვე ლიტერატურა

ბოლო დროს, ნებისმიერი ზომის თუ ტიპის ორგანიზაციების მმართველების როლის ტრანსფორმაციაზე საუბარმა იმატა. მეცნიერები თვლიან რომ ისინი არ უნდა იყვნენ „მბრძანებლები“ არამედ ლიდერები, რომლებიც წინ გაუძღვებიან თანამშრომლებს, ასწავლიან, დაარიგებენ. როგორც ამბობენ, თანამშრომლები სამუშაო ადგილებს კი არ ტოვებენ არამედ გაუბრბიან ცულ მენეჯერებს. იმ შეთხვევაშიც კი, თუ დასაქმებული კმაყოფილია ოგანიზაციით ან თავისი საქმიანობით, მაინც ამჯობინებს სხვაგან ეძებოს თავისთვის შესაფრისი ადგილი, რაც ხელმძღვანელთან შეუთავსებლობის გამო ხდება. ერთ-ერთი მითის თანახმად, ადამიანები იცვლიან სამსახურებს მხოლოდ შემოსავლის გამო. რა თქმა უნდა ზოგჯერ ეს მოსაზრება ჭეშმარიტია და არსებობის უფლება აქვს, იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობენ ადამინთა კატეგორია, რომელთა წამოსვლის მიზეზიც მართლაც შეიძლება ფინანსური მხარე იყოს, მაგრამ მეორე მხრივ, პრობლემას მაშინაც ვაწყდებით თუ ის არაობიექტური და ხელოვნურად შექმნილი

გარემოებების შედეგია. მაგ: შეუსაბამო ორგანიზაციული გარემო, კონფლიქტური ურთიერთობები თანამშრომლებთან, უინტერესო საქმიანობა. გამოკითხვებმა აჩვენა რომ დასაქმებულთა დაახლოებით 50% თავის ხელმძღვანელთან არასანდო და მერყევი ურთიერთობა აქვს. (Professor, M.S. Rao, 2015) როგორ შეიძლება გავიგოთ როგორი ტიპის მენეჯერთან გვაქვს საქმე, ღირს თუ არა მათთან თანამშრომლობა და ძვირფასი რესურსების დახარჯვა? მეცნიერები დღემდე დაობენ ამ საკითხზე და სხვადასხვა მკვლევარი გვაძლევს განსხვავებულ რჩევებს.

ჟურნალმა „ფორბსმა“ არაერთი სტატია მიუძღვნა აღნიშნულ პრობლემას, რაც გასაკვირი სულაც არ არის, რადგან რიცხვები და გამოცდილება ხაზს უსვამს აღნიშნული პრობლემის სიმწვავეს. ლიზ რაინი, რომელიც ადამიანური რესურსების საკითხების კონსულტატია, ფიქრობს, რომ კარგი მენეჯერები ადვილად შესამჩნევები არიან. ისინი ხშირად იყენებენ ისეთ ფრაზებს როგორიცაა: „ყოჩაღ, კარგად იმუშავე“, ინტერესდებიან თანამშრომლის პირადი ცხოვრებით, სვამენ კითხვებს მათ ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობასთან დაკავშირებით, რადგან ლიდერ ხელმძღვანელებს გააზრებული აქვთ, რომ ისინი ურთიერთობენ ადამიანებთან და არა რობოტებთან. სამსახურის დამოუკიდებლად ადამიანი შეიძლება უამრავ პრობლემას აწყდებოდეს, რაც შემდეგ პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ პროდუქტიულობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ლიზ რაინი ცდილობს „ცუდი“ მენეჯერების იდენტიფიკაციას, მისი აზრით ასეთი მმართველების ამოცნობა რთულდება, რადგან ისინი არაპროგნოზირებადი არიან. ერთ დღეს შეიძლება თანამშრომელთან კარგი დამოკიდებულება ჰქონდეს, ხოლო მეორე დღეს რადიკალურად შემობრუნდეს სიტუაცია. ფორბსის ერთ-ერთ სტატიაში რაინი საუბრობს იმ ძირითადად ნიშნებზე, რომელიც „ცუდი“ მენეჯერებს ახასიათებთ. ისინი იყენებენ შემდეგ მიდგომებს:

- 1) „პირადი პრობლემა“ - ისინი არ განიხილავენ ადამიანის პირად პრობლემებს მიზანშეწონილად და არ ინტერესდებიან სამსახურს გარეთ არსებული ხელის შემშლელი ფაქტორებით. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერი ამას დასაქმებულს ეუბნება, მაშინ გამოდის, რომ თანამშრომელს არანაირი ღირებულება არ აქვს

და რატომ უნდა ვხარჯოთ დრო და რესურსები ასეთი მენეჯერებისთვის, რომ მან თავის მიზანს მიაღწიოს?

- 2) „შემცვლელის მოძებნა“ - ეს არის კლასიკური მუქარა, რომელსაც „ცუდი“ მენეჯერები მიმართავენ, იმისთვის, რომ თანამშრომლების ქცევა მუდმივად კონტოლის ქვეშ ჰქონდეთ.

როგორც ვხედავთ, ზოგჯერ მენეჯერები უხეშობასა და შეურაცხყოფაზეც გადადიან, რაც ნამდვილად არ არის სასარგებლო ორგანიზაციული გარემოს და კულტურის არსებობისთვის. ნეგატიურ გავლენას მხოლოდ უშუალოდ ხელმძღვანელი და დასაქმებული არ განიცდიან, ხშირად დამაბულობა გუნდის სხვა წევრებზე ვრცელდება და ქმნის გაუგებრობას, იწვევს კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობას. შესაძლებელია გუნდი ორ ნაწილად გაიყოს სამართლიანობის ძიების პროცესში, ზოგი მენეჯერს მიემხროს, როცა დანარჩენები შეიძლება მათი გუნდის წევრს უჭერდეს მხარს. ასეთ დროს კიდევ ერთი პრობლემა იჩენს თავს, ხელმძღვანლის დადებითი განწყობის მოსაპოვებლად მისი ბრმად ქება და მხარდაჭერა ან უფროსის მიერ მისი ფავორიტი თანამშრომლის წინ წამოწევა და სხვისი ჩაგვრა.

ცნობილ გამოცემებში ხშირად ვხვდებით სტატიებს, რომლებიც მოტივაციის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს. დღეს უკვე ყველას შეუძლია გამარტივებული საინფორმაციო წყაროების მეშვეობით მოიძიოს წახალისების სისტემები, განსაკუთრებით მათ, ვინც მმართველ საფეხურზე მუშაობენ. გამოცდილი ექსპერტები ადამიანური რესურსების დარგში ხელმძღვანელ პირებს სთავაზობენ გადაჭრის გზებს, გამომდინარე იქიდან, რომ არ არის მარტივი ინდივიდების მართვა, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში, სადაც თანამშრომელთა რიცხვი დიდია და რომლებიც განსაკუთრებულად დიდი წნეხის ქვეშ იმყოფებიან მუდმივად. სწორედ ამიტომ სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ საჯარო მოხელეთა ემოციური სტაბილურობა და მოტივაცია დადებითად აისახება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ექსპერტები ფიქრობენ რომ:

- **მოტივირებულ თანამშრომელს უფრო სწრაფად და ხარისხიანად შეუძლია დავალების შესრულება** - სწორი მამოტივირებელი მექანიზმების დანერგვა მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობას აუმჯობესებს. შედარებისთვის, როგორც მობილურ ტელეფონს სჭირდება დამუხტვა რაღაც დროის შემდეგ, ასევე ადამიანის შემთხვევაშიც, რისთვისაც ხელმძღვანელმა პირებმა უნდა წახალისონ თანამშრომლები, რათა თავი აარიდონ სამსახურეობრივ ჩავარდნებს და მენეჯმენტის მიმართ შეინარჩუნონ მათი ერთგულება. მოტივაცია, ორგანიზაციის წარმატებაში კატალიზატორის ფუნქციას ასრულებს და ეხმარება მასში დასაქმებულ ინდივიდებს შეინარჩუნონ პროდუქტიულობა.
- მარტივ სიტყვებს, როგორცაა „**ყოჩაღ, კარგად იმუშავე**“, „**ბრავო**“, „**კარგია**“, **შეუძლიათ სასწაულის მოხდენა** და გრძელვადიან პერიოდში ინდივიდების მოტივირება. თუ რომელიმე თანამშრომელი გამოჩეულად კარგად ასრულებს სამუშაოს, ის უნდა დაფასდეს. დადებითი დამოკიდებულების გამოხატულება მას უბიძგებს შეინარჩუნოს თბილი დამოკიდებულება მენეჯმენტთან, არ ისაუბრონ სხვასთან სამუშაოს უარყოფით მხარეებზე ან დააკნინოს ორგანიზაცია. თანამედროვე ორგანიზაციები არ ზოგავენ დროს და ხარჯებს თანამშრომლებისთვის, იმისთვის რომ ისინი კორპორაციის შემადგენელ ნაწილად აქციონ. ნებისმიერი ადამიანური კაპიტალის დაკარგვა ყოველთვის ორგანიზაციის დანაკარგად განიხილება, რომელმაც ვერ შეძლო კადრების შენარჩუნება. მოტივირებული თანამშრომლის ყოლის შემთხვევაში ორგანიზაციას ეყოლება ერთგული დასაქმებული, რომელიც დიდხანს მიუძღვნის თავს ორგანიზაციის სტატეგიული მიზნების მიღწევას და შეინარჩუნებს ჯანსაღ დამოკიდებულებას კოლეგებთან და თანამშრომლებთან.
- **დაფასების გამოხატულება** აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. ფულადი თუ არაფულადი სისტემის არსებობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში თანამშრომლების მონდომების ზრდას, რადგან ყველა ეცდება მიიღოს დანამატი რეგულარულ ანაზღაურებაზე.

- თანამშრომლის მოტივაცია იმისთვისაც არის საჭირო, რომ მან **უარყოფითი ენერგია არ გაავრცელოს** სამუშაო ადგილზე. გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეთ, რომ პატარა გაურკვეველობიდან არ უნდა წარმოქმნან პრობლემა და პირადი დაძაბულობა არ უნდა გადმოიტანონ სამუშაოზე. ასევე მნიშვნელოვანია თითოეული ინდივიდისგან იმის გაანალიზებაც თუ რა დატვირთვა აქვს ორგანიზაციაში გუნდურ მუშაობას და არავის უნდა დაავიწყდეს ორგანიზაციაში მათი მოსვლის მიზანი.
- **გუნდური მუშაობის წახალისება** ორგანიზაციაში გაცილებით ღირებულია გუნდური მუშაობა, რაც გულისხმობს თანამშრომლებში იდეების გაცვლას, აღნიშნული მიდგომა სასარგებლოა როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე ინდივიდებისთვის. მენეჯმენტი მიმართული უნდა იყოს გუნდში ერთმანეთის დასახმარებლად, რომ კოლეგებმა თანამშრომლები ოჯახის წევრებად აღიქვან და არა კონკურენტებად. სამუშაო ადგილებზე ერთამენთი უნდა შეაქონ, მაგრამ არასდროს გაცდნენ ლიმიტებს, აღსანიშნავია, რომ არაბუნებრივ და გადამეტებულ მეგობრულ გარემოს შეუძლია გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები და არარელისტური მოლოდინები.
- რა თქმა უნდა **დაჯილდოება**, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ფიქრობენ რომ აღნიშნული ცერემონია თვეში ერთხელ და ან სამ თვეში ერთხელ უნდა ტარდებოდეს, რადგან ამ ფორმით მადლობის გამოხატვის ინტენსივობას დიდი მნიშვნელობა აქვს. საუკეთესო თანამშრომლის დასახელება გულისხმობს ყველასთვის თვალსაჩინო ადგილზე მისი სახელი და გვარის გამოკვრას, რათა დაფასდეს და შეამჩნიონ იგი სხვებმაც. აქვე, აუცილებელი წინაპირობაა, რომ აღნიშნული ღონისძიება ჩატარდეს გუნდის გარემოცვაში და არა განცალკევებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება მეორე პირის მიერ კოლეგის პერსონალური დაჯილდოება შეიძლება ფავორტიზმად ჩითვალოს სამუშაო ადგილას, გააჩინოს არასამართლიანობის განცდა და მოახდინოს შიდაორგანიზაციული კონფლიქტის ესკალაცია.



- ერთ-ერთ სამოტივაციო მექანიზმად განიხილება **სამსახურეობრივი როტაცია და დაწინაურება**. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელ პირებს ევალუატი უზრუნველყონ გუნდის წევრების კმაყოფილება თავიანთი სამუშაოს მიმართ და არ შეუწყონ ხელი ყოველდღიურ მონოტონურობას. როდესაც ადამიანი სიამოვნებას ვერ იღებს სამუშაოთი, ის ყოველთვის ცდილობს ეძებოს გარემომდებლებთან კონფლიქტის მიზეზს და უხარისხოდ შესრულებულ სამუშაოში ან კოლეგებთან ცუდ ურთიერთობაში ყოველთვის სხვები დაადასტურებს. (MSG Management)

მონიკე ვალკორი, მთავარი ინსტრუქტორი და პროფესორი მენეჯმენტის დარგში ამბობს, „რომ ბევრმა ლიდერმა იცის რა არის ძლიერი მოტივაცია. როდესაც ვთხოვ ადამიანებს აღწერონ მათთვის სასურველი მოტივაციის ტიპი, რომელსაც თავიანთ გუნდში ისურვებდნენ, არის შეუპოვრობა, ინიციატივანი ადამიანები, ანგარიშვალდებულების შეგრძნება, შედეგის მიღწევისთვის თავდადება, მზადყოფნა, გუნდის სხვა წევრების დახმარებას და მხარდაჭერა. თუმცა ძალიან ცოტამ იცის რეალურად როგორ განავითაროს ან შეინარჩუნოს მოტივაცია.“

ბევრს არ ესმის, რომ ხელმძღვანელი პირები თავინთ ორგანიზაციებში წარმოადგენენ შიდა ნაწილს მოტივაციის ეკოსისტემაში. ზემოთ ხსენებული მოტივაციის მახასიათებლები მაშინ იკვეთება თანამშრომლებში ყველაზე ხშირად, როდესაც ისინი არიან დაფასებულები, სანდომიანები, გამოწვევების წინაშე დგანან ან როდესაც მხარდაჭერას გრძნობენ სამუშაო ადგილებზე. ცუდია თუ კარგია, ლიდერების განწყობას და ქცევებს უდიდესი გავლენა აქვს თანამშრომელთა მოტივაციასა და შესრულების ხარისხზე.

კომპენსაციის დანახვა, როგორც უმთავრესი საშუალება ადამიანთა სტიმულირებისთვის, ეს იგივეა ვეცადოთ სახლის აშენებას მხოლოდ ჩაქუჩით.

ლიდერის მიერ თანამშრომლების მოტივაციის შესაძლებლობას კიდევ ერთი, ფართოდ გავრცელებული ფაქტორი ზღუდავს ეს არის მცდარი რწმენა, რომ მოტივაცია ადამიანის თანდაყოლილი თვისებაა - „მათ აქვთ იგი ან არ აქვთ“. სინამდვილეში მოტივაცია დინამიური პროცესია და არა სტაბილური

მახასიათებელი. როდესაც თანამშრომელს ვკიცხავთ არამოტივირებულობისთვის, ჩვენ რეალურად ვნებდებით და აღარ ვცდილობთ მის შეგულიანებას. იქმნება მანკიერი ციკლი, რომელშიც ჩვენი დამოკიდებულება და ქცევები ემსგავსება არამოტივირებული ადამიანისგან მოსალოდნელ ქცევებს, ეს კი განაპირობებს ჩვენს ვერდიქტს და მიდგომებს. ამ შემთხვევაში ყველა წაგებული რჩება. ორგანიზაცია კარგავს ადამიანურ კაპიტალს, ლიდერი იქცევა არაპროფესიონალურად და თანამშრომლის სამუშაო პროცესში ჩართულობა მცირდება.“ (მონიკე ვალკორი)

2014 წელს Harvard Business Review - მ სტატია მიუძღვნა საჯარო მოხელეთა მოტივაციის პრობლემას და ისაუბრა იმ მიზეზებზე, რაც ხელს უშლის ან/და რთულს ხდის მათ წახალისებას.

#### I. **ხშირი ნეგატიური დამოკიდებულება მთავრობის და ზოგადად საჯარო მოხელეების მიმართ**

მთავრობის კრიტიკოსები, მათ შორის პოლიტიკოსები და ზოგიერთი მედია, საჯარო მოხელეებს ახასიათებენ, ადამიანებად, რომლებსაც ზედმეტს უხდიან და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი დაბალია. ასეთი დამოკიდებულება კი ვნებს თანამშრომლის მორალურ სისტემას და მის ჩართულობას საპასუხისმგებლო საქმიანობაში.

ერთ-ერთი მიდგომის მიხედვით, რომელიც ამ სიტუაციას შეცვლის, არის საზოგადოებისთვის იმის დანახვა თუ რეალურად რას აკეთებენ საჯარო მოხელეები, მაგ. მათი როლი ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებში, რომლებიც ეხება ჯანდაცვას, განათლებას, ეკონომიკას და რომლის მასშტაბებიც მასაზეა გათვლილი. აღნიშნული ინფორმაციის მიწოდების რამდენიმე გზა არსებობს, როგორებიცაა: საჯარო ფორუმები, პრეს რელიზები, სოციალური მედია და ა.შ.

ხელმძღვანელ პირებს ასევე შეუძლიათ თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება, საზოგადოებრივი შეხედულების შეცვლის შესაძლებლობით. კვლევამ, რომელიც გალუპის და არა-კომერციული პარტნიორობის მიერ ჩატარდა, აჩვენა, რომ როცა მოქალაქეები დადებით დამოკიდებულებას აფიქსირებენ საჯარო მოხელეების

მიმართ, სამჯერ უფრო მეტად პოზიტიურ შეხედულებას ნიშნავდა ზოგადად მთავრობის მიმართ.

## II. მენეჯმენტში ხშირი და უცარი ცვლილებები

აღმასრულებელი პირების ცვლა უფრო გავრცელებულია დღეს ვიდრე ეს ადრე იყო. სამთავრობო იურისდიქცია და ორგანოები ძირითადად პოლიტიკურად არჩეული/დანაშინული ლიდერებით იმართება (მათ შორის კანონმდებლები), მოკლე ვადით, სპეციფიური პოლიტიკური დღის წესრიგით და მოკლე პერსპექტივებით. ზოგჯერ ამბობენ, რომ „კანონმდებლები 2 წლიან სამყაროში ცხოვრობენ“. პოლიტიკური ცვლილებები რთულს ხდის ჩართულობის შენარჩუნებას. ამგვარი სიტუაციის კომპენსირებისთვის, კარიერის მენეჯერები უნდა ეცადონ უზრუნველყონ ძლიერი და სტაბილური მმართველობა, რომელიც მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ მართვას არ გულისხმობს არამედ პირიქითაც. (Lavigna, Robert 2014)

ლიდია ბენქსმა კი თავის წიგნში „მოტივაცია სამუშაო ადგილებზე“ წერს, რომ მენეჯერებს სურთ წახალისონ თანამშრომელთა კარგი ქცევა და განავითარონ ისინი. სამუშაოს კარგი შესრულება კი დაკავშირებულია მოტივირებულ თანამშრომლებთან, მაგრამ მისი აზრით მენეჯერებს არ შეუძლიათ მათი მოტივაცია. ისინი უბრალოდ ხელს უქცობენ და ქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ მუშაობა.

ბენქსი თვლის, რომ მოტივაცია ადამიანის შინაგანი მდგომარეობაა, როგორცაა მაგალითად ხასიათი, ემოციები და რომელთა მართვაც თავად ინდივიდებს შეუძლიათ. მენეჯერი კი უბრალოდ ხელს უწყობს მათ სამუშაო ადგილებზე, რომ სწორი ემოციებით წარიმართოს მათი მოღვაწეობა ორგანიზაციაში. ისინი კი ცდილობენ:

- a) შექმნან ისეთი გარემო, რომელიც დაეხმარება დასაქმებულს დაიკმაყოფილოს როგორც ფსიქოლოგიური საჭიროებები, ასევე მიიღოს შემოსავლით და გასამრჯელოთი შესაბამისი ანაზღაურება
- b) დასახონ კონკრეტული და ნათელი მიზნები თანამშრომლებისთვის
- c) უზრუნველყონ კარგი თანამშრომლების წახალისება დაჯილდოებით

d) შეინარჩუნონ ღია კომუნიკაცია ყველა თანამშრომელთან

### თავი III. კვლევის შედეგები

#### 3.1 სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ)

სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო წარმოადგენს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. სააგენტო შეიქმნა 2012 წლის ივლისში სსიპ სამოქალაქო რეესტრის სააგენტოს ბაზაზე.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციას არა მარტო საკუთარი, არამედ ზოგადად სახელმწიფო მომსახურების განვითარების ხელშეწყობა, ინოვაციური სერვისების დანერგვა საჯარო სექტორში, მოსახლეობის რეესტრის წარმოება და მუდმივი სრულყოფა, მასთან დაკავშირებული დოკუმენტების გაცემა.

კერძოდ, სერვისების განვითარების სააგენტოს აქვს ერთი მხრივ სამოქალაქო რეესტრის ფუნქციები, რომლებიც მოიცავს: მოსახლეობის ერთიანი რეესტრის წარმოებას, სამოქალაქო აქტების რეგისტრაციას, საიდენტიფიკაციო დოკუმენტების გაცემას, მოქალაქეობასთან დაკავშირებული პროცედურების წარმართვას, მიგრაციასთან დაკავშირებული საქმიანობას, დოკუმენტის აპოსტილირებისა და ლეგალიზაციის წარმოებას.

მეორე მხრივ, სააგენტომ შეიძინა ახალი მიმართულება, რომელიც მიმართულია სახელმწიფო სერვისების განვითარების ხელშეწყობისკენ, რაც გულისხმობს საჯარო უწყებების დახმარებას არსებული მომსახურების სრულყოფასა და ახალი მომსახურების შექმნაში, მათ შორის, იდეების გენერირებას, პროცესების დიაგნოსტიკას და საჭიროების იდენტიფიცირებას, პრობლემების ოპტიმალური გადაჭრის გზებზე რეკომენდაციების მომზადებას, პროცესების ოპტიმიზაციის გეგმის მომზადებას, მის დანერგვასა და დახმარებას მუდმივი განვითარების პროცესებში.

სერვისების განვითარების სააგენტოს ფუნქციებიდან გამომდინარე, სააგენტო მონაწილეობს რამდენიმე მნიშვნელოვან პროექტში, რომელიც მიმართულია როგორც სააგენტოს, ასევე სხვა უწყებების მომსახურების ხელშეწყობასა და განვითარებაზე:

- საიდენტიფიკაციო სერვისების განვითარება საქართველოში, რომელიც შესაძლებელს გახდის პიროვნებისა და ორგანიზაციების უტყუარ და უსაფრთხო იდენტიფიკაციას როგორც ფიზიკურ, ასევე ვირტუალურ სივრცეში. ამ სერვისების განვითარება გაზრდის მოქალაქისა და ორგანიზაციის მიერ იმ ინფორმაციის მონიტორინგს, რაც გადაეცემა მესამე მხარეს;
- ელექტრონული მმართველობის დანერგვა ადგილობრივ თვითმმართველობებში, რომლის შედეგიც იქნება თვითმმართველობებში საქმისწარმოების, მათ შორის მომსახურების გაწევის სტანდარტიზება ოპტიმიზაცია და გამჭვირვალობა;
- საზოგადოებრივი ცენტრის განვითარების პროექტი, რომლის ფარგლებშიც შენდება მრავალფუნქციური ცენტრები. აქ ადგილობრივ მოსახლეობას სოფლიდან გაუსვლელად მიეწოდება სხვადასხვა სახელმწიფო თუ კერძო სერვისები; ასევე, გამოყოფილია სივრცე საზოგადოებრივი ჩართულობის ხელშესაწყობად;
- დამისამართების ერთიანი სისტემის შექმნა, რომლის შედეგად გასწორდება მისამართებში არსებული ხარვეზები და შეიქმნება მისამართების ერთიანი რეესტრი;
- საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოში საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის (IMO) სტანდარტების შესაბამისი დოკუმენტების გაცემის პროცესისა და ელექტრონული საქმისწარმოების დანერგვა. პროექტის დასრულების შემდეგ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტო შეძლებს დოკუმენტების გაცემას მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი და დოკუმენტის მიმღებისთვის სანდო ფორმით;
- სამოქალაქო აქტების დიგიტალიზაციის პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მიმდინარეობს ქაღალდზე არსებული სამოქალაქო აქტების ელექტრონულ ფორმატში გადატანა, რაც საბოლოოდ გაამარტივებს მოქალაქეებისთვის მომსახურების გაწევის პროცესს. (სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ვებ-გვერდი, სააგენტოს შესახებ)

კვლევის ობიექტიდან გამომდინარე აღნიშნული დაწესებულება შეირჩა სამსახურის სიდიდით და მოქალაქეებისთვის ფართო და მნიშვნელოვანი სერვისების მიწოდების თვალსაზრისით. დაწესებულების სამსახურების და სპეციფიკური პროექტების რიცხვის გათვალისწინებით, დასაშვებია ის ვარაუდი რომ სააგენტოს თანამშრომლების რიცხვიც მაღალია, სადაც განსაკუთრებით საყურადღებო ხდება მათი მოტივაცია, მოქალაქეებისთვის სწრაფი და ეფექტური სერვისის მიწოდებისთვის.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს (შემდეგში სსგს) პროექტის მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროგრამის კოორდინატორმა. ინტერვიუს ხანგრძლივობა შეადგენდა 20 წუთს. დასმული კითხვები მოიცავდა საკვლევი თემის გარშემო არსებულ კითხვებს. რესპოდენტმა ინტერვიუს განმავლობაში რამდენჯერმე გაუსვა ხაზი თანამშრომელთა მოტივაციას და ასევე ხელმძღვანლის როლს, რომელიც მისი აზრით ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტ როლს თამაშობს დასაქმებულთა პროდუქტიულობაში. იმ შემთხვევაში, თუ უფროსი ვერ ახერხებს მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების წახალისებას და კარგად კადრებს, ეს ორგანიზაციის დანაკარგია. მისი აზრით, მოტივაციას ორივე მხარე უნდა ცდილობდეს, მაგრამ ხელმძღვანელს უფრო მეტი პასუხისმგებლობა აქვს. მისთვის, როგორც ხელმძღვანლისთვის თანამშრომელთა მოტივირება პრიორიტეტულია და თავადაც მონდომებულია, როდესაც საქმე ეხება სხვების წახალისებას. თუმცა აღნიშნავს, რომ არსებული მდგომარეობით, დაწესებულებაში დიდი ყურადღება არ ექცევა ზემოაღნიშნულ სისტემებს და მხოლოდ სადღესასწაულო პრემიებით შემოიფარგლებიან. კითხვაზე თუ რომელი მექანიზმი მოქმედებს თანამშრომლებზე გრძელვადიან პერიოდში პროდუქტიულობის ზრდის კუთხით, პირადი გამოცდილებიდან და მისი სუბიექტური აზრით, რომ სიტყვიერ შექებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ხოლო მისთვის ყველაზე მისაღები პოზიტიური წახალისების საშუალებად შიდა დაწინაურება დაასახელა.

რაც შეეხება სპეციალისტებთან გასაუბრებას, რომელიც დიგიტალიზაციის პროექტის ოპერატორთან და სამოქალაქო რეესტრის თბილისის სამსახურის თანამშრომელთან ჩატარდა, აღნიშნეს, რომ მათ წახალისებაზე დადებითან მოქმედებს არაფორმალური შეხვედრები, რომლებიც გუნდს აახლოებს და სამსახურეობრივი გარემოს გარეთ იცნობენ ერთმანეთს, ასევე ინტერვიუს განმავლობაში მათი მხრიდან გამოიყო ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობა, როგორც პროფესიული კუთხით ასევე ეფექტური კომინიკაციების შესახებ.

სსგს-ს შინაგანაწესის მიხედვით სამსახურეობრივი წახალისების სახეებია:

- ა) კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები/ტრენინგები;
- ბ) შემდგომ სახელფასო საფეხურზე/საფეხურებზე გადანაცვლება;
- გ) პრემიის გაცემა;
- დ) მაღლობის გამოცხადება;
- ე) დისციპლინური სახდელის ვადაზე ადრე მოხსნა.

2. გაწეული საქმიანობისათვის დასაქმებულს უშუალო ხელმძღვანელის ან სააგენტოს თავმჯდომარის მიერ შესაძლოა საჯაროდ გამოეცხადოს მაღლობა. მაღლობის გამოცხადება ხდება წერილობითი ფორმით და შეიტანება პირად საქმეში.

3. დასაშვებია დასაქმებულის მიმართ წახალისების რამდენიმე სახის ერთდროულად გამოყენება. (საჯარო სამართლის იურიდიული პირის –

სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს შრომის შინაგანაწესი, მუხლი 45)

რესპოდენტებმა ინტერვიუს დროს აღნიშნეს, რომ შინაგანაწესით გათვალისწინებული წახალისების მეთოდები პრაქტიკაში არ გამოიყენება, ხოლო თბილისის სამსახურის თანამშრომელი ამბობს, რომ მათი სამსახურის შინაგანაწესი ამგვარ მეთოდებს არც კი ითვალისწინებს, თუმცა ამ ბოლო დროს ტრენინგების და გასვლითი შეხვედრების გაზრდამ თანამშრომლების პროდუქტიულობის ზრდაც გამოიწვია.

მონაცემთა ანალიზით დამტკიცდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

**ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება.** გარდა იმისა, რომ თვითონ დაწესებულებაში არ არის

პრიორიტეტული თანამშრომლების წახალისება და ამ მხრივ ადამიანური რესურსების სამსახურიც პასიურია, ხელმძღვანელობის მხრიდანაც არ არის ინიციატივა და მონდომება აღნიშნული მდგომარეობის შესაცვლელად. მაგ. ისეთი აქტივობების დაგეგმვა და განხორციელება, რაც არ საჭიროებს საჯარო დაწესებულების ბიუჯეტზე დამოკიდებულებას.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

აღნიშნული ქვეჰიპოთეზაც დამტკიცდა რესპოდენტთა შედეგების გაანალიზების საფუძველზე, რაც გულისხმობს არსებული წამახალისებელი საშუალებების უფრო ხშირ გამოყენებას (დაწინაურება, მაღლობის გამოცხადება, თანამდებობრივი სარგოს მომატება), ან კანონით გათვალისწინებული სასწავლო კურსების თუ ტრენინგების ჩატარების აუცილებლობას, რაც თანამშრომლებს შორის ჯანსაღი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს და შემდეგ სამუშაო ადგილზე ჰარმონიულ და კომფორტულ ეკოსისტემასაც ქმნის. როგორც რესპოდენტებმა აღნიშნეს მათი საქმიანობა დაკავშირებულია ყოველდღიურ რუტინასთან, სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია მსგავსი წამახალისებელი ღონისძიებების ჩატარება. რაც შეეხება არამატერიალურ წახალისებას, რესპოდენტთა მხრიდან აღინიშნა, რომ უმჯობესი იქნება თუ სიტყვიერ შექებასაც გამოიყენებენ საქმის კარგად შესრულების დროს და მხოლოდ ნეგატიურ კონტექსტში არ მოხდეს თანამშრომლების გამოყოფა.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

რაც შეეხება მეორე ქვეჰიპოთეზას, აღნიშნული ინტერვიუებზე დაყრდნობით არ დადასტურდა, რადგან სამივე რესპოდენტმა ხაზი გაუსვა არამატერიალური წახალისების ფორმებს, რომლებიც დადებითად მოქმედებს საჯარო მოხელეთა პროდუქტიულობაზე, თუმცა ერთ-ერთმა მათგანმა ამჟამინდელი სოციალური პირობების გათვალისწინებით პრიორიტეტი მაინც მატერიალურ მხარეს მიანიჭა



(ბონუსები, პრემია, დანამატები) , რაც არ გამორიცხავს წახალისების არამატერიალურ ფორმებს.

### 3.2 საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო / ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური

სამსახურის ფუქცია/მოვალეობებია:

ა) კანონის შესაბამისად, გამოსაყენებლად სავალდებულო საერთაშორისო სტანდარტებისა და სხვა ნორმების ქართულ ენაზე სამოქმედოდ შემოღება და მეოთხე კატეგორიის საწარმოებისათვის და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისათვის ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების დადგენა;

ბ) ანგარიშგებების მომზადებისა და წარდგენის წესების განსაზღვრა, ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის სფეროებში ერთიანი პოლიტიკისა და სხვა სამართლებრივი აქტების შემუშავება, საზოგადოებრივი დაინტერესების პირების (შემდგომ – სდპ) მიმართ დამატებითი მოთხოვნებისა და წესების განსაზღვრა, მათ შორის შესაბამის მარეგულირებელ/საზედამხედველო ორგანოსთან ერთად;

გ) აუდიტორული საქმიანობის განსახორციელებლად შესაბამისი წესებისა და მოთხოვნების განსაზღვრა;

დ) აუდიტორთა/აუდიტორულ ფირმათა პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის მიზნით, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირთან – საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახურთან შეთანხმებით, პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის წესების შემუშავება;

ე) ხარისხისკონტროლის სისტემის მონიტორინგის განხორციელების წესის განსაზღვრა, წინასწარი შედეგების განხილვის, გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრისა და ხარისხის კონტროლის სისტემის მონიტორინგის ანგარიშის გასაჩივრების პროცედურების დადგენა;

ვ) რეესტრში რეგისტრირებული აუდიტორის/აუდიტორული ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემის მონიტორინგის განხორციელება;

ზ) კანონით გათვალისწინებული სამართალდარღვევებისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება;

თ) ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ დადგენილი განათლების საერთაშორისო სტანდარტების (IES) და ევროკავშირის დირექტივების მოთხოვნების შესაბამისად პროფესიული სასერტიფიკაციო განათლების, საგამოცდო პროცესისა და განგრძობითი განათლების მიმართ მოთხოვნების განსაზღვრა და შესაბამისი სტანდარტების დამტკიცება;

ი) კანონით გათვალისწინებული სტანდარტების, წესებისა და მეთოდოლოგიის განხილვა და დამტკიცება;

კ) სასერტიფიკაციო პროგრამების დადგენა, საგამოცდო პროცესის აღიარების წესისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების აღიარების წესის განსაზღვრა;

ლ) დადგენილი სტანდარტის შესაბამისად, სასერტიფიკაციო პროგრამების, საგამოცდო პროცესისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების აღიარება;

მ) პროფესიული ორგანიზაციების, სპეციალიზებული გამოცდების განმახორციელებელი ორგანოს და კანონით განსაზღვრული პროფესიული განათლების საქმიანობით დაკავებული სხვაპირების მიერ კანონთან და სამსახურის მიერ დადგენილ წესებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობის მონიტორინგის განხორციელება;

ნ) რეესტრის, აღიარებული სასწავლო პროგრამებისა და განგრძობითი განათლების პროგრამების, სპეციალიზებული გამოცდების განმახორციელებელი ორგანოების

რეესტრებისა და ანგარიშგებების ვებგვერდის წარმოებასამსახურისმიერდადგენილიწესებისა და ევროკავშირისდირექტივების მოთხოვნების შესაბამისად;

ო) კანონის შესაბამისად, დაინტერესებული პირების მიერ მეოთხე კატეგორიის საწარმოების მიერ სამსახურისათვის წარდგენილი ფინანსური ანგარიშგებების მოთხოვნის წესის შემუშავება;

პ) მოკვლევის სისტემის ჩამოყალიბება, მოკვლევის ჩატარების წესებისა და მეთოდოლოგიის შემუშავება, საკუთარი ინიციატივით ან/და წარმოდგენილი განცხადების ან/და საჩივრის საფუძველზე აუდიტორთან/აუდიტორულ ფირმასთან დაკავშირებით მოკვლევის ინიცირება;

ჟ) სამართალდარღვევათა თავიდან აცილება და გამოვლენა კომპეტენციის ფარგლებში;

რ) სუბიექტების მიერ წარდგენილი ანგარიშგებების კანონითა და მის საფუძველზე მიღებული ნორმატიული აქტებით დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შერჩევით გადამოწმება, რისკზე დაფუძნებული მიდგომის საფუძველზე და წარმოდგენილი ანგარიშგებების საჯაროობის უზრუნველყოფა;

ს) სუბიექტის რისკების მართვის სისტემის საფუძველზე შესწავლა;

ტ) ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების საკითხებზე მეთოდური მითითებების შემუშავება და დამტკიცება;

უ) იმ სახელმწიფოთა განსაზღვრა, რომელთა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) ნამდვილ წევრსაც ექნება რეესტრში დარეგისტრირების უფლება;

ფ) სამსახურის მიერ შემუშავებული სტანდარტებისა და წესების გამოყენებასთან დაკავშირებით განმარტებების გაცემა;

ქ) თავისი ინიციატივით ან/და „ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოების შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული, საქართველოში მოქმედი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს (შედგომ – მარეგულირებელი ორგანო)სამინისტროსათვის მიმართვის საფუძველზე, სუბიექტისათვის სდპ-ის სტატუსის

მინიჭებასთან დაკავშირებით სამინისტროსთან და საბჭოსთან ურთიერთობის კოორდინაცია;

ღ) კანონის რეგულირების სფეროსათვის მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებით სხვა უფლებამოსილებების განხორციელება. დაკისრება; (<http://mof.ge/4478>)

ფინანსთა სამინისტროს ადამიანური ესურსების სამსახურთან დაკავშირების მცდელობის შემდეგ, დაკავშირება მოხდა ზემოაღნიშნულ სამსახურთან, სადაც ინტერვიუ ჩატარდა 4 სპეციალისტთან, სამწუხაროდ ხელმძღვანელისგან ვერ მოხდა ინფორმაციის მიღება. სამსახურის 2 თანამშრომელი არსებული წახალისების მეთოდებით კმაყოფილია, ერთი მათგანი კი უკმაყოფილოა. აღსანიშნავია, რომ ხელმძღვანელის როლის მნიშვნელობას ოთხივე მათგანმა გაუსვა ხაზი, მაგრამ აქვე თვლიან, რომ ობიექტიდანაც უნდა მოდიოდეს საპასუხო რეაქცია. ინტერვიუდან ირკვევა, რომ დაწესებულებას შეზღუდული რესურსები აქვს წახალისებისთვის და მხოლოდ სადღესასწაულო ბონუსები და დაწინაურება გამოიყენება. ერთ-ერთმა სპეციალისტმა აღნიშნა, რომ ხელმძღვანელი იზღუდება თანამშრომელთა დაწინაურებისას მაგრამ აქვე ამოიბის, რომ შეუძლია სხვა ბერკეტების გამოყენება. მეორე სპეციალისტმა ისაუბრა შედარებით არამატერიალური წახალისების სახეებზე, რაც გულისხმობს მაძღობის წერილს და სიგელს, რითიც სამსახური მისი შრომის დაფასებას გამოხატავს. თუმცა ეს უკანასკნელი ვერ ხედავს განსხვავებას საჯარო მოხელეების თუ კერძო სექტორში მომუშავე ადამიანების წახალისების სპეციფიკურობაში, გამომდინარე იქიდან, რომ საჯარო მოხელეებიც ადამიანები არიან და ჩვეულებრივ სტიმულებზე რეაგირებენ. მაგრამ განსაკუთრებულ დატვირთვას აძლევს საჯარო მოხელეებს, რადგან მათი მოტივაციის წყაროს სწორედ ქვეყნისთვის გაწეული შრომა წარმოადგენს. აღნიშნული სამსახური შედარებით

ახალია ფინანსთა სამინისტროში და როგორც გამოიკვეთა რაიმე განსაკუთრებული სახის დაწინაურება არ ხდება, გარდა კანონით გათვალისწინებული მექანიზმებისა, მაგრამ მოლოდინია, რომ სამსახურის განვითარებასთან ერთად დაიხვეწება მიდგომები. რაც შეეხება სპეციალისტს, რომელიც არსებული მდგომარეობით უკმაყოფილია, მან აღნიშნა, რომ დაწესებულებაში არ არის პრიორიტეტული თანამშრომელთა წახალისების სისტემების გამოყენება და არც ხელმძღვანელობაა მონდომებული, მისთვის საჯარო მოხელეთა მოტივაცია შეუძლებლობას წარმოადგენს, რადგან იქ დასაქმებულები ძირითადად არაპროფესიონალები არიან და არ მოსწონთ ის რასაც ყოველდღიურად აკეთებენ, რა თქმა უნდა გამონაკლისი შემთხვევებიც ახსენა.

მონაცემთა ანალიზით დამტკიცდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

***ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება***

რესპოდენტთა უმრავლესობა არ არის კმაყოფილი ხელმძღვანელთა მხრიდან აქტიურობით აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. უშუალო ხელმძღვანელს რაც შეეხება, მას აქვს მონდომება, მაგრამ იზღუდება კანონით და პრაქტიკაში სადღესასწაულო ბონუსების და დაწინაურების გარდა არ გამოიყენება სხვა საშუალებები, რაც დასაქმებულთა აზრით ასევე გაზრდიდა მათ შრომისნაყოფიერებას. მათთვის სასურველი მეთოდები არ მოითხოვს მატერიალურ რესურსებს, თუმცა რა თქმა უნდა არსებობის შემთხვევაში კომბინირებულ მეთოდები უკეთესია წახალისების დროს.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

***ქვეჰიპოთეზა 1:*** მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

დაწესებულებაში არსებული წახალისების მეთოდები კანონით განსაზღვრულ მეთოდებს წარმოადგენს. რესპოდენტთა ნაწილი კმაყოფილია არსებული სისტემით და ფიქრობენ, რომ დახვეწას არ საჭიროებს, მაგრამ მეორე მხრივ რესპოდენტთა

ნაწილი უკმაყოფილოა, თვლიან, რომ დაწესებულებაში ხელმძღვანელობა ნაკლებ პრიორიტეტს ანიჭებს და იმედოვნებენ, რომ მომავალში სამსახური შეიცვლის მიდგომებს და დახვეწავს ამ მხრივ მოტივაციურ მეთოდებს. საერთო ჯამში აღნიშნული ქვეპიპოთეზაც დასტურდება.

ქვეპიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

აღნიშნული ქვეპიპოთეზა არ დადასტურდა, რადგან სამსახურში მხოლოდ მატერიალური წახალისების მეთოდებს არ ანიჭებენ უპირატესობას, ყურადღებას ამახვილებენ ძირითადად შერეული ტიპის წამახალისებელ სისტემებზე, სადაც წარმოდგენილია როგორც მატერიალური, ისე ამატარელიაური სტიმულირების მეთოდები.

### **3.3 საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური**

სამსახურის უფლებამოსილებას მიეკუთვნება:

ა) „საპარლამენტო მდივნის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 და მე-8 მუხლებით გათვალისწინებული საპარლამენტო მდივნისათვის მინიჭებულ უფლებამოსილებათა განხორციელებაში ხელის შეწყობა;

ბ) კომპეტენციის ფარგლებში, კანონპროექტების მომზადების უზრუნველყოფა;

გ) შესაბამისი უფლებამოსილების მინიჭების შემთხვევაში, საქართველოს პარლამენტის საკომიტეტო სხდომებში მონაწილეობის მიღება;

დ) კომპეტენციის ფარგლებში:

დ.ა) მინისტრის ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

დ.ბ) მინისტრის ნორმატიული აქტების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ე) კომპეტენციის ფარგლებში, საქართველოს მთავრობის:

ე.ა) დადგენილებების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ე.ბ) განკარგულებების პროექტების მომზადება ან მომზადებაში მონაწილეობის მიღება;

ვ) სამინისტროს გამგებლობაში არსებული სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულების, სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურდიული პირების (შემდგომში - სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტები) და სამინისტროსათვის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული 100%-იანი წილების მართვის უფლებით გადაცემული შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) (შემდგომში - სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტები) საქმიანობის სამართლებრივი უზრუნველყოფის კოორდინაცია;

ზ) ყველა ინსტანციის სასამართლოში, მათ შორის საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოში სამინისტროს წარმომადგენლობა, სასამართლო დავების ანალიზი, სასამართლო პრაქტიკიდან გამომდინარე პრობლემების იდენტიფიცირება, მათზე შესაბამისი წინადადებების მომზადება, სასამართლო დავების სისტემური აღრიცხვა და ერთიანი საინფორმაციო ბაზის წარმოება;

თ) სამინისტროში შესული ადმინისტრაციული საჩივრების განხილვა ან/და განხილვაში მონაწილეობა კომპეტენციის ფარგლებში;

ი) კომპეტენციის ფარგლებში ხელშეკრულებების პროექტების:

ი.ა) მომზადება/მომზადებაში მონაწილეობა;

ი.ბ) სამართლებრივი ექსპერტიზის განხორციელება;

კ) საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილიწესით, ვაკანტურთანამდებობაზეკონკურსისა და მოხელეთა ატესტაციის ჩატარების ორგანიზება;

- ლ) შესასრულებელი სამუშაოს ანალიზის საფუძველზე, შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფთან თანამშრომლობით, თითოეული თანამდებობისათვის დამატებითი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესახებ წინადადებების შემუშავება;
- მ) ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობის განხორციელების უზრუნველყოფა;
- ნ) სამინისტროში სტაჟირებასთან დაკავშირებული საკითხების ორგანიზება და სტაჟირების პროცესის კოორდინაცია;
- ო) სამინისტროს კომპეტენციის ფარგლებში, „ელექტრონული მთავრობის“ პროგრამაში არსებული საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტების პროექტების და სხვა დოკუმენტების განხილვა საქართველოს კანონმდებლობასთან შესაბამისობის და მიზანშეწონილობის თვალსაზრისით და სამსახურის უფლებამოსილებების ფარგლებში, სამინისტროს ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით, მათ შესახებ მინისტრის პოზიციის მომზადება;
- პ) კომპეტენციის ფარგლებში, სამართლებრივი აქტების ექსპერტიზა;
- ჟ) საჭიროების შემთხვევაში, სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტების, აგრეთვე, სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მიერ მომზადებული და სამინისტროში წარდგენილი, შესაბამის სამართლებრივი აქტების პროექტების დამუშავება და საქართველოს მთავრობისა და სხვა სახელმწიფო უწყებებისათვის წარდგენის ორგანიზება;
- რ) სამინისტროს კომპეტენციის ფარგლებში, საერთაშორისო ხელშეკრულებებისა და შეთანხმებების პროექტების მომზადებაში მონაწილეობა, ვიზირება ან/და ექსპერტიზა;
- ს) სამინისტროს შინაგანაწესის პროექტის შემუშავება;
- ტ) შრომითი ხელშეკრულებების მომზადება და მათი გაფორმების ორგანიზება;



უ) სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) დირექტორთან გასაფორმებელი სამსახურებრივი ხელშეკრულების მომზადება და მისი გაფორმების ორგანიზება;

ფ) სამინისტროს სისტემის საჯარო მოსამსახურეთა, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესის შესაბამისად, დანიშვნის, სამსახურებრივი გადაყვანის, გათავისუფლების, წახალისებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ღონისძიებათა გამოყენების, დაწინაურების, შვებულებისა და მივლინების შესახებ ბრძანების პროექტის, შესაბამისი წარდგინების მომზადება და ადამიანური რესურსების საკითხებთან დაკავშირებულ ღონისძიებათა განხორციელება;

ქ) სამინისტროს საჯარო მოსამსახურეთა პირადი საქმეების შედგენა და წარმოება;

ღ) საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და ინფორმაციის პროაქტიული გამოქვეყნების უზრუნველყოფის ხელშეწყობა;

ყ) სამინისტროში შემოსული და სამსახურის კომპეტენციას მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებული კორესპონდენციის განხილვა და შესაბამისი პასუხის მომზადება და ამ მიზნით:

ყ.ა) შესაბამისი კორესპონდენციის გადაგზავნის უზრუნველყოფა სამინისტროს სისტემაში შემავალ სუბიექტებში, სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტებში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), აგრეთვე, უფლებამოსილების მიხედვით, სხვა დაწესებულებაში;

ყ.ბ) შესაბამისი ინფორმაციის გამოთხოვა სამინისტროს სისტემაში შემავალი სუბიექტებიდან და სამინისტროს მართვაში არსებული სუბიექტებიდან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში);

შ) მინისტრის ან კურატორი მინისტრის მოადგილის მიერ (არსებობის შემთხვევაში), სამსახურის კომპეტენციის ფარგლებში, დაკისრებულ სხვა უფლებამოსილებათა განხორციელება, რომლებიც არ შედის სამინისტროს სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფების კომპეტენციაში და მიეკუთვნება სამინისტროს მმართველობის სფეროს;

ჩ) საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული სხვა უფლებამოსილებათა განხორციელება. (რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს ვებ-გვერდი, კანონმდებლობა)

ინტერვიუ ჩატარდა აღნიშნული სამსახურის უფროსთან, და ორ მთავარ სპეციალისტთან, საიდანაც დადასტურდა და ხაზი გაესვა თანამშრომელთა მოტივაციის მნიშვნელობას და მასში ხელმძღვანლის როლს. თავად უფროსმა საკმაოდ ნათლად განმარტა ის მიზეზები, რის გამოც მენეჯერულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებს აქვთ დიდი პასუხისმგებლობა თანამშრომელთა ერთგულების და პროდუქტიულობის საკითხში, ასევე მან ინტერვიუს განმავლობაში აღნიშნა, რომ კონკრეტული მეთოდის გამოყენება ყველა თანამშრომელზე რთნაირად არ მოქმედებს, ერთისთვის შეიძლება პრემია იყოს წახალისების ფორმა, როცა სხვისთვის სიტყვიერი შექებაც საკმარისი იყოს, სწორედ ამ მხირვ ენიჭება ხელმძღვანელს დიდი პასუხისმგებლობა, მან უნდა აღმოაჩინოს თანამშრომლის შესაძლებლობები და ისინი იმ მიმართულებით მიმართოს, რომელიც მაქსიმალურად გამოავლენს თანამშრომლის რესურსებს.

სპეციალისტებთან ინტერვიუთი გამოიკვეთა მათი უშუალო ხელმძღვანლის მიმართ კმაყოფილება, თუმცა აღნიშნეს, რომ პრაქტიკაში დასახვეწია მაინც არსებული მეთოდები. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ შიდა დაწინაურების პრინციპს.

ერთ-ერთი სპეციალისტი ხელმძღვანლის როლზე საუბრისას გამოკვეთს, თანამშრომლის მიერ გაწეული სამუშაოს შესრულების დაფასებას, რაც გამოიხატება პირად საუბარში შექებით და იმაზე ხაზგასმით, რომ მან კარგად იმუშავა და რომ ამ ტემპით გაგრძელება მისაღებია.

მონაცემთა ანალიზის შედეგად არ დადასტურდა კვლევის ძირითადი ჰიპოთეზა:

***ხელმძღვანელი პირისთვის ნაკლებ პრიორიტეტულია მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება***

როგორც ინტერვიუთი ირკვევა, ხელმძღვანელი პირიც არის მონდომებული, როდესაც სხვების წახალისებას ეხება საქმე და სპეციალისტებმაც დაადასტურეს

უშუალო ხელმძღვანლის პოზიტიური დამოკიდებულება თანამშრომელთა წახალისების მიდგომის მიმართ.

გარდა ძირითადი ჰიპოთეზისა, კვლევაში ფიქსირდება შემდეგი ქვეჰიპოთეზებიც:

ქვეჰიპოთეზა 1: მოტივაციის მეთოდების გამოყენების სიხშირე და მეთოდები დასახვეწია მეტი ეფექტის მიღების მიზნით.

კვლევის მიხედვით დადასტურდა აღნიშნული ქვეჰიპოთეზა, მიუხედავად იმისა, რომ დაწესებულებაში პრიორიტეტულ მიმართულებად ითვლება მოტივაციური სისტემები, რესპოდენტები ფიქრობენ, რომ არსებული სისტემები უფრო მეტი სიხშირით უნდა გამოიყენებოდეს.

ქვეჰიპოთეზა 2: გრძელვადიან პერიოდში საჯარო მოხელეების მოტივაციას უზრუნველყოფს მხოლოდ მატერიალური წახალისება

მონაცემების გაანალიზების შედეგად აღნიშნული ქვეჰიპოთეზა არ დადასტურდა. რესპოდენტები აღნიშნეს, რომ მათთვის ყველაზე სასურველი წახალისების ფორმა შიდა დაწინაურებაა, რომელიც თანამშრომლის პროდუქტიულობაზე დიდი ხანი დადებითად ზემოქმედებს.

## დასკვნა

კვლევა მიზნად ისახავდა შეესწავლა და განესაზღვრა საქართველოს საჯარო სექტორში არსებული ეფექტური წახალისების მეთოდები და დაედგინა ხელმძღვანლის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაში. კვლევაში გამოიკვეთა ორი ცვლადი. დამოუკიდებელი - ხელმძღვანლის დამოკიდებულება და დამოკიდებული - თანამშრომლის მოტივაცია. ცვლადებს შორის კავშირის დადგენის მიზნით კვლევაში გამოყენებულია კვლევის თვისებრივი მეთოდი, კერძოდ სიღმისეული ინტერვიუ, რომელიც საკვლების ობიექტების თანამშრომლებთან ჩატარდა. ესენია: სახელიმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ),

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო და რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო. აღნიშნული დაწესებულების სამსახურების დაახლოებით 3-3 თანამშრომელთან ჩატარდა ჩაღრმავებული ინტერვიუ, შედარებით პროპორციულობის პრინციპის დაცვით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს, როგორც ხელმძღვანელ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებმა, ასევე სპეცილისტებმა. გარდა ამისა, კვლევაში გამოყენებული იყო ლიტერატურის მიმოხილვა და საკითხის გარშემო არსებული კვლევები, რის საფუძველზეც წინსწარ განისაზღვრა ჰიპოთეზები და ქვეჰიპოთეზები. ძირითადი ჰიპოთეზა დადასტურდა სსგს - ს მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროექტში და საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ანგარიშგების, აღრიცხვის და აუდიტის სამსახურში, ხოლო რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტროში არ დადასტურდა. რაც შეეხება ქვეჰიპოთეზებს, ქვეჰიპოთეზა 1 სამივე დაწესებულებაში დადასტურდა, ხოლო ქვეჰიპოთეზა 2, არ დადასტურდა არც ერთ დაწესებულებაში. აღნიშნული შედეგები კვლევის მთავარ თეორიულ ჩარჩოდ აღებულ მიდგომას ამართლებს, რაც გულისხმობს ჰერცბერგის „ჰიგიენური ფაქტორების“ თეორიის დადასტურებას, რომ თანამშრომლები მოტივაციურ ფაქტორებზე უფრო რეაგირებენ, როგორცაა, პროფესიული ზრდა, დაწინაურება, დაფასება, ორგანიზაციაში თავის მნიშვნელოვან როლად აღქმა, თუმცა რესპოდენტთა პასუხებით ირკვევა, რომ მათ პროდუქტიულობას და საქმისადმი ერთგულებას კომბინირებული მეთოდებიც განაპირობებს, სადაც შერეული, როგორც ჰიგიენური, ისე მოტივაციური ფაქტორები.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე, დაწესებულების თანამშრომლებთან გასაუბრების შედეგად დადგინდა, რომ არსებული წახალისების მექანიზმები არ არის ეფექტური. ერთ შემთხვევაში ისინი კანონით იზღუდებიან და სხვა გზების გამოყენების საშუალება არ აქვთ, ხოლო მეორე შემთხვევაში არსებული საშუალებებიც საჭიროებს დახვეწას.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბოლმანი. ლი. გ, 2008, ორგანიზაციების რიფრეიმინგი, მეოთხე გამოცემა, მოძიებულია: 15.06.2017
2. ღონდაძე, ნ. დოლიძე, ნ. (2014) საქართველოს საჯარო სამსახური-პრობლემები და გამოწვევები, საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი (GIPA) მოძიებულია: 24.06.2017
3. სააგენტოს შესახებ, [http://sda.gov.ge/?page\\_id=4806](http://sda.gov.ge/?page_id=4806)
4. კანონმდებლობა, [http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/samartlebrivi\\_uzrunvelqopa.pdf](http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/samartlebrivi_uzrunvelqopa.pdf)
5. სამინისტროს სტრუქტურა, <http://mof.ge/4478>
6. ენუქიძე, ნინო (2017, თებერვალი 17), რა ღირს მოტივაცია, <http://forbes.ge/blog/7/ra-Rirs-motivacia>
7. Banks, Lydia, Motivation in the workplace (1997) Coastal training technologies Corp. pp. 8
8. Denhardt, V. Janet and Denhardt B. Robert (2007) The new public service, M.E. Sharpe, Inc. pp 72
9. Enabou B' Roland and Tirole Jean, Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Review of Economic Studies Limited, pp. 9
10. Gillespie, G., "Manufacturing Knowledge, A History of the Hawthorne Experiments", Cambridge University Press, 1991
11. Mayo, E., "The Human Problems of an Industrial Civilisation", Macmillan, 1933; 2nd edn Harvard University, 1946
12. Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., "Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago", Harvard University Press, 1939, მოძიებულია 20.07.2017
13. Brandon Ching, PhD (2015, June 27) Literature Review on Theories of Motivation, <https://www.linkedin.com/pulse/literature-review-theories-motivation-brandon-ching-phd>

14. The Economist (2008, November 3), The Hawthorne Effect  
<http://www.economist.com/node/12510632>
15. <http://beta.fortune.com/best-companies/list>
16. Henly, Samantha, What are the effects of bad management on employees?  
<http://smallbusiness.chron.com/effects-bad-management-employees-13378.html>
17. MSG Management, Role of motivation in employee relationship  
<http://www.managementstudyguide.com/role-of-motivation-in-employee-relationship.htm>
18. Professor M. S. Rao, PH.D (2015, August 14), Employees don't leave organizations, they leave bad bosses, <https://trainingmag.com/employees-don%E2%80%99t-leave-organizations-they-leave-bad-bosses>
19. Prvulovic, Goran, Impacts of cognitive dissonance in the workplace,  
<https://safetyrisk.net/impacts-of-cognitive-dissonance-in-the-workplace/>
20. Expectancy Theory, Boundless,  
<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/process-and-motivation-47/expectancy-theory-242-3951/>
21. Dudovskiy, John (2013, March 25), A brief literature review on employee motivation,  
<http://research-methodology.net/a-brief-literature-review-on-employee-motivation/>
22. Valcour, Monique (2017, March 01) Motivating people starts with having the right attitude,  
<https://hbr.org/2017/03/motivating-people-starts-with-having-the-right-attitude>
23. Heathfield, M. Susan (2017, April 11), How great managers motivate their employees,  
<https://www.thebalance.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>
24. Lavigna, Robert (2014, November 28), Why government workers are harder to motivate,  
<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>
25. Lipman, Victor (2014, November 4), What motivates employee to “go tge extra miles”?,  
<https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/11/04/what-motivates-employees-to-go-the-extra-mile-study-offers-surprising-answer/#18926eba0551>

## დანართი 1

### ინტერვიუს გზამკვლევი

- 1) რამდენი ხანია რაც ამ დაწესებულებაში მუშაობთ?
- 2) როგორი ურთიერთობა გაქვთ ხელმძღვანელთან/თანამშრომელთან?  
(ფორმალური, არაფორმალური)
- 3) რას ნიშნავს თქვენთვის მოტივაცია?
- 4) რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლების მოტივაცია?
- 5) თქვენი აზრით მოტივაციის ამაღლებას თავად თანამშრომელი უნდა ცდილობდეს თუ მისი ხელმძღვანელი?
- 6) რომელი მეთოდ(ებ)ი იცით მოტივაციის ასამაღლებლად და რომელია თქვენთვის საუკეთესო? ( კანონის მიხედვით ან მის გარეშე)
- 7) როგორ გგონიათ, მარტივია თუ რთული საჯარო მოხელეების მოტივაცია და რატომ?
- 8) რომელი სამსახურია პასუხისმგებელი თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის შექმნაში? თქვენ/ხელმძღვანელი რამდენად ხართ ჩართული?
- 9) რა პროცედურები არსებობს დაწესებულებაში სანამ კონკრეტული წამახალისებელი სისტემის შერჩევა მოხდება?
- 10) თანამშრომლის მოტივაციის ასამაღლებელი რა მექანიზმები არსებობს ამჟამად დაწესებულებაში?
- 11) ხდება თუ არა და თუ კი როგორ ხდება თანამშრომლების კმაყოფილების შეფასება?
- 12) კმაყოფილი ხართ არსებული წამახალისებელი სისტემებით? რატომ?
- 13) როგორ წარმოგიდგენიათ, როგორი უნდა იყოს სამუშაო გარემო, რომ თანამშრომელმა საქმისადმი ერთგულება და ინტერესი არ დაკარგოს?
- 14) თქვენი აზრით, რომელია ყველაზე ეფექტური გზა თანამშრომლის მოტივაციაში?
- 15) რამდენად მონდომებულია ხელმძღვანელი თანამშრომლების წახალისებისას?

- 16) რამდენად დიდი ყურადღება ექცევა თანამშრომლების მოტივირებას ზოგადად დაწესებულებაში?
- 17) ითვალისწინებთ თუ არა საერთაშორისო გამოცდილებას ამ კუთხით? მოიყვანეთ მაგალითი
- 18) რას ურჩევდით თქვენ ხელმძღვანელს?

## დანართი 2

### ჩატარებული ინტერვიუები:

#### სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო (სსიპ):

მონაცემთა ბაზების სრულყოფა, მონაცემთა ბაზების დახვეწის, ინფორმაციული უსაფრთხოებისა და პერსონალური მონაცემების დაცვის ხელწყობის პროგრამა:

თამთა ჩხენკელი - კოორდინატორი

ნინო ლომიძე - დიგიტალიზაციის ჯგუფის ოპერატორი

ნათია გაგნიძე - სამოქალაქო რეესტრის თბილისის სამსახური

#### საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო:

ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური:

ლელა ხუჭუა - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის უფროსი სპეციალისტი

რეზო ქუსიკაშვილი - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის სპეციალისტი

ეკა გოგლიძე - აღრიცხვა ანგარიშგების დეპარტამენტის უფრო სპეციალისტი

სალომე ავალიანი - აუდიტის დეპარტამენტის სპეციალისტი

#### საქართველოს რეგიონული განვითარების და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო:



სამართლებრივი უზრუნველყოფის და ადამიანური რესურსების მართვის

სამსახური:

ნინო ფურცხვანიძე - სამართლებრივი უზრუნველყოფის განყოფილების უფროსი-  
მოადგილე, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსის მოვალეობის  
შემსრულებელი

ნაზი ვარაზაშვილი - სამართალშემოქმედების განყოფილების მთავარი სპეციალისტი

ეკა კაველიძე - სამართალშემოქმედების განყოფილების მთავარი სპეციალისტი

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

The Faculty of Social and Political Sciences

MA in Public Administration and Public Policy

Ana Giorgobiani

Manager's role in employee's motivation in Georgian public sector

Thesis prepared for the Master's Degree in Public Administration

Under the Supervision of Prof: Nana Macharashvili

Tbilisi

2017