

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

გვანცა ილურიძე

მოტივაციის გავლენა შრომის ეფექტიანობაზე, დასაქმებულთა  
მოტივაციის ზრდის საშუალებები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის  
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: მანანა ხარხელი, ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2020

## ანოტაცია

მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის მოტივაცია ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია. ცნება „მოტივაცია“ ლათინური ენიდან მომდინარეობს, უფრო კონკრეტულად, სიტყვიდან - *movere*, რაც ნიშნავს მიზნისკენ სწრაფვას, მოძრაობას. თანამედროვე განმარტებებითაც მოტივაცია სწორედ ამ ცნებებს უკავშირდება. ესაა ერთგვარი მამოძრავებელი ძალა, რაც ადამიანს აძლევს სტიმულს, უბიძგებს რაიმე მოქმედებისაკენ.

ნებისმიერი მენეჯერისთვის მნიშვნელოვანია მოტივაციის არა ზოგადად, არამედ მენეჯმენტის კუთხით განხილვა, რაც უშუალოდ სამუშაო გარემოსა და დასაქმებულებს უკავშირდება. მოტივაციის ფუნქცია უზრუნველყოფს დასაქმებულებსა და დამსაქმებლებს, ან მენეჯერებს შორის კომუნიკაციას და ჯანსაღი, საკმიანი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. ნაშრომში განხილულია მოტივაციის თეორიები და მოტივირების სხვადასხვა საშუალებები. კონკრეტული კომპანიების მაგალითზე დადგინდა, რიგ შემთხვევებში, მოტივირების სხვადასხვა საშუალებების გამოყენების მართებულობა. ასევე ნაშრომში წარმოდგენილია დასაქმებულთა მოტივირების სხვადასხვა გზები და მეთოდები. კვლევებისა და დაკვირვების საფუძველზე დგინდება, რომ სხვადასხვა მასტიმულირებელი ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება დადებით გავლენას ახდენს დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, ზრდის თითოეული მათგანის შრომის პროდუქტიულობას და ეხმარება მენეჯმენტს მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევაში.

ორგანიზაციებს, რომლებიც აქტიურად მიმართავენ სამოტივაციო ღონისძიებებს დასაქმებულთა მიმართ, წარმატების მეტი შანსები აქვთ, რადგან ჰყავთ ერთგული და სტაბილური თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართული საერთო მიზნების მიღწევაში. მოტივაციის ფუნქციის განხორციელება მომგებიანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. მთავარია, მენეჯერებმა გაითვალისწინონ გარკვეული რეკომენდაციები და შეძლონ მოტივაციის პროცესის სწორად წარმართვა.

## Annotation

Motivation is one of the most important among management functions. The concept of "motivation" comes from the Latin language, more specifically, from the word - *movere*, which means striving for a goal, movement. According to modern definitions, motivation is related to these concepts. It is a kind of driving force that motivates a person to do something.

It is important for any manager to discuss motivation not in general, but in terms of management, which is directly related to the work environment and employees. The function of motivation ensures communication between employees and employers or managers and establishes a healthy business relationship. The paper discusses theories of motivation and various means of motivation. In the case of specific companies, the suitability of the use of various means of motivation has been established in a number of cases. The paper also presents various ways and methods of motivating employees. Based on research and observations, it is established that the planning and implementation of various incentive measures has a positive impact on the quality of work of employees, increases the productivity of each of them and helps management to achieve maximum efficiency.

Organizations that actively engage in motivational activities towards employees have more chances of success because they have loyal and stable employees who are actively involved in achieving common goals. The implementation of the motivation function is profitable for any organization. The important thing is for managers to follow certain recommendations and be able to lead the motivation process properly.

## სარჩევი

თავი 1. მოტივაციის თეორიული საფუძვლები.....	5
1.1 მოტივაციის კლასიკური თეორიები.....	7
1.2 მოტივაციის თანამედროვე თეორიები.....	14
1.3 მოტივაციის მექანიზმი და მისი ელემენტები.....	26
თავი 2. დასაქმებულთა მოტივაციის პრაქტიკის ანალიზი გაყიდვების კომპანიების მაგალითზე.....	31
2.1 კვლევა.....	31
2.2 ეკონომიკური სტიმულები კომპანიებში „მკითხველი“ და „უნივერსალი“ .....	46
2.3 სტიმულირების არაეკონომიკური საშუალებები.....	48
თავი 3. დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლების გზები.....	52
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	58
გამოყენებული ლიტერატურა.....	66

# შესავალი

## თემის აქტუალობა

მოტივაცია ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი ძალაა. სიტყვა „მოტივი“ ფრანგული წარმოშობისაა და განისაზღვრება, როგორც რაიმე ქმედების, საქციელის გამომწვევი მიზეზი. ის აუცილებელია ცხოვრების ნებისმიერ ასპექტში და გავლენას ახდენს ინდივიდის ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. ჩემი განხილვის საგანია დასაქმებულთა მოტივაცია და ამ საკითხს განვიხილავ, როგორც მართვის განუყოფელ ნაწილს.

მოტივაცია მენეჯმენტის ძალიან მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. ის ყველაზე მეტად უზრუნველყოფს დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ჯანსაღი და ნაყოფიერი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, რაც ნებისმიერ საქმიანობაში ძალიან მნიშვნელოვანია. მართალია, ზოგიერთი ავტორი (მაგალითად: რობინსი, კოულტერი, დაფტი) მოტივაციას მენეჯმენტის ცალკეულ ფუნქციად არ მოიხსენიებს, თუმცა ის ყოველთვის იგულისხმება მართვის რომელიმე ფუნქციაში. სანამ იმაზე ვისაუბრებ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მოტივაციის შესწავლა და გამოყენება ორგანიზაციაში და რა დადებითი გავლენა შეიძლება ამაზე მოახდინოს შრომის პროდუქტიულობასა და ეფექტიანობაზე, გავიხსენოთ საიდან წამოვიდა იდეა, რომ საჭიროა მოტივაცია. რეალურად, მოტივაცია უფრო აქტუალური და პრაქტიკაში გამოყენებადი მისი ფართო სახით თანამედროვე საზოგადოებაში ბოლო ათწლეულების განმავლობაში გახდა, თუმცა ყველაფერი დაიწყო ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნეში, როცა მენეჯმენტის სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ფრედერიკ ტეილორმა შემოგვთავაზა პერსონალის შრომის ორგანიზების სისტემა. ის მიიჩნევდა, რომ არსებობდა კავშირი შრომის ანაზღაურებასა და მწარმოებლურობას შორის. ადამიანები მუშაობდნენ წარმოების მაქსიმიზაციისთვის, რადგან მათი მიზანი იყო გასამრჯელოს მიღება. რა თქმა უნდა, შემდეგ გამოიკვეთა სხვადასხვა ფაქტორები, გარდა ფინანსურისა, რომლებიც გავლენას ახდენენ შრომის მოტივაციაზე. დღესდღეობით კი მრავალი ასეთი ფაქტორის გამოყენება შეგვიძლია დასაქმებულთა მოტივირებისთვის, მაგალითად: დაწინაურება, დამატებითი ბენეფიტები, სტატუსის ამაღლება, სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და

ა.შ. 21-ე საუკუნეში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანურ რესურსს, კომპანიები მიხვდნენ, რომ ეს კონკრეტული ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია საქმიანობის განსახორციელებლად და შესაბამისად, მოტივაცია გახდა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ორივე მხარისთვის დადებითად, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულისთვის. ის ორგანიზაციები, რომლებიც ამას მიხვდნენ დღეს წარმატებით ფუნქციონირებენ ბაზარზე. სწორედ ამ საკითხის მნიშვნელობიდან გამომდინარე გადავწყვიტე ჩემი ნაშრომი მიემდგნას მოტივაციას, როგორც მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას.

### **კვლევის ობიექტი**

საკვლევად აღებულ იქნა გაყიდვების სფეროში მომუშავე ორი კომპანია, უფრო კონკრეტულად ამ კომპანიებში მომუშავე პერსონალი (სულ 142 დასაქმებული). მოხდა მათი გამოკითხვა სპეციალურად შედგენილი კითხვარის მიხედვით, გაკეთდა შედეგების ანალიზი და დაიდო შესაბამისი დასკვნები. დადგინდა დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდის გზები და ის ფაქტორები, რაც ამაზე ახდენს ძირითად გავლენას.

### **კვლევის მიზნები და ამოცანები**

ნაშრომში განხილულია მოტივაციის სხვადასხვა თეორიები, თუმცა მთავარი იდეა და მიზანია გამოვიკვლიო სხვადასხვა სამოტივაციო ღონისძიებების გავლენა დასაქმებულებზე ქართული კომპანიების მაგალითზე. გავარკვით რამდენად ხორციელდება საკვლევად აღებულ კომპანიებში თანამშრომელთა მოტივაცია, როგორ აფასებენ ამას თავად დასაქმებულები და როგორ გავლენას ახდენს მათი წახალისება კომპანიების შემოსავლების ზრდაზე. კვლევის დასაწყისში ჩემი ჰიპოთეზის მთავარი აზრი იყო ის, რომ მოტივაცია ზრდის დასაქმებულთა შრომის პროდუქტიულობას და სტიმულებს დასაქმებულების მიმართ შეუძლიათ გაზარდონ ორგანიზაციის შემოსავლები. აქედან გამომდინარე, კვლევის მიზანი ასევე გახდა დამედგინა დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდის გზები და ის გარე თუ შიდა ფაქტორები, რაც მომუშავეების მოტივაციაზე დადებით ან უარყოფით გავლენას ახდენს.

მიზნებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი ამოცანები: დასაქმებულთა სამუშაოს თავისებურებების და სპეციფიკის, დასაქმებულთა სამუშაო გრაფიკის შესწავლა, დამქირავებლის მოტივაციის ხერხების შესწავლა, იმის დადგენა თუ რა ფაქტორები განაპირობებს შრომითი მოტივაციის ზრდას, თანამშრომლების მიერ მოტივაციის კონკრეტული ხერხების მიმართ მგრძნობელობას და ზოგადად იმის დადგენა უღირს თუ არა კომპანიას სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება.

### **კვლევის ჰიპოთეზა**

სამოტივაციო ღონისძიებების გამოყენება დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე. საკვლევად აღებულ კომპანიებში ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება გამოიწვია სწორედ სამოტივაციო ღონისძიებების დანერგვამ.

კვლევის ბოლოს მიღებული ძირითადი დასკვნები ამყარებს კვლევის დასაწყისში ჩემ მიერ წამოყენებულ ჰიპოთეზას.

### **კვლევის მეთოდები**

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი მეთოდები. უფრო კონკრეტულად, მიმდინარეობდა საკვლევ ობიექტებზე ჩართული დაკვირვება, რაც მარტივად შესაძლებელი გახდა, რადგან თავად წარმოვადგენ ერთ-ერთ კომპანიას. ასევე გამოყენებულ იქნა სტრუქტურიზებული ინტერვიუ, შედგა კითხვარი, რომლის მეშვეობითაც გამოიკითხნენ თანამშრომლები. კვლევისას გათვალისწინებული იყო ეთიკური საკითხებიც. მუშაობის პროცესში გავეცანი მოტივაციის თემასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ნაშრომებს, წიგნებსა და სტატიებს როგორც ქართულ, ასევე ინგლისურ ენაზე.

ნაშრომის შედგენისას გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა, როგორც ქართული, ასევე ინგლისურენოვანი ლიტერატურა, წიგნები, სტატიები და ნაშრომები. ამ კუთხით საინტერესო აღმოჩნდა სტატია მუჰამედ ფაიზულის ავტორობით, სადაც ყურადღება გამახვილებულია მოტივაციის თეორიულ ასპექტებზე. განხილულია მოტივაციის თეორიები ადრეული ხანიდან თანამედროვე ეპოქამდე, ავტორი ცდილობს უფრო

ნათელი გახადოს მოტივაციის თეორიების არსი და იპოვოს კავშირები და საკვანძო საკითხები სხვადასხვა პერიოდის თეორიებს შორის. ასევე საინტერესო აღმოჩნდა ლუის ბრაუნის მოტივაციის ფსიქოლოგია, რომელიც ამ პროცესს ფსიქოლოგიურ ჭრილში განიხილავს და აკავშირებს ისეთ ცნებებთან, როგორიცაა პიროვნება, პიროვნული მახასიათებლები და ემოციები. რიკი გრიფინის და გრეგორი მურჰედის ორგანიზაციული ქცევა დამყარებულია თანამედროვე მაგალითებზე, როგორიცაა სტივ ჯობსი, ედი ბაუერი, ნაიკი და სხვა. წიგნში აქცენტი კეთდება მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევებზე, თანამედროვე ლიდერებზე და ადამიანის ქცევის საფუძვლებზე თანამედროვე ორგანიზაციებში. ასევე პრაქტიკული მაგალითებით სავსეა სინერჯი ჯგუფის წიგნები, რომლებიც კარგად ერგება თანამედროვე რეალობას, გვაწვდის ინფორმაციას 21-ე საუკუნის მენეჯერისა და ლიდერის გამოწვევებზე და მათი გადაჭრის გზებზე თანამედროვე ქეისების საშუალებით.

### **კვლევის სიახლეები**

ავტორების ნაწილი, მაგალითად მ. ხარხელი, გ. ქეშელაშვილი, შ. მაჭავარიანი, გ.შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი და ფ. წოწკოლაური მოტივაციას მოიხსენიებენ ცალკეულად, როგორც მენეჯმენტის ოთხი ფუნდამენტური ფუნქციიდან ერთ-ერთს. სხვა ავტორები, მაგალითად ს. რობინსი, მ. კოულტერი, რ. დაფტი მოტივაციას ცალკეულ ფუნქციად არ მოიხსენიებენ და ანაცვლებენ ფუნქციით - ლიდერობა. თანამედროვე სტატიებში აქტიურად ჩნდება მენეჯმენტის მეხუთე ფუნქცია - კადრების უზრუნველყოფა.<sup>1 2</sup>

სხვადასხვა ავტორი მენეჯმენტის ფუნქციებს სხვადასხვაგვარად წარმოადგენს, თუმცა ჩემი კვლევიდან და დაკვირვებიდან გამომდინარე, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მოტივაციის ფუნქციას და ამას არც ერთი ავტორი უარყოფს. თუ განმარტებებს გადავხედავთ კარგად ჩანს, რომ ლიდერობის და კადრების უზრუნველყოფის ფუნქციებში იგულისხმება მოტივაციის ფუნქცია.

---

<sup>1</sup> <https://www.managementstudyguide.com/>

<sup>2</sup> <https://www.managementstudyhq.com/>



## თავი 1. მოტივაციის თეორიული საფუძვლები

მოტივაცია მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, ის ასევე აუცილებელია ცხოვრების ნებისმიერი ასპექტისათვის. „მოტივაცია ბევრს ნიშნავს. შეგიძლიათ ორი ადამიანის საქმე აკეთოთ, მაგრამ ორი ადამიანი ვერ იქნებით. ამის ნაცვლად, შთაგონება უნდა მისცეთ იმ ადამიანს, ვინც თქვენ შემოგყურებთ, ხოლო თავის მხრივ ის თავის დაქვემდებარებულებს უნდა აძლევდეს მოტივაციას” - ლი იაკოკას ეს სიტყვებიც საკმარისია, რომ მივხვდეთ რამდენად მნიშვნელოვანია დასაქმებულთა მოტივაცია ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად. ამას თავად იაკოკას მაგალითიც მოწმობს.

მოტივაციის ერთი კონკრეტული განმარტება არ არსებობს. სხვადასხვა მეცნიერები განსხვავებულ განმარტებებს გვაწვდიან და სხვადასხვა ასპექტებზე აკეთებენ აქცენტებს მოტივაციის არსის ახსნისას, თუმცა არსებობს ზოგადი გაგება, რაზეც ყველა თანხმდება.

მოტივაცია საყოველთაო პროცესია, ვრცელდება ყველა ადამიანზე განურჩევლად მათი განსხვავებებისა, ის ადამიანებს აძლევს მამოძრავებელ ძალას, გააკეთონ კონკრეტული საქმე, შეიძლება ითქვას, რომ მოტივაცია ერთგვარი შთაგონების წყაროა. არ არსებობს ადამიანი, რომელზეც ეს ფაქტორი გავლენას არ ახდენს. თუმცა, რა თქმა უნდა, თავად პროცესი ყველა ინდივიდზე სხვადასხვაგვარად მოქმედებს. აქედან გამომდინარე, მოტივაციის არსითა და მნიშვნელობით ადრევე დაინტერესდნენ მეცნიერები და დღემდე მრავალი თეორია არსებობს მოტივაციის შესახებ.

მოტივაციის შესახებ თეორიები უძველესი დროიდან იღებს სათავეს. მსგავსი ტიპის თეორიები არსებობდა ჯერ კიდევ ძველ საბერძნეთში, სადაც ჰედონიზმზე საუბრობდნენ. ჰედონიზმი ეთიკის ერთ-ერთი მიმდინარეობაა, რომელიც ბერძნული სიტყვიდან მოდის და ამ მიმდინარეობის მიხედვით, ცხოვრების მიზანს უდიდესი სიამოვნება წარმოადგენს. ჯერ კიდევ ძველ საბერძნეთში ფიქრობდნენ, რომ ადამიანები თავიანთ ენერგიას სიამოვნების მიღებისათვის და ტკივილისაგან თავის ასარიდებლად მიმართავენ, სადაც გარკვეულწილად მოტივაციის საფუძვლები უნდა ვეძიოთ. ამ თეორიას იზიარებდნენ და შემდეგში განავითარეს ის ჯერემი ბენტჰემმა და ჯონ ლოკმა,

მე-17-მე-18 საუკუნეებში. ამ თეორიების მიხედვით, სწორედ სიამოვნებაა ფუნდამენტურად ფასეული, ბედნიერება კი სიამოვნების და ტკივილის არ არსებობის საკითხია. ამის შემდეგ მოტივაციის თეორიები განსხვავებული კუთხით განვითარდა. ზოგადად, გამოიყოფა მოტივაციის თეორიების განვითარების სამი მიმართულება: ინსტრუმენტალური, შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიები.

ინსტრუმენტალური თეორია აქცენტს აკეთებს ორ უკიდურეს შემთხვევაზე: დაჯილდოება და დასჯა. ამ თეორიის თანახმად, დასაქმებულები მოტივირებულები იქნებიან თუ სასჯელი ან ჯილდო პირდაპირ კავშირში იქნება მათ სამუშაოს შესრულებასთან. ეს თეორია აქცენტს აკეთებს მხოლოდ გარეგან ფაქტორებზე და კონტროლზე და არ ითვალისწინებს ადამიანის შინაგან ბუნებას და მოთხოვნილებებს.<sup>3</sup>

შინაარსობრივი თეორიები აქცენტს აკეთებენ ადამიანის შინაგან მოთხოვნილებებზე. მისი წარმომადგენლები არიან აბრაამ მასლოუ, ალდერფერი, მაკლელანდი, ჰერცბერგი და დეჩი და რაიანი. მათი თეორიები საუბრობს მოთხოვნილებებზე და იმაზე თუ როგორ ახდენენ ისინი ადამიანთა მოტივირებას. შინაარსობრივი თეორიების ამომავალი წერტილი ისაა, რომ აუცილებელია ადამიანის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, სხვა შემთხვევაში მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა იწვევს დამაბულობას და დისმოტივაციას ადამიანში. ამიტომ ადამიანებს სჭირდებათ იმ მიზნებისა და ქცევების შერჩევა, რომლებიც მიიყვანს მათ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. შინაარსობრივი თეორიები ხსნიან მოტივაციის შინაარსს და მათ კომპონენტებს, თუმცა არაფერს ამბობენ იმასთან დაკავშირებით, თუ რა გავლენას ახდენს მოტივაცია და მათ მიერ ჩამოთვლილი ფაქტორები სამუშაოს შესრულების ხარისხზე.<sup>4</sup>

პროცესუალური ანუ კოგნიტური თეორიების თანახმად, ადამიანთა ქცევა და მათი მოტივაცია არ განისაზღვრება მხოლოდ მოთხოვნილებებით ან გარეგანი ფაქტორებით. მასზე გავლენას ახდენს ასევე ფსიქოლოგიური პროცესები და ფაქტორები, მაგალითად როგორიცაა აღქმა. პროცესუალური თეორიების მიხედვით, ადამიანებს გააჩნიათ

<sup>3</sup> მანანა ხარხელი, გიული ქეშელაშვილი. (2013). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი

<sup>4</sup> ხომერიკი, თ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი: თსუ გამომცემლობა

სამუშაო გარემოს განსხვავებული აღქმა და იქ მიმდინარე პროცესების თავისუფალი ინტერპრეტაცია და სწორედ ეს ფაქტორები განსაზღვრავენ ადამიანთა ქცევას და შესაბამისად, გავლენას ახდენენ მოტივაციაზე.

## 1.1 მოტივაციის კლასიკური თეორიები

მოტივაციის კონცეფცია ძირითადად 1950-იან წლებში განვითარდა, ამ პერიოდში შეიქმნა პირველი თეორიები მოტივაციის შესახებ, რომლებმაც აღიარება ჰპოვა და დღემდე პოპულარულია ამ სფეროში. ამ თეორიებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდა მოტივაციის გაგება და ცნება იმ ფორმით, რა ფორმითაც დღეს ვიცნობთ. სწორედ ამიტომ ვუწოდებთ მათ მოტივაციის კლასიკურ თეორიებს. მათი წარმოშობა დაკავშირებულია ფსიქოლოგების - აბრაამ მასლოუს, ფრედერიკ ჰერცბერგის და მენეჯმენტის პროფესორის - დუგლას მაკგრეგორის (ვინც, ამავედროულად იყო აბრაამ მასლოუს სტუდენტი) სახელებთან. სწორედ მათი თეორიები გახდა საფუძველი იმ თეორიებისა, რომელიც ჩამოყალიბდა მოგვიანებით და დღეს უკვე ყველასათვის კარგად ცნობილი და გამოყენებადია მენეჯმენტის სფეროში. ესენია: მოთხოვნილებების იერარქიის, ორ ფაქტორიანი (მოტივაციის და ჰიგიენის) და X და Y თეორიები.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, აბრაამ მასლოუმ 1940-იან წლებში შემოგვთავაზა მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია. ეს არის მოტივაციის თეორია, რომელიც მოიცავს ადამიანის მოთხოვნილებების ხუთ საფეხურს. საფეხურები, როგორც წესი, გამოსახულია პირამიდის ფორმით, იერარქიული დონეების მიხედვით.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.



იერარქიის მიხედვით ქვედა დონეზე მყოფი საჭიროებები პირველ რიგში უნდა დაკმაყოფილდეს და ასე მიყოლებით: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური და სიყვარულის, პატივისცემისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები - ესაა ადამიანის ბიოლოგიური მოთხოვნილებები, რომელიც სიცოცხლისა და არსებობისათვის აუცილებელია. მაგალითად: ჰაერი, კვება, სასმელი, სახლი(თავშესაფარი), ტანსაცმელი, სექსი, ძილი. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ დაკმაყოფილდება ადამიანის სხეული სრულყოფილად ვერ ან საერთოდ არ იფუნქციონირებს. მასლოუმ მიიჩნია, რომ ესაა ის მოთხოვნილებები, რაც აუცილებლად უნდა დაკმაყოფილდეს და სხვა ყველაფერი მეორეხარისხოვანია მათ გარეშე.

2. უსაფრთხოების საჭიროებები - მას შემდეგ, რაც დაკმაყოფილდება ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, პირველ ხარისხოვანი ხდება უსაფრთხოების საჭიროებები. აქ იგულისხმება ემოციური უსაფრთხოება, ფიზიკური და ფინანსური

უსაფრთხოება, სოციალური სტაბილურობა და კეთილდღეობა, ჯანმრთელობა - ის, რაც ადამიანს უჩენს უსაფრთხოების შეგრძნებას. ეს საჭიროებები შესაძლოა დააკმაყოფილოს ოჯახმა და ასევე საზოგადოებამ (სამედიცინო მომსახურება, პოლიცია, ბიზნესი).

3. სოციალური მოთხოვნილებები - სადაც გგულისხმობთ სიყვარულისა და სოციალური მიკუთვნებულობის მოთხოვნილებებს. ეს დონე სრულიად სოციალურია და გულისხმობს სოციალურ კავშირებს, ზოგადად სოციალური ან მისი რომელიმე ჯგუფის მიკუთვნებულობის აუცილებლობას. სოციალური მოთხოვნილებებია მეგობრობა, სასიყვარულო და ინტიმური ურთიერთობა, ნდობა და მიღებადობა რომელიმე ჯგუფში, ჯგუფის ნაწილად ყოფნა.

4. პატივისცემის მოთხოვნილებები - ეს დონე მასლოუმ გაყო ორ კატეგორიად: საკუთარი თავის პატივისცემა, სადაც იგულისხმება ღირსება, მიღწევები, დამოუკიდებლობა და სხვისი პატივისცემის ან რეპუტაციის სურვილი, როგორცაა მაგალითად სოციალური სტატუსი, აღიარება, პრესტიჟი.

5. თვითრეალიზაციის საჭიროებები მასლოუმ ყველაზე მაღალდონეზე დააყენა. ეს გულისხმობს პიროვნების პოტენციალისა და შესაძლებლობების რეალიზაციას, თვითშეფასებისა და პიროვნული ზრდის უმაღლეს დონეს. მასლოუ ამ დონეს აღწერს, როგორც პიროვნების სურვილს, მიაღწიოს ყველაფერს, რაც შეუძლია.<sup>6</sup>

მასლოუს თეორიის მიხედვით, არცერთი საჭიროება არ კმაყოფილდება სრულყოფილად, სხვა შემთხვევაში მოტივაცია უზრალოდ აღარ გახდება საჭირო.<sup>7</sup>

1959 წელს ორგანიზაციული ქცევის მეცნიერმა ფრედერიკ ჰერცბერგმა შემოგვთავაზა მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მოტივატორ-ჰიგიენური თეორია. ამ თეორიის მიხედვით, ჰერცბერგმა სამუშაო ფაქტორები ორ ნაწილად დაყო. ის ამბობდა, რომ არსებობს სამუშაო ფაქტორები, რომლებიც იწვევს კმაყოფილებას და ასევე არსებობს ამისგან განსხვავებული სხვა სამუშაო ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლის უკმაყოფილებას.

<sup>6</sup> გიორგი შუბლაძე, ბაბულია(დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი

<sup>7</sup> Haque, M. F. (2014). *Motivational theories - A Critical Analysis*. ASA University Review

უკმაყოფილებისთვის ხელის შეშლა და კმაყოფილება ერთი და იგივე არაა. სამუშაო ფაქტორები დაიყო ორ კატეგორიად: ჰიგიენის და მოტივაციის ფაქტორები.

ჰიგიენის ფაქტორები - ესაა სამუშაო ფაქტორები, რომლებიც აუცილებელია სამუშაო ადგილზე მოტივაციის არსებობისათვის. ეს არ იწვევს გრძელვადიან კმაყოფილებას ან მუდმივ მოტივაციას, თუმცა თუ სამუშაო ადგილას არაა ჰიგიენური ფაქტორები, ეს იწვევს უკმაყოფილებას. ჰიგიენური ფაქტორები ეხება უშუალოდ სამუშაო გარემოს, გულისხმობს იმ საჭიროებებს, რომლის შესრულებაც ადამიანს სურს ან მოსალოდნელია, რომ შესრულდება. მაგალითად:

- ანაზღაურება - უნდა იყოს სამუშაოსთან შესაბამისი, კონკურენტუნარიანი
- კომპანიის პოლიტიკა - არ უნდა იყოს ძალიან მკაცრი, ადმინისტრაციული პოლიტიკა უნდა იყოს სამართლიანი თანამშრომლების მიმართ.
- სხვა სარგებელი - ჯანდაცვის გეგმები, დაზღვევა, თანამშრომელთა დახმარების პროგრამები, შეღავათები ოჯახის წევრებისთვის და სხვა.
- ფიზიკური სამუშაო პირობები - უნდა იყოს სუფთა, ჰიგიენური და უსაფრთხო.
- სტატუსი - დასაქმებულის სტატუსი უნდა იყოს ნაცნობი.
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები - ურთიერთობა თანამშრომლებთან, ზემდგომ მენეჯერებთან და დაქვემდებარებულებთან უნდა იყოს შესაბამისი.
- სამუშაო უსაფრთხოება - რომელიც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციამ.

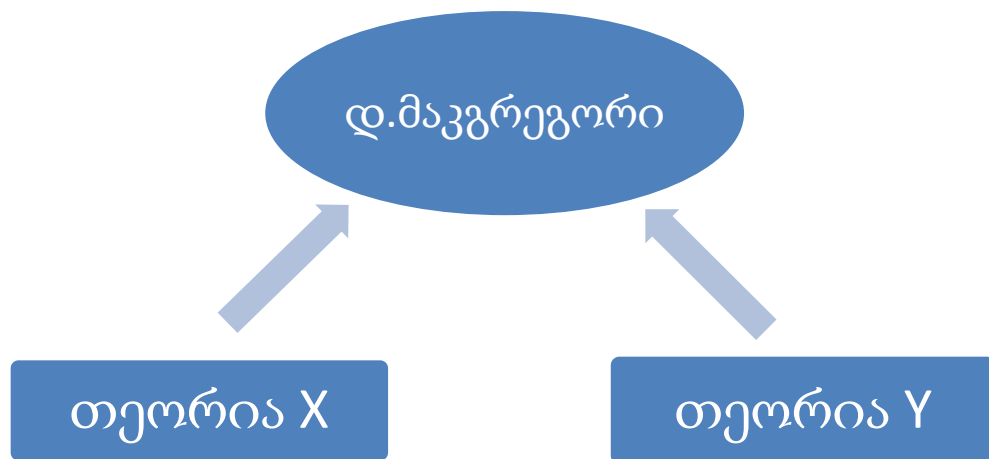
მოტივაციური ფაქტორები - ჰიგიენურისგან განსხვავებით, მოტივაციური ფაქტორები შეიძლება ჩავთვალოთ მოტივატორად, ისინი დადებით კმაყოფილებას იწვევს და თანამშრომლებს განაწყობს სამუშაოს უკეთ შესრულებისათვის. მოტივატორები გამოხატავენ ფსიქოლოგიურ საჭიროებებს, რაც აღიქმება, როგორც სარგებელი. სამოტივაციო ფაქტორებია:

- აღიარება - უნდა მოხდეს თანამშრომელთა მიღწეული შედეგების აღიარება და დაფასება.
- მიღწევის გრძნობა - სამუშაომ გარკვეული სახის შედეგი უნდა გამოიღოს და თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შეგრძნება, რომ შედეგს მიაღწია.

- ზრდის შესაძლებლობა - ორგანიზაცია უნდა უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა ზრდა-განვითარების შესაძლებლობებს.

- პასუხისმგებლობა - გულისხმობს, რომ სამუშაოს შესრულების პასუხისმგებლობა მეტად გადაეცეთ თანამშრომლებს, რომ მეტი კუთვნილება იგრძნონ და ნაკლები კონტროლი მენეჯერის მხრიდან.

- დავალების შინაარსი - სამუშაო უნდა იყოს შინაარსობრივი, საინტერესო და გარკვეულ დონეზე რთულიც, რომ მომუშავეს მეტი მოტივაცია ჰქონდეს მის შესასრულებლად.<sup>8</sup>



თეორია X და თეორია Y შეიქმნა 1950-იან წლებში მენეჯმენტის პროფესორისა და ფსიქოლოგის დუგლას მაკგრეგორის მიერ. ავტორმა თეორიები პირველად ახსნა თავის წიგნში „საწარმოს ადამიანური მხარე“, სადაც მან გამოყო მენეჯმენტის 2 სტილი - ავტორიტარული (თეორია X) და მონაწილეობითი (თეორია Y). თუ მენეჯერები ფიქრობენ, რომ მათი გუნდის წევრებს არ მოსწონთ სამუშაო და აქვთ მუშაობის მცირე მოტივაცია, მაშინ მაკგრეგორის თანახმად, ისინი სავარაუდოდ გამოიყენებენ მართვის ავტორიტარულ სტილს. ხოლო თუ თვლიან, რომ თანამშრომლები ამაყოფენ თავისი

<sup>8</sup> გიორგი შუბლაძე, ბაბულია(დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი.

საქმიანობით და ახალ დავალებებს განიხილავენ, როგორც ახალ გამოწვევას, მაშინ გამოიყენებენ მონაწილეობითი მართვის სტილს.

თეორია X-ს მიმყოფ მენეჯერებს, როგორც წესი, პესიმისტური დამოკიდებულება აქვთ დასაქმებულების მიმართ და თვლიან რომ ისინი ბუნებრივად არამოტივირებულები არიან და არ მოსწონთ სამუშაო. ამის გამო, ფიქრობენ, რომ მათ მუდმივად სჭირდებათ მოწოდება, დაჯილდოვება ან დასჯა, რათა დარწმუნდნენ, რომ ისინი ნამდვილად შეასრულებენ მიცემულ დავალებებს. ეს უკანასკნელიც უფრო დამოკიდებულია ხელშესახებ შედეგებზე, მაგალითად: გაყიდვების მოცულობა. მართვის ეს სტილი ვარაუდობს, რომ:

- მომუშავეებს არ მოსწონთ თავისი სამუშაო
- თავს არიდებენ პასუხისმგებლობას და სჭირდებათ მუდმივად მიმართულების მიცემა.
- სჭირდებათ მუდმივი ზედამხედველობა
- სჭირდებათ კონტროლი, მუქარა და იძულება
- არ აქვთ მოტივაცია ან რაიმეს ამბიცია და სჭირდებათ რაიმე ჯილდოთი, სარგებლის მიღებით ცდუნება, რათა მიაღწიონ დასახულ მიზნებს

ორგანიზაციებში, სადაც იყენებენ თეორია X-ს უფლებამოსილების დელეგირება არ ხდება ან ძალიან იშვიათად ხდება, ხელმძღვანელები ახორციელებენ მკაცრ კონტროლს და მენეჯერები ხშირ შემთხვევაში ასრულებენ ზედამხედველის როლს, არის უფრო ავტორიტარულები.

თეორია Y-ს მიმდევარ მენეჯერებს უფრო დადებითი დამოკიდებულება აქვთ თანამშრომლების მიმართ, იყენებენ დეცენტრალიზებულ, თანამონაწილეობითი მენეჯმენტის სტილს, რაც გულისხმობს, რომ ისინი ცდილობენ ჩამოაყალიბონ ურთიერთპატივისცემაზე, ნდობაზე, კომუნიკაციასა და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული გუნდები. ასეთ დროს თანამშრომლებს მეტი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ და ამავე დროს მენეჯერები ცდილობენ განავითარონ დასაქმებულთა



უნარები. ეს ფაქტორები საშუალებას აძლევს მენეჯერებს იფიქრონ თანამშრომელთა დაწინაურებაზე. მენეჯმენტის ეს სტილი გულისხმობს, რომ:

- მომუშავეები ბედნიერები არიან იმუშაონ საკუთარი ინიციატივით
- გუნდის წევრებს შეუძლიათ გადაჭრან პრობლემები, მიუდგნენ პრობლემურ სიტუაციებს კრეატიულად
- მეტად არიან ჩართულები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში
- არიან თვითმოტივირებულები
- აქვთ პასუხისმგებლობა საკუთარ საქმეზე და სჭირდებათ მინიმალური მიმართულების მიცემა
- დავალებები მუშაკებისთვის ერთგვარი გამოწვევაა
- სიამოვნებით ის ფაქტი, როცა საკუთარ მფლობელობაში იღებენ სამუშაოს და დავალებებს.

რომ შევაფასოთ, ორივე თეორიას აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ორივეს გამოყენება შესაძლებელია დღესაც. შეიძლება ითქვას, რომ ერთმანეთის საპირისპირო თეორიებია. ერთი გულისხმობს მაქსიმალურ კონტროლს, თანამშრომელთა შეზღუდვას, დაშინებას, მეორე კი პირიქით, მაქსიმალურ თავისუფლებას აძლევს მომუშავეებს, უფრო ლიბერალურ და დეცენტრალიზებულ მართვის სტილს გულისხმობს. ერთ ორგანიზაციაში მხოლოდ რომელიმე ერთი თეორიის მიხედვით მართვის განხორციელება არასწორად მიმაჩნია. საუკეთესო გზაა ორივე მათგანის შერწყმა, რადგან ყველა ორგანიზაციაში მოიძებნება ორივე X და Y ტიპის მომუშავეები, რომელთაც შესაბამისი მიდგომა დასჭირდებათ.

თეორია Z ეკუთვნის ამერიკელ ეკონომისტსა და მენეჯმენტის პროფესორს - უილიამ ოუჩს. თეორია ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის 1960-იან წლებში დუგლას მაკგრეგორის მიერ შექმნილ X და Y თეორიის მიხედვით. თეორია Z შემოიღეს 1980-იან წლებში, ის ამტკიცებდა, რომ დასავლურ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ისწავლონ იაპონური კოლეგებისგან. 1981 წელს, უილიამ ოუჩიმ დაწერა თავისი წიგნი „თეორია Z: როგორ შეუძლია ამერიკულ ბიზნესს შეხვდეს იაპონურ გამოწვევებს“. ოუჩის თანახმად, თეორია Z ხელს უწყობს სტაბილურ დასაქმებას, მაღალ პროდუქტიულობას და მაღალ

ზნეობას და თანამშრომელთა კმაყოფილებას. თანამშრომლების ერთგულება იზრდება მაშინ, როცა მათ ვთავაზობთ სამუშაოს ცხოვრებისათვის, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე, როგორც სამსახურეობრივ, ასევე პირად ცხოვრებაში. თეორია Z-ის მიხედვით, თანამშრომლებს სურთ კომუნიკაციაში იყვნენ დაკავშირებული ჰქონდეთ მათ კოლეგებთან და სხვა დასაქმებულებთან. ეს მოითხოვს მაღალის დონის მხარდაჭერას მენეჯერისაგან და უსაფრთხო სამუშაო გარემოს ორგანიზაციაში. ასევე ამ სიაში შესაძლოა შევიდეს ტრენინგებისა და განვითარების საშუალება. თეორია Z ასევე ვარაუდობს, რომ თანამშრომლებს აქვთ ნდობა, რომ მათ შეუძლიათ განახორციელონ თავიანთი სამუშაო სწორად მენეჯმენტის სწორი მხარდაჭერით.

სხვა თეორიებს რომ შევადაროთ, X თეორიას მოიხსენიებენ, როგორც „რთულ“ მენეჯმენტის სტილს, Y თეორიას კი უფრო „რბილ“ ან „განმანათლებლურ“ სტილს. ამ უკანასკნელის გაგრძელებად შეიძლება ჩაითვალოს თეორია Z, რომელიც მას უფრო მონაწილეობით ხდის. ამ თეორიის მახასიათებლებია:

- გუნდური გადაწყვეტილების მიღება
- გრძელვადიანი დასაქმება
- სამუშაოს როტაცია
- ნელი დაწინაურება
- ფოკუსირება ტრენინგებზე
- ინდივიდუალურ პირობებზე ზრუნვა
- ფორმალური საზომები
- ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა<sup>9</sup>

## 1.2 მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

მოტივაციის კლასიკური თეორიების საფუძველზე ჩამოყალიბდა სხვადასხვა თეორიები მოტივაციის შესახებ, რომლებიც მხოლოდ იმიტომ არ მიიჩნევა თანამედროვე თეორიებად, რომ ახლახანს, ჩვენი თანამედროვეების მიერ იქნა

---

<sup>9</sup> Haque, M. F. (2014). *Motivational theories - A Critical Analysis*. ASA University Review

შექმნილი, არამედ იმიტომ, რომ ისინი წარმოადგენენ დასაქმებულების მოტივაციის ამჟამინდელ მდგომერაობას, მათი შინაარსი უფრო შეესაბამება დღევანდელ რეალობას. მოტივაციის კლასიკური თეორიები უფრო თეორიული ხასიათისაა და არაა ემპირიულად დამტკიცებული. მათგან განსხვავებით, თანამედროვე თეორიები ემყარება ემპირიულ, ცდისეულ მტკიცებულებებს.

განმტკიცების თეორია შემოგვთავაზეს ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ფრედერიკ სკინერმა და მისმა თანამშრომლებმა. თეორიის ეფუძნება ე.წ „ეფექტის კანონს“, რაც გულისხმობს, რომ ინდივიდის ქცევა, რომელსაც დადებითი შედეგები მოჰყვება განმეორებადია, უარყოფითი შედეგების მომტანი ქცევა კი არ განმეორდება.

განმტკიცების თეორია აქცენტს აკეთებს არა შინაგან მოტივებზე, არამედ ინდივიდის ქცევაზე გარკვეული ქმედების განხორციელების დროს. ის ფოკუსირებული არაა ინდივიდის ქცევის მიზეზებზე. სკინერის მიხედვით, უნდა შეიქმნას ორგანიზაციის ეფექტიანი და პოზიტიური გარე გარემო, რაც ხელს შეუწყობს მოტივაციას.

ამ თეორიის მიხედვით, მენეჯერები თანამშრომლებთან იყენებენ შემდეგ მეთოდებს:

პოზიტიური გაძლიერება - ეს მეთოდი გულისხმობს პოზიტიური პასუხის გაცემას, აღნიშვნას ან პოზიტიური დამოკიდებულების გამოხატვას თანამშრომლის სწორ, დადებით და მისაღებ ქმედებებზე. მაგალითად: სამსახურში ადრე მოსვლისთვის შექება. ეს ზრდის თანამშრომლებში ამ კონკრეტული ქცევის განმეორების ალბათობას და გარკვეული დროის განმავლობაში მის განმტკიცებას. მსგავს სიტუაციაში კიდევ უფრო ეფექტურია რაიმე ჯილდოს გადაცემა სპონტანურად, ეს უფრო დიდი გამაძლიერებელი ღირებულებაა.

ნეგატიური გაძლიერება - უსიამოვნო გამაძლიერებლის მოცილებას ასევე შეუძლია ქცევის გაძლიერება. ეს ცნობილია, როგორც ნეგატიური გაძლიერება, რადგან ეს არის უარყოფითი სტიმულის მოცილება, რომელიც პირისთვის აღიქმება, როგორც "ჯილდო". ნეგატიური გაძლიერება აძლიერებს ქცევას, რადგან ის აჩერებს ან აშორებს უსიამოვნო გამოცდილებას.

დასჯა - ესაა გაძლიერების საწინააღმდეგო და გამოიყენება იმისათვის, რომ შემცირდეს არასასურველი ქცევის განმეორების ალბათობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ სასჯელი არის არასასურველი შედეგის გამოყენება არასასურველი ქცევის გამოვლენისათვის. თუმცა ამ მეთოდს საკმაოდ ბევრი უარყოფითი მოვლენა ახლავს თან: დასჯისას არასასურველი ქცევა არ იკარგება, ის უბრალოდ ითრგუნება და როცა აღარ იქნება დასჯის ალბათობა, ისევ იჩენს თავს, ასევე დასჯა იწვევს აგრესიას ადამიანებში, აღძრავს შიშს და არ მიჰყავს ადამიანი სასურველ ქცევამდე.

განმტკიცების სხვადასხვა ტიპებს განსხვავებული შედეგები აქვთ და ეს შედეგები დაკავშირებულია ე.წ. ქცევის გადაშენების ანუ გაქრობის ფენომენთან. სკინერმა დაადგინა, რომ განმტკიცების ტიპი, რომელიც წარმოქმნის გადაშენების ყველაზე ნელ ტემპს (ანუ ადამიანები გააგრძელებენ ქცევის გამოვლენას გრძელი დროის განმავლობაში გაძლიერების გარეშე) არის ცვალებადი თანაფარდობის გაძლიერება. ხოლო გაძლიერების ტიპი, რომელსაც აქვს გადაშენების სწრაფი სიჩქარე, არის უწყვეტი გაძლიერება.<sup>10</sup>

მოლოდინის თეორია ეკუთვნის იელის მენეჯმენტის სკოლის მეცნიერს - ვიქტორ ვრუმს, რომელმაც ეს თეორიის შემოგვთავაზა 1964 წელს. მასლოუსა და ჰერცბერგისგან განსხვავებით, ვრუმი აქცენტს აკეთებს შედეგებზე და არა მოთხოვნილებებზე.

მოლოდინის თეორიაში გამოიყოფა სამი ცნება: ვალენტობა, მოლოდინი და ინსტრუმენტალიზმი. განვიხილოთ თითოეული.

ვალენტობა - რამდენად სურს თანამშრომელს მიიღოს ინდივიდუალური ჯილდო. მოლოდინის თეორიის თანახმად, დასაქმებულის მოტივაცია დახარჯოს მეტი ძალისხმევა იზრდება მაშინ, როცა ის ელოდება შესაბამის შედეგს - ჯილდოს, მაგალითად, როგორიცაა ხელფასის ზრდა და ბონუსები.

მოლოდინი - ესაა რწმენა, რომ სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯული მეტი ძალისხმევა გამოიწვევს შესრულების უკეთეს ხარისხს. და ამ ძალისხმევის შედეგი კარგი შეფასება იქნება.

ინსტრუმენტულობა - რწმენა, რომ სამუშაოს შესრულება გამოიწვევს შესაბამის ჯილდოს.

---

<sup>10</sup> Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Cengage learning

აქედან გამომდინარე მოლოდინის თეორია აყალიბებს სამი ტიპის მიმართებას: ძალისხმევა-შესრულების ურთიერთობა, შესრულება-ჯილდოს ურთიერთობა და ჯილდოსა და პირადი მიზნების ურთიერთობა. ადამიანებს სწამთ, რომ თუ სამუშაოს დიდ ძალისხმევას დაახარჯავენ, მაშინ კარგად შეასრულებენ მას. მათ სწამთ, რომ გარკვეულ დონეზე სამუშაოს კარგად შესრულება შესაბამის შედეგამდე - ჯილდომდე მიიყვანს. მნიშვნელოვანია ეს ჯილდოები გავლენას ახდენდეს ინდივიდთა პირად საჭიროებებსა და მიზნებზე.<sup>11</sup>

ადამის სამართლიანობის თეორია - ეს სახელწოდება მომდინარეობს ქცევითი ფსიქოლოგის - ჯონ სტეისი ადამის სახელიდან, რომელმაც 1963 წელს შეიმუშავა და განავითარა თავისი მოტივაციის თეორია. ისევე, როგორც მოტივაციის უფრო გავრცელებული თეორიები (მაგალითად, მასლოუს მოთხოვნილების იერარქიისა და ჰერცბერგის ორი ფაქტორიანი თეორია), ადამის სამართლიანობის თეორია აღიარებს, რომ სხვადასხვა ცვალებადი ფაქტორები გავლენას ახდენენ დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის ურთიერთობის შეფასებასა და აღქმაზე თანამშრომლების მხრიდან.<sup>12</sup>

სამართლიანობის თეორიის ძირითადი საფუძველია ბალანსის პრინციპი ან სამართლიანობა. ამ თეორიის თანახმად, ინდივიდის მოტივაციის ხარისხი და დონე კორელაციაშია მის მიერ სამართლიანობის აღმასთან და ასევე მენეჯმენტის მიერ გამოყენებული მეთოდების სამართლიანობასთან. რაც უფრო მაღალია ინდივიდის სამართლიანობის აღქმა, მით უფრო მაღალია მისი მოტივაციის დონე და პირიქით. სამართლიანობის შეფასებისას ინდივიდი ადარებს ორ კომპონენტს, ესენია: მისი შენატანი, წვლილი სამსახურში და რეზულტატი ანუ შედეგი, რა მიიღო კომპენსაციის თვალსაზრისით. ამავდროულად, დასაქმებული ახდენს ამ ყველაფრის შედარებას მისი კატეგორიის სხვა თანამშრომლებთან. ასეთი შედარების შესასრულებლად გამოიყენება ე.წ. შედეგი/შენატანის თანაფარდობა.

---

<sup>11</sup> Bratton, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*

<sup>12</sup> Haque, M. F. (2014). *Motivational theories - A Critical Analysis*. ASA University Review.

თეორიის თანახმად, ამ სამართლიანი ბალანსის პოვნა ემსახურება თანამშრომელთან ძლიერი და პროდუქტიული ურთიერთობის მიღწევას, რომლის საერთო შედეგია კმაყოფილება და მოტივირებული თანამშრომლები. თეორია დამყარებულია იმ მოსაზრებაზე, რომ თანამშრომლები განიცდიან დემოტივაციას, როგორც სამსახურსთან, ასევე დამსაქმებელთან მიმართებაში, თუ გრძნობენ, რომ მათი გაწეული ძალისხმევა და საქმეში ჩადებული წვლილი უფრო მეტია, ვიდრე შედეგები, რაც მიიღეს ამ საქმიდან. აქედან გამომდინარე, მსგავს შემთხვევებში მოსალოდნელია თანამშრომლების შესაბამისი რეაგირება. თანამშრომელთა დემოტივაცია სხვადასხვაგვარად შეიძლება გამოიხატოს, მაგალითად: შემცირებული ძალისხმევა, უკმაყოფილება ან კიდევ უფრო ექსტრემალური შემთხვევები.

ე.წ. შენატანში და წვლილში იგულისხმევა: ძალისხმევა, ერთგულება, შრომისმოყვარეობა, ვალდებულება, უნარი, შესაძლებლობა, ადაპტირება, მოქნილობა, სხვების მიმდებლობა, განსაზღვრულობა, ენთუზიაზმი და სხვა.

რეზულტატები მოიცავს: ფინანსური ჯილდოები, არამატერიალური ჯილდოები, როგორიცაა: რეპუტაცია, პასუხისმგებლობა, სტიმული, წინსვლის, ზრდის და მიღწევის გრძნობა, შექება, სამუშაოს უსაფრთხოება და სხვა.

თეორია ამტკიცებს, რომ მენეჯერები უნდა შეეცადონ იპოვონ სამართლიანი ბალანსი საქმეში დასაქმებულის მიერ ჩადებულ ძალისხმევასა და წვლილს და შესაბამისად, მიღებულ შედეგებს შორის. როცა დასაქმებულები დაინახავენ ამ ბალანსს, ისინი გამოხატავენ მხარდაჭერას საქმის, მენეჯმენტის თუ ორგანიზაციული მიზნების მიმართ.

ERG მოტივაციის თეორია შეიმუშავა კლეიტონ პოლ ალდერფერმა, ამერიკელმა ფსიქოლოგმა და კონსულტანტმა, 60-იანი და 70-იანი წლებში პენსილვანიაში ერთ-ერთ ქარხანაში ჩატარებული კვლევის საფუძველზე. შეიძლება ითქვას, რომ ეს თეორია ერთგვარი სახეცვლილებაა მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიის თეორიისა. მასლოუს ეს თეორია გააკრიტიკეს და შეცვალეს სხვადასხვა კრიტიკოსებმა, რომელთა შორის ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და ლოგიკური იყო სწორედ ალდერფერი. მან მასლოუს 5 მოთხოვნილება დაყო სამ ფართო კატეგორიად, ესენია: არსებობა, კავშირი

და ზრდა, რომელთა საფუძველზეც ჩამოყალიბდა ERG მოტივაციის თეორია. რას გულისხმობს თითოეული კატეგორია:

არსებობა - ამ კატეგორიაში გაერთიანდა ის საჭიროებები, რასაც მასლოუ უწოდებდა ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების საჭიროებებს, ესაა არსებობისათვის აუცილებელი საჭიროებები, რის გარეშეც ადამიანი ფიზიკურად ვერ შეძლებს ფუნქციონირებას და დაიშლება. დასაქმებული არ იქნება მოტივირებული სამუშაოდ, თუ მისი მინიმალური, არსებობისათვის აუცილებელი საჭიროებები არ იქნება დაკმაყოფილებული, როგორცაა საკვები, სასმელი, ძილი, საცხოვრებელი თავშესაფარი და სხვა. ასეთივე მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების საჭიროებები, მაგალითად: ფიზიკური უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა, ეკონომიკური, ფინანსური უსაფრთხოება.

კავშირი - ამ ჯგუფში შედის სიყვარულის, მეგობრობის და სხვა ინტელექტუალური ურთიერთობის აუცილებლობა, რომლებიც მასლოუს მოთხოვნების იერარქიაში კუთვნილების და სოციალურ კატეგორიას მიეკუთვნება. ადამიანებისთვის აუცილებლობაა კარგი ურთიერთობა ჰქონდეთ გარშემო მყოფებთან, ამიტომ ყოველთვის ეძებენ კარგ სამუშაო გარემოს, სადაც შეუძლებათ ურთიერთობები დაამყარონ კოლეგებთან, უფროსებთან, ქვეშევრდომებთან. სხვა შემთხვევაში დასაქმებული მოკლებულია სოციალურ ურთიერთობებს, რაც ადამიანებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს კი გრძელვადიან პერსპექტივაში გავლენას იქონიებს შრომის ეფექტიანობის და მოტივაციის მაჩვენებელზე.

ზრდა - ამ კატეგორიაში იგულისხმება ადამიანის პროგრესისა და განვითარების შინაგანი სურვილი და მოთხოვნილება, რომელიც მასლოუს იერარქიაშიც ყველაზე მაღალ საფეხურზე იმყოფება. თანამშრომელი თავს მოტივირებულად გრძნობს, როდესაც გააცნობიერებს საკუთარი ძალისხმევის შედეგებს. ეს შეიძლება იყოს მიზნისმილწევა, სხვების მხრიდან პატივისცემის გრძნობა, ცოდნის ზრდა, თავდაჯერებულობა, რაიმეს მიღწევის განცდა. ასეთი ფაქტორები იწვევს თანამშრომლის კმაყოფილებას, რაც ხელს უწყობს მის მოტივაციას.

შინაარსობრივად მასლოუს და ალდერფერის თეორიები თითქოს მსგავსია, თუმცა არსებობს განსხვავებებიც:

- მასლოუს თეორიაში დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება იწვევს სხვა, უფრო მაღალი მოთხოვნილებების ჩამოყალიბებას, ალდერფერის თეორიის მიხედვით კი სხვადასხვა დონის მოთხოვნილებები ადამიანს შესაძლოა ერთდროულად გააჩნდეს.

- მასლოუს თეორიაში მტკიცება იერარქიული ასპექტები, ალდერფერის თეორიის მიხედვით კი სხვადასხვა ადამიანისთვის საჭიროებები შესაძლოა განსხვავებული იყოს.

- მასლოუს იერარქიაში არაფერია ნათქვამი იმედგაცრუებისა და რეგრესის ელემენტებზე, ალდერფერის თეორია კი ამბობს, რომ თუ ზედა დონის მოთხოვნილებები არაა დაკმაყოფილებული ან დაუსრულებელია, ადამიანი ხდება იმედგაცრუებული და კვლავ უბრუნდება დაბალი დონის მოთხოვნილებებს.

დევიდ მაკკელენდი იყო ამერიკელი ფსიქოლოგი, რომელიც შეიმუშავა თავისი მოთხოვნილებების თეორია ან მოტივაციის მიღწევის თეორია, რომელიც ორიენტირებულია სამ მნიშვნელოვან ასპექტზე. ეს თეორია შემუშავდა 1960-იან წლებში და ასევე ცნობილია, როგორც შეძენილი საჭიროებების თეორია, რადგანაც მაკკელენდის აზრით, ინდივიდი გარკვეულ საჭიროებებს დროთა განმავლობაში იძენს, ეს საჭიროებები დროთა განმავლობაში ინდივიდის მიერ მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე ყალიბდება. დევიდ მაკკელენდის და მისი თანამოაზრეების მიერ შემოთავაზებულ თეორიაში ნათქვამია, რომ ადამიანის ქცევაზე გავლენას ახდენს სამი მოთხოვნილება - ძალაუფლების საჭიროება, მიღწევის საჭიროება და ურთიერთთანამშრომლობა.

- ძალაუფლების საჭიროება არის ინდივიდის სურვილი, გავლენა მოახდინოს სხვა ადამიანის ქცევაზე, მისი სურვილის შესაბამისად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის სხვებზე გავლენის მოხდენისა და კონტროლის სურვილი.

- მიღწევის აუცილებლობა არის აღორძინებისკენ სწრაფვა, რაიმეს მისაღწევად ბრძოლა.

- კავშირის მოთხოვნილება კი არის ღია და კომუნიკაბელური, ინტერპერსონალური ურთიერთობების საჭიროება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს



არის ურთიერთობის სურვილი, რომელიც დაფუძნებულია თანამშრომლობასა და ურთიერთგაგებაზე.<sup>13</sup>

1960-იან წლებში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ედვინ ლოკმა შემოგვთავაზა იდეა, რომ მიზნისკენ მიმავალი ქმედებებია მოტივაციის მთავარი წყარო, მის მოსაზრებას ბევრი მხარდამჭერი გამოუჩნდა და ჩამოყალიბდა მიზნის დადგენის თეორია, რომლის მიხედვითაც მიზნებს უნდა ჰქონდეს სპეციფიკა, ვალდებულება, გამოწვევა, უკუკავშირი და დავალების სირთულე

მიზნები იმდენად სპეციფიური და ნათელი უნდა იყოს, რომ უპასუხოს ისეთ კითხვებს როგორიცაა: ვინ, რა, სად, როგორ, როდის, რატომ. რაც უფრო კონკრეტულია მიზნები, მით უფრო დიდი შანსია, რომ თანამშრომლები კარგად შეასრულებენ მათ. არსებობს მიდგომა „SMART“, რაც გულისხმობს, რომ მიზნები უნდა იყოს სპეციფიკური, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალური და დროში განსაზღვრული.

დასაქმებულები უნდა იყვნენ მიზნის ერთგულები. მათ აქვთ ვალდებულება დახარჯონ მთელი ძალისხმევა მიზნების მიღწევისათვის. სწორედ ამ ერთგულების შექმნაა მოტივაციის პირველი და მნიშვნელოვანი ნაბიჯი.

მიზანი ინდივიდისათვის ერთგვარი გამოწვევაა, რომელიც უნდა იქნეს მიღწეული. გამოწვევის დონე თითოეული ადამიანისთვის სხვადასხვაა მათი შესაძლებლობებიდან თუ მოტივაციის დონიდან გამომდინარე. რაც უფრო რთული და გამომწვევია მიზანი, მით უფრო საინტერესოა ის და ამ გამოწვევის დაძლევა უფრო თავდაჯერებულს ხდის დასაქმებულს, მით უფრო მაღალია დავალების შესრულების დონეც.

მიზნების მიღწევის პროცესში აუცილებელია უკუკავშირი და ზოგადად კავშირები. დასაქმებულს აუცილებლად დასჭირდება უკუკავშირი იცოდეს რამდენად ახლოსაა მიზანთან და რამდენად კარგად მიიწევს წინ. ეს ეხმარება მას განსაზღვროს რა გააკეთა სწორად, რა შეცდომები დაუშვა და მომავალში როგორ გამოსწოროს ისინი. რაცუფრო მარტივია დასაქმებულისთვის ამის მონიტორინგი, მით უფრო სწრაფად შეძლებს ის მიზნების მიღწევას.

---

<sup>13</sup> Mclelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.

მიზნის მიღწევისას შესასრულებელი დავალებები სხვადასხვა სირთულისაა. თუ კონკრეტული დავალება საკმაოდ რთულია, მაშინ დასაქმებული უნდა დარწმუნდეს, რომ შეძლებს შესაბამისი დრო და რესურსები დაუთმოს ამ დავალების შესრულებას. ასეთ დროს ინდივიდმა უნდა ჩამოაყალიბოს დავალების შესრულების რეალური დრო, გაწეროს ე.წ. ქვემიზნები, რომლებიც დაეხმარება დავალების კომპლექსურობის დაძლევაში.

ჩარლზ ჰენდი არის ირლანდიელი ავტორი და ფილოსოფოსი, სპეციალიზებული ორგანიზაციული ქცევისა და მენეჯმენტის დარგში. ჰენდის მოტივაციის თეორია - მოტივაციის კალკულაცია გარკვეულწილად დაკავშირებულია მასლოუს მოთხოვნილებების ხუთი დონის მოდელთან. მისი მოდელი ცდილობს გაითვალისწინოს დასაქმებულთა სხვადასხვა სირთულეები და სიტუაციების ცვალებადობა, რაც მხოლოდ საჭიროებების ორიგინალ მოდელს არ გულისხმობს. თეორიის თანახმად, ჰენდი განმარტავს, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი მოტივაციის გაანგარიშების სქემა, რომელიც დაფუძნებულია რამდენიმე ფაქტორზე. ეს გაანგარიშება შესაძლოა იყოს შეგნებული ან გაუცნობიერებელი. ფაქტორები, რომლებიც მოტივაციურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობენ:

- საჭიროებები - რაც უკვე განსაზღვრული იყო მასლოუს და ჰერცბერგის მიერ. ადამიანთა მოტივაციაზე გავლენას ახდენს მათი საჭიროებები. მთავარი საკითხი ისაა, რომ როგორც არ უნდა იყოს ეს საჭიროებები, ისინი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოტივატორია დასაქმებულებისათვის შეასრულონ საქმე ეფექტიანად.

- სასურველი შედეგები - იგულისხმება ის შედეგები, რასაც დასაქმებული ელოდებოდა, რომ მიიღებდა, როდესაც ასრულებდა თავის დავალებას. როცა რეალური შედეგი შეესაბამება მოსალოდნელს, დასაქმებულთა მოტივაცია იზრდება.

- ხარჯები - ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს იმ ხარჯებთან, რომლებიც დაკავშირებულია ძალისხმევასთან, რომელიც დაისვა ამოცანის შესრულებისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის ძალისხმევა, მისი მოლოდინები და ფაქტობრივი ჯილდო ერთმანეთს არ შეესაბამება, თანამშრომელი ხდება დემოტივირებული, ამიტომ ეს საკითხი სიფრთხილესა და დაკვირვებას მოითხოვს მენეჯერების მხრიდან.

მოკლედ რომ ავხსნათ, ჰენდის მოტივაციის კალკულაცია გულისხმობს იმას, რომ ადამიანთა მოტივაცია გამოწვეულია მოთხოვნილებების უფრო რთული სერიით, ვიდრე მხოლოდ „საჭიროებების“ მიხედვით. ანუ ჩვენი საკუთარი ინტერპრეტაციები და შეფასებები ქმნიან მოთხოვნილებების დამატებით ფენებს და საჭიროებების ჩამონათვალი ბევრად უფრო კომპლექსური ხდება.

ალბერტ ბანდურას თვითეფექტურობის თეორია არის ერთგვარი გზა, რომ ავხსნათ მოტივაცია. თვითეფექტურობა არის რწმენა, რომ გაქვს შესაძლებლობა მიაღწიო განსაკუთრებულ მიზანს ან შეასრულო სპეციალური, განსაკუთრებული დავალება. რაც უფრო მაღალია თვითეფექტურობა, მით უფრო თავდაჯერებულია ინდივიდი და პირიქით. თვითეფექტურობის თეორია ჩამოაყალიბა კანადელმა ფსიქოლოგმა - ალბერტ ბანდურამ. მან გამოყო ოთხი ფაქტორი, რომელსაც ვიყენებთ, რომ განვსაზღვროთ ჩვენი თვითეფექტურობა:

1. გამოცდილება - ესაა ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. გულისხმობს კონკრეტული დავალების შესრულების უკვე არსებულ გამოცდილებას. თუ დასაქმებულს უწევს ისეთი დავალების შესრულება, რომლის მსგავსი აქამდე უკვე შეუსრულებია, მაშინ ის უფრო თავდაჯერებულია და მომავალშიც თავდაჯერებული იქნება მსგავსი საქმიანობის შესრულებისას.

2. შემცვლელი გამოცდილება - ამ დროს ინდივიდი ავითარებს თვითეფექტურობის უნარს სხვა ადამიანებზე დაკვირვებით, რომლებიც ასრულებენ კონკრეტულ დავალებას. როცა ინდივიდი ხედავს, რომ სხვა მისი ცოდნისა და შესაძლებლობების მქონე ადამიანი წარმატებით ასრულებს დავალებას, მისი თვითეფექტურობა იზრდება, რადგან ფიქრობს, რომ ისიც შეძლებს დავალების შესრულებას. საპირისპირო შემთხვევაში კი შესაძლოა ნეგატიური შედეგი მივიღოთ.

3. სოციალური დარწმუნება - ინდივიდის თავდაჯერებულობა იზრდება მაშინაც, როცა სხვა ადამიანები არწმუნებენ, რომ შეუძლია ამ საქმიანობის წარმატებით შესრულება. საპირისპირო შედეგს ვიღებთ წინააღმდეგ შემთხვევაში - ადამიანის თავდაჯერებულობა მცირდება, როცა სხვა ადამიანებს არ სჯერათ მისი შესაძლებლობების.

4. ფსიქოლოგიური უკუკავშირი - დავალების შესრულებისას ყველა ადამიანი განიცდის რაიმე შეგრძნებას, რომელსაც ყველა სხეული ინდივიდუალურად გამოხატავს. მაგალითად, ნერვიულობის დროს ადამიანთა უმრავლესობას აქვს არასასიამოვნო შეგრძნება მუცელში. ეს ერთგვარი სიგნალია სხეულისაგან, რომლის ინტერპრეტაციაც გავლენას ახდენს თვითთვითგაგებობაზე. თუ ინდივიდი შეძლებს და ხელისშემშლელი და უარყოფითი გრძნობების ინტერპრეტაციას მოახდენს უფრო დადებით გრძნობებზე, მაგალითად, ნერვიულობას შეცვლის აღფრთოვანებით, მაშინ უფრო თავდაჯერებული იქნება და შესაბამისად, გაიზრდება თვითთვითგაგებობაც. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ხელი შეეშლება დავალების შესრულებაში.

თეორია „დინება“ შეიქმნა იმ მოტივით, რომ 1990-იან წლებში მიჰაი ჩიკსენტომიჰაიმ დაიწყო ადამიანთა ბედნიერების გამოკვლევა. როგორც თავად მეცნიერი ერთ-ერთ ლექციაზე ამბობს მან დაიწყო ადამიანთა გამოკითხვა, რათა დაედგინა რამდენადთვლიდნენ ისინი თავს ბედნიერად და გამოეკვლია რა იყო ამის მიზეზი. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ადამიანთა ბედნიერების მიზეზი იყო მატერიალური კეთილდღეობა, შემოსავლები მხოლოდ გარკვეულ წერტილამდე (გარკვეულ თანხამდე) და ამის შემდეგ შემოსავლებისა და მატერიალური უზრუნველყოფის ზრდა მათ ბედნიერებაზე უკვე გავლენას აღარ ახდენდა. დაიდო დასკვნა, რომ არასაკმარისი მატერიალური რესურსები ხდის ადამიანს უბედურს, თუმცა შემოსავლების ზრდა ყოველთვის არ აბედნიერებს მას.

ამის შემდეგ მიჰაი ჩიკსენტომიჰაიმ ჩაატარა კვლევა, რომლის არსი მდგომარეობდა შემდეგში: სხვადასხვა სფეროში წარმატებულ ადამიანებს - მწერლებს, პოეტებს, კომპოზიტორებს, ბიზნესმენებს, ექიმებს, დიზაინერებს და ა.შ დაურიგეს პეიჯერები. მათ წინასწარ დადგენილ სხვადასხვა დროს უნდა მიეწერათ პეიჯერით თუ რას საქმიანობდნენ და რას გრძნობდნენ ან რაზე ფიქრობდნენ ამ საქმის კეთებისას. კვლევის მიმდინარეობისას გაზომეს კვლევაში მონაწილეთა ცოდნის დონე, უნარები და მათი ამოცანები და შესაბამისი გამოწვევები. ეს მონაცემები გადაინატეს დიაგრამაზე, რაზეც დადგინდა ე.წ. საშუალო წერტილი (ანუ ამოცანის საშუალო სირთულე და მისი გადაჭრისთვის შესაბამისი საშუალო ცოდნის დონე), რომელიც ყველა ინდივიდისათვის

განსხვავებულია. იმის მიხედვით, თუ სად იმყოფება ადამიანი დიაგრამაზე, გამოიკვეთა სხვადასხვა სექტორები (ანუ ადამიანის მდგომარეობა) საქმიანობის პროცესში: მღელვარება, მწუხარება, აპათია, მოწყენილობა, რელაქსაცია, კონტროლი და დინება.

თუ ადამიანს რთული გამოწვევები აქვს და მისი გადასაჭრელი ამოცანები არ შეესაბამება მისი ცოდნისა და უნარების დონეს, მაშინ ის იმყოფება მღელვარების მდგომარეობაში. ადგილი აქვს სიტუაციას, როცა თანამშრომლის კვალიფიკაცია და ცოდნა საკმარისი არაა საქმის შესასრულებლად, რაც უარყოფითად მოქმედებს მის მოტივაციაზე. ასეთივე სიტუაციაა მწუხარების დროს. შემდეგი სექტორია აპათია, როცა ადამიანს ეუფლება გრძნობა, თითქოს არაფერს აკეთებს, არ იყენებს მის ცოდნასა და უნარებს და მოტივაციის დონეც ქვემოთ იწევს. საშუალო მდგომარეობაზე მიუთითებს მოწყენილობის სექტორი, რომელიც უფრო მონოტონურობასთან ასოცირდება. ესაა სიტუაცია, როცა ცოდნა და უნარები უფრო მეტია, ვიდრე კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად არის საჭირო. ასეთ დროს ადამიანი ახალს არაფერს სწავლობს, ეს საქმიანობა მისთვის გამოწვევა არაა, ნაკლები ინტერესი აქვს და, რა თქმა უნდა, მოტივაციაც ნაკლებია. მსგავსი შედეგები აქვს დასვენების, რელაქსაციის სექტორს. გამოფხიზლება ყველაზე ახლოსაა დინების მდგომარეობასთან და მხოლოდ მინიმალური უნარების განვითარებაა საჭირო დინების მდგომარეობაში მოსახვედრად. ასევეა კონტროლის სექტორიც, ყველაფერი კონტროლის ქვეშაა, თუმცა ეს სექტორი არ ხასიათდება არც სიხალისით და არც სიახლეებით. დინების სექტორში მოსახვედრად ოდნავ რთული ამოცანების შესრულებაა საჭირო. რაც შეეხება თავად დინების მდგომარეობას: დინება გულისხმობს პროცესს, რომლის განხორციელებაც ადამიანისთვის საინტერესო, სასიამოვნო, გამოწვევებით სავსე და ნაყოფიერია. ესაა საქმიანობა, რომლისგანაც ვიღებთ უკუკავშირს. თავად თეორიის ავტორი ამბობს, რომ დინების მდგომარეობაა, როცა ნამდვილად მოგწონს ის, რასაც აკეთებ და როცა შენი საქმიანობით ქმნი რაიმე ახალს, ქმნი ახალ რეალობას, რომელსაც გამოჰყავხარ მონოტონური მოწყენილობის მდგომარეობიდან.

არსებობს 7 კომპონენტი, რომელიც ახასიათებს ადამიანს, რომელიც დინების მდგომარეობაშია:

- ყურადღების მაქსიმალური კონცენტრაცია საქმეზე,
- ექსტაზის“ შეგრძნება - იყო ყოველდღიური რეალობის გარეთ
- შინაგანი რწმენის გაძლიერება - იცოდე რა და როგორ აკეთო
- ცოდნა, რომ ამოცანა შესრულებადია ანუ შესაძლებლობები დავალებების შესაბამისია
- ყოფიერი არსებობის ნაკლები შეგრძნება - არ ფიქრობ შიმშილზე, ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე
- დროის შეგრძნების დაკარგვა- ფოკუსირება აწმყოზე
- შინაგანი მოტივაცია - „დინების“ პროცესი, როცა შენი საქმიანობა ფასეული ხდება.

ზემოთ ხსენებული შედეგებიდან გამომდინარე, პროცესს, როცა ადამიანი აკეთებს საყვარელ საქმეს და ამ პროცესში თავს გრძნობს იმდენად ბედნიერად, რომ ავიწყდება სხვა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, პოზიტიურ ფსიქოლოგიაში ეწოდა – The Flow (ქართულად-დინება).

### 1.3 მოტივაციის მექანიზმი და მისი ელემენტები

მოტივაციის მექანიზმის განხილვისას, აუცილებლად უნდა გამოიყოს ის ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის ქცევას და გავლენას ახდენენ მოტივაციის პროცესზე. ფსიქოლოგების აზრით, ქცევას წარმართავს ისეთი ელემენტები როგორიცაა მოთხოვნილება, ინტერესი, ღირებულებები და ასევე დაჯილდოებასთან, დასჯასთან ან რაიმე სახის გარეგან ზეწოლასთან დაკავშირებული მოტივები. აქედან გამომდინარე, გამოიყოფა 2 ტიპის მოტივები: შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი მოტივირებისას ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს მისი ღირებულებები და ინტერესები,

ხოლო გარეგანი მოტივირებისას საჭიროა გარეგანი ფაქტორები, რის გამოც მოტივაციის ობიექტი ასრულებს კონკრეტულ ქცევას. შინაგანისგან განსხვავებით, გარეგანი მოტივაციისას ქცევა ყოველთვის რაიმეს მიღების მიზნით ხორციელდება და არა იმიტომ, რომ ეს ჩვენს ინტერესებშია. რიგ შემთხვევებში ძალიან რთულია განვასხვაოთ შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია, მენეჯერებისთვის აუცილებელია იცოდნენ რა ტიპის მოტივებზე რეაგირებენ მათი დასაქმებულები, რადგან შესაბამის სტიმულებზე გააკეთონ აქცენტი. ზოგიერთ შემთხვევაში, შინაგან მოტივაციასთან ერთად აუცილებელია გარეგანი მოტივების გამოყენებაც. ამიტომაც, როგორც წესი, ეფექტური მოტივირებისათვის კარგია სხვადასხვა სახის სტიმულების გამოყენება. შინაგანი და გარეგანი სტიმულების მსგავსია პირდაპირი და არაპირდაპირი მოტივაცია.

პირდაპირი მოტივაცია ერთჯერადი ხასიათისაა. ის უფრო გულისხმობს ხელმძღვანელის ქცევას შეაფასოს და ფაადასოს თანამშრომელთა მონდომება და შრომა. არაპირდაპირი მოტივაცია კი გულისხმობს შევქმნათ ისეთი გარემო, რომელიც საშუალებას მოგვცემს მუდმივად, გრძელვადიანი პერიოდით გაგრძელდეს მოტივაციის პროცესი.

პირდაპირი სტიმულები - ასეთი ტიპის სტიმულებს მიეკუთვნება: 1) მატერიალური სტიმულები, როგორიცაა ხელფასის მომატება, დამატებითი ანაზღაურებები, პრემიები, ბონუსები და ფინანსურ კეთილდღეობასთან დაკავშირებული სტიმულები. ასეთ სტიმულებზე, როგორც წესი, თანამშრომელთა უმრავლესობა დადებითად რეაგირებს. 2) არამატერიალური სტიმულები, როგორიცაა მადლობის გადახდა, სიტყვიერი შექება, თანამშრომლის მნიშვნელობის, სწორი გადაწყვეტილების აღნიშვნა, ნდობის გამოხატვა მის მიმართ ან პასუხისმგებლობის მინიჭება, დაწინაურება, კარიერული განვითარების შესაძლებლობა და სხვა. 3) ორმხრივი არაფორმალური უკუკავშირი - აქ იგულისხმება, რომ ხელმძღვანელობასა და დასაქმებულებს შორის არსებობს კომუნიკაცია, რაც უზრუნველყოფს მათ შორის უკუკავშირს. მუშაობა ბევრად უფრო ეფექტიანია, როცა ორივე მხარეს შეუძლია ისაუბროს მეორე მხარის ძლიერ ან სუსტ მხარეებზე, შეცდომებზე და მოხდეს ამ

ყველაფრის გათვალისწინება და გამოსწორება. ასეთ შემთხვევაში ყალიბდება ჯანსაღი კონკურენტული გარემო და ხდება თანამშრომელთა განვითარება.

არაპირდაპირი სტიმულები - 1) ხელმძღვანელის სამართლიანი მიდგომა და კონკრეტული საკითხის სამართლიანად გადაწყვეტა. ასეთი არაპირდაპირი სტიმული გრძელვადიანი ხასიათისაა, ერთი მაგალითის შემდეგ დასაქმებულებმა იციან, რომ მენეჯერი სამართლიანად გადაწყვეტს სხვა საკითხებსაც, მის მიმართ მეტი ნდობა უჩნდებათ და მეტად მოტივირებულები ხდებიან აკეთონ საქმე. სხვა შემთხვევაში, თუ ერთი დასაქმებული იშრომებს ბევრს, მაგრამ სხვა მიიღებს დამატებით ბონუსებს ან ხელფასს, სხვებს აღარ გაუჩნდებათ მოტივაცია უფრო მეტად დაიხარჯონ და მთელი რესურსები ჩადონ თავიანთ საქმეში. 2) თანამშრომლების დამოკიდებულება მათი საქმისადმი - უნდა ჩამოყალიბდეს საქმისადმი არა მხოლოდ პასუხისმგებლიანი, არამედ სენსიტიური დამოკიდებულება. თანამშრომლებმა უნდა გაიზიარონ კომპანიის მიზნები და იმდენად ჩაერთონ საქმიანობაში, რომ მნიშვნელოვანი გახდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა, ასე ვთქვათ, უნდა გაჩნდეს ერთგვარი ზრუნვითი დამოკიდებულება. „რაც უფრო დიდი იქნება თანამშრომლებში ორგანიზაციის მიმართ ზრუნვის შეგრძნება, მით უფრო აქტიურად იქნებიან ისინი მზად ჩაერთონ ორგანიზაციის განვითარებაში, გამოვიდნენ ახალი იდეებითა და ინიციატივებით“.<sup>14</sup>

სხვადასხვა სახის სტიმულებია სწორედ მოტივაციის ელემენტები, რომელთა გარეშეც მოტივაციის პროცესი ვერ განხორციელდება.

მოტივაციის პროცესში გამოიყოფა 3 მნიშვნელოვანი ფაქტორი:

1. ინტენსიურობა - ადამიანის მცდელობის საზომი. ინტენსიურობა განსაზღვრავს თუ რამდენად ძლიერია მცდელობა გავაკეთოთ კონკრეტული საქმე.
2. სწორი მიმართულება - რაც უფრო მაღალია მცდელობის ინტენსიურობა, მით დიდი შანსია მივაღწიოთ სასურველ შედეგს, თუმცა მნიშვნელოვანია ჩვენი

---

<sup>14</sup> სინერჯი ჯგუფი. (2012). *ორგანიზაციული პერსპექტივები*. თბილისი: პალიტრა ლ.

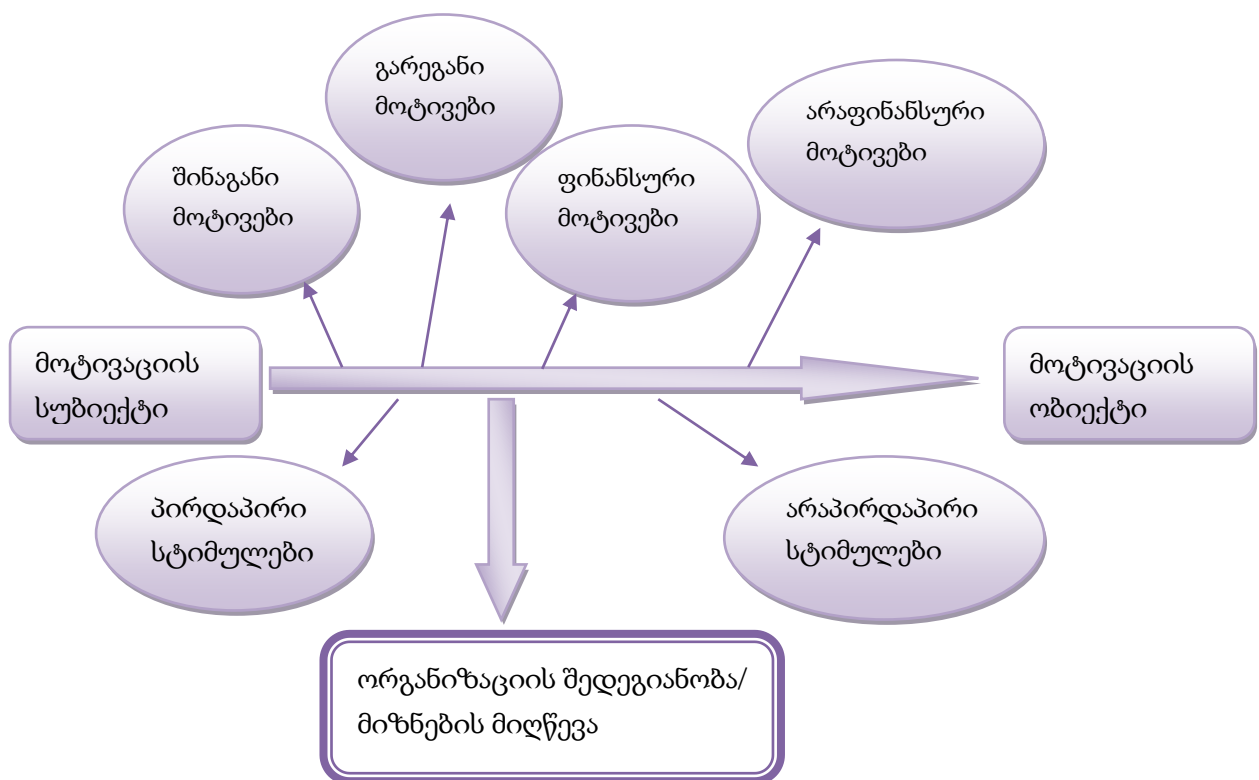


ძალისხმევა სწორად მიემართოთ, სწორი მიმართულება მივცეთ ჩვენს რესურსებს და შესაძლებლობებს, რაც სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას.

3. შეუპოვრობა - ესაა თვისება, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენ ხანს შეუძლია ადამიანს გააგრძელოს მცდელობა. თავისთავად ცხადია, რაც უფრო მალე დანებდება ადამიანი, მით ნაკლები შანსია რაიმეს მიაღწიოს.

ამ ფაქტორებიდან გამომდინარე, მნიშვნელობა ენიჭება მოტივაციის პროცესის სწორ წარმართვას. მენეჯერის მიერ გამოყენებული მოტივები დასაქმებულისადმი და ზოგადად მოტივაციის პროცესი უნდა იყოს იმდენად შესაბამისი, რომ გავლენა იქონიოს ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებზე.

#### მოტივაციის სქემა



თანამშრომელი საუკეთესო შედეგებს დებს ორგანიზაციისათვის, როცა ის მოტივირებულია. მოტივირებული თანამშრომელი ერთგულია თავისი საქმის და ორგანიზაციის მიმართ, რის გამოც მენეჯმენტის ეს ფუნქცია და ზოგადად, მოტივაციის

სისტემის ჩამოყალიბება ძალიან მნიშვნელოვანია. მოტივაციის სისტემას უნდა ჰქონდეს შემდეგი მახასიათებლები:

- სამუშაოს უმაღლესი დონის შესრულება უნდა იყოს აღიარებული და შესაბამისად, მიზანმიმართულად დაჯილდოებული;
- თუ დავალების შესრულება არათანმიმდევრული და უშედეგოა, სისტემამ უნდა შეიმუშაოს დებულებები ჯარიმებისათვის;
- დასაქმებულები უნდა მუშაობდნენ სამართლიან გარემოში დანებისმიერი მათ წინაშე მდგარი დაბრკოლება უნდა მოგვარდეს მყისიერად და სამართლიანად;
- დადებითი და ნეგატიური შედეგები უნდა იქნას გამოყენებული შესაბამისად, თანამშრომლების ეფექტიანი და არაეფექტიანი მუშაობის მოტივაციისათვის.

მნიშვნელოვანია, მენეჯერებმა ჩამოაყალიბონ საკუთარი მოტივაციის სისტემა, რომელიც მორგებული იქნება კონკრეტულ ორგანიზაციაზე, გათვალისწინებული იქნება მოტივაციის ელემენტები და ჩამოაყალიბონ ისეთი მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივაციის მაღალ ხარისხს.

## თავი 2. დასაქმებულთა მოტივაციის პრაქტიკის ანალიზი გაყიდვების კომპანიების მაგალითზე

მოტივაცია მენეჯმენტის ძალიან მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. პერსონალის შრომითი მოტივაციისა და შრომითი კმაყოფილების ძირითადი პარამეტრების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ადამიანური რესურსის დაგეგმვა-განვითარების ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება.<sup>15</sup> აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი მენეჯერისთვის საინტერესოა იცოდეს რა ფაქტორები ახდენენ დასაქმებულებზე დადებით გავლენას და რა აძლევთ მათ მოტივაციას იყვნენ პროდუქტიულები. რა თქმა უნდა, მრავალი თეორია არსებობს ამის შესახებ, თუმცა აუცილებელია თითოეულმა მენეჯერმა გაიცნოს უშუალოდ მისი დაქვემდებარების ქვეშ მყოფი დასაქმებულების სოციალური ბუნება და აქედან გამომდინარე მიიღოს გადაწყვეტილებები. სწორედ ამიტომაც მნიშვნელოვანი მენეჯმენტისთვის დასაქმებულთა მოტივაციის პრაქტიკის ანალიზი.

### 2.1 კვლევა

იმის დასადგენად, თუ რა გავლენა აქვს მოტივაციას მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერებაზე და იმის დასადასტურებლად თუ რამდენად მნიშვნელოვანია დამსაქმებლისათვის მოახდინოს თანამშრომლების მოტივაცია ჩავატარე კვლევა. კვლევაში მონაწილეობდნენ ორი სხვადასხვა კომპანიის თანამშრომლები. შევადგინე კითხვარი, რომლის მეშვეობითაც შევეცადე დამედგინა რა სტიმულები მოქმედებს ძირითადად მომუშავეებზე, რამდენად იყენებდა კომპანიების მენეჯმენტი სხვადასხვა მოტივაციის ღონისძიებებს და იყო თუ არა ეს შედეგიანი. ვაწარმოე სიღრმისეული დაკვირვება ხსენებული კომპანიების თანამშრომლებზე, მათ ქცევაზე. ვაკვირდებოდი

---

<sup>15</sup> ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი

რომელი სტიმულისას როგორ იცვლებოდა მათი მუშაობის რიტმი და ზოგადად როგორ მოქმედებდა მოტივები მათ შრომის ნაყოფიერებაზე.

კვლევის მთავარი თემაა გამოვიკვლიოთ ორ სხვადასხვა კომპანიაში შპს „მკითხველსა“ და შპს „უნივერსალში“ თანამშრომელთა შრომითი მოტივაციის მნიშვნელობა და გავლენა მათ შრომის პროდუქტიულობაზე. ეს ორი კომპანია შეირჩა რადგან ორივე მათგანი მუშაობს მსგავს სფეროში - ტელემარკეტინგი, გაყიდვები. სპეციალურად შეირჩა კომპანიები, რომლებიც მუშაობენ გაყიდვების სფეროში, რადგან ამ სფეროში უფრო მეტად საჭიროა და მეტად გამოიყენება მოტივაციის სხვადასხვა ხერხები. ამ მხრივ ჩემი კვლევა უფრო საინტერესო და მრავალფეროვანი გახდა.

კომპანია „მკითხველი“ (მის: სტანისლავსკის 5) დაარსდა 2015 წელს ქალაქ ქუთაისში, 2016 წლიდან კი კომპანიამ დაარსა მეორე ფილიალი ქალაქ თბილისში. დღესდღეობით კომპანიას წარმოადგენს ზემოთ აღნიშნული ორი ფილიალი, თუმცა კომპანიის მუშაობის საზღვრები მოიცავს მთელს საქართველოს. 2015 წლიდან დღემდე მკითხველი ჩამოყალიბდა ერთ-ერთ ლიდერ კომპანიად მის სფეროში და წარმატებით ახორციელებს საქმიანობას უკვე მეხუთე წელია. კომპანიის მისიაა გაავრცელოს სხვადასხვა სახის ლიტერატურა საქართველოს მასშტაბით და ხელი შეუწყოს მოსახლეობის დაინტერესებას ამ კუთხით. მკითხველი არის წიგნების გაყიდვებისა და ასევე დისტრიბუციის განმახორციელებელი კომპანია. ახორციელებს წიგნების გაყიდვებსა და ადგილზე მიტანის სერვისს მთელი საქართველოს მასშტაბით. უნდა აღინიშნოს, რომ რამდენადაც ღრმად ვარ ჩახედული კომპანია მკითხველის ადმინისტრაციულ და ფინანსურ საკითხებში, აუცილებლად უნდა აღვნიშნო რომ ბოლო 1 წელია კომპანიის გაყიდვები მუდმივად მზარდია, ინარჩუნებს სტაბილურობას და ამ პერიოდში გატარებული მოტივაციის ღონისძიებები აშკარა დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეებზე და მათი მუშაობის შედეგებზე.

კომპანია „უნივერსალი“ ოფიციალურად შეიქმნა 2015 წელს, ქალაქ ქუთაისში, თუმცა აქტიურად ფუნქციონირებს 2018 წლიდან. უნივერსალი მკითხველის მსგავსად ასევე არის გაყიდვების კომპანია და უზრუნველყოფს გაყიდვებსა და ადგილზე მიტანის სერვისს მთელი საქართველოს მასშტაბით. ამ შემთხვევაში მათი პროდუქცია

განსახვავებულია. ეს არის ნებისმიერი სახის ტექნიკა, სასკოლო და საოფისე აღჭურვილობა და საყოფაცხოვრებო ნივთები.

ორივე კომპანია მუშაობს ტელემარკეტინგის სფეროში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი ახორციელებენ სატელეფონო გაყიდვებს. მათი გაყიდვების 90-95% მოდის სწორედ სატელეფონო გაყიდვებზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსი, მათი მომუშავე პერსონალი. სწორედ მათზეა დამოკიდებული კომპანიის გაყიდვები, მომხმარებელთა დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ, კომპანიის იმიჯი და ზოგადად მისი განვითარება და წარმატება. სწორედ ამიტომ იყო საინტერესო კონკრეტულად ამ კომპანიების გამოკვლევა. ჩემ მიერ ჩატარებული კვლევის მთავარი იდეა სწორედ ამ ორი კომპანიის თანამშრომელთა შრომის მოტივაციის შესწავლაა. და იმ შედეგების გამოვლენა, რაც კომპანიებმა მიიღეს მოტივაციის ღონისძიებების განხორციელების შემდეგ.

კვლევის მთავარი მიზანია დაადგინოს რამდენად ახდენს გავლენას დასაქმებულის მიერ გატარებული სამოტივაციო ღონისძიებები დასაქმებულთა შრომის პროდუქტიულობაზე. კონკრეტულად რომელი ფაქტორები ახდენენ დადებით გავლენას დასაქმებულთა მოტივაციაზე, წახალისების რომელი ფორმები უფრო ეფექტურია და არის თუ არამოტივაციის ეს ხერხები იმდენად ეფექტური, რომ კომპანიას უღირდეს სამოტივაციო ღონისძიებებისთვის გარკვეული ხარჯების გაწევას.

კვლევის იდეისა და მიზნიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა კვლევის განმავლობაში გადასაჭრები ამოცანები:

1. დასაქმებულთა სამუშაოს თავისებურებების და სპეციფიკის შესწავლა
2. დასაქმებულთა სამუშაო გრაფიკის შესწავლა
3. დამქირავებლის მოტივაციის ხერხების შესწავლა
4. გავარკვიოთ მოტივაციის რომელი ტიპებია ეფექტური კონკრეტულ ორგანიზაციებში.
5. რა ფაქტორები განაპირობებს შრომითი მოტივაციის ზრდას.
6. რა ფაქტორები განაპირობებს თანამშრომლების მიერ მოტივაციის კონკრეტული ხერხების მიმართ მგრძნობელობას

7. დავადგინოთ უღირს თუ არა კომპანიას სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება.

კომპანიების ფინანსური მდგომარეობის ანალიზიდან გამომდინარე, გავაკეთე დასკვნა, რომ კვლევის ობიექტად აღებულ ორივე კომპანიაში ყოველთვის შეიმჩნევა გაყიდვების ზრდა ერთ მომუშავეზე წინა წლებთან შედარებით. ჩემი აზრით, ეს სწორედ იმ სამოტივაციო ღონისძიებების საშუალებით გახდა შესაძლებელი, რომლებსაც კომპანიები წელიწადზე მეტია აქტიურად მიმართავენ. ჩემი ჰიპოთეზა მდგომარეობს იმაში, რომ ამ კომპანიების გაყიდვების ზრდა და განვითარება განაპირობა იმ ღონისძიებებმა, რომლებსაც მათ მიმართეს პერსონალის განვითარებისა და მოტივაციისათვის.

კვლევა 2020 წლის თებერვალი-მარტის განმავლობაში მიმდინარეობდა. გამოყენებულ იქნა, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი კვლევითი მეთოდები. პირველ რიგში, რა თქმაუნდა, გათვალისწინებულ იქნე კვლევასთან დაკავშირებული ეთიკური საკითხები. იქიდან გამომდინარე, რომ გამოკითხვაში მონაწილეობა გარკვეულ ძალისხმევას და დროის დათმობას გულისხმობს, ყველა რესპონდენტს მიეწოდა ინფორმაცია კვლევის მიზნების შესახებ, მივიღე თანხმობა კვლევაში მათ მონაწილეობასთან დაკავშირებით, უზრუნველვყავი თითოეული რესპონდენტის ანონიმურობისა და კონფიდენციალობის დაცვა მათი ინტერესებიდან გამომდინარე. ამის შემდეგ დაიწყო გამოკითხვის პროცესი. შევადგინე კითხვარი, რომლის მიხედვითაც გამოკითხე ჯამში 142 თანამშრომელი. მათი უმეტესი ნაწილი გამოიკითხა პირისპირ ინტერვიუს სახით, ნაწილი კი დისტანციურად, ძირითადად ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. შესაბამისად, გამოვიყენე თვითადმინისტრირებული და საფოსტო ანკეტირება. გამოიკითხა კომპანია მკითხველის 102 თანამშრომელი, მათ შორის 7 სხვადასხვა მიმართულების მენეჯერი და კომპანიის დირექტორი. და კომპანია უნივერსალის 40 თანამშრომელი, მათ შორის 4 მენეჯერი და კომპანიის დირექტორი. როგორც ვთქვი, გამოყენებულ იქნა ანკეტირების მეთოდი, შედგა მაქსიმალურად ლაკონური და მარტივად გასაგები მოკლე კითხვარი. კითხვარი მოიცავდა 13 კითხვას, იყო როგორც ნეიტრალური ქცევითი, ისე დამოკიდებულება-განწყობის დასადგენი და

დემოგრაფიული კითხვები. იქიდან გამომდინარე, რომ როგორც წესი, რესპონდენტებს ურჩევნიათ და უფრო ემარტივებათ დახურული ტიპის კითხვები, კითხვარი ძირითადად მოიცავდა ასეთი ტიპის კითხვებს, თუმცა ყველა შემთხვევაში მათი პასუხი არ იყო შეზღუდული, რადგან მათ შეეძლოთ ამ ტიპის კითხვების შემთხვევაშიც დაემატებინათ სასურველი პასუხი. ბოლო შეკითხვა იყო ღია ტიპის, თუმცა არ იყო სავალდებულო ყველას გაეცა პასუხი. კითხვარი შედგა ქართულ ენაზე, გამოყენებულ იქნა ე.წ. „ნეიტრალური ენა“. ასევე გავითვალისწინე პასუხებში პერიოდულობის საკითხიც და მაქსიმალურად დავაკონკრეტე სავარაუდო პასუხები, რათა მიმეღო მაქსიმალურად დაზუსტებული პასუხი. კითხვარში შეტანილი კითხვები იყო:

1. მიუთითეთ ასაკი
  - 16-24
  - 25-34
  - 35-45
  - 45+
2. სქესი
  - მდედრობითი
  - მამრობითი
3. რომელი კომპანიის წარმომადგენელი ხართ?
  - შპს „მკითხველი“
  - შპს „უნივერსალი“
4. რომელ სამუშაო განაკვეთში მუშაობთ?
  - სრული 8 საათიანი
  - ნახევარ განაკვეთზე
  - 6 საათიანი
  - 8 სთ +
5. როგორ შეაფასებდით თქვენი ოჯახის ფინანსური მდგომარეობას?
  - კარგი (ყველაფერი გვაქვს, რაც გვინდა და თავისუფლად შეგვიძლია ფულის ხარჯვა)

- დამაკმაყოფილებელი(შემოსავალი ძირითადად საკმარისია ჩვენი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად)
- საშუალო (შეგვიძლია ყოველდღიური აუცილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება)
- ცუდი (შემოსავალი საკმარისია მხოლოდ მინიმალური მოთხოვნილებებისთვის)
- ძალიან ცუდი (შემოსავალი არ გვყოფნისმინიმალურ მოთხოვნილებებზეც კი)

6. თქვენ მიერ მიღებული განათლება შეესაბამება თქვენს სამუშაოს?

- დიახ
- არა
- კონკრეტულ სფეროში განათლება არ მიმიღია

7. რა წამახალისებელ ღონისძიებებს მიმართავს თქვენი კომპანიის ადმინისტრაცია თქვენი წახალისებისთვის? (შეგიძლია შემოხაზო რამდენიმე პასუხი)

- ფულადი წახალისება(პრემია ან ბონუსი)
- სიტყვიერი შექება
- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება, გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

8. რომელი სამოტივაციო ღონისძიება მოქმედებს თქვენს მოტივაციაზე დადებითად? (შეგიძლიათ შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ფულადი წახალისება (პრემია ან ბონუსი)
- სიტყვიერი შექება



- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება,გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

9. რომელი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური თუ არაფინანსური მოტივაცია?

- ფინანსური
- არაფინანსური

10. რომ არა ფინანსური წახალისება, რა იქნებოდა თქვენთვის საუკეთესო მოტივატორი?

- სიტყვიერი შექება
- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება,გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

11. ფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად მუშაობთ?

- დიახ
- არა

- არ აქვს მნიშვნელობა
12. ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას?

- ყოველდღე
- კვირაში ერთხელ
- თვეში ერთხელ
- არ მივმართავ

13. გაიხსენეთ მოვლენა, რომელმაც უარყოფითი გავლენა მოახდინა თქვენი შრომის მოტივაციაზე.

*კითხვარის დეტალურად სანახავად იხილეთ დანართი #1*

გამოკითხვის დასრულების შემდეგ მოვახდინე შედეგების ვიზუალიზაცია, გამოვყავი საკვლევი თემიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანი კითხვები და დაიწყე შედეგების ანალიზი.

❖ გამოკითხულთა უმრავლესობა არის ქალბატონი (77.5%), მხოლოდ 22.5% - მამაკაცი.

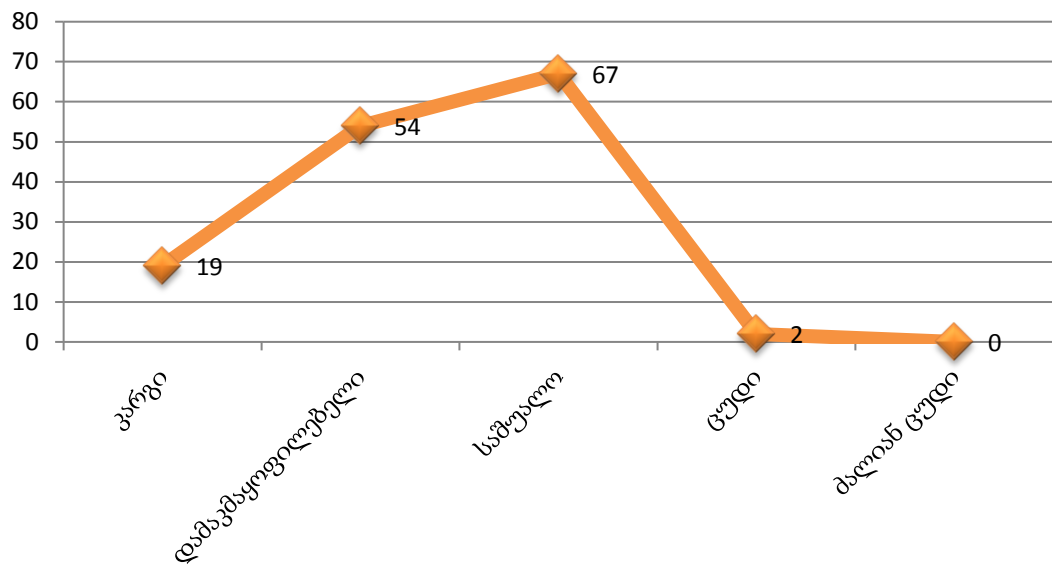
❖ 45+ ასაკის არის მხოლოდ 7 თანამშრომელი, თანამშრომელთა ძირითადი ნაწილი ნაწილდება სხვა ასაკობრივ ჯგუფებში შემდეგნაირად: 16-24 წელი - 44% (63 თანამშრომელი), 25-34 წელი - 15% (22 თანამშრომელი), 35-45 წელი - 35% (50 თანამშრომელი). აქედან გამომდინარე, ცხადია, რომ კომპანიაში დასაქმებულია სტუდენტები და ზრდასრული ადამიანები, რომლებიც შეიძლება ითქვას, რომ არიან ე.წ. შუა ხნის ასაკში.

❖ როგორც უკვე აღვნიშნე, გამოკითხულთაგან 102 თანამშრომელი მუშაობს კომპანია მკითხველში, 40 თანამშრომელი - უნივერსალში.

❖ თანამშრომელთა უმრავლესობა მუშაობს 6 საათიანი განაკვეთით (92%), 8 საათიანი სამუშაო განაკვეთით მუშაობენ ადმინისტრაციის თანამშრომლები (8%).

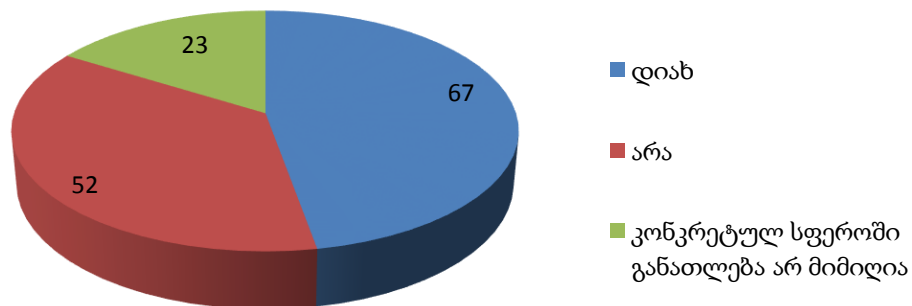
❖ კითხვაზე როგორ შეაფასებდით თქვენი ოჯახის ფინანსურ მდგომარეობას, პასუხები განაწილდა შემდეგნაირად:

დიაგრამა #1



❖ რაც შეეხება კითხვას: შეესაბამება თუ არა თქვენ მიერ მიღებული განათლება თქვენს სამუშაოს? უმეტესობამ უპასუხა დიახ, თუმცა საკმაოდ დიდმა რაოდენობამ უპასუხა -არა.

დიაგრამა #2

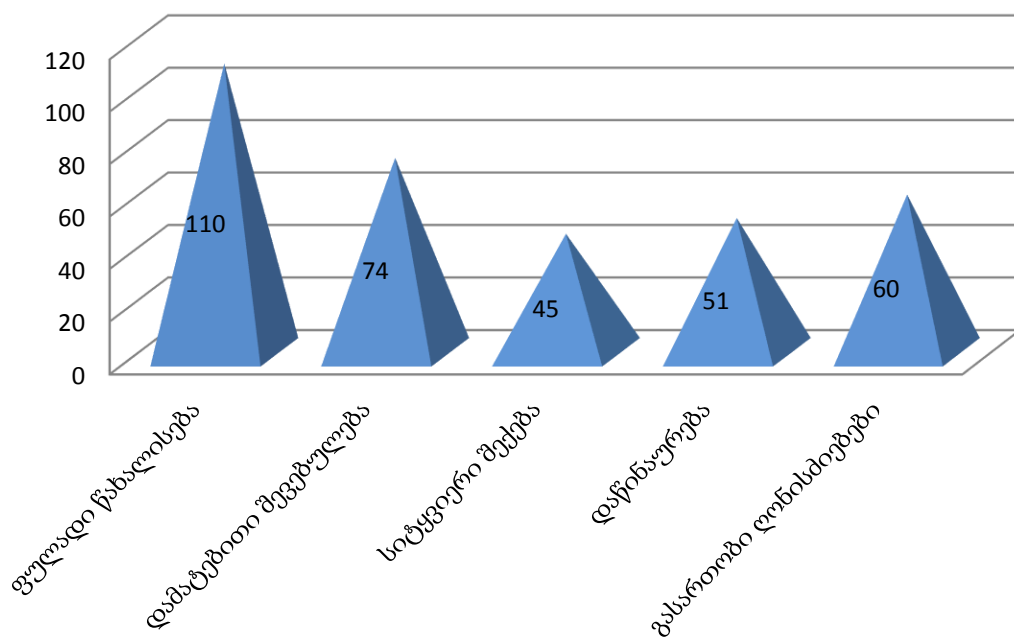


თითქმის მესამედი მომუშავე პერსონალისა დასაქმებულია გაყიდვების სფეროში, თუმცა მათ განათლება მსგავსი მიმართულებით არ მიუღიათ. ვფიქრობ, ეს შესაძლოა იყოს მათი მოტივაციის ნაკლებობის მიზეზი, რადგან ეს სფერო არაა მათთვის საინტერესო. სწორედ ამიტომაც მნიშვნელოვანი კომპანიაში არსებობდეს სხვადასხვა ტიპის სტიმულები. ამ კატეგორიის თანამშრომლებისთვის დაწინაურება, პროფესიული

განვითარება შეიძლება სულაც არ იყოს მოტივატორი, ამიტომ მათთან სხვა ტიპის სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება გახდება საჭირო. ამ მხრივ, ორივე კომპანია სწორად მოქმედებს, რადგან მათ აქვთ სხვადასხვა სამოტივაციო საშუალებები და მუდმივად იყენებენ სხვადასხვა ტიპის თანამშრომლებთან.

❖ რომელი სამოტივაციო ღონისძიებები მოქმედებს თქვენი მოტივაციის ამაღლებაზე დადებითად?

დიაგრამა #3

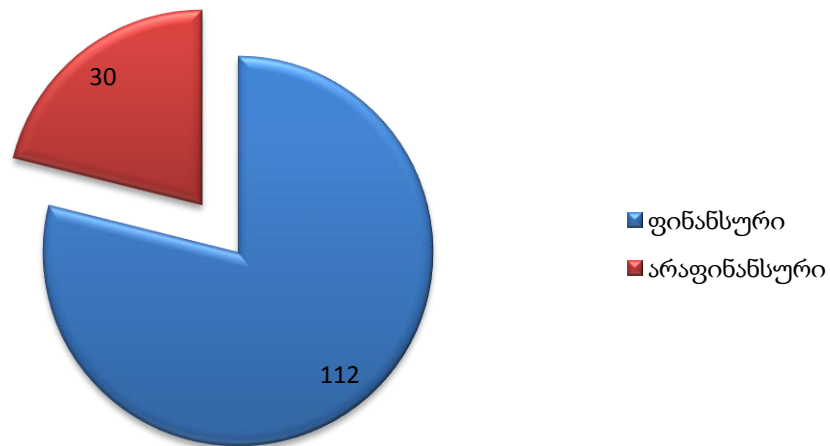


ამ კითხვაზე რესპონდენტებს შეეძლოთ შემოეხაზათ რამდენიმე პასუხი, დიაგრამაზე გამოსახულია ის პასუხები, რომლებიც განმეორდა უმრავლეს შემთხვევაში.

❖ კითხვაზე ფინანსური მოტივაცია უფრო მნიშვნელოვანია თუ არაფინანსური, უმრავლესობამ აირჩია ფინანსური მოტივაცია. ეს შედეგი მოსალოდნელი იყო იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ შეაფასეს რესპონდენტებმა მათი ოჯახის ფინანსური მდგომარეობა. უმრავლესობის შეფასება იყო დამაკმაყოფილებელი ან საშუალო, რაც ნიშნავს იმას, რომ ისინი არ არიან სრულიად უზრუნველყოფილები ფინანსურად. დღესდღეობით კი ძალიან მნიშვნელოვანია ფინანსური სტაბილურობა. სწორედ ამიტომ დასაქმებულებზე მეტად მოქმედებს ფინანსური სტიმულები,

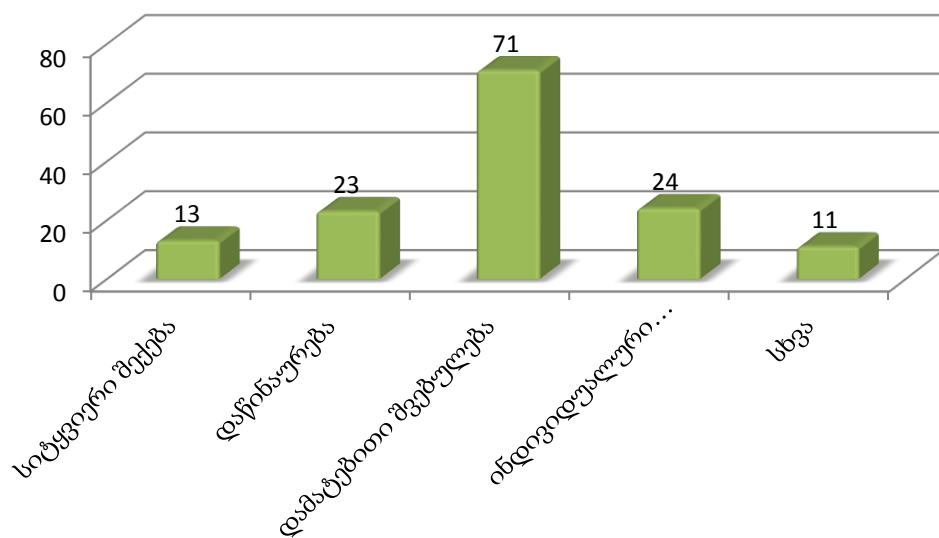
როგორიცაა ხელფასის ზრდა, დამატებითი ბონუსები და სხვა. თუმცა არის კატეგორია, რომლებიც აქცენტს სხვა სახის სტიმულებზე აკეთებენ.

დიაგრამა #4



❖ შემდეგი კითხვა დაკავშირებულია არაფინანსურ მოტივებთან. რესპონდენტებს უნდა აერჩიათ მათთვის საუკეთესო მოტივატორი გარდა ფინანსური მოტივაციისა.

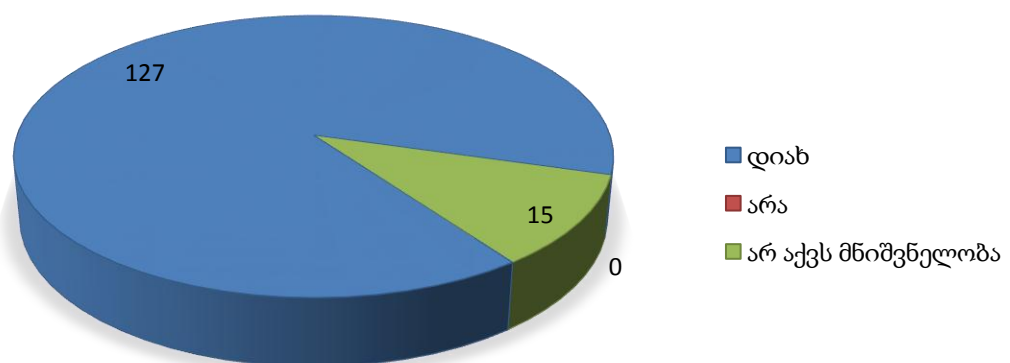
დიაგრამა #5



ამ შემთხვევაში უმეტესობამ აირჩია დამატებითი შვებულება, ინდივიდუალური სტიმულები, დაწინაურება და სიტყვიერი შექება. ამასაც აქვს ლოგიკური ახსნა. მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა უმეტესობა სარგებლობს წლის განმავლობაში 14 დღიანი შვებულებით ნაცვლად 24 დღისა, ამიტომ მათთვის ასევე დიდი სტიმულია დამატებითი შვებულების დღეები. ასევე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ინდივიდუალური სტიმულები, რაც როგორც წესი გულისხმობს ყოველწლიურ დაჯილდოებებს როგორცაა მაგალითად წლის საუკეთესო თანამშრომელი. ამ შემთხვევაში აქცენტი კეთდება არა მხოლოდ რაიმე კონკრეტულ საჩუქარზე, არამედ თანამშრომლის სტატუსზე და მის მნიშვნელობაზე კომპანიისათვის. აქ უკვე ერთვება მასლოუს აზრი იმასთან დაკავშირებით, რომ დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებაა დაფასება და აღიარება. ასევე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა სიტყვიერი შექება,რომელიც როგორც წესი ხდება სხვების თანდასწრებით და კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს თანამშრომლის მნიშვნელობას.

❖ როგორც აღმოჩნდა,თავად დასაქმებულებიც ფიქრობენ, რომ როცა დამსაქმებელი ახდენს მათ მოტივირებას, მათი მუშაობა უფრო პროდუქტიულია. კითხვაზე ფიქრობენ თუ არა, რომ მოტივირებული მუშაობისას უფრო პროდუქტიულები არიან, პასუხები ასეთია:

დიაგრამა #6



ამ კითხვამ ასევე აჩვენა, რომ თანამშრომელთა 15%-სთვის დამსაქმებლის მოტივაცია გავლენას არ ახდენს მათ პროდუქტიულობაზე. ეს შესაძლოა ჩავთვალოთ

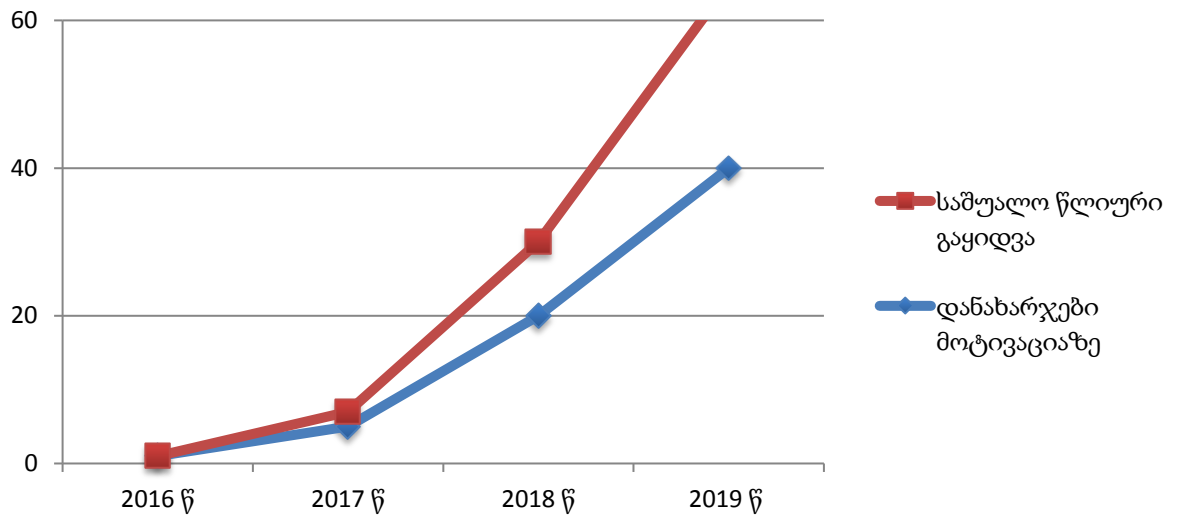
თვითმოტივაციად. დასაქმებულთა უმრავლესობა წარმოადგენს გაყიდვების ოპერატორებს, რომლებსაც ხელფასი უანგარიშდებათ მათი გაყიდვებიდან გამომდინარე და ეს ორი ცვლადი მათთვის პირდაპირპროპორციულია.ესიმას ნიშნავს,რომ ზოგიერთი მათგანისთვის შესაძლოა ეს ფაქტი აღიქმება როგორც თვითმოტივაცია. ისინი იაზრებენ იმ ფაქტს, რომ თუ უკეთესი გაყიდვა ანუ უკეთესი შედეგი ექნებათ, ეს ისედაც იმოქმედებს მათ ანაზღაურებაზე. ვფიქრობ, ეს ის კატეგორიაა, რომლისთვისაც მთავარი ფინანსური სტიმულებია.

❖ დახურული კითხვების გარდა კითხვარის ბოლოს რესპონდენტებს ვთხოვეთ გაეხსენებინათ რაიმე მოვლენა, რამაც უარყოფითად იმოქმედა მათი მოტივაციის ზრდაზე.

გამოკითხულთა ნაწილმა ვერ გაიხსენა ან საჭიროდ არ ჩათვალა დაეწერა პასუხი ამ კითხვაზე, თუმცა დანარჩენ პასუხებზე დაყრდნობით გამოიკვეთა ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი - უშუალო ხელმძღვანელის ხასიათი, განწყობა და დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ დიდ გავლენას ახდენს მომუშავეთა მოტივაციაზე. როგორც აღმოჩნდა, თუ ხელმძღვანელი ხშირად იყენებს სიტყვიერ შექებას და გამოხატავს დადებით დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ, გამოხატავს კარგ განწყობას, თანამშრომლები უფრო მეტად მოტივირებულები არიან. თუ ხელმძღვანელი ამჟღავნებს ცუდ განწყობას, ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელთა დამოკიდებულებაც იცვლება როგორც მის, ასევე სამუშაოს მიმართ.

რაც შეეხება, საბოლოო შეფასებას, კვლევამ ნამდვილად აჩვენა, რომ მოცემულ კომპანიებში დასაქმებულებზე დადებითად მოქმედებს სხვადასხვა სახის სამოტივაციო ღონისძიებები. როგორც უკვე აღვნიშნე, კომპანია მკითხველი უკვე წელიწადზე მეტია აქტიურად იყენებს მსგავსი სახის სტიმულებს და წინა წლებთან შედარებით შესამჩნევია კომპანიის განვითარება და ზრდა, რაც მის ფინანსურ მაჩვენებლებშიც აისახება. ამას გვიჩვენებს ქვემოთ მოცემული დიაგრამაც, რომელიც გვიჩვენებს სამოტივაციო ღონისძიებებზე გაწეულ დანახარჯებსა და საშუალო თვიურ გაყიდვას შორის დამოკიდებულებას.

დიაგრამა #7



გრაფიკზე აღნიშნული მაჩვენებლები ზუსტად არ ასახავს გაყიდვების ან დანახარჯების რაოდენობას. გრაფიკზე მოცემულია პროპორციული მაჩვენებლები.

გარდა ამისა, აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მნიშვნელოვნად შემცირებულია (თითქმის არ არის) უკმაყოფილო მომხმარებელთა შემთხვევები. ვფიქრობ, ეს პირდაპირ კავშირშია თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხსა და პროფესიონალიზმთან, რასაც გარკვეულწილად განსაზღვრავს სწორედ ზემოთ აღნიშნული სამოტივაციო ღონისძიებები. ეს ფაქტი კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მოტივაციის ფუნქციის მნიშვნელობას განსაკუთრებით გაყიდვებისა და მომსახურების სფეროში მომუშავე კომპანიებისთვის.

კიდევ ერთი კითხვა რომელიც გაჩნდა დაკვირვების პროცესში: არის თუ არა კონკრეტული სამოტივაციო ღონისძიებები მიჩვევადი დასაქმებულთათვის?

უკეთ მისახვედრად, განვიხილოთ რა იგულისხმება ამ კითხვაში. როგორც აღმოჩნდა, კონკრეტულად ჩემ მიერ გამოკვლეულ კომპანიებში, გარკვეული სტიმულები აქტუალობას კარგავენ დასაქმებულებში, ანუ ამ სტიმულებზე დასაქმებულთა რეაგირება ისეთი აღარაა, როგორიც იყო პირველ შემთხვევაში და შესაბამისად, მათი მოქმედებაც ნაკლებ ეფექტურია. თუ ერთიდაიმავე სტიმულს, მაგალითად, ყოველთვიური 100 ლარიანი ბონუსი ან უფასო სადაზღვეო პაკეტი,



კონკრეტული დასაქმებულის მიმართ მუდმივად, გამოვიყენებთ, ის ამას ეჩვევა, როგორც არსებულ რეალობას და ის ფაქტი, რომ რომელიმე თვეში მან შესაძლოა ამ სტიმულით ვერ ისარგებლოს, გახდება მისი დისმოტივაციის მიზეზი. ან გარკვეული პერიოდის შემდეგ, შესაძლოა ეს იმდენად ჩვეულებრივი პროცესი გახდეს, რომ დიდად აღარც იმოქმედოს მოტივაციაზე. როგორ მოქმედებს ეს ფაქტორი და რა ძირითადად მიზეზებში აისახება მისი გავლენა? გამოვიყოფ 3 ძირითად მიზეზს რატომ შეიძლება აღარ რეაგირებდეს დასაქმებული ერთდამავე მოტივებზე:

- როცა დასაქმებულს ვთავაზობთ მუდმივად ერთდამავე სტიმულს (მაგ: ბონუსი - 100 ლარი) და შემდეგ რაღაც პერიოდის განმავლობაში ვთავაზობთ უკეთეს სტიმულს (მაგ: ბონუსი - 200 ლარი), თითქოს ის აწესებს ზღვარს, რაზეც მისი მოტივაცია უფრო მაღალი იქნება. შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში 100 ლარიანი ბონუსი აღარ იყოს მისთვის მოტივატორი და შინაგანად უკვე ითხოვდეს 200 ლარიან ბონუსს, რაც ახლა უკვე ისევე მოახდენს გავლენას მის მოტივაციაზე, როგორც აქამდე ახდენდა 100 ლარიანი ბონუსი. ანუ გააზრებულად თუ ქვეცნობიერად ადამიანს უჩნდება მეტი მოთხოვნილება სამოტივაციო ღონისძიებების ან თავად მოტივაციის სუბიექტის მიმართ.

- მეორე მიზეზი დაკავშირებულია მიჩვევასთან. როცა მენეჯმენტი ხშირად ახორციელებს სამოტივაციო ღონისძიებებს, თანამშრომლები ეჩვევიან ასეთ რეჟიმში მუშაობას. და თუ შეიქმნა ისეთი სიტუაცია, რომ ორგანიზაცია ვეღარ შეძლებს სამოტივაციო ღონისძიებების განხორციელებას, ამან შესაძლოა იმაზე ცუდი გავლენა მოახდინოს შრომის პროდუქტიულობაზე, ვიდრე ორგანიზაციაში სამოტივაციო ღონისძიებების არ არსებობამ.

- მესამე მიზეზი ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერებისთვის. ესაა სოციალური ან ფინანსური მდგომარეობის ცვლილება. როგორც ზემოთ ვახსენე, ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერმა შეისწავლოს რა სტიმულებზე რეაგირებენ დასაქმებულები და აქედან გამომდინარე მიმართოს შესაბამის სამოტივაციო ღონისძიებებს. დიდი შეცდომაა თუ ამას ერთჯერად სახეს მივცემთ, რადგან გარემო ფაქტორებიდან გამომდინარე, იცვლება დასაქმებულთა სოციალური და ფინანსური მდგომარეობა, რაც ასევე ცვლის მათ მგრძნობელობას სხვადასხვა სტიმულებზე. მაგალითად, თუ აქამდე

დასაქმებულისთვის უმნიშვნელოვანესი იყო ფინანსური სტიმული, თუმცა 1 თვის წინ მემკვიდრეობით მიიღო დიდი თანხა, სავარაუდოდ ფინანსური სტიმულები მისთვის პირველიდან მესამე, მეოთხე ან სულაც ბოლო ადგილზე გადავა მნიშვნელობის მიხედვით. ასევე შესაძლოა დასაქმებულისთვის აქამდე მნიშვნელოვანი არ იყო ფინანსური სტიმულები, მაგრამ სხვადასხვა გარემოებებიდან გამომდინარე, ახლა ეს ყველაზე პრიორიტეტულია. ამიტომ საჭიროა მუდმივად მოხდეს დაკვირვება დასაქმებულებზე და მათ რეაქციაზე სხვადასხვა სტიმულების მიმართ.

## 2.2 ეკონომიკური სტიმულები კომპანიებში „მკითხველი“ და „უნივერსალი“

დასაქმებულთა სტიმულირების ბევრი სხვადასხვა სახე არსებობს. მათი გაერთიანება შეიძლება 3 ჯგუფში. ესაა მატერიალური, არამატერიალური და შერეული ტიპის სტიმულირება. მატერიალური სტიმულირების ნაწილია სწორედ ეკონომიკური, ფინანსური სტიმულები, არამატერიალური უფრო გულისხმობს არა ფინანსურ, სოციალური ხასიათის სტიმულებს. შერეული კი ალბათ საუკეთესო ფორმაა, რადგან ის მოიცავს როგორც მატერიალურ, ისე არამატერიალურ სტიმულებს.

ჩემ მიერ გამოკვლეული ორივე კომპანია იყენებს სხვადასხვა ტიპის სტიმულებს. თუმცა ცალკეულად რომ განვიხილოთ, რამდენადაც კომპანიების ანალიზმა მიჩვენა, კომპანია უნივერსალი ნაკლები ტიპის სტიმულებს იყენებს თანამშრომლების მიმართ. ძირითადად შემოიფარგლება ისეთი სამოტივაციო ღონისძიებებით, რომლებიც არაეკონომიკურია და არც ფინანსურ სტიმულებთან არაა კავშირში.

რაც შეეხება კომპანია მკითხველს, ის საკმაოდ მრავალფეროვან სტიმულებს იყენებს, მათ შორის ეკონომიკურსაც. ასეთი ტიპის სტიმულებია: ხელფასის ზრდა, დამატებითი ბონუსები, სხვადასხვა ტიპის და თანხის ვაუჩერები, პრემიები და სხვა. ასეთი ტიპის სტიმულების გამოყენება ხდება ოპერატორებთან მუდმივად დამატებითი ბონუსის სახით, რაც პირდაპირ კავშირია მათ გაყიდვებთან. გაყიდვების ზრდასთან ერთად იზრდება ბონუსებიც და ასევე ფიქსირებული ხელფასიც. რაც შეეხება ადმინისტრაციის თანამშრომლებს, მათთან მიმართებაში გამოიყენება ბონუსები და

პრემიები, რომლებიც შეიძლება გაიცეს დღესასწაულებზე ან უფრო ხშირად კომპანიის თვიური შედეგიდან (შემოსავლიდან) გამომდინარე.

კვლევის მიხედვით, ფაქტია, რომ ეკონომიკური სტიმულების მიმართ ზემოთ ხსენებულ კომპანიებში მომუშავეები უფრო სენსიტიურები არიან. ამას მოწმობს გამოკითხვის შედეგებიც, რომლის მიხედვითაც თანამშრომელთა უმრავლესობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც ფინანსური სტიმულებია. უმეტესობა მეტად მოტივირებულია, როცა იცის, რომ ამან შესაძლოა იმოქმედოს მათი ხელფასის ზრდაზე, ბონუსის გაცემაზე და მსგავს ფინანსურ საკითხებზე. ამ კუთხით, კომპანია მკითხველის სტიმულირების მეთოდებს დადებითად შევაფასებ. კომპანიას ესმის ეკონომიკური სტიმულების მნიშვნელობა მისი თანამშრომლებისთვის და სწორედ ამიტომ შეიმუშავა სახელფასო სისტემა, რომელიც დაკავშირებულია თანამშრომელთა მუშაობის შედეგებზე. გაყიდვების ოპერატორების ანაზღაურება განისაზღვრება ფიქსირებული თანხითა და დამატებითი ბონუსებით, რომლებიც გაყიდვებიდან ანგარიშდება. რაც უფრო კარგად იმუშავენ თანამშრომელი და კარგ შედეგს დადებს, მით უკეთესი იქნება მისი ბონუსი თვის ბოლოს. ამასთანავე ბონუსების პროცენტი მუდმივად მზარდია შედეგების ზრდასთან ერთად. გარკვეულ შედეგამდე ასვლის შემდეგ ასევე იზრდება ფიქსირებული თანხაც. ასეთი სისტემა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციას დამატებითი ხარჯების გარეშე. გარდა ამისა, რა თქმა უნდა, ხდება დამატებითი ეკონომიკური სტიმულების გამოყენება გარკვეული პერიოდულობით, რათა კომპანიამ თანამშრომლებისგან სტანდარტულზე მაღალი შედეგი მიიღოს.

რა იწვევს ეკონომიკური სტიმულებისადმი ასეთ სენსიტიურობას? გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ ეს პირდაპირ კავშირშია მუშაკების ფინანსურ მდგომარეობასთან. გამოკითხულთა იმ ნაწილის სრული უმრავლესობა, რომლებმაც დააფიქსირეს მათი ფინანსური მდგომარეობა, როგორც საშუალო ან უფრო ნაკლები, აღნიშნავს, რომ მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სწორედ ფინანსური სტიმულებია. იგივეს აღნიშნავს დანარჩენ გამოკითხულთა უმეტესი ნაწილი. ვფიქრობ, ანალოგიური მდგომარეობა იქნება ქვეყნის მასშტაბით დასაქმებულთა გამოკითხვის უმრავლეს შემთხვევაშიც,

რადგან უფრო ფართოდ თუ შევხედავთ, ეს ყველაფერი კავშირშია ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასთან, ინფლაციის დონის ზრდასთან და სხვა ეკონომიკურ პროცესებთან.

## 2.3 სტიმულირების არაეკონომიკური საშუალებები

ეკონომიკურ სტუმილებზე საუბრისას ხაზი გავუსვი იმ ფაქტს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ფინანსური სტიმულები თანამშრომლებისათვის და რამდენად სასარგებლო შეიძლება იყოს ის დამსაქმებლისთვისაც. თუმცა აუცილებელია არაეკონომიკური სტიმულების არსებობაც, რადგან ფინანსურ სტიმულებს, როგორცაა ხელფასის ზრდა, ბონუსები და პრემიები, აქვს გარკვეული ზღვარი რის შემდეგაც მათი, როგორც სტიმულის გამოყენება ორგანიზაციისთვის ხელსაყრელი აღარაა. ანუ გარკვეულ დონეზე მაღლა ასეთი ტიპის სტიმულების ზრდა იწვევს მაღალ დანახარჯებს, რის ფონზეც შესაძლოა კომპანიას უკვე აღარ უღირდეს ასეთი ტიპის სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება. ამიტომაც მნიშვნელოვანი კომპანიის მენეჯმენტი იყენებდეს შერეული ტიპის სტიმულებს, როგორც ფინანსურს, ასევე არაფინანსურს.

გამოკითხვის პროცესში, რესპონდენტებს საშუალება ჰქონდათ მათთვის სასურველი წახალისების რამდენიმე ფორმა აერჩიათ, მიეთითებინათ ის ფორმები, რომლებიც მათ მოტივაციაზე დადებით გავლენას ახდენს. როგორც ზემოთ აღვნიშნე, უმეტესობამ ფინანსურ სტიმულებზე გააკეთა აქცენტი, თუმცა მათ შორისაც დიდმა ნაწილმა ფინანსურ სტიმულებთან ერთად მიუთითა სხვა არაეკონომიკური სტიმულირების ფორმები. ეს ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ მომუშავეებისთვის არაეკონომიკური სტიმულებიც საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ასეთი ტიპის სტიმულებია მაგალითად სიტყვიერი შექება, სხვა თანამშრომლებისგან გამორჩევა, განსაკუთრებული დავალების მიცემა, დაწინაურება, მუშაკის კარიერულ განვითარებაზე და კვალიფიკაციაზე ზრუნვა, სხვადასხვა წამახალისებელი გათამაშებების დაგეგმვა, გასართობი ღონისძიებების უზრუნველყოფა, ე.წ. თიმ ბილდინგი, დამატებითი

შვებულების დღეები და ა.შ. ამ ტიპის სტიმულების მიზანი უფრო სოციალურ მოთხოვნილებებს უკავშირდება, როგორცაა თანამშრომლის დაფასების, გამორჩეულობის, მნიშვნელობის ხაზგასმა. ყველა ადამიანს აქვს ისეთი მოთხოვნილებები, როგორცაა აღიარება და დაფასება სოციუმის სხვა წევრებისგან, შესაბამისად ეს ფაქტორი წესით გავლენას ნამდვილად უნდა ახდენდეს მოტივაციაზე.

ჩემ მიერ გამოკვლეული ორივე კომპანია აქტიურად იყენებს თითქმის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ სტიმულს ყოველდღიურად. მაგალითად როგორც აღმოჩნდა მათ აქვთ დაფები, სადაც ასახულია თანამშრომლების ყოველდღიური შედეგი. დაფაზე განსაკუთრებითაა აღნიშნული დღის საუკეთესო შედეგის მქონე თანამშრომლები და გარკვეული პერიოდულობით მათ კომპანიისგან გადაეცემათ სიმბოლური საჩუქრები. თუმცა, რამდენადაც მე დავაკვირდი (რადგან ერთ-ერთი კომპანიის თანამშრომელი თავად ვარ, მომეცა საშუალება ხანგრძლივი პერიოდით დავკვირვებოდი თანამშრომელთა ქცევებს), სიმბოლურ საჩუქრებზე მეტად მნიშვნელოვანი უმეტესობისთვის ისაა, რომ ხდება მათი გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისგან, ისინი თავს განსაკუთრებულად, გამორჩეულად გრძნობენ და უფრო ამისათვის შესაძლებლობების მაქსიმუმი გააკეთონ.

გარდა ამისა, მენეჯერები აქტიურად იყენებენ სიტყვიერ შექებას სხვა თანამშრომლების წინაშე, რაც ასევე მნიშვნელოვანი და სასიამოვნო მომენტი საშუალო პროცესში. ასევე რამდენადაც დავაკვირდი, ასეთი ტიპის წახალისებები ხშირ შემთხვევაში მოქმედებს მომუშავეს ხასიათსა და განწყობაზე, რაც როგორც წესი, დადებითად აისახება მათი შრომის პროდუქტიულობაზე.

კონკრეტულად ჩემ მიერ გამოკვლეულ კომპანიებში, არაეკონომიკური სტიმულებიდან ასევე აღსანიშნავია წარმატებული თანამშრომელისათვის დამატებითი შვებულების დღეები ან საშუალო დროის შემცირება რიგ შემთხვევებში. ეს უფრო გამომდინარეობს იქიდან, რომ შვებულების დღეები სტანდარტულთან შედარებით ამ კომპანიებში უფრო ნაკლებია.

ზოგადად, რომ გამოვეყნოთ არაეკონომიკური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლის მოტივაციაზე:

- დასაქმებულის საჭიროებები - დასაქმებულებს აქვთ მოთხოვნილებები ინდივიდუალური, ოჯახის თუ კულტურული და რელიგიური ფაქტორების გავლენით. ეს მოთხოვნილებები დამოკიდებულია მიმდინარე და სასურველ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სოციალურ სტატუსზე.

- სამუშაო გარემო - თანამშრომლებს სურთ იმუშაონ იმ გარემოში, სადაც მუშაობა მათთვის იქნება ნაყოფიერი, ისინი იქნებიან დაფასებული, ექნებათ პატივისცემის განცდა და შესთავაზებენ მეგობრულ გარემოს.

- პასუხისმგებლობა - ზოგიერთი თანამშრომელი თავს კომპეტენტურად გრძნობს, როცა ასრულებს რთულ გამოწვევებს და მისი კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების დემონსტრაციას ახდენს. მათთვის დამატებითი პასუხისმგებლობა ერთგვარი მოტივაციაა, გახდნენ უფრო კომპეტენტურები, აიღონ მეტი პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე და შესაბამისად, დაჯილდოვდნენ სამართლიანად.

- ხელმძღვანელობა, ზედამხედველობა - მენეჯერები და სხვა ლიდერები სხვებთან შედარებით უფრო ხშირად გრძნობენ სხვების სწავლების, გაწვრთნისა და განვითარების საჭიროებას. ამასთანავე, ისინი გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მიზნებზე, ობიექტებსა და სტრატეგიებზე, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის მისიის მისაღწევად.

- სამართლიანობა და თანასწორობა - თანამშრომლებს სურთ ეპყრობოდნენ და აჯილდოვებოდნენ სამართლიანად განურჩევლად ასაკის, სქესის, ეთნიკური წარმომავლობის, სექსუალური ორიენტაციის და სხვა მსგავსი კატეგორიების მიუხედავად.

- ძალისხმევა - მიუხედავად იმისა, რომ დასაქმებულებმა შესაძლოა მიაღწიონ უფრო მაღალ ძალისხმევას, ეს იქნება მოკლევადიანი წარმატება, თუ დავალება არ იქნება ახალი გამოწვევა ან დასაქმებულისთვის მისი შესრულება არ გამოიწვევს კმაყოფილების გრძნობას. ანუ ძალიან მნიშვნელოვანია რაზე დახარჯავს დასაქმებული ძალისხმევას და რამდენად იქნება ის კმაყოფილი ამით.

- თანამშრომლის განვითარება - თანამშრომლებს ურჩევნიათ მუშაობა ისეთ გარემოში, რომელიც უზრუნველყოფს გამოწვევებს, სთავაზობს მათ სწავლის

შესაძლებლობებს, უზრუნველყოფს წინსვლისა და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობებს.

- კავშირი-უკუკავშირი - ადამიანებს ურჩევნიათ ჰქონდეთ დროული და ღია უკუკავშირები ხელმძღვანელობისგან. ეს უნდა იყოს მუდმივი პროცესი წლის განმავლობაში და არა შეზღუდული ფორმალური განხილვები და შეხვედრები წელიწადში ორჯერ. ე.წ. ფიდბეკები უკეთესია იყოს მართვის სხვადასხვა დონეებს და ასევე ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის.

### თავი 3. დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლების გზები

კვლევამ დაადასტურა ჩემი ჰიპოთეზა იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს მოტივაციას დასაქმებულთა შრომის ნაყოფიერების და პროდუქტიულობის გასაზრდელად. მნიშვნელოვანია კომპანიები მიხვდნენ, რომ პერსონალი დიდ როლს თამაშობს ნებისმიერ საქმიანობაში, განსაკუთრებით თუ ეს ეხება მომსახურების სფეროს, რადგან ამ სფეროში მთავარი პროდუქტი სწორედ მომსახურებაა, რომლის ხარისხი პირდაპირ კავშირშია მომსახურე პერსონალის პროფესიონალიზმთან, საქმის ცოდნასა და ბევრ სხვა მახასიათებელთან, რომელიც განსაზღვრავს მომსახურების დონესა და შესაბამისად, მომხმარებლის კმაყოფილებას. სწორედ ამიტომაც მნიშვნელოვანი დავადგინოთ დასაქმებულთა მოტივაციის გზები. ამისათვის უნდა განვიხილოთ და შევისწავლოთ სხვადასხვა ფაქტორები, რაც თანამშრომელთა ყოველდღიური მუშაობის პროცესზე ახდენს გავლენას. მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ დასაქმებულები, მათი ქცევა, გამოყონ რომელი მოტივაციის ფორმები იქნება სხვადასხვა სიტუაციებში მიზანშეწონილი (ფინანსური, არაფინანსური თუ შერეული) და მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის.

პირველ რიგში განვიხილოთ თვითონ მოტივაციის პროცესი. ყველა სამოტივაციო ღონისძიებისთვის აუცილებელია მოტივაციის სუბიექტი (ის, ვინც ახორციელებს მოტივაციას) და ობიექტი (ამ შემთხვევაში დასაქმებულები). ძალიან მნიშვნელოვანია ამ ორს შორის ურთიერთობის ფორმები და ზოგადად დამოკიდებულება, რადგან ეს გარკვეულწილად განსაზღვრავს დასაქმებულის ქცევას მოტივაციისას. მოტივაციის პროცესის განხორციელებისას გამოიყოფა სამი მნიშვნელოვანი ფაქტორი:

- პირველ რიგში მნიშვნელოვანია, რომ თანხვედრაში იყოს დამსაქმებლისა და დასაქმებულის მიზნები და ინტერესები. ეს კონკრეტული არ გულისხმობს, რომ ორივეს ზუსტად ერთი და იგივე ინტერესები და მიზნები უნდა ჰქონდეს. უმეტეს შემთხვევაში ეს ასე არაა. მთავარია დამსაქმებელმა სწორად შეარჩიოს სტიმულები საკუთარი მიზნის მისაღწევად, ისე რომ ამ სტიმულებმა გავლენა მოახდინოს დასაქმებულის მოტივებსა



და მიზნებზე. მარტივად რომ ვთქვათ, დამსაქმებელსაც უნდა უღირდეს სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება მოსალოდნელი შედეგების მისაღებად და დასაქმებულისთვისაც იმდენად ღირებული უნდა იყოს სტიმული, რომ შესაბამისად შეასრულოს საქმე.

- მოტივაციის სუბიექტის (მენეჯერის) როლი - როგორც წესი, მოტივაციას ახორციელებს მენეჯერი. ეს მისი ფუნქციებიდან ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია. ნებისმიერ მენეჯერს უნდა ესმოდეს, რომ დასაქმებულები ინდივიდუალური, განსხვავებული პიროვნებები არიან, მან უნდა შეისწავლოს ისინი და ჩამოაყალიბოს შესაბამისი მიდგომები და ურთიერთობის ფორმები. მენეჯერი უნდა ითვალისწინებდეს, რომ მისი ქცევები დასაქმებულებისადმი იქნება მოტივაციის შედეგების განმსაზღვრელი. ძირითადად, მენეჯერის, როგორც მოტივაციის განმახორციელებლის როლი განსაკუთრებით ვლინდება არამატერიალური სტიმულირების დროს, რადგან ამ შემთხვევაში უფრო მეტი აქცენტი კეთდება თანამშრომლებთან ურთიერთობასა და კომუნიკაციაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერს და მის დამოკიდებულებას დასაქმებულებისადმი. აუცილებელია ორგანიზაციის მენეჯმენტი მუდმივად ჩართული და შესაბამისად მომზადებული იყოს მოტივაციის პროცესში უშუალოდ სხვადასხვა სამოტივაციო ღონისძიებების გატარებისას.

- შედეგიანობის შეფასება და ანალიზი - აუცილებელია პერიოდულად მოხდეს შედეგიანობის ანალიზი, უნდა დადგინდეს რომელმა სტიმულებმა გამოიღო საუკეთესო შედეგები, რა იყო ორგანიზაციისთვის მომგებიანი და რომელი სამოტივაციო ღონისძიებების გატარება იქნება მისაღები კომპანიისთვის მომავალში.

ამ ფაქტორების გათვალისწინება საშუალებას მისცემს მენეჯმენტს დაადგინოს სწორი სტიმულები დასაქმებულებისთვის, დააკავშიროს ისინი კომპანიის მიზნებთან, მოახდინოს მოტივაციის პროცესის კონტროლი და მომავალში ამის შედეგების ანალიზის საფუძველზე გაზარდოს თანამშრომელთა პროდუქტიულობა.

მოტივაციის კვლევებმა აჩვენა, რომ პირველ რიგში მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ თანამშრომლის მოტივაციის არ არსებობის მიზეზები და შემდეგ გამოიყენონ

კონკრეტული სტრატეგიები მათი მოტივირებისთვის. მკვლევრებმა გამოყვეს 4 მიზეზი, თუ რატომ კარგავენ კარგი თანამშრომლები მოტივაციას. ისინი ამ მიზეზებს “მოტივაციის ხაფანგს“ უწოდებენ. ესენია: ღირებულებების შეუსაბამობა, თვითეფექტურობის არ არსებობა, დამამცირებელი ემოცია და ატრიბუციის შეცდომები. რა თქმა უნდა, თითოეულ მათგანს აქვს სიტუაციის გამოსწორების სტრატეგიები.

1. ფასეულობათა შეუსაბამობა - მე ამის გაკეთება არ მაინტერესებს.

თუ დავალება არ იქნება დაკავშირებული ან წვლილს არ შეიტანს იმაში, რაც მუშაკისთვის ღირებულია, მას არ ენდომება ამის გაკეთება. როგორც ამბობენ, რთულია იმ საქმის კეთება, რომელიც არ გიყვარს, არ გაინტერესებს და არ გაფიქრებინებს, რომ რაიმე ღირებულს ქმნი. საქართველოში ხშირ შემთხვევაში დასაქმებულებს არ აქვთ იმის ფუფუნება თავისი ინტერესებიდან გამომდინარე დასაქმდნენ. ეს ფაქტი კი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მისი შრომის ნაყოფიერებაზე. შესაბამისად, აუცილებელია მაქსიმალურად ვეცადოთ დასაქმებულის ინტერესები დავაკავშიროთ მის სამუშაოს ან კონკრეტულ დავალებასთან. ეს უზრუნველყოფს იმას, რომ თანამშრომლები უფრო გულმოდგინედ და ხარისხიანად შეასრულებენ დაკისრებულ სამუშაოს.

2. თვითეფექტურობის ნაკლებობა - ვფიქრობ ვერ შევძლებ ამის გაკეთებას.

თუ დასაქმებულები თვლიან, რომ არ აქვთ დავალების შესრულების შესაძლებლობა და უნარები, არ იქნებიან მოტივირებული გააკეთონ ის. აუცილებელია მუშაკს შევუქმნათ თავდაჯერებულობის შეგრძნება. გავახსენოთ, რომ მსგავსი შემთხვევა უკვე გადალახა, მოვუყვეთ სხვისი მაგალითი, ვაგრძნობინოთ, რომ გვჯერა მისი შესაძლებლობების. ეს შეცვლის მის განწყობასა და დამოკიდებულებას.

3. დამამცირებელი ემოციები - არ მომწონს ამის გაკეთება.

როცა დავალება დასაქმებულში უარყოფით ემოციებს იწვევს, არ მოუწოდება მისი შესრულება. კარგ შემთხვევაში, გარკვეული მიზეზების გამო ის დავალებას შეასრულებს, თუმცა არა იმ ხარისხით, როგორც სხვა დროს. ამ დროს უნდა გავიგოთ რა არის დასაქმებულის უარყოფითი ემოციის მიზეზი. არაა აუცილებელი დავეთანხმოთ ან უარყოფით, უბრალოდ უნდა ვუთხრათ მას, რომ გვინდა გავიგოთ რატომაა მისთვის ეს

მიუღებელი. როცა ადამიანები გრძნობენ, რომ მათი ესმით ან მინიმუმ ცდილობენ გაუგონ, მათი უარყოფითი ემოციები მცირდება.

4. კომპეტენციის შეცდომები - არვიცი რა შეცდომა დავუშვი.

როდესაც დასაქმებულები ვერ ადგენენ მათი შეცდომების მიზეზებს კონკრეტულ დავალებაში ან როდესაც ვერ აკონტროლებენ მას, ისინი არ არიან მოტივირებული აკეთონ ეს საქმე. ასეთ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია მუშაკმა იგრძნოს მხარდაჭერა ხელმძღვანელის მხრიდან. მენეჯერი უნდა დაეხმაროს მას დაადგინოს მისი სუსტი მხარეები, რაც ხელს უშლის კონკრეტული დავალების შესრულებაში. მან უნდა დაანახოს მუშაკს, რომ მას შეუძლია შეცდომების გამოსწორება, უნდა აგრძნობინოს, რომ მისი სჯერა და დაეხმაროს სიტუაციის გამოსწორებასა და გაკონტროლებაში. ასეთ შემთხვევაში მომუშავე უფრო თავდაჯერებული და დაიმედებულია, გრძნობს მხარდაჭერას და შესაბამისად, მეტი შანსია უკეთესად გააკეთოს დავალება ან გამოასწოროს შეცდომა.<sup>16</sup>

ზემოთ ხსენებულიდან გამომდინარე, რა არის საჭირო იმისათვის, რომ თანამშრომლები იყვნენ შრომისმოყვარენი და მოტივირებულნი? შეიძლება გამოვყოთ სამი ზოგადი საჭიროება ამისათვის. ესენია:

კომპეტენცია - ეჭვგარეშეა, რომ კარგი შეგრძნებაა როცა რაღაცაში კომპეტენტური ხარ, როცა რაღაცის კეთება კარგად გამოგდის. მაშინაც კი როცა ეს აქტივობა შესაძლოა არაა შენთვის საინტერესო, შეიძლება მაინც იყო მოტივირებული, რადგან შენ გაქვს შესაბამისი კომპეტენციები აკეთო საქმე კარგად. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია რომ დავალებების გადანაწილებისას დასაქმებულებმა ბევრი ისეთი დავალება მიიღონ, რაც მათ კომპეტენციას შეესაბამება.<sup>17</sup>

კავშირები, დაკავშირებულობა - ადამიანებს ბუნებრივად სჭირდებათ კუთვნილება, თუნდაც ყველაზე ინტროვერტულებსაც კი ჩვენს შორის. რა თქმა უნდა, არის კატეგორია, რომელსაც ურჩევნია შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები ზედმეტი კავშირების გარეშე სამუშაო ადგილას, თუმცა უფრო მომგებიანია და ხშირ

<sup>16</sup> Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead. (2011). *Organizational Behavior*. Cengage learning.

<sup>17</sup> Kumar, A. (2009). *Psychology of human behavior*.

შემთხვევაში აქვთ იმის მოთხოვნილება, რომ გრძნობდნენ გარკვეულ სიახლოვეს და ამხანაგობას კოლეგებთან. ეს ქმნის იმის შეგრძნებას, რომ ვართ რაიმე სოციალური, გუნდის წევრი, რაც უფრო თავდაჯერებულს ხდის დასაქმებულს. და თუ ეს გუნდი კარგი მენეჯერის ხელშია და სწორად იმართება, ის აუცილებლად იქნება ორგანიზაციისთვის დადებითი შედეგების მომტანი.

ავტონომია - ნებისმიერ ორგანიზაციაში დასაქმებულებისთვის არის გარკვეული დავალებები, რისი გაკეთებაც მათ უწევთ ყველა შემთხვევაში, მიუხედავად იმისა, მოსწონთ ეს თუ არა. მსგავსი ტიპის დავალებები შეიძლება გახდეს მოტივაციის დაკარგვის მიზეზი მომუშავეისათვის. ასეთ სიტუაციებში გვეხმარება ავტონომია. აქ იგულისხმება დასაქმებულის ავტონომია კონკრეტულ დავალებაზე, რაც საშუალებას აძლევს მას მიიღოს გადაწყვეტილებები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შეასრულებს დაკისრებულ დავალებას.

ორგანიზაციები, რომლებსაც შეუძლიათ მოაწყონ სამუშაო ადგილი ისე, რომ თანამშრომლებმა თავი კომპეტენტურად იგრძნონ, ჰქონდეთ სოციალური კავშირები, თავი იგრძნონ თავისუფლად და თავად მიიღონ გარკვეული გადაწყვეტილებები სამუშაოსთან დაკავშირებით, დადებით გავლენას მოახდენენ თანამშრომლების მოტივაციაზე. ამის შედეგად კი იზრდება შრომის პროდუქტიულობა და ვითარდება ორგანიზაცია.

კიდევ 3 მიშვნელოვანი კომპონენტი, რაზეც აქცენტი უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა იმისათვის, რომ თანამშრომელი ჩართული იყოს და წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის შედეგების გაუმჯობესებაში. ესენია:

1. მიზანი, რომელსაც ყველა იზიარებს - მიზანი უნდა იყოს ამბიციური, მისაღები თანამშრომლებისათვის, გამომწვევი, ასევე მიზანი იყოს რეალურიც, რომ თანამშრომლებმა თავიდანვე არ დაკარგონ მისი მიღწევის მოტივაცია. თუ მიზნის მიღწევა შეძლებელია, თანამშრომლები თავიდანვე კარგავენ მოტივაციას, რაც, რა თქმა უნდა, საბოლოო შედეგებზეც აისახება. და რაც მთავარია თითოეული თანამშრომელი ჩართული უნდა იყოს მიზნის მიღწევის აქტივობებში, რათა თავი იგრძნოს ამ საქმის ნაწილად.

2. მუდმივი კომუნიკაცია - პირველ რიგში, უნდა მოხდეს მიზნის ყველასათვის გაცნობა. თანამშრომლებმა უნდა იგრძნონ, რომ მათი მონაწილეობა ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია. თანამშრომლებს უნდა დავანახოთ რა წვლილის შეტანა შეუძლიათ მიზნის მიღწევაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი აქტიურობა და სამუშაოს ხარისხიანად შესრულება.

3. მოტივაციის სქემების არსებობა - თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ რომ ორგანიზაციის მიზნები საერთო მიზნების და ამ მიზნების მიღწევა მათ კეთილდღეობაზეც აისახება. ეს თავისთავად მამოტივირებელი ფაქტორია, თუმცა რეკომენდაციას ვუწევ სხვადასხვა თუნდაც ერთჯერად სამოტივაციო აქტივობებს, რასაც პერიოდულად შევთავაზებთ დასაქმებულებს. მაგალითად:

- ნაყოფიერი კვირის შემდეგ შევამციროთ სამუშაო საათები და პარასკევს სამუშაო გრაფიკი დასრულდეს 3 საათზე;

- თუ ვხედავთ, რომ თანამშრომლები ნამდვილად ინდომებენ და შესაბამის შედეგსაც დებენ, აღარ დავუწეროთ ჯარიმები სამსახურში დაგვიანებასთან ან გაცდენასთან დაკავშირებით;

- გადახალისდეს ოფისი, სადაც მუშაობენ თანამშრომლები. რიგ შემთხვევებში სამუშაო გარემოს ცვლილებები დადებითად მოქმედებს მომუშავეთა ხასიათსა და მოტივაციაზე;

- წარმატებულ თანამშრომლებს გადავცეთ წამახალისებელი, დასასვენებელი პრიზები, თეატრის ან კინოს ბილეთები;

- მოვაწყოთ მათთვის სოციალური აქტივობები, ექსკურსიები;

- ყოველდღიურად ვიზრუნოთ თანამშრომელთა განწყობის შექმნაზე (თუნდაც მუსიკის საშუალებით) და სხვა.

ამ და სხვა ტიპის იდეები დაეხმარება თანამშრომლებს შეინარჩუნონ ხალისი, ენერგიულობა სამუშაო პერიოდის განმავლობაში, დარჩნენ მოტივირებულები და აკეთონ საქმე უფრო ეფექტურად. გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა, დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლებისათვის საჭიროა ე.წ. „Team building“ აქტივობები, გუნდური შეხვედრები და ასევე დასაქმებულთა განწყობის მნიშვნელობის აღიარება. გუნდური აქტივობები და შეხვედრები მნიშვნელოვანია მრავალი კუთხით. პირველ რიგში ეს

ეხმარება მენეჯერებსა და დასაქმებულებს შორის კომუნიკაციის გაღრმავებას. სწორედ ასეთ შეხვედრებზე აქვთ მენეჯერებს შესაძლებლობა უკეთ გაეცნონ თანამშრომლებს და დაგეგმონ შესაბამისი სამოტივაციო ღონისძიებები. გარდა ამისა, მსგავსი აქტივობები შეგვიძლია გამოვიყენოთ როგორც სტიმული. ასეთ შეხვედრებზე ხდება ხოლმე იდეების გენერირება, მენეჯერებს შეუძლიათ დასაქმებულები ჩართონ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, საჯაროდ მოიწონონ მათი იდეები და თავი აგრძნობინონ მნიშვნელოვნად. ეს თავისთავად იქნება მოტივატორი მათთვის გააკეთონ უფრო მეტი საერთო მიზნებისათვის.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

დღესდღეობით, სხვადასხვა ორგანიზაციებში მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი პარამეტრი ხდება ერთ თანამშრომელზე მოგების მაჩვენებელი. ნებისმიერი სახის ბიზნესში ხელმძღვანელები ზრუნავენ გაყიდვების, კაპიტალის უკუგების, შემოსავლების, აქტივების უკუგების ზრდაზე და ეს აუცილებელიცაა, თუმცა არანაკლებ აუცილებელი და ყურადღება გასამახვილებელი ხდება ერთ თანამშრომელზე უკუგების ზრდის საკითხი. მენეჯერები ცდილობენ ამ უკანასკნელის ზრდის საშუალებების დადგენასა და შესაბამისა გამოყენებას. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, რაც ზრდის თანამშრომელზე უკუგებას არის სწორედ მოტივაცია. როდესაც თანამშრომლები მოტივაციის გარეშე, მხოლოდ ხელფასის ასაღებად მუშაობენ, ისინი მექანიკურად აკეთებენ თავის საქმეს, არ აინტერესებთ ორგანიზაციის მიზნები, ვერ გრძნობენ ვერანაირ კავშირს ვერც ამ უკანასკნელთან და ვერც თავად ორგანიზაციასთან, ისინი საქმის კეთების ჟინს კარგავენ, ხდებიან უინიციატივოები, არაპროდუქტიულები, კომპანიისთვის ქმნიან ნაკლებ სარგებელს და მათი უკუგებაც მცირდება. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია ვიზრუნოთ თანამშრომელთა მოტივაციაზე, რათა გაიზარდოს მოგება ინდივიდუალურად, თითოეულ თანამშრომელზე, რაც საბოლოოდ საერთო ორგანიზაციულ შედეგებს გაზრდის და მიზნების მიღწევის ალბათობაც გაიზრდება. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ თანამშრომელთა უკუგების მაჩვენებელი შეგვიძლია გამოვიყენოთ იმის დასადგენად, რამდენად კარგად იმოქმედა და რამდენად სწორად იქნა შერჩეული ჩვენ მიერ გატარებული სამოტივაციო ღონისძიებები. მათ შორის დამოკიდებულება პირდაპირპროპორციულია. თუ უკუგების მაჩვენებელი გაიზარდა, მაშინ ადგილი აქვს ნაყოფიერ მოტივაციას და რეკომენდებულია მისი კვლავ გამოყენება, თუ შემცირდა, მაშინ მოტივაცია არ იყო სასარგებლო და საჭიროებს დახვეწას ან შეცვლას.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> სინერჯი. (2015). *ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები*. თბილისი: პალიტრა ლ.

როგორც ჩემი დაკვირვებიდან და კვლევიდან გამოჩნდა, მოტივაცია მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომლის ეფექტურად წარმართვა დიდ ძალისხმევას მოითხოვს მენეჯერის მხრიდან. თუმცა, ამავდროულად, მოტივაცია კარგი საშუალებაა დასაქმებულთა შრომის ეფექტიანობის გასაზრდელად და აქვს ბევრი დადებითი ეფექტი, როგორებიცაა:

- მოტივაციას აქტიურ მოქმედებაში მოჰყავს ადამიანური რესურსები - მოტივაცია აუცილებლად მოითხოვს ადამიანური რესურსების სრულ გამოყენებას ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამ პროცესში ხდება პერსონალის შესაძლებლობებისა და რესურსების მაქსიმალური გამოყენება, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას და წინსვლას.

- მოტივაციის აუმჯობესებს თანამშრომელთა ეფექტიანობის დონეს - ეფექტიანობა და დაკისრებული მოვალეობების კარგად შესრულება მხოლოდ დასაქმებულის კვალიფიკაციასა და შესაძლებლობებზე არაა დამოკიდებული. საუკეთესო შედეგის მისაღწევად უნართან და ცოდნასთან აუცილებელია მონდომება და სურვილი. ეს ხელს უწყობს დაქვემდებარებულთა მუშაობის დონის გაუმჯობესებას. შესაძლოა კონკრეტული საქმე ნაკლებად კვალიფიციურმა თანამშრომელმა უკეთ შეასრულოს სწორედ მოდნომებისა და სურვილის ხარჯზე, რისი გამომუშავებაც სწორედ მოტივაციის პროცესში ხდება.

- მოტივაცია უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მაქსიმალურ გამოყენებას, რაც ასევე ზრდის პერსონალის შრომის პროდუქტიულობას და საერთო ეფექტიანობის მიღწევას ორგანიზაციისათვის.

- მოტივაცია ხელს უწყობს სოციალურ ურთიერთობებს - მოტივაცია, როგორც წესი, იწვევს თანამშრომლის კმაყოფილებას, ხელს უწყობს კომუნიკაციის გაღრმავებას ხელმძღვანელებსა და დაქვემდებარებულებს შორის ან ზოგადად, თანამშრომლებს შორის, რაც ორგანიზაციაში შედეგებით მეგობრულ და დადებით გარემოს ქმნის. ეს ფაქტორი კი კიდევ უფრო მოქმედებს თანამშრომლების მოტივაციაზე და მათი შედეგების გაუმჯობესებაზე.

- მოტივაცია ხელს უწყობს სამუშაო ძალის სტაბილურობას - როგორც ზემოთ აღვნიშნე, მოტივაცია იწვევს თანამშრომელთა კმაყოფილებას და ქმნის მუშაობისათვის



დადებით გარემოს. თავისთავად ცხადია, რომ ეს ფაქტორი მოქმედებს თანამშრომელთა სტაბილურობაზე. ისინი კომპანიის ერთგულები რჩებიან, რადგან სხვადასხვა სამოტივაციო ღონისძიებების საფუძველზე გრძნობენ, რამდენად მნიშვნელოვანნი არიან ორგანიზაციისათვის. სტაბილური და ერთგული თანამშრომლები ასევე მნიშვნელოვანის კომპანიის იმიჯისა და რეპუტაციის კუთხით.

- ყველა ზემოთ ხსენებულიდან გამომდინარე, მოტივაცია იწვევს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, კომპანიის ზრდა-განვითარებას და საერთო ეფექტიანობის ზრდას.

ჩემ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ კომპანიებში „მკითხველი“ და „უნივერსალი“ აქტიურად იყენებენ თანამშრომელთა მოტივაციას სასურველი შედეგების მისაღწევად. და ეს მეთოდი ნამდვილად ამართლებს, რაც აისახება კომპანიების ფინანსურ მდომარეობაზეც. გამოკითხულთა უმრავლესობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სტიმული ფინანსური წახალისებაა, რაც მათი შემოსავლების ღონითა და სოციალური მდგომარეობით აიხსნება. ყველაზე მნიშვნელოვან სამოტივაციო ღონისძიებებს შორის კი აღმოჩნდა დამატებითი დასვენება და შვებულების დღეები, ასევე დაწინაურება და გასართობი ღონისძიებები. ეს უკანასკნელი არის იქიდან გამომდინარე, რომ თანამშრომელთა უმეტესობის ასაკი 16-24 წლამდეა და მათი უმრავლესობა არის სტუდენტი. ზემოთ ჩამოთვლილი სტიმულები სრულიად განსახვავებულია, თუმცა ისინი გამომდინარეობს თანამშრომელთა მახასიათებლებიდან. სწორედ ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიის მენეჯმენტი იცნობდეს თანამშრომლებს, ესმოდეს მათი განსხვავებულობა და ინდივიდუალურობა და შესაბამისად არჩევდეს სამოტივაციო სტიმულებსაც. კომპანია მკითხველმა დაახლოებით 1 წლის წინ დაიწყო აქტიური სამოტივაციო ღონისძიებების განხორციელება და როგორც ფინანსური შედეგები აჩვენებს, ამან დადებითი შედეგი გამოიღო. რა თქმა უნდა, ამ დროის განმავლობაში საკმაოდ დიდი ხარჯი გაიწია სამოტივაციო ღონისძიებებზე, თუმცა ამის შედეგად დადგა ბევრად უკეთესი შედეგი შემოსავლების და მოგების მიღების კუთხითაც.

გარდა იმ კონკრეტული მიზეზებისა, რაც ზემოთ დასახელდა, ზემოთ ხსენებული კვლევით მინდოდა იმის დადასტურებაც, რომ მოტივაცია ყველა სფეროში და

ნებისმიერ სიტუაციაში შესაძლოა იყოს შედეგიანი. ეს გახდა ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ ავიღე საკვლევ ობიექტად სწორედ გაყიდვების კომპანიების თანამშრომლები. ამ ადამიანების უმრავლესობის ხელფასი დამოკიდებულია ე.წ საბონუსე სისტემაზე, რაც ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერებისაგან დამოუკიდებლად მათ ისედაც აქვთ მუშაობის მოტივაცია, რადგან კარგად იციან, რომ თუ უკეთესად იმუშავენ, მეტ ძალისხმევას დაახარჯავენ საქმეს, გაიზრდება მათი გაყიდვები და შესაბამისად, გაიზრდება მათი ანაზღაურებაც, რაც, როგორც დავინახეთ, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოტივაციის ფაქტორია დასაქმებულთათვის. ამ ყველაფრის ფონზე, საინტერესო იყო, რამდენად უკეთესი შედეგი შეიძლება მოჰყოლოდა ამ კატეგორიის თანამშრომლებზე სხვადასხვა სამოტივაციო ღონისძიებებს. როგორც კვლევამ და დაკვირვებამ აჩვენა, სამოტივაციო ღონისძიებები საკვლევ ობიექტებზე მაინც დადებითად მოქმედებს, რაც აისახება ორგანიზაციის განვითარების შედეგებზე, მათ შორის, ფინანსური თვალსაზრისითაც. რაც შეეხება დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, რაც მივიღე ზემოთ ხსენებული შრომის შედეგად:

#### 1. აუცილებელია თანამშრომელთა მოტივაცია

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ შრომის ნაყოფიერების გასაზრდელად აუცილებელია სამოტივაციო ღონისძიებების გამოყენება. ჩემ მიერ გამოკვლეული კომპანიების შედეგებმა ნათლად აჩვენა, რომ მოტივაციის შედეგად ხდება თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის და ამავდროულად, მენეჯმენტის მიმართ ლოიალობის და დადებითი დამოკიდებულების ზრდა. გარდა ამისა, ფინანსური თვალსაზრისით, ნათლად გამოჩნდა, რომ კომპანიის შემოსავლიანობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბოლო 1 წლის განმავლობაში, რაც გამოიწვია აქტიურმა სამოტივაციო პოლიტიკამ კომპანიის მხრიდან.

#### 2. მენეჯერმა უნდა შეისწავლოს დასაქმებულები

იმისათვის, რომ სამოტივაციო ღონისძიებები იყოს ეფექტური და გამოიღოს სასურველი შედეგი, აუცილებელია სწორად შეირჩეს სტიმულები. ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლები ინდივიდუალები და ერთმანეთისაგან განსხვავებულები არიან, შესაბამისად, განსხვავებულია სტიმულები, რომლებზეც ისინი რეაგირებენ. ზოგიერთისთვის შესაძლოა ხელფასი იყოს სტიმული, ზოგისთვის

კარიერული წინსვლა, სიტყვიერი შექება და ა.შ. ამიტომ საჭიროა მენეჯერებმა შეისწავლონ დასაქმებულები, გაარკვიონ რა სახის სტიმულებზე რეაგირებენ მათი თანამშრომლები და მხოლოდ ამის შემდეგ მიმართონ შესაბამის სამოტივაციო ღონისძიებებს. სხვა შემთხვევაში, შესაძლოა, მოტივაციაზე გაწეული დანახარჯები ფუჭი აღმოჩნდეს. ეს პროცესი მარტივი არაა. თუ ვსაუბრობთ მცირე კომპანიებზე, რომლებიც არ გამოირჩევიან თანამშრომელთა დიდი რაოდენობით, მენეჯერებისთვის შედარებით მარტივია შეძლებისდაგვარად გაიცნონ დასაქმებულები და შეისწავლონ მათი ქცევები. თუმცა საქმე კიდევ უფრო რთულდება, როცა საუბარია დიდ კომპანიებზე, რომელთაც დიდი რაოდენობით თანამშრომელი ჰყავთ და თითქმის შეუძლებელია ყოველი მათგანის შესწავლა. ასეთ შემთხვევებში სწორი იქნება თანამშრომელთა მრავალფეროვნების შესწავლა, ზოგადი კვლევის ჩატარება მათ კულტურულ მახასიათებლებთან ან სოციალურ მდგომარეობასთან დაკავშირებით.

3. უკეთესია თუ სტიმულირების საშუალებები იქნება მრავალფეროვანი

რაც უფრო მრავალფეროვანი სტიმულების შეთავაზება შეუძლიათ მენეჯერებს, მით უფრო ეფექტურია მოტივაციის პროცესიც. ეს გამომდინარეობს თანამშრომელთა მრავალფეროვნებიდან. მათ სხვადასხვა ინტერესები აქვთ და შესაბამისად, სხვადასხვა სტიმულებზე განსხვავებულად რეაგირებენ. თუ მენეჯერი შეძლებს მრავალფეროვანი სტიმულების შეთავაზებას, მაშინ ის ბევრ თანამშრომელს მოიცავს და ეს მოტივაციის პროცესის შედეგზეც აისახება.

4. უკეთესია გამოვიყენოთ ორივე, ფინანსური და არაფინანსური სტიმულები

მუდმივად იცვლება გარემო და შესაბამისად, დასაქმებულთა სოციალური და ფინანსური მდგომარეობა, აქედან გამომდინარე მათ შესაძლოა იგივე რეაქცია აღარ ჰქონდეთ ძველ მოტივებზე. თუ აქამდე მტავარი მოტივატორი ხელფასი ან ბონუსი იყო, ახლა შესაძლოა ეს იმდენად მნიშვნელოვანი აღარ იყოს გარემო ცვლილებებიდან გამომდინარე ან პირიქით.

5. მოტივაციაში დიდი როლი აქვს მენეჯერს ან პირს, რომელიც უშუალოდ ახორციელებს მოტივაციის პროცესს

მოტივაციის თეორიებში, როგორც წესი, აქცენტი კეთდება მოტივაციის პროცესზე, მასზე მოქმედ ფაქტორებზე და თანამშრომელთა მოთხოვნილებებზე მოტივაციასთან კავშირში. არც ერთ თეორიაში განსაკუთრებულად აღნიშნული არაა მოტივაციის განმახორციელებელი პირის - მენეჯერის მნიშვნელობა. ჩემი დაკვირვებებიდან გამომდინარე, ჩემ მიერ საკვლევად აღებულ კომპანიაში ამ ფაქტორს ძალიან დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა. აღმოჩნდა, რომ მოტივაციის პროცესში თანამშრომლებზე გავლენას ახდენს მენეჯერის დამოკიდებულება მათ მიმართ და განწყობა, დადებითი მუხტი. კომპანია მკითხველის მაგალითზე, იყო შემთხვევები, როცა თანამშრომლისთვის მოტივატორი იყო მენეჯერის განწყობა, რომელმაც დადებითი გავლენა იქონია დასაქმებულზე და აქედან გამომდინარე, მისი მოტივაცია გაიზარდა. ამ შემთხვევაში გავლენა არ ჰქონია სხვა ტიპის მოტივებს, როგორცაა ბონუსი, დაწინაურება, შექება და ა.შ.

6. კარგია სხვისი მაგალითის გათვალისწინება, თუმცა თითოეულ ორგანიზაციას განსხვავებული სამუშაო წესები აქვს, განსხვავებული დასაქმებულთა გუნდი ჰყავს და ნებისმიერი ტიპის სამოტივაციო სისტემა უნდა მოვარგოთ კონკრეტულ ორგანიზაციას.

7. უნდა განისაზღვროს მოტივაციაზე დანახარჯების ზედა და წვედა ზღვარი

ნებისმიერბი ბიზნეს ორგანიზაციისათვის ეფექტიანობა, პროდუქტიულობა დადებითი უკუგება - ეს ყველაფერი საბოლოო ჯამში ზუსტად ჩანს ფინანსურ გათვლებში. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს მოტივაციაზე გაწეულ დანახარჯებს. რა თქმა უნდა, ვთანხმდებით, რომ მოტივაციაზე დანახარჯების გაწევა ღირს, თუმცა აუცილებელია განისაზღვროს ზედა ზღვარი, რის ზემოთაც აღარ ღირს მოტივაციაზე ხარჯის გაწევა და ქვედა ზღვარი, რის ქვემოთაც დანახარჯის გაწევა მოტივაციაზე არაეფექტური და უშედეგოა. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგის მიღება.

8. მუდმივად მოხდეს დაკვირვება დასაქმებულებზე და მათ რეაქციაზე სხვადასხვა სტიმულების მიმართ.

დროთა განმავლობაში ადამიანთა შეხედულებები, მოსაზრებები, სოციალური მდგომარეობა, შემოსავლები და სხვა მაჩვენებლები იცვლება, რაც თავისთავად იწვევს ცვლილებებს მათ ქცევებში. იმისათვის, რომ სწორად შევძლოთ სტიმულების მიმართვა კონკრეტულ თანამშრომელზე, მნიშვნელოვანია მუდმივად მოხდეს მათზე დაკვირვება და იმ ცვლილებების გათვალისწინება, რამაც შესაძლოა შეცვალოს მისი რეაქცია და დამოკიდებულება კონკრეტული სტიმულის მიმართ.

9. არასდროს მივცეთ თანამშრომლებს იმდენად რთული ან იმ რაოდენობის დავალებები, რაც არ შეესაბამება მათ ცოდნას, კომპეტენციას ან დავალების შესრულების პროცესში არსებულ შესაძლებლობებს. გავითვალისწინოთ პრინციპი “ერთი ადამიანი-ერთი ამოცანა”.

მთავარი საფუძველი, რაც დაედო ამ პრინციპს მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანებს უჭირთ ერთდროულად რამდენიმე სხვადასხვა საქმის კეთება. ასეთ სიტუაციებში მცირდება მათი მოტივაცია და ინიციატივიანობა გააკეთონ საქმე საუკეთესოდ, რადგან ვერ ახდენენ ერთ კონკრეტულ დავალებაზე კონცენტრაციას. რაც უფრო ნაკლები განსხვავებული ამოცანები აქვს შესასრულებელი მუშაკს, მით უფრო მარტივია მისთვის ჩაუღრმავდეს მის მოვალეობებს, პასუხისმგებლობებს, გასაკეთებელ საქმეს, უფრო მარტივად მიხვდება რა და როგორ გააკეთოს და როგორ მიაღწიოს დასახულ მიზანს. ასეთ შემთხვევებში უფრო დიდი შანსია დავალების შესრულება წარმატებით დასრულდეს, რაც თავდაჯერებულობას მატებს დასაქმებულს და აძლევს მოტივაციას გააკეთოს მეტი, რადგან ფიქრობს, რომ მას აქვს შესაბამისი კვალიფიკაცია.

ამ პრინციპის გამოყენება განსაკუთრებით რეკომენდებულია ახალი აყვანილი თანამშრომლებისთვის ან მათთვის, ვინც დიდად წარმატებული არაა თავის საქმიანობაში და საჭიროებს სწავლასა და განვითარებას.

10. მოტივაციის სწორად წარმართვისათვის აუცილებელია მუდმივი კომუნიკაცია ორგანიზაციის თანამშრომლებს, მენეჯერებსა და მათ დაქვემდებარებულებს შორის.

*„გქონდეთ ხშირი კომუნიკაცია გარშემომყოფებთან და არ დაგავიწყდეთ ჯილდოსა და მოტივაციის გაცემა. თუ ამ ყველაფერს სწორად გააკეთებთ, არასდროს არ შეცდებით.“ - ლი იაკოკა, მსოფლიოში აღიარებული ლიდერი და მენეჯერი.*

## გამოყენებული ლიტერატურა

- ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.
- გიორგი შუბლაძე, ბაბულია(დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი.
- ია ჟვანია, გიორგი კიკნაძე. (2011). *ლიდერი და ლიდერობა*. თბილისი.
- ლომაია, ც. (2014). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.
- მანანა ხარხელი, გიული ქეშელაშვილი. (2013). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი.
- მაჭავარიანი, შ. (2014). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი.
- მეგრელიშვილი, ს. (n.d.). პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები. *ეკონომიკა და ბიზნესი*, 127-136.
- ნინო ფარესაშვილი, გიული ქეშელაშვილი. (2010). *ორგანიზაციული ქცევა*. თბილისი: უნივერსალი.
- ნუგზარ პაიჭაძე, ეკა ჩოხელი, ნინო ფარესაშვილი. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სიტყვა.
- სამადაშვილი, უ. (2009). *ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები*. თბილისი.
- სინერჯი. (2015). *ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები*. თბილისი: პალიტრა ლ.
- სინერჯი ჯგუფი. (2012). *ორგანიზაციული პერპეტუომობილე*. თბილისი: პალიტრა ლ.
- სტივენ პ.რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. (2009). *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
- ქეშელაშვილი, გ. (2013). *ანტიკრიზისული მენეჯმენტი*. თბილისი.
- შენგელია, თ. (2008). *ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები*. თბილისი: ახალი საქართველო.
- შენგელია, თ. (2010). *გლობალური ბიზნესი*. თბილისი: ახალი საქართველო.
- ხომერიკი, თ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*. თბილისი: თსუ გამომცემლობა.
- Bratton, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*.
- Brown, L. V. (2007). *Psychology of Motivation*. Nova Publishers.
- Haque, M. F. (2014). *Motivational theories - A Critical Analysis*. ASA University Review.

Juneja, P. (n.d.). *Management Study Guide*. Retrieved from Management Study Guide Web site:  
<https://www.managementstudyguide.com/>

Kukreja, S. (2018). *Management Study HQ*. Retrieved from Management Study HQ Web site:  
<https://www.managementstudyhq.com/>

Kumar, A. (2009). *Psychology of human behavior*.

Mclelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Cengage learning.

Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead. (2011). *Organizational Behavior*. Cengage learning.

Shanks, N. H. (2016). *Management and Motivation*. Jones and Bartlett publishers.

## დანართი # 1

მოგესალმებით, მადლობას გიხდით კვლევაში მონაწილეობისთვის.

კვლევა ტარდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მაგისტრატურის სტუდენტის გვანცა ილურიძის მიერ. მისი მიზანია სხვადასხვა კომპანიების მაგალითზე დაადგინოს რამდენად მნიშვნელოვანია მოტივაცია და წახალისების სხვადასხვა ფორმები ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანებისა და თავად ორგანიზაციებისათვის. რამდენად და რა გავლენას ახდენს მოტივაცია დასაქმებულთა შრომის ნაყოფიერებაზე და კონკრეტულ კომპანიებში მოტივაციის რა ხერხებია გამოყენებული უფრო ხშირად.

გთხოვთ შემოხაზოთ შესაბამისი პასუხი

1. მიუთითეთ ასაკი
  - 16-24
  - 25-34
  - 35-45
  - 45+
2. სქესი
  - მდედრობითი
  - მამრობითი
3. რომელი კომპანიის წარმომადგენელი ხართ?
  - შპს „მკითხველი“
  - შპს „უნივერსალი“
4. რომელ სამუშაო განაკვეთში მუშაობთ?
  - სრული 8 საათიანი
  - ნახევარ განაკვეთზე
  - 6 საათიანი
  - 8 სთ +
5. როგორ შეაფასებდით თქვენი ოჯახის ფინანსური მდგომარეობას?



- კარგი (ყველაფერი გვაქვს, რაც გვინდა და თავისუფლად შეგვიძლია ფულის ხარჯვა)
- დამაკმაყოფილებელი(შემოსავალი ძირითადად საკმარისია ჩვენი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად)
- საშუალო (შეგვიძლია ყოველდღიური აუცილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება)
- ცუდი (შემოსავალი საკმარისია მხოლოდ მინიმალური მოთხოვნილებებისთვის)
- ძალიან ცუდი (შემოსავალი არ გვყოფნისმინიმალურ მოთხოვნილებებზეც კი)

6. თქვენ მიერ მიღებული განათლება შეესაბამება თქვენს სამუშაოს?

- დიახ
- არა
- კონკრეტულ სფეროში განათლება არ მიმიღია

7. რა წამახალისებელ ღონისძიებებს მიმართავს თქვენი კომპანიის ადმინისტრაცია თქვენი წახალისებისთვის? (შეგიძლია შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ფულადი წახალისება(პრემია ან ბონუსი)
- სიტყვიერი შექება
- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება, გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

8. რომელი სამოტივაციო ღონისძიება მოქმედებს თქვენს მოტივაციაზე დადებითად? (შეგიძლიათ შემოხაზოთ რამდენიმე პასუხი)

- ფულადი წახალისება (პრემია ან ბონუსი)
- სიტყვიერი შექება
- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება,გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

9. რომელი უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური თუ არაფინანსური მოტივაცია?

- ფინანსური
- არაფინანსური

10. რომ არა ფინანსური წახალისება, რა იქნებოდა თქვენთვის საუკეთესო მოტივატორი?

- სიტყვიერი შექება
- სადაზღვეო პაკეტი
- გასართობი ღონისძიებების დაფინანსება
- კარიერული განვითარების დაფინანსება
- დაწინაურება
- წამახალისებელი გათამაშებები
- ინდივიდუალური წახალისება სხვადასხვა დღესასწაულის დროს
- დაჯილდოება,გამორჩევა სხვა თანამშრომლებისაგან რაიმე ნიშნით
- დამატებითი შვებულება ან სამუშაო დროის შემცირება
- თქვენი ვარიანტი

11. ფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად მუშაობთ?

- დიას
- არა
- არ აქვს მნიშვნელობა

12. ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას?

- ყოველდღე
- კვირაში ერთხელ
- თვეში ერთხელ
- არ მივმართავ

13. გაიხსენეთ მოვლენა, რომელმაც უარყოფითი გავლენა მოახდინა თქვენი შრომის მოტივაციაზე.

---

დანართი #2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, faculty of Economics and  
Business

Gvantsa Iluridze

The influence of motivation on labour efficiency, means of increasing  
employees motivation

Master's degree program in Business Administration

The work is done to obtain the academic degree of Master of Business  
Administration

Academic supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor, Manana Kharkheli

Tbilisi 2020