

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ნესტან გაბრელაშვილი

მოტივაციის გავლენა დასაქმებულთა შრომის ეფექტიანობაზე

სამაგისტრო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკა ჩოხელი
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2020

ანოტაცია

ნებისმიერი აქტივობის საფუძველი მოტივაციაა, ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობა კი მნიშვნელოვანწილად მოტივირებულ თანამშრომელზეა დამოკიდებული. თანამედროვე ბიზნესში კომპანიებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე ღირებული და ამავე დროს გამოუყენებელი რესურსი სწორედ თანამშრომლებია. მათ განვითარებაზე ბუნებრივია ბევრი რამ არის დამოკიდებული, ერთი შეხედვით უბრალო დასაქმებულის შესაძლებლობებში განვითარების, პროდუქტიულობის ფუნქციონირების, მოგების მიღების და მიღწევების უდიდესი პოტენციალი დევს, იმისათვის რომ, დასაქმებულმა საკუთარი შესაძლებლობები მაქსიმალურად გამოავლინოს, აუცილებელია დამსაქმებლების მხრიდან სწორი ქმედებები, ამ თემასთან დაკავშირებით მარკ ტვენი ამბობდა „დიდი ადამიანი გაგრძნობინებს, რომ შენც შეიძლება გახდე დიდი. სწორედ ასეთი მიდგომა უწყობს ხელს თანამშრომლების მოტივირებას, თუმცა დღესდღეობით მენეჯერებისთვის პერსონალის ეფექტური სტიმულირება პრობლემად რჩება, აუცილებელია მენეჯმენტმა მოახდინოს მუშაობის კორდინაცია და თანამშრომლებს უზიდავოს სამუშაო შეასრულონ სათანადო დონეზე. მოტივაცია კი ინდივიდუალურია და მასზე სხვადასხვა ფაქტორები ახდენს გავლენას, რასაც ადამიანის ბუნების მრავალგვარობა განაპირობებს, შესაძლოა მოტივაცია გამოიწვიოს წახალისებამ, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური, ერთი თანამშრომლისთვის მოტივაციის ზრდას ხელფასის მომატება განაპირობებს, მეორისათვის კარიერული წინსვლა-განვითარება და სხვა.

რადგანაც მოტივაცია დასაქმებულთა შრომის ეფექტიანობაზე და შესაბამისად ორგანიზაციის ზრდა-განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, მიგვაჩნია რომ წარმოდგენილი თემა, თანამედროვე ეტაპზე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში

მეტად აქტუალურია, სწორედ ამიტომ ნაშრომში განვიხილავთ მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ფუნქციას- მოტივაციას და მისი პროცესის სრულყოფის გზებს.

Annotation

The basis of any activity is motivation, The effectiveness of the organization depends largely on the motivated employee, Employees are one of the most valuable and at the same time useless resources for companies in modern business. Naturally, a lot depends on their development, in the eyes of a simple employee, there is a great potential for development, productivity functioning, profitability and achievement, In order for an employee to maximize his or her abilities, it is necessary for employers to take the right actions, Mark Twain said on the subject "A great man will make you feel that you too can become great." It is this approach that helps motivate employees, but for today, effective staffing remains a problem for managers, Management needs to coordinate work and push employees to do the job at the right level. Motivation is individual and is influenced by various factors, which are caused by the diversity of human nature, may be motivated by encouragement, which can be both material and intangible, increase employee motivation for one employee, career advancement for another, and more.

As motivation has a significant impact on the efficiency of employees' work and, consequently, the growth and development of the organization, we believe that the presented topic is very relevant in the development of the country's economy at the present stage.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. მოტივაციის როლი კომპანიის მმართველბითსაქმიანობაში	
1.1 მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია	7
1.2 მოტივაციის პროცესი და მეთოდები.....	14
თავი 2. მოტივაციის თეორიების ევოლუცია	
2.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები	20.
2.2 მოტივაციის პროცესული თეორიები.....	27
თავი 3. მოტივაციის პროცესის შეფასება და სრულყოფის გზები	
3.1 მოტივაციის პროცესის ანალიზი „მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია კრისტალში“ ..	34
3.2 მოტივაციის პროცესის სრულყოფის გზები და თანამედროვე მიდგომები.....	49
დასკვნა.....	54
გამოყენებული ლიტერატურა.....	56

შესავალი

თემის აქტუალურობა. მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ განსხვავებული მოსაზრებები არსებობს. მართვა, როგორც პროცესი შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციებისგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. თითოეული მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე, მოტივაცია კი მათ შორის ერთ-ერთი ცენტრალური ფაქტორია. მოტივაცია საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია თანამშრომლების შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. საქმის სრულფასოვნად შესრულებასა და მოტივაციას შორის ერთი ფაქტორი არსებობს: თუ როგორი კავშირია დასაქმებულსა და მენეჯერს შორის, კონტაქტი (პოზიტიურ იქნება თუ ნეგატიური) გასაზღვრავს ორგანიზაციის აწმყოსა თუ მომავალს. როცა კონტაქტი პოზიტიური და ხელშემწყობია ინდივიდის მუშაობის პროდუქტიულობა მაქსიმუმს აღწევს, ხოლო როცა უარყოფითი- შედეგი მცირდება და ორგანიზაციის მიზნები ვერ ხორციელდება. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის დასაქმებულების მოტივაციას მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, მენეჯმენტის მხრიდან ხშირად იგი უგულვებელყოფილია, ან დამახინჯებული და მოძველებული თეორიები გამოიყენება, რადგან მენეჯერებს არ აქვთ სათანადო გადამზადება, რასაც თან სდევს რიგი უარყოფითი მოვლენები.

საჭიროა მმართველმა გუნდმა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია და ადამიანებს უზიძგონ იმუშაონ სათანადო დონეზე, რაც განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას.

ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. ორგანიზაციაში მოტივაციის პროცესის შეფასება და სრულყოფის გზების განსაზღვრა. მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური მასალების დამუშავება;
- მოტივაციის პროცესის შეფასება ორგანიზაციაში;
- მოტივაციის პროცესის სრულყოფის გზების განსაზღვრა;

კვლევის ობიექტი. კვლევა ჩატარდა „ სს მისო კრისტალში “ .

კვლევის მეთოდები. კვლევის პროცესში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის მეთოდები. კვლევა ეყრდნობა ანალიზისა და სინთეზის, ასევე დაჯგუფებისა და შედარების მეთოდებს. კვლევის პროცესში თავისებურებების იდენტიფიცირებისთვის ჩატარდა ჩაღრმავებული გამოკითხვა, ინტერვიუს მეთოდის გამოყენებით გამოიკვეთა ის ძირითადი საკითხები რაც თანამშრომელთა მოტივაციასთან იყო დაკავშირებული. შემუშავდა კითხვარები და გამოკითხა კომპანიის თანამშრომლები. მიღებული შედეგების გაანალიზებით გამოვლინდა პრობლემასთან დაკავშირებული მიგნებები.

გამოყენებული ძირითადი წყაროების მიმოხილვა. კვლევის პროცესში გამოყენებულია როგორც ქართული, ასევე უცხოელი მეცნიერების წიგნები და სახელმძღვანეოები. ასევე მოტივაციის პროცესთან დაკავშირებული შეხედულებები, რომელიც გამოქვეყნებული იყო სტატიების, მონოგრაფიების, პუბლიკაციების სახით საერთაშორისო და ადგილობრივ რეცენზირებად ჟურნალებში. საქართველოს ბაზარზე არსებულ კვლევის ანგარიშები და თემასთან დაკავშირებულ ელექტრონული წყაროები.

კვლევის ძირითადი მეცნიერული სიახლეები:

- განხილული და შეფასებულია მოტივაციის პროცესთან დაკავშირებული თავისებურებები საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიაში და შემუშავებულია რეკომენდაციები.

თავი 1. მოტივაციის როლი კომპანიის მმართველობით საქმიანობაში

1.1. მოტივაცია როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

ბიზნესის სფეროში წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მართვის თეორიისა და პრაქტიკული გამოცდილების სწორად გამოყენებაზე.

მენეჯმენტი შედარებით ახალი მეცნიერებაა, XX საუკუნეში ჩამოყალიბდა ცოდნის დამოუკიდებელ დარგად, მოგვიანებით, გასული საუკუნის 30-იან წლებში მისი მნიშვნელობა უფრო ნათლად წარმოჩინდა, რადგან შეიქმნა კორპორაციები, რომლებიც უზამაზარ ეკონომიკურ, ტექნიკურ და საწარმოო პოტენციალს ფლობდნენ.

მენეჯმენტს გააჩნია საუკუნეების განმავლობაში დაგროვილი პრაქტიკული ცოდნა, წესები, ფორმები და მართვის კონცეფციები. მენეჯმენტის შესწავლა მართვის პროცესში ადამიანებს შორის განვითარებული ურთიერთობებია, რომლებიც მრავალწახნაგოვანია. მისი ფუნქციების შესახებ განსხვავებული მოსაზრებები არსებობს. მართვა, როგორც პროცესი შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციებისგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კოორდინაცია და კონტროლი. ამ ოთხი ფუნქციიდან, ძირითადი ადგილი მოტივაციას ეთმობა, მენეჯერმა-ლი იაკოვამ განაცხადა: „ მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანების მოტივაცია“¹, „ მოტივაციაზეა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი, იმის გამო რომ, ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უზიაროს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე. მოტივაცია კი საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების

¹ https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/ 12.07.2020

პროცესია პირადი და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ”² „სტიმული “ წარმოდგება ლათინური სიტყვისგან stimyle (წვეტიანი ჯოხი) და მასში გადატანითი მნიშვნელობით იგულისხმება ის გარე ფაქტორი, რომელიც მიზნის მიღწევაში გვეხმარება,სტიმული-ეს არის მორალური ან მატერიალური ჯილდო. ხოლო მოტივი შინაგანი შეგულიანება.

შინაგანად მოტივირებულია ქცევა, რომელიც საკუთარი თავისკენაა მიმართული, და მოტივაციის წყარო ქცევის წარმოჩენაა, ბევრ თანამშრომელს შესრულებისა და მიღწევების გრძნობა კარგად აქვს გამოხატული, შინაგანად მოტივირებულები არიან და აქვთ სურვილი დაეხმარონ ორგანიზაციას წარმატების მიღწევაში.

გარეგნულად მოტივირებულია ქცევა მაშინ, როცა ინდივიდი სოციალურ ან მატერიალურ ჯილდოს ელოდება, მოტივაციის წყაროს კი ქცევის შედეგები განსაზღვრავს და არა თავად ქცევა. თანამშრომლები შესაძლოა როგორც გარეგანი ასევე შინაგანი მოტივაციით იყვნენ მოტივირებულები, შესაძლოა ორივეთი ერთადაც.

შინაგანი მოტივაცია მიზნის გაჩენისთანავე პიროვნების შიგნით „ ღრმად “ იბადება, ადამიანს არ ასვენებს , აიძულებს არ შეუშინდეს სირთულეებს, მართავს ყველა სიზარმაცეს, გადაალახინებს გარედან შემოსულ ყურადღების გამფანტველ იმპულსებს და უშრეტ ენერგიას აძლევს მიზნის მისაღწევად, გარე მოტივაციას არ აქვს ამხელა ძალა, დამოკიდებულია გარე ფაქტორებზე. მაგალითად, თუ არსებობს პრემია ან ბონუსი კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, დასაქმებული სამუშაოს კარგად შეასრულებს , თუ არა თავს ზედმეტად არ დაიტვირთავს, თუმცა არსებობენ თანამშრომლები, რომლებიც საქმეს დროულად და ეფექტურად ასრულებენ , იმის მიუხედავად არსებობს თუ არა მატერიალური ან არამატერიალური მოტივაცია, მათ სწორედ შინაგანი მოტივაცია მართავთ. ასეთი ადამიანები იღებენ უდიდეს სიამოვნებას და კმაყოფილები არიან, ჩიქსენტომიჰის კონცეფციის თანახმად

² გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი და ფ. წოწკოლაური, „ მენეჯმენტის საფუძვლები” 2008 , თავი 13

განიცდიან „ flow“-ს რაც ნიშნავს საქმიანობაში ჩართულობას , ამ დროს ადამიანი კარგავს დროის შეგრძნებას და ერწყმის თავის საქმიანობას.

განვიხილოთ გ. რ. ჯონსისა და ჯ. მ. ჯორჯის შემუშავებული მოტივაციის განტოლება, სადაც წარმოჩენილია დასაქმებულებისა და ორგანიზაციის მიზნების ერთიანობა, სწორედ მიღებული შედეგი აერთიანებს დასაქმებულთა ინტერესებსა და ორგანიზაციის მიზნებს. (იხილ. ცხრილი N1)

მოტივაციის განტოლება

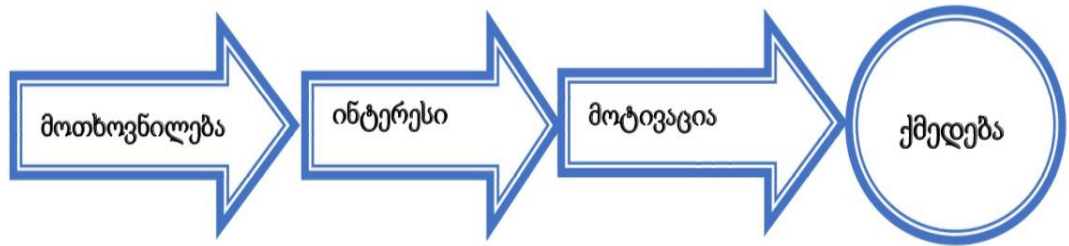
ორგანიზაციის შენატანი	წევრების შესრულება	ორგანიზაციის მიერ მიღებული შედეგები
<p>დრო; ძალისხმევა; განათლება; გამოცდილება; უნარ-ჩვევები; ცოდნა; სამუშაო ქცევები;</p>	<p>წვლილის შეტანა ორგანიზაციის პროდუქტიულობაში, ორგანიზაციულ ეფექტურობაში და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში</p>	<p>ხელფასი; სტაბილური სამსახური; შეღავათები; შვებულების ვადა; სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა; ავტონომია; პასუხისმგებლობა; მიზნის მიღწევით მიღებული გრძნობა;</p>

ცხრილი: N1 ³ მოტივაციის განტოლება

მოტივაცია მართვის ყველა ფუნქციასთანაა კავშირში, ორგანიზაციამ მიზნების მისაღწევად არსებული რესურსი გონივრულად უნდა გამოიყენოს, თანამშრომელების სუსტი და ძლიერი მხარეები შეაფასოს და სწორად მოახდინოს კორდინაცია, ეს პროცესი გამოიწვევს თანამშრომელთა მოტივირებულობას. თანამშრომელთა ჩართვა მიზნის ჩამოყალიბებასა და მიღწევის გზების დაგეგმვაში უზრუნველყოფს სამუშაოს კეთილსინდისიერად შესრულებას.

³ გ. ჯონსი, ჯ. ჯორჯი თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები,თბ., 2006, გვ.215

მოტივაციის პროცესი მარტივად შემდეგი სახით გამოისახება :



ნახაზი : მოტივაციის მარტივი მოდელი

მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა თანამშრომლების მოტივირება ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით, რაც მათ აძლევს საშუალებას ორგანიზაციის განვითარებაში წვლილი შეიტანონ. თანამშრომლები ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული და ამავე დროს გამოუყენებელი რესურსია, სწორედ მათზეა დამოკიდებული ორგანიზაცია როგორ მიაღწევს დასახულ მიზანს, როცა ადამიანს არ უყვარს საქმე, რომელსაც ასრულებს, გაუჭირდება მისი წარმატებით შესრულება, მუშაკის წარმატებლობა კი ორგანიზაციის წარმატებლობას განაპირობებს და პირიქით. შესაძლოა მენეჯერებმა თანამშრომლების მოტივირება ვერ შეძლონ, მაგრამ უნდა ჩამოაშორონ დაბრკოლებები, რომლებიც დისკომფორტს უქმნიან, და შექმნან გარემო, სადაც თვითმოტივაცია ბუნებრივად იარსებებს, სხვა შემთხვევაში დემოტივირებული ადამიანები დროს ფუჭად დაკარგავენ და ორგანიზაციის ფინანსური რესურსებს გამოფიტავენ ,რადგან მათთვის საქმე ყველაფერზე წინ არ დგას. გარდა ამისა მუშაკი მოტივირებულია სამსახურში აყვანიდან დაახლოებით 3-4 თვის განმავლობაში, შემდეგ კი თუ მენეჯმენტი ხელს არ უწყობს წამახალისებელ ფაქტორებს, მას უქვეითდება მოტივაცია და საბოლოოდ დემოტივირებული და მოწყენილი ხდება.

დემოტივაციისა და არაპროდუქტიული მუშაობის ბევრი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს, თუმცა ორი ძირითადი შიში არსებობს: მარცხის და უარყოფის, სწორედ

ეს შიშები აბრკოლებს ადამიანს მაქსიმალური შედეგის მიღწევაში, თუმცა წარმატებული ხელმძღვანელები ახერხებენ და ეხმარებიან თანამშრომლებს ამგვარი ბარიერის გადალახვაში, ქმნიან გარემოს, სადაც მარცხის განცდა ნორმალურია და შეცდომის გამო მიტოვებული, უარყოფილი, დაშინებული ან გაკრიტიკებული არავინ იქნება, საუკეთესო მენეჯერები თანამშრომლებს თავისუფლების და დაცულობის განცდას უქმნიან, სწორედ ამ გარემოში შეძლებენ მაქსიმალური შედეგის მიღწევას.

მოტივაციამ შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი და მოულოდნელი ადამიანური მიღწევები გამოავლინოს, მოტივაციის ნაკლებობა კი იწვევს უკმაყოფილებას, კონფლიქტურ სიტუაციებსა და არეულობას.

მოტივაციის კომპონენტებია:

- მიმართულება - თუ რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი;
- ძალისხმევა - ის, თუ რამდენად ცდილობს ადამიანი;
- მდგრადობა - ის, თუ რამდენ ხანს ცდილობს ამის გაკეთებას.⁴

მოტივაციის რეალიზება ხდება სტიმულების სისტემის მიხედვით. ყველა ქმედებას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი შედეგი, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისიდან გამომდინარე. პერსონალის შესწავლა საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს შექმნას მოტივაციური სტრუქტურა. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა გაარკვიოს, რა დემოტივატორები აქვთ თანამშრომლებს, მათთან ნდობითი ურთიერთობა უნდა ჩამოაყალიბოს და ესაუბროს ყოველკვირეულად , იმისათვის რომ გაარკვიოს რა აწუხებთ, რა უშლით ხელს მუშაობაში, ამის შემდეგ კი მოაგვაროს ის რაც მოგვარებადია, ხოლო ის რაც ვერ შესრულდება აღიაროს , რათა თანამშრომლებს არ ჰქონდეთ ცრუ მოლოდინები და გააგრძელონ მუშაობა.

დღეს მენეჯმენტის ერთ-ერთი პრაქტიკული პრობლემა პერსონალის ეფექტური სტიმულირებაა. სამწუხაროა, რომ მოტივაციის ფუნქცია ხშირად უგულებელყოფილია. მმართველ გუნდს ავიწყდება, რომ რაც უფრო მოტივირებულია

⁴ ც. ლომია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 2014წ.გვ.90-120.

მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია კომპანიაც, ან მოტივაციის მოძველებულ და დამახინჯებულ ფორმებს იყენებენ, რასაც შედეგი არ აქვს. მოტივაციის მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენება არ ხდება იმის გამოც, რომ სათანადოდ არ არის შესაწავლილი მისი თავისებურებები. საწარმოში მოტივაციის პრობლემებია:

1. ადმინისტრაციის ეფექტურობის დაბალი მაჩვენებელი;
2. შრომის დაბალი ხარისხი და პერსონალის თვითრეალიზების შეზღუდვა;
3. სამუშაოსადმი არასწორი დამოკიდებულება;
4. ხელმძღვანელსა და პერსონალს შორის არასწორი ურთიერთობა, რომელსაც კომუნიკაციის დაბალი დონე განსაზღვრავს;
5. გუნდური მუშაობის ჩამოყალიბების პრობლემა;
6. კარიერული განვითარების დაბალი პესპექტივა, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს პერსონალის სამუშაო განწყობაზე;
7. დაპირისპირება და უკმაყოფილება პერსონალსა და ხელმძღვანელობას შორის;
8. პერსონალის უინიციატივობა და დაბალი პროფესიონალიზმი;
9. ქაოსი ორგანიზაციაში;
10. სარეზერვო თანამშრომლების (სტაჟიორების) სიმცირე ;
11. სუსტი მენეჯმენტი;
12. არასასურველი სამუშაო პირობები ;
13. და ა.შ

მენეჯერის როლი :

მენეჯერი თანამშრომლებში პოზიტიური თვითწარმოდგენის შესაქმნელად სხვადასხვა მოტივატორებს უნდა იყენებდეს:

გამოწვევა-დასაქმებულებს ისეთი დავალება უნდა შეუჩიოს, რომელიც მათთვის გამოწვევად იქცევა, რადგან საქმის შესრულების დროს, რაც მეტ გამოწვევას შეხვდებიან მით მეტად ჩაერთვებიან პროცესში და უფრო პოზიტიურებიც იქნებიან.

თავისუფლება - დასაქმებულებს უნდა მიენიჭოთ ავტონომია და გადამეტებული ზედამხედველობის გარეშე იმუშაონ , როცა თავისუფლება აქვთ საქმეში შრომის მწარმოებლურობა საგრძნობლად იზრდება.

კონტროლი - მენეჯერმა უნდა აირჩიოს რეგულარული დრო სამუშაოს შესაფასებლად, რაც უფრო ხშირად განიხილავს უკურეაქციას დასაქმებულები მით უფრო ღირებულად მიიჩნევენ სამუშაოს.

პატივისცემა- როცა დასაქმებულებს აზრს ეკითხებიან და ყურადღებით უსმენენ თავს უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ. შესაძლოა მათი აზრი არ გაითვალისწინოს მენეჯერმა, მაგრამ ყურადღებით მოსმენა მაინც მნიშვნელოვანია, რადგან ამ დროს პატივისცემას გამოხატავს.

სითბო- როცა დასაქმებული გრძნობს, რომ მასზე ზრუნავენ, დაკისრებულ მოვალეობას უკეთესად შეასრულებენ.

წარმატების გამოცდილებები - იმისათვის რომ დასაქმებულებს თვითწარმოდგენა და თვითშეფასება გაუუმჯობესდეთ ისეთი დავალება უნდა მისცეს მენეჯერმა , რომლის შესრულებასაც საკუთარი უნარებისა და გამოცდილების გამოყენებით შეძლებენ. შემდეგ კი აუცილებელია შექება, როგორც პირადად ასევე საჯაროდ, იმისათვის რომ თავი „ გამარჯვებულად “ იგრძნოს. სწორედ ამ მოსაზრებას ეხმიანება ბრაიან თრეისი: „მოტივაციის ძირითადი ელემენტია, ხალხს საკუთარი თავით კმაყოფილების გრძნობა შეუქმნათ. ამ გრძნობის მიღწევის ერთ-ერთი გზაა, მათ თავი გამარჯვებულად აგრძნობინოთ. ყველა ესწრაფვის „ გამარჯვებულობის გრძნობა“ განიცადოს, რათა თავი კომპეტენტურად, წარმატებულად და პატივცემულად იგრძნოს”⁵

პოზიტიური მოლოდინები- შეიძლება ითქვას, რომ ეს ყველაზე ძლიერი მოტივატორია, რადგან ხელმძღვანელის მხრიდან გამოვლენილი ნდობა ყველაზე მეტად ამაღლებს თვითშეფასებას.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ოთხი ფაქტორი არსებობს მოტივაციის შესაქმნელად:

⁵ ბ. თრეისი, „ მოტივაცია “ 2013 , გვ 40

- ❖ ლიდერობის სტილი;
- ❖ სამუშაოს სტრუქტურა;
- ❖ ორგანიზაციული კლიმატი;
- ❖ წახალისების სისტემა.

წარმატებული ორგანიზაციები ქმნიან გარემოს სადაც დასაქმებულები კმაყოფილები არიან საკუთარი თავით. მართვასა და მოტივაციაში წარმატების მისაღწევად საჭიროა გავარკვიოთ რა როლი აქვს თვითწარმოდგენას ქცევაში.

ამიტომაც დღესდღეობით მმართველობით საქმიანობაში ერთ-ერთი უმთავრესი სტრატეგიული ამოცანა მოტივაციის პრობლემის აღმოფხვრაა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

1.2 . მოტივაციის პროცესი და მეთოდები

ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად მხოლოდ ორგანიზაციული, რესურსული, ტექნიკური საკითხების გადაწყვეტა და კვალიფიციური პერსონალის აყვანა საკმარისი არაა, არამედ ამ ყველაფრის საშუალებით შრომის პროცესი ისე უნდა წარიმართოს, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალურად გამოიყენოს შესაძლებლობები სამუშაოს ეფექტიანად შესასრულებლად.

თუ მოტივაციას განვიხილავთ პროცესად, შესაძლოა გამოვყოთ მისი 6 ეტაპი: პირველი ეტაპი - ადამიანს უჩნდება მოთხოვნილებები, ის გრძნობს, რომ მას რაღაც აკლია.

მეორე ეტაპი - ადამიანი ეძებს თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზებს. ცდილობს უკმაყოფილებას დააღწიოს ან აარიდოს თავი.

მესამე ეტაპი - ადამიანი აცნობიერებს თუ რა უნდა გააკეთოს სასურველი მიზნის მისაღწევად.

მეოთხე ეტაპი - ხდება იმ მოქმედებების რეალიზაცია, რომლებიც აკმაყოფილებენ ადამიანის მოთხოვნილებებს.

მეხუთე ეტაპი - ამ ეტაპზე ადამიანი სამუშაოს შესრულებისთვის იღებს ჯილდოს და შეუძლია დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები.

მექვსე ეტაპი - თუ სამუშაოს შესრულების მერე მოხდა მუშაკის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, იზრდება მისი მოტივაციის დონე და ის არ წყვეტს მუშაობას, პირიქით ცდილობს უკეთესად იმუშაოს ახალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოტივაცია საკმაოდ რთული პროცესია. მისი პრობლემების მეცნიერულ კვლევის შედეგებს კი ქვემოთ მოყვანილ თეორიებში განვიხილავთ.

მოტივაციის მეთოდები. მოტივირების სტიმულები ბევრნაირია, პირდაპირი და არაპირდაპირი. პირდაპირი მოტივაცია თანამშრომლის მონდომების, შრომის, უნარების შეფასებითა და დაფასებით გამოიხატება, რომელიც ძირითადად ერთჯერადია. არაპირდაპირ მოტივაციაში კი ისეთი გარემოს შექმნა იგულისხმება, რომელიც მოტივაციას დიდი ხნით ინარჩუნებს.

პირდაპირი სტიმულები:

ხელფასი – ანაზღაურება ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი ფაქტორია დასაქმებულის მოტივაციაში, რადგან ადამიანს უნდა გრძნობდეს, რომ მისი შრომა და მონდომება დაფასებულია, ეს სწორედ ხელფასის ოდენობაში გამოიხატება.

განვითარების საშუალება (კარიერული კიბე) – პროფესიონალთა უმეტესობისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ სამსახურს, რომელშიც კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა აქვთ.

დავალებების განაწილება კვალიფიკაციის შესაბამისად – თუ შესასრულებელი სამუშაო არ იწვევს ინტერესსა და სიყვარულს, მაშინ მის მოტივირებას უბრალოდ

აზრი არ ექნება . დასაქმებულზე დაკისრებული მოვალეობა უნდა შეესაბამებოდეს მის კვალიფიკაციას.

უკუკავშირი – ნებისმიერ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, მონაწილეობდეს კომპანიის მოღვაწეობაში და შეიტანოს თავისი წვლილი კომპანიის განვითარებაში, ეს აუცილებელია.

სიტყვიერი წახალისება – შეიძლება დაუჯერებელია , მაგრამ სიტყვიერი შექება და წახალისება შესაძლოა უფრო დიდი შედეგის მომტანი იყოს , ვიდრე ანაზღაურების ზრდა. დასაქმებულს აუცილებელია ქონდეს ინფორმაცია, რას ფიქრობენ მის შესრულებულ სამუშაოზე, თუ კმაყოფილი ხართ თანამშრომლის მიღწევით, აუცილებლად უნდა შეაქოთ და მაშინ როცა უკმაყოფილო ხართ , ეს მხოლოდ პირად საუბარში უნდა უთხრათ და არა სხვა თანამშრომლებთან ერთად.

გამჭვირვალობა – ყველა დასაქმებულმა აუცილებელია იცოდეს ორგანიზაციის მისია და მიზნები.

სამუშაო გარემო – მნიშვნელოვანია თანამშრომლების სამუშაო პირობები, თუ თანამედროვე ავეჯის შეძენის შესაძლებლობა არ გაქვთ, მაშინ თანამშრომლებისთვის კომფორტული სავარძლები მაინც შეიძინეთ, იმისათვის რომ სამუშაოში არ ეშლებოდეთ ხელი და არ გამოიკვეთოს დემოტივატორები.

მეგობრული ატმოსფერო – ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ატმოსფერო და განწყობა ჯგუფში, რომელიც მოტივაციაზე და შრომის პროდუქტიულობაზე მოქმედებს, ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს გუნდში მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.

პროფესიული განვითარება – ნებისმიერი ადამიანისთვის, ძალზე მნიშვნელოვანია განვითარება და იმ ცოდნის დაგროვება, რომელიც მას დაეხმარება „ გლობალური“ გეგმების განხორციელებაში. ამ ყველაფერს კი განსაკუთრებით ამბიციური და კარიერაზე ორიენტირებული ადამიანები აქცევენ ყურადღებას, მათთვის ტრენინგებიც მნიშვნელოვანი მოტივაციაა.

სოციალური უზრუნველყოფა – სამედიცინო დაზღვევა, სპორტულ–განმასაჯანსაღებელი დაწესებულებების აბონემენტები, საჩუქრები დღესასწაულებზე და ა.შ. მინიმალური სოციალური უზრუნველყოფაც თანამშრომელში მოტივაციას იწვევს, ამ დრო ადამიანს უჩნდება სტაბილურობის შეგრძნება და კეთილსინდისიერი მუშაობისკენ უბიძგებს მას.

არაპირდარპირი სტიმულები:

ხელმძღვანელის სამართლიანი მიდგომა - ეს არის ის აუცილებელი მოთხოვნა, რომელიც ყველა მენეჯერს უნდა ჰქონდეს გააზრებული, რადგან უსამართლობის განცდა იწვევს დემოტივაციას.

თანამშრომლებში ზრუნვის გაჩენა- გულისხმობს გუნდის წევრებზე, ორგანიზაციის კლიენტებზე, საკუთარი საქმეზე ზრუნვის გაჩენას.

სარგებლის შექმნის შესაძლებლობა- საუკეთესო საშუალებაა აგრძნობინო თანამშრომლებს მათი მნიშვნელოვანი როლი, თანამშრომლებს სოციალური აქტივობებით უკმაყოფილდებათ სიკეთის კეთების მოთხოვნილება.

თავი 2. მოტივაციის თეორიების ევოლუცია

მოტივაციის პროცესის კარგად გასაგებად და სწორი ნაბიჯების გადასადგმელად აუილებელია ყველა იმ ევოლუციური მიდგომების შესწავლა, რაც მოტივაციის პროცესს უკავშირდება. მნიშვნელოვანია გავერკვეთ ამ კონცეფციებში რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში აქტიურად გამოიყენებოდა ხელმძღვანელთა მიერ. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მოტივაციის თანამედროვე თეორიები სულ რამოდენიმე ათეული წელია რაც არსებობს და დღესაც მუდმივად ვითარდება.

თავდაპირველი კონცეფციები იმდენად ღრმადაა კულტურაში, რომ დღესაც კი განიცდიან ხელმძღვანელები მის გავლენას, განსაკუთრებით მაშინ თუ არ აქვთ სპეციალური მომზადება, რომლის დახმარებითაც აიმაღლებდნენ თეორიულ ცოდნასაც და პრაქტიკაშიც დააკვირდებოდნენ პროცესს, ამის ნაცვლად კი დასაქმებულთა მოტივაციისთვის მარტივ მიდგომას ირჩევენ და ვერ იაზრებენ, რომ წინამორბედებთან შედარებით თანამედროვე ადამიანები მეტად განვითარებულნი არიან და ტექნოლოგიების დახმარებით უფრო მეტი წარმატების მოლოდინი და შესაძლებლობა აქვთ, სწორედ ამიტომ, მათი მოტივაციის ამაღლება გაცილებით რთულია, მოტივაცია კი მაინც ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

დიდი ხნის განმავლობაში მეცნიერები ფიქრობდნენ, რომ დასაქმებულთა მოტივაციის ზრდას მხოლოდ მატერიალური დაინტერესება წარმოადგენდა. მოტივაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით, ფულია შრომითი აქტივობის სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად ადამიანები მუშაობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ ფუფუნების, ტანსაცმლის თუ საჭმლის ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, მენეჯერმა ფულადი წახალისებით მისცეს სტიმული დასაქმებულს.

გაცილებით ადრე, სანამ სიტყვა „ მოტივაცია “ გაჩნდებოდა , ცნობილი იყო ადამიანზე გამოხნული ზემოქმედება, ყველაზე პირველად „მათრახისა და თაფლაკვერის “ პოლიტიკა გამოიყენეს,(Method of carrot and stick)⁶ მეფეები ან მახვილს აღმართავდნენ ან ჯილდოს გადასცემდნენ, და ეს ჩვეულებრივი მოვლენა იყო XIX საუკუნეშიც.

XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან იწყება დასაქმებულთა შრომის მოტივაციის ევოლუცია, ფ.ტეილორმა და მისმა მიმდევრებმა (1856-1917 მენეჯმენტის სკოლის ფუძემდებელი) შეიმუშავეს დასაქმებულთა შრომის ორგანიზების სისტემა, რომლის მიხედვით, შრომის ანაზღაურებასა და შრომის მწარმოებლურობას შორის მჭიდრო კავშირი იყო და შრომა უფრო მეტად აუნაზღაურდებოდათ მათ, ვინც მეტ პროდუქციას აწარმოებდა, ამგვარმა მოტივაციამ საკმაოდ დიდი წარმატება მოუტანა საწარმოებს, ამ სისტემამ კი ძირითადად მშრომელი ადამიანების ცხოვრება გააუმჯობესა, მაგრამ ადამიანი განიხილებოდა რობოტად, რომელსაც მაქსიმალურად უნდა ემუშავა, იმისათვის რომ, მინიმალური ანაზღაურება აეღო, გარდა ამისა, გამოიკვეთა ხელმძღვანელების უპირატესობა დასაქმებულებთან მიმართებაში, რაც დაპირისპირებაში გადაიზარდა. ამის შემდეგ მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ „ თაფლაკვერი “ ყოველთვის ვერ გაზრდის შრომის მწარმოებლურობას და ვერ უბიძგებს ადამიანს გულმოდგინედ იმუშაოს. სპეციალისტებმა კი მართვის ფსიქოლოგიაში დაიწყეს მოტივაციის პრობლემის ძიება.

ელტონ მეიო იყო იმ მცირერიცხოვან ადამიანთა შორის , რომელსაც ჰქონდა აკადემიური განათება და ფსიქოლოგიასთან ერთად მეცნიერული მართვის თეორიასაც ფლობდა. მან ფილადელფიაში ჩაატარა ექსპერიმენტი, რომლის მიხედვით შრომის მწარმოებლურობის კავშირი მატერიალურის ნაცვლად სოციალურ ფაქტორებთანაა, ამ მოთხოვნილებებს კი არ ითვალისწინებდა ტეილორი.

⁶ <http://www.aleanjourney.com/2014/07/carrots-and-sticks-dont-motivate-in.html> 12.07.2020

ელტონ მეიომ მართვის თეორიაში დაამკვიდრა სოციალური და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, ამიტომაც სულ სხვანაირად განიხილავდა მოტივაციის პროცესს. მოტივაცია განიხილებოდა მოძრავ ძალად, რომელიც ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, არსებობს კავშირი მოთხოვნილებებსა და მოტივატორებს შორის. 1920 წელს ქ. ხოტორნში ჩატარებულმა კვლევამ, რომელიც 8 წელი გრძელდებოდა აჩვენა, რომ ინდივიდუალურ შრომის მწარმოებლურობაზე ჯგუფური ქცევები და სოციალური ურთიერთქმედება მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს. ამ დასკვნებმა საფუძველი ჩაუყარა „ ადამიანური ურთიერთობის “ კონცეფციას. თუმცა ამ ექსპერიმენტს მოტივაციის მოდელი არ გამოუვლენია, რომელიც შრომისკენ წამბიძგებელ მოტივებს გამოავლენდა. შრომის მოტივაციის ფსიქოლოგიური თეორიები გაცილებით გვიან XX საუკუნის 40 -იან წლებში წარმოიშვა და მათი განვითარება დღესაც გრძელდება.

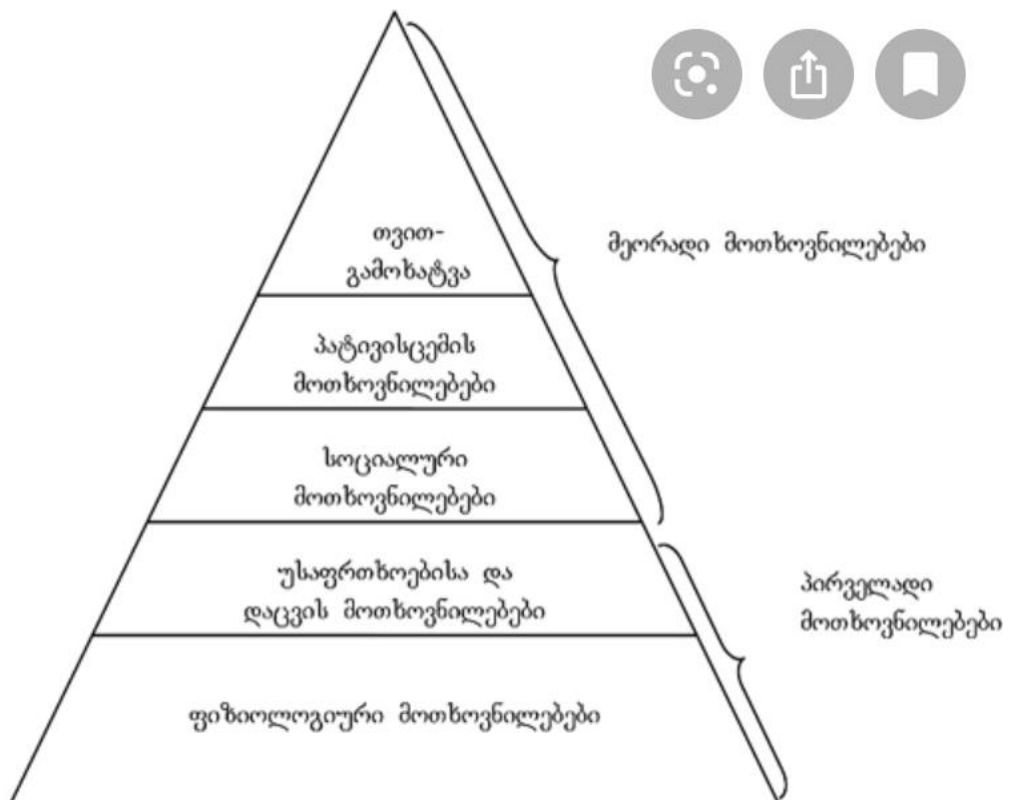
განასხვავებენ ორი სახის მოტივაციის თეორიებს: შინაარსობრივსა და პროცესუალურს. „შინაარსობრივ თეორიებში აქცენტირებულია თუ „რა “ ახდენს მომუშავის მოტივირებას, ხოლო პროცესუალური თეორიების ინტერესის საგანია , თუ „ როგორ “ გარდაიქმნება მოთხოვნილება სასურველ ქცევად. “⁷

2.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები.

შინაარსობრივი თეორიების მიხედვით, ადამიანების ქცევას მათი მოთხოვნილებები განაპირობებენ. ეს თეორია განავითარეს მეცნიერებმა: ა.მასლოუმ, დ.მაკგრეგორმა და ფ.ჰერცბერგმა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა თეორიაში ბევრი განსხვავებაა, ერთმანეთს მაინც არ გამორიცხავენ.

⁷ რბერძე „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 2011, გვ 41

ა. მასლოუ ერთ-ერთი პირველი ბიჰევიორისტი(ქცევითი მიდგომების მიმდევარი) იყო , რომელიც დიანტერესდა ადამიანთა მოთხოვნილებებით. 1943 წელს პირველად მისი შრომებიდან გახდა ცნობილი, რომ დასაქმებულთა მოთხოვნილებები საკმაოდ რთული იყო და გავლენას ახდენდა მოტივაციაზე. მან ეს მოთხოვნილებები ხუთ კატეგორიად დაყო, რომლებიც იერარქიულად უნდა დაკმაყოფილდეს. (იხილეთ ნახ: 1)



ნახ. 1 მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია. ⁸

⁸<https://www.google.com/search?q=%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%B0%E1%83%90%E1%83%9B+%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A3%E1%83%A1+%E1%83>

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიაში ყველაზე დაბალ დონეზეა ადამიანთა ელემენტარული, ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საჭმელი, საცხოვრებელი დასვენება და სხვა) ხოლო ყველაზე მაღალ დონეზე თვითგამოხატვის ინდივიდუალური მოთხოვნები.

ა. მასლოუს მიხედვით „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“⁹ მას შემდეგ, რაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებებს დაიკმაყოფილებს, შემდგომ ცდილობს დაიკმაყოფილოს მომდევნო საფეხურის მოთხოვნილებები და ა.შ. ადამიანს თუშია ჯერ საჭმელზე იზრუნებს და მხოლოდ ამის შემდეგ სხვა დანარჩენზე.

„მომავლის რწმენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები აერთიანებს მოთხოვნილებებს, რომელთაც უნდა დაიცვან ადამიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საშიშროებებისაგან.

სოციალურ მოთხოვნილებებში იგულისხმება რისიმე ან ვისიმე კუთვნილების გრძნობა, ერთგულება და მხარდაჭერა.

პატივისცემის მოთხოვნილებები აერთიანებს საკუთარი თავისა და გარშემომყოფთა პატივისცემის, პირადი მიღწევების, კომპენტენტურობის აღიარების მოთხოვნილებებს.

თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებში შედის მუშაკის საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და მისი, როგორც პიროვნების, ზრდის მოთხოვნილებები”¹⁰

http://www.researchgate.net/publication/30717431747&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKewj0h_Ttmc3pAhXNb5oKHbE6DzkQ_AUoAXoECBAQAaw&biw=1366&bih=657#imgrc=B52xe9XT8SaTEM

⁹ (Griffin 2011:122-147)

¹⁰ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი და ფ. წიწკოლაური, 2008, თავი 13

გარკვეულ სიტუაციაში შესაძლებელია, ადამიანი უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიდან სწრაფად დაემუქას უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებებისკენ. არ არის აუცილებელი დაბალი დონის მოთხოვნილებების მთლიანად დაკმაყოფილება იმისათვის, რომ იერარქიის მაღალმა დონემ ადამიანის ქცევაზე გავლენა მოახდინოს. მაგ: ზოგჯერ ადამიანები უსაფრთხოების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე საზოგადოებაში ადგილის დამკვიდრებაზე ფიქრობენ, შესაძლოა, მათთვის საცხოვრებლის პოვნამდე თვითგამოხატვის მოთხოვნილება იდგეს.

ა.მასლოუს თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა თანამშრომლის იმ მისწრაფების გარკვევაში, რომელიც სამსახურს ეხება, ამ თეორიაზე დაყრდნობით მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ მოტივაცია მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით განისაზღვრება.

ა. მასლოუს თეორიას დადებით მხარეებთან ერთად ნაკლოვანებებიც აქვს. შემდგომმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ მოთხოვნილებათა ხუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა არ არსებობს, და არც მოთხოვნილებების უნიშვნელოვანესი კონცეფცია დასტურდება. თავად ა. მასლოუმაც აღიარა, რომ მოთხოვნილებათა იერარქიული სტრუქტურა არ იყო იმდენად „ მტკიცე“ რამდენადაც თავად ვარაუდობდა და ზოგიერთი ადამიანისთვის პატივისცემა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სიყვარული. მასლოუს თეორიას ძირითადად იმის გამო აკრიტიკებდნენ, რომ მან ვერ გაითვალისწინა ადამიანების ინდივიდუალური მოთხოვნილებები. კარგმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს დასაქმებულების მოტივაცია, მათი კონკრეტული მოთხოვნილებების გაცნობიერებით. მოთხოვნილებები კი დროთა განმავლობაში ვითარდება და იცვლება.

დ. მაკკლელანდის მოტივაციის თეორია, აქცენტს უმაღლესი დონის მენეჯერებზე აკეთებს. მაკკლელანდის თეორიის თანახმად, ადამიანებს სამი სახის მოთხოვნილება ახასიათებთ: ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის

მოთხოვნილებები. ამ თეორიის მიხედვით ძალაუფლების მოთხოვნილება გამოიხატება ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში.

ადამიანები წარმატების მოთხოვნილებით რისკზეც მიდიან. პრობლემის გადაჭრის პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე იღებენ და სურთ მიღწეული შედეგების გამო წახალისონ, ამის საშუალება კი ორგანიზაციამ და მენეჯერმა უნდა მისცენ და შესაბამისად დააჯილდოვონ კიდევ.

მოგვიანებით მოთხოვნილებებზე დაყრდნობით ახალი მოდელი დაამუშავა ფ. ჰერცბერგმა. მან და მისმა მიმდევრებმა ლაქსაღებავების საწარმოში 200 თანამშრომელს, რომელიც დაკომპლექტებული იყო ინჟინრებისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკებისგან, სთხოვეს დაეწერათ სამუშაოს შესრულების შემდეგ, როდის იგრძნეს თავი კარგად და როდის ცუდად? ფ. ჰერცბერგმა პასუხები ორ ჯგუფად დაყო რომელთაც „ჰიგიენური ფაქტორები“ და „მოტივაცია“ უწოდა. ჰიგიენურ ფაქტორებში გააერთიანა: ორგანიზაციის და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, გამომუშავება, სამუშაო პირობები, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები უფროსებთან, ხელქვეითებთან, კოლეგებთან, უშუალო კონტროლის დონე სამუშაოზე. მოტივაციაში კი :- წარმატება, მუშაობის შედეგების აღიარება, დაწინაურება, პასუხისმგებლობა, შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობები. ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია გარემოსთან, რომელშიც სამუშაო სრულდება, მოტივაცია კი - სამუშაოს ხასიათთან. წარმოგიდგინთ ფ.ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიას (ნახ. 2):

ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

ჰიგიენური ფაქტორები	მოტივირებული ფაქტორები
ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა სამუშაო პირობები ხელფასი	წარმატება დაწინაურება სამსახურში სამუშაო შედეგების აღიარება და მოწონება პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი
პიროვნებათშორისი ურთიერთობები უფროსებსა და ხელქვეითებთან	შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები
სამუშაოს უშუალო კონტროლის ხარისხი	

ნახაზი N2 ¹¹

ფ. ჰერცბერგის მიხედვით ჰიგიენური ფაქტორების დაბალი დონით არსებობის ან საერთოდ არარსებობის დროს დასაქმებულს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის განცდა. მოტივაციის არარსებობის ან არასაკმარისი დონე სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას არ იწვევს, თუმცა მისი არსებობა განაპირობებს თანამშრომლის დაკმაყოფილებას და ასევე მოტივაციას იმისათვის, რომ სამუშაოს ეფექტიანობა ამაღლდეს.

ფ. ჰერცბერგის თეორიას რიგი მიზეზების გამო აკრიტიკებდნენ, უფრო ხშირად კი მის კვლევის მეთოდებს. ვერც გამოკვლევებმა დაადასტურა ძლიერი კავშირი შრომის მწარმოებლურობასა და სამუშაოთი დაკმაყოფილების გრძნობას შორის. შესაძლოა ადამიანი სამუშაოთი კმაყოფილი იყოს გუნდთან ან კოლეგებთან ურთიერთობის და არა თავად სამუშაოს გამო, ამ შემთხვევაში სამუშაო არ არის მისთვის პრიორიტეტული და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს, ამის ნაცვლად კი დროს თანამშრომლებთან ჭორაობაში კარგავს, სხვასაც აკარგინებს დროს, რის გამოც ბუნებრივია მწარმოებლურობა ვერ იქნება სათანადო დონეზე.

¹¹ მ.თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014 გვ. 2012

ნაკლოვანებების მიუხედავად ფ. ჰერცბერგის თეორიამ მოტივაციის შესწავლაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა, თუმცა მიუხედავად ამისა, მაინც ვერ შეძლო ყველა იმ ფაქტორის გათვალისწინება, რომელიც მოტივაციაზე გავლენას ახდენს. მოგვიანებით მკვლევარები მიხვდნენ, რომ მოტივაციის მექანიზმის ასახსნელად გარე სამყაროს ქცევითი ასპექტების განხილვა-დაკვირვებაა საჭირო.

სამივე თეორიის გაანალიზებით შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ა. მასლოუსა და ფ.ჰერცბერგის თეორიები შეესაბამება ერთმანეთს, კერძოდ: ჰიგიენური ფაქტორები ფიზიოლოგიურს, მოტივაცია კი ა. მასლოუს პირამიდის უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს. მაგრამ, არსებობს განსხვავებაც, ჰიგიენური ფაქტორები განსაზღვრავს ქცევის მიმართულებას, ხოლო მუშაკი იმუშავებს უკეთესად თუ მენეჯერი მისცემს საშუალებას ამ მოთხოვნილებებიდან რომელიმე დაიკმაყოფილოს. ფ.ჰერცბერგს კი განსხვავებული მოსაზრება აქვს, ფიქრობს რომ, მუშაკი მაშინ დაინტერესდება ჰიგიენური ფაქტორებით, როცა უსამართლობას შენიშნავს ამ კუთხით.

2.2 მოტივაციის პროცესული თეორიები

მოტივირების პროცესუალურ თეორიებში ადამიანთა ქცევა გამომდინარეობს მათ მიერ მოვლენების აღქმის მექანიზმის მოქმედებით. განასხვავებენ სამ პროცესუალურ თეორიას:

1. ვრუმის მოლოდინის თეორიას,
2. ადმსის სამართლიანობისა და თანასწორობის თეორიას,
3. პორტერ-ლოულერის კომპლექსურ თეორიას.

მოლოდინის თეორიის მიხედვით დასაქმებული პირი მოტივირებულია მაშინ, როცა ელოდება, რომ მისი ძალისხმევა და სამუშაოს შესრულება სასურველ შედეგს გამოიღებს.

მოლოდინის თეორიის ავტორი ვიქტორ ვრუმი თავის ნაშრომში „სამუშაო და მოტივაცია“ აქცენტს ადამიანების მოლოდინზე აკეთებს. ის ფიქრობდა რომ, თუ ადამიანებს სჯერათ, შეძლებენ სამუშაოს შესრულებას და ეს სამუშაო მნიშვნელოვანია, მაშინ ისინი მოტივაციის გავლენით დავალებას კარგად შეასრულებენ.

მოლოდინის თეორიაში მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: მოლოდინი, ინსტრუმენტალობა და ვალენტობა. მოლოდინში თავმოყრილია ალბათობა, რომ ადამიანის ძალისხმევის შედეგი იქნება სამუშაოს გარკვეული ხარისხით შესრულება. ინსტრუმენტულობაში იგულისხმება ის, რომ სამუშაოს შესრულება გარკვეულ შედეგს გამოიღებს, მაგალითად, დასაქმებულს შრომა აუნაზღაურდება ან რაიმე ჯილდოს მიიღებს. ვალენტობა კი, გულისხმობს კონკრეტული შედეგის მიმზიდველობას დასაქმებულისთვის. სამუშაო მოტივაციის განხილვისას მნიშვნელოვანია ამ სამი კომპონენტის სხვადასხვა კომბინაციის წარმოდგენა. მაგალითად: ინდივიდი, რომელსაც აქვს სამუშაო, სადაც დიდი ალბათობით დააჯილდოვებენ ეფექტური და წარმატებული მუშაობისთვის (მაღალი ინსტრუმენტალობა), მაგრამ შესაძლებელია სამუშაო წარმატებით ვერ შეასრულოს, (დაბალი მოლოდინი). ასევე, ჯილდო რომელსაც მიიღებს, ნაკლებად მიმზიდველია მისთვის (დაბალი ვალენტობა).

მოლოდინის თეორიის მიხედვით, ადამიანი ამ სამი კომპონენტის ალბათობებს აფასებს და მათი გარკვეული მნიშვნელობების გადამრავლებით აერთიანებს. რალათქმა უნდა, მოტივაცია იმ შემთხვევაში იქნება მაღალი, როცა სამივე კომპონენტის ალბათობა მაღალია, ყველაზე დაბალი კი მაშინ, როდესაც ამ სამიდან ერთ-ერთი

კომპონენტის ალბათობა ნული იქნება ,აქვე მიმოვიხილოთ აღნიშნული თეორიის ძლიერი და სუსტი მხარეები:

მოლოდინის თეორიის ძლიერი მხარე: ზოგადად თანამშრომელთა მოტივაცია გაძლიერებულია ჯილდოებითა და სტიმულირებით, ეს იწვევს მოტივაციის ისეთ პროცესს, რომელმაც შეიძლება გააუმჯობესოს შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. როდესაც მენეჯმენტს მყარად აქვს გააზრებული მოლოდინის თეორიის პრინციპები, მათ შეიძლება შეიმუშაონ მმართველობის ისეთი კონცეფცია, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნეს მიზნების წარმატებით მიღწევას, ისინი უკეთ ათვისებენ თუ რა უნდა შესთავაზონ დასაქმებულს, რომ მათი მოტივაცია გაზარდონ, ასევე დამსაქმებელი იკვლევს ხარვეზებს დასაქმებულთა უნარჩვევებში და ზრუნავენ მათ გამოსწორებაზე.

ერთ-ერთი უპირატესობა მოლოდინის თეორიის, თუ პროცესი სწორად წარიმართება, არის ის, რომ დასაქმებულები ნებით და სიხარულით აკეთებენ მათზე ნაკისრ ვალდებულებებს, ვინაიდან მენეჯმენტი მიმართულია დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლებისკენ, რაც საბოლოო ჯამში გვირგვინდება ბიზნეს პროცესის განვითარებით.

მოლოდინის თეორიის სუსტი მხარე: აღნიშნული თეორია ვერ იმუშავებს მენეჯმენტის აქტიური ჩართულობის გარეშე, თეორიის ყველა მნიშვნელოვანი კომპონენტი უკვე მოცემულია, ხოლო მათი განხორციელება უკვე იმ პირთა ჯგუფზეა დამოკიდებული, რომლებიც ქმნიან სამუშაო პირობებს დასაქმებულთათვის. მმართველი გუნდი უნდა აკონტროლებდეს იმ დასაქმებულთა მაჯის პულსაციას, რომელზეც დგას ორგანიზაცია, ასევე უნდა იკვლევდნენ დასაქმებულთა მოლოდინებს და აფასებდნენ მათ შესაძლებლობებს ადეკვატურად, რათა დაეხმარონ მათ იყვნენ წარმატებულები საკუთარ საქმეში. მენეჯერები ასევე უნდა იყვნენ პასუხისმგებელი საკუთარ დაპირებებში, რათა ხელმძღვანელსა და მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომელს შორის ჩამოყალიბდეს ნდობა.

მოლოდინის თეორიის კიდევ ერთი სისუსტეა, როდესაც მენეჯმენტი სთავაზობს დასაქმებულებს მოტივაციასა და ჯილდოებს, თუმცა ეს სულაც არ არის მამოტივირებელი თანამშრომელთათვის, რაც იწვევს დასაქმებულთა მხრიდან დაუფასებლობის განცდას და იკარგება ნდობა ხელმძღვანელობის მიმართ. სწორედ გუნდის სწორად მართვაშია მენეჯმენტის მთავარი ბერკეტი, ვინაიდან თუ შესრულებული სამუშაოსთვის მენეჯმენტი ვერ შეაფასებს სწორად ჯილდოს ღირებულებას, ეს გამოიწვევს დასაქმებულთა დემოტივირებას, რაც საბოლოო ჯამში დააზარალებს ორგანიზაციის ინტერესებსა და მისწრაფებებს.

თეორიის სუსტ მხარედ შეიძლება ასევე ჩაითვალოს მისი იდეალისტური ბუნება, რადგან რთულია შეაფასო და თანხვედრაში მოიყვანო მოლოდინისა და შესრულებული სამუშაოდან დამდგარი შედეგი (სარგო) იქნება ეს მატერიალური თუ სხვაგვარად დაფასებული.

მოლოდინის ცნება ბუნებაში იმაზე ადრე გაჩნდა ვიდრე ორგანიზაციები ან ზოგადად იერარქიული სისტემები შეიქმნებოდა, ადამიანის ნებისმიერი ქცევა ზუსტად, რომ მოლოდინითაა განპირობებული, იქნება ეს ღია და აშკარა თუ დაფარული ან სულაც ქვეცნობიერი. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მოლოდინი სუბიექტურია და მისი ობიექტურობის დადგენა რიგ შემთხვევებში შეუძლებელიც კია. აღნიშნული თეორია კარგად უნდა იყოს გაანალიზებული ამა თუ იმ ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ, რის შემდეგაც მოხდეს თანამშრომლების მოლოდინების განსაზღვრა არა მათი შეხედულებისამებრ, არამედ დასაქმებულებთან მჭიდრო თანამშრომლობის შედეგად. ბოლოს შეიძლება დავამატოთ, რომ მოლოდინის გამართლების იმდენივე რეცეპტი არსებობს რამდენი საზომიცაა.

სამართლიანობის თეორია ადამიანი სხვა ქმნილებებისაგან განსხვავდება იმით, რომ მას აქვს ემოციები, აქედან გამომდინარე ჩვენ არ მოგვწონს უთანასწორო მდგომარეობაში ყოფნა, იმ ადამიანებთან მიმართებაში, რომლებიც ჩვენზე მეტად ფასდებიან გარკვეული თანამდებობის მქონე პირების მიერ, იმ საქმის კეთებისთვის,

რასაც ჩვენც ვაკეთებთ. ზუსტად ამიტომ, აღნიშნული სამართლიანობის თეორია მიმართულია კომპანიების მიმართ, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციას თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებაში. ვისაბროთ აღნიშნული თეორიის უპირატესობასა და მის უარყოფით მხარეებზე:

სამართლიანობის თეორიის უპირატესობა: პირველი და ყველაზე დიდი უპირატესობა სამართლიანობის თეორიის არის დასაქმებულთა წარმატების განვითარება, კერძოდ თუ მაგალითად 10 დასაქმებული პიროვნებიდან, რომელთა საქმიანობაც არ განსხვავდება ერთმანეთისგან 5-ს გადავუხდით უფრო მეტ ანაზღაურებას, ვიდრე სხვა დანარჩენს, ეს გარემოება აისახება, როგორც კომპანიის წარმატებაზე, ასევე დასაქმებულებს შორის ურთიერთობაზე. ან მაგალითად: კვლევებისთვის გამოყოფილი დრო დასაქმებულთა ნაწილს ჰქონდეს უფრო მეტი, ვიდრე სხვა დანარჩენს. მოკლედ რომ ვთქვათ, კომპანიამ არ უნდა მიმართოს დისკრიმინაციულ მეთოდებს მათ მიმართ, ვინც ერთიდაიმავე საქმიანობა დაკავებული ორგანიზაციაში, როდესაც მსგავსი პროფილით დასაქმებულებმა იციან, რომ მათი საქმიანობა ერთნაირად ფასდება მათი მოტივაცია იზრდება და გუნდური მუშაობის ხარისხი გაცილებით მაღალია, ასევე თანამშრომლებს ერთმანეთის მიმართ უყალიბდებათ კარგი ურთიერთობა, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის მათ პროდუქტიულობას.

სამართლიანობის თეორიის უარყოფითი მხარე: უმთავრესი უარყოფითი მხარე აღნიშნული თეორიის არის ის, რომ აღქმადობა კომპანიასა და დასაქმებულს შორის ძირობრივად განსხვავდება ერთმანეთისგან, მაგალითად დასაქმებული შეიძლება თვლიდეს, რომ იგი არ ღებულობს შესაბამის სარგოს შესრულებული სამუშაოსთვის, მიუხედავად იმისა, რომ სხვას იგივე პოზიციაზე მომუშავეს ამაზე პრეტენზია არ ქონდეს. ან მეორე შემთხვევაში, მაგალითად საავადმყოფოს 5 ექიმიდან 4 იღებს შედარებით დაბალ ანაზღაურებას, ხოლო ერთი ექიმი, რომელიც დასაქმებულია გადაუდებელი დახმარების განყოფილებაში იღებს გაცილებით მეტს. ერთი შეხედვით ეს სამართლიანია თუმცა მისი თანამშრომლები შეიძლება სხვაგვარად ფიქრობდნენ.

სამართლიანობის თეორიამ შეიძლება კრახი განიცადოს ადამიანის ბუნებიდან გამომდინარე, ადამიანებს, უყვართ კონკურენცია ერთმანეთთან მიმართებაში, რაც განპირობებულია წარმატების მიღწევით, ესეც ბუნებრივი მოვლენაა და თეორიის ავტორს მოყავს მაგალითი დახლზე არსებული ერთიდაიგივე პროდუქტების იდენტურ ფასზე, რომ ეს მეთოდი ადამიანებთან მიმართებაში მარტივად რომ ვთქვათ არ გამოდგება.

საინტერესოა ასევე ის ფაქტიც, რომ სამართლიან პირობებში დასაქმებულების ყოფნა არ გამოირიცხავს იმ ფაქტს, რომ მათზე ნაკისრი ვალდებულებები არ შესრულდეს ჯეროვნად და ხარისხიანად. ასევე არ დათანხმდეს დასაქმებული სხვა კომპანიის შემოთავაზებას უფრო მაღალი ანაზღაურების შემოთავაზების საფუძველზე.

1960 წელს ქცევების ფსიქოლოგმა ჯონ სტეის ადამსმა განმარტა, რომ სამართლიანობის თეორია დაფუძნებულია პიროვნების მიერ სამართლიანობის აღქმაზე. პრაქტიკამ აჩვენა, დასაქმებულებს გარდა ხელფასის აღების მოტივაციისა აქვთ სხვა მოთხოვნილებებიც.

აღნიშნული თეორიები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ეფექტური მენეჯმენტის სისტემების შემუშავებისას, რომელიც აღიარებს დასაქმებულის მიღწევებს და იპოვებს მის ნდობას, რაც საშუალებას მოგვცემს დავებმართო დასაქმებულს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებაში, პასუხისმგებლობისა და მოლოდინების გაანალიზებაში, რომელიც ჰარმონიაში იქნება კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან და ღირებულებებთან.

არ არის მარტივი თეორიის კარგ პრეცედენტად ქცევა, გქონდეს სამართლიანობის თეორია შემუშავებული, ისე რომ დასაქმებულმაც იგრძნოს თავი მისი გაგებით ღირსეულ გარემოში. გარდა ადამიანის ინდივიდუალური ბუნებისა, თუ მისი მოთხოვნილებების შკალის სიდიდისა, კომპანიაზე და მის მენეჯმენტზე მოდის

ლომის წილი პასუხისმგებლობის დასაქმებულთა მიმართ. მაღალი მოტივაციის ქონა არის აუცილებელი ინექცია წარმატებლობის წარმატებად ქცევისა.

პორტერმა და ლოულერმა შეიმუშავეს საკმაოდ საინტერესო მიდგომა, რომელიც, გარკვეული აზრით, აერთიანებს მანამდე მიღებულ პროცესუალურ თეორიებს. მათ მიერ შემოღებულ მოდელში განხილულია ხუთი ცვლადი: ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების დონე. წარმატებული მოტივაციის ამოსავალი უნდა იყოს ის, რომ შრომის რეზულტატურობა წარმოქმნის მოტივაციას და არა პირიქით, როგორც ადრე მიიჩნევდნენ. ადამიანისთვის მიზნის დასახვიდან კონკრეტული ქმედების ეტაპზე გადასვლის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი წარმატების მიღწევის მოტივია, აქედან შემდეგი ფორმულა გამომდინარეობს: მოტივაცია= წარმატების მიღწევის მოტივი * წარმატების შანსები * წარმატების ფასეულობა.

მიზნის დასახვით მოტივაციის თეორია ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ადამიანების ქმედებები და ქცევა განპირობებულია მათ მიერ წინასწარ დასახული მიზნების არსებობით, რომელთა მისაღწევადაც იღწვიან ისინი და რომლის შედეგადაც განიცდიან კმაყოფილებას. სამუშაოს შესრულება უშუალოდ უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს: მიზნის სირთულე, მიზნის სპეციფიკურობა, მიზნის მიღწევადობა, მიზანსწრაფვა.

თავი 3. მოტივაციის პროცესის შეფასება და სრულყოფის გზები

3.1 დასაქმებულთა მოტივაციის პროცესის ანალიზი სს მისო

„კრისტალის“ მაგალითზე

ადამიანური რესურსი - ეს არის ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი და როგორც უკვე ავღნიშნეთ, აუცილებელია მათი რეგულარული მოტივაცია. ზოგიერთი ფაქტორი ხელს უწყობს მოტივაციის ზრდას გუნდში, თუმცა არსებობს ისეთი ფაქტორებიც, რომლებიც არა თუ ზრდიან არამედ პირიქით აქვეითებენ მოტივაციას. მენეჯერის არჩეულმა არასწორმა გზამ კი შეიძლება მოტივაცია გააქროს კიდევაც, ზოგჯერ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელები დასაქმებულის საქმიანობაში ზედმეტად ერევა და არ აძლევს საშუალებას დამოუკიდებლად იმუშაოს.

პრაქტიკული კვლევა მოტივაციის საკითხებთან დაკავშირებით ჩატარდა სს მისო „კრისტალის“ მაგალითზე. სს მისო „კრისტალი“ დინამიურად მზარდი მიკროსაფინანსო ორგანიზაციაა, რომელიც ხელს უწყობს მცირე და მიკრო ბიზნესის განვითარებას საქართველოში.

მისი ისტორია 1995 წელს იწყება, აფხაზეთიდან იძულებით დევნილმა პირებმა დააარსეს საქველმოქმედო ჰუმანიტარული ცენტრი „აფხაზეთი“, მოგვიანებით კი (1998 წელს) მიკრო დაკრედიტების საპილოტო პროგრამა წამოიწიეს, რომლის კაპიტალიც სულ რაღაც 10000 \$ იყო, დონორების რეკომენდაციის საფუძველზე 2004 წელს ცენტრი „აფხაზეთი“ სხვა პროექტებს ცალკე ერთეულად გამოეყო და აქედან იღებს დასაბამს ფონდი „კრისტალი“ 2007 წელს კი მიკრო საფინანსო ორგანიზაციებისთვის ახალი კანონის შესაბამისად საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ მოხდა მისი რეგისტრაცია სს მისო „კრისტალად“. ის დღეს აქტივების სიდიდით უმსხვილესია არასაბანკო ფინანსურ ინსტიტუტებს შორის, კრისტალი 2018 წლის მონაცემით მართავს 265 მილიონიან სასესხო პორთფელს, ემსახურება 100 000 ზე მეტ უნიკალურ მომხმარებელს და დასაქმებული ყავს 1000 ზე მეტი თანამშრომელი.

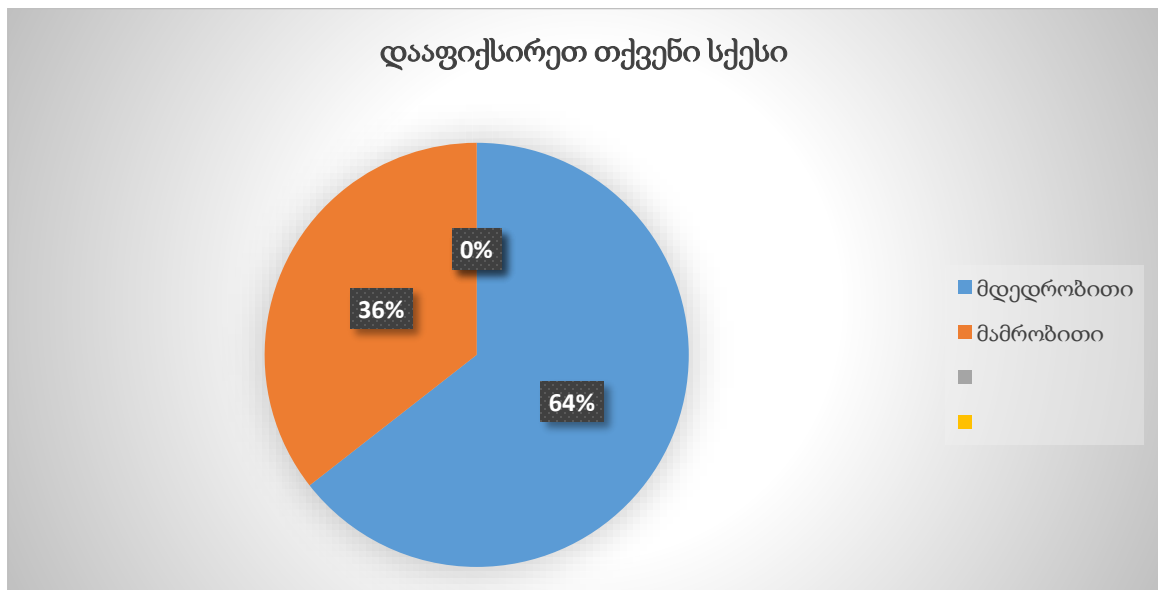
სს მისო „ კრისტალისთვის ” სოციალური პასუხისმგებლობა ერთ- ერთი მთავარი ღირებულებაა და მას არაერთი ჯილდო აქვს მოპოვებული, როგორც პასუხისმგებლიან ბიზნესს ასევე ფინანსური გამჭვირვალობისთვისა და მარტივი ხელშეკრულებისთვის.

მისია - ხელ შეუწყოს ბიზნესის პოტენციალს რეალურებას, დაეხმაროს როგორც მცირე და საშუალო ბიზნესს, ასევე ფერმერებს.

მიზანი -გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარება მომხმარებლებთან, ეკონომიკური წარმატებისთვის საჭირო ცოდნის მიწოდება, გამჭვირვალე, ინოვაციური და სწრაფი ფინანსური გადაწყვეტილებების შეთავაზება .

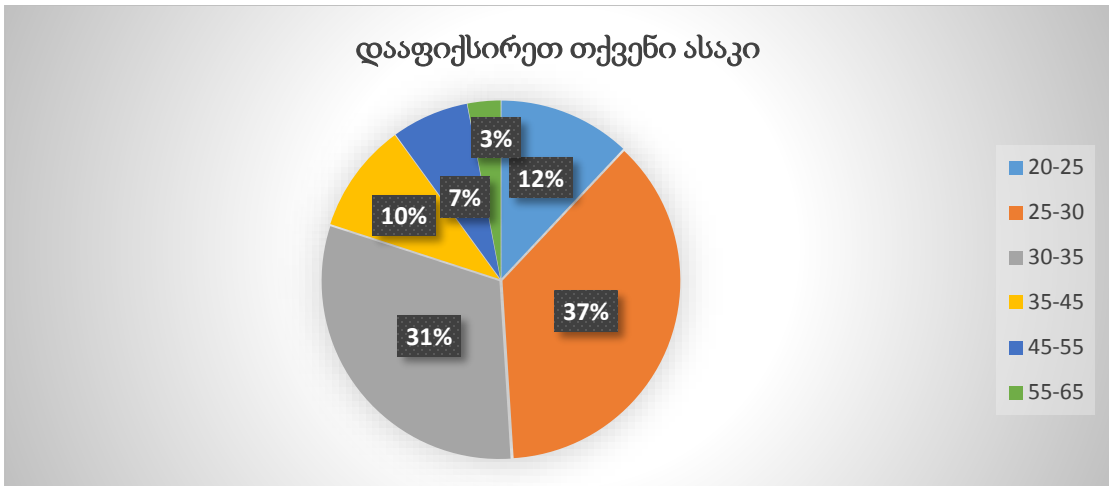
კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ფილიალებისა და სათავოს თანამშრომლებმა, გამოკითხულია 100 ადამიანი, რომლებიც დასაქმებულები არიან სხვადასხვა პოზიციაზე.

შედეგების მიხედვით კომპანიაში 64 % ქალბატონი და 36 % მამაკაცია დასაქმებული (იხ. დიაგრამა N1):



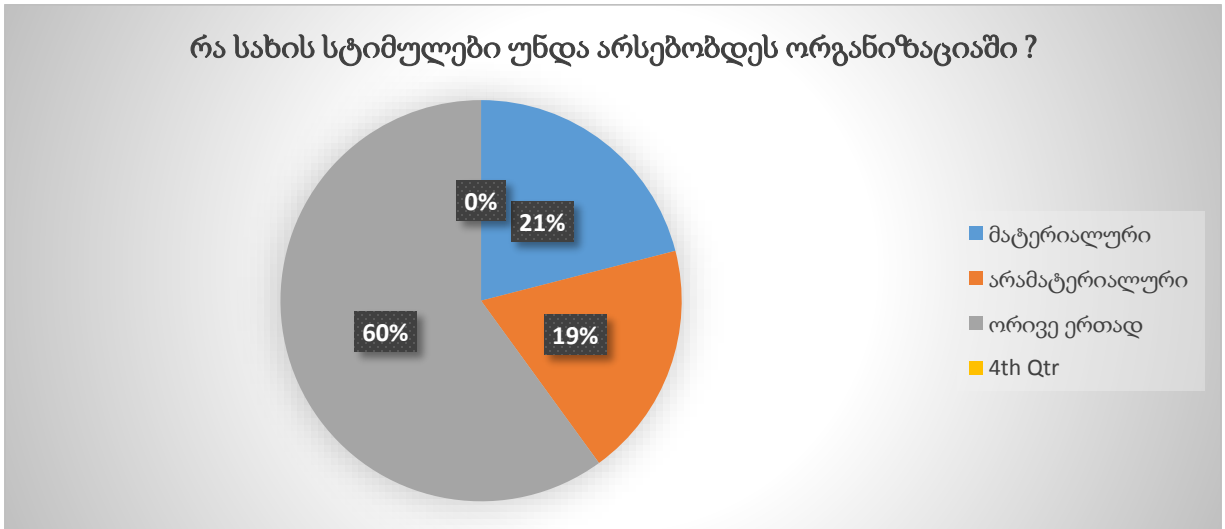
დიაგრამა N1 რესპოდენტების განაწილება სქესის მხედვით.

რომელთა უმრავლესობის 37 % ის ასაკი 25-30 წლამდეა (იხ. დიაგრამა N2)



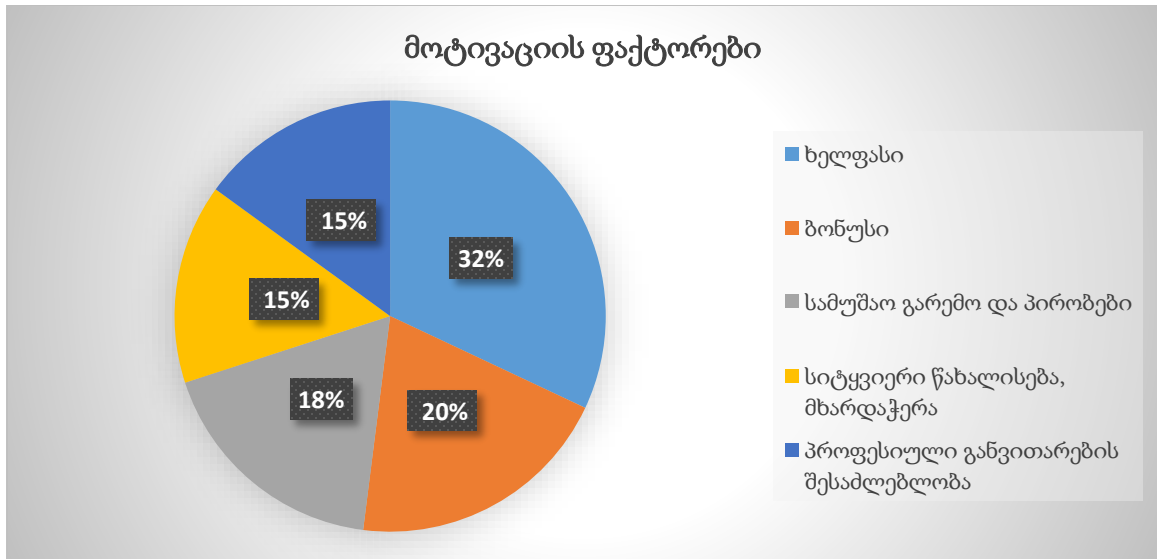
დიაგრამა N2 რესპოდენტების განაწილება ასაკის მიხედვით.

შემდეგ დიაგრამაზე ასახულია თანამშრომელთა აზრით რა სახის სტიმულები უნდა არსებობდეს ორგანიზაციაში და ირკვევა, რომ 21% მატერიალურ სტიმულებს ანიჭებს უპირატესობას, 19% არამატერიალურს და დანარჩენი 60% ორივეს ერთად. (იხ. დიაგრამა N3)



დიაგრამა N3 სტიმულები

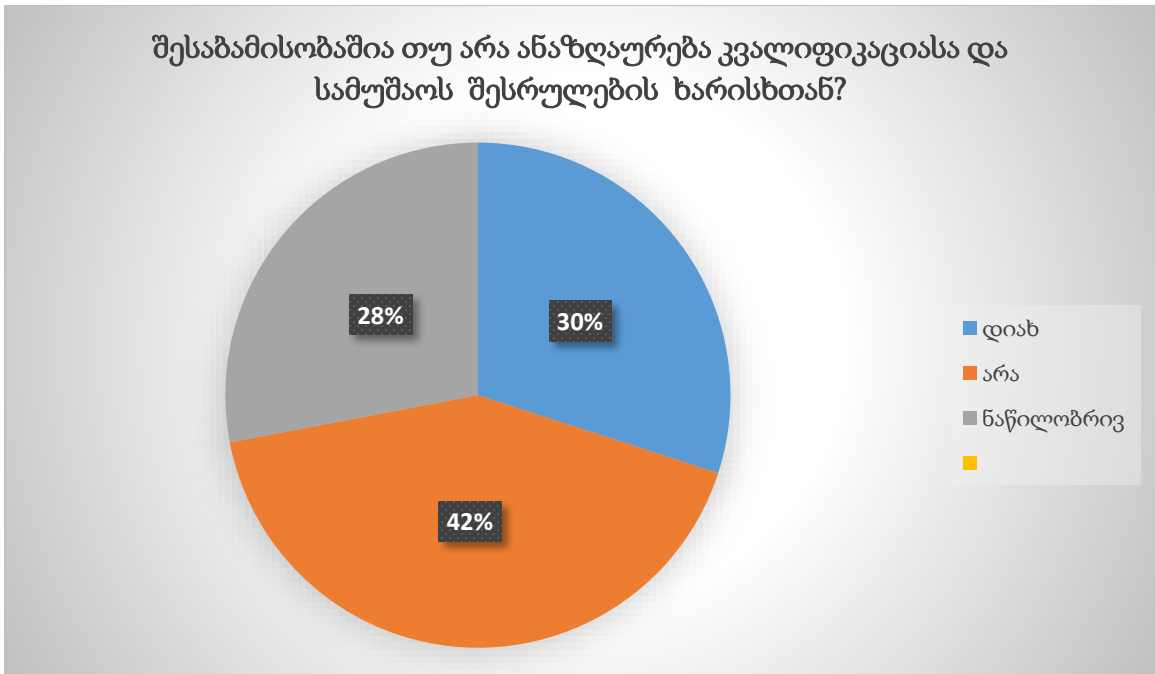
შემდეგი კითხვა მოტივაციის ფაქტორებს ეხება, და დიაგრამა ასახავს თუ რა ფაქტორები განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში (იხ. დიაგრამა N4)



დიაგრამა N4 მოტივაციის ფაქტორები

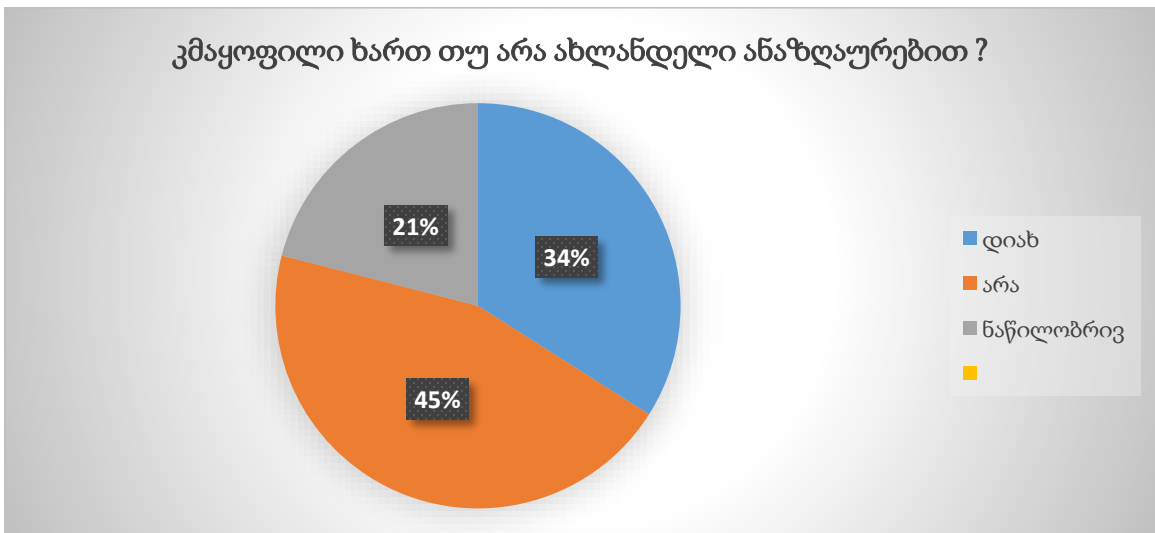
თანამშრომელთა უმრავლესობა 52 % მოტივაციის ფაქტორებად მაინც ფულად სახსრებს ასახელებს. როგორცაა ხელფასი, ბონუსი და სხვა, აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას რომ, მიუხედავად მოტივაციის კლასიკური თეორიის ნაკლოვანებებისა, (მოტივაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით, ფულია შრომითი აქტივობის სტიმული) ანაზღაურება დასაქმებულთა უმრავლესობისთვის დღემდე რჩება ერთ-ერთ მთვარ მოტივატორად.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ გამოკითხულთა მხოლოდ 30 % მიიჩნევს, რომ მისი ანაზღაურება მის კვალიფიკაციასა და შესრულების ხარისხთან შესაბამისობაშია, 42 % სთვის არ შეესაბამება და 28 ფიქრობს, რომ ნაწილობრივ შესაბამისობაშია, მიუხედავად ამისა, მსგავსი სტატისტიკაც კი საქართველოში მოქმედი კომპანიებისთვის იშვიათია. (იხილეთ დიაგრამა N5)



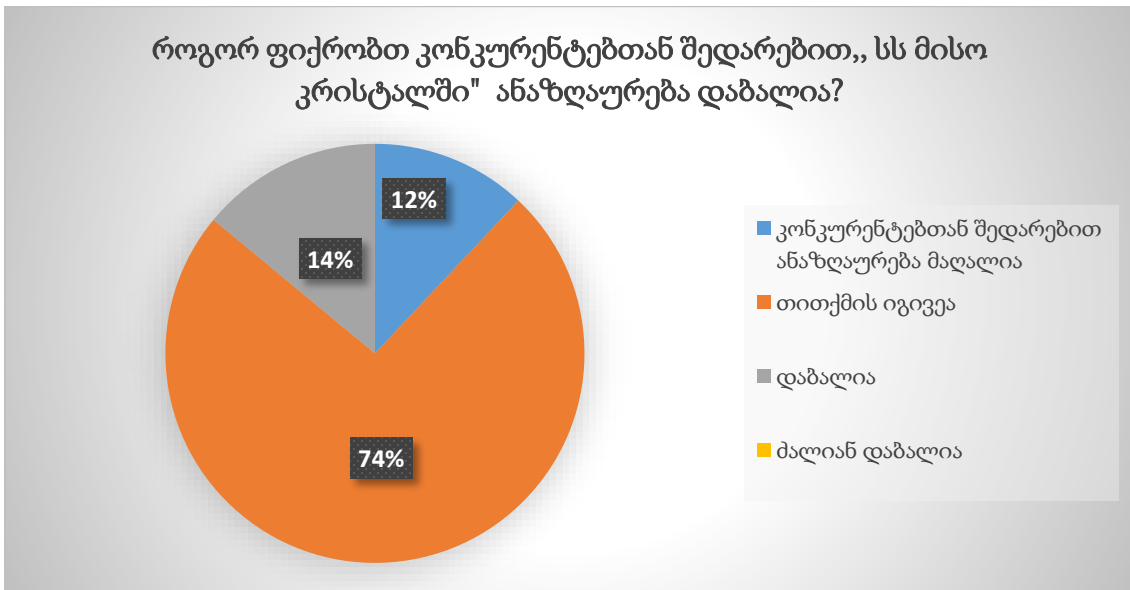
დიაგრამა N5 ანაზღაურების შესაბამისობა კვალიფიკაციასა სამუშაოს შესრულების ხარისხთან.

შემდეგ კითხვაზე გაცემული პასუხები ადასტურებს წინა კითხვის შედეგებს, რადგან შედეგი თითქმის იდენტურია, კითხვაზე - კმაყოფილი არიან თუ არა ახლანდელი ანაზღაურებით? რესპოდენტთა 34%-მა დადებითი პასუხი დააფიქსირა 45 -%-მა უარყოფითი და 21%-მა ნაწილობრივ დადებითი. (იხ.დიაგრამა N6)



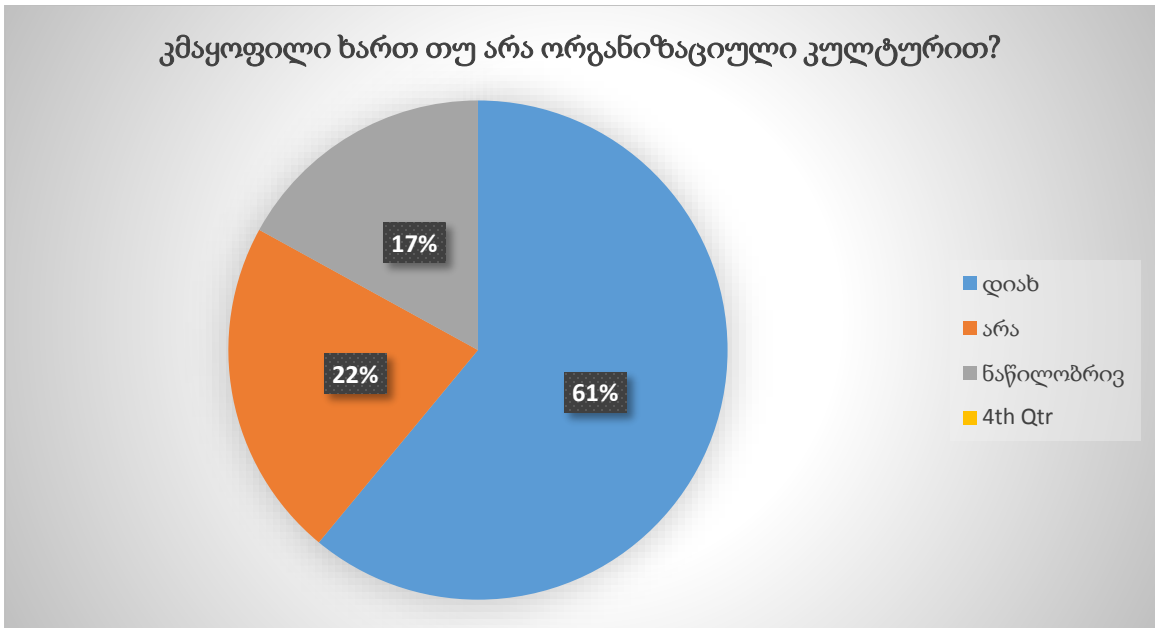
დიაგრამა N6 ახლანდელი ანაზღაურებით კმაყოფილება

მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტების უმრავლესობა ანაზღაურებით უკმაყოფილოა, გამოკითხულთა 74% ის აზრით კონკურენტებთან შესაბამისობაში ანაზღაურება თითქმის იგივეა, რაც იმაზე მიაჩნიათ, რომ ანაზღაურების დაბალი მაჩვენებელია ზოგადად ამ სფეროში და დასაქმებულების გაწეულ შრომასა და კვალიფიკაციას არ შეესაბამება. (იხ.დიაგრამა N 7)



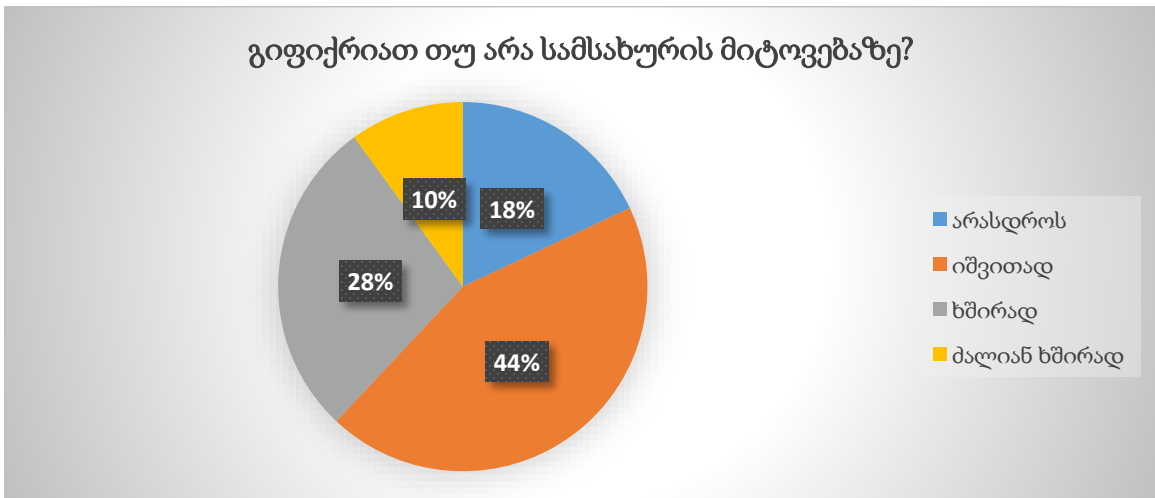
დიაგრამა N7 ანაზღაურება კონკურენტებთან

თუმცა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მიუხედავად ანაზღაურებით უკმაყოფილებისა რესპოდენტთა უმეტესობა 61% კმაყოფილია სამუშაო კულტურით, სამუშაო გრაფიკით, შესვენებებით , შვებულებებით და მსგავსი ორგანიზაციული გარემოებებით, მხოლოდ 22% ია უკმაყოფილო, ხოლო 17 % ნაწილობრივ კმაყოფილი. (იხ. დიაგრამა N 8)



დიაგრამა N8 ორგანიზაციული კულტურით კმაყოფილება

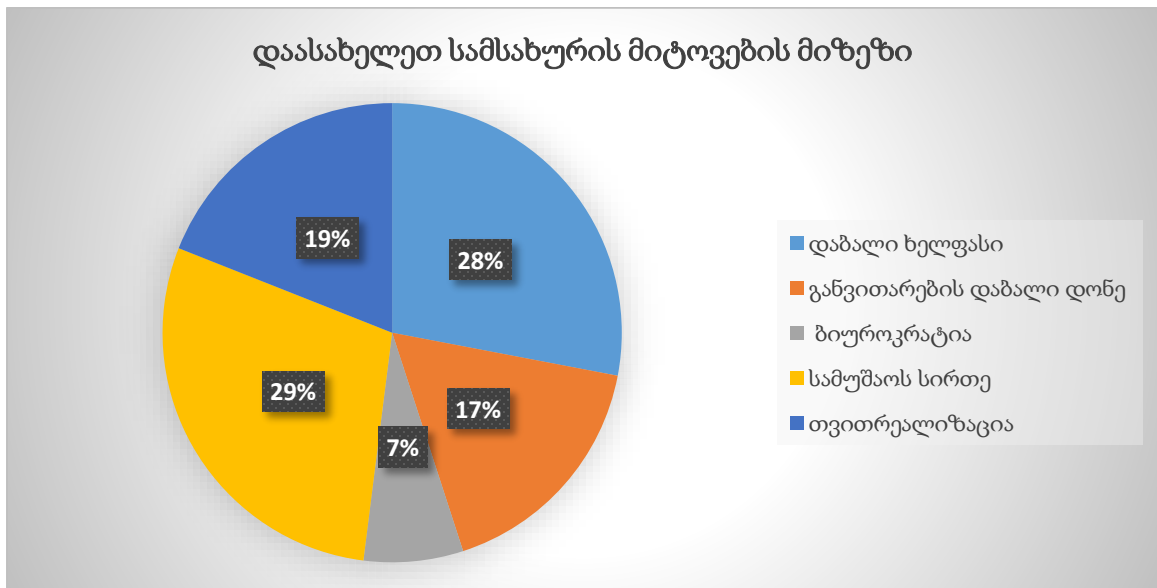
კითხვაზე - უფიქრიათ თუ არა სამსახურის მიტოვებაზე პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა : რესპოდენტთა 18 % ს არასდროს 44% ს იშვიათად 28 % ს ხშირად და 10% ძალიან ხშირად უფიქრია სამსახურის მიტოვებაზე. (იხ. დიაგრამა N9)



დიაგრამა N 9 სამსახურის მიტოვების საკითხი

სამსახურის მიტოვების უმთავრეს მიზეზებად კი ძირითადად ასახელებდნენ ხელფასის სიმცირეს, განვითარებისა და დაწინაურების დაბალ დონეს,

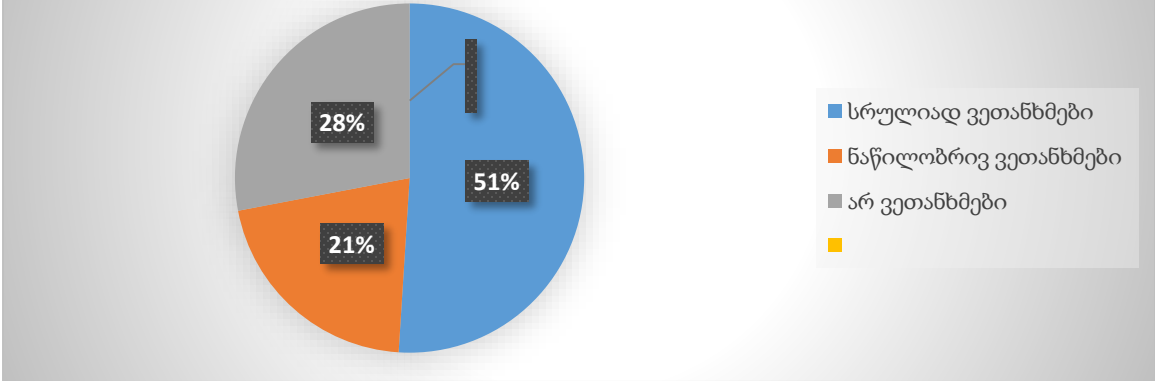
ბიუროკრატია, სამუშაოს სირთულეს, (მაღალი გეგმა) და თვითრეალიზაციას. რომელთაგან ყველაზე მაღალი პროცენტული წილი 29% სამუშაოს სირთულეს უკავშირდება, რადგან საკრედიტოში მუშაობა მოითხოვს განსაკუთრებულ ცოდნასა და უნარჩვევებს, როგორცაა მაგალითად შეფასებისა და ანალიზის , პასუხისმგებლობისა და სტრესული სიტუაციების მართვის მაღალი დონე , გეგმის შესრულება და პრობლემური სესხების მართვა, როგორც რესპოდენტები ამბობენ , ამ ყველაფრის შესრულება მარტივი ნამდვილად არაა, სწორედ ამ სირთულის გამო ტოვებენ ყველაზე ხშირად სამსახურს სს მისო „კრისტალში “ დასაქმებულები, შემდეგი მიზეზი ხელფასის დაბალი მაჩვენებელია 28% ით , თვითრეალიზაცია იკავებს 19 % ს, განვითარების დაბალი დონე 17% ს და მათ შორის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი 7 % უკავია ბიუროკრატია. (იხ. დიაგრამა N10)



დიაგრამა N 10 სამსახურის მიტოვების მიზეზი

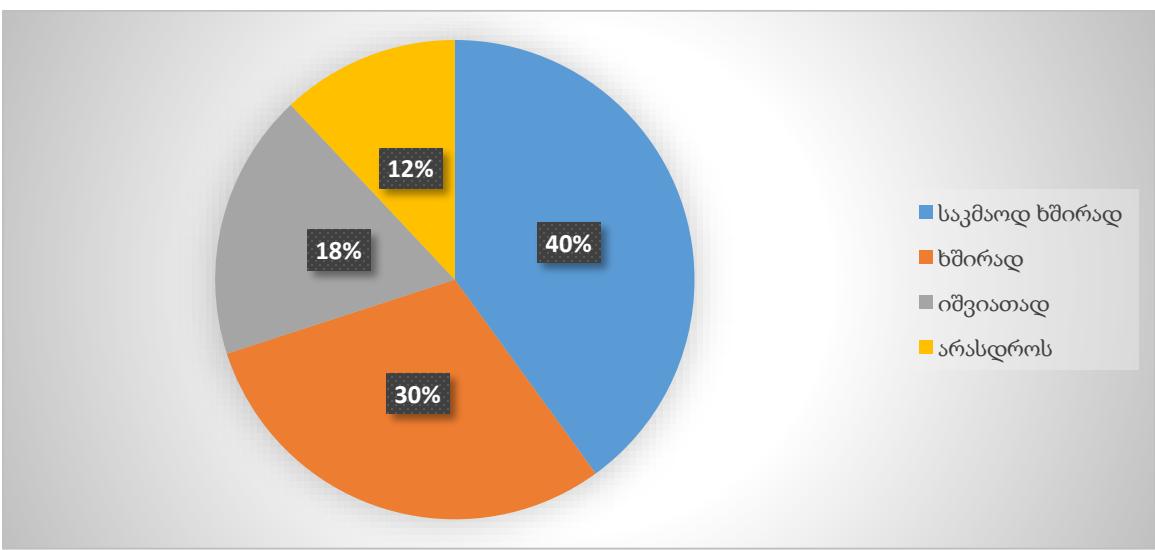
კვლევის შედეგების მიხედვით რესპოდენტთა ნახევარზე მეტი 51% ადასტურებს, რომ ხელმძღვანელსა და დასაქმებულს შორის სწორი კომუნიკაციაა. 21 % არ ეთანხმება ხოლო 28% ნაწილობრივ ეთანხმება. (იხ.დიაგრამა N11)

კარგი კომუნიკაცია დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის



დიაგრამა N11 კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და დასაქმებულს შორის.

გარდა ამისა, გამოკითხულთა უმრავლესობა 40% აღნიშნავს რომ მენეჯერის სიტყვიერი შექებაც კი მასტიმულირებელია მათთვის, და სამუშაოს სრულყოფილად შესრულებისთვის საკმაოდ ხშირად იღებენ მენეჯერისგან სიტყვიერ დაფასებას, 30% ხშირად, 18% იშვიათად და მხოლოდ 12 % არასდროს, მსგავსი შედეგი დღეს კომპანიებში ძალიან იშვიათია (იხ.დიაგრამა N12)



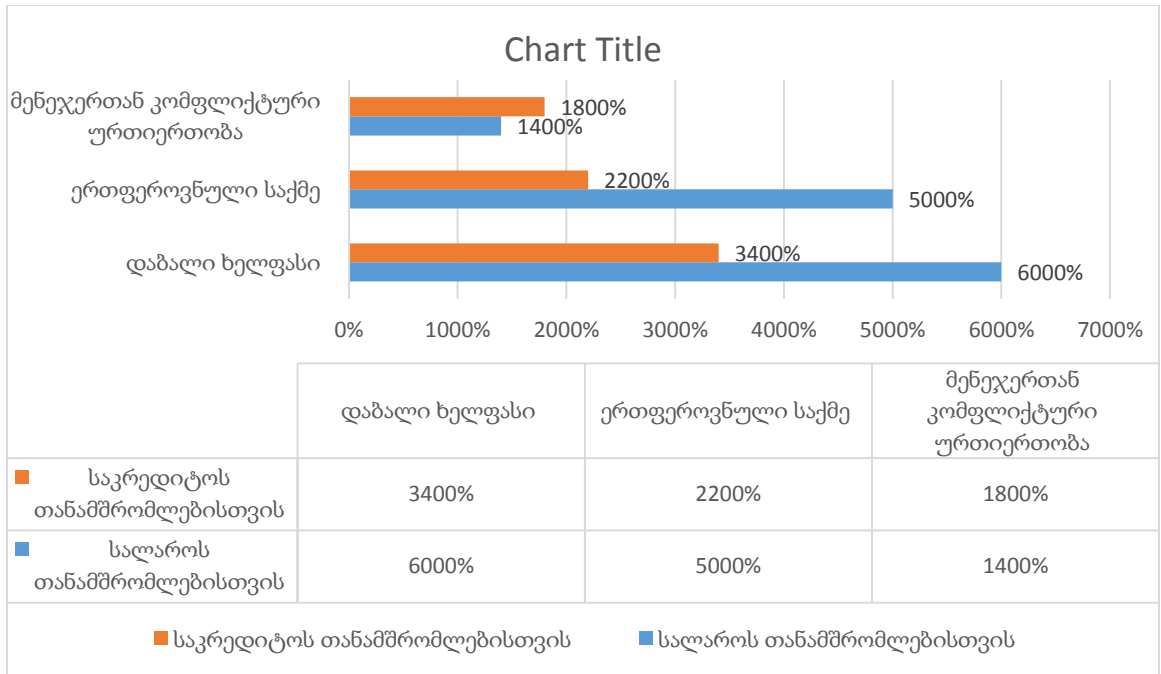
დიაგრამა N12 მენეჯერის მხრიდან სიტყვიერი შექება

ბოლო 2 კითხვა სპეციალურად ღია ტიპისაა, რესპოდენტებს მიეცათ საშუალება თავად დაესახელებინათ რა დემოტივატორები არსებობს ორგანიზაციაში და რა სტიმულების გამო ირჩევენ დამსაქმებლად „სს მისო კრისტალს“ .

დემოტივატორები

1. დაბალი ხელფასი
2. ერთფეროვანი და რუტინული საქმე
3. კომფლიქტური სიტუაცია მენეჯერთან , მენეჯერის კვალიფიკაცია არ შეესაბამება დაკავებულ პოზიციას, გუნდს ვერ მართავს სწორად, , ხშირად კამათობენ მენეჯერი და თანამშრომლები, რაც ყველა თანამშრომლისთვის ქმნის არაჯანსაღ სამუშაო პირობებს.

კვლევაში ცალ-ცალკე გამოიკითხა სალაროს და საკრედიტოს თანამშრომლები და მათ საერთო დემოტივაციებს შორის % განსხვავება ასახულია დიაგრამაზე, სალაროს თანამშრომელთა 60% სთვის ხელფასი დაბალია , როცა საკრედიტოში მხოლოს 34 % აღნიშნავს ამას, სალაროს თანამშრომელთა 50% სთვის საქმე ერთფეროვანი და რუტინულია, როცა იგივეს აღნიშნავს საკრედიტოს მხოლოდ 22 % , რაც შეეხება მენეჯერთან კონფლიქტურ სიტუაციებს შემთხვევები უფრო ხშირია საკრედიტოში 18% ხოლო სალაროში 14% ეს გამოწვეულია იმით, რომ მენეჯერს თავისი მოვალეობის შესრულების დროს უფრო მეტი დროის გატარება უწევს საკრედიტოს თანამშრომლებთან, ვიდრე სალაროში (იხ. დიაგრამა N13).



დიაგრამა N13 საკრედიტოსა და სალაროს საერთო დემოტივატორები

ასევე ცალკე ჩამოთვლილია დემოტივატორები, რომლებიც მხოლოდ საკრედიტოს ეხება .

დემოტივატორები საკრედიტოში დასაქმებულთათვის;

1. მეტნაკლებად არასტაბილურობის შეგრძნება , რადგან ყველაფერი უკავშირდება გეგმას (, თუ დასაქმებული რამოდენიმე თვე მიყოლებით ვერ შეასრულებს გეგმას, მაშინ დიდია ალბათობა იმისა, რომ გაუშვებენ სამსახურიდან)
2. მსგავს სფეროში (საკრედიტო) სამუშაოს სირთულიდან გამომდინარე , მაღალია სტრესული სიტუაციები.
3. კომპანიის თანამშრომლებს უძნელდებათ კლიენტებთან დისტანციური მომსახურება , რადგან არ აქვთ უფლება ყველა პროცედურა გაიარონ დისტანციურად . როგორცაა მაგალითად სესხის აღება , საკრედიტო იტორიის გადამოწმება ფილიალში ვიზიტის გარეშე და სხვა .

აღსანიშნავია რომ, სს მისო კრისტალი მუშაობს საბანკო პრინციპით, შესაბამისად კონკურენტებად მოიაზრებენ არა სხვა მიკრო საფინანსო ორგანიზაციებს, არამედ ისეთ მსხვილ კომერციულ ბანკებს როგორცაა: „თიბისი ბანკი“ „საქართველოს კანკი“ „კრედო ბანკი“ და სხვა, შესაბამისად ორგანიზაცია მაქსიმალურად ცდილობს განვითარებას, თუმცა ამ ეტაპისთვის არ აქვს საბანკო ლიცენზია, რის გამოც ჯერ -ჯერობით მომხმარებლებს ვერ სთავაზობს ისეთ დისტანციურ მომსახურებას, როგორსაც სხვა ბანკები, ამიტომაც თანამშრომლები დემოტივატორად ასახელებენ ბანკების გარკვეულ უპირატესობებს, თუმცა აქვე აღნიშნავენ, რომ „სს მისო კრისტალი“ მზარდი ორგანიზაციაა და ყველაფერს აკეთებენ, იმისათვის რომ, მალე შეუერთდნენ ბანკებს, იქამდე კი შესაძლებლობებს მაქსიმალურად იყენებენ, გაამარტივონ კლიენტსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაცია.

მოტივატორები როგორც საკრედიტოს, ასევე სალაროს თანამშრომლებისთვის:

1. საუკეთესო ორგანიზაციული კულტურა და სამუშაო პირობები;
2. კონკურენტებთან შედარებით საკმაოდ კარგი სამუშაო გრაფიკი;
3. ჯანსაღი ურთიერთობა, როგორც თანამშრომლებში, ასევე ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის,
4. მაღალი პასუხსმგებლობის ორგანიზაცია;
5. აფასებენ თითოეულ დასაქმებულს და მათ აზრს ითვალისწინებენ, როგორც პრობლემის გადაჭრისას, ასევე სამომავლო გადაწყვეტილებების დროს. ამა თუ იმ პროექტის დამუშავებისას.
6. ხელმძღვანელობა უსმენს თითოეულ თანამშრომელს, თანამშრომლის პრობლემა აღიქმება საერთო პრობლემად და გუნდი ერთად მუშაობს მის გადაჭრაზე.

7. დინამიურად მზარდი ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომლების პროფესიულ ზრდას განვითარებასაც ითვალისწინებს, ხშირად ტარდება პროფესიული ტრენინგები.
8. კარგი დაზღვევა.
9. საინტერესო საქმე , რომლის შესრულებაც თავდაჯერებულობას კიდევ უფრო ზრდის.
10. ორგანიზაცია ცდილობს თავისი შესაძლებლობების ფარგლებში მაქსიმალური გააკეთოს საუკეთესო სამუშაო პირობების შესაქმნელად, იზრუნოს თითოეულ თანამშრომელზე, მისცეს მათ თავისუფლება და დაცულობის განცდა, შესაბამისად თანამშრომლებისგან ითხოვს მაღალი პასუხისმგებლობით მოეკიდონ საქმეს და შეასრულონ გეგმა 100% ით .
11. საკრედიტოში დასაქმებულები აღნიშნავენ, რომ მათი საქმიანობა პირდაპირ კავშირშია ადამიანთა ეკონომიკურ საქმიანობასთან, მათ ეძლევათ საშუალება ფინანსურად დაეხმარონ ფიზიკურ პირებს, ასევე მიკრო და მცირე ბიზნესს, მისცენ შესაძლებლობა აისრულონ პირადი სურვილები თუ საჭიროებები და ხელი შეუწყონ ბიზნეს საქმიანობის დროულად და სწორად წარმართვაში, ასევე აღსანიშნავია ის, რომ ზოგიერთ ადამიანს ეჩვენება , რომ სესხის აღება არის გამოსავალი პირადი თუ ბიზნესის მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად, თუმცა ვერ თვლიან იმ რისკებს, რაც სესხის აღებას მოყვება, რომ დარიცხული პროცენტის გადახდა არ არის მარტივი და ამით შესაძლოა მდგომარეობა გაიუარესონ კიდევ, შესაბამისად კრისტალის საკრედიტო ექსპერტის მოვალეობა უბრალოდ სესხი გაცემა კი არაა , არამედ მან ასევე სწორად უნდა დათვალოს მომხმარებლის რესურსი, შეძლებს თუ არა სესხის გადახდას, ეს პირიქით ხომ არ დაამძიმებს მის მდგომარეობას, დაადგინოს თითოეული მომხმარებლის გადახდისუნარიანობა, და თუკი სესხის აღება მას არ აძლევს შედეგს არ დაუმატოს პასუხისმგებლობა და ეს ისე აუხსნას თავად მომხმარებელს, რომ სწორად მიხვდეს მდგომარეობას და არ გამოიწვიოს

გაღიზიანება. ხოლო განსაკუთრებული მოტივაცია მაშინ იგრძნობა საკრედიტოს თანამშრომლებში, როცა მომხმარებელი ალებული სესხით ისრულებს თავის პირად სამომხმარებლო თუ ბიზნესი საჭიროებებს და ამით იუმჯობესებს მდგომარეობას, საბოლოოდ ეს განაპირობებს ქვეყანაში არსებული სიღარიბის ოდნავ მაინც დაძლევას და თითოეული თანამშრომელი გრძნობს თავის წვლილს, რაც აძლევთ მოტივაციას უფრო მეტი მონდომებით შესრულონ საქმე, დაეხმარონ სხვებსაც და განვითარდნენ თავადაც.

კვლევიდან დასტურდება, რომ თანამშრომლების უმრავლესობა ძირითადად კი სალაროს თანამშრომლები უკმაყოფილონი არიან ანაზღაურებით, თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ კონკურენტებთან მიმართებაში მათი ანაზღაურება თითქმის იდენტურია, თუმცა თანამშრომლები მაინც არ თვლიან, რომ საბანკო სფეროში ანაზღაურება შეესაბამება თანამშრომლების გაწეულ შრომასა და კვალიფიკაციას, უწევთ სტრესულ გარემოში მუშაობა, რადგან მომხმარებლების უმეტესობა გაღიზიანებულია ქვეყანაში არსებული მდგომარეობით და ხშირად ეწინააღმდეგებიან სხვადასხვა ოპერაციის შესრულების წესებსა და სტანდარტებს, აღიზიანებთ ისიც, რომ გარკვეული დროა საჭირო ამა თუ იმ ტრანზაქციის შესასრულებლად. რაც შეეხება ორგანიზაციულ კულტურას, კომუნიკაციას თანამშრომლებსა თუ მმართველ გუნდთან, სამუშაო გარემოსა და პირობებს დადებითად აფასებენ, რათქმა უნდა აქაც არსებობს გამონაკლისი შემთხვევები, თუმცა მენეჯერები ცდილობენ შექმნან მოტივაცია, ცდილობენ პრობლემები გადაჭრან მაქსიმალურად სწრაფად, უსმენენ თითოეულ თანამშრომელს და აძლევენ თავისუფლებას, თუმცა ამ ყველაფრის მიუხედავად თანამშრომლები მაინც თვლიან, რომ დავალებები შესასრულებლად სკმაოდ რთულია და ხშირად უწევთ სტრესის მართვა, განსაკუთრებით საკრედიტოსთვისაა შესამჩნევი, რადგან მათ აქვთ ყოველთვიური გეგმა, რომლის შესრულება სკმაოდ რთულია და ვერ შესრულება ხშირშემთხვევაში თანამშრომლის გათავისუფლებით სრულდება, რაც უფრო მეტად ზრდის თითოეული თანამშრომლის სტრესს, თუმცა უნდა აღინიშნოს- იმისათვის რომ შეძლო და შეინარჩუნო სამსახური

საკრედიტოში, მუდმივი განვითარება და საკუთარ თავზე მუშაობაა საჭირო, დასაქმებულებს უმუშავდებათ მოთმინების, ბრძოლისუნარიანობის, სტრესის მართვის , ანალიზის , შეფასების, და სხვა თვისებები და უნარჩვევები, რომლებიც აგრძნობინებთ რომ შეუძლიათ იყვნენ ძლიერები, გადალახონ დაბრკოლებები და შეინარჩუნონ სტაბილურობა ისეთ საქმიანობაში, სადაც რთულია თავის დამკვიდრება, უმაღლდებათ თვითრწმენა და თვითეფექტურობა , ფსიქოლოგი ალბერტ ბანდურა დიდი ხანი იკვლევდა (self –efficacy) ს მნიშვნელობას და როგორც დაასკვნა სწორედ მაღალი თვითრწმენის უნარით გამოირჩევიან წარმატებული ადამიანები, შესაბამისად შეიძლება ითქვას რომ ,, სს მისო კრისტალში' სამსახურს ინარჩუნებენ ადამიანები რომლებსაც შეუძლიათ იყვნენ წარმატებულები, მმართველი გუნდი კი ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ დასაქმებულებს ჩამოაშორონ დემოტივატორები და შეიქმნას მოტივაცია ბუნებრივად.

მმართველი გუნდის მუშაობა საკმაოდ ეფექტურია, თუმცა მათ მაინც მოეთხოვებათ შექმნან არასტრესული სამუშაო პირობები , რადგან გადამეტებული სტრესი ადამიანს ანგრევს შინაგანად, უნადგურებს ფსიქიკას და ხშირშემთხვევაში ისეთი დაავადებები ვითარდება, როგორცაა მაგალითად ნერვოზი , ფსიქიკური აშლილობა და სხვა . ეს ყველაფერი კი სამუშაოს ეფექტურ შესრულებას აბრკოლებს, არაფერი რომ აღარ ვთქვათ თავად თანამშრომლების მდგომარეობაზე.

3.2 მოტივაციის პროცესის სრულყოფის გზები და თანამედროვე მიდგომები

ადამიანური რესურსი კომპანიის ძირითადი ძალაა, იმისათვის, რომ შევირნარჩუნოთ ან გავზარდოთ ადამიანური კაპიტალის პროდუქტიულობა,

აუცილებელია რიგი პროცესების განხორციელება. დღეს მნიშვნელოვანია, მინიმალური დანახარჯებით მიაღწიო თანამშრომლების მაქსიმალურ კმაყოფილებას, ამიტომ კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა იფიქროს იმ გზებსა და მეთოდებზე, რომლებითაც შესაძლებელს გახდის თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას, თუმცა მენეჯმენტში წარმატების მისაღწევად პირველი ნაბიჯი სწორი ადამიანების შერჩევას, სწორედ ეს უნარი განსაზღვრავს მენეჯერის წარმატების 95% - ს. ხოლო არასწორი ხალხის დასაქმების შემთხვევაში არ ექნება მნიშვნელობა მენეჯერის ძალისხმევას ან ამა თუ იმ მიდგომის ტექნიკას, სიტუაცია დადებითისკენ ვერ შეიცვლება. სამსახურში სწორი ხალხის აყვანა და მათთვის სწორი საქმის ჩაბარება მენეჯერული წარმატების საწინდარია, თანამშრომლების შერჩევის პროცესში კი უპირატესობა უნდა მიენიჭოს, ჭკვან, ინტელექტუალურ, გულმოდგინედ მომუშავე, ამბიციურ და სასიამოვნო კანდიდატებს. საბოლოოდ სწორი ადამიანების აყვანის შესაძლებლობა განაპირობებს მოტივაციას, და არა არასწორი ხალხის აყვანა და შემდეგ მუდმივი მცდელობა შეუქმნა მათ მოტივაცია.

რაც შეეხება სწორი ადამიანების მოტივაციას: მნიშვნელოვანია შექება, მადლობის გადახდა კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, ეს ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური გზაა, განსაკუთრებით კი თანამშრომლებისთვის, რომლებიც კარიერის დასაწყისში არიან და ცდილობენ თავის დამკვიდრებას, მათთვის ხომ ყოველი დადებითი შეფასება მოტივაციის ამაღლებას უწყობს ხელს. მიანიჭონ თავისუფლებისა და დაცულობის განცდა, აგრძნობინონ თავი „გამარჯვებულად“ თუ მენეჯერის მიზანია-თანამშრომლები მოტივირებულნი იყვნენ, დავალებები კარგად შესრულონ, მაღალი თავდაჯერებულობითა და თვითშეფასებით გამოირჩეოდნენ, მათ ყოველთვის უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, უფროსთან განიხილონ საკითხი, ხოლო ხელმძღვანელობამ გულწრფელი ერთგულება უნდა გამოიჩინოს პროცესისადმი. იმისათვის, რომ მაღალი ხარისხის გუნდი შეიქმნას, აუცილებელია თითოეულ მათგანს საერთო მიზნები, ამოცანები, ღირებულებები, პრინციპები, საერთო სამოქმედო გეგმა ჰქონდეთ, საქმიანობის ლიდერმა იზრუნოს იმაზე, რომ

ჯგუფის ყველა წევრს ყველაფერი აქვს იმისათვის რომ საქმე სრულყოფილად შეასრულოს, ჯგუფში იყოს რეგულარული მიმოხილვა და უკუკავშირი.

მენეჯერებს დაბალანსებული უნდა ჰქონდეთ მკაფიოობა და ყურადღებიანობა, უნდა გამოხატავდნენ მზრუნველობას, ინტერესსა და თანაგრძნობას თანამშრომლებისადმი, უნდა ექცეოდნენ, როგორც კორპორაციული ოჯახის წევრებს და სამსახურში თავს ბედნიერად და დაცულად აგრძნობინებდნენ, ასევე მკაფიოდ უნდა ქონდეთ განსაზღვრული თითოეული ადამიანის საქმე და პასუხისმგებლობა, ყველა თანამშრომელმა ზუსტად უნდა იცოდეს რას მოელიან მისგან. ლიდერს უნდა შეეძლოს მოსმენა, კარგი ლიდერი ორჯერ უფრო მეტს უსმენს, ვიდრე საუბრობს, ისინი თავიანთ დაქვემდებარებულებს ბევრ კითხვას უსვამენ და საშუალებას აძლევენ, ღიად და გულწრფელად გამოხატონ ემოციები.

მეგობრობის ფაქტორი ურთიერთობის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, ის ხალხს უბიძგებს და საშუალებას აძლევს, მაქსიმალურად გამოიყენონ საკუთარი შესაძლებლობები, თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის მეგობრული ურთიერთობის განვითარება დღევანდელ ბიზნესში წარმატების საწინდარია, დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის არსებული ურთიერთობის ხარისხი პირდაპირ განსაზღვრავს ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციისა და შრომის დონეს.

დამატებითი წახალისებისთვის კი შესაძლებელია თანამშრომლისთვის მადლობის წერილის გაგზავნა, ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ წვრილმანებსაც როგორცაა: დამატებითი შვებულების მიცემა, დღესასწაულებზე საჩუქრების გაკეთება, თეატრის, კინოსა თუ ოპერის ბილეთის, ტკბილეულის ჩუქება, სპორტულ-განმასაჯანსაღებელი დაწესებულებების აბონემენტების გადაცემა, სტატეგიული გეგმების შედგენაში მონაწილეობის მიღების უფლება, ასევე ყველაზე ღირებულია მუდმივი ტრენინგი და გადამზადება, როგორც წამყვან სპორტულ გუნდებს აქვთ მუდმივი წვრთნის პროგრამა, წამყვანი კომპანიებიც ასე უნდა მუშაობდნენ, წესი ასეთია, ,, თქვენი ცხოვრება გაუმჯობესდება მაშინ, როცა თქვენ გაუმჯობესდებით, ამის

მიხედვით კი - ხალხი მაშინ გახდება უკეთესი, როცა მენეჯერი გახდება უკეთესი. კომპანია მაშინ ხდება უკეთესი, როცა თანამშრომლები ხდებიან უკეთესები. როგორც კალათბურთის მწვრთნელი, პიტ რაილი წერდა : „ თუ უკეთესი არ ხდებით , ესე იგი, უარესდებით”¹²

წახალისებისთვის შეიძლება ყოველთვიურად მოეწყოს არასამუშაო ტერიტორიაზე გასვლა გუნდებისა და ფილიალების მიხედვით. მოტივაციის გაზრდის მიზნით ასევე შესაძლებელია ინტელექტუალური ან სხვა თამაშების ორგანიზება, გამარჯვებული გუნდისათვის კი დასამახსოვრებელი საჩუქრის გადაცემა , მსგავსი ტიპის თამაშები ზრდის მოტივაციას და ადამიანებში აღვიძებს ახალ ენერჯიასა და ენთუზიაზმს.

მნიშვნელოვანია შექებისა და მადლობის გარდა, ორგანიზაციაში უნარსებობდეს მოტივაციის ინსტრუმენტების ჩამონათვალი, რომელიც პერიოდულად განახლდება და დაიხვეწება , შესაძლებელია სია თავად თანამშრომლების სურვილების გათვალისწინებით შეივსოს ,მმართველმა გუნდამ ასევე უნდა გაითვალისწინოს, რომ მოტივაცია ინდივიდალურია და ყველა ადამიანს ერთი ღონისძიებით ვერ აუმაღებს მოტივაციას.

მნიშვნელოვანია ასევე სტიმულირების ყოველი შემთხვევის აფიშირება. ეს საჭიროა, რათა თითოეულ თანამშრომელს განუმტკიცდეს რწმენა, რომ განსაკუთრებული ძალისხმევა და შედეგები მენეჯმენტის მხრიდან შეუმჩნეველი და დაუფასებელი არ რჩება, თანამშრომლებისათვის ყველაზე ეფექტურია არა ორგანიზაციისგან, არამედ უშუალოდ მენეჯერისგან წამოსული წახალისება კონკრეტული შესრულებული სამუშაოსთვის. მნიშვნელოვანია აღიარება მყისიერად მოჰყვეს რაიმე დადებით ქმედებას ან შესრულებულ სამუშაოს.

¹² ბ. თრისი, „ მოტივაცია “ 2013 , გვ 106

გავეცნოთ ბობ ნელსონის რჩევებს თანამშრომელთა მოტივაციასთან დაკავშირებით :

„წახალისების ქვემოთ ჩამოთვლილი ფორმები არც ბევრ მაღისხმევას მოითხოვს და არც ბევრ დროს , თუმცა ყველაზე მეტად განაპირობებს პერსონალის მოტივაციას :

- ✓ მიულოცეთ პერსონალურად ან მისწერეთ მილოცვა თანამშრომელს წარმატებით შესრულებული სამუშაოსთვის . გააკეთეთ ეს დროულად , ხშირად და გულწრფელად.
- ✓ მაქსიმალურად აღნიშნეთ თანამშრომელთა წარმატებები , კომპანიის საინფორმაციო ბიულეტენზე ან კრებაზე.
- ✓ შესთავაზეთ დასვენება ან მოქნილი სამუშაო საათები.
- ✓ გქონდეთ მათი საქმიანობის შესაბამისი და ხშირი საპასუხო რეაქცია, მხარი დაუჭირეთ მათ საქმიანობის გაუმჯობესებაში.
- ✓ საზოგადოდ აღიარეთ, დააჯილდოვეთ და მხარი დაუჭირეთ წარმატებულ თანამშრომლებს, მოექცეთ წარუმატებელ და მარგინალ თანამშრომლებს ისე, რომ გააუმჯობესონ საქმიანობა ან დატოვონ სამუშაო ადგილი.
- ✓ უზრუნველყავით პერსონალი ინფორმაციით კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ , მიაწოდეთ დეტალები ახალ პროდუქტზე, ინფორმაცია მომსახურების სპეციფიკასა და კონკურენციის სტრატეგიებზე, განუმარტეთ თანამშრომლებს მათი როლი კომპანიის მიზნებში.
- ✓ ჩართეთ თანამშრომლები გადაწყვეტილებების მიღებაში , განსაკუთრებით იმ გადაწყვეტილებებში რომლებიც მათ ეხებათ.
- ✓ მიეცით თანამშრომლებს შანსი, გაიზარდონ და განავითარონ ახალი ახალი უნარ- ჩვევები , წახალისეთ რათა გახდნენ საუკეთესოები.

- ✓ გაუღვიძეთ თანამშრომლებს მათი საქმისა და საქმიანი გარემოს საკუთრების შეგრძნება.¹³

წახალისებას რომ ჰქონდეს შედეგი , ჯილდო ანაზღაურების 10-20%-ს მაინც უნდა შეადგენდეს. პრემია რომელსაც თანამშრომელი კონკრეტული სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების დროს აიღებს უნდა აღემატებოდეს სტანდარტულ პრემიებს, წამახალისებელი ანაზღაურების სისტემა უნდა მოქმედებდეს ყველა თანამშრომლისთვის, ამავე დროს დაუშვებელია წახალისების ფორმა, რომლის გათვალისწინებით ცუდი თანამშრომლებიც მიიღებენ პრემიას.

¹³ ბ.ნელსონი „ მართვა მარტივად“ 2015წელი გვ.67

დასკვნები და რეკომენდაციები

თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა და ამასთანავე გლობალიზაციის განვითარების შედეგად დასაქმებულებში უფრო მეტი კომუნიკაცია არსებობს, გაზრდილია გამოწვევებიც, სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციის წარმტებას მოტივირებული თანამშრომელი განაპირობებს, შესაბამისად მიზანშეწონილია ორგანიზაციებმა, სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად, თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლება უზრუნველყონ. გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნული საკითხი ძალიან მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა უნდა იცოდნენ თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი მეთოდები მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად.

სამეწარმეო საქმიანობაში აუცილებელი ხდება, როგორც მოტივაციის თანამედროვე მიდგომების შესაწავლა, ასევე მისი გამოყენება პრაქტიკაში.

თუ არ გადაიჭრება მოტივაციის პრობლემა, შეუძლებელი გახდება ეფექტური და ხარისხიანი მმართველობითი სისტემის ჩამოყალიბება საქართველოში. ადამიანები - ესაა მთავარი წყარო ეფექტური განვითარების. დღესდღეობით ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა აუცილებელია გუნდურად იმუშაონ და ჰქონდეთ ნათელი წარმოდგენა თავიანთ მნიშვნელობაზე კომპანიის საქმიანობაში. კარგად ორგანიზებული და მოტივირებული პერსონალი წყვეტს კომპანიის ბედს, წარმატებასა თუ წარუმატებლობას.

მიუხედავად იმისა რომ ეფექტიანი საქმიანობისთვის მოტივაციის გაზრდა მრავალფაქტორიანი მოქმედებებითაა შესაძლებელი, შრომის ანაზღაურება მაინც განსაკუთრებულ როლს თამაშობს, ასევე ცენტრალურ ადგილს იკავებს კორპორაციული კულტურა, რომელიც ვრცელდება ღირებულებების, წესებისა და ნორმების სისტემაში, რომლებიც თანამშრომელთა ქცევას არეგულირებენ, რითიც ზრდიან მომსახურებისა თუ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას.

ჩვენი კვლევის ობიექტის „სს მისო კრისტალის“ კვლევაში გამოვლინდა, რომ მოტივაცია პირდაპირ უკავშირდება საქმის დროულად და ხარისხიანად შესრულებას. კომპანიაში თანამშრომელთა მოტივაციის მიზანია შექმნას პოზიტიური განწყობა ნაყოფიერი შრომისადმი.

ზოგადად ორგანიზაციებში მოტივაციის სხვადასხვა ფორმა გამოიყენება. კითხვაზე: რა აძლევთ მუშაობის მოტივაციას, ძირითადად პასუხობენ: სტატუსი, აღიარება, საზოგადოებრივი მდგომარეობა, ადამიანთა კოლექტივში-გუნდში ყოფნა, გამოცდილების დაგროვება, ცოდნის ამაღლება, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, კარიერა, ანაზღაურება და ა.შ. ამიტომაც შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია, ადამიანები სხვადასხვა მიზეზის გამო მუშაობენ, მმართველმა გუნდმა კი პირველრიგში სწორი ადამიანები უნდა შეარჩიონ, სწორი საქმე ჩააბარონ და შემდეგ ეცადონ იპოვონ თითოეული ადამიანის მოტივაცია და ხელი შეუწყონ საქმის ეფექტურად წარმართვაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბერიძე, რ. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 2011 , გვ 41;
2. თორია, მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2014 გვ. 2012
3. თრეისი, თ. „ მოტივაცია “ 2013 , გვ 40
4. ლომია ჩ., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ 2014 წ. გვ.90-120.
5. ნელსონი, მ. „ მართვა მარტივად“ 2015წელი გვ.67
6. პაიჭაძე, ნ., ფარესაშვილი, ნ., და ჩოხელი, ე. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
7. შუბლაძე, გ., მღებრიშვილი, ბ, წოწკოლაური, ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა უნივერსალი, თბილისი, 2008
8. ჯონსი გ., ჯორჯი, ჯ., თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი.2006 .გვ.214
9. ხომერიკი, თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თსუ გამომცემლობა, 2008
10. Brown V. Lois. „ Psychology of motivation “ New York. Nova Publishers, 2007
11. Business Case Studies (n.d.). What is Motivation. Retrieved March 21, 2017
12. Dessler Gary. „ Human Resource Management” New Jersey: Pearson, 2009.
13. Management Study Guide (n.d.). Motivation Articles. Retrieved March 21, 2017
14. Maslow, A. M. (1943). A Theory of human motivation. Psychological review, 50(4), 370.
15. Osborn D. Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Plume, New York, 1993
16. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Oxford: Wiley.
17. https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/ 12.06.2020
18. <http://www.aleanjourney.com/2014/07/carrots-and-sticks-dont-motivate-in.html> 12.06.2020
19. <https://www.letslearnfinance.com/advantages-and-disadvantages-of-equity-theory-of-motivation.html> 12.06.2020
20. https://nataliesun.wordpress.com/2010/05/24/motivaciis_zal/ 26.05.2020
21. <https://crystal.ge/ka/148/about-us> 24/07/2020

22. https://crystal.ge/uploads/files/Crystal_report_GEO.pdf 24/07/2020