



სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

გიორგი გურგენაშვილი

მოტივაციის სისტემების გამოყენება საერთაშორისო ბიზნესში

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია

სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე

ბიზნესის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი:  
პროფ. ლეილა მამულაშვილი

გორი  
2021

## ანოტაცია

ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მოტივაციაზე. საუკეთესო სტრუქტურის ორგანიზაცია შეიძლება არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ მენეჯმენტს არ შეუძლია მომუშავეთა საქმიანობის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მოტივაციის ეფექტიანი სისტემების გამოყენებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საერთაშორისო კომპანიებში. წარმოადგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ეხება მოტივაციის სისტემების გამოყენებას საერთაშორისო ბიზნესში.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემა და მოტივაციის როლი. კერძოდ, ისეთი საკითხები, როგორცაა: მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის შინაარსი, მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში.

მეორე თავში განხილულია კორპორაციული ცვლილებების როლი და გავლენა მოტივაციის სისტემაზე. კერძოდ, მოტივაციის სისტემა და კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მასზე, მოტივაციის მთავარი ინსტრუმენტი- კორპორაციული კულტურა.

მესამე თავში გაანალიზებულია მოტივაციის სისტემების გამოყენება თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო კომპანიებში.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის შედეგები.

## **Annotation**

**Georgy Gurgenashvili**

### Using incentive systems in international business

The success of an organization depends a lot on motivation. Best of all, a structured organization can be ineffective because management cannot direct the activities of employees towards the intended goal. The use of effective incentive systems is of great importance in international companies. Presented master thesis is about motivation systems and their usage in the international market.

The first chapter of the article discusses the organization's management system and the role of motivation. In particular, such issues as: motivation as the content of personnel management, motivational functions in the organization.

The second chapter discusses the role and impact of corporate change on the incentive system. In particular, the system of motivation and the impact of corporate changes on it, the main tool of motivation is corporate culture.

The third chapter analyzes the use of incentive systems at the present stage in international companies.

In conclusion I generalize the results of research.

## შინაარსი

შესავალი -----	5
თავი 1. ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემა და მოტივაციის როლი -----	8
1.1 მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის შინაარსი-----	8
1.2 მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში -----	26
თავი 2. კორპორაციული ცვლილებების როლი და გავლენა მოტივაციის სისტემაზე-----	35
2.1 მოტივაციის სისტემა და კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მასზე-----	35
2.2 მოტივაციის მთავარი ინსტრუმენტი- კორპორაციული კულტურა-----	42
თავი 3. მოტივაციის სისტემების გამოყენება თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო კომპანიებში -----	47
დასკვნა -----	61
გამოყენებული ლიტერატურა და ინტერნეტ-რესურსები-----	64

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** თანამედროვე მენეჯმენტში პერსონალის მოტივაცია საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსები და მოვახდინოთ საკადრო პოტენციალის მობილიზება. მოტივაციის მიზანია არსებული შრომითი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება წარმოებაში, რაც გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბაზარზე კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე.

მოტივაციის ამაღლების პრობლემა თანამედროვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში განპირობებულია ხელმძღვანელობის მიერ აღნიშნული პრობლემის იგნორირებით და მოტივაციის არსებული არარაციონალური მექანიზმების თეორიული და მეთოდოლოგიური არასათანადო შესწავლის გამო. მომუშავეთა მოტივაციისა და სტიმულირების ორგანიზაციის პრობლემების კვლევას ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის ცალკეული საწარმოებისა და ორგანიზაციების ეფექტური განვითარების უზრუნველყოფისათვის დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა ენიჭება.

მიგვაჩნია რომ ჩვენს მიერ წარმოდგენილი თემა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მეტად მნიშვნელოვანს წარმოადგენს.

**პრობლემის შესწავლის დონე.** პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების პრობლემა საკმაოდ ფართოდ განიხილება მართვის თეორიის კლასიკოსების, თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლების შრომებში. კერძოდ, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ტეილორის, ფ. ჰერცბერგის, ჯ. ადამსის და სხვათა ნაშრომებში. ასევე ქართველ მკვლევართა შრომებში.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები:** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს მოტივაციის სისტემების საერთაშორისო ბიზნესში გამოყენების პრობლემების კვლევა. ამ მიზნიდან გამომდინარე, სამაგისტრო ნაშრომში ჩვენს მიერ დასახული იქნა შემდეგი ამოცანები:

- მოტივაციის სახეების და მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირების დადგენა;

- მოტივაციის ფუნქციების ანალიზი საერთაშორისო ორგანიზაციებში;
- პერსონალის მოტივაციის ფსიქოლოგიური ასპექტების ანალიზი და მასზე მოქმედი ფაქტორები;
- მოტივაცია, როგორც მართვის განუყოფელი ფუნქციის ანალიზი;
- კონკრეტული ორგანიზაციის მაგალითზე შესწავლილია და გამოვლენილია პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების არსებული ფორმებისა და მეთოდების ეფექტურობა.

**კვლევის ობიექტი:** კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანია Appdea.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის თეორიული საფუძველია ზოგადი ეკონომიკური თეორია, საბაზრო ეკონომიკის შესახებ ქართველ და უცხოელ მკვლევართა სამეცნიერო შრომები, სტატიები და მონოგრაფიები.

კვლევის პროცესში ჩვენს მიერ გამოყენებულ იქნა დიალექტიკური მეთოდი, რომელიც მოვლენებსა და პროცესებს იკვლევს ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში. ასევე გამოყენებულ იქნა შედარებითი ანალიზის, ახსნა-განმარტების მეთოდი, ინდუქციის, დედუქციის, სინთეზისა და ანალიზის მეთოდები.

სამაგისტრო ნაშრომში სათანადო ყურადღება დაეთმო კვლევის ობიექტზე გამოყენებულ სამუშაო ადგილების შეფასებისა და კლასიფიცირების ისეთ მეთოდებს, როგორცაა: რანჟირების მეთოდი, რომელიც ნაკლებად ზუსტი მეთოდია, რადგან სუბიექტურ შეფასებებს ემყარება და მაღალია შეცდომის დაშვების ალბათობა;

თანრიგების, ანუ კლასების გამოყოფის მეთოდი, როცა შედგება თანრიგების იერარქია და დაწვრილებით აღიწერება ისინი სამუშაოს შეფასების ობიექტურ ფაქტორთა გათვალისწინებით; შემდეგ მათ ედრება სამუშაოთა აღწერები და სპეციფიკაციები, თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ყოველ სამუშაო ადგილს შესაბამისი თანრიგი ენიჭება.

ბალებით შეფასების მეთოდი, სამუშაო ადგილების შეფასების საკმაოდ რთული ინსტრუმენტების გამოყენების გამო მნიშვნელოვნად გვაცილებს თავიდან წინა მეთოდებისათვის დამახასიათებელ სუბიექტურ მიდგომებს. მისი არსი შემდგომად განისაზღვრება ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ადგილს ახასიათებენ (მაგ. კლასიფიკაცია, განათლების დონე, შრომის პირობები, ფიზიკური და გონებრივი დაძაბულობა), ამ ფაქტორთა დონე (მაგ. მინიმალური დაბალი, საშუალო მაღალი). შემდეგ ხდება მათი შეფასება ბალებით, რომელთა შეჯამება და ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ადგილის რანჟირება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

**კვლევის შედეგები.** წარმოდგენილ სამაგისტრო ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოვლენილ იქნა:

- საკვლევ ობიექტზე მომუშავეთა მოტივაციის არსსა და მისს სახეებს შორის არსებული ურთიერთკავშირები;
- საკვლევ ობიექტზე პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების არსებული ფორმებისა და მეთოდების ეფექტიანობა.
- მომუშავეების მოტივაციაზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორები;

**ნაშრომის სტრუქტურა.** წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 66 გვერდისაგან და მოიცავს შესავალს, სამ თავს, ოთხ ქვეთავს და დასკვნას. მას თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის და ინტერნეტ-რესურსების სია.

## თავი. 1 ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემა და მოტივაციის როლი

### 1.1. მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის შინაარსი

მენეჯმენტი განიხილება როგორც ობიექტზე გავლენის პროცესის უწყვეტი მართვა, რომელმაც შეიძლება იმოქმედოს როგორც კოლექტიურ ადამიანთა ჯგუფზე, ასევე ტექნოლოგიურ პროცესზე [СЕЛИВАНОВАМ. 2016, გვ. 9-18]. მართვის საქმიანობის სპეციფიკის შესწავლას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია აქვს, რომელმაც ასახვა ჰპოვა მართვის თეორიებში. მენეჯმენტის მეცნიერების ისტორიაში, არსებობს სამი თეორიული სკოლა: ადმინისტრაციული სკოლა მართვაში; ადამიანური ურთიერთობების სკოლა და მენეჯმენტის მეცნიერებათა სკოლა, რომლებიც სხვადასხვა ისტორიულ პერიოდში წარმოიშვა და მათი შესაბამისობა თანამედროვე ადმინისტრაციულ პრაქტიკაში მნიშვნელოვანია.

მართვის ფილოსოფიასთან დაკავშირებით, კლასიკური სკოლა გვთავაზობს მართვის პროცესისადმი სამეცნიერო მენეჯმენტის და ადმინისტრაციული მართვის მიდგომას. სამეცნიერო მენეჯმენტი, რომლის წარმომადგენლებია ფრედერიკ უილსონი ტეილორი, ფრენკ გილბერტი და ლილიან გილბერტი, ძირითადად, მიზნად ისახავდა წარმოების ეფექტურობის ამაღლებას. ადმინისტრაციული მენეჯმენტისგან განსხვავებით (ჰენრი ფაიოლი, მაქს ვებერი), რომელიც აქცენტს აკეთებდა ინდივიდთა დიდი ჯგუფების მართვის ფართო ასპექტებზე, ჰენრი ფაიოლმა მენეჯმენტის ხუთი ფუნქცია და თოთხმეტი მართვის პრინციპი წარმოადგინა [Henri Fayol, 2013], რომელიც კარგადაა განხილული სამეცნიერო ნაშრომში „მართვის 14 პრინციპი“. მაქს ვებერი თავის სამეცნიერო კვლევებში ყურადღებას ამახვილებს კონკრეტულ ინდივიდზე და კულტურაზე, საზოგადოების ცალკეული წარმომადგენლებსა და მათი ქმედებებზე. იგი განიხილავდა, რომ სწორედ ეს არის ის მოტივები, რომელთა ძირითადი იდეა ადამიანთა ქმედებებშია გამოხატული. მ. ვებერის სამეცნიერო ნაშრომებში, კერძოდ, "ეკონომიკა და საზოგადოება" [Max Weber, 2013], რომელიც ასახავს "მეთოდოლოგიურ ინდივიდუალიზმის" ე.წ. პრინციპს მკვლევარი განიხილავს კოლექტიურ ინსტიტუციურ ფორმირებებს, რომელშიც



შედიან: საწარმოები, ერები, რელიგიური სტრუქტურები. ადმინისტრაციული სკოლის წარმოშობის შედეგად, განიხილება ინდივიდუალურად გამორჩეული პიროვნებების მუშაობა.

კლასიკური თეორიის ფუნქცია ხასიათდებოდა მუშაკზე ორიენტირებით, მენეჯმენტის უპიროვნო ხასიათით, სწორედ, ამან განაპირობა ადამიანური რესურსების მართვაში ახალი ტენდენციის ჩამოყალიბება. ტენდენციის, რომელიც ამკარად აისახა "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიაში. კლასიკური სკოლის ფარგლებში, ყურადღება მიექცა მუშების მიერ შესრულებულ კონკრეტულ სამუშაოს. "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიის ფარგლებში აქცენტი ძირითადად მუშაკებზე გაკეთდა, იმის გათვალისწინებით, რომ სუბიექტური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ მუშების გრძნობებსა და აზრებზე, მუშაობდნენ და მათი ქცევა ასახვას ჰპოვებდა უფრო მეტად სამეცნიერო კვლევაში, ვიდრე ორგანიზაციული პროდუქტიულობის მიღწევაში. ამის კარგი მაგალითია, „ჰოტორნის ეფექტი“, რომლის არსიც შემდეგნაირად შეგვიძლია დავახასიათოთ: მუშები მუშაობენ, მაშინ როდესაც მიიჩნევენ რომ მართვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება მიექცევა მოტივაციის და პირადი ურთიერთობების ფაქტორებს.

უნდა გავითვალისწინოთ ის, რომ "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიის მიღწევა იყო თითოეული თანამშრომლის ქცევითი თვისებების წარმოჩენა, რამაც დიდი როლი ითამაშა მმართველობითი განვითარების პროცესში და მოტივაციის სრულყოფაში. მენეჯმენტის კლასიკური სკოლისა და „ადამიანური რესურსების სკოლის იდეების განვითარება“ მართვის ახალი თეორიის ჩამოყალიბების ფარგლებში მოხდა „მენეჯმენტის მეცნიერების სკოლის“ შექმნის შედეგად. მისი შექმნის წინაპირობა იყო მართვის საკითხების გადაწყვეტისას, რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდის ფართო სპექტრის გამოყენება. ძირითადი სფეროები, სადაც მართვის სკოლა განსხვავდება კლასიკური და ქცევითი თეორიებისაგან, განპირობებულია მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესით.

გადაწყვეტილების მიღების ეტაპზე, ყურადღება ექცევა მართვაში რაოდენობრივი მოდელების გამოყენებას, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის

პერსონალის მხრიდან მართვის პროცესში კომპიუტერული ტექნოლოგიების მასიურ გამოყენებას. მართვის თეორიების განვითარების შესახებ რაოდენობრივი მიდგომის გავლენა ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ქცევითი მიდგომა, რაც განპირობებულია მმართველობითი საქმიანობის პროცესში ადამიანური ურთიერთობების პრობლემებით. XX საუკუნის 70-იან წლებში მენეჯმენტის სფეროში, მოტივაციის სისტემური და სიტუაციური თანამედროვე მიდგომა ჩამოყალიბდა. არსებული სკოლების განმარტებით, პროცესულური მიდგომა, პირველად შემოთავაზებულ იქნა ადმინისტრაციული სკოლის მხარდაჭერით. ეს ყოველივე კი განპირობებული იყო, ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციების, ანალიზისა და კონტროლის მზარდი საჭიროების გათვალისწინებით.

მენეჯმენტის პროცესის მიდგომის ფარგლებში, იგი განიხილება, როგორც უწყვეტი მმართველობითი პროცესი, რომელიც ურთიერთდაკავშირებულ და ურთიერთდაუკავშირებელ ქმედებათა წყობას მოიცავს. ეს ქმედებები განიხილება, როგორც ცალკეული სისტემური პროცესი. მენეჯმენტის ფუნქციებად ითვლება მონაცემთა მართვის საქმიანობა და მართვის პროცესები. აღნიშნული კონცეფციის თავდაპირველი განვითარება ეკუთვნის ჰენრი ფაიოლს, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება: „მართვის საშუალება, პროგნოზირებადი დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგვა, კოორდინირება და მონიტორინგი“. კ. მეგრელიშვილი [კ. მეგრელიშვილი, 2012, გვ. 118] აღნიშნულ თეორიაზე მსჯელობისას აღნიშნავს, რომ ჰ. ფაიოლმა მართვის ფუნქციების ელემენტთა გადასინჯვის შედეგად ჩამოაყალიბა მართვის ხუთი ძირითადი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კოორდინაცია და კონტროლი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ა) დაგეგმვა - გულისხმობს ტაქტიკურ და სტრატეგიულ ღონისძიებათა დაგეგმვას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციული მიზნის მიღწევისკენ.

ბ) ორგანიზაცია - გულისხმობს ფინანსური, საკადრო, ინფორმაციული, ტექნოლოგიური და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების გამოყენებას.

გ) მოტივაცია - გულისხმობს მატერიალური და არამატერიალური სტიმულების გენერირებას, საქმის მწარმოებლურობის ამაღლებას ორგანიზაციული მიზნის მისაღწევად.

4. კოორდინაცია - გულისხმობს საქმიანი პროცესების, სტრატეგიისა და ტაქტიკის სწორ კოორდინირებას.

5. კონტროლი - გულისხმობს როგორც მიმდინარე ასევე, გრძელვადიანი პროცესების კონტროლს ორგანიზაციული ინტერესებიდან გამომდინარე.

ხუთი ფუნქციიდან, ძირითადი ადგილი მოტივაციას ეთმობა, რადგან ის არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალებით აღავსებს. მოტივაციის მნიშვნელობა ეკონომიკური კრიზისის კონტექსტში კიდევ უფრო აქტუალური ხდება. პერსონალის სტიმულირებასთან დაკავშირებული საკითხები საკმაოდ მნიშვნელოვანია, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სწორედ მოტივაციური ფაქტორებია გადამწყვეტი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე.

ანა დეინეკა ჟუკოვი მოტივაციის შინაარსს განიხილავს, როგორც საზოგადოების კოლექტიურ ჯგუფებზე ზეგავლენის უწყვეტ პროცესს, რაც მდგომარეობს მათი საქმიანობის კოორდინაციის ორგანიზებაში, მინიმალური ღირებულებით საწარმოო პროცესში საუკეთესო შედეგების მისაღწევად. [A.B. Дейнека, Б.В. Жуков, 2009] მკვლევართა ცალკეული ჯგუფი [O.A. Зайцева, A.A. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева // 1998.] მიუთითებს, რომ მოტივაცია არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი ახალისებს სხვა ადამიანებს, რათა მიაღწიონ ორგანიზაციულ მიზნებს.

ნ. ჩერნოვა [Чернова, Е.Б., Москва, 2009. გვ.6.] განსაზღვრავს მოტივაციას, როგორც ორგანიზაციის მიზნების და თანამშრომელთა მიზნების მიღწევის პროცესს. მეორე მხრივ, მოტივაცია საჭიროების დაკმაყოფილების პროცესია, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს თანამშრომლების გავლენის ქვეშ მოქცევა სხვადასხვა საშუალებებით. მნიშვნელოვანია სისტემური მიზნებისა და დასაქმებულთა ინდივიდუალური მიზნების სინქრონიზაცია საერთო ორგანიზაციული მიზნების (ეკონომიკური ასპექტით) მისაღწევად.

შ. ისრაილოვი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის შინაარსი განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორების ზეგავლენით, რაც თავის მხრივ, განაპირობებს თანამშრომელთა ცნობიერებაზე ერთობლივი ზეგავლენის პროცესს. [Исраилов, Ш.Ш. Москва, 2013, გვ. 27]. დეინეკა და ჟუკოვი განიხილავენ "მოტივაციის" კონცეფციის სამივე მხარეს: მოტივაციის ძალას, მართვის ფუნქციას და სტიმულირების პროცესს. [А.В. Дейнека, Б.В. Жуков, 2009. გვ. 368]. ფუნქციური მნიშვნელობით მოტივაცია ყალიბდება მართვის სისტემის საშუა-ლებით, რომელიც თავისთავად მოიცავს ფაქტორთა ერთობლიობას და ხელს უწყობს კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის მისაღწევად.

ზემოთ აღნიშნული ავტორებიდან - ა. რადუგინის, ნ. ჩერნოვასად ა. შ. ისრაილოვის განმარტებით, მოტივირებას როგორც თანამშრომელთა მართვის სისტემის სტრუქტურულ პროცესს, აქვს სტრუქტურული და უნიკალური როლი, რომლის მარტივი მოდელის ფარგლებში შერჩეულია სამი ელემენტი: საჭიროებები, მიზანმიმართული ქცევა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. საჭიროებები წარმოადგენს კონკრეტული სურვილით განპირობებულ გარკვეულ შედეგს. ადამიანები ცდილობენ დააკმაყოფილონ თავიანთი საჭიროებები, მიზნად ისახავენ ქცევის გარკვეულ გზას. საჭიროებების დაკმაყოფილება ასახავს კეთილდღეობისა და პოზიტიური ფსიქო-ემოციური გრძნობების ნაერთს.

ამგვარად, მოტივაცია შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ინდივიდუალურ ან კოლექ-ტიურ ადამიანთა ჯგუფზე და მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას დასაქმებულთა საჭიროებების დაკმაყოფილების გზით.

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემაში პერსონალის მოტივაციაზე ყურადღებას ამახვილებს მ. სელივანოვა [СЕЛИВАНОВА М. 2016, გვ. 19-35]. იგი აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვის სისტემა არის პროცესი, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს დამტკიცებულ ამოცანათა ხარისხიანი ამოხსნა, დასახული გეგმების შესრულების პროცესში. ორგანიზაციის მართვის სისტემა შეიძლება განვიხილოდეს შემდეგი კომპონენტების ურთიერთკავშირით: ორგანიზაციული სტრუქტურა,

ავტორიზებული სისტემა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემა. ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად სამივე კომპონენტი ინტეგრირებული და ურთიერთდაკავშირებულია. წარმოდგენილი სტრუქტურა გასაგები და მარტივად აღსაქმელი უნდა იყოს ორგანიზაციისთვის და თანამშრომლებისათვის.

მართვის სისტემა აერთიანებს სხვადასხვა ქვესისტემებს, რომელთაც შეუძლიათ იმოქმედონ შემდეგნაირად: ხარისხის მართვის სისტემა, როგორც ძირითადი საკოორდინაციო სისტემა; ფინანსური მართვის სისტემა; ინფორმაციის ნაკადის მართვის სისტემა; პერსონალის მართვის სისტემა და სხვ. თითოეული წარმოდგენილი სისტემის მიზნები შეესაბამება ორგანიზაციის საერთო მიზნებს და ქმნის ორგანიზაციული მიზნების კომპლექტს, მოიცავს ყველა სფეროს განვითარებას, დაფინანსებას, მომგებიანობას, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებს, პერსონალის განვითარებას და სხვა სფეროებს. ორგანიზაციებში, რომლებიც განვითარებული ქვეყნების მართვის სფეროში საუკეთესო გამოცდილების ანალიზსა და შემდგომ გამოყენებას ცდილობდნენ, წინა პლანზე წამოწია მენეჯმენტის ხარისხის ფუნქციურმა მნიშვნელობამ. შეიქმნა საერთაშორისო ორგანიზაციები და ამ პროცესების შედეგად სტანდარტების ზოგადი პრინციპები წარმოიქმნა. აღსანიშნავია სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (International Organisation of Standardization – ISO), რომელიც არის არასამთავრობო ორგანიზაცია და აქვს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საკონსულტაციო სტატუსი. ISO-ს საქმიანობის ძირითადი მიმართულება არის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავება და გამოქვეყნება, რომელიც მოიცავს ყველა სახის ეკონომიკურ საქმიანობას. განასხვავებენ ISO 9000 (9001, 9004) სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხის მართვის სისტემების მოთხოვნებს, სპეციალურ ადგილს იკავებენ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციონირების პროცესში. საერთაშორისო სტანდარტებს ეფუძნება იდეები უნივერსალური ხარისხის მართვის თეორიის შესახებ, რეგულაციები და პრინციპები. მნიშვნელოვანია, რომ ISO 9000 სტანდარტის გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ ორგანიზაციას, მიუხედავად მისი ზომისა, საკუთრების ფორმისა და საქმიანობის მიმართულებისა.

საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9000 განსაზღვრავს მენეჯმენტის ხარისხის სისტემას. მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა უზრუნველყოფს - ორგანიზაციულ და სტრუქტურულ მთლიანობას, იყენებს კონკრეტული სახის მეთოდებს და რესურსებს საერთო ხარისხის მართვისთვის. მიზნად ისახავს გააგრძელოს საქმიანობა, გააუმჯობესოს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზრებზე, ორგანიზაციის ხარისხის მართვის სისტემის სტრუქტურული კომპონენტები და მათი შინაარსი მდგომარეობს შემდეგში:

--მიზანი. განსაზღვრის სფეროში ხარისხის მართვისა და სტრატეგიის ამოცანების მთავარი მიზანი არის მომხმარებელთა და ყველა დაინტერესებულ პირთა კმაყოფილება;

--პრინციპები. ხარისხის მენეჯმენტის შვიდი პრინციპი არსებობს, რომელთა მნიშვნელობა და სისტემური გამოყენება პრინციპულ მნიშვნელობას წარმოადგენს;

--პროცესები. იგი განიხილება, როგორც ორგანიზაციის ცალკეულ საქმიანობათა მთლიანობა;

--მარეგულირებელი ჩარჩო. იგი წარმოადგენს თანმიმდევრული დოკუმენტების კომპლექტს, რომელიც განსაზღვრავს თუ რამდენადაა შესაბამისობაში ურთიერთდაკავშირებული და დამატებითი პროცესების მართვის სისტემა;

--მოთხოვნების შესრულების მექანიზმი. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციული ღონისძიებების კომპლექტს, რომელიც მიზნად ისახავს დაგეგმილი ამოცანების შესრულებით საერთო სტრატეგიული მიზნის მიღწევას;

6. პერსონალი. თანამშრომლები ჩართული უნდა იყვნენ ორგანიზაციულ პროცესში და იცნობდნენ არსებულ პოლიტიკასა და მარეგულირებელ ჩარჩოს.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხარისხის სისტემამ, კოორდინაცია უნდა გაუწიოს, გუნდის ყოველ წევრს, იმიტომ, რომ გარანტირებული იყოს ისეთი ხარისხის პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზება, რომელიც მომხმარებელთა მოლოდინებს მაქსიმალურად შეესაბამება. ეს ყოველივე, შესრულებულ რომ იქნას, მთავარი ამოცანაა, პროდუქციის ან მოსახურების თითოეული ელემენტის მუდმივი მონიტო-

რინგი. მაგრამ პროცესის საერთო კონტროლის მექანიზმის ფორმირება, მთავარი აქცენტი არა პრობლემის კორექტირებაზე.

ამრიგად, მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის განვითარება და განხორციელება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც ძირითადი წინაპირობაა ორგანიზაციის წინაშე არსებული მისიისა და დასახული მიზნის მიღწევის შესრულების დროს. ასევე, შესაძლებელი ხდება პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის განვითარებით მომხმარებელთა მოლოდინების დაკმაყოფილება. საბოლოო ჯამში, ეს ყოველივე განაპირობებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და ამ კონკრეტული სისტემის დანერგვას, რომლის შინაარსიც მდგომარეობს საერთაშორისო ბაზარზე ხელმისაწვდომობაში; ორგანიზაციის საინვესტიციო მიმზიდველობის ზრდაში; საქმიანობის სტაბილურობის ამაღლებაში; პერსონალის მოტივაციის ზრდაში; გრძელვადიან პერიოდში მომწოდებლებთან თანამშრომ-ლობაში; მუშაობის ეფექტიან კოორდინაციაში, პროდუქტიულობის ზრდასა და ხარჯების შემცირებაში; პროდუქციისა და მომსახურების სასურველი ხარისხის მიღწევასა და შენარჩუნებაში; საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ნაკადების ოპტიმიზაციაში;

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის საფუძველია ის შვიდი პრინციპი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციას განახორციელოს საქმიანობა მომხმარებელთა საჭიროებების გაუმჯობესებისა და სრულყოფის მიმართულებით. ხარისხის მენეჯმენტის ეს კონკრეტული პრინციპები საფუძველად უდევს ISO 9000 სერიის ხარისხის მართვის სისტემების სტანდარტებს. გასათვალისწინებელია, რომ პირველი პრინციპია "მომხმარებელთა ორიენტაცია", რაც გულისხმობს ორგანიზაციების მხრიდან მომხმარებელთა მოთხოვნებზე ორიენტირებას. ორგანიზაციებმა უნდა შეისწავლონ თავიანთ მომხმარებელთა მიმდინარე და სამომავლო საჭიროებები, შეასრულონ კონკრეტული მოთხოვნები და მოლოდინები. მეორე მხრივ, მომხმარებლებმა მოითხოვონ კონკრეტული პროდუქტის თვისებები, რომლებიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებს, რომელიც გამოხატულია პროდუქტის სპეციფიკაში და მენეჯმენტში მოხსენიებულია როგორც სამომხმარებლო მოთხოვნები და განიხილება ორგანიზაციის შიდა გარემოს შექმნის კონტექსტში. რესურსების მართვა და ორგანიზაციის საქმიანობა,

სტანდარტის მიხედვით, უნდა განხორციელდეს პროცესის მიდგომის საფუძველზე, რომლის მიხედვითაც ნებისმიერი აქტივობა, რომელშიც რესურსი გამოყენებული იქნება საბოლოო პროდუქტის ან მომსახურების მისაღებად განიხილება როგორც საბოლოო მიზნის პროცესი. თანამშრომელთა ჩართულობა, მენეჯმენტის ხარისხის სისტემაში მესამე პრინციპია. ეს არის ემოციური და ინტელექტუალური პროცესი, რომლის გათვალისწინებითაც თანამშრომლები მაქსიმალურად მუშაობენ. თავდაპირველად, ამ კონცეფციას სოციალური ფსიქოლოგები იყენებდნენ, რათა შეესწავლათ პიროვნების შეგუების ხარისხი. თუმცა, მომავალში, ჩართულობის კვლევა დაიწყო კომპანიებში, რაც გულისხმობდა მათი საქმიანობისა და თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულების დიაგნოსტიკას.

პერსონალის "კმაყოფილების" და "ჩართულობის" კონცეფციების საკითხების განხილვისას მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ რუსულ ბიზნეს კულტურაში საერთოა ისეთი კონცეფციების იდენტიფიცირება, როგორცაა "სამუშაო დაკმაყოფილება", "კომპანიის ერთგულება" და "ჩართულობა", ხოლო დასავლეთში განიხილავენ როგორც კომპანიის თანამშრომლის ემოციური დამოკიდებულების გარკვეულ დონეს, როცა აუცილებელია გადაადგილება დაბალი დონის კმაყოფილებიდან მაღალი დონის ჩართულობამდე.

კმაყოფილების, ლოიალურობისა და ჩართულობის კატეგორიების მიხედვით, ორგანიზაციის თანამშრომელთა დონის განსაზღვრა შესაძლებელია შემდეგნაირად:

-- კმაყოფილება. თანამშრომელი სრულად აკმაყოფილებს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, რომელშიც ის მუშაობს, იგი კმაყოფილია გარკვეული კომპონენტებით (მაგ. ხელფასი, სამუშაო პირობები, სწავლის შესაძლებლობები და სხვ.);

-- ლოიალურობა. მომუშავეს უყვარს ორგანიზაცია, რომელშიც ის მუშაობს. იგი მზადაა ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში იმუშაოს და ამავდროულად დარჩეს ორგანიზაციული პრინციპების ერთგული.

-- ჩართულობა. მომუშავე ცდილობს მთელი მისი მორალურ-ფიზიკური პოტენციალი და რესურსი გამოიყენოს საქმიან პროცესში. იგი ორგანიზაციას აღიქვამს როგორც საკუთარ ოჯახს. მომუშავე მიიჩნევს, რომ მისი ვალდებულების ჯეროვნად



განხორციელება ხელს უწყობს როგორც საკუთარ, ასევე ორგანიზაციულ კეთილდღეობას.

ჩართულობის მდგომარეობაში თანამშრომელი ემოციურად იცნობს ორგანიზაციას, ცდილობს მაქსიმალურად შეასრულოს ნებისმიერი სამუშაო და დაეხმაროს გუნდის სხვა წევრებს. ჩართულობის მაღალი დონე იწვევს პერსონალის მიერ დამატებითი სამუშაოს ენთუზიაზმით შესრულებას; პირადი და კოლექტიური მიღწევებით კმაყოფილებას, ავითარებს თვითშეფასების გრძნობას; თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას და შეიგრძნობენ სამსახურეობრივ წარმატებებს. ხშირად თანამშრომელი სრულიად კმაყოფილია იმით, რომ მიმღები ორგანიზაცია, რომელშიც ის მუშაობს არის მის მოთხოვნილებებზე მორგებული. ორგანიზაციაში არსებობს ზრდის შესაძლებლობა, "ჩართულობის" კონცეფცია უფრო ფართოა, ვიდრე "კმაყოფილების" და "ლოიალობის" ცნებები. ჩართულობა განიხილება როგორც ემოციური და ინტელექტუალური პროცესი და სწორედ მოტივაცია აძლევს ბიძგს მათ საქმის შესასრულებლად. აღნიშნული კონცეფცია აქტიურად გამოიყენება ფსიქოლოგიის დარგში ადამიანების ადაპტაციის ხარისხის შეფასებისას. პერსონალის ჩართულობის დონის კვლევა ტარდება ორგანიზაციის ეკონომიკურ განყოფილებებში, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის ან მომსახურების ჩართულობისა და ხარისხის მაჩვენებლებთან. თანამედროვე კვლევებმა შეიმუშავეს ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული ძლიერი კორელაცია, რომელიც გამოიხატა პერსონალის ბრუნვის და შრომის პროდუქტიულობის პროცესში.

განხილული საკითხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მართვა არის მმართველი სუბიექტის ზემოქმედების პროცესი მის ობიექტზე, რომლის ფორმირებაც ხდება ეტაპობრივად. მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის პროცესში ჩამოყალიბდა. ფუნქციური განსხვავებაა მართვასა და მენეჯმენტს შორის. მენეჯმენტის, როგორც ორგანიზაციის მართვის ბერკეტის ჩამოყალიბების, განვითარების და სტრუქტურული ორგანიზების მექანიზმი, ყველა ეტაპზე მნიშვნელოვანი ხდება ძირითადი ელემენტების მიზანმიმართული და

ხარისხობრივი მართვა. აღნიშნული ელემენტებიდან მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება მოტივაციას, როგორც ინდივიდის მამოძრავებელ ძალას. ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ყველა ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს იმას, რომ თანამშრომელთა წრეში გაუშვას ის დადებითი იმპულსი, რომელიც შეუქმნის მათ საქმისადმი ერთგულების განწყობას.

მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის ფუნქციური შინაარსი, პირდაპირ კავშირშია ყველა იმ შინაგან ძალასთან, რომელიც ადამიანთა სპეციფიკურ საქმიანობას განსაზღვრავს, გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. კ. ბერძენიშვილი მიუთითებს, რომ ის სტიმულები, რომლებზეც ადამიანები რეაგირებენ, შეიძლება იყოს როგორც მტერიალური, ასევე არამატერიალური. მოტივაცია კი, სხვა არაფერია, თუ არა ელემენტების ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს ადამიანთა ქცევასა და განწყობას კონკრეტული ქმედებების შესაბამისად. მოტივაცია ეს არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალით აღავსებს.

გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი და ფ. წოწკოლაური სახელმძღვანელოში „მენეჯმენტის საფუძვლები“, მოტივაციის შინაარსს ვრცლად განიხილავენ და დასაწყისშივე აღნიშნავენ და თანხმდებიან იმ აზრზე, რომ მენეჯმენტის მკვლევართა თვალსაზრისით მოტივაციის თავდაპირველი კონცეფციები ხასიათდება რიგი ხარვეზებით. თუმცა, ამის მიუხედავად, მეტად მნიშვნელოვანია აღნიშნული კონცეფციების არსში გარკვევა, რომლებიც მრავალი წლის განმავლობაში გამოყენებოდა ხელმძღვანელები კადრების მიერ, მაშინ, როცა მოტივაციის თანამედროვე თეორიები სულ ორი ათეული წელია რაც მოქმედებს [გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური. 2008]. მოტივაციის თავდაპირველ კონცეფციებს იმდენად ღრმად აქვს გადგმული ფესვები კულტურაში, რომ ხელმძღვანელები, რომელთაც არა აქვთ სპეციალური მომზადება, დღესაც კი მათ ძლიერ გავლენას განიცდიან. ისინი მარტივ და პრაგმატულ მიდგომას იყენებენ ხელქვეითთა მოტივაციისათვის და ავიწყდებათ, რომ თანამედროვე ადამიანები უფრო მეტად განვითარებულნი და უზრუნველყოფილნი არიან, ვიდრე მათი წინამორბედნი.

მოტივაციის პოლიტიკა მეცნიერული მართვის სკოლის წარმოშობამ უფრო ეფექტური გახდა. ფრედერიკ ტეილორისა და მისი მიმდევრების ცნებას წარმოადგენდა - „საკმარისი დღიური გამომუშავება“. მათ დააყენეს წინადადება უფრო მეტად აენაზღაურებინათ მათთვის, ვინც უფრო მეტ პროდუქციას აწარმოებდა და უზრუნველყოფდა შრომის მაღალმწარმოებლურობას. შრომის შედეგების მიხედვით განხორციელებულმა მოტივაციამ დიდი წარმატება მოუტანა საწარმოებს. ეფექტიანობის ამალღების საფუძველზე დაიწყო დასაქმებული ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესება, რომლის შესაბამისად ხელმძღვანელებმა დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მარტივი წახალისება ყოველთვის არ უბიძგებს ადამიანს გულმოდგინე შრომისაკენ. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ მკვლევარებმა დაიწყეს მოტივაციის პრობლემის მართვის ფსიქოლოგიურ ასპექტში ძიება. მართვაში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცილებლობის აღიარება დაკავშირებულია ელტონ მეიოს სახელთან. იგი იყო ერთ-ერთი იმ მცირერიცხოვან აკადემიური განათლების მქონე ადამიანებიდან, რომელიც ფლობდა მეცნიერული მართვის თეორიას და ფსიქოლოგიას. ელტონ მეიო ცნობილი გახდა 1923-1924 წლებში ფილადელფიაში ტექსტილის ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ უბანზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ ვერ შეძლო კადრების დენადობის შეჩერება მატერიალური სტიმულების გამოყენებით და დახმარებისათვის მიმართეს მეიოს და მის მეგობრებს. მათ სიტუაციის გაანალიზების შედეგად დაადგინეს, რომ მგრეხავის შრომის პირობები მძიმე და ნაკლებად პატივსაცემი იყო, რომელიც მოგვარდა შრომის პირობების შეცვლით. ექსპერიმენტის სახით ე. მეიომ დაადგინა მგრეხავებისათვის ორი ათწუთიანი შესვენება, რის შედეგად მკვეთრად შემცირდა სამუშაო ძალის დენადობა და გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. როცა შესვენებები გააუქმეს მდგომარეობა ისევ შეიცვალა უარესობისაკენ. დამტკიცდა, რომ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია მუშაკთა ფსიქოლოგიის შესწავლა.

ქართველი მეცნიერთა ჯგუფი [მენეჯმენტის საფუძვლები: გიორგი შუბლაძე, ბაბულია მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. 2008] მიუთითებს, რომ მუშაკთა სამუშაო ადგილზე ქცევის პირველ ფუნდამენტურ გამოკვლევას წარმოადგენდა

ელტონ მეიოსა და მისი მეგობრის მიერ ქ. ხოტორნში ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგები, რომელიც 1920 წლის ბოლოს დაიწყო და თითქმის 8 წლის შემდეგ დამთავრდა იმის გაცნობიერებით, რომ ადამიანისეული ფაქტორები, განსაკუთრებით კი სოციალური ურთიერთქმედება და ჯგუფური ქცევები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ინდივიდუალურ შრომის მწარმოებლურობაზე. მოტივაციის თემა ვრცლადაა განხილული ნაშრომში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ [ც. ლომია, 2014, გვ. 92], მკვლევარი აღნიშნავს, რომ ადამიანთა მართვა გაცილებით იოლი იქნებოდა, ადამიანებს ერთნაირი ან მსგავსი სურვილები და მოთხოვნილებები რომ გააჩნდეთ, მაგრამ ისინი მკვეთრად განსხვავებულია.

1968 წელს ინგლისელმა მეცნიერმა ვალტერ მიშელმა [Walter Mischel, 1996] ჩამოაყალიბა პიროვნული მახასიათებლების შემდეგი ჯგუფი:

- კონსტრუქცია-კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის მიერ გარემო პირობების აღქმას;

- ფასეულობა - რა მიაჩნია ადამიანს მნიშვნელოვნად

- კომპეტენტურობა, რაც მოიცავს უნარიანობასა და კვალიფიკაციას;

- მოლოდინი - რას მოელის კონკრეტული ინდივიდი საკუთარი და სხისი ქცევისგან

- თვითრეგულირებადი გეგმები- მიზანთა ერთობლიობა, რომლებსაც თვითონ ისახავს ადამიანი და ის სამოქმედო გეგმები, რომელსაც მათ მისაღწევად ისახავენ.

გარემო პირობებისა და ვითარების მაჩვენებლებში შედის იმ ტიპის სამუშაო, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს, კულტურა, ატმოსფერო და მართვის სტილი ორგანიზაციაში. დასაქმებულს მოტივაციური ფაქტორის აღქმის პროცესში, ესაჭიროება ის კონკრეტული უნარ-ჩვევები და მახასიათებლები, რომლებიც მას საშუალებას მისცემს სამუშაოს შესრულებისთვის გამოიყენოს ისეთი კონკრეტული შესაძლებლობები როგორცაა: უნარიანობა, რომელიც კონკრეტული საქმის შესრულების შესაძლებლობას იძლევა.

ადამიანისთვის, როგორც ცალკეული მუშაკისთვის და მორალურ-ზნეობრივი არსებისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი უნარ-ჩვევების ქონა როგორცაა: აზროვნება, მახსოვრობა, ინტელექტი, აღქმის სიჩქარე, ინდივიდუალური მსჯელობა, შემეცნება და პრაქტიკული მოქმედების სივრცობრივი უნარი. ყველა ზემოთ ხსენებული უნარ-ჩვევები საჭიროა გაერთიანდეს ინდივიდუალურ-პიროვნულ ასპექტში. კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე პიროვნულ-ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე უნდა მოხდეს მოტივაციის მიმართვა, მისი ფორმირება, სტრუქტურირება და შერჩევა.

პიროვნულობა, ყოვლისმომცველია და განსაზღვრავს ადამიანის ხასიათს, ტიპს და სწორედ ის განასხვავებს ადამიანებს ერთმანეთისაგან. იან დიარიმ და გერალდ მეთიუზმა განსაზღვრეს პიროვნულობის 5 ხასიათი: ნევროზული მდგომარეობა (აღზნებადობა, დეპრესია, მტული განწყობა, მორიდებულობა, იმპულსურობა), ექსტრავერსია (სითბო, ემოციები, გულღიბა, თავდაჯერებულობა, აქტიურობა, დადებითი ემოციები), გულახდილობა, იმპულსურობა და გულჩვილობა.

კეთილსინდისიერება მოიცავს კომპეტენტურობას, წესრიგს, თვითდისციპლინას, წინდახედულობას. ინდივიდთა ქცევა და ხასიათი ვლინდება კონკრეტულ სიტუაციებში და მას გარემო ფაქტორები განაპირობებს. ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში შერჩევა უნდა მოხდეს თანამშრომელთა, კონკრეტულ ინდივიდთა ქცევის მიხედვით. დასაქმებულს უნდა გაჩნდეს ის ღირებულებები და უნარ-ჩვევები, რომელიც მას საშუალებას მისცემს განახორციელოს დაკისრებული მოვალეობა კეთილსინდისიერად. მოტივაციის ცნება და მისი შინაარსი, გულისხმობს რაიმეს კეთების მიზეზს. იგი ეხება ყველა იმ ფაქტორს, რომელზეც ადამიანის კონკრეტულ ქცევაზე ახდენენ ზეგავლენას.

მოტივაციას გააჩნია გარკვეული კომპონენტები: მიმართულება - თუ რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი, რა არის მისი ქცევის საბოლოო მიზანი; ძალისხმევა - თუ რამდენად ცდილობს ადამიანი ამ მიზნისკენ სწრაფვას და რა რესურსებსა და შესაძლებლობებს იყენებს ამისათვის; მდგრადობა - რა დროის განმავლობაში ცდილობს დასახული მიზნის მიღწევას.

ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს აინტერესებთ, თუ რა უნდა გაკეთდეს მწარმოებლურობის ზრდის მისაღწევად მომუშავეს მეშვეობით. ეს ნიშნავს ყურადღების გამახილებას იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ადამიანი მოტივირებული ისეთი საშუალებებით, როგორცაა: წახალისება, სტიმულირება, ხელმძღვანელობა და ა.შ. ყურადღება უნდა მიექცეს იმ სამუშაოს, რასაც ისინი აკეთებენ და იმ ორგანიზაციული ვითარებას, რომელშიც მათ უწევთ მუშაობა. მიზანი არის მოტივაციის პროცესის იმგვარად განვითარება, რომ დასაქმებულმა მიაღწიოს მმართველობის მოლოდინის შესაბამის შედეგებს.

მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს და განმარტავს, იმას თუ რატომ იქცევა ადამიანი სამუშაოზე, ისე როგორც მისთვის არის დამახასიათებელი. მნიშვნელოვანია ის, თუ რა უნდა იღონოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა სრულად გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების მისაღწევად. სხვა ადმიანების მოტივირება ნიშნავს შედეგების მისაღწევად, მათი იმ მიმართულებებით წარმართვას, რა მიზნისკენაც მიისწრაფვის ორგანიზაცია. საკუთარი მოტივირება კი ნიშნავს, რომ თვითონ დაისახო მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედების ის კურსი აიღო, რომელიც აუცილებლად მიგიყვანს კონკრეტულ მიზნამდე. ამგვარად, მოტივაცია შეიძლება აღვწეროთ, როგორც მიზანმიმართული ქცევა. ადამიანი მაშინაა მოტივირებული, როდესაც იცის, რომ მისი მოქმედებების კურსი მიიყვანს დასახულ მიზნამდე.

ინდივიდუალურ მოტივაციაზე გავლენას ახდენს სამი კონცეფცია, რომელიც უკავშირება მოტივაციასა და ქცევას. ესენია: გაძლიერება, ჰომეოსტატიკა და ღია სისტემის თეორია. გაძლიერება - რადგან მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად გამოცდილება მიღწეულია, ხალხი გრძნობს, რომ გარკვეული ქმედება ეხმარება მათ მიზნის მიღწევაში, ზოგი ქმედება კი ნაკლებად წარმატებულია. ჰალის გაძლიერების თეორია გვიჩვენებს, რომ მიზნებისა და წახალისების მიღწევაში, წარმატება დადებითი სტიმულია და აძლიერებს წარმატებულ ქცევას, რომელიც მეორდება მაშინვე, როგორც კი მსგავსი მოთხოვნილება ჩნდება. რაც უფრო მძლავრია გაძლიერების პროცესი, მით უფრო ხშირად განმეორდება ეს ქცევა და პირიქით.

საყვედური იწვევს უარყოფითის გაძლიერებას, რაც ადამიანს აფიქრებინებს, რომ აუცილებელია მიზნის მიღწევის სხვა საშუალებების გამოძებნა. ქცევას ხშირად აყალიბებს გამოცდილება. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორად ესმის ადამიანს ქცევისა და მისი შედეგის ურთიერთკავშირი და როგორ აღიქვამს მსგავსებას წინა და არსებულ სიტუაციას შორის.

ჰომეოსტატიკა - ადამიანის ორგანიზმი მუდმივად წონასწორობის მდგომარეობაშია. ის გამოყოფს ენერგიას, რომ ცოცხალი გადარჩეს და კვლავ აღიდგენს ენერგიას. არსებობს ავტომატური საშუალებები ორგანიზმის ტემპერატურის შესანარჩუნებლად. ამას ეწოდება ჰომეოსტატიკის პრინციპი და საფუძვლად უდევს ყველა ქცევასა და მოტივაციას. დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების მონათესავე სხვა კონცეფცია არის სურვილი მართოს უშუალო გარემო. ინდივიდი სუბიექტურად არეგულირებს თავის გარემო პირობებს წარსული გამოცდილების გამოყენებით. ადამიანი იწყებს ახსნა-განმარტებით და პრობლემის გადაჭრის მიზნით საქმიანობას, რათა აიცილოს ან წინააღმდეგობა გაუწიოს ამ ცვლილებებს.

გ. გრძელიძე [გ. გრძელიძე, თბილისი, 2009] აღნიშნავს, რომ ფონ ბერტალანფმა ჩამოაყალიბა ღია სისტემების თეორია. აღნიშნული თეორიის თანახმად: „ცოცხალი ორგანიზმი არის ღია სისტემა, მაგრამ თავს ინარჩუნებს მყარ მდგომარეობაში მუდმივი ცვალებადობის დროს“. ეს კონცეფცია განავითარეს ლაულ როჯერ ლოურენსმა და ჯეი უილიამ ლორშმა, რომლებსაც მიაჩნდათ, რომ ინდივიდი შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნილებების, ფსიქოლოგიური მოტივების და ფასეულობათა აღქმის სისტემა. სხვადასხვა ინდივიდუალური სისტემა ვითარდება სხვადასხვა მოთხოვნების, ფასეულობების აღქმის სტრუქტურით. მოტივირებული ადამიანი დარწმუნებულია მისი მიზნის მიღწევის სისწორეში-იგი სწორი მიმართულებით მიდის. ორგანიზაციას შეუძლია უზრუნველყოს ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, რომლის დროსაც შესაძლებელია მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულის, წახალისების, სწავლის, შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით.

მოტივაციას, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს გააჩნია კონკრეტული სამოქმედო პოლიტიკა, რომლის მიზანია, სამუშაო გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაკის მხრიდან საქმის შესრულების მაღალ დონეს. მისი ინტერესის სფერო შემდეგში მდგომარეობს: მოტივაციის გაზომვა იმ სფეროების გამოყოფის მიზნით, სადაც უნდა გაუმჯობესდეს მოტივაციის პრაქტიკა [ც. ლომია, 2014 გვ. 108,], კერძოდ:

- ორგანიზაციული ელემენტის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოტივაციას;
- ხელმძღვანელობის უნარის სრულყოფა;
- სამუშაოს დაგეგმვა;
- დავარწმუნოთ დასაქმებული, რომ ის დაფასებულია;
- ქცევითი მოვალეობის ჩამოყალიბება;
- შესრულების მართვა;
- ქცევითი მოდიფიკაციის მეთოდების გამოყენება.
- წახალისების მართვა;

კომპანიაში მოტივაციის ეფექტურობის განსაზღვრისათვის შესაძლებელია მოტივაციის ხარისხობრივი გაზომვა. რასაკვირველია, არ არსებობს სიტუაციის გაზომვის უშუალო ხერხი, მაგრამ მოტივაციის დონის მაჩვენებლის მიღება შესაძლებელია მწარმოებლურობის კრიტერიუმის სოციალური განწყობების გამოკვლევებით, დასაქმებულთა დენადობით, გაცდენების ოდენობით, შესრულების გადასინჯვის ანალიზით, საჩივრების განხილვის შედეგად მიღებული საკითხების ანალიზით და იმ ენთუზიაზმით, რითაც დასაქმებული მონაწილეობს ორგანიზაციის შემდგომი განვითარების საკითხების განხილვაში და ა.შ. მოტივაციის ხარისხობრივი დონის დადგენაში მნიშვნელოვანია დასაქმებულთა შეფასების როლი - როდესაც დასაქმებული ხელმძღვანელობისგან გრძნობს, რომ დაფასებულია, მაშინ მოტივაცია და ვალდებულება მატულობს, გრძნობენ ნდობას და ძალაუფლებას. აუცილებელია, მათი საქმის კურსში ჩაყენება, სამართლიანად მოქცევა, როგორც ადამიანებისადმი და არა როგორც კონკრეტული რესურსისადმი, რომელსაც ხელმძღვანელობა თავისი ინტერესებისთვის იყენებს.



ქცევითი ვალდებულება ნიშნავს, რომ ინდივიდი თავის ძალისხმევას მიმართავს ორგანიზაციისა და სამუშაოს მიზნების მიღწევისკენ, რაც გამოწვეულია იმით, რომ ადამიანი ჩართულია ამოცანების დასახვის საქმეში, როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად. ორგანიზაციულმა კლიმატმა და ძირითადმა ფასეულობებმა ხაზი უნდა გაუსვან საქმის შესრულების დიდ მნიშვნელობას. მენეჯერებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა უნდა შეასრულონ ქცევის მოდელების ის როლი, რასაც მათი დაქვემდებარებულები მოელიან მათგან.

ხელმძღვანელობის უნარი - მენეჯერებსა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს დახმარება უნდა გაეწიოთ მოტივაციის პროცესების შესწავლასა და საკუთარი ცოდნის პრაქტიკულ გამოყენებაში ჯგუფის წევრების მოტივაციის გასაუმჯობესებლად. სამუშაოს დაგეგმვა - სამუშაოს დაგეგმვა უნდა მოიცავდეს მოტივაციის თეორიის გამოყენებას, განსაკუთრებით თეორიის იმ ასპექტებისა, რომლებიც უკავშირდება მოთხოვნილებებსა და მოტივაციის, როგორც სამუშაოს ჯეროვნად შესრულების წინაპირობას.

შესრულების მართვა - შესრულების მართვის პროცესი უზრუნველყოფს მიზნების დასახვას, უკუკავშირს და გაძლიერებას. წახალისების მართვა - წახალისების მართვის პროცესები უზრუნველყოფს მოტივაციის ჩამოყალიბებას ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმის მეშვეობით.

ადამიანური რესურსების განვითარება - გვიჩვენებს მუშაკთა პიროვნულ განვითარებას. მოტივაციის თეორია ნათლად გვიჩვენებს, რომ თვითგანვითარებით თვითმართვადი სწრაფვით მიღწეული პროგრესში შედის თვითმოქმედება და სოციალური სწავლა.

ქცევითი მოდიფიკაცია - ქცევითი მოდიფიკაცია ანუ ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია იყენებს „მართვადი კონდიციის“ ქცევის პრინციპებს.

მეცნიერებმა ფრედ ლუტჰანსმა და რობერტ კრეტნერმა [Fred Luthans, Robert Kreitner, Organizational behavior modification, Scott Foresman, 1975] განსაზღვრეს ქცევის მოდიფიკაციის 5 საფეხური:

1. სამუშაოს გაზომვა - აშკარა მტკიცება იმისა, რომ რეალური პრობლემა არსებობს;

2. ძირითადი ქცევის გაგება - რას აკეთებს ან არ აკეთებს ადამიანი, რისი შეცვლაც აუცილებელია;
3. ფუნქციური ანალიზის ჩატარება - იმ სტიმულის აღმოჩენა, რაც წინ უსწრებს ქცევას და ის შედეგები, რომელიც გავლენას ხდენს ქცევაზე;
4. ჩარევის პოლიტიკის განვითარება და დანერგვა - აქ შესაძლოა შედიოდეს დადებითი და უარყოფითი გაძლიერების გამოყენება, რომელიც გავლენას ახდენს ქცევაზე;
5. ჩარევის შედეგების შეფასება - ჩარევის შედეგად რა გაუმჯობესდა წარმატებული ჩარევის პირობებში და რა უნდა გაკეთდეს შემდეგ.

## 1.2 მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში

პერსონალის მართვის პროცესში, თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, დიდი ადგილი უკავია მოტივაციის ფუნქციურ ფაქტორებს, რადგან ცალკეული ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობა, პირდაპირ კავშირშია დასაქმებულის ფსიქო-ემოციურ განწყობასთან. რაც უფრო დემოტივირებულია კადრი, საქმეს მით უფრო ნაკლებად ეფექტურად ახორციელებს. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის პროცესში, ხელმძღვანელობის ძირითადი მიზანს, თანამშრომელთა წახალისება, ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესება წარმოადგენს.

აღნიშნულ პრობლემას მკვლევარები ვ. გურგენიძე და ლ. შარვაძე განიხილავენ სახელმძღვანელოში „პერსონალის მართვა“ [ვ. გურგენიძე, ლ. შარვაძე, 2003, გვ. 271]. ორგანიზაციის საერთო წარმატებული მიზნის მისაღწევად საკმარისი არაა მხოლოდ ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და

კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამან, მთლიანობაში შრომის პროცესი ისე უნდა წარმართოს, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოიჩინოს დასახულ ამოცანათა მისაღწევად. მეცნიერული გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ პრაქტიკულად, ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი უნარ-ჩვევები, როცა ის სათანადოდაა მოტივირებული.

რატომ ამჯობინებენ ხოლმე ადამიანები ერთ კონკრეტულ სამუშაოს მეორეს? რატომ რეაგირებენ ისინი განსხვავებულად ერთსა და იმავე სტიმულზე? რატომაა, ერთ შემთხვევაში თავდაუზოგავად და მიზანიმართულად შრომობენ და სხვა შემთხვევაში კი უნიტერესოდ? აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით მთავარია იმის გარკვევა, თუ რა და რატომ ახდენს ადამიანთა მოტივირებას და რა უნდა გაკეთდეს, რომ ისინი დაინტერესებულნი იყვნენ მაქსიმალური ძალისხმევით.

თანამედროვე ეტაპზე არც თუ ცოტა ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ადამიანთა წარმატებული საქმიანობის მთავარი და ხშირად ერთად-ერთი სტიმული მატერიალური დაინტერესება- ხელფასია. ამ ფაქტორის ძალზე დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, იშვიათი როდია შემთხვევები, როცა ადამიანი დიდი მონდომებითა და თავდადებით მუშაობს, თუმცა მას არ აკმაყოფილებს ხელფასის ოდენობა; არის სამუშაოებიც, რომლებსაც ადამიანები არ ასრულებენ მაღალი ანაზღაურების მიუხედავად; ამრიგად, ფული ყოველთვის ყველა საკითხს ვერ წყვეტს ადამიანის მოტივირების კუთხით. ადამიანის ქცევას, საფუძვლად უდევს იმ სტიმულთა ერთობლიობა, რომელიც საერთო ჯამში ქმნის ინდივიდუალურ-მოტივაციურ სტრუქტურას.

არსებობს ადამიანის ქცევის გამარტივებული მოდელი, რომელიც შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან: მოთხოვნილებები (რაიმეს უკმარისობა); მოტივები; მოქმედებები (რომლებიც მოქმედებათა დაკმაყოფილებისკენაა მიმართული); მიზანი; მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების შედეგი, რომელიც გამოხატულებას ჰპოვებს სამ ფორმაში: კმაყოფილება, ნაწილობრივ კმაყოფილება და უკმაყოფილება.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ მოტივირება უშუალოდ და განუყოფლადაა დაკავშირებული ადამიანის მოთხოვნებთან. მოთხოვნილება ეს არის ადამიანის მიერ აღქმული რაღაცის უკმარისობა, რომელიც მის გარეთაა და აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისთვის. როდესაც იწყებენ მუშაობას, ადამიანები ცდილობენ დაიკმაყოფილონ სხვადასხვა მოთხოვნილება, რომლებიც შეიძლება ხშირად სათანადოდ გაცნობიერებულნიც კი არ ჰქონდეთ. ბევრ ადამიანს ახალი სამუშაოს დაწყებისა და ახალ ორგანიზაციაში სამომავლო საქმიანობის მოტივები, როგორც წესი, დეტალურად, კონკრეტულად და სისტემურად ჩამოყალიბებული არა აქვს. შეიძლება რამდენიმე მისთვის მთავარი, პრიორიტეტული მოტივი ჰქონდეს გაცნობიერებული, დანარჩენები კი ინტენსიურ, ქვეცნობიერ დონეზე, ან სრულიად არ იყოს ჩამოყალიბებული და საქმიანობის შემდომ ეტაპებზე გამოჩნდეს.

აღნიშნული თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის, პერსონალის მართვის სამსახურის, როგორც მეთოდურ-მაკოორდინირებელი ქვედანაყოფის და განსაკუთრებით ხაზობრივ მენეჯერთა როლი და ფუნქციები; ამ უკანასკნელმა და საზოგადოდ, ნებისმიერმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს და ცდილობდეს უკეთ გაიგოს, თუ რა კონკრეტული მოტივები, მოთხოვნილებები და ინტერესები ამოძრავებს მათზე უშუალოდ დაქვემდებარებულებს, რისკენ ისწრაფვიან, რას ელოდებიან მომავალში, რა მოსწონთ და რა არ მოსწონთ თავიანთ საქმიანობაში და სხვა.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციამ, მოტივაციური სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში დიდი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭოს მეორად მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესს. მეორად მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების კუთხით, ორგანიზაციის მმართველმა სუბიექტებმა უნდა გაატარონ შემდეგი სახის პოლიტიკა.

სოციალური მოთხოვნილებათა კუთხით:

- საჭიროა თანამშრომლებს მიეცეთ ისეთი სამუშაო, რომელიც მათ სხვებთან ურთიერთობის საშუალებას მისცემს;
- ერთიანი გუნდის სულისკვეთების შექმნა სამუშაო ადგილებზე;
- დაქვემდებარებულებთან პერიოდული თათბირების მოწყობა;

- თუ ორგანიზაციას რეალურ ზიანს არ აყენებენ, საჭირო არაა არაფორმალური ჯგუფების დაშლა;

- სათანადო პირობების შექმნა ორგანიზაციის გარეთ ორგანიზაციის წევრების სოციალური აქტივობისათვის.

აღიარება-პატივისცემის მოთხოვნილებათა კუთხით:

- დაქვემდებარებულებისათვის უფრო შინაარსიანი სამუშაოს შეთავაზება;
- ორგანიზაციის მიღწეულ შედეგებთან დაქვემდებარებულთა დადებითი ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა ;

- დაქვემდებარებულთა მიერ მიღწეული შედეგების სათანადოდ შეფასება და წახალისება ;

- დაქვემდებარებულების ორგანიზაციის მიზნების ფორმულირებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აქტიურად ჩაბმა;

- დაქვემდებარებულთა კარიერაზე, თანამდებობრივ წინსვლასა და წახალისებაზე ზრუნვა.

- დაქვემდებარებულთა სწავლების, გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პერმანენტული განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა, რაც მათ საშუალებას მისცემს სრულიად გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი;

- დაქვემდებარებულებისათვის რთული და მნიშვნელოვანი სამუშაოს მიცემა, რაც მათგან სრულ უკუგებას მოითხოვს;

- დაქვემდებარებულთა შემოქმედებითი უნარების განვითარების ყოველმხრივ წახალისება და ხელშეწყობა.

დიდი მნიშვნელობა აქვს, იმას რომ მომუშავეები სიამაყეს გრძნობდნენ ორგანიზაციის წევრობით, ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს აღიქვამდნენ როგორც საკუთარს, ნათლად ხედავდნენ თავიანთ ადგილსა და როლს მათ მიღწევებში, ერთმანეთს ერწყმოდეს საერთო-ორგანიზაციული და პიროვნული ინტერესები, აღიარებული და გათავისებული იქნეს ორგანიზაციის სტრატეგიული ინტერესების პრიორიტეტები.

იმის გამო, რომ ხშირად ნათლად არაა ჩამოყალიბებული მომუშავეთა მოტივა-ციური სტრუქტურა და კონკრეტული მოთხოვნილებები, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ორგანიზაციები ვერ ახერხებენ მოტივაციის, როგორც ადამიანის მამოძრავებელი ძალის კონკრეტული მიზნისკენ მის სწორ ფორმულირებას. ადამიანის ეფექტური საქმიანობის მოტივირების მრავალფეროვნების მიუხედავად, ვერავინ უარყოფს, რომ შრომისანაზღაურება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მომუშავეთა მოზიდვაში, მოტივირებაში, პერსონალის სტიმულირებაში, მათი შრომის სათანადო შედეგების მიღწევაში. შრომის ანაზღაურებამ, იმისდა მიხედვით, თუ როგორაა ორგანიზებული მისი დონე და ფორმები, ურთიერთსაწინააღმდეგო გავლენა შეიძლება მოახდინოს მომუშავეზე. კერძოდ, შესაძლოა არსებითად გაზარდოს ან მნიშვნელოვნად შეამციროს მუშაკთა მოტივირება, რაც საბოლოო ჯამში სამუშაოს სესრულების შედეგებზე აისახება.

თითოეული ორგანიზაცია თანამშრომელთა შრომისანაზღაურების საკუთარ სისტემას იყენებს, რომლის ორგანიზაციის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ხელმძღვანელთა მართვის ფილოსოფიას, ტრადიციებსა და არსებულ რესურსებს შეესაბამება. გამოჰყოფენ შრომის ანაზღაურების ტრადიციულ და არატრადიციულ სისტემებს.

კომპენსირების ტრადიციული სისტემის მიხედვით, მომუშავის მიერ ორგანიზაციისგან მიღებული ანაზღაურება ორი ელემენტისგან შედგება; პირველი ესაა ძირითადი ანაზღაურება (ხელფასი, თანამდებობრივი სარგო), ხოლო მეორე დამატებითი ანაზღაურება (შეღავათები, მაგალითად. სიცოცხლის და სამედიცინო დაზღვევა, უფასო კვება და ტრანსპორტის ხარჯები და სხვა.), რომლებიც მყარია და საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არ იცვლება. ყველაზე რთული საკითხია ორგანიზაციის ყოველი მომუშავეისთვის ხელფასის სიდიდის სწორი განსაზღვრა და ამის საფუძველზე თანამდებობრივი სარგოების სისტემის შექმნა; აღნიშნული ამოცანის გადაწყვეტის ტრადიციული ალგორითმი ანუ ხელფასის განსაზღვრის ალგორითმი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: 1. სამუშაო ადგილების აღწერა და სპეციფიკაცია; 2. სამუშაო ადგილების კლასიფიცირება; 3. შრომის ბაზრის

ანალიზი; 4. სამუშაო ადგილის ფასის განსაზღვრა; 5. ხელფასის სიდიდის განსაზღვრა.

მომუშავეთა ხელფასის სიდიდის განსაზღვრა მათი სამუშაოს აღწერით იწყება. ამის შემდეგ უნდა მოხდეს სამუშაო ადგილების კლასიფიცირება ანუ თანამდებობათა იერარქიის შექმნა, რისთვისაც ყოველი სამუშაო თანამდებობა უნდა შეფასდეს და დაჯგუფდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში მათი როლისა და მნიშვნელობის, ფუნქციათა სირთულის, პასუხისმგებლობის დონის, პროფესიული მოთხოვნების და სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორთა გათვალისწინებით. სამუშაო ადგილების შეფასებისა და კლასიფიცირების ბევრი მეთოდი გამოიყენება, კერძოდ:

ა) რანჟირების მეთოდი, რომელიც ყველაზე მარტივი და ნაკლებად ზუსტი მეთოდია, რადგან სუბიექტურ შეფასებებს ემყარება და მაღალია შეცდომის დაშვების ალბათობა;

ბ) თანრიგების, ანუ კლასების გამოყოფის მეთოდი, როცა შედგება თანრიგების იერარქია და დაწვრილებით აღიწერება ისინი სამუშაოს შეფასების მთავარ, ობიექტურ ფაქტორთა გათვალისწინებით; შემდეგ მათ ედრება სამუშაოთა აღწერები და სპეციფიკაციები, თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ყოველ სამუშაო ადგილს შესაბამისი თანრიგი (კლასი) ენიჭება. ეს ფართოდ გამოყენებული მეთოდია, მაგრამ სუბიექტივიზმს ვერც ეს გამორიცხავს;

გ) ბალებით შეფასების მეთოდი, სამუშაო ადგილების შეფასების საკმაოდ რთული ინსტრუმენტარიუმის გამოყენების გამო, მნიშვნელოვნად გვაცილებს თავიდან წინა მეთოდებისათვის დამახასიათებელ სუბიექტურ მიდგომებს. მისი არსი, შემდგომში მდგომარეობს: განისაზღვრება ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ადგილს ახასიათებენ (მაგალითად. ხშირად ასეთი ფაქტორებია: პასუხისმგებლობის დონე, კლასიფიკაცია, განათლების დონე, შრომის პირობები, ფიზიკური და გონებრივი დამაბულობა). ფაქტორთა დონის (მაგალითად. მინიმალური დაბალი, საშუალო მაღალი) შემდეგ ხდება მათი შეფასება ბალებით. ბალების შეჯამება და ორგანიზაციის ყველა სამუშაო ადგილის რანჟირება ერთ-ერთი

მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ხელფასის სიდიდის განსაზღვრის შემდეგი ელემენტია შრომის ბაზრის ანალიზი, კერძოდ ორგანიზაციები უნდა აანალიზებდნენ, თუ როგორია მოთხოვნა-მიწოდება და ხელფასის დონე მათთვის საინტერესო პროფესიების მიხედვით შესაბამის გეოგრაფიულ ზონაში. ამის შემდეგ ხდება შრომის ბაზარზე პროფესიებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით ხელფასის დონის შეფასება, ორგანიზაციის ყოველი სამუშაო ადგილის მნიშვნელობისა და მათთვის ხელფასის დონის განსაზღვრა.

ორგანიზაციებში, სადაც შრომის ანაზღაურების ტრადიციულ სისტემას იყენებენ, ცალკეული მომუშავესათვის ხელფასის დანიშვნა ძალზე მარტივი, ძირითადად მექანიკური პროცესია, რადგან ცნობილია მისი პროფესია, რანგი, თანრიგი, კლასი, რომელთა მიხედვითაც ხელფასის სიდიდე მკაცრად რეგლამენტირებული. ტრადიციულად არსებობს ამის სამი მთავარი მიზეზი, კერძოდ: მომუშავეს იერარქიული გადაადგილება, კერძოდ დაწინაურება ან დაქვეითება, მთელ ორგანიზაციაში ხელფასის საერთო დონის გაზრდა და ყოველი მომუშავეს ხელფასის დონის გადასინჯვა. ხელფასის ზრდა შეიძლება გამოიწვიოს, აგრეთვე ეკონომიკურმა, სოციალურმა და პოლიტიკურმა პროცესებმა, მაგ, ეკონომიკურმა ზრდამ, ინფლაციამ, კანომდებლობის შეცლამ, პროფესიული კავშირების აქტიურობამ და სხვა. შრომის ანაზღაურების ტრადიციული სისტემების ერთ-ერთი სერიოზული ნაკლია სიხისტე, სიმკაცრე, ბიუროკრატიულობა, ცენტრალიზებული და ნაკლებმანევრირებადი ხასიათი; ის ყოველთვის ვერ უზრუნველყოფს ცალკეულ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების ნათელ და უშუალო კავშირს მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან; ამ ნაკლოვანებათა აღმოფხვრას ხელს უწყობს ანაზღაურების ტრადიციული და არატრადიციული სისტემების ურთიერთშეთანხმება, რომელიც მომუშავეთა ანაზღაურებას უშუალოდ უკავშირებს ორგანიზაციის შედეგს.

შრომის ანაზღაურების არატრადიციული მეთოდების გამოყენებისას ტრადიციულისგან განსხვავებით, მომუშავეთა ხელფასის დონე ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, უცვლელი, სტაბილური არაა და შრომის შედეგებიდან გამომდინარე



იცვლება. არატრადიციული ამ მეთოდებს პირობითად ეწოდება, რადგან ზოგიერთი მათგანი ჯერ კიდევ ათეულობით საუკუნის წინ გამოიყენებოდა; მაგ, ძველ საბერძნეთში ჭურჭლისდამამზადებელი ხელოსნები ანაზღაურებას ყოველი ცალი ჭურჭლისათვის ღებულობდნენ, რასაც დღევანდელი ტერმინოლოგიით სანარდო ანაზღაურება ჰქვია. სანარდო ანაზღაურების გარდა, რომელსაც ბევრ დადებით მხარესთან ერთად ნაკლოვანებებიც აქვს (მაგ, შრომის ინდივიდუალური შედეგების აბსოლუტირება, მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუთვალისწინებლობა, შრომის რაოდენობრივი შედეგების აქცენტირება ხარისხობრივი მაჩვენებლების იგნორირების ხარჯზე და სხვა.) ანაზღაურების, ე.წ არატრადიციული მეთოდებიდან უნდა აღინიშნოს:

1. პრემირება - ხელფასისგან განსხვავებით ესაა დამატებითი ანაზღაურება განსაზღვრული მაჩვენებლისა და შემთხვევებისთვის, განსაკუთრებული მიღწევებისთვის; პრემირება შეიძლება იყოს ინდივიდუალური მომუშავეს მიერ თანამდებობრივ ვალდებულებათა შესრულებისა და მთელი ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებისთვის. მომუშავე უნდა დარწმუნებული იყოს, რომ მონდომებული და ეფექტიანი საქმიანობისთვის ის მიიღებს პრემიას, მაგრამ ვერაფერს მიიღებს, თუ სათანადოდ ვერ ან არ ასრულებს თანამდებობრივ ვალდებულებებს. მაგ, ყოვლად გაუმართლებელია, როდესაც ორგანიზაციის ყოველი წევრი ერთნაირი ოდენობის პრემიას ღებულობს, რადგან ყველა ერთნაირად არ მუშაობს და ერთნაირი წვლილი არ შეაქვს ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში. ნებისმიერ ორგანიზაციაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ყოველი მომუშავეს და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების მაქსიმალურ ობიექტურობას, რათა თავიდან იქნეს აცილებული მომუშავეთა უკმაყოფილება, უნდობლობა, კონფლიქტები, შენარჩუნდეს ჯანსაღი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

2. ანაზღაურების ჯგუფური ფორმები - სამუშაოს თავისებურებებიდან გამომდინარე, ამ დონის ანაზღაურება ხდება ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების გათვალისწინებით; ეს მეთოდი უპირატესად ბიზნესთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებში გამოიყენება, სადაც მომუშავეთა ესა თუ ის

ჯგუფები სპეციფიკურ სამუშაოებს ასრულებენ, რომელთა კონკრეტული შედეგებიც შედარებით ადვილი შესაფასებელია და ამ შედეგების ეფექტიანობას ჯგუფური, ურთიერთშეთანხმებული მუშაობა განსაზღვრავს.

3. ანაზღაურება მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების მიხედვით - ეს, უმთავრესად წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ ხდება, ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო შედეგების მიხედვით; მისი ძირითადი ფორმებია პრემირება, მოგებიდან წილის მიღება, კომპანიის აქციების შეძენის შესაძლებლობები და სხვა.

4. ანაზღაურება ცოდნისა და კომპეტენტურობისთვის - მომუშავეებისგან ორგანიზაცია დღეს უფრო მეტად მოითხოვს თანამდებობრივი ფუნქციების სრულყოფილად შესრულებას და იმის გაკეთების შესაძლებლობებსაც, რაც ამ ფუნქციებით არაა გათვალისწინებული, მაგრამ აუცილებელი ხდება მოცემულ კონკრეტულ მომენტებში. ასეთ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მრავალფეროვანი პროფესიული უნარ-ჩვევები, მათი შემდგომი განვითარება და ახალი უნარ-ჩვევების შეძენა. ასეთმა სიტუაციამ სწრაფად განავითარა ცოდნისა და კომპეტენტურობისათვის მომუშავეების ანაზღაურების სისტემა, განსაკუთრებით აშშ-ში, რომლის ძირითადი პრინციპია ანაზღაურება დამატებითი ცოდნისა და უნარ-ჩვევებისთვის და არა ორგანიზაციის საერთო მიღწევებში შეტანილი პოტენციური წვლილისთვის. თანამედროვე კონპანიებში იშვიათი როდია შემთხვევები, როცა მაღალგანათლებული და კვალიფიციური მომუშავეები, რომელთაც თანამდებობრივ იერარქიაში დაბალი საფეხურები უკავიათ, უფრო მეტ ანაზღაურებას იღებენ მათ მაღლა მდგომ ვიწრო პროფილის სპეციალისტებთან შედარებით.

## თავი 2. კორპორაციული ცვლილებების როლი და გავლენა მოტივაციის სისტემაზე

### 2.1 მოტივაციის სისტემა და კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მასზე

მოტივაციის დახასიათებისას აუცილებელია განხილულ იქნას ის თუ რა გავლენას ახდენს კორპორაციული ცვლილებები მოტივაციის სისტემაზე. მკვლევარ მ. სელევანოვას [СЕЛИВАНОВА М. 2016, გვ. 49-61] სიღრმისეულად აქვს განხილული კორპორატიული კულტურის, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვანი კომპონენტის გავლენა მოტივაციაზე. იგი აღნიშნავს, რომ კორპორატიული კულტურის არსის განხილვის პროცესში აქტუალურია სისტემატიზებული მიდგომები, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში

ა) კომპანიის კორპორატიული კულტურა, ერთი მხრივ, წარმოადგენს ორგანიზაციის მორალური და ეთიკური პრინციპების, სოციალური ნორმებისა და ქცევის წესების ერთიანობას. კომპანიის თანამშრომლების მიერ მიღებული და გაზიარებული ღირებულებების ორიენტაციას. მეორე მხრივ, კი გააზრებული ქვეცნობიერი ქმედებების კომპლექსს, რომელიც ჩამოყალიბდა კომპანიისა და თანამშრომლების ჰარმონიული დამოკიდებულების შედეგად.

ბ) ორგანიზაციული კულტურა, ეს არის ორგანიზაციის მიერ შექმნილი ქცევის კომპლექტი, კომპანიის შიდა და გარე გარემოს, ადაპტაციისა და ინტეგრაციის პროცესში. ორგანიზაციული კულტურის სტრუქტურული ჩამოყალიბება ზრდის ეფექტურობას.

კორპორატიული კულტურა მეტ-ნაკლებად არის გაზიარებული საწარმოს ყველა თანამშრომლის მიერ. ის უნდა შეიცნოს ყველა ახალბედა თანამშრომლებმა, რათა კორპორატიული კულტურა, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენელი მნიშვნელოვანი კომპონენტი, სწორად და მიზანმიმართულად იქნეს აღქმული. ბიზნესის საქმიანობის სწორი მიმართულებით განხორციელებისათვის წინაპირობაა ენის, ფოლკლორის, ტრადიციებისა და ძირითადი ფასეულობების, რწმენის,

იდეოლოგიის გათვალისწინება. ეს ყოველივე მმართველობით აპექტში ერთიანდება. გუნდურად მომუშავე ჯგუფის მიერ გამოვლენილი ან შემუშავებული ძირითადი პრინციპები, ხანგძლივი მუშაობის შედეგია, რომელიც მდგომარეობს შიდა ინტეგრაციისა და გარე ადაპტაციის ელემენტების შესწავლაში. მისი ნამდვილობა გადაეცემა, ორგანიზაციის ყოველ ახალ წევრს, როგორც ერთადერთი სწორი სისტემურ-პროცესუალური ფორმა. კორპორატიული კულტურის განსაზღვრისას, განხილული თეორიებიდან გამომდინარე, წარმოდგენილი მიდგომების ანალიზით, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედგება გარკვეული პრინციპების, ნორმების, წესების, მოქმედებების, მეთოდების, ძირითადი ფასეულობებისა და რწმენისგან. რომლის დროსაც ხალხის საქმიანობა პირდაპირაა მიმართული, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ო. შინკარენგომ, რუსეთის საწარმოების კორპორატიული კულტურის შესწავლის საფუძველზე, დაასკვნა რომ საწარმოებში კორპორატიული კულტურის შექმნა და შენარჩუნება ხორციელდება მსხვილი საწარმოებიდან საშუალო ზომის საწარმოებამდე. მისი განმარტების თანახმად, კორპორატიული კულტურის სისტემა პირდაპირ კავშირშია ფინანსურ ორგანიზაციებთან ანუ უცხოურ საფონდო ბირჟებთან და ფასიანი ქაღალდების ბაზრებთან. [Шинкаренко, О.Н., 2011. - № 9.] ეს განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ კორპორატიული კულტურის სისტემის შექმნის ინიციატივით გამოვლენილია შემთხვევების 15% იმ საწარმოებში, სადაც მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა - ISO 9000 სერიაა დანერგილი.

თანამედროვე კულტურას უწოდებენ განსაკუთრებულ ურთიერთობებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ნებისმიერ სტაბილურ ჯგუფში. მისი როლიც კორპორაციული თვალსაზრისით შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს როგორც საფეხბურთო გუნდი. ანუ ჯგუფი ძირითად საქმიანობასთან ერთად ერთმანეთთან სტაბილურად დამოკიდებულნი არიან სხვა სფეროთიც. მისი მთავარი მიზანია, მუშაკებმა განავითარონ თავიანთი ტრადიციები, რიტუალები და კომუნიკაციის გზები.

კორპორატიული კულტურის შინაარსის ანალიზისთვის აუცილებელია შეფასდეს რომელი წესები და ნორმები ითვლება დასაშვებად და პირიქით, რომელიც აკრძალულია და ითვლება შეუსაბამოდ. აღნიშნულიდან გამომდინარე კორპორატიული კულტურის თვალსაზრისით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ფაქტორებსა და ელემენტებს, რომელიც გავლენას ახდენს მის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე. ის მოიცავს შვიდ ძირითად სტრუქტურულ ელემენტს: მისიის, მიზნისა და ფილოსოფიური ამოცანების ფუნქციონირების პრინციპების კომპლექტი; პერსონალის პოლიტიკა და მოტივაციის სისტემა; შიდა ორგანიზაციულ-კომუნიკაციური სისტემა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა ქცევის სტილი; ქცევის ღირებულებები, წესები და ნორმები; ორგანიზაციის კორპო-რეატიული სტილი და იმიჯი; ორგანიზაციული სტრუქტურა. კორპორატიული კულტურის წარმოდგენილი სტრუქტურული ელემენტები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს ორგანიზაციული სისტემის ელემენტებისგან, რომელიც საერთო ჯამში გამოიხატება ე. წ. სუბკულტურასთან დაკავშირებული სპეციალობების ფორმირებაში.

აღსანიშნავია ფაქტორთა ის ჯგუფები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე, რაც მოიცავს: ლიდერის ვინაობას, ორგანიზაციის განვითარების ეტაპებს, გარემოების მოთხოვნებს, ბიზნეს სექტორსა და ინოვაციურ ტექნოლოგიებს. ლიდერის პიროვნების როლი და გავლენა განსაკუთრებით საყურადღებოა ორგანიზაციის განვითარების პირველ ეტაპზე ფასეულობების სფორმირების, ქცევის წესების, მიზნების დასახვისა და მთელი ორგანიზაციის ფილოსოფიის განსაზღვრისას. საინფორმაციო-საინოვაციო ტექნოლოგიური საქმიანობის ფარგლები გამოიყენება დამატებითი სტანდარტები: სამართლებრივი დოკუმენტები, ტექნიკური მოწყობილობების ექსპლუატაციის ცოდნა და საბუღალტრო აღრიცხვა. შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული ფაქტორები სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის, რაც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს კორპორატიულ კულტურაზე.

ორგანიზაციის კორპორატიული სამუშაოების ერთ-ერთი მიმართულება აკულტურული ელემენტების ჩამოყალიბება და გაუმჯობესებაა. საერთო მიზნის

ჩამოყალიბების დონის განსაზღვრის პროცესში მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ვალდებულებების ფორმირება. ორგანიზაციული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია თანამშრომლის იდენტიფიცირება, რომელიც გამოიხატება დასაქმებულისა და ორგანიზაციის მიზნებისკომბინაციაში. ორგანიზაციის ვალდებულებების კონცეფციის ძირითადი კომპონენტები მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ინტეგრაცია, დასაქმებულთათვის ორგანიზაციული და პირადი მიზნების სინქრონიზაცია; ერთგულება-თანამშრომელთა ემოციური ფაქტორი, რომელიც ორგანიზაციის წევრად დარჩენის სურვილს განაპირობებს; ჩართულობა – ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ინდივიდუალური ანუ პირადი ძალისხმევის გამოხატვა.

თანამედროვე ეტაპზე მატერიალური ინტერესების მქონე ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და ხელსაყრელი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა, რაც ხელს უწყობს ინდივიდის სრულფასოვან რეალიზებას. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი გაუფასურებულია, საქმე გვაქვს კორპორატიული ღირებულებებისა და პირადი ღირებულებების შეუსაბამობასთან. ამრიგად, ორგანიზაციის თანამშრომლის იდენტიფიცირება ეტაპობრივ მიმდინარეობს, რაც მუშაობის პროცესში შესაძლო უარყოფითი მომენტების აღმოჩენას უწყობს ხელს.

განვითარებული კორპორატიული კულტურა, რომელიც დასაქმებულებს უვითარებს კუთვნილების გრძნობას, ვალდებულებას, ასევე ხელს უწყობს ეფექტურ კომუნიკაციას მათი მხრიდან. აღნიშნული პროცესები ქმნის ეფექტურ და მაღალ კვალიფიციურ სამუშაო პროცესს, რაც კომპლექსურ საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და რთულ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში ადაპტირებისათვის. თანამედროვე ცხოვრების ერთ-ერთი პრობლემა „მარტოობა“, რომელსაც გარკვეული ინდივიდები გრძნობენ. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ადამიანურ ფაქტორებს როგორცაა ნდობითა და გულწრფელობით კოლეგებთან ღიად საუბრის შესაძლებლობა. ერთმანეთისადმი

დახმარების სურვილის დამკვიდრება არის კორპორატიული კულტურის განვითარება. ზემოაღნიშნული პროცესების განვითარება აყალიბებს ისეთ ჯანსაღ მორალურ ფაქტორს როგორცაა თავმოყვარეობა, რაც თავის მხრივ მომუშავეს უქმნის განცდას იმისას, რომ ის არის სრულფასოვანი ორგანიზაციის წევრი. კორპორატიული კულტურის განვითარებას ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ძლიერი სტრუქტურის საშუალებით, ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები დასაქმებულთა მხრიდან აღქმული იქნება როგორც პირადი, ინდივიდუალური მიზანი. ზოგადი წესი გულისხმობს ორგანიზაციის არსებული წესებისა და ნორმების დაცვას, რაც იწვევს კომპანიაში გამარტივებული პროცესების გამყარებას. ძლიერი კორპორატიული კულტურა აერთიანებს პერსონალის მართვის საქმიანობას ერთ სისტემაში, რაც საშუალებას იძლევა ორგანიზაციული კუთხით მიაღწიონ მუშაკთა კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

კორპორაციული კულტურა ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში ცენტრალურ ადგილს იკავებს, რომელიც ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ელემენტზე ვრცელდება. ვრცელდება ღირებულებების, ნორმებისა და წესების სისტემაში, რომლებიც არეგულირებენ თანამშრომელთა ქცევას. ნაშრომში განხილულია კორპორატიული კულტურის ღირებულებები და ნორმები სამუშაოსა და მომუშავესთან მიმართებაში, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში:

- 1) ორგანიზაციის ფარგლებში, ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც კონფლიქტურ სიტუაციას წარმოქმნის, არასწორი ინფორმაციის გავრცელებასთანაა დაკავშირებული;
- 2) ორგანიზაციის რეპუტაციისთვის ადამიანებთან მუშაობისას ნდობის ფაქტორს დიდი როლი ენიჭება;
- 3) მომუშავეთა დატრენინგების აუცილებლობა და მნიშვნელობა უმთავრეს როლს ასრულებს ეთიკური პროცესების განვითარებაში;
- 4) მენეჯერული გადაწყვეტილება, წახალისებისა და დასჯის შესახებ მიღებულ უნდა იქნეს ერთპიროვნულად.

- 5) სამუშაოებთან დაკავშირებით დასქმებულთა დამოკიდებულება არის ზოგადი და არა კონკრეტული;
- 6) ხარისხის სრულყოფის მიზნით ორგანიზაციის მხრიდან კლიენტებთან ურთიერთობა ძალზედ მნიშვნელოვანს წარმოადგენს.

შიდა კომუნიკაციურ სისტემაში კორპორატიული კულტურის ძალა დამოკიდებულია პერსონალის მართვის სისტემის მუშაობის ეფექტურობაზე. ამ თვალსაზრისით, პერსონალის მართვის სისტემა ქმნის თანამშრომელთა ჩართულობის წინაპირობას ორგანიზაციის პროცესში, როგორც მოტივაციის უმაღლეს ხარისხს. სამუშაო, რომელსაც ახორციელებს ძლიერი კორპორატიული კულტურა, ძირითადად, ჩამოყალიბებულია გარკვეულ პრინციპებზე. განასხვავებენ კორპორატიული კულტურის ოთხ ძირითად ფუნქციას, ესენია: ორგანიზაციის ინტეგრაციის სამომავლო გეგმებში ერთნაირი ხედვა, მოტივაციისა და ერთგულების მხარდაჭერა; ინფორმაციის მოცულობა; გარე გარემოზე ადაპტაცია;

კორპორატიული კულტურის ფუნქციები შეგვიძლია განვასხვავოთ შემდეგნაირად: კომპანიის პროცესების ინტეგრირება, ინფორმაციის გაცვლა, ორგანიზაციაში მოტივაციისა და ადაპტაციაში ხელშეწყობა. ინფორმაციის გაცვლის ფუნქციის ფარგლებში, კორპორატიული კულტურა ქმნის მარტივ, ეფექტურ სისტემას, ინფორმაციის ღიაობისა და შეხედულებების პრინციპების წყალობით. კორპორატიული კულტურა მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს, ორგანიზაციის პროცესებისა და რესურსების ინტეგრაციაში, ქმნის ორგანიზაციის მიზნების ერთიან ხედვას. ეს ყოველივე შესაძლებლობას აძლევს მომუშავეებს შემოქმედებითად ჩაერთონ სამუშაო პროცესში. ძლიერი კორპორატიული კულტურა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს აერთიანებს კონკრეტული ორგანიზაციული მიზნების გარშემო.

გარე გარემოსთან ადაპტაცია ეკონომიკური კრიზისის პირობებში ხდება კორპორატიული კულტურის ერთ-ერთი რეალური ფუნქცია. ძლიერი კორპორატიული



კულტურა ქმნის ახალ დამოკიდებულებას პროდუქციის ხარისხსა და მომსახურებაზე.

ორგანიზაციის ბონუს ფონდის სისტემების შექმნა და ხელფასის განაწილების სისტემა ეფუძნება მატერიალურ მოტივაციას. პერსონალური პასუხისმგებლობის სისტემა ხელმძღვანელობს და მონიტორინგს უწევს და თანამშრომელთა ძალისხმევას მიმართავს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. მოტივაციის სისტემის სტრუქტურაში განსაკუთრებული როლი ენიჭება არა მატერიალურ მოტივაციას, არამედ მიზნად ისახავს თანამშრომელთა ერთგულებისა და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ზრდას. კორპორატიული კულტურის განვითარებას და გაუმჯობესებას მუდმივი ძალისხმევა სჭირდება, რაც განსაკუთრებით მსხვილი კომპანიებისათვისაა დამახასიათებელი. ძლიერი კორპორატიული კულტურა, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდას, ბიზნეს პროცესების სისტემატიზაციასა და კონკურენტუნარიანობას ზრდის, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკური კრიზისისათვის ჩვეულ არასტაბილურ გარემოში. იგი მოითხოვს შეზღუდული ბიუჯეტის ფარგლებში ორგანიზაციების რესურსების მობილიზებას.

განხილული საკითხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კორპორატიული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს მოტივაციური სისტემის სწორ და მიზანმიმართულ განვითარებაზე, ვინაიდან მის ძირითად ფუნქციას ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბება და სწორი განვითარება წარმოადგენს. ამიტომ თანამედროვე ორგანიზაციებმა მნიშვნელოვანი როლი უნდა მიანიჭონ კორპორატიული კულტურის შექმნასა და ჩამოყალიბებას. მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებაც და წარუმატებლობაც.

## 2.2 მოტივაციის მთავარი ინსტრუმენტი- კორპორაციული კულტურა

ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისთვის და მაღალი შედეგების მისაღწევად ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ზრდა წარმოადგენს. ამ უკანასკნელზე კი დიდ გავლენას მოტივაცია ახდენს.

კორპორატიული კულტურის ფუნქციონირებას ხელს უშლის მისი განვითარების დაბალი დონე. ამ სფეროში ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემებია: კლიენტზე ორიენტირებული ქცევის, მოქნილობისა და შემოქმედებითობის ორგანიზების სისუსტე, კონსერვატიული იერარქიული სტრუქტურების არაარსებობა, პერსონალის დაბალი მოტივაცია. კორპორატიული კულტურის მიხედვით ორგანიზაციის ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რომელი მექანიზმებია ცნობილი პერსონალის მაღალი ხარისხის მოტივირების სფეროში. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ განვითარებული ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებით, ხარისხის მართვის სისტემის ელემენტების მოტივაციისა და ეფექტურობის მაღალი დონე მიიღწევა.

კორპორატიული კულტურა მეტწილად ქმნის არამატერიალური მოტივაციის ჩართვას, მოქნილობას და საერთო მიზნის მისაღწევად ერთიან ხედვას, თუმცა შეიძლება არსებობდეს მატერიალური ინტერესის ელემენტებიც. კორპორატიული კულტურის განხილვისას მოტივაციასთან დაკავშირებული ინვესტიციები, როგორც წესი, არ არის მოცულობით დიდი და, ამავე დროს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისგან დადებითი ეფექტურობის უკუგებას.

კორპორატიული კულტურის გაუმჯობესება ორგანიზაციის ინტერესთა დაცვაა, რომელიც პერსონალის მოტივაციის სისტემაში მდგომარეობს და მიზნად ისახავს ხარისხისა და ხარისხის მართვის სისტემის სფეროში საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას. კორპორატიულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის მჭიდრო ურთიერთობა არსებობს, რომელიც ასახავს კორპორატიული კულტურისა

და მოტივაციის სისტემებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების მოდელს. კორპორატიული კულტურაზე მოტივაციის გავლენა გამოიხატება იმ გზით, რომ საქმიანობაში ჩართული თანამშრომელი დაინტერესებულია შრომის გრაფიკის წესების დაცვით, აქტიურად უჭერს მხარს და ხელს უწყობს ორგანიზაციის შესახებ სწორი და მიზანმიმართული ინფორმაციის გავრცელებას.

კორპორატიული კულტურა, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ძირითადად, ღირებულებების, წესების, ქცევის ნორმებისა და შრომის შედეგების გავრცელების გზით. ასევე, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მოტივაციის სისტემა არის მთელი კორპორატიული მართვის სისტემის განუყოფელი სტრუქტურული ელემენტი. კორპორატიული კულტურისა და სამუშაო ჯგუფის ღირებულებების გავლენა ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოტივაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

ორგანიზაციაში მოტივაციური ფაქტორი სისტემურად საკონტროლო და გასათვალისწინებელი ხდება. ლიდერთა კონკურენციის პირობებში. მას შეუძლია ხელი შეუწყოს უმართავ, არაფორმალური ტენდენციების ორგანიზებას, რასაც განაპირობებს მენეჯმენტის ჯგუფის სპონტანური ქცევა. აქტივობის კოლექტიური ფორმების შემუშავების ხელშეწყობის შემთხვევაში, შესაძლებელია მოვლენის პროგნოზირება და ორგანიზაციის თანამშრომლების მაღალი მოტივაციის მიღწევა. ხაზგასასმელია ის ფაქტი, რომ ყველა ადამიანს აქვს განსხვავებული განვითარების დონე, სხვადასხვა დამოკიდებულება ჯგუფის ნორმებზე და გუნდური მუშაობის აუცილებლობაზე.

ამასთან დაკავშირებით, კორპორატიული კულტურის ნათელი მაგალითია აღმოსავლეთის კულტურის მართვის ნიმუში, თითოეული თანამშრომლის სულისკვეთება და გუნდური მუშაობა, რომელიც ჯგუფის საერთო მიზნის ნაწილია. თანამშრომელი, რომელიც ჩამორჩება ძირითად სამუშაო გუნდს, შეუსუსტდება კარიერული განვითარება და შეუფერხდება კომუნიკაცია პროფესიულ წრესთან. ნებისმიერ ორგანიზაციაში, გუნდის მოტივაციაზე მიზნობრივი ზემოქმედების შესაძლებლობა არსებობს. მაგ, შესაძლებელია როგორც მატერიალური წახალისების

გაძლიერება, ასევე არამატერიალურის, როგორცაა საჯარო შექება და სხვ. ამის საპირისპიროდ, დასაქმებულთა მუშაობის შესახებ საჯარო ნეგატიურმა განაცხადმა შეიძლება გამოიწვიოს მისი საქმიანობის დესტრუქციული წარმართვა და კომპლექსების ჩამოყალიბებაც კი. კორპორატიულ კულტურაში ჩამოყალიბებული ღირებულებების, ნორმებისა და წესების გავლენა იქნება უფრო ძლიერი, თუ თანამშრომელთა ღირებულებები ემთხვევა მთელი ორგანიზაციისათვის აქტუალურ ღირებულებებს, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციას მიიყვანს დასაქმების ვალდებულების განვითარებისკენ.

მოტივების სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში აუცილებელია ორგანიზაციის მონაცემების სისტემატიზაცია და მისი გაანალიზება. უნდა მოხდეს არა მხოლოდ დახურული გამოკითხვის რეგულარული ჩატარებები, არამედ მენეჯერების სისტემატიური ინდივიდუალური ინტერვიუები თანამშრომლებთან, რათა არსებული მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესება სტრუქტურულად ჩამოყალიბებულ იქნეს კორპორატიული კულტურის ოფიციალურ დოკუმენტში.

ინტერნეტის პირობებში, მსოფლიო ორგანიზაციისა და ეკონომიკის დინამიკამ, და ასევე ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მუდმივად უნდა შეინარჩუნოს კონტროლი, შეაფასოს და გააუმჯობესოს მოტივაციისა და კორპორატიული კულტურის სისტემის სტრუქტურა. ორგანიზაციაში თვითმმართველობის დამტკიცება და თვითგანვითარების საჭიროება პირველია. აქედან გამომდინარე, მენეჯერებმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიაქციონ დასაქმებულთა საჭიროებებს, კმაყოფილებას და უკმაყოფილებას. თანამშრომლის მიერ ადვილია ორგანიზაციის შესახებ უარყოფითი ინფორმაციის გაჟღერება, ასევე კომპრომეტირება და შესაბამისად ბაზრზე კონკურენტუნარიანობის შემცირება. ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომელი მოტივირებული და სათანადოდ დაინტერესებული უნდა იყოს მისი მუშაობის შედეგებით, რათა დაიცვას ქცევის დამტკიცებული პრინციპები და ნორმები, შეინარჩუნოს და განავითაროს ორგანიზაციის ღირებულებები.

კორპორატიული კულტურის ურთიერთკავშირი მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესთან ეტაპობრივი თანმიმდევრობის საფუძველზე მიმდინარეობს. I ეტაპზე,

არსებობს ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის მართვის საჭიროებისათვის, რომ შეიცვალოს თანამშრომლის მოტივაციის სისტემა. შემდგომი პროცესი გულისხმობს იმ მიზნებისა და ამოცანების გენერირებას, რომელიც უნდა განხორციელდეს შემოთავაზებული ალგორითმის II ეტაპზე. III ეტაპი უკავშირდება დარგობრივ კონტექსტში მოტივაციის სისტემის შემუშავებისა და გამოყენების პრაქტიკის ანალიზს, დასაქმებულთა შორის შემდგომი ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი დამოკიდებულების თავიდან აცილების მიზნით. IV ეტაპზე განხორციელდება ორგანიზაციის საბაზისო დოკუმენტების ანალიზი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შემადგენელი დოკუმენტების შესწავლას, შრომის შინაგანაწესს, სამუშაოს აღწერილობებს, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრასა და სამუშაო პროცესების ხასიათს, რაც მორგებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე.

შემადგენელი დოკუმენტები წარმოადგენს იურიდიული პირის საქმიანობას, რომლის სტრუქტურაც დამოკიდებულია მის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაზე. შიდა შრომითი რეგულაციები წარმოადგენს ნორმატიულ აქტს, რომელითაც რეგულირდება დასაქმებულთა დაშვებისა და გათავისუფლების, შრომის ხელშეკრულების, მუშაობის რეჟიმის, დასვენების დროის, წახალისებისა და აღსრულების ღონისძიებები.

ძირითადი დოკუმენტი, რომლითაც რეგულირდება საწარმოო უფლებამოსილებები და მოვალეობები არის სამუშაოს აღწერა. იგი განსაზღვრავს თუ რამდენად შეესაბამება სამუშაო პროცესს მისი სტრუქტურა. პერსონალის დეპარტამენტში სამუშაო აღწერილობების ორგანიზებაზე პასუხისმგებლობას იღებს განყოფილების უფროსი. გასათვალისწინებელია, რომ არარსებობს ერთიანი სტანდარტის მარეგულირებელი შინაარსი და ალგორითმი თითოეული სამუშაოს აღწერაში. ამიტომ, ორგანიზაციებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად გადააგზავნონ საჭირო დოკუმენტები. სამუშაოს აღწერა მოიცავს შრომის შედეგების შეფასების კრიტერიუმებს (კონკრეტული თანამდებობის ფარგლებში კვალიფიკაციის ამაღლება, თანამდებობიდან გათავისუფლება, გადაადგილება და ა.შ.). საჭიროებების გათვალისწინებით განპირობებულია ხელფასის სისტემის განვითარებაც.

ძირითადი დოკუმენტების ანალიზის შემდეგ, ორგანიზაციაში გამოყენებულ უნდა იქნეს პერსონალის მოტივაციის სისტემის ანალიზი, რაც დასაქმებულთა მატერიალური, არამატერიალური და სოციალური მოტივაციის ფორმის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. შემდგომ ეტაპზე ჩამოყალიბებულია მოტივაციის სისტემის განვითარების პრინციპები, ანუ წესები და ნორმები. ასევე, მოიცავს თანამშრომელთა გამოკითხვის ჩატარებას, რათა შესწავლილ იქნეს მოტივები და სტიმულები. ბოლო ეტაპზე ხდება შედეგების დამუშავება და შეჯამება, შეუსაბამობის შემთხვევაში, მისი კორექტირება.

მოტივაციის სისტემა და კორპორატიული კულტურა ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. თუ ორგანიზაციას არ გააჩნია ოფიციალურად დამტკიცებული კორპორატიული კულტურა, მაშინ მიზანშეწონილია მისი ეტაპობრივი განვითარება. განვითარების დასაწყისი უკავშირდება ძლიერი კორპორატიული კულტურის ელემენტებს, რომლებიც უკავშირდება ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკას, რაც გულისხმობს ქცევის საერთო ღირებულებების, წესებისა და ნორმების შექმნას ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად. შემდეგ ეტაპზე, უნდა მოხდეს კორპორატიული კულტურის მენეჯმენტის ელემენტების განსაზღვრა და მიღებული შედეგების გაანალიზება. უნდა შეიქმნას კორპორატიული კულტურის განხორციელების გეგმაც.

ზემო აღნიშნულიდან გამომდინარე, კორპორატიული კულტურის მიმართ მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესი შეიძლება განხორციელდეს რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპზე. ამრიგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კორპორატიული კულტურის სტრუქტურული ჩამოყალიბება ყველა ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია. სწორედ ის განსაზღვრავს მომუშავეთა მიერ ყველა ორგანიზაციულ-სტრუქტურული ელემენტის ზედმიწევნით განხორციელებას. ამ პროცესშიც კი მოტივაციას დიდი როლი ენიჭება.

### თავი 3. მოტივაციის სისტემების გამოყენება თანამედროვე ეტაპზე საერთაშორისო კომპანიებში

ბოლო პერიოდში წარმატებული კომპანიების საქმიანობის გამოცდილების ანალიზიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მოტივაციის სისტემას გადაწყვეტი როლი ეკისრება, კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ასევე, სამოტივაციო სისტემის ძირითადი ნაწილი დამოკიდებულია თანამშრომლების კმაყოფილების ხარისხზე. იმისათვის, რომ დასახული მიზანი იქნეს მიღწეული, სამოტივაციო პროექტი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს: კონკრეტულობა, სიცხადე და დაქირავებული მუშაკის შრომისნაყოფიერების ზრდა. მოტივაცია სხვა არაფერია, თუ არა, საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესი, პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სწორედ მოტივაციაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტური მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის მიმართვა დასახული მიზნისკენ.

მეცნიერთა მტკიცებით მოტივაციის პროცესი საკმაოდ რთულია და ისეთი ფაქტორების ურთიერთკავშირით, როგორცაა: ადამიანის განათლება, სოციალური მდგომარეობა, მატერიალური კეთილდღეობა, საზოგადოებრივი აზრი და ა.შ. ადამიანის ორგანიზაციაში ქცევის პროგნოზირება მოტივაციის სხვადასხვა ეტაპზე ძალიან დიდი სირთულეს წარმოადგენს და ნებისმიერი ორგანიზაციის მოტივაციური კუთხით შესწავლისას მნიშვნელოვანია აღნიშნული ფაქტორების ურთიერთკავშირი. დღეს პერსონალის ეფექტური სტიმულირების სისტემის ორგანიზება წარმოადგენს მენეჯმენტის ერთ-ერთ რთულ პრაქტიკულ პრობლემას. მოტივაციის პრობლემებს ორგანიზაციაში წარმოადგენს:

- 1) კადრების ხშირი ცვლა;
- 2) შრომის დაბალი ხარისხი;
- 3) სამუშაოსადმი გულგრილი დამოკიდებულება;

- 4) პერსონალის თვითრეალიზაციის პოტენციალის შეზღუდვა;
- 5) ხელმძღვანელის გავლენის სისუსტე პერსონალზე;
- 6) კომუნიკაციის დაბალი დონე;
- 7) წარმოების პროცესის შეფერხება;
- 8) კონფლიქტურობის მაღალი დონე;
- 9) ადმინისტრაციული დისციპლინის დაბალი დონე;
- 10) კარიერული ზრდის პერსპექტივების სისუსტე.

მოტივაციური სისტემის ჩამოყალიბებისას ორგანიზაციაში აუცილებლად უნდა გამახვილდეს ყურადღება ისეთ ფაქტორზე როგორცაა, კარიერის მოტივაცია. იგი წარმოადგენს კომპლექსურ ცნებას, რომელიც ახასიათებს ყოველ ადამიანს. ის ინდივიდუალურად მონაწილეობს გადაწყვეტილებებში, რაც დაკავშირებულია კარიერასთან. კარიერის მოტივაციის თეორია, [მარიამ ბროლაძე, 2017] შემოგვთავაზა ამერიკელმა მკვლევარმა მ. ლონდონომ (1987) მოიცავს ინდივიდუალურ მახასიათებლებს და ქცევის ხერხებს, რომლებიც გავლენას ახდენს კარიერულ სტაბილურობაზე, იმ ფაქტორების გაცნობიერებას, რომლებიც ზემოქმედებს კარიერაზე, ასევე ადამიანის მისწრაფებას იმოდროს კარიერულ კიბეზე თავისი მიზნებისკენ. შესაბამისად, კარიერის მოტივაცია აერთიანებს სამ განზომილებას: “კარიერული ინსაიტი”, “კარიერული ჩართულობა“ და “კარიერული სტაბილურობა”.

დასქმებულთა მოტივაცია ყოველთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ საკითხს ხელმძღვანელებისათვის და მენეჯერებისათვის. დიდი ხნის მანძილზე მეცნიერები ფიქრობდნენ, რომ პერსონალის მოტივაციის ერთადერთ სტიმულს მატერიალური დაინტერესება წარმოადგენდა. მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმისა და სხვადასხვა მომსახურების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა სტიმული



მისცეს მუშაკებს ფულადი წახალისებით. დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე მხოლოდ მატერიალური წახალისება არ წარმოადგენს ძირითად სტიმულს, ჩვენმა კვლევამ ნათლად ასახა თუ რა გავლენას ახდენს მატერიალური და არამატერიალური ფასეულობები მომუშავეთა წახალისების პროცესზე. მსოფლიო გამოწვევებიდან გამომდინარე, საბაზრო ეკონომიკისა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეპოქაში, საერთაშორისო დონეზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროგრამულ-ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩემი კვლევის ობიექტი არის საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანია (შპს) Appdea, რომლის ზირითადი მიზანი appe-ის პროდუქციის - თამაშების შექმნაა.

ლონდონის Regent's University-ის კურსდამთავრებულმა მ. ჩხარტიშვილმა და ზ. ინაიშვილმა და კ. თაყაიშვილმა, შექმნეს ანალიტიკური ჯგუფი, რომელიც ვენჩურულ კომპანიას ადგილს დაუმკვიდრებდა ბაზარზე. აღნიშნული კომპანია 2011 წელს საქართველოში ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმად- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად ჩამოყალიბდა. უნდა აღინიშნოს, რომ დღემდე სხვა მსგავსი ტიპის კომპანია საქართველოში არ ფუნქციონირებს.

თავდაპირველი ჩანაფიქრი საკუთარი დეველოპერების ყოლას არ მოიცავდა: Appdea-ს სურდა, შეექმნა ვებპროდუქტები და ამავდროულად, წილის სანაცვლოდ, დაეფინანსებინა დამაიმედებელი სტარტაპები, რომელთაც ანალიტიკური ჯგუფი გამოარჩევდა მომავალში წარმატების მიზნით. კაპიტალის ინვესტირება მაღალი რისკით ხასიათდებოდა თუმცა, კომპანიას 2012 წლის ბოლოს გააჩნდა კაპიტალი კონკრეტული გუნდის ჩამოსაყალიბებლად. იგი \$1 მილიონს აღემატებოდა, თუმცა ამაში, რათქმაუნდა, არშედიოდა ვენჩურული მიმართულებისთვის გამოყოფილი თანხა. საერთაშორისო ბაზარზე Appdea-ს, როგორც კომპანიის უნიკალურობა გამორჩეულია იმ ფაქტით, რომ მომხმარებლებს მიაწოდა 12-მდე ისეთი ცნობილი თამაში როგორცაა: “ Pixel sword Fish io, Water planet, Numbers io, Upperland“ და სხვ. დროთა განმავლობაში გაფართოვდა პარტნიორი წარმომადგენლობების ქსელი, რომელიც ანალიტიკურ ჯგუფს პოტენციურად წარმატებული წამოწყებების ჩამონათვალს აწვდის. Appdea-ს პარტნიორი წარმომადგენლობა, ლონდონის გარდა,

არსებობს ჩეხეთსა და დანიაში. ანალიტიკური ჯგუფი Appdea-ს ვენჩურული ბიზნესის ფილტრია – პარტნიორი წარმომადგენლობების მიერ მოწოდებული პროექტების დეტალური ანალიზი, მათი რისკებისა და პოტენციალის გაზომვა მთლიანად აღნიშნული ქვედანაყოფის პასუხისმგებლობაა. ყველა პროექტი, რომელიც Appdea-ში შედის ავტომატურად გადამისამართდება ანალიტიკოსებთან და მხოლოდ ამის შემდეგ ხვდება მმართველ პარტნიორებთან.

მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა შრომისნაყოფიერების ამაღლებისათვის, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა. ძირითადი მოტივაციური ფაქტორებია: პერსპექტივის არსებობა, შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა, შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა და კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ორგანიციის მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს ვერტიკალური მართვის სტრუქტურას და შედგება: დირექტორთა საბჭო; პროექტის მენეჯერი; ოფის მენეჯერი; სამეურნეო პერსონალი. გამომდინარე იქედან, რომ სამოტივაციო სისტემის ძირითადი დანიშნულებაა დასაქმებულის შრომისნაყოფიერების ზრდა, კომპანია ითვალისწინებს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური სტიმულირების სახეებს. Appdea-ს სამოტივაციო პროექტი გათვლილია ინდივიდუალურად და გულისხმობს კომპანიის წინაშე არსებული ყველა მიზნის

მიღწევას. ყველაზე დიდი პრიორიტეტი არის ის, რომ გათვალისწინებულია ის ღირებულებები, რომელზეც გათვლილია აღნიშნული პროექტი. მატერიალური სტიმულებიდან კომპანია იყენებს საბონუსე და საპრემიო სისტემას, ხოლო არამატერიალურიდან სიცოცხლისა და ჯამრთელობის დაზღვევას, დაჯილდოებებს, სერთიფიკატებს, კოლეგების თანდასწრებით თანამშრომელთა შექებას. კომპანია მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ხშირად გეგმავს კომპეტენტური კადრების საზღვარგარეთ დატრენინგებას. კომპანიაში ხშირად იმართება კონკურსები სხვადასხვა ნომინაციებში.

კომპანიის შესწავლის ეტაპზე გავითვალისწინეთ მოტივების შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების აქტუალობა. შინაგან ფაქტორებზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ დასაქმებულთა უმეტესობა იღებდა სამუშაო ობიექტისაგან კმაყოფილებას, რაც ძირითადად განპირობებული იყო ისეთი ფაქტორებით როგორცაა ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატი, რომელიც გუნდურად მუშაობის კონსტრუქციულად ჩამოყალიბებასა და განვითარებას უწყობს ხელს. აღნიშნული ფაქტორები ხელს უწყობენ საქმისადმი სიყვარულს. გარეგანი კუთხით შესწავლისას აქტუალური აღმოჩნდა როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური სტიმულები. დაკვირვებამ ცხადყო, რომ მმართველის მხრიდან სიტყვიერ წახალისებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რომელიც მომუშავეს ფსიქო-ემოციურ მდგომარობას მიზანმიმართულად აყალიბებს. ინოვაციების შექმნის სფეროში უპირატესია ინტელექტუალური შესაძლებლობების გამოყენება და განვითარება, ამოტომ ნებისმიერი სახის უარყოფითი იმპულსი განპირობებული მმართველი სუბიექტის მხრიდან სტრესის განმაპირობებელი შეიძლება აღმოჩნდეს.

Appdea-ს როგორც ნებისიერ კომპანიას საერთაშორისო და ადგილობრივ დონეზე გააჩნია განსაზღვრული წესები და ნორმები. შესაბამისად, შრომითი ურთიერთობები დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის რეგულირდება ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტებით- საქართველოს შრომის კოდექსით. ისეთი ფაქტორები როგორცაა სამუშაო დროის დასაწყისი და დასასრული შინაგანაწესი

განსაზღვრავს. ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორების არსებობა როგორცაა, თავისუფალი სამუშაო გრაფიკი, ანუ ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში სხვადასხვა დროს მისვლა. დაკვირვებამ ცხდყო, რომ ის პიროვნებები, რომლებიც დაკისრებულ სამუშაოს დიდი ენთუზიაზმითა და მიზანმიმართულად ასრულებდნენ შედეგზე ორიენტირებულნი არიან. თანამედროვე საერთაშორისო კომპანია Appdea-ას სტრუქტურის შესწავლისას, გავითვალისწინეთ კორპორატიული კულტურის ფაქტორი, ანუ ის თუ რა დონეზე არის ჩამოყალიბებული ორგანიზაციაში კორპორატიული კულტურა და ახდენს თუა არა იგი გავლენას თანამშრომელთა ქცევაზე. დაკვირვებამ ცხადყო, რომ თუ ღირებულებები და ფასეულობები თანხვედრაში მოდიან ერთმანეთთან, საბოლოო ჯამში, ეს ყოველივე ქმნის ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას. მაგ. კომპანიაში არის ორი ადამიანი, რომელიც ორ სხვადასხვა პროექტზე მუშაობს, მათ მიერ შესასრულებელი ცალკეული პროექტების მიმდინარეობის პროცესში ერთმანეთს შენიშვნებს აძლევდნენ, რაც განპირობებული იყო საერთო ღირებულებების თანხვედრით. საინტერესოა რატომ ეხმარებოდნენ კონკურენტი მუშაკები ერთმანეთს? რატომ იჩენდნენ ზედმეტ ინიციატივას კონკურენტის საქმიანობაში? ცალკეული სამუშაო პროექტი, დამოკიდებულია კონკურენტული პროექტის წარმეტებულ საქმიანობაზე. ძირითადი აქცენტი გადატანილია ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნის სფეროზე, რომლის მიზანს წარმოადგენს მომხმარებელზე მაქსიმალურად მორგებული პროდუქციის შექმნა, თუ პროდუქტმა არ გაამართლა ბაზარზე კონპანია იძულებულია ალტერნატიული პროდუქტი შესთავაზოს მომხმარებლს. ასევე მნიშვნელოვანია მორალურ-ზნეობრივი ფაქტორები, კონკურენტი თანამშრომლები ერთმანეთის მიმართ კეთილგანწყობილნი არიან.

Appdea-ში ჩვენი დაკვირვებით, ორგანიზაციული კულტურა თანხვედრაშია თანამედროვე გამოწვევებთან ყოველ ასპექტში, ამას განაპირობებს მმართველობითი ფუნქციების სწორი რეალიზება, ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ დღევანდელ რეალობაში თანამშრომლები ერთმანეთს არ აღიქვამენ როგორც მოწინააღმდეგეებს. მათ გათავისებული აქვთ ის, რომ არიან

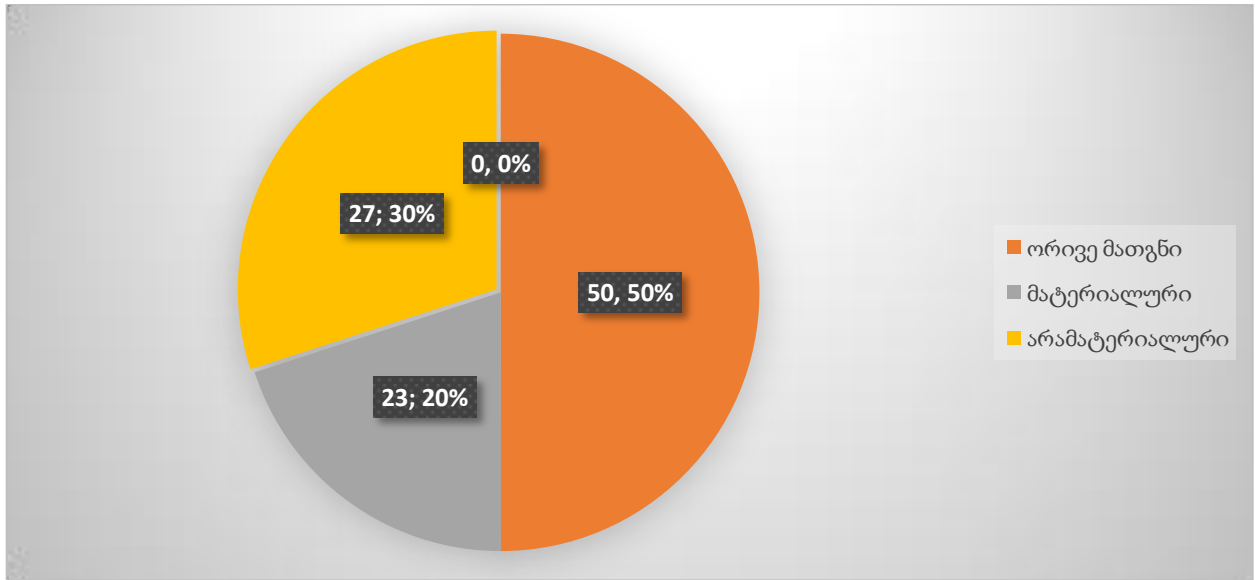
ერთი გუნდის წევრები, რომელთა წარმატება და წარუმატებლობა მთლიანად გუნდური მუშაობის შედეგს წარმოადგენს.

აღნიშნული კვლევის ჩატარების დროს გამოვიყენეთ რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის ელემენტები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ყველა რანგის პერსონალმა. ჯერ ჩატარდა თვისებრივი, შემდეგ კი რაოდენობრივი კვლევა. თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ჩავატარეთ პირისპირ ინტერვიუ ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით. ინტერვიუს ხანგრძლივობა 7-12 წთ.წარმოადგენდა. თვისებრივი კვლევის მთავარი მიზანი იყო იმ ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა, რაც განაპირობებს პერსონალის მოტივაციას. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში წინასწარ იქნა მოპოვებული დასაქმებულთა სრული სია. შეირჩა 15 თანამშრომელი. კვლევა წარიმართა სქესობრივ-ასკობრივი სტრუქტურის მიხედვით. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კომპანიაში დასაქმებულთა ასაკი მერყეობს 23- დან 37 წლამდე. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დასაქმებულთა ძირითად რაოდენობას ახალგაზრდები შეადგენენ, რაც განპირობებულია იმით, რომ ახალგაზრდა სპეციალისტთა პროფესიულ-კვალიფიციური დონე უფრო მეტადაა მორგებული პროგრამული განვითარების სისტემაზე.

ჩვენს მიერ შედგენილ კითხვარში წარმოდგენილი კითხვები მიზნად ისახავდა ჩვენს მიერ არჩეულ კომპანიის მაგალითზე, დაგვენახა თუ რა გავლენას ახდენდა მოტივაციისა და სტიმულის ფაქტორი. კომპანიაში დასაქმებულები პასუხს სცემდნენ შემდეგ კითხვებზე:

1. რომელი სახის სტიმულებია უფრო მეტად მისაღები თქვენთვის კომპანიაში: (მატერიალური; არამატერიალური; ორივე მათგანი).

გამოკითხულთა 23% მიიჩნევს, რომ კომპანიაში აუცილებელია მხოლოდ მატერიალური სახის სტიმული, 27% მიიჩნევს რომ მნიშვნელოვანია არამატერიალური სტიმული ხოლო 50% უპირატესობას ანიჭებს ორივე სახის სტიმულების არსებობას. (იხ. დიაგრამა 1)

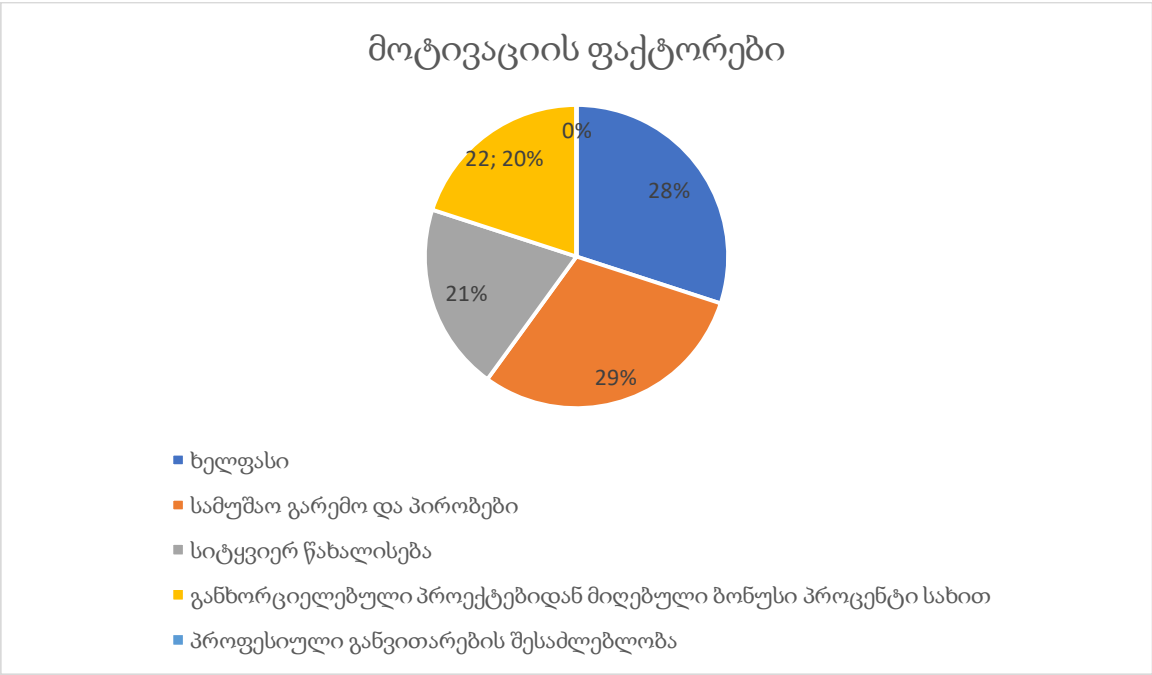


დიაგრამა 1

2. რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში ყველაზე მეტად?

(ხელფასი; სიტყვიერი წახალისება; სამუშაო გარემო და პირობები; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა; განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული ბონუსები).

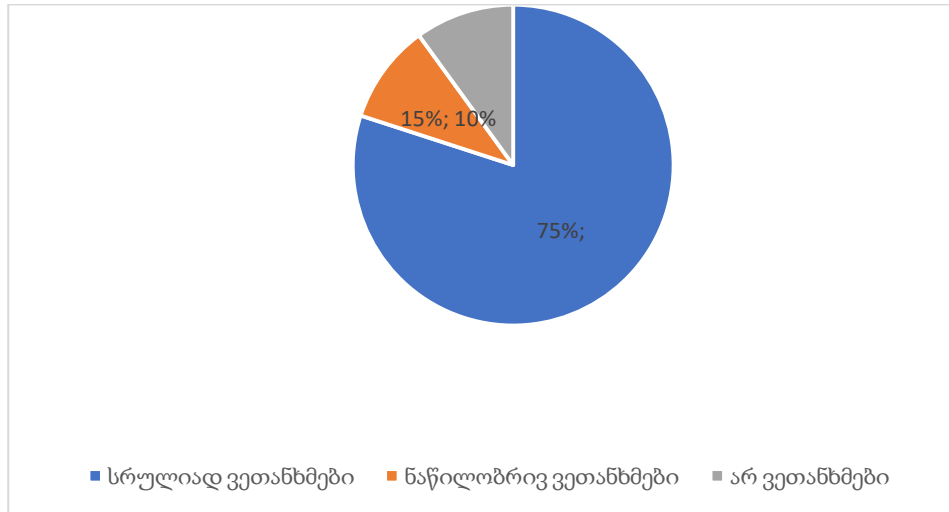
შედეგების ანალიზის გზით დგინდება, რომ გამოკითხულთა 28% ხელფასს ანიჭებს უპირატესობას, 21% - სიტყვიერ წახალისებას. გამოკითხული თანამშრომლების 29% კი პერსონალში მოტივაციას განაპირობებს სამუშაო გარემო და პირობები, ხოლო 22 % განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული ბონუსები პროცენტის სახით. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთაგან არცერთი მათგანი არ მიიჩნევს მოტივაციის გაღვივებისათვის არსებით წინაპირობად პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, რამაც ანალიზის დროს 0% აჩვენა კიდეც. (იხ. დიაგრამა 2).



**დიაგრამა 2**

3. დემოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა (სრულიად ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; არ ვეთანხმები).

გამოკითხულთა, 15% ნაწილობრივ ეთანხმება იმ აზრს, რომ პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა ნაწილობრივ წარმოადგენს დემოტივაციის ფაქტორს. ასევე, 10% არ ეთანხმება აღნიშნულ ტენდენციას. 75% სრულიად ეთანხმება, რომ პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა წარმოადგენს დემოტივაციის ფაქტორს. ამ შედეგმა საინტერესო და საგულისხმო ფაქტი გამოავლინა. მაშინ, როცა წინა კითხვაზე (კითხვა N2) თუ მათი აზრით, რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობამ 0% აჩვენა, შემდგომ კითხვაზე - წარმოადგენს თუ არა დემოტივაციის ფაქტორს პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა, ეს ფაქტორი (პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა) რადიკალურად შეიცვალა და 80% მიაღწია. ჩვენი აზრით, ეს შედეგი განაპირობა იმან, რომ მომუშავეთა უმრავლესობა არჩევანის წინაშე ყოფნისას უპირატესობას ანიჭებს როგორც მატერიალურ ფაქტორებს, ასევე არამატერიალურს - ორგანიზაციაში არსებული ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის არსებობას. (იხ. დიაგრამა 3)

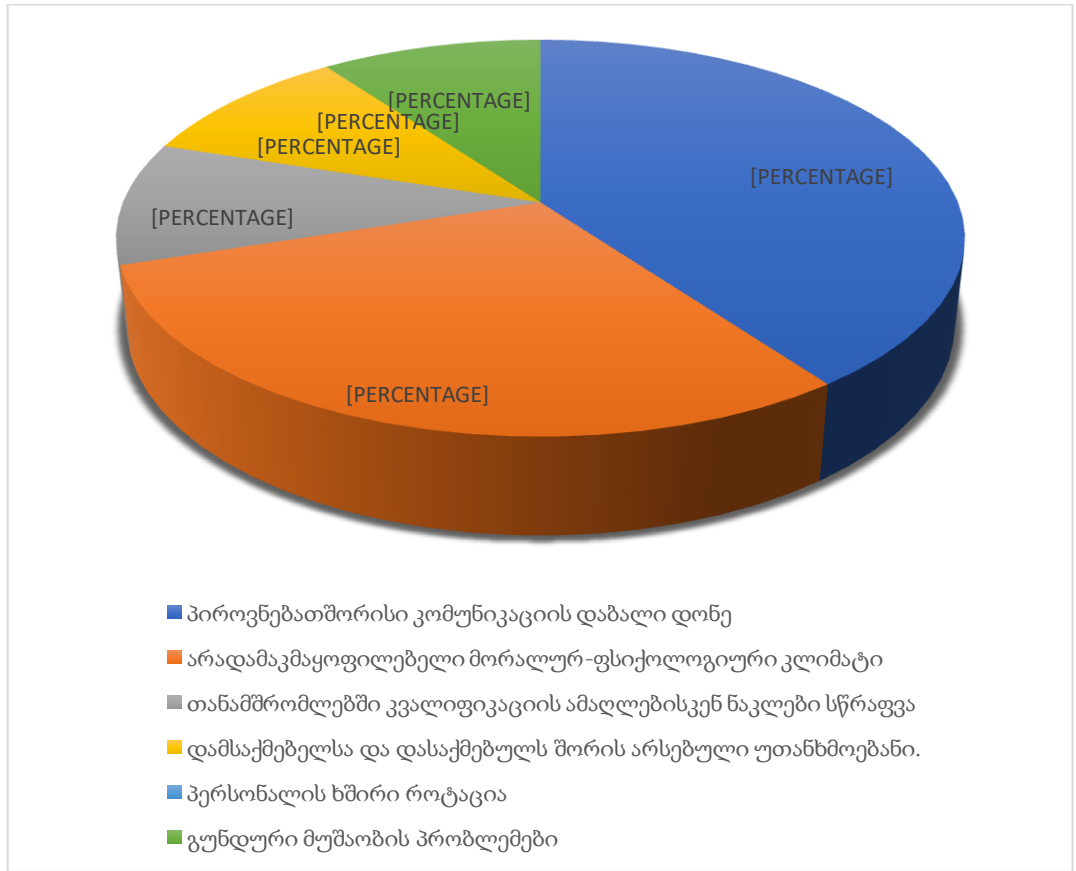


**დიაგრამა 3**

4. კომპანიაში, სამოტივაციო პროექტის შედეგადად, რომელ ძირითად მიზეზს უნდა ეფუძნებოდეს? (პერსონალის ხშირი როტაცია; გუნდური მუშაობის პრობლემები; პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის დაბალი დონე; არადადამაკმაყოფილებელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი; თანამშრომლებში კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ ნაკლები სწრაფვა; დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის არსებული უთანხმოებანი).

გამოკითხულთა 12% მიიჩნევს, რომ სამოტივაციო პროექტი უნდა ეფუძნებოდეს გუნდური მუშაობის პრობლემებს, ასევე 38% მნიშვნელოვანია პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის დაბალი დონე, 25% თვლის, რომ აუცილებელია ძირითადი აქცენტი გაკეთდეს არადადამაკმაყოფილებელ მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე, 15% - პრიორიტეტულია თანამშრომლებში კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ ნაკლები სწრაფვა. ასევე, 10% მიიჩნევს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის არსებულ უთანხმოებებს ძირითად მიზეზად. პერსონალის ხშირი როტაცია - 0%. (იხ. დიაგრამა 4)

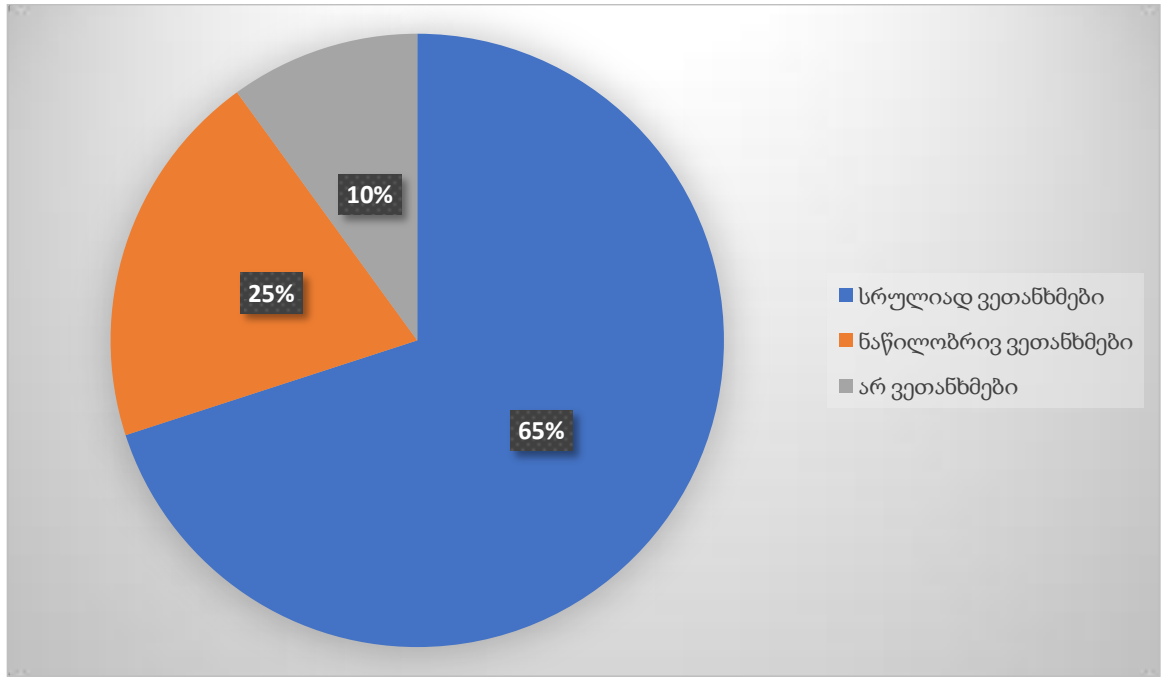




დიაგრამა 4

5.კოლეგებთან ურთიერთობა, მათთან გამოცდილებისა და აზრთა გაზიარების შესაძლებლობის არქონა დემოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს (სრულიად ვეთანხმები; ნაწილობრივ ვეთანხმები; არ ვეთანხმები)

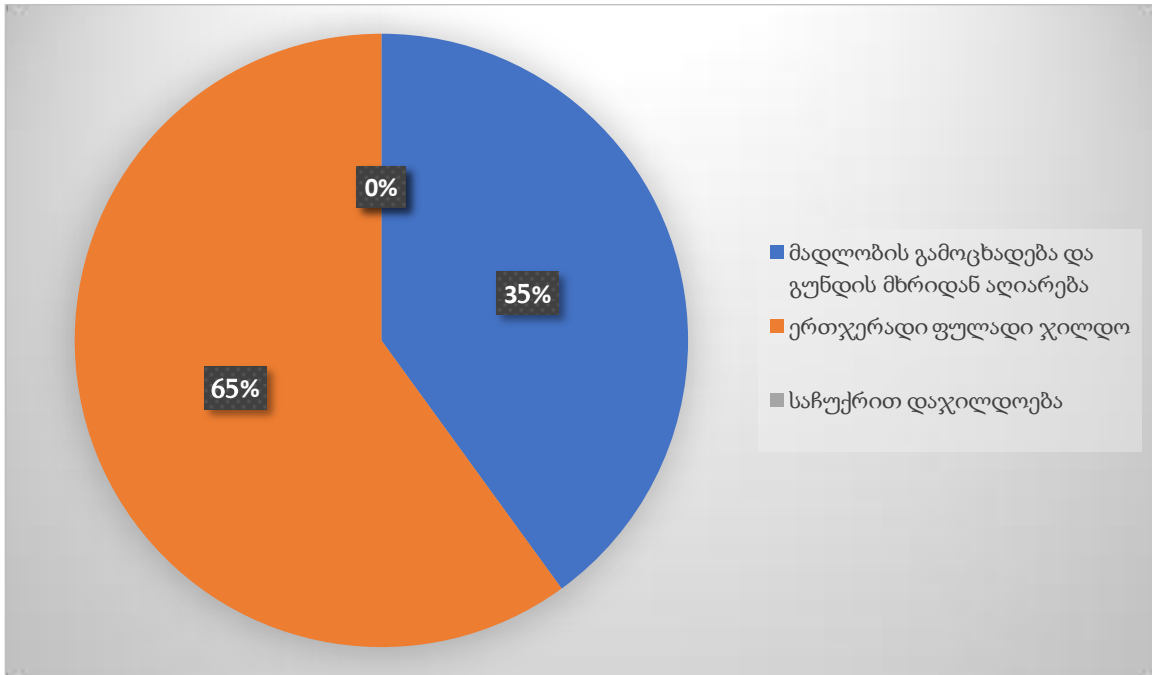
გამოკითხულთა 65% სრულიად ეთანხმება აზრს, რომ კოლეგებთან ურთიერთობა, მათთან გამოცდილებისა და აზრთა გაზიარების შესაძლებლობის არქონა დემოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს. მოსაზრებას ნაწილობრივ ეთანხმება მომუშავეთა 25%, ხოლო არ ეთანხმება - 10%. (იხ. დიაგრამა 5).



დიაგრამა 5

6. რომელია თქვენთვის ყველაზე პრიორიტეტული პერსონალის წახალისების ფორმებიდან? (მადლობის გამოცხადება და გუნდის მხრიდან აღიარება; ერთჯერადი ფულადი ჯილდო; საჩუქარი)

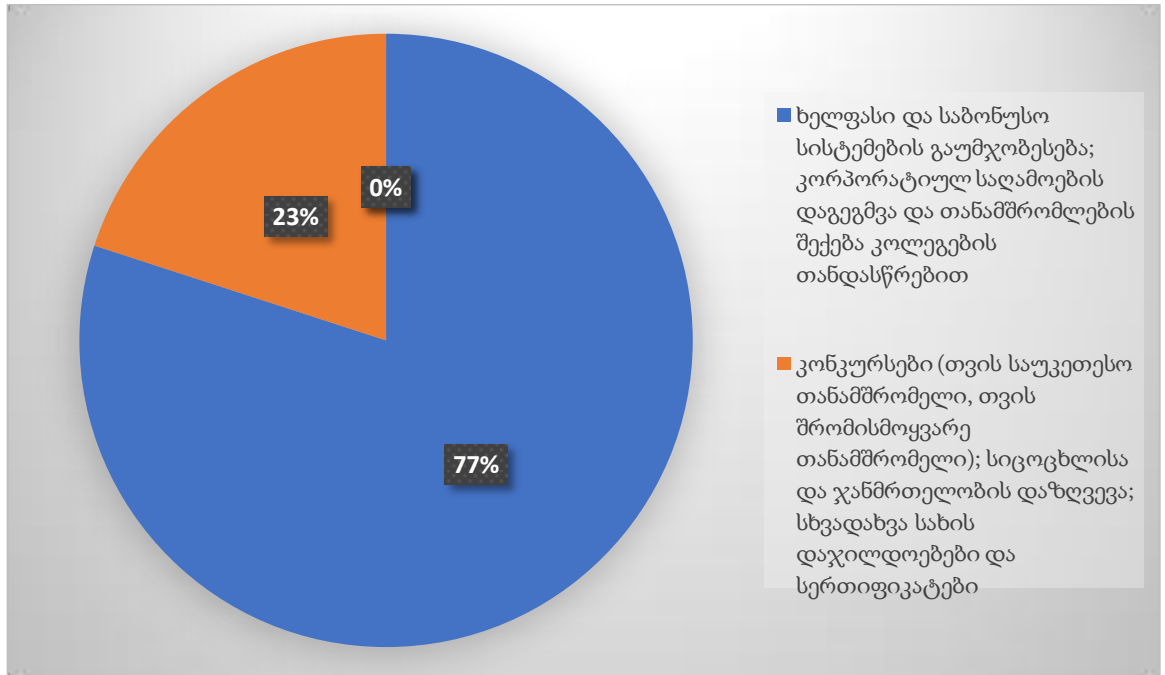
პერსონალის წახალისების ფორმებიდან ყველაზე პრიორიტეტული აღმოჩნდა ერთჯერადი ფულადი ჯილდო - 65%. მადლობის გამოცხადება და გუნდის მხრიდან აღიარება, გამოკითხულთა 35%-სთვისაა ღირებული, ხოლო საჩუქრით დაჯილდოება არცერთი მათგანისთვისაა მიმზიდველი. (იხ. დიაგრამა 6).



დიაგრამა 6

7. სამოტივაციო პროექტის შედეგებისას, ჩამოთვლილთაგან მოტივაციის სახეობების, რომელ სამ ძირითად ფორმას გამოყოფდით? (ხელფასი და საბონუსო სისტემების გაუმჯობესება; კორპორატიულ საღამოების დაგეგმვა; თანამშრომლების შექება კოლეგების თანდასწრებით; კონკურსები (თვის საუკეთესო თანამშრომელი, თვის შრომისმოყვარე თანამშრომელი); სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევა; სხვადახვა სახის დაჯილდოებები).

სამი ძირითადი ფორმიდან 77%-მა გამოჰყო ხელფასი და საბონუსო სისტემების გაუმჯობესება; კორპორატიულ საღამოების დაგეგმვა და თანამშრომლების შექება კოლეგების თანდასწრებით. ხოლო 23%-მა - კონკურსები (თვის საუკეთესო თანამშრომელი, თვის შრომისმოყვარე თანამშრომელი); სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევა; სხვადახვა სახის დაჯილდოებები და სერთიფიკატები. (იხ. დიაგრამა 7).



დიაგრამა 7

როგორც კვლევის შედეგებმა დაგვანახა კომპანიის თითოეულ თანამშრომელს აქვს საკუთარი ღირებულებები და ფასეულობები, რაც გამოიხატა მოტივაციის არსთან მიმართებაში. თანამშრომელთა ერთი ნაწილისთვის თუ პრიორიტეტულია მხოლოდ მატერიალური წახალისება (პრემიები, ხელფასები და დანამატები), მეორე ნაწილი უფლებებელყოფს ამ ყოველივეს და მნიშვნელობას ანიჭებს არამატერიალურ მხარეს. კონკრეტულად კი თანამშრომლებისგან და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისაგან აღიარებას, თავისუფალ სამუშაო გრაფიკს, ჯანსაღ ფსიქოლოგიურ გარემოს და სხვა

რეკომენდაციების სახით შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ შემდეგი ფაქტორები:

- ა) გამომდინარე იქედან, რომ Appdea არის საერთაშორისო კომპანია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით აუცილებელი წინაპირობაა მათი სამუშაო გარემოს შეცვლა და ტრენინგების გავლა;
- ბ) ასევე, მენეჯმენტის მხრიდან მეტი ორიენტირი მათ თანამშრომლებზე.
- გ) ორგანიზაციამ უფრო ხშირად უნდა დაგეგმოს სხვადასხვა სახის კორპორატიული სადამოები;

დ) დამოტივაციის ფაქტორების აღმოსაფხვრელად კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების ხშირ სერტიფიცირებაზე.

მნიშვნელოვანია ისიც, თუ როგორ ახერხებენ დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე ორგანიზაციაში კვალიფიციური კადრების შერჩევას და შემდეგ მათ შენარჩუნებას. კომპანიის ძირითადი ამოცანა ნოვატორული იდეების მქონე ახალგაზრდების შერჩევაა და Appdea-ს თანამშრომლებს კომპანიის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე მათ მოთხოვნილებებზე გარკვეულწილად მორგებული პირობები აქვთ შექმნილი. ამგვარად, კომპანიაში გამოყენებული მოტივაციის ფორმები მეტად კომპლექსურია. იშვიათად მოქმედებენ ადამიანები მხოლოდ ერთი მოტივაციის გავლენით, რადგან მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები და სურვილები ამოდრავებენ, რომელთაგან ზოგი ერთმანეთს ავსებს ან ეწინააღმდეგება. მუშაობის მოტივების გაანალიზებისას ადამიანები ასახელებენ საზოგადოებრივ მდგომარეობას, ფულს, სტატუსს, აღიარებას.

## დასკვნა

საკმაოდ მნიშვნელოვანს წარმოადგენს მოტივაციის საკითხი. პერსონალის სტიმულირებასთან დაკავშირებული საკითხები ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სწორედ, მოტივაციური ფაქტორებია გადამწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე.

გარკვეულ რეაგირებას ახდენენ ადამიანები მატერიალურ და არამატერიალურ სტიმულებზე. ადამიანთა ქცევას განაპირობებს და განაწყოებს კონკრეტული მოქმედებისათვის მოტივაციის მიზეზთა ერთობლიობა. მოტივაცია არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალით ადავსებს. დასაქმებულების ეფექტური საქმიანობის მოტივირების მრავალფეროვნების მიუხედავად, ცხადია რომ შრომის ანაზღაურება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მომუშავეთა მოზიდვაში,

მოტივირებაში, პერსონალის სტიმულირებაში, მათი შრომის სათანადო შედეგების მიღწევაში. აღსანიშნავია ისიც, რომ შრომის ანაზღაურებამ, იმისდა მიხედვით, თუ როგორაა ორგანიზებული მისი დონე და ფორმები, ურთიერთსაწინააღმდეგო გავლენა შეიძლება მოახდინოს მომუშავეზე. შეიძლება გაზარდოს ან მნიშვნელოვნად შეამციროს დასაქმებულთა მოტივირება.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში კორპორაციული კულტურა მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს და მის ყველა სტრუქტურულ ელემენტზე ვრცელდება. ასევე ვრცელდება ღირებულებების, ნორმებისა და წესების სისტემაში, რომლებიც არეგულირებენ თანამშრომელთა ქცევას და ამით ზრდიან პროდუქციისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობას. კორპორატიული კულტურის ურთიერთკავშირი მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესთან ეტაპობრივი თანმიმდევრობის საფუძველზე მიმდინარეობს: თავდაპირველად ხდება ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის მართვის საჭიროებისათვის და იცვლება თანამშრომლის მოტივაციის სისტემა. შემდგომი ეტაპი გულისხმობს იმ მიზნებისა და ამოცანების ერთობლიობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს შემოთავაზებული ალგორითმის მეორე ეტაპზე. მესამე ეტაპი უკავშირდება დარგობრივ კონტექსტში დასაქმებულთა შორის შემდგომი ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი დამოკიდებულებების თავიდან აცილების მიზნით მოტივაციის სისტემის შემუშავებისა და გამოყენების პრაქტიკის ანალიზს. მეოთხე ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის საბაზისო დოკუმენტების ანალიზი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შემადგენელი დოკუმენტების შესწავლას, შრომის შინაგანაწესს, სამუშაოს აღწერილობას, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრასა და სამუშაო პროცესების ხასიათს.

მოტივირების ძირითადი საკითხის ფორმულირება გულისხმობს იმას, თუ როგორ უნდა გააკეთებინო თანამშრომელს ის, რისი გაკეთებაც არ სურს. რა თქმა უნდა მოტივირების სტრატეგიის საშუალებით. აღნიშნული სტრატეგიები შეიძლება საშუალებების თვალსაზრისით განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან, მაგრამ თითოეული მათგანში დევს ის, რომ რაღაცის გაკეთების შემთხვევაში მუშაკი დამატებით მიიღებს რაღაცას.

ჩვენს მიერ კვლევის ობიექტად არჩეულ საერთაშორისო კომპანიაში გამოვლინდა, რომ მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა მაღალი შრომისნაყოფიერებისადმი ორგანიზაციის მიზნების გათვალისწინებით. აღნიშნული ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შენარჩუნებას. ამ დროს პერსონალი პასუხისმგებლობას შესასრულებელი სამუშაოსათვის მთლიანად იღებს თავის თავზე. იგი მუდმივად და აქტიურადა ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. კომპანიაში გამოყენებული მოტივაციის ფორმები კომპლექსურია. ადამიანები იშვიათად მოქმედებენ რაიმე სიტუაციაში მხოლოდ ერთი მოტივაციით, რადგან მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები და სურვილები ამოძრავებთ. ისინი ერთმანეთს ავსებენ ან ეწინააღმდეგებიან. მუშაობის მოტივებზე უმეტესობა ფიქრობს, რომ ესაა ფული, საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება. ადამიანთა უმეტესობა სხვადასხვა მიზეზის გამო მუშაობს. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ვთქვათ, რომ შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია და საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

## გამოყენებული ლიტერატურა და ინტერნეტ-რესურსები:

1. ც. ლომია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ადამიანთა მახასიათებლები, მოტივაცია, თბილისი, 2014
2. ნ. ალექსიძე, მენეჯმენტი, მოტივაციური ფაქტორები და მეცნიერული ბიზნესი, გორი, 1992
3. კ. ბერძენიშვილი, მოტივაცია როგორც ორგანიზაციული კულტურის მაჩვენებელი 2011
4. ვ. გურგენიძე; ლ. შარვაძე, პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბილისი, 2003.
5. მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბ. 2014
3. კ. მეგრელიშვილი, ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა ცვლილებათა მართვის პროცესში - თანამედროვე მართვის პრობლემები, ბათუმი, 2012
4. მენეჯმენტის საფუძვლები: გიორგი შუბლაძე, ბაბუღია (დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. 2008 <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?>
5. შოთა დიდმელაშვილი, ტრილიონიანი იდეები, 2015  
<http://forbes.ge/news/812/triliondolariani-ideebi>
6. მარიამ ბროლაძე, მოტივაცია და კარიერული წარმატება, თბილისი, 2017  
<http://intermedia.ge/სტატია/75748-მოტივაცია/93/user:მარიამ%20ბროლაძე:show:channel>
7. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, [https://wnorton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific\\_Mgmt-1911.pdf](https://wnorton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf)
8. Гильбрет, Ф. Азбука научной организации труда., 1925, <https://www.livelib.ru/book/1000704841/about-azbuka-nauchnoj-organizatsii-truda-frenk-gilbret>
9. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, NY, 2011.
10. Fred Luthans, Robert Kreitner, *Organizational behavior modification*, Scott Foresman, 1975
11. Walter Mischel, *Personality and Assessment*, Lawrence Erlbaum Associates; 1996
12. Max Weber, *Economy and Society*, University of California Press; First Edition, Two Volume Set, with a New Foreword by Guenther Roth edition (October 11, 2013)



13. Henri Fayol, General and Industrial Management, Martino Publishing, 2013
14. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.В. Жуков // Изд-во «Академия Естествознания», 2009. – 368
15. Чернова, Е.Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих; Москва, 2009. 36.
16. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятий: Москва, 2013, 27.
17. Шинкаренко, О.Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность // Журнал «Кадры предприятия». – 2011. - № 9.