

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა
მოტივაციის ზრდაზე საქართველოს სადაზღვევო სექტორის
მაგალითზე

ნინო ხუციშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტზე „ადამიანური რესურსების მართვის“
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ნინო გონაშვილი

თბილისი, 0178, საქართველო

2020

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

„ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ნინო ხუციშვილის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: **გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა მოტივაციის ზრდაზე საქართველოს სადაზღვევო სექტორის მაგალითზე** და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის კომისიაში მის განხილვას ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად“.

თარიღი: ___/___/___

ხელმძღვანელი: ნინო გონაშვილი

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2020 წელი

ავტორი: ნინო ხუციშვილი

დასახელება: გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა მოტივაციის ზრდაზე საქართველოს სადაზღვევო სექტორის მაგალითზე

ფაკულტეტი: ბიზნესი და ინჟინერია

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა: __ / __ / __

“ინდივიდუალური პროგნოზების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების სამაგისტრო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს „აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს“



(ავტორის ხელმოწერა)

„ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.“

რეზიუმე

ნაშრომში საუბარია მატერიალური წახალისების მექანიზმის მნიშვნელობასა და გავლენაზე სადაზღვევო სექტორში გაყიდვების პერსონალის მოტივაციისა და პროდუქტიულობის გაზრდის ხელშეწყობის მიზნით.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის საგანს წარმოადგენს, სახელფასო ანაზღაურების გავლენის დადგენა საქართველოს სადაზღვევო სექტორში გაყიდვების პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე. აღნიშნული საკითხის გამოსაკვლევად გამოყენებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 203-მა რესპოდენტმა, რომელთა გამოკითხვა განხორციელდა ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. კვლევაში მონაწილეები წარმოადგენენ საქართველოს სადაზღვევო კომპანიებში, გაყიდვების მიმართულებით მომუშავე პერსონალს. გამოკითხვა მიმდინარეობდა კითხვარის მეშვეობით.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ სახელფასო ანაზღაურების სისტემას გავლენა აქვს გაყიდვების პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე. მატერიალური წახალისება მჭიდრო კავშირშია გაყიდვების სფეროში დასაქმებული პერსონალის შრომის სტიმულირებასთან, რომელიც მნიშვნელოვანად განსაზღვრავს მათი სადაზღვევო სექტორში საქმიანობის ეფექტიანობას.

შედეგებმა დაადასტურა, რომ მენეჯმენტმა რაც შეიძლება მეტად უნდა გამოიყენოს ფინანსური სტიმულირების ფორმები, თანამშრომლის მოტივაციის ზრდისთვის, შესაბამისად გაიზრდება მათი პროდუქტიულობის, სამუშაოს შესრულების და სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი, რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს კომპანიის შედეგების გაუმჯობესებას.

საკვანძო სიტყვები: სადაზღვევო სექტორი, გაყიდვების პერსონალი, სახელფასო ანაზღაურება, მოტივაცია.

Resume

The paper discusses the importance and impact of the material incentive mechanism for increasing the motivation and productivity of sales staff in an insurance sector.

The subject of the research conducted within the framework of the master's thesis is to determine an impact of salary on an increase of motivation of sales staff in the insurance sector of Georgia. For investigation of this issue there was used quantitative research method. 203 respondents participated in this research and they were inquired via email. The participants in the study are sales staff working in Georgian insurance companies. The inquiry was conducted through a questionnaire.

The study found that the payment system has an impact on increasing the motivation of sales staff. Material incentives are closely related to the stimulation of working of the sales staff and it significantly determines an effectiveness of their activities in the insurance sector.

The results confirmed that management should use forms of financial incentives as much as possible to increase the motivation of employees. This will increase employee's productivity, job performance and job satisfaction and this will ultimately cause an improvement of the company.

Key words: insurance sector, sales staff, salary, motivation.

მადლობა

მსურს, მადლობა გადავუხადო სადაზღვევო კომპანიებს, მათ ხელმძღვანელებს და გაყიდვების მიმართულებით მომუშავე პერსონალს კვლევაში მონაწილეობისთვის.

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შ ე ს ა ვ ა ლ ი	9
თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა	11
1.1. გაყიდვების სფეროს აქტუალობის ძირითადი ტენდენციების ანალიზი და შეფასება	11
1.2. სადაზღვევო სექტორის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში	17
1.3. სადაზღვევო სექტორი როგორც თანამშრომლების მატერიალური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი	20
1.4. მოტივაციის არსი, მნიშვნელობა, თანამშრომლების მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები საქართველოს სადაზღვევო სექტორში	29
თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია	35
თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა	39
დასკვნა/რეკომენდაციები	59
გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი/ბიბლიოგრაფია	61
დანართი	64

ცხრილების ჩამონათვალი

ცხრილი 1: რესპოდენტების დანაწილება სქესის მიხედვით.....	39
ცხრილი 2: რესპოდენტების დანაწილება ასაკის მიხედვით.....	39
ცხრილი 3: რესპოდენტების დანაწილება სამუშაო მიმართულების მიხედვით.....	40
ცხრილი 4: რესპოდენტების დანაწილება სამუშაო პოზიციის მიხედვით.....	41
ცხრილი 5: რესპოდენტების დანაწილება ფიქსირებული ხელფასის მიხედვით.....	42
ცხრილი 6: რესპოდენტების დანაწილება სახელფასო ანაზღაურების მიხედვით...	42
ცხრილი 7: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იღებენ თუ არა საკომისიოს პროცენტს.....	43
ცხრილი 8: რესპოდენტების დანაწილება საკომისიოს პროცენტის მიხედვით.....	43
ცხრილი 9: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იზრდება, იკლებს თუ უცვლელია მათი საკომისიოს პროცენტი.....	44
ცხრილი 10: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იღებენ თუ არა ბონუსს გეგმის შესრულების დროს.....	44
ცხრილი 11: რესპოდენტების დანაწილება სახელფასო ანაზღაურების კომპონენტების მიხედვით.....	45
ცხრილი 12: რესპოდენტების დანაწილება საქართველოში მათი პროფესიის დაფასებულობის მიხედვით.....	46
ცხრილი 13: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით მათი ანაზღაურება დაწყებიდან დღემდე იზრდება, იკლებს თუ უცვლელია.....	47
ცხრილი 14: რესპოდენტების დანაწილება პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის მიხედვით.....	47
ცხრილი 15: რესპოდენტების დანაწილება მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების მიხედვით.....	49
ცხრილი 16: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით სამსახურში იყენებენ თუ არა თავიანთ მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს.....	49
ცხრილი 17: რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით არის თუ არა ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი.....	50
ცხრილი 18: რესპოდენტების დანაწილება საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობის მიხედვით.....	51

გრაფიკების ჩამონათვალი

გრაფიკი 1: რესპოდენტების სქესის შედარება მათ პოზიციასთან.....	51
გრაფიკი 2: რესპოდენტების ანაზღაურების შედარება მათ პოზიციასთან.....	52
გრაფიკი 3: ერთმანეთთან შედარება რესპოდენტების ანაზღაურება და არის თუ არა მათი ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი.....	52
გრაფიკი 4: ერთმანეთთან შედარდა - არის თუ არა სახელფასო ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი და ისინი სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/ პოტენციალს თუ იყენებენ.....	53
გრაფიკი 5: კავშირის დადგენა რესპოდენტების ასაკისა და სამსახურში მაქსიმალურ მათი შესაძლებლობებს/პოტენციალს თუ იყენებენ.....	54
გრაფიკი 6: ერთმანეთთან შედარდა - რესპოდენტების პოზიცია და თვიდან თვემდე საკომისიოს პროცენტის ცვლილება.....	54
გრაფიკი 7: ერთმანეთთან შედარდა რესპოდენტების პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა იმ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ და მათი საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობა.....	55
გრაფიკი 8: ერთმანეთთან შედარდა რესპოდენტების საკომისიოს პროცენტი და მათი საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობა.....	56
გრაფიკი 9: ერთმანეთთან შედარდა - რესპოდენტების ასაკი და თუ რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი.....	57
გრაფიკი 10: ერთმანეთთან შედარდა - რესპოდენტების სქესი და რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი.....	57
გრაფიკი 11: ერთმანეთთან შედარდა რესპოდენტების პოზიცია და რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი.....	58

შესავალი

წინამდებარე კვლევაში „გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა მოტივაციის ზრდაზე საქართველოს სადაზღვევო სექტორის მაგალითზე“ ჩამოყალიბებულია კომპანიის პერსონალის მოტივაციის ზრდის სტრატეგიების შემუშავებასთან და შერჩევასთან დაკავშირებული მეთოდები. კვლევის საკვანძო საკითხს წარმოადგენს მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები გაყიდვების სფეროში. ყოველივე ეს კი ზემოაღნიშნული პრობლემით დაინტერესებულ კომპანიების ხელმძღვანელებსა და მენეჯერებს საშუალებას მისცემს ერთობლივი და სასარგებლო კონსულტაციების საფუძველზე, შეიმუშაონ დროის შესაბამისი პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემები.

მოცემული კვლევა განკუთვნილია გაყიდვების სფეროს განვითარების პრობლემებით დაინტერესებული მკითხველისთვის.

გლობალიზაციამ, მსოფლიო ეკონომიკისა და კულტურების ინტეგრაციის პროცესებმა, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სწრაფმა ტემპმა და მასთან დაკავშირებულმა მოვლენებმა ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა გაყიდვების სფეროს თანამედროვეობის მოთხოვნებთან მოყვანის აუცილებლობა.

ეკონომიკური ურთიერთობების პირობებში არსებობს აუცილებლობა იმისა, რომ ხდებოდეს ამ პროცესში ჩართული ადამიანების მაღალი ხარისხით შრომაში დაინტერესების მოტივების აღძვრა. მოცემული დებულება ასევე აქტუალურია გაყიდვების სფეროში, სადაც ხორციელდება გაყიდვების პროცესი, რომელშიც განმსაზღვრელი როლი ენიჭება გაყიდვების მენეჯერებს, აგენტს და მისი შრომის ხარისხს.

განვითარებად ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში, სადაც ცხოვრების დონე ძალიან დაბალია, შრომის ანაზღაურების სიდიდე სადაზღვევო საქმიანობაში საკმაოდ მაღალ მასტიმულირებელ ფუნქციას იწარჩუნებს.

ყოველივე ეს მიუთითებს იმაზე, რომ საჭიროა ქვეყნის სადაზღვევო სექტორში შეიქმნას და გაყიდვების სფეროსთვის სახელმძღვანელოდ დამკვიდრდეს დასაქმებული პერსონალის მატერიალური სტიმულირების მეთოდები. რომლის მიხედვით შემუშავებული რეკომენდაციებით კომპანიები შეძლებენ მოახდინონ პერსონალის მიერ გაწეული შრომის გათვალისწინებას სახელფასო ანაზღაურების განსაზღვრისას. სწორედ აღნიშული საკითხი წარმოადგენს წინამდებარე კვლევის აქტუალობას.

მოცემული **კვლევის მიზანს** წარმოადგენს სახელფასო ანაზღაურების გავლენის დადგენა საქართველოს სადაზღვევო სექტორში გაყიდვების პერსონალის მოტივაციის ზრდის ხელშეწყობის მიზნით, ასევე თანამედროვე ეტაპზე ანაზღაურების სისტემის ეფექტიანობის გაანალიზება და შემდგომი განვითარების გზების ძიება.

ბოლო ათწლეულია გაყიდვების სფერო სწრაფად განვითარებად დარგად იქცა. თუმცა მიუხედავად მისი აქტუალობისა, გაყიდვების პერსონალის მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე მოქმედი ფაქტორების აკადემიური კვლევების სიხშირე დაბალია. აქედან გამომდინარე, არ არის კვლევებით დადასტურებული სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა გაყიდვების სფეროში მომუშავე პერსონალის მოტივაციის ზრდის ხელშეწყობის მიზნით.

წინამდებარე ნაშრომი დაეხმარება, როგორც კომპანიის თანამშრომლებს, ისე ბიზნესმენებს, რადგანაც იგი გაყიდვების ძალის მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე მოქმედ ფაქტორებს იკვლევს, ამიტომაც უკეთესს და უფრო მოგებიან ბიზნესს ჩაუყრის საფუძველს.

თავი 1. სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. გაყიდვების სფეროს აქტუალობის ძირითადი ტენდენციების ანალიზი და შეფასება

დღეს გაყიდვების სფერო ერთ-ერთი ყველაზე მოთხოვნადია, რადგან კომპანიების მიერ შექმნილ ნებისმიერ საქონელს და მომსახურებას სჭირდება გაყიდვა. ბოლო პერიოდში საქართველოს შრომის ბაზარზე გაზრდილია მოთხოვნა გაყიდვების მენეჯერებზე ე. წ. გაყიდვების აგენტებზე. 21-ე საუკუნეში გაყიდვების მენეჯერი ძალიან პერსპექტიული, მრავალფეროვანი და საინტერესო პროფესიაა, რადგან იგი ფსიქოლოგიასთან და მარკეტინგთან არის კავშირში.

ეს სფერო ტექნოლოგიების დახვეწასთან ერთად ვითარდება, მუდამ ინოვაციის ძიებაშია. ბაზარზე კომპანიების მატებასთან ერთად ეს პროფესიაც მით უფრო მოთხოვნადი ხდება, რადგანაც გაყიდვების მენეჯმენტი წარმოადგენს თითოეული კომპანიის ერთ-ერთ ძირითად მამოძრავებელ ძალას (ამბები.ge, 2016).

ბოლო წლებია საქართველოში საგრძნობლად გაიზარდა მოთხოვნა ისეთ პროფესიებზე, რაც ადრე ნაკლებად პერსპექტიული იყო, 2015 წელს გაყიდვების მენეჯერი დასახელებულია იმ პროფესიებს შორის რომელიც იქნება მოთხოვნადი უახლოესი 10 წლის განმავლობაში (ქუთაისიპოსტი, 2015).

კომპანია „ინსორსი“ ყოველწლიურად ამუშავებს მონაცემებს და ეძებს საქართველოში ვებგვერდებზე, ლინკდინსა და კომპანიის ვებგვერდებზე განსათავსებელ ვაკანსიებს. კომპანია „ინსორსის“ ანალიტიკის მიხედვით 2012 წლიდან 2014 წლამდე იზრდება მოთხოვნა გაყიდვების სპეციალისტებზე. 2014 წლიდან კი თითქმის გაორმაგებულია მოთხოვნა ამ პროფესიაზე, ხოლო 2016 წლისა და 2017 წლის მონაცემების მიხედვით თითქმის გასამმაგდა და საბოლოოდ საქართველოში მოთხოვნად პროფესიად ჩამოყალიბდა გაყიდვების მენეჯერი. ასევე 2018 წლის მონაცემის მიხედვითაც გამორჩეულად მაღალია მოთხოვნა გაყიდვების სპეციალისტებზე, კერძოდ საცალო ქსელში. აღსანიშნავია, რომ დასაქმების ბაზარზე გაყიდვების პერსონალზე მოთხოვნა უფრო მაღალია, ვიდრე მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების ან ბანკების პერსონალზე, გაყიდვების

მენეჯერი უფრო მოთხოვნადი პროფესიაა ვიდრე ბუღალტერი, დისტრიბუტორი ან კონსულტანტი (insource,2018).

Forbes-ის ქართული გამოცემის თანახმად 2019 წელს ეკონომიკის სამინისტრომ გააკეთა შრომის ბაზრის ანალიზი HR.ge-ის მონაცემებზე დაყრდნობით, რომლის მიხედვით ყველაზე მოთხოვნად პროფესიებს განეკუთვნებიან გაყიდვების სფეროს მუშაკები. 2019 წლის მონაცემით საქართველოში გაყიდვების მუშაკებზე მოთხოვნის ხვედრითი წილი ბაზარზე იყო 24.48%, რაც ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია სხვა პროფესიებთან შედარებით, როგორცაა ბიზნესისა და ადმინისტრირების და ჯანდაცვის სფეროების პროფესიონალები (იმედი news, 2018).

2020 წელს ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტში „ილიაუნი ბიზნეს რევიუს“ (IBR) მიერ ჩატარდა კვლევა „საქართველოს ყველაზე მოთხოვნადი პროფესიები“, რომლის თანახმად ყველაზე მაღალი მოთხოვნა დაფიქსირდა გაყიდვების მენეჯერზე 235 ვაკანსია 2251-დან, მეორე პოზიციაზე არის ბუღალტრის/ფინანსისტის პოზიცია - 105 ვაკანსია, მესამე პოზიციაზე კი ყველაზე მოთხოვნად პროფესიად დასახელდა დისტრიბუტორი - 98 ვაკანსია. აღნიშნული კვლევის პროცესში შესწავლილ იქნა www.jobs.ge და www.HR.com ვებ-გვერდებზე 1 ნოემბრიდან 1 მარტამდე პერიოდში გამოქვეყნებული ვაკანსიები (ილია უნის ახალი ამბები, 2020).

საქონელისა და მომსახურების გაყიდვა ხორციელდება გაყიდვების პერსონალის მეშვეობით. კომპანიების მიზანია გაყიდვების ზრდა, რადგანაც ისინი ორიენტირებულნი არიან შემოსავლებისა და მოგების ზრდაზე. იმისათვის, რომ მოხდეს გაყიდვების ზრდა საჭიროა გაყიდვების პერსონალის სტიმულირება, რასაც კომპანიები ახორციელებენ შემდეგი გზით: ანაზღაურება, პრემია, გამართული საბონუსე და სხვა წახალისების სისტემები. ყოველივე ეს კი საბოლოო ჯამში ზრდის გაყიდვების მოგებას (ქ. ჩევიქი, 2020).

გაყიდვების სპეციალისტები მომხმარებლებს აცნობენ და აწვდიან კომპანიის შეთავაზებებს, ამ გზით აკავშირებენ მას მომხმარებლებთან. გაყიდვების

პერსონალს აქვს ინფორმაცია მომხმარებლის მოთხოვნების შესახებ და უზრუნველყოფენ კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გადაცემას. მომხმარებლისთვის ისინი წარმოადგენენ უშუალოდ ფირმას.

კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საქონელი თუ მომსახურება, რასაც აწვდის მომხმარებელს, არამედ პერსონალიც, რომელიც ამყარებს კომუნიკაციას მომხმარებელთან, ის წარმოადგენს კომპანიის სახეს. ამიტომაც გაყიდვების სფეროში არსებული კომპანიები ცდილობენ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას სხვადასხვა ტრენინგებით და გადამზადების კურსებით, რაც ხელს უწყობს მათი პროფესიული დონის ამაღლებას. კომპანიამ უნდა იცოდეს, როგორც მომხმარებლების, ისე თანამშრომლების სურვილები და საჭიროებები (ქ. ჩევიქი, 2020).

საქართველოს შრომით ბაზარზე გაყიდვების სპეციალისტებზე მოთხოვნის საკმაოდ სწრაფმა ზრდამ განაპირობა, რომ 2016 წელს ქვეყანაში შეიქმნა საერთაშორისო გაყიდვების ინსტიტუტი (International Sales Institute), რომლის საქმიანობა საგანმანათლებლო ხასიათისაა, მოიცავს ტრენინგებს და საკონსულტაციო მომსახურებას გაყიდვების მიმართულებით. ამ სფეროში მომუშავე იმ კომპანიების თანამშრომლების გადამზადება ხდება სპეციალური კურსების საშუალებით, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან პერსონალის განვითარებით. კომპანიების მხრიდან ყოველწლიურად იზრდება მოთხოვნა აღნიშნულ კურსებზე, რაც ადასტურებს ამ სფეროს ზრდისა და განვითარების ტენდენციას. ასევე გაყიდვების, როგორც პროფესიის მოთხოვნას. სწორედ ამიტომ, მიგვაჩნია, რომ ეს ნაშრომი, საინტერესო და სასარგებლო იქნება როგორც კომპანიებისთვის, ისე გაყიდვების საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისთვის.

აღსანიშნავია, რომ შრომის ანაზღაურება გავლენას ახდენს ათეულობით, შესაძლოა ასეულობით ათას გაყიდვების სფეროში დასაქმებულ პერსონალზე მსოფლიო მასშტაბით, რომლებიც მუშაობენ აღფრთოვანებული, დიდი ენთუზიაზმით მათი დამსაქმებლების სახელით. პროფესიონალები გაყიდვების სფეროში ცდილობენ შექმნან მოგების შესაძლებლობები, როგორც გაყიდვების პერსონალისთვის, ისე მათი კომპანიებისთვის (D. J. Cichelli, 2018).

ცნობილია, რომ გაყიდვების სფეროში ანაზღაურებას განიხილავენ, როგორც ეფექტური მენეჯმენტის ერთ-ერთ ბერკეტს. მართვის სხვა ინსტრუმენტებთან ერთად, ანაზღაურებას შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს წარმატებული გაყიდვების განხორციელებაში (D. J. Cichelli, 2018).

21-ე საუკუნეში მიმდინარე ისეთმა მოვლენამ, როგორცაა გლობალიზაცია, გამოიწვია ბაზარზე კონკურენციის გაზრდა. ძლიერი კონკურენციის მისაღწევად ფირმები მუდმივად ეძებენ პერსონალის პროდუქტიულობის გაუმჯობესების გზებს.

ცხადია, მრავალი გზა არსებობს, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ გავლენა მოახდინონ მათი თანამშრომლების პროდუქტიულობაზე, რაც მოიცავს საკომპენსაციო სისტემებს, პერსონალის გადაღლის პრევენციულ ღონისძიებებს, მენეჯმენტის სტილის ცვლილებებს და ა. შ. ყველა ამ ახალი ტექნიკისა და თეორიის მიუხედავად, ფართოდ გამოიყენება სტიმულებზე დაფუძნებული გადახდის სისტემები. როდესაც თანამშრომლებს აქვთ რამდენიმე ამოცანა შესასრულებელი, ისინი უპირატესობას ანიჭებენ იმ საქმიანობას, რომლის შესრულებით მიიღებენ ჯილდოს რაიმე სახით და ნაკლებად ამახვილებენ სხვა აქტივობებზე ყურადღებას.

კომპანიები გაყიდვების პერსონალის მოტივაციისთვის ხშირად აახლებენ ან ცვლიან კომპენსაციისა და შრომის ანაზღაურების სისტემებს, რაც ზრდის მათ შემოსავლებსაც. გაყიდვების ანაზღაურება არის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება კომპანიებს გაყიდვების მიმართულებით. გაყიდვების მენეჯერები დიდ ყურადღებას აქცევენ გაყიდვების კომპენსაციის გეგმას. ეს არ არის ერთადერთი მიზეზი, რის გამოც გაყიდვების პერსონალი წარმატებით ან წარუმატებლად მუშაობს, მაგრამ ის გადამწყვეტ მნიშვნელობას ასრულებს. თუ ანაზღაურების სისტემა ეფექტიანი იქნება, მას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს შედეგი, ხოლო თუ ცუდი, მაშინ შეამცირებს გაყიდვების მცდელობებს (D. J. Cichelli, 2018).

გაყიდვების ძალის როლი ნათელია: გაყიდონ კომპანიის საქონელი და მომსახურება ახალ და არსებულ მომხმარებლებთან. სახელფასო ანაზღაურებას კი შეუძლია მნიშვნელოვნად იმოქმედოს კომპანიის მუშაობაზე, ასევე ეხმარება მათ დასახული მიზნების მიღწევაში. თუმცა, გაყიდვების კომპენსაციის გეგმები შეიძლება სწრაფად მოძველდეს. დღესდღეობით ერთგვარი გამოწვევაა კომპენსაციის გეგმის შენარჩუნება გაყიდვების სფეროში მომუშავე კომპანიებისთვის (D. J. Cichelli, 2018).

სახელფასო ანაზღაურებამ შეიძლება აღძრას თანამშრომლების მოტივაცია, რომ ისინი იყვნენ უფრო პროდუქტიულები. ზოგიერთი ფიქრობს, რომ გაყიდვების წარმომადგენლები მხოლოდ ფულის მოტივით მოქმედებენ. მათ მიაჩნიათ, რომ საუკეთესო გაყიდვების ძალის მართვის საშუალებაა ზედმეტად მოგებიანი გაყიდვების კომპენსაციის პროგრამა. კარგად შემუშავებული გაყიდვების სამუშაოს და გაყიდვების საკომპენსაციო პროგრამას შეუძლია კომპანიის გაყიდვების შედეგების გაუმჯობესება. გაყიდვების კომპენსაციამ შეიძლება უზრუნველყოს პროდუქტზე ფოკუსირება, მოგების გაუმჯობესება და შემოსავლების ზრდა (D. J. Cichelli, 2018).

სხვადასხვა მოსაზრება არსებობს, თუ რა როლს თამაშობს შრომის ანაზღაურების საკითხი პერსონალის სტიმულირების გაზრდაში. თავდაპირველად ანაზღაურებას მიიჩნევდნენ მოტივაციის ძირითად საშუალებად, ფსიქოლოგიის განვითარების შემდეგ კი ეს მოსაზრება თანდათან შეიცვალა. **მასლოუს აზრით** მოტივაციისთვის ანაზღაურებასთან ერთად მნიშვნელოვანი იყო ადამიანის სოციალური კუთვნილება. **დევიდ მაკკლელანდი** მოტივაციის ფაქტორად მიიჩნევდა ადამიანის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ხოლო **ფ. ჰერცბერგი** არ თვლიდა მატერიალურ საკითხს მოტივაციის საფუძვლად. თანამედროვე თეორიების თანახმად კი მეტი ყურადღება ექცევა განვითარების, ჯილდოს და სამართლიანობის გრძნობას, ვიდრე მატერიალური ანაზღაურების საკითხებს. თუმცა ანაზღაურება კვლავ რჩება პერსონალის ერთ-ერთ ძლიერ სტიმულირების ფაქტორად (old.press). მოტივაციაზე დეტალურად ვიმსჯელებთ მოცემული ნაშრომის 1.4 პარაგრაფში.

შრომის ანაზღაურების ზოგიერთმა სისტემამ გაყიდვებზე შესაძლოა უარყოფითი გავლენა იქონიოს. მაგალითად, ანაზღაურების ზედა ზღვარი, რომელსაც კომპანიები იყენებენ, ამცირებს პერსონალის მოტივაციას. ანალოგიურად, გეგმის გადაჭარბებით შესრულებაც უარყოფითად მოქმედებს გრძელვადიან შედეგებზე. ანაზღაურების სისტემები განსხვავებულად მოქმედებს სხვადასხვა მიმართულებით მომუშავე გაყიდვების პერსონალზე. იმისათვის, რომ კომპანიებმა მიიღონ მაქსიმალური შედეგი გაყიდვების პერსონალისგან, მათ ანაზღაურების ინდივიდუალური სისტემა უნდა შესთავაზონ. ზოგისთვის შეიძლება ანაზღაურება იყოს მოტივაციისთვის აუცილებელი, ზოგისთვის კი აღიარება ქმნიდეს მოტივაციას, ზოგისთვის კი სულაც არამატერიალური ჯილდო, მაგალითად სასაჩუქრე ბარათი და სხვა. ინდივიდუალური საკომპენსაციო სისტემის შემუშავება და განხორციელება საკმაოდ რთულია და დიდ დანახარჯსაც საჭიროებს (Marketer.ge, 2016). ამ საკითხებზე დეტალურად ვიმსჯელებთ მოცემული ნაშრომის 1.3 პარაგრაფში.

მნიშვნელოვანია, პერსონალს არ გაუჩნდეს უსამართლობის განცდა შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებით, ამიტომაც კომპანიებს სამართლიანი ანაზღაურების საკითხი დამატებით საზრუნავსა და ძალისხმევას უქმნის. წარმატება არა მხოლოდ პერსონალის შრომასა და ძალისხმევაზე არამედ იღბალზეც არის დამოკიდებული. ამიტომაც კომპანიები უკვე აქცევენ ყურადღებას არა მხოლოდ გეგმის შესრულებას, არამედ გამოვლენილ ძალისხმევას და ამის მიხედვით გასცემენ კომპენსაციას, რაც მინიმუმამდე დაიყვანს იღბლის როლს ანაზღაურების საკითხში (E. Lazear, 2000).

ზოგ კომპანიას მხოლოდ საკომისიოს მარტივი სისტემა აქვს – გაყიდვებიდან მიღებული ფიქსირებული პროცენტი, არანაირი კვოტები, ბონუსები თუ გეგმის შესრულება. თუ გაყიდვების თანამშრომელი მატერიალურ ჯილდოს მიიღებს, გაცილებით მეტის გაყიდვას შეეცდება, ასევე რეაგირებენ არამატერიალურ ჯილდოზეც. ამიტომაც, ხელმძღვანელები უფრო მეტად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი თანამშრომლების მოტივაციის გამომწვევი ფაქტორების შესახებ (Marketer.ge, 2016).

გაყიდვების პერსონალში უკმაყოფილებას იწვევს ხელმძღვანელების მიერ დაწესებული დიდი კვოტები, რისი შესრულებაც ხშირ შემთხვევაში რთული და შეუძლებელია. კვოტების სწორად განსაზღვრას დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლების მოტივაციისთვის (E. Lazear, 2000).

ბევრად შედეგიანია მრავალკომპონენტური საკომპენსაციო სისტემა, რომელიც ყველა დონის ეფექტიანობის გაყიდვების თანამშრომლებისთვის მოტივაციისა და ჩართულობისთვის აუცილებელ კომპონენტს მოიცავს (როგორცაა, გეგმის შესრულების და გადაჭარბებით შესრულების ბონუსები). გაყიდვის პერსონალის საკომპენსაციო და შრომის ანაზღაურების სისტემები საკმაოდ დიდი ხარჯია ორგანიზაციისთვის, ამიტომაც ფრთხილად და ეფექტიანად უნდა იმართოს (Marketer.ge, 2016).

1.2. სადაზღვევო სექტორის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

საქართველოში შეინიშნება სადაზღვევო სექტორის განვითარების მზარდი ტემპი. სადაზღვევო სექტორი გახდა ქვეყნის ფინანსური სისტემის შემადგენელი ნაწილი და თავის მხრივ, წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში. ამასთანავე, სადაზღვევო სექტორიც მთლიანად დამოკიდებულია ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობაზე. თუკი მოსახლეობა არ იქნება გადახდისუნარიანი და ბიზნესი მდგრადი, სადაზღვევო პროდუქტზე მოთხოვნა შემცირდება, რაც შეანელებს ამ სფეროს განვითარების ტემპს.

სადაზღვევო პროდუქტი არის გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილი, ამიტომაც მომხმარებელი ვერ იღებს გადაწყვეტილებას სწრაფად და მარტივად. ამ გარემოებამ განაპირობა სადაზღვევო სექტორის განვითარების შენელება.

დაზღვევას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ბიზნესის განვითარებაში. გაუთვალისწინებელი და არახელსაყრელი შემთხვევების დადგომისას დაზღვევა ანაზღაურებს მიყენებულ ზარალსა და დანაკარგებს.

სადაზღვევო პროდუქტებზე მოთხოვნის ზრდამ განაპირობა სადაზღვევო პროდუქტების განვითარება და დახვეწა. იმატა კონკურენციამ სადაზღვევო

კომპანიებს შორის და ასევე მოსახლეობის დაინტერესებამ. სადაზღვევო პროდუქტებიდან ყველა თანაბრად მოთხოვნადი არ არის. მაგ. ჯანმრთელობის და ავტომობილის დაზღვევაზე მოთხოვნა ბევრად მეტია, ვიდრე სიცოცხლისა და უბედური შემთხვევის დაზღვევაზე. ამ პროდუქტებზე მოთხოვნის სიმცირეს წარმოადგენს მოსახლეობის კულტურა და ფინანსები. ქვეყანაში არსებული უმუშევრობის მაღალი დონე და ასევე დასაქმებულთა დაბალი შემოსავლები განაპირობებს სადაზღვევო პროდუქტებზე მოთხოვნის დაბალ მაჩვენებელს. იმისათვის, რომ გაიზარდოს ინტერესი მოსახლეობის საშუალო და მაღალ ფენებში, საჭიროა დაზღვევის პროდუქტების სარგებლიანობის აღიარება (მ. ხუციშვილი, 2018).

დაზღვევის ზედამხედველობის სამსახურის მონაცემებით, 2020 წლის 31 მარტის მდგომარეობით, საქართველოში, რეგისტრირებულია 18 სადაზღვევო კომპანია. 2020 წელს პირდაპირი დაზღვევის საქმიანობიდან სამი თვის განმავლობაში მოზიდული სადაზღვევო პრემია არის 211.1 მილიონი ლარი. მოზიდული სადაზღვევო პრემიით GPI ლიდერობს (47.83 მლნ ლარი), მას მოსდევს იმედი L (33.13 მლნ ლარი), თიბისი დაზღვევა (21.86 მლნ ლარი), მოზიდული პრემიით მეოთხე ადგილზეა ალდაგი (18.94 მლნ ლარი) მეხუთე პოზიციაზე კი არდია (18.33 მლნ ლარი), უნისონმა 12.57 მლნ ლარის სადაზღვევო პრემია მიიზიდა, ხოლო ირაომ 10.69 მლნ ლარის, PSP-ს მიერ მოზიდულმა სადაზღვევო პრემიამ 10.40 მლნ ლარი შეადგინა (სადაზღვევო ბაზრის მიმოხილვა 2020).

2019 წლის მონაცემებით კი რეგისტრირებული იყო 17 სადაზღვევო კომპანია, აღსანიშნავია, რომ საქართველოში ყოველწლიურად იზრდება სადაზღვევო კომპანიების მოგება. ყველაზე მსხვილი სადაზღვევო კომპანიები საქართველოში GPI, იმედი L, თიბისი, ალდაგი, არდი, უნისონი, მათ მოსდევთ ირაო და PSP.

სადაზღვევო სექტორი მეტწილად დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკურ მდგომარეობაზე და პირიქით ის გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე. სადაზღვევო სფეროში კომპანიების მომრავლებამ გაზარდა კონკურენცია, რის შედეგადაც კომპანიები მუდმივად ცდილობენ სადაზღვევო

პროდუქტების გაუმჯობესებას და დახვეწას, მომხმარებლის ინტერესებისა და მოთხოვნების გათვალისწინებით. სადაზღვევო კომპანიებში შეინიშნება სადაზღვევო პროდუქტებზე მოთხოვნის ზრდა, რაც განპირობებულია სწორი მენეჯმენტისა და მარკეტინგული ღონისძიებებიდან გამომდინარე. იზრდება ინტერესი საზოგადოების მხრიდან სადაზღვევო პროდუქტების მიმართ, რაც ცვლის სადაზღვევო კულტურის დონეს, ეს კი უმნიშვნელოვანესია სადაზღვევო ბიზნესის განვითარებისთვის. მომხმარებლების მსგავსად სადაზღვევო კომპანიებიც შეიძლება აღმოჩნდნენ გაკოტრების რისკის წინაშე, ამიტომ აუცილებელია ეფექტური მენეჯმენტი. სადაზღვევო ბიზნესში პროცესების უკეთ სამართავად საჭიროა კვალიფიციური კადრი, საქართველოში კი სამწუხაროდ დეფიციტს წარმოადგენს სპეციალიზებული კადრი ამ სფეროში, რადგანაც ქვეყანაში უმაღლესი განათლება ამ მიმართულებით ჯერჯერობით არ არსებობს (მ. ხუციშვილი, 2018).

საქართველოში სადაზღვევო სექტორი ითვლება ერთ–ერთ პერსპექტიულ მიმართულებად, ამასთანავე მას გააჩნია განვითარების დიდი რესურსი. მოსახლეობის დაბალი სადაზღვევო კულტურის გარდა განვითარების დაბალ დონეს განაპირობებს ისიც, რომ ქვეყანაში არ არსებობს სავალდებულო დაზღვევები. ხელისუფლების მხრიდან იყო ინიციატივა ავტომობილების სავალდებულო დაზღვევის შესახებ, თუმცა არავინ იცის რა ბედი ეწევა ამ პროექტს, ავტომობილების დაზღვევის მაჩვენებელი კი საკმაოდ დაბალია.

მას შემდეგ, რაც ამოქმედდა საყოველთაო დაზღვევა მოსახლეობა მიხვდა დაზღვევის საჭიროებას. სწორედ ამ მიმართულებით მუშაობს სადაზღვევო სექტორი ყველაზე კარგად.

იმისათვის რომ ამოქმედდეს და უკეთ განვითარდეს სადაზღვევო სექტორი უკეთ, უნდა გაიზარდოს სახელმწიფოს ჩართულობა ამ მიმართულებით, აუცილებელია სახელმწიფოს მხრიდან სავალდებულო დაზღვევების დაწესება. სადაზღვევო კომპანიები ვერ ახერხებენ განვითარებას დაბალი შემოსავლების გამო. ამიტომაც მნიშვნელოვანია არსებობდეს სავალდებულო დაზღვევა, რაც

გაზრდის მოსახლეობაში დაზღვევის კულტურას და განავითარებს სადაზღვევო სექტორს (კომერსანტი, 2019).

1.3. სადაზღვევო სექტორი როგორც თანამშრომლების მატერიალური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი

საქართველოში ანაზღაურება წარმოადგენს ძირითად მასტიმულირებელ ფაქტორს, რადგან ის ვერ აკმაყოფილებს ადამიანის საარსებო მინიმუმს. ხელფასი არის ადამიანის მიერ გაწეული შრომის ანაზღაურება, რა თქმა უნდა ხელფასის დონე დაკავშირებულია ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასთან.

როდესაც ადამიანი დასაქმებულია, მას აქვს მოლოდინი, რომ სწორედ ეს შრომა უზრუნველყოფს მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, რაც მოხდება მისი შრომის სამართლიანი შეფასების საფუძველზე.

შრომის ანაზღაურების პრინციპია, რომ შრომა დაუკავშირდეს მის ანაზღაურებას. ამისათვის გამოიყენება ხელფასის სხვადასხვა სისტემები, მათ შორის გაყიდვების სფეროში გავრცელებულია - ფიქსირებულ ხელფასს დამატებული, გაყიდვებიდან მიღებული გარკვეული პროცენტი და გეგმის შესრულებისას მიღებული ბონუსები.

განვითარებული ქვეყნები დასაქმებულ პერსონალს ხშირად სთავაზობენ ისეთ პროექტებს, რომლებიც ითვალისწინებს პერსონალის შრომის ანაზღაურების სტიმულირების მეთოდებს.

იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლების ანაზღაურების სისტემა აგებულია არაეფექტიანად, ის შეიძლება გახდეს დესტაბილიზაციის მიზეზი, გამოიწვიოს პერსონალის მხრიდან ინტერესის დაკარგვა სამუშაოს მიმართ, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შემცირება, კონფლიქტები თანამშრომლებს შორის და სხვ.

გაყიდვების სფეროში, სადაც შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება ძალიან რთულია, ხელფასს გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა. განვითარებული ქვეყნების ორგანიზაციებში დაჯილდოების პროცესში იყენებენ პრემიის მეთოდებს, რაც გულისხმობს საკომპენსაციო სისტემას, რომელშიც

შრომის ანაზღაურება დამოკიდებული ინდივიდის მუშაობაზე. საქმის კარგი შემსრულებლები იღებენ მეტ თანხას; შედარებით სუსტები კი - ნაკლებს. ძირითადი პრინციპია ის, რომ ზოგიერთი გაყიდვების აგენტი ან მენეჯერი გამოიმუშავებს სხვებზე მეტს იგივე სამუშაოს - მხოლოდ ხარისხიანად შესრულებისას. კომპანიებში ასევე გავრცელებული მეთოდია - პრემია ემატება ხელფასს და შეადგენს დაქირავებულის შრომის ანაზღაურების მხოლოდ მცირე ნაწილს.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში პრემიის მრავალი ფორმა იქნა შემოღებული, პირველი მიზეზი არის პერსონალის მოტივაციის გაზრდის მცდელობა, უბიძგონ დასაქმებულებს მეტი მუშაობისა და პროდუქტიულობის გაზრდისაკენ. ხოლო მეორე მიზეზი კი არის ის, რომ ბევრი აგენტი თუ მენეჯერი არ გამოირჩეოდა ნიჭით და არც ეფექტიანი მუშაობით. მათი მიზანი იყო მოეპებნათ ანაზღაურების გაზრდის გზები, რათა დაეჯილდოებინათ კარგი პერსონალი და მოეზიდათ ახალი, კვალიფიციური კადრი, რათა არაეფექტიან პერსონალზე არ დახარჯულიყო დიდი მოცულობის ფინანსური რესურსები.

მარკ ა. სმაილმა და ჯონ ს. სმარტმა 1990 წელს ჩატარებულ კვლევაში დაადგინეს, რომ პერსონალის მიერ ანაზღაურების სისტემის მხარდაჭერა დამოკიდებულია პრემიის გავლენასა და კოლეგიურ ურთიერთობებზე პერსონალს შორის. ნებისმიერი კონკურენციული წინააღმდეგობა ამცირებს კოლეგებს შორის კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას. მკვლევარების - **ბეთი მალენის, მაიქლ ჯ. მარფის და ენ ვ. ჰართის (1988წ.)** ნაშრომების მიხედვით, კადრის პრემიის მიღება გულისხმობს კადრის ლიდერ, ძლიერ თანამშრომლად აღიარებას ან სხვა სამუშაოს დამატებით შესრულებას ანაზღაურების მისაღებად (ა. შამუგია, 2014).

აშშ-ში გავრცელებულია პრემიის ორი ტიპი, ესენია: ხელფასის ბონუსი და საჯარო აღიარება - გაზრდილი სტატუსით. როგორც ხელფასი, ისე პრემია გამოიყენება იმ მიზნით, რომ არ შემცირდეს პერსონალის შრომის ხარისხი და მოცულობა. პრემიის არსებობის პირობებშიც, პერსონალის ანაზღაურების ძირითად ნაწილს ხელფასი შეადგენს, პრემია აღიქმება როგორც დანამატი

მირითად ხელფასზე. რაც შეეხება სტატუსს, კოლეგების მხრიდან ზეწოლა განაპირობებს იმას, რომ პრემიების მიმღებები და ჯილდოები უმთავრესად გასაიდუმლოებულია.

ნებისმიერი სადაზღვევო კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირება, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დიდად არის დამოკიდებული პერსონალის მოტივირებაზე, რადგან სწორედ მათი აქტიური და მაღალი ხარისხის შრომის შედეგად იქმნება და ვითარდება საბოლოო გასაყიდი პროდუქტი. ამიტომაც მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები წარმოადგენს გაყიდვების აგენტის საქმიანობის ინტერესის რეალიზაციის მექანიზმს.

ყოველივე ეს, ბუნებრივია, განსაზღვრავს როგორც გაყიდვების პროცესის მაქსიმალურად ეფექტიანად შესრულებას, ისე პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას და მუშაობის პარალელურად განვითარებას. თანამედროვე სწრაფად ცვალებად ეპოქაში, მხოლოდ ერთჯერადი ტრენინგით შეუძლებელია მიღწეულ იქნეს თანამშრომლის პროფესიული მომზადება, იმ პროცესებთან, რომლებიც მის წინაშე ისახება მომხმარებლებთან კომუნიკაციის პროცესში.

განვითარებად ქვეყნებში ცხოვრების დონე ძალიან დაბალია, ამიტომაც შრომის ანაზღაურების სიდიდე სადაზღვევო საქმიანობაში საკმაოდ მაღალ მასტიმულირებელ ფუნქციას იწარჩუნებს. მატერიალურ ანაზღაურებას კადრისთვის განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს მაშინ, როდესაც მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი დასაქმებულია ისეთ სფეროში, სადაც ანაზღაურება საკმაოდ მაღალია, ყოველივე ეს კი იწვევს მოსახლეობის უდიდესი ნაწილის განსხვავებას შემოსავლების მიხედვით. ამ დროს გაყიდვების აგენტი ხედავს, რომ მისი ეკონომიკური მდგომარეობა ქვეყნის იმავე თუ სხვა სფეროებში დასაქმებულ ადამიანებთან შედარებით დაბალია და ითვლება დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის კატეგორიაში. თანამშრომელს არ უნდა აწუხებდეს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ასევე აუცილებელია პერსონალმა დრო დაუთმოს თვითგანვითარებას, მუდამ იყოს პროფესიული განვითარების პროცესში ჩართული. საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე საჭიროა პერსონალი შესაბამისი ცოდნით ახორციელებდეს მომხმარებლის

საფუძვლიანად მომსახურებას. სწორედ ამიტომ გაყიდვების სფეროს მართვის ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებას უნდა წარმოადგენდეს კადრების მატერიალური წახალისების არა მარტო ფორმებისა და მეთოდების, არამედ ხელფასის მოცულობის თანამშრომლების მიერ გაწეული შრომის ხარისხთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ამ პრობლემის აქტუალობიდან გამომდინარე, პერსონალის მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის პროცესი უნდა ითვალისწინებდეს თანამედროვე გაყიდვების პროცესის შრომატევადობასა და ხარისხს. სტიმულირების დონე შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს კადრის მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობასთან, შრომის სირთულესა და ხარისხთან. საჭიროა ორგანიზაციაში პერსონალის მატერიალური სტიმულირებისთვის ჩამოყალიბდეს ნორმატიული აქტი, შრომის სტიმულირების მექანიზმის ფორმებისა და მეთოდების გათვალისწინებით, სადაც ეს ყოველივე ასახული იქნება.

მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირების მიზანია პერსონალის მოტივირება სადაზღვევო სექტორისთვის სასურველი ქცევის განსახორციელებლად. პერსონალის ქცევის მართვის ეს მეთოდი უპირისპირდება ორგანიზაციის მართვის ადმინისტრაციულ მეთოდს, რომელიც დაფუძნებულია დისციპლინური ზომების გამოყენებაზე. მხოლოდ შიშზე დაფუძნებული ქცევის ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება საკამოდ რთულია სადაზღვევო სექტორისთვისაც. მართვის ამგვარი სტილი უკვე მოძველებულად ითვლება და მისი გამოყენება შეაფერხებს გაყიდვების კომპანიის წარმატების მიღწევას.

მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა, რომელიც მიმართულია შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმალურ გათვალისწინებაზე, ყველა ქვეყანაში მეტისმეტად აქტუალურ პრობლემად რჩება. თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში დღითიდღე აქტუალური ხდება კოლექტიური მუშაობის მეთოდების დანერგვა, რაც მორალური სტიმულირებისა და ადამიანების აქტიურობის ამაღლების ძლიერ ინსტრუმენტად ითვლება.

განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებში პერსონალის ხელფასის ფორმების განსაზღვრა გულისხმობს შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმალურ გათვალისწინებას, რაც უპირისპირდება საქართველოს სადაზღვევო სისტემას. აღნიშნული წარმოადგენს ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი მნიშვნელოვან პრობლემას. მოტივაციაზე ორიენტირებული მიდგომა პერსონალში სამუშაოს შესრულების მიმართ დაინტერესებას იწვევს და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ეფექტიანობის მომტანია.

გაყიდვების სფეროში საქმიანობა სულ უფრო და უფრო შრომატევადი და ინტენსიური ხდება, ამიტომაც საჭიროებს შესაბამის მატერიალურ წახალისებას. სადაზღვევო სექტორის ინოვაციური მეთოდები აძლიერებენ გაყიდვების დონეს, თანამედროვე გაყიდვების სტანდარტებითა და ტექნოლოგიებით. ამიტომაც შეუძლებელი ხდება მოტივირებული კადრის სტიმულირების გარეშე მუშაობა, რაც განაპირობებს თანამშრომლის საქმიანობის მაღალი ხარისხით დაინტერესებას, თუკი ეს მაქსიმალურად გათვალისწინებული იქნება შრომის ანაზღაურების სისტემაში.

პერსონალის მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიები ასევე ითვალისწინებს მატერიალური სტიმულირების მეთოდებთან ერთად, მორალური სტიმულირების მეთოდებს. კადრების მოტივაციის გაზრდის მიზნით ერთმანეთისაგან ასხვავებენ **მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მეთოდები**. პირველ კატეგორიას ეკუთვნის ისეთი ფორმები და მეთოდები, რომლებიც თანამშრომლების ფინანსურ წახალისებას ითვალისწინებს, ასევე მოიცავს პერსონალის მიერ განსაკუთრებული რთული სამუშაოების შესრულებისას დაწესებული მატერიალური დაჯილდოების ფორმებს. მეორე კატეგორია - არამატერიალური წახალისება კი წარმატებული პერსონალის მორალური დაჯილდოების მეთოდებს გულისხმობს.

მატერიალური წახალისება ორიენტირებულია პერსონალის გარეგან მოტივირებაზე, **არამატერიალური წახალისება** კი გამოიყენება შინაგანი მოტივაციის აღძვრისათვის. სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში არ განვიხილავთ პერსონალზე ზემოქმედების ისეთ ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც

მიეკუთვნებიან არამატერიალურ წახალისებას, რადგან იგი არ შედის მოცემული კვლევის ამოცანებში. ჩვენი ყურადღება გამახვილებულია მატერიალური სტიმულირების სრულყოფის მიმართულებებზე.

თანამშრომლების მატერიალური წახალისების მიზნით ორგანიზაციები, ძირითადი სახელფასო ანაზღაურების გარდა, იყენებენ სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც რუტინული სამუშაოს შესრულების პროცესში პერსონალს ხდის უფრო აქტიურს. თითქმის ყველა ტიპის წარმატებულ ორგანიზაციაში, მეტად აქტუალურია. ფინანსურ სტიმულირებაზე დამყარებული წახალისების სისტემები.

ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ევროპის ქვეყნებში 1995 წლის მაჩვენებლებით ეკონომიკური სტიმულირების მეთოდებს ორგანიზაციების 77% იყენებდა. ეს მონაცემი დაახლოებით ორჯერ აღემატება 1998 წლის მონაცემებს. სამწუხაროდ, არ გვაქვს ახალი ინფორმაცია წახალისების ფორმის გამოყენების სიხშირის შესახებ, თუმცა არსებული ეკონომიკური ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გარკვეული სახის მატერიალური წახალისების ფორმები დღეს ყველა ორგანიზაციაში, მათ შორის გაყიდვების სფეროშიც გამოიყენება (ა. შამუგია, 2012).

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ მატერიალური წახალისების ფორმები, რომლებიც გავრცელებულია საქართველოს სადაზღვევო სექტორში:

ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრემიები და ბონუსები გამოიყენება პერსონალის გარკვეული ჯგუფის მიერ საპასუხისმგებლო და მოცულობითი სამუშაოს კარგად შესრულების შემთხვევაში და ითვალისწინებს ყოველთვიურ ანაზღაურებაზე დანამატის გაცემას. პრემირება მიზნად ისახავს თანამშრომლების გარეგან მოტივირებაზე ზემოქმედებას, მათი ქცევის გამოწვევას და უკავშირდება სასურველ ფინანსურ ჯილდოს. პრემიების მიღებასა და სამუშაოს შესრულებას შორის არსებობს გარკვეული კავშირები. პრემიების მოცულობის ზრდა აძლიერებს პერსონალის მოტივაციას. ჯილდოს მოცულობის ზრდა კი ვეღარ იწვევს მოტივაციის სიძლიერის ცვლილებას, ამიტომაც პერსონალის წახალისებისთვის

მხოლოდ ეს მეთოდი არ არის საკმარისი მამოტივირებელი განწყობის შესაქმნელად;

კალენდარული პრემიები და ბონუსები. წახალისების ეს მეთოდი დაკავშირებულია წელიწადის დროებთან და არა პერსონალის შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხთან. როგორც ცნობილია, პრემიები და ბონუსები გაიცემა ერთდროულად ყველა დასაქმებულზე. გაყიდვების კომპანიები, რომლებიც იყენებენ წახალისების ასეთ ფორმას, მიიჩნევენ, რომ ამ გზით შესაძლებელი ხდება კადრებს შორის არაჯანსაღი კონკურენციისა და ბევრი სხვა სირთულისაგან თავის დაცვა;

მატერიალური ჯილდო. ეს მეთოდი ასევე გამოიყენება თანამშრომლის განსაკუთრებული წვლილისა და დამსახურების აღსანიშნავად და გულისხმობს რაიმე სახის საჩუქრის გადაცემას ერთჯერადად. ჯილდოები ძირითადად დაკავშირებულია ორგანიზაციის სამუშაო სპეციფიკასთან, თუმცა ასევე ხშირია კომპანიის მხრიდან ისეთი საჩუქრები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული კომპანიის მუშაობასთან. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს თეატრის ან კინოს ბილეთი, საგანმანათლებლო სემინარებში, პროფესიულ ტრენინგებსა და კურსებში მონაწილეობის დაფინანსება. ხშირია ისეთი საჩუქრებიც, რომლებიც არა მარტო პერსონალისთვის, არამედ მისი ოჯახის წევრებისთვისაც სასურველი და სასიამოვნოა. ვფიქრობთ, რომ ასეთი ყურადღება დასაქმებულზე და მის ოჯახზე დადებით განწყობას ჩამოაყალიბებს სადაზღვევო სექტორის მიმართ და, ბუნებრივია, კიდევ უფრო მეტად გაზრდის საჩუქრის მამოტივირებელ ძალას;

სპეციალური შეღავათები და სოციალური პროგრამები. ეს მეთოდი გულისხმობს კომპანიაში დასაქმებული პერსონალისთვის სპეციალური შეღავათების დაწესებასა და სოციალური დახმარებების გაწევას, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხის გაუთვალისწინებლად. სადაზღვევო სექტორში სპეციალური შეღავათების ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითებია სადაზღვევო პაკეტები, კომპანიის სრული ან ნაწილობრივი დაფინანსებით, კორპორაციული შეღავათები მობილურ ოპერატორებთან, ფასდაკლების ბარათები მაღაზიებში და სხვა. ასეთი პროგრამების არსებობა

მიმზიდველს ხდის გაყიდვების მენეჯერის პროფესიას და ხელს უწყობს კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვასა და შენარჩუნებას ხანგრძლივი პერიოდით.

განვითარებულ ქვეყნებში ჩატარებულმა უახლესმა კვლევებმა დაადგინა, რომ მატერიალურ წახალისებას აქვს მოკლე მამოტივირებელი ეფექტი და პერსონალის მოტივირება ხანგრძლივი დროით შეუძლია შინაგანი მოტივაციის ზრდის გამომწვევ ფორმებსა და მეთოდებს.

ფრედერიკ ჰერცბერგმა თავის ნაშრომში „როგორ გავზარდოთ თანამშრომლების მოტივაცია?“ მოტივაციის გამომწვევი ფაქტორები ორ კატეგორიად დაყო **მამოტივირებელ და ჰიგიენურ ფაქტორებად**. ეს დაყოფა ვრცელდება ყველას სახის ორგანიზაციებზე. ამ თეორიის თანახმად პერსონალის მოტივირება ხანგრძლივი დროით შეუძლია **„მოტივატორებს“**, სამუშაოთი უკმაყოფილების დონის შემცირება შეუძლია **„ჰიგიენური ფაქტორებს“**. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, დასაქმებულის სტიმულების აღძვრა შესაძლებელია **„მოტივატორებს“** საშუალებით, **„ჰიგიენური ფაქტორები“** ხელს უწყობს მოტივატორების ასამოქმედებლად ხელსაყრელი გარემოს შექმნას, ამიტომ, მათი მნიშვნელობაც დიდია (შამუგია, 2014).

თანამედროვე სადაზღვევო კომპანიებში ძალიან აქტუალურია არამატერიალური წახალისების მეთოდები: საჯარო შექება, მადლობის გამოცხადება პირად საქმეში შეტანით, საპატიო წოდების მინიჭება, დაწინაურება და სხვა.

ჩვენ გავაანალიზეთ განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნების სადაზღვევო სექტორში დღეისათვის ფართოდ გამოყენებული და გავრცელებული წახალისების ფინანსური ფორმები და მეთოდები. ზემოთ განხილული სახითებიდან შეგვექმნა ზოგადი წარმოდგენა და შთაბეჭდილება სტიმულირების შესახებ, მაგრამ რა თქმა უნდა, გაყიდვების კომპანიების ხელმძღვანელობა არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ მოცემული მეთოდების გამოყენებით.

სასურველია სადაზღვევო სექტორის მენეჯმენტმა საკუთარ პერსონალთან ერთად შეიმუშავოს მათი სტიმულირებისთვის შესაფერისი ფორმები და მეთოდები, მოცემულ ნაშრომში განხილული თეორიული და პრაქტიკული მასალის საფუძველზე, აუცილებლად კომპანიის ფინანსური შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

მოცემულ ქვეთავში ჩატარებულმა თეორიულმა ანალიზმა დაგვანახა, რომ: ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოტივირებელი თანამშრომლებისთვის არის მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები. საჭიროა გაყიდვების მენეჯერი არ ეძებდეს არსებობისთვის დამატებით ფინანსურ საშუალებებს. პერსონალი უნდა იყოს ორიენტირებული საკუთარი თავის მუდმივ განვითარებაზე, რათა ის არ ჩამორჩეს თანამედროვე მოთხოვნებს. გაყიდვების პერსონალი სადაზღვევო სექტორში აქტიურად არის ჩართული და დატვირთულ რეჟიმში ახორციელებს საქმიანობას მიმდინარე პროცესებში, ასევე ცდილობს დაამყაროს მომხმარებელთან და მენეჯმენტთან ურთიერთობა გაუმჯობესებული ფორმებისა და მეთოდების გამოყენებით.

შრომის სტიმულირება, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს გაყიდვების პერსონალის სადაზღვევო სექტორში საქმიანობის ეფექტიანობას, ძირითადად მოიცავს მატერიალურ წახალისებას. ამით გარკვეულწილად დასტურდება ის, რომ ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის გაყიდვების კომპანიის, ხელმძღვანელმა პერსონალის წახალისების ფორმებისა და მეთოდების დადგენის და სრულყოფის პროცესში - მაქსიმალურად უნდა გაითვალისწინოს ასაკი, დამოკიდებულება საქმისადმი და მათი აზრი სტიმულირების ფორმების შესახებ. ორგანიზაციის წახალისების ფორმები და მეთოდები საჭიროა განიხილებოდეს საჯაროდ და თითოეული კადრისთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ინფორმაცია მათ შესახებ. ყოველივე აღნიშნული, მნიშვნელოვანია აისახოს სადაზღვევო კომპანიის შესაბამის დებულებაში, რომელიც შემუშავებული და დამტკიცებული უნდა იყოს კომპანიის HR-ის მიერ, ე. ი. მას საჭიროა მიეცეს ოფიციალური გზამკვლევი დოკუმენტის სახე.

1.4. მოტივაციის არსი, მნიშვნელობა, თანამშრომლების მატერიალური

წახალისების ფორმები და მეთოდები საქართველოს სადაზღვევო სექტორში

ეკონომიკური სტიმულირების მნიშვნელობა გულისხმობს რომ უზრუნველყოს პერსონალის აქტიური და ეფექტური საქმიანობისაკენ წამქეზებელი მოტივის აღძვრა და მისი შრომითი საქმიანობის წახალისება. ეკონომიკური სტიმულირების სისტემა მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებთან.

წახალისების სისტემები ხელს უწყობენ კომპანიებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში, მართვის სისტემების გაძლიერებაში, თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაში. ეკონომიკური სტიმულირების სისტემა ორიენტირებულია, რომ თანამშრომლების შემოსავალი დამოკიდებული გახდეს მათი საქმიანობის შედეგებზე.

ეკონომიკურმა სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების შემოსავლების დონის სწორად განსაზღვრა. დასაქმებული ვალდებულია მიიღოს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების დასახვასა და მიღწევაში მონაწილეობა.

სადაზღვევო სექტორში დასაქმებული პერსონალი ქმნის კომპანიის მიზნების მიღწევის საშუალებებს. სტიმულები კი მიმართულია პერსონალის მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ და დაკავშირებულია მათი შრომის ეფექტიანობასთან.

აუცილებელია სადაზღვევო კომპანიებმა სწორად გათვალონ და გამოიანგარიშონ პერსონალის მატერიალურ სტიმულირებაზე დანახარჯების მოცულობა, რათა არ მოხდეს კომპანიების ფინანსური რესურსის გაუთვალისწინებელი გადინება და არ გამოიწვიოს შემდგომ რაიმე ზარალი.

წამახალისებელი ზემოქმედება ორიენტირებულია თანამშრომლების მაღალი შედეგების მიღწევაზე, მისი გამოყენების მომენტი დგება საქმიანობის საბოლოო შედეგების მიღწევისას, რაზეც თანამშრომელი წინასწარ უნდა იყოს ინფორმირებული.

სტრატეგიული სარგებლიანობის სტიმულირების სისტემამ შეიძლება არ გაამართლოს: თანამშრომლებმა შესაძლებელია მიიღონ პრემიები, ისე, რომ საბოლოო შედეგი ვერ იქნეს მიღწეული. სასურველია მოხდეს თანამშრომლებზე ხანგრძლივი მოქმედების სოციალური ხასიათის სტიმულირებით ზეგავლენის მოხდენა, რომელიც მოიცავს ადამიანის შრომითი საქმიანობის პერიოდს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, მაგალითად, პენსიაზე დანამატები და ა. შ. გრძელვადიანი და მოკლევადიანი სტიმულები გამოიყენება სადაზღვევო კომპანიის მენეჯმენტისა და თანამშრომლებს შორის გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე. შრომითი ხელშეკრულების პირობების შესრულების ვალდებულება აქვს ორივე მხარეს.

საქმიანობის ყველა სფეროში **მოტივაცია** არის ადამიანის წაქეზების პროცესი. რადგანაც ჩვენი კვლევის ობიექტია გაყიდვების პერსონალის ეკონომიკური სტიმულირების მიმართულებები, ამ პრობლემას განვიხილავთ სადაზღვევო სექტორის საკადრო პოლიტიკაში. მოტივაციაზე არის მეტწილად დამოკიდებული კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირება. შეიძლება სადაზღვევო კომპანიას ჰქონდეს კარგი სტრუქტურა, მაგრამ ვერ მიაღწიოს შედეგებს იმის გამო, რომ მენეჯმენტს დასაქმებული პერსონალი ვერ მიჰყავს სწორი მიმართულებით. ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების დაინტერესება სამუშაოს სათანადო დონეზე შესრულებისთვის.

მოტივაციის მიზანია გააკონტროლოს და დაარეგულიროს დასაქმებული თანამშრომლების ქცევა. შრომის შედეგების შესაბამისად შეფასება კი განსაზღვრავს მოტივაციას. მნიშვნელოვანია კომპანიებში მოხდეს მონიტორინგი და გამოვლინდეს თანამშრომლების ყოველი წარმატება, თითოეულ ასეთ შემთხვევას აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება სადაზღვევო კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან. საჭიროა კომპანიებში თანამშრომლებს ჰქონდეთ კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა.

მოტივაცია ინდივიდუალურია, ის ხელს უწყობს თანამშრომლებს ჩამოუყალიბდეთ პოზიტიური დამოკიდებულება სამუშაო პროცესების მიმართ. მიუხედავად ტექნოლოგიური განვითარებისა, ადამიანური რესურსი კვლავ რჩება

ორგანიზაციების, მათ შორის სადაზღვევო კომპანიების ძირითად მამოძრავებელ ძალად.

როდესაც დასაქმებულის შესაძლებლობები ნაკლებია და არ ემთხვევა სამუშაო მოთხოვნებს, იგი კარგავს ინტერესს სამსახურის მიმართ. იმ შემთხვევაშიც კი თუ მისი შესაძლებლობები აჭარბებს სამუშაო მოთხოვნებს, თანამშრომლისთვის წარმოადგენს დემოტივაციის მიზეზს. მნიშვნელოვანია, რომ დასაქმებულისთვის შესასრულებელი სამუშაო აკმაყოფილებდეს მის მატერიალურ და მორალურ მოთხოვნილებებს.

ცნობილი მკვლევარის **კლეიტონ ალდერფერის ERG-თეორიის (Existence, Relatedness and Growth)** თანახმად ადამიანს შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე მოთხოვნილება ქონდეს და ისწრაფოდეს განვითარებისკენ, მიუხედავად ეგზისტენციალური და სოციალური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობისა (K.Alderfer, 1972). ის ეწინააღმდეგებოდა **ა. მასლოუს** თეორიას, რომელიც მოიცავდა მოთხოვნილებების იერარქიულ დაყოფას და მათ თანმიმდევრულ დაკმაყოფილებას. ამ თეორიის თანახმად მოთხოვნილებების პირამიდაზე ასვლა მხოლოდ წინა დონის დაკმაყოფილების შემდეგ არის შესაძლებელი. **კ. ალდერფერის** აზრით თუკი უფრო მაღალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება შეუძლებელია, იზრდება დაბალი მოთხოვნილებების მეტი სიხშირით და სისრულით დაკმაყოფილების სურვილი და მცდელობა (ს. მეგრელიშვილი, 2012).

1960 წელს **დ. მაკ-გრეგორმა** თავის კვლევაში დაადასტურა რომ - “მაღდატანების გარეშე ადამიანები არ აკეთებენ იმას, რასაც უნდა აკეთებდნენ”. მან გამოაქვეყნა ე. წ. X და Y თეორიები (D. McGregor, 2006), რომლების საპასუხოდაც **უ. ოუჩმა** წარმოადგინა მესამე ვარიანტი - Z თეორია (U. Ouchi, 1981).

X-თეორიის თანახმად ადამიანს აქვს შრომის მიმართ თანდაყოლილი ზიზღი და ცდილობს საქმისთვის თავის არიდებას, ძალისხმევის გარეშე სურს გასამრჯელოს მიღება. ამიტომაც საჭიროა პიროვნების იძულება ზეწოლით, დასჯის მუქარითა და კონტროლით, რათა შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა

და წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის დასახული მიზნების განხორციელებაში (D. McGregor, 2006).

Y-თეორიის თანახმად ადამიანი სამუშაო პროცესში უნდა იყოს მაქსიმალურად ჩართული, თუკი ინდივიდი საქმეში ხედავს საკუთარ წვლილს და გრძნობს თავს ამ საქმის ნაწილად, თუ მისი და სამუშაოს ამოცანები თანხვედრაშია, იგი შეძლებს საკუთარი თავი გააკონტროლოს და აიძულოს მიზნის მიღწევა (D. McGregor, 2006).

Z-თეორია თანამშრომლების მოტივირების იაპონური მეთოდია. მისი არსი მდგომარეობს თანამშრომლის გაიგივებაში ორგანიზაციასთან. იაპონელი მთელ ცხოვრებას და ასევე თავის შთამომავლობას აკავშირებს ერთ ორგანიზაციასთან. ამგვარი მიდგომა განაპირობებს ორგანიზაციაში სამუდამო დასაქმებას. ეს მეთოდი აძლიერებს სულისკვეთებას, ასევე თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის ნდობას. თითოეული თანამშრომელი დარწმუნებულია, რომ ის მნიშვნელოვანია და ორგანიზაციის ბედი მასზეა დამოკიდებული (U. Ouchi, 1981).

პორტერის და ლოულერის მიდგომის თანახმად შედეგების მიღწევა დამოკიდებულია თანამშრომლის მიერ საკუთარი როლის გაცნობიერებაზე, მის ძალისხმევაზე, უნარებსა და პროფესიონალიზმზე. აუცილებელია ჯილდოს ქონდეს გაწეულ ძალისხმევასთან პირდაპირი კავშირი. თანამშრომლის მოტივაციის ეფექტურად გასაზრდელად მნიშვნელოვანია შინაგანი და გარეგანი ჯილდოების კომბინირებული გამოყენება (Porter, 1975).

წარმატების მიღწევის სურვილი აიძულებს და უბიძგებს ადამიანებს მიზნის დასახვასა და ქმედებების განხორციელებას, ამიტომაც თანამშრომლებისთვის უმნიშვნელოვანესია მოტივის ქონა.

პერსონალის მოტივაციის მეთოდები სხვადასხვაგვარია და ცალკე აღებული არცერთი მათგანი არ წარმოადგენს სრულყოფილ ფორმას. ყველა ორგანიზაციას ესაჭიროება ინდივიდუალური მეთოდის შემუშავება თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებისთვის, რომელიც მჭიდრო კავშირში იქნება

თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების გაზრდასთან და ასევე სადაზღვევო კომპანიის ეფექტიანობის ზრდასთან. ე. ი. პერსონალის მოტივაციის მართვის სისტემა დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის თავისებურებებზე.

მოტივაციის თეორიებს მიეკუთვნება ეკონომიკური მეთოდი, რომლის მიხედვით მატერიალური მეთოდები დაკავშირებულია ეკონომიკურ სტიმულირებასთან, შრომის ანაზღაურებასთან და თანამშრომლის სამუშაოს შესრულების კონტროლთან.

ყველა ზემოთ აღნიშნული მეთოდი კარგავს თავის არსს და მნიშვნელობას, თუკი ქვეყანაში არის მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობა და არ არის მოწესრიგებული საბაზრო ურთიერთობები. გამართულ პირობებში ეკონომიკური მეთოდები აღწევენ განვითარებას, ამ დროს იზრდება მატერიალური სტიმულების გავლენა, რაც ყველა დასაქმებულის სამუშაოსკენ მაქსიმალურ მობილიზებას უწყობს ხელს. ასევე მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს შინაგანი მოტივაციის აღმძვრელ ფაქტორებს.

თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისთვის მნიშვნელოვანია ამ თეორიებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდეს მოტივაციის ახალი მეთოდები, სადაც ისევ აქტუალური იქნება ეკონომიკური მოტივაციის მეთოდები, თუმცა არც ერთი მათგანი არ წარმოადგენს განსახორციელებლად სრულყოფილ ვარიანტს გაყიდვების სფეროში.

ყოველი ადამიანი გახლავთ დამოუკიდებელი ინდივიდი. სადაზღვევო კომპანიამ აუცილებელია ინდივიდუალურად განიხილოს მოტივაციის მეთოდები.

მოტივირებული გაყიდვების მენეჯერის გარეშე წარმოუდგენელია გაყიდვების სფეროში მიზნების მიღწევა, პროდუქციის უკეთ რეალიზება და შედეგების გაუმჯობესება. რაც უფრო მოტივირებული იქნება მენეჯერი, მით უფრო წარმატებულად და ეფექტიანად შეძლებს იგი გაყიდვების პროცესის განხორციელებას.

სადაზღვევო სექტორის წინსვლა და განვითარება მეტწილად დამოკიდებულია მოტივაციის აღმძვრელ ფაქტორებზე, რომელთა ამაღლება უზრუნველყოფს პერსონალის მიერ გაყიდვების საქმიანობის გაუმჯობესებას.

იმისათვის, რომ სადაზღვევო სექტორში კომპანიებმა წარმატებით იფუნქციონიროს, საჭიროა სამუშაო პროცესის ისე წარმართვა, რომ ყველა თანამშრომელმა მეტი ინტერესი და ძალისხმევა გამოიჩინოს საქმისადმი, ეს კი ხდება მაშინ, როდესაც მათ საკმარისი მამოტივირებელი სტიმულები.

გაყიდვების მენეჯერები და ე. წ. აგენტები გაყიდვების სფეროს ძირითადი და მნიშვნელოვანი რესურსია, ამიტომ აუცილებელია მათი განვითარებისათვის სათანადო და ხელსაყრელი პირობების შექმნა. სადაზღვევო სექტორში ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა ყოველი კომპანიის უმნიშვნელოვანეს და უპირველს მიზანს უნდა წარმოადგენდეს, რადგან მათზეა დამოკიდებული კომპანიის განვითარება და წინსვლა.

სადაზღვევო კომპანიების განვითარება შესაძლებელია პროფესიონალი კადრებისგან დაკომპლექტებული გუნდით, ამიტომ მენეჯმენტის მიზანია გაყიდვების პროცესში ჩართული პერსონალში გუნდური სულისკვეთების დამკვიდრება, განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა და გამართული ანაზღაურების სისტემის ფორმირება. აღნიშნული ხელს შეუწყობს სადაზღვევო კომპანიაში მატერიალური წახალისების მეთოდების სრულყოფასა და გაყიდვების აგენტების საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებას.

როგორც განხილული მასალიდან ირკვევა მოტივაცია განსაზღვრავს გაყიდვების პერსონალის ქცევას და დამოკიდებულებას საქმისადმი. გაყიდვების კომპანიების ხელმძღვანელებმა ისე უნდა დაგეგმონ გაყიდვის პროცესი და სამუშაო გარემო, რომ მაქსიმალურად ხდებოდეს ყველა ზემოთ აღნიშნული ფაქტორის გათვალისწინება.

თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის საგანია კომუნიკაცია პერსონალს შორის, რომლებიც მყარდება სადაზღვევო სექტორში, ასევე - გაყიდვების სფეროს შიდა ეკონომიკური ურთიერთობები და კომპანიაში დასაქმებული თანამშრომლების ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი. აღსანიშნავია, რომ კადრი სუბიექტია, მაგრამ გასაყიდი პროდუქტი არ არის ობიექტი. დასაქმებულმა იგი გაყიდვების პროცესის სუბიექტად უნდა აქციოს, იმ მიზნით, რომ მასში აღძრას შესაბამისი მოტივაცია.

კვლევის ობიექტია ქვეყნის სადაზღვევო სექტორში დასაქმებული კადრების მატერიალური წახალისების მექანიზმის სრულყოფის მიმართულებები. ნაშრომში წარმოდგენილი რეკომენდაციები ეფუძნება დასაქმებული პერსონალის მატერიალური წახალისების შესახებ თეორიულ და პრაქტიკულ მიდგომებს.

კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ეროვნული და უცხოელი მეცნიერების, ეკონომიკური მკვლევარების შრომები, მონოგრაფიები, სტატიები, აგრეთვე ეკონომიკური სტიმულირების მექანიზმის შესახებ სხვადასხვა ნაშრომები, პუბლიკაციები, ჟურნალები, ბეჭდვითი და ელექტრონული მედიის მიერ გამოქვეყნებული შესაბამისი მასალები.

კვლევის ემპირიულ საფუძველს წარმოადგენს საქართველოს გაყიდვების სფეროს, კონკრეტული სადაზღვევო კომპანიების შესაბამისი სამსახურებიდან მოპოვებული მასალები და სხვ.

კვლევაში ასახულია აგრეთვე, ჩვენ მიერ მოპოვებული წყაროების: ინტერნეტ-რესურსების მასალები, სადაზღვევო კომპანიების პერსონალის ინტერვიუება, საუბარი, ანკეტური გამოკითხვა და სხვ.

აღნიშნული საკითხის გამოსაკვლევად გამოყენებული იყო რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, რომელმაც საშუალება მოგვცა, სწორად განხორციელებული შერჩევის შედეგად, გამოგვეკითხა მოსახლეობის ის ჯგუფები, რომელიც პირდაპირ კავშირშია საკვლევ საკითხთან, რამაც დაგვანახა შედეგების განზოგადების შესაძლებლობა გარკვეული საზოგადოების მასშტაბით.

ცნობილია, რომ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები ობიექტური რეალობის წვდომის უკეთეს შესაძლებლობას იძლევა. აქედან გამომდინარე, სხვებსაც მეტი შესაძლებლობა აქვთ შეაფასონ მოცემული კვლევის ხარისხი და სანდოობა. რაოდენობრივი მონაცემები კი, რადგან რიცხვების სახით გვეძლევა, სტატისტიკურად უფრო სანდოდ მიიჩნევა (ლ. წულაძე, 2008).

კვლევა ჩატარდა გამოკითხვის მეთოდის მეშვეობით. მოხდა კითხვარის შედგენა, აწყობა შესაბამის პროგრამაში და გავრცელება. შემდგომ კი - მიღებული მონაცემების დამუშავება.

რაოდენობრივი კვლევის მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია დიდი რაოდენობის ადამიანთა გამოკითხვა, რაც იძლევა თვლად მონაცემს და შესაძლებელია მიღებული მონაცემის ადვილად დამუშავება და ანალიზი. კითხვარი გაეგზავნა სადაზღვევო კომპანიების გაყიდვების ხელმძღვანელებს, რომლებმაც უზრუნველყვეს მისი გავრცელება მხოლოდ გაყიდვების მიმართულებით მომუშავე პერსონალში. რესპოდენტებს შეეძლოთ შეეცნოთ კითხვარი დროის ნებისმიერ მონაკვეთში, თავისუფლად და გულწრფელად დაეფიქსირებინათ საკუთარი აზრი. კითხვარი შედგება 21 კითხვისგან, აქედან 19 დახურული და 2 ღია კითხვა.

კვლევაში მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი. რესპოდენტებს შეეძლოთ შეეტანათ თავიანთი წვლილი კვლევაში ან უარი ეთქვათ კითხვარის შევსებაზე. კითხვარის დასაწყისში იყო მითითებული: „გაცნობებთ, რომ გამოკითხვა ანონიმურია, მიღებული მონაცემი გამოყენებულ იქნება მხოლოდ განზოგადებული სახით“. კითხვარი არ შეიცავდა ისეთ კითხვებს, რომლებიც რესპოდენტების მაიდენტიფიცირებელ ინფორმაციას ასახავდა. ასევე მიღებული მონაცემით არ იკვეთება რაიმე სახის ინფორმაცია კონკრეტულად რომელიმე სადაზღვევო კომპანიაზე. აგრეთვე კითხვარის დასაწყისში იყო მითითებული: „თქვენ შეგიძლიათ სურვილისამებრ გაეცნოთ კვლევის შედეგებს. Mail: _____ (მიუთითეთ თქვენი მეილი, თუ გსურს კვლევის შედეგების მიღება)“, დაინტერესებულ რესპოდენტებს შეეძლოთ მიეთითებინათ საკუთარი მეილი, რომელზეც შემდგომ მიიღებდნენ კვლევის შედეგებს. კითხვარის შესავალში ასევე

იყო მითითებული სავარაუდო დრო, რაც დასჭირდებოდათ რესპოდენტებს კითხვარის შესავსებად.

აღნიშნული კვლევის ჰიპოთეზაა - გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემას გავლენა აქვს პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე.

კვლევის ფარგლებში შეირჩა კვლევის სეგმენტი, რომელიც გახლავთ საქართველოს სადაზღვევო სექტორში მომუშავე გაყიდვების პერსონალი. კითხვარის შედგენა მოხდა შესაბამისი წესების და ნორმების დაცვით, შედეგად მივიღეთ ინფორმაცია რესპოდენტების ასაკის, სქესის, რომელი მიმართულებით და რა პოზიციაზე მუშაობდნენ სადაზღვევო სექტორში, აქვთ თუ არა ფიქსირებული ხელფასი, საკომისიოს პროცენტი, ბონუსი. როგორ რეაგირებს მენეჯმენტი გეგმის შესრულების დროს, მათი ხელფასი ან ბონუსი თვიდან თვემდე თუ იცვლება. მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას რას ჰქონდა მათთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა - ფიქსირებულ ხელფასს, საკომისიოს პროცენტს, ბონუსს, სამუშაო გარემოს, კარგ გუნდს, განვითარების შესაძლებლობას თუ კომპანიის იმიჯს. ასევე მათ შეეძლოთ საკუთარი მოსაზრების დამატება ჩამონათვალში. მიაჩნიათ თუ არა, რომ საქართველოში მათი პროფესია დაფასებულია, თუ აქვს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა და თუ უწყობს ამაში მენეჯმენტი ხელს? რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი - შრომის ანაზღაურება, სამუშაო გარემო თუ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა. არიან თუ არა მოტივირებულები და თავიანთი შესაძლებლობის/პოტენციალის მაქსიმუმს თუ იყენებენ, ის ანაზღაურება, რასაც იღებენ არის თუ არა მათი გაწეული შრომის ტოლფასი, ბოლოს - მათი აზრით არის თუ არა ეს საქმიანობა პერსპექტიული.

კითხვარის აწყობა მოხდა Google Forms-ის საშუალებით, მონაცემების შეგროვება Microsoft Excel-ში. კითხვარის გავრცელება განხორციელდა მეილის საშუალებით, მიღებული მონაცემების დამუშავება კი SPSS-ის სპეციალურ სტატისტიკურ პროგრამაში, ამის შედეგად გაკეთდა ანალიზი, დასკვნა და რეკომენდაციები.

კვლევის შეზღუდვები და ლიმიტები გახლავთ ის, რომ, რადგანაც სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, სასურველი იყო მასში მონაწილეობა მიეღო კიდევ რამდენიმე სადაზღვევო კომპანიას, რაც მოგვცემდა მეტი მონაცემის მოპოვებისა და შედეგების განზოგადების უკეთეს შესაძლებლობას. ჩვენი ძალისხმევითა და მათი მხრიდან დაპირების მიუხედავად, რამდენიმე სადაზღვევო კომპანიის გაყიდვების ხელმძღვანელმა არ უზრუნველყო კითხვარის გავრცელება გაყიდვების პერსონალში. ასევე მოგეხსენებათ კვლევის ჩატარების პერიოდი დაემთხვა ზაფხულს, კერძოდ ივლისის თვეს, როდესაც პერსონალი ძირითადად იმყოფება შვებულებაში, რამაც კვლევის ჩატარებისთვის დამატებითი შეფერხება და სიძნელე შექმნა.

კვლევის შედეგების დამუშავებისას ასევე დამატებითი სირთულე შექმნა რამდენიმე კითხვაში მითითებულმა გრაფამ „სხვა (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ).“ რომლის საშუალებით რესპოდენტებს შეეძლოთ ინდივიდუალურად ჩაეწერათ პასუხი, თუკი მათი მოსაზრება ჩამოთვლილ სავარაუდო პასუხებს არ ემთხვეოდა. ამის შედეგად დაგროვდა უამრავი ერთეული პასუხი, რომელთა დამუშავება და ანალიზი და სხვა ცვლადებთან კავშირების დადგენა გარკვეულ სირთულესთან იყო დაკავშირებული.

თავი 3. კვლევის შედეგები და განსჯა

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა სადაზღვევო კომპანიაში გაყიდვების მიმართულებით მომუშავე 203-მა ადამიანმა. კვლევის მონაწილეთა 74.4% (151 რესპოდენტი) იყო მდედრობითი სქესის, ხოლო 25.6% (52 რესპოდენტი) მამრობითი სქესის (იხ. ცხრილი №1). ამ მონაცემებით ჩანს, რომ კვლევაში მონაწილეების უმრავლესობა ქალბატონია და შეიძლება ითქვას, რომ ამ მიმართულებით დასაქმებულ პერსონალში სჭარბობენ მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები.

ცხრილი №1 რესპოდენტების დანაწილება სქესის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	მამრობითი	52	25.6	25.6	25.6
	მდედრობითი	151	74.4	74.4	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

ასაკი შემდეგნაირად გადანაწილდა გამოკითხულთა 27.6% (56 რესპოდენტი) შეადგენდა 20-25 წლის ახალგაზრდებს, 20.2% (41 რესპოდენტი) 26-30 წლის ადამიანებს, 19.7% (40 რესპოდენტი) იყვნენ 41+ ასაკის ჯგუფის, 18.2% (37 რესპოდენტი) იყო 31-35 წლის, 14.3% (29 რესპოდენტი), რომლებმაც შეავსეს კითხვარი იყვნენ 36-40 წლის წარმომადგენლები (იხ. ცხრილი № 2). აღნიშნული მონაცემის მიხედვით შედარებით სჭარბობს 20-25 წლის და 26-30 წლის ასაკის ჯგუფები. ამ მიმართულებით დასაქმებულების უმრავლესობა არიან ახალგაზრდები, რომლებიც დგამენ პირველ პროფესიულ ნაბიჯებს, მაგ. სტუდენტები და ა. შ.

ცხრილი № 2 რესპოდენტების დანაწილება ასაკის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	56	27.6	27.6	27.6
	26-30	41	20.2	20.2	47.8
	31-35	37	18.2	18.2	66.0

36-40	29	14.3	14.3	80.3
41+	40	19.7	19.7	100.0
Total	203	100.0	100.0	

გამოკითხულთა 66.5% (135 რესპოდენტი) სადაზღვევო სექტორში მუშაობს საცალო გაყიდვების მიმართულებით, 27.1% (55 რესპოდენტი) კორპორაციული გაყიდვების მიმართულებით, VIP გაყიდვების მიმართულებით 3.9% (8 რესპოდენტი), ხოლო 2% (4 რესპოდენტი) როგორც საცალო ისე კორპორაციული გაყიდვების მიმართულებით (იხ. ცხრილი № 3). როგორც მონაცემიდან ჩანს რესპოდენტების ნახევარზე მეტი მუშაობს საცალო გაყიდვების მიმართულებით, როგორც ცნობილია ამ განხრით მომუშავე პერსონალი აწარმოებს მომხმარებელთან ინდივიდუალურ მოლაპარაკებებს, ამიტომაც საჭირო ხდება ამ მიმართულებით მეტი თანამშრომლის დასაქმება, შესაბამისად სჭარბობს საცალო გაყიდვების პერსონალი.

ცხრილი № 3 რესპოდენტების დანაწილება სამუშაო მიმართულების მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid VIP გაყიდვები	8	3.9	3.9	3.9
კორპორაციული გაყიდვები	55	27.1	27.1	31.5
როგორც საცალო ასევე კორპორაციული	4	2.0	2.0	33.5
საცალო გაყიდვები	135	66.5	66.5	100.0
Total	203	100.0	100.0	

კვლევაში მონაწილე პირები სამუშაო პოზიციების მიხედვით 67% (136 რესპოდენტი) გაყიდვების მენეჯერია, 14.3% (29 რესპოდენტი) გაყიდვების ჯგუფის ხელმძღვანელი, 6.4% (13 რესპოდენტი) გაყიდვების უფროსი, 3.4% (7 რესპოდენტი) გაყიდვების სპეციალისტი, საცალო გაყიდვების სპეციალისტი 2% (4 რესპოდენტი), აგენტი 2% (4 რესპოდენტი), გაყიდვების აგენტი 1,5% (3 რესპოდენტი), სეილი 1,5 (3 რესპოდენტი) გაყიდვების უფროსი სპეციალისტი 1% (2 რესპოდენტი), სპეციალისტი 1% (2 რესპოდენტი) (იხ. ცხრილი №4). აღნიშნულ

კითხვაში რესპოდენტებს ასევე შეეძლოთ მიეთითებინათ თავიანთი პოზიციის ზუსტი დასახელება, რადგანაც კომპანიებში თანამდებობრივი პოზიციების სახელწოდებები განსხვავდება და შეიძლება არ დამთხვეოდა კითხვარში დასახელებულს. თუმცა აღნიშნული დაშვება გარკვეულწილად გაუგებრობასაც ქმნიდა, რადგანაც შესაძლებელია ერთი და იმავე პოზიციაზე ერთ კომპანიაში ერქვას გაყიდვების მენეჯერი, ხოლო მეორე კომპანიაში - გაყიდვების აგენტი, გაყიდვების სპეციალისტი ან თუნდაც სეილს მენეჯერი და სხვა, ეს კი ართულებს პოზიციების მიხედვით რეალური შედეგების მიღების შესაძლებლობას. ამ მონაცემებით ჩანს, რომ გამოკითხულთა ნახევარზე მეტი გაყიდვების მენეჯერია, რაც წარმოადგენს სასარგებლო მონაცემს ჩვენი საკვლევი თემისთვის.

ცხრილი № 4 რესპოდენტების დანაწილება სამუშაო პოზიციის მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid აგენტი	4	2.0	2.0	2.0
გაყიდვების აგენტი	3	1.5	1.5	3.4
გაყიდვების მენეჯერი	136	67.0	67.0	70.4
გაყიდვების სპეციალისტი	7	3.4	3.4	73.9
გაყიდვების უფროსი	13	6.4	6.4	80.3
გაყიდვების უფროსი სპეცი	2	1.0	1.0	81.3
გაყიდვების ჯგუფის ხელმძ	29	14.3	14.3	95.6
საცალო გაყიდვების სპეც	1	.5	.5	96.1
საცალო გაყიდვების სპეცი	3	1.5	1.5	97.5
სეილი	3	1.5	1.5	99.0
სპეციალისტი	2	1.0	1.0	100.0
Total	203	100.0	100.0	

გამოკითხულთა 91.1%-ს (185 რესპოდენტი) აქვს ფიქსირებული სახელფასო ანაზღაურება, ხოლო 8.5%-ს (18 რესპოდენტი) არ აქვს ფიქსირებული სახელფასო ანაზღაურება (იხ. ცხრილი № 5) აღნიშნული მონაცემის მიხედვით რესპოდენტების თითქმის უმრავლესობას აქვს ფიქსირებული სახელფასო ანაზღაურება, ეს რა თქმა უნდა უქმნის მათ სტაბილურობის განცდას, რაც დადებითად შეიძლება აისახოს მათ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე.

ცხრილი №5 რესპოდენტების დანაწილება ფიქსირებული ხელფასის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	18	8.9	8.9	8.9
	დიახ	185	91.1	91.1	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

რესპოდენტების 37.4% (76 რესპოდენტი) იღებს ფიქსირებულ ხელფასს 500 ლარის და მეტის ოდენობით, 29.1% (59 რესპოდენტი) 300-დან 399-მდე, 27.6% (56 რესპოდენტი) იღებს 400 ლარიდან 499 ლარამდე ანაზღაურებას, 4.9% (10 რესპოდენტი) 200-დან 299-მდე, ხოლო 1% აქვს (2 რესპოდენტი) 200 ლარზე ნაკლები ფიქსირებული ხელფასი (იხ. ცხრილი №6). ამ მონაცემების მიხედვით ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი აქვს რესპოდენტებს, რომლებსაც აქვთ ფიქსირებული ხელფასი 500 ლარის და მეტის ოდენობით, რაც დადებითად შეიძლება შეფასდეს.

ცხრილი №6 რესპოდენტების დანაწილება სახელფასო ანაზღაურების მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	200-299	10	4.9	4.9	4.9
	200-ზე ნაკლები;	2	1.0	1.0	5.9
	300-399	59	29.1	29.1	35.0
	400-499	56	27.6	27.6	62.6
	500 და მეტი	76	37.4	37.4	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

რესპოდენტების 80.3% (163 რესპოდენტი) იღებს გაყიდვებიდან საკომისიოს პროცენტს, ხოლო 19.7% (40 რესპოდენტი) არ იღებს გაყიდვებიდან საკომისიოს პროცენტს (იხ. ცხრილი №7). როგორც მონაცემებიდან ჩანს, რესპოდენტების თითქმის უმრავლესობას აქვს გაყიდვებიდან საკომისიოს პროცენტი, რაც ერთ-

ერთ ძლიერ მასტიმულირებელ ფაქტორად შეიძლება ჩავთვალოთ გაყიდვების პერსონალისთვის.

ცხრილი №7 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იღებენ თუ არა საკომისიოს პროცენტს

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	40	19.7	19.7	19.7
	დიახ	163	80.3	80.3	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

რესპოდენტების 43.3% (88 რესპოდენტი) გაყიდვებიდან მიღებული საკომისიოს პროცენტი არის 4% და მეტი, 32.5% (66 რესპოდენტი) 1%-დან - 2%-მდე, 17.7% (36 რესპოდენტი) იღებს 2%-დან - 3%-მდე, ხოლო 6.4% (13 რესპოდენტი) 3%-დან - 4%-მდე საკომისიოს პროცენტს (იხ. ცხრილი №8). ამ მონაცემების მიხედვით გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობას აქვს 4% და მეტი საკომისიოს პროცენტი გაყიდვებიდან, რაც ასევე დადებით ფაქტორად შეიძლება ჩავთვალოთ გაყიდვების პერსონალის მოტივაციისთვის.

ცხრილი №8 რესპოდენტების დანაწილება საკომისიოს პროცენტის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1%-დან 2%-მდე	66	32.5	32.5	32.5
	2%-დან 3%-მდე	36	17.7	17.7	50.2
	3%-დან 4%-მდე	13	6.4	6.4	56.7
	4% +	88	43.3	43.3	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

გამოკითხულთა 67%-ის (136 რესპოდენტი) საკომისიოს პროცენტი თვიდან თვემდე უცვლელია, 26.6%-ის იზრდება, ხოლო დანარჩენი 13%-ის იკლებს (იხ.

ცხრილი №9). როგორც მონაცემიდან ირკვევა, რესპოდენტების უმრავლესობის საკომისიოს პროცენტი უცვლელია, ასევე მაღალი მაჩვენებელი აქვს მათ ვისი საკომისიოს პროცენტიც იზრდება თვიდან თვემდე, მხოლოდ მცირეოდენის იკლებს, რაც დადებითად შეიძლება შეფასდეს.

ცხრილი №9 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იზრდება, იკლებს თუ უცვლელია მათი საკომისიოს პროცენტი

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	იზრდება	54	26.6	26.6	26.6
	იკლებს	13	6.4	6.4	33.0
	უცვლელია	136	67.0	67.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

რესპოდენტების 77.3% (157 რესპოდენტი) იღებს ბონუსს გეგმის შესრულებისას, ხოლო 22.7% (46 რესპოდენტი) არ იღებს ბონუსს გეგმის შესრულების დროს (იხ. ცხრილი №10). ამ მონაცემის მიხედვით რესპოდენტების უმრავლესობა იღებს ბონუსს გეგმის შესრულებისას, აღნიშნული ასევე მნიშვნელოვანი მასტიმულირებელია გაყიდვების პერსონალისთვის.

ცხრილი №10 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით იღებენ თუ არა ბონუსს გეგმის შესრულების დროს

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	46	22.7	22.7	22.7
	დიახ	157	77.3	77.3	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

კითხვაზე თუ როგორ რეაგირებს მენეჯმენტი გეგმის შეუსრულებლობის დროს, რესპოდენტების უმრავლესობამ დააფიქსირა დადებითი პასუხი, რომ ისინი გეგმის შესრულების დროს იღებენ ბონუსს და ასევე სიტყვიერ მაძლობას. თუ გეგმა არ სრულდება მენეჯმენტი ცდილობს მიზეზის გარკვევას, რატომ ვერ ასრულებს თანამშრომელი გეგმას, რომ დაეხმარონ პრობლემის მოგვარებაში.

„დაკვირვებით შემიძლია ვთქვა: 1) მენეჯმენტი თანამშრომელთან ერთად ცდილობს გაარკვიოს, დაადგინოს გეგმის შესრულებლობის მიზეზი. 2) აძლევს თანამშრომელს რამდენიმე შანსს, რომ ისევ სცადოს მუშაობა შეცვლილი გეგმის მიხედვით. 3) თუ არაფერი იცვლება, მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას სამსახურიდან გაათავისუფლოს თანამშრომელი.“ - აცხადებს ერთ-ერთი რესპოდენტი.

თუმცა, იყო უარყოფითი პასუხებიც, რესპოდენტების მცირე ნაწილმა განაცხადა, რომ მათ გეგმის შესრულების დროს არ ერიცხებოდათ ბონუსი, მენეჯმენტი არ იჩენს ამ მხრივ რაიმე ინიციატივას და ამიტომაც ისინი არიან დემოტივირებულები. მონაცემებმა აჩვენა, რომ გამოკითხულების უმრავლესობა გეგმის შესრულების შემთხვევაში ჯილდოვდება, ეს ჯილდო შეიძლება იყოს ბონუსი (მატერიალური) ან შექება (არამატერიალური), რაც ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლის მოტივაციისთვის.

კითხვაზე, თუ რას მოიცავს მეტწილად მათი სახელფასო ანაზღაურება, გამოკითხულთა 67.5%-მა (137 რესპოდენტი) დაასახელა ფიქსირებული ხელფასი, 20,2%-მა (41 რესპოდენტი) საკომისიოს პროცენტი, 10,8%-მა (22 რესპოდენტი) ბონუსი, 1,5%-მა (3 რესპოდენტი) ფიქსირებული და ბონუსი, აღნიშნულ კითხვაში რესპოდენტებს ასევე შეეძლოთ თვითონ მიეთითებინათ, თუ რას მოიცავს მეტწილად მათი სახელფასო ანაზღაურება (იხ. ცხრილი №11). ამ მონაცემების მიხედვით, გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობის შემოსავლების ძირითად წყაროს წარმოადგენს ფიქსირებული ხელფასი.

ცხრილი №11 რესპოდენტების დანაწილება სახელფასო ანაზღაურების კომპონენტების მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ბონუსს	22	10.8	10.8	10.8
	საკომისიოს პროცენტს	41	20.2	20.2	31.0
	ფიქსირებულ ხელფასს + ბონუსს	3	1.5	1.5	32.5
	ფიქსირებულ ხელფასს	137	67.5	67.5	100.0

Total	203	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

თუ რას ჰქონდა რესპოდენტებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას პროცენტულად შემდეგნაირად გადანაწილდა (რესპოდენტებს შეეძლოთ დაესახელებინათ 1-ზე მეტი კრიტერიუმი და/ან დაეფიქსირებინათ საკუთარი აზრი):

- განვითარების შესაძლებლობა - 67% (136 რესპოდენტი);
- კარგი გუნდი - 45.3% (92 რესპოდენტი);
- სამუშაო გარემო - 43.8% (89 რესპოდენტი);
- კომპანიის იმიჯი/ბრენდი - 40.4% (82 რესპოდენტი);
- ფიქსირებული ხელფასი - 37.4% (76 რესპოდენტი);
- ბონუსი - 36.9% (75 რესპოდენტი);
- საკომისიოს პროცენტი - 20.2% (41 რესპოდენტი).

მიღებული მონაცემები გვიჩვენებს, რომ რესპოდენტების უმრავლესობისთვის განვითარების შესაძლებლობა აღმოჩნდა გადამწყვეტი ფაქტორი იმ ორგანიზაციაში დასაქმებისთვის, სადაც ამჟამად მუშაობენ. როგორც წინა მონაცემებიდან გამოიკვეთა, რესპოდენტების უმრავლესობა ახალგაზრდა ასაკის ჯგუფებს წარმოადგენს, რომლებსაც მიაჩნიათ ეს სფერო პერსპექტიულად, სადაც აქვთ განვითარების შესაძლებლობა.

კვლევაში მონაწილეთა 76.4%-ს (155 რესპოდენტი) მიაჩნია, რომ საქართველოში მათი პროფესია არ არის შესაბამისად დაფასებული, ხოლო დანარჩენ 23,6%-ის (48 რესპოდენტი) აზრით მათი პროფესია დაფასებულია (იხ. ცხრილი № 12). სამწუხაროდ, როგორც მონაცემებიდან ჩანს, გამოკითხულთა უმრავლესობა აცხადებს, რომ მათი პროფესია არ არის დაფასებული, რაც უარყოფითად აისახება გაყიდვების პერსონალის მოტივაციაზე.

ცხრილი №12 რესპოდენტების დანაწილება საქართველოში მათი პროფესიის დაფასებულობის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არ არის დაფასებული	155	76.4	76.4	76.4
	დაფასებულია	48	23.6	23.6	100.0
Total		203	100.0	100.0	

რესპოდენტების 59.1%-ის (120 რესპოდენტი) ანაზღაურება დაწყებიდან დღემდე იზრდება, 36%-ის (73 რესპოდენტი) უცვლელია, ხოლო 4.9%-ის იკლებს დროს (იხ. ცხრილი № 13). აღნიშნული მონაცემების მიხედვით, რესპოდენტების უმრავლესობის ანაზღაურება სამუშაოს დაწყებიდან დღემდე იზრდება, ან უცვლელია, მხოლოდ მცირედის იკლებს, რაც საკმაოდ კარგი ტენდენციაა და კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს იმას, რომ გაყიდვების სფეროში მოღვაწეობა პერსპექტიულია.

ცხრილი №13 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით მათი ანაზღაურება სამსახურის დაწყებიდან დღემდე იზრდება, იკლებს თუ უცვლელია

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	იზრდება	120	59.1	59.1	59.1
	იკლებს	10	4.9	4.9	64.0
	უცვლელია	73	36.0	36.0	100.0
Total		203	100.0	100.0	

გამოკითხულთა 88.2%-ის (179 რესპოდენტი) აზრით იმ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ, აქვთ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, ხოლო 11.8%-ს (24 რესპოდენტი) მიაჩნია, რომ არა აქვს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა (იხ. ცხრილი №14). როგორც მონაცემებიდან ჩანს, გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ აქვს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, რაც დასაქმებულისთვის ძალიან მნიშვნელოვან მასტიმულირებელ ფაქტორს წარმოადგენს.

ცხრილი №14 რესპოდენტების დანაწილება პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	24	11.8	11.8	11.8
	დიახ	179	88.2	88.2	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

კითხვაზე, თუ როგორ უწყობს მათ ხელს მენეჯმენტი პროფესიულ განვითარებაში, რესპოდენტების უმრავლესობამ (65%) დააფიქსირა დადებითი პასუხი, რომ ნამდვილად უწყობს ხელს მენეჯმენტი მათ პროფესიულ განვითარებაში კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სხვადასხვა ტრენინგებით, გასვლითი ღონისძიებებით, სხვადასხვა შეხვედრებით და ა.შ. მენეჯმენტი პერიოდულად აწვდის თანამშრომლებს სასარგებლო მასალებს და სიახლეებს, ასევე უზიარებს საკუთარ გამოცდილებას და ცდილობს თანამშრომელი ჩართოს სხვადასხვა აქტივობაში. რესპოდენტები: „გვთავაზობს მუდმივად ტრენინგებს, ფოკუსს შეხვედრებს და საინტერესო შეხვედრებს.“ „მენეჯმენტი გვებმარება თანამშრომლებს ტრენინგებით, სიახლეების დანერგვით, განვითარდეთ პროფესიულად, მუდმივად ინოვაციებს ნერგავს კომპანიაში.“ რესპოდენტების დანარჩენი ნაწილი ამ კითხვაზე უარყოფით პასუხს სცემს და აცხადებს რომ მენეჯმენტი არ უწყობს მათ ხელს პროფესიულ განვითარებაში, არ უზრუნველყოფს პროფესიული ტრენინგების ჩატარებას და არანაირ ინიციატივას არ იჩენს ამ კუთხით. კომპანიის განვითარებისა და წინსვლისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია დასაქმებული პერსონალის პროფესიული ზრდა და კვალიფიკაციის ამაღლება, რაზეც მენეჯმენტი მუდმივად უნდა ზრუნავდეს და ახორციელებდეს სხვადასხვა საჭირო და საინტერესო აქტივობებს.

რესპოდენტების 48.8%-სთვის (99 რესპოდენტი) შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორს, 32%-სთვის (65 რესპოდენტი) - კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, 11.8%-სთვის (24 რესპოდენტი) - სამუშაო გარემო, 6%-სთვის (12 რესპოდენტი) სამივე ფაქტორი, ხოლო 1.5%-სთვის (3 რესპოდენტი) მხოლოდ კარიერული წინსვლა და შრომის

ანაზღაურება (იხ. ცხრილი №15). ამ მონაცემის მიხედვით კვლევაში მონაწილე გაყიდვების პერსონალის უმრავლესობა მათი მოტივაციისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორად ასახელებს ანაზღაურებას. სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილი ჰიპოთეზა გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემას გავლენა აქვს პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე - შეიძლება გარკვეულწილად დადასტურდეს ამ მონაცემით.

ცხრილი №15 რესპოდენტების დანაწილება მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების მიხედვით

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid კარიერული წინსვლა და მაღალი ანაზღაურება	3	1.5	1.5	1.5
კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	65	32.0	32.0	33.5
სამივე ზემოთ ჩამოთვლილი	6	3.0	3.0	36.5
სამუშაო გარემო	24	11.8	11.8	48.3
ყველაფერი ერთად	5	2.5	2.5	50.7
შრომის ანაზღაურება	99	48.8	48.8	99.5
შრომის ანაზღაურება.მნიშვნელოვანია სამუშაო გარემოც, გუნდიც	1	.5	.5	100.0
Total	203	100.0	100.0	

გამოკითხულთა 70.4% (143 რესპოდენტი) თვლის, რომ არის მოტივირებული და სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს იყენებს, ხოლო 29.6% (60 რესპოდენტი) არ თვლის, რომ არის მოტივირებული და სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს იყენებს (იხ. ცხრილი №16). როგორც ჩანს გამოკითხულთა უმრავლესობა მოტივირებულია და სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს იყენებს, რაც ნამდვილად მნიშვნელოვანია როგორც კომპანიებისთვის ისე დასაქმებულისთვის.

ცხრილი № 16 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით სამსახურში იყენებენ თუ არა თავიანთ მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	60	29.6	29.6	29.6
	დიახ	143	70.4	70.4	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

კითხვაზე არის თუ არა სახელფასო ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი, გამოკითხულთა 75.9% (154 რესპოდენტი) უარყოფით პასუხს სცემს, ხოლო დანარჩენი 24.1% (49 რესპოდენტი) დადებითად პასუხობს (იხ. ცხრილი № 17) . მონაცემის მიხედვით რესპოდენტების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ მიღებული ანაზღაურება არ შეესაბამება იმ ძალისხმევას და შრომას, რასაც ისინი ხარჯავენ საქმის შესრულებისას. ეს შეიძლება გახდეს დასაქმებულებისთვის სერიოზული დემოტივირების მიზეზი, გამოიხატოს თანამშრომლის მიერ პროდუქტიულობის დაქვეითებაში, გამოვლინდეს საქმისადმი ზერელე დამოკიდებულებაში და ყველაზე ცუდი ხელი შეუწყოს კადრების დენადობას.

ცხრილი №17 რესპოდენტების დანაწილება იმის მიხედვით არის თუ არა მათი ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	დიახ	49	24.1	24.1	24.1
	არა	154	75.9	75.9	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

კვლევაში მონაწილეთა 93.1% (189 რესპოდენტი) თვლის, რომ მათი საქმიანობის სფერო პერსპექტიულია, ხოლო 6.9%-ს (14 რესპოდენტი) არ მიაჩნია პერსპექტიულ საქმიანობად (იხ. ცხრილი №18). როგორც მონაცემებიდან ჩანს გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობა თვლის თავის საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულად, ეს რა თქმა უნდა დადებითად აისახება მათ მოტივაციასა და

პროდუქტიულობაზე, როდესაც დასაქმებული ფიქრობს რომ ისეთ სფეროში მოღვაწეობს, რომელსაც აქვს განვითარების შესაძლებლობა.

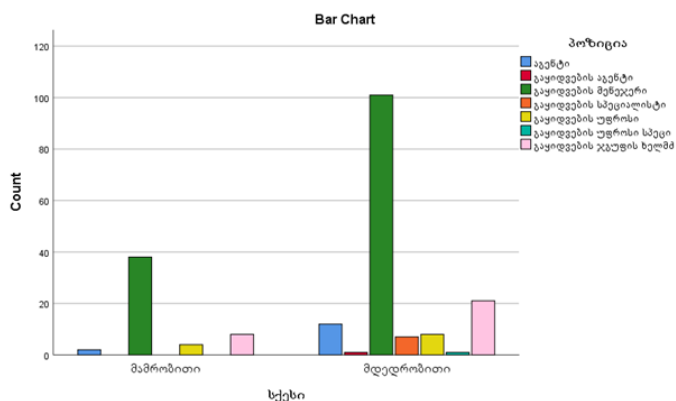
ცხრილი №18 რესპოდენტების დანაწილება საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობის მიხედვით

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	არა	14	6.9	6.9	6.9
	დიახ	189	93.1	93.1	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

სტატისტიკური სიხშირეების დათვლასთან ერთად SPSS-ის პროგრამაში შედარებული იქნა ერთმანეთს რამდენიმე ცვლადი და დადგინდა მათ შორის სტატისტიკური მნიშვნელობა.

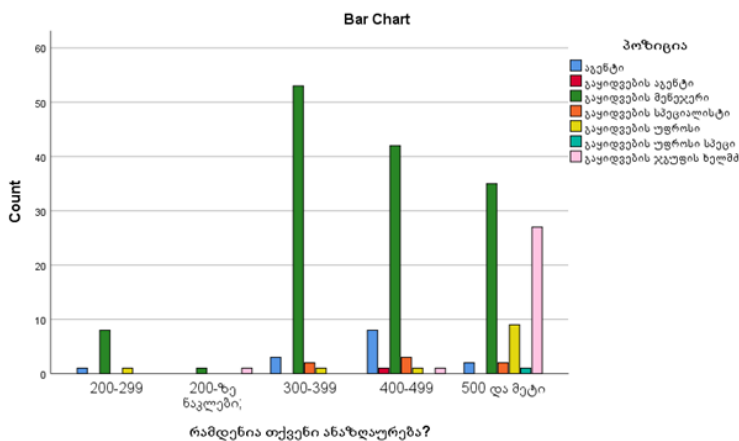
ერთმანეთს დავუკავშირეთ რესპოდენტების სქესი და მათი სამუშაო პოზიცია. კვლევაში მონაწილე ქალბატონების უმრავლესობა მუშაობს გაყიდვების მენეჯერის პოზიციაზე, მათ მოჰყვებათ გაყიდვების ჯგუფის ხელმძღვანელის პოზიცია. ასევეა მამაკაცების შემთხვევაში, მათი უმრავლესობა არის გაყიდვების მენეჯერი, შემდეგ გაყიდვების ჯგუფის ხელმძღვანელი (იხ. გრაფიკი №1).

გრაფიკი № 1 რესპოდენტების სქესის შედარება მათ პოზიციასთან



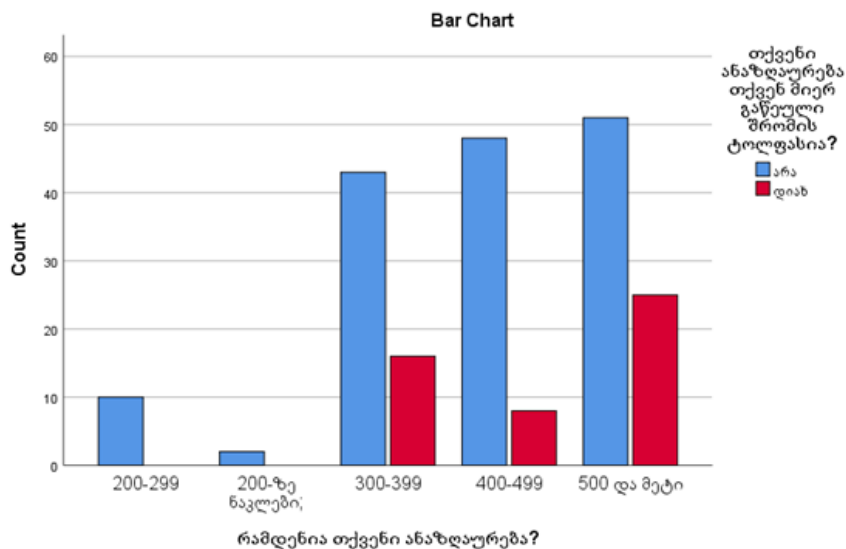
შემდეგი ორი ცვლადი, რომლებიც ერთმანეთს შედარდა იყო რესპოდენტების ანაზღაურება და მათი პოზიცია. როგორც აღმოჩნდა, გამოკითხული რესპოდენტებიდან გაყიდვების მენეჯერების საშუალო ხელფასი 300-იდან 500 ლარის ფარგლებში მერყეობს, რაც შეეხება გაყიდვების უფროსს და გაყიდვების ჯგუფის ხელმძღვანელს, მათ უმრავლესობას 500 და მეტი ლარი აქვთ ანაზღაურება (იხ. გრაფიკი №2).

გრაფიკი № 2 რესპოდენტების ანაზღაურების შედარება მათ პოზიციასთან



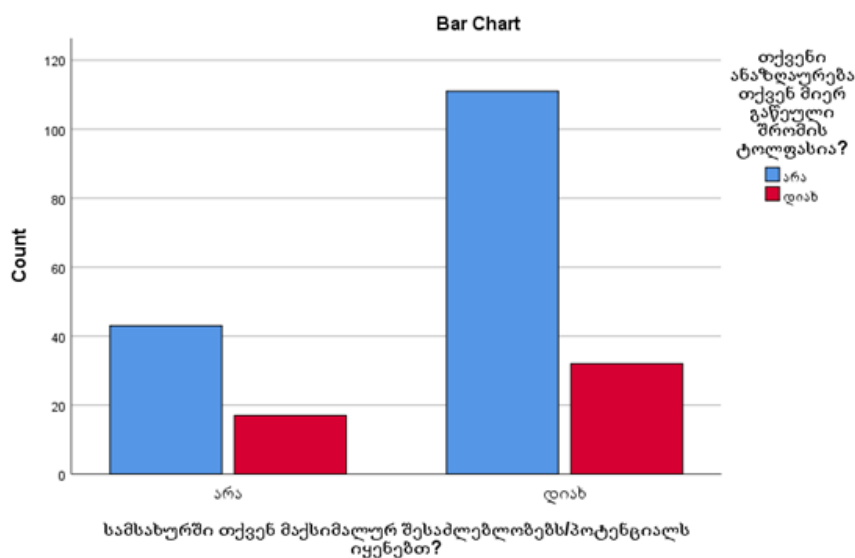
ერთმანეთს დავუკავშირეთ რესპოდენტების ანაზღაურება და არის თუ არა მათი ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი. როგორც სქემაზე ჩანს კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების უმრავლესობა ყველა სახელფასო ანაზღაურების კატეგორიაში თვლის, რომ მათი სახელფასო ანაზღაურება არ არის მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი (იხ. გრაფიკი №3). დასაქმებულების უმრავლესობა ყველა სახელფასო კატეგორიაში თვლის, რომ სათანადოდ არ ფასდება მათი შრომა. ამ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ სადაზღვევო სექტორის გაყიდვების პერსონალის ფიქსირებული ხელფასი დაბალია იმ სამუშაოსთან მიმართებაში, რომელსაც ისინი ასრულებენ, ეს კი შეუქმნის მათ უსამართლობის და უკმაყოფილების განცდას.

გრაფიკი № 3 რესპოდენტების ანაზღაურება და არის თუ არა მათი ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი



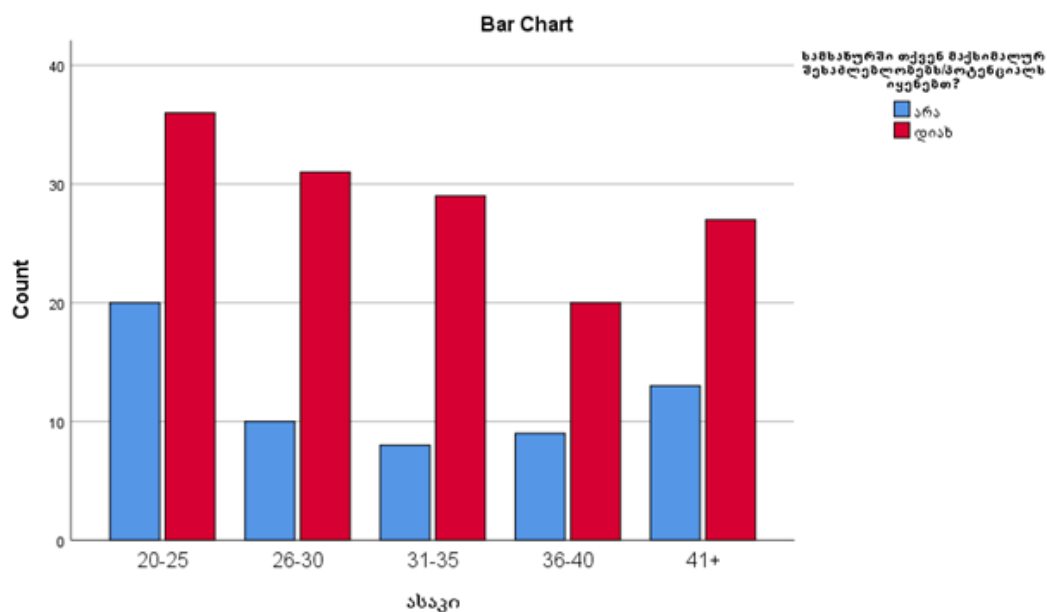
შემდეგი ორი ცვლადი, რომლთა ერთმანეთთან შედარება მოხდა, იყო - არის თუ არა მათი ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი და სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს თუ იყენებენ. დადგინდა, რომ ადამიანები რომლებიც მაქსიმალურს აკეთებენ თავიანთი შესაძლებლობების და პოტენციალის სამსახურში ირჯებიან და იხარჯებიან ბოლომდე, მათი უმეტესობა ფიქრობს, რომ მათი ანაზღაურება არ შეესაბამება მათ მიერ გაწეულ სამუშაოს (იხ. გრაფიკი №4).

გრაფიკი № 4 ერთმანეთთან შედარდა - არის თუ არა სახელფასო ანაზღაურება მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი და ისინი სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს თუ იყენებენ.



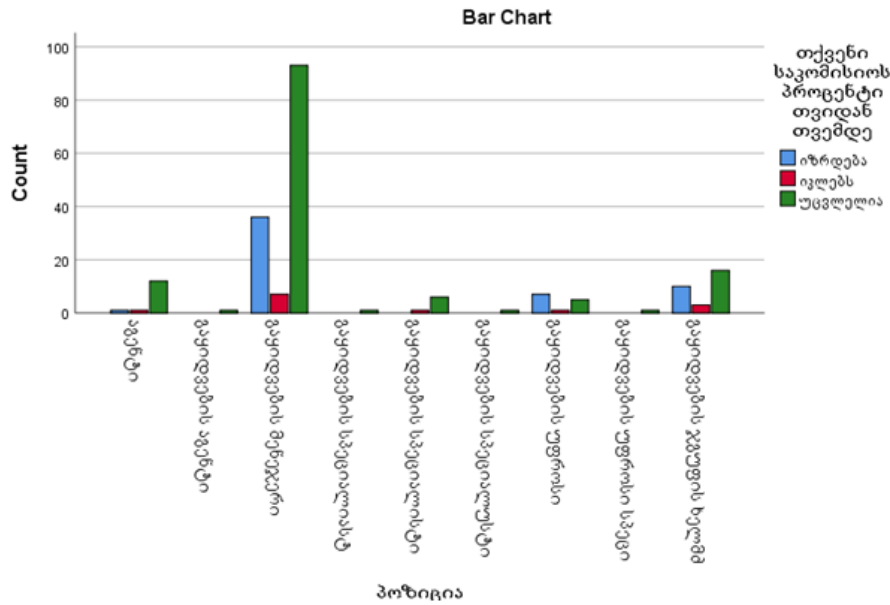
ასევე შედარდა ერთმანეთს რესპოდენტების ასაკი და სამსახურში მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს თუ იყენებენ. აღმოჩნდა, რომ ის ასაკობრივი კატეგორია, რომელიც თავის მაქსიმუმს აკეთებს სამსახურში არიან 20-დან 25-მდე წლის ახალგაზრდები, მათ მოსდევთ დანარჩენი ასაკობრივი ჯგუფები (იხ. გრაფიკი №5).

გრაფიკი №5 კავშირის დადგენა რესპოდენტების ასაკისა და სამსახურში მათი მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს თუ იყენებენ.



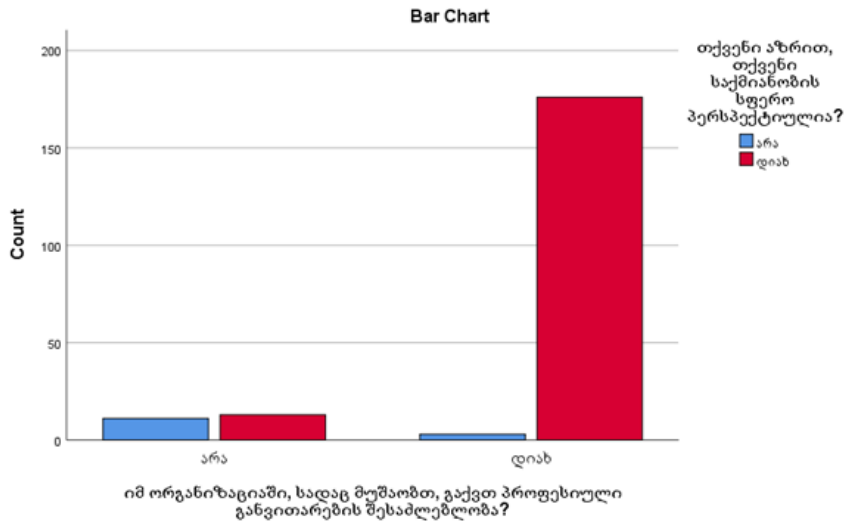
ერთმანეთს შედარდა რესპოდენტების სამუშაო პოზიცია და მათი საკომისიოს პროცენტი თუ იცვლებოდა თვიდან თვემდე. როგორც სქემაზე ჩანს ყველა პოზიციაზე მათი საკომისიოს პროცენტი უცვლელია ან იზრდება, ძალიან დაბალია კლების კოეფიციენტი (იხ. გრაფიკი №6).

გრაფიკი № 6 ერთმანეთთან შედარდა - რესპოდენტების პოზიცია და თვიდან თვემდე საკომისიოს პროცენტის ცვლილება



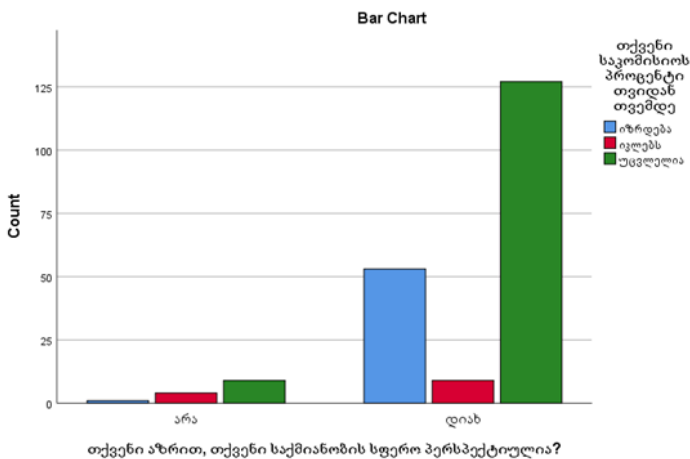
შემდეგი ცვლადები რომლებიც ერთმანეთს შედარდა არის იმ ორგანიზაციაში სადაც მუშაობენ, აქვთ თუ არა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა და არის თუ არა მათი საქმიანობის სფერო პერსპექტიული. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობასა და საკუთარი საქმიანობის პერსპექტიულობას შორის გამოვლინდა კორელაციური კავშირი 0.000 კოეფიციენტის სტატისტიკური მნიშვნელობით, რაც იმას ნიშნავს, რომ რესპოდენტების დიდ ნაწილს, რომლებიც ფიქრობენ, რომ იმ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ აქვთ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, მიაჩნიათ, რომ საქმიანობის ეს სფერო პერსპექტიულია. ისინი ხედავენ საკუთარ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს ამ სფეროში (იხ. გრაფიკი №7).

გრაფიკი №7 ერთმანეთთან შედარდა რესპოდენტების პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა იმ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობენ და მათი საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობა



შემდეგი ორი ცვლადი, რომელთა ერთმანეთთან შედარება მოხდა, იყო რესპოდენტების საკომისიოს პროცენტი და თვლიან თუ არა, რომ მათი საქმიანობის სფერო პერსპექტიულია. რესპოდენტები, რომლებიც თვლიან, რომ მათი საქმიანობის სფერო პერსპექტიულია, უმეტესობის საკომისიოს პროცენტი თვიდან თვემდე უცვლელია, ან იზრდება, მხოლოდ მცირე მათგანის იკლებს. ამ კუთხით ისინი ხედავენ სტაბილურობას და ასევე სამომავლო პერსპექტივას (იხ. გრაფიკი №8).

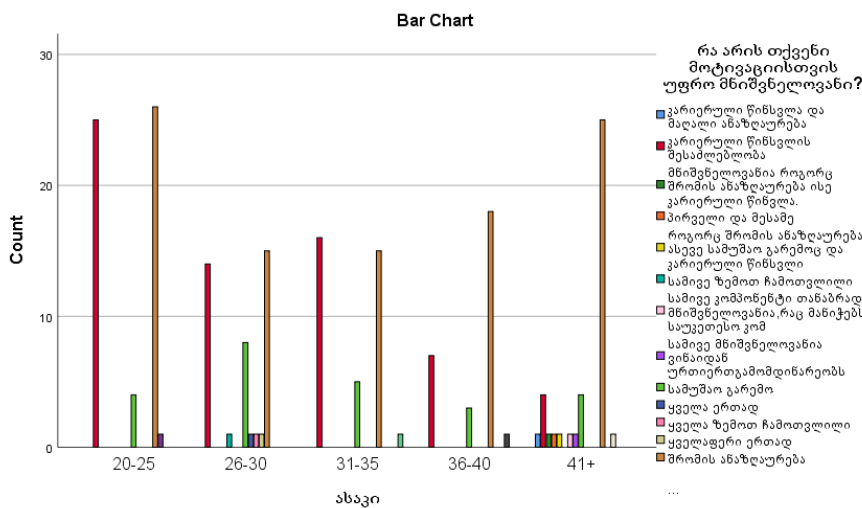
გრაფიკი № 8 ერთმანეთთან შედარდა რესპოდენტების საკომისიოს პროცენტი და მათი საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობა



ასევე ერთმანეთს დავუკავშირეთ რესპოდენტების ასაკი და თუ რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი. როგორც მონაცემებიდან ჩანს ახალგაზრდა ასაკობრივ ჯგუფებში შრომის ანაზღაურების მაჩვენებელთან ერთად

ჭარბობს კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, შედარებით დაბალი მაჩვენებელი აქვს სამუშაო გარემოს. ხოლო ასაკოვან ჯგუფებში დიდი მაჩვენებელი აქვს შრომის ანაზღაურებას, თითქმის თანაბარია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა და სამუშაო გარემო. 20-35 წლის ახალგაზრდებისთვის შრომის ანაზღაურებასთან ერთად მნიშვნელოვანია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, ხოლო 36-40 წლის ადამიანებისთვის კი შრომის ანაზღაურება, ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ კარიერულ წინსვლას. რაც შეეხება სამუშაო გარემოს, ის არ აღმოჩნდა რესპოდენტების მოტივაციისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი (იხ. გრაფიკი 9).

გრაფიკი № 9 რესპოდენტების ასაკი და თუ რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი



ასევე შევადარეთ ერთმანეთს რესპოდენტების სქესი და თუ რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი. მიღებული მონაცემებიდან ჩანს, რომ მდედრობითი სქესის წარმომადგენლებისთვის ბევრად მნიშვნელოვანია შრომის ანაზღაურება, ვიდრე კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, ან სამუშაო გარემო, ხოლო მამაკაცებისთვის თითქმის თანაბარი მნიშვნელობა აქვს შრომის ანაზღაურებასა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას (იხ. გრაფიკი 10).

გრაფიკი №10 რესპოდენტების სქესი და რა არის მათი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი

დასკვნა/რეკომენდაციები

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით გამოვლინდა შემდეგი ტენდენციები: სადაზღვევო კომპანიებში გამოკითხული გაყიდვების პერსონალის 48.8%-სთვის შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს მოტივაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს. რესპოდენტების დანაწილების შემდეგ ასაკის, სქესის და პოზიციის მიხედვით მკაფიოდ გამოჩნდა, რომ ყველა კატეგორიაში შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს პერსონალის ყველაზე ძლიერ მასტიმულირებელ ფაქტორს. ასევე დიდი ყურადღება ექცევა კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას, დანარჩენი ფაქტორები კი (მაგ. სამუშაო გარემო და ა. შ) ნაკლებად მოქმედებს მათი მოტივაციის ზრდაზე. კვლევაში მონაწილე გაყიდვების პერსონალის 75.9% თვლის, რომ მათი სახელფასო ანაზღაურება არ არის მათ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასი, რაც წარმოადგენს მათთვის ძლიერი დემოტივაციის საფუძველს. ასევე ყურადსაღებია ის ფაქტიც, რომ რესპოდენტების 76.9%-ის აზრით საქართველოში ეს სფერო არ არის შესაბამისად დაფასებული, თუმცა რესპოდენტების 93.1% მიაჩნია პერსპექტიულ საქმიანობის სფეროდ. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ რესპოდენტების 59.1%-ის შრომის ანაზღაურება სამუშაოს დაწყების დღიდან დღემდე იზრდება, სწორედ ეს ფაქტორი ქმნის ამ სფეროს სამომავლოდ პერსპექტიულს, მზარდი ანაზღაურება პერსონალს უღვივებს მოტივაციას გააუმჯობესოს სამუშაოს შესრულების ხარისხი, რასაც აქვს პირდაპირი გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე, ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის მოპოვებასა და შენარჩუნებაზე.

კვლევის შედეგად გამოვლენილ ტენდენციებზე დაყრდნობით შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნა: სახელფასო ანაზღაურების სისტემას ნამდვილად აქვს გავლენა სადაზღვევო სექტორში გაყიდვების პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე. ასევე მათი მოტივაციისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კარიერული წინსვლის შესაძლებლობას, ეს კი შესაძლებელია კადრის კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობით, რაც ხელს შეუწყობს მათ პროფესიულ განვითარებას,

ამის შედეგად შესაძლებელი გახდება პერსონალის მატერიალური და კარიერული მდგომარეობის გაუმჯობესება.

აღნიშნული საკითხი წინასწარ ცნობილი და კარგად გასაგები უნდა იყოს პერსონალისთვის სხვა შემთხვევაში კომპანიის პროფესიული განვითარებაში ხელშეწყობა შეიძლება გახდეს მხოლოდ ფორმალური ხასიათის და არ იქონიოს დადებითი გავლენა გაყიდვების პერსონალის კვალიფიკაციის აძლლებისა და გაყიდვების მოცულობის ზრდაზე. ამასთანავე მხოლოდ ერთჯერადი ტრენინგით შეუძლებელია მიღწეულ იქნეს თანამშრომლის პროფესიული მომზადება, იმ პროცესებთან, რომლებიც მის წინაშე მომხმარებლებთან კომუნიკაციის პროცესში.

როგორც კვლევით დადასტურდა მატერიალური წახალისება მჭიდრო კავშირშია დასაქმებულის შრომის სტიმულირებასთან, რომელიც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს სადაზღვევო სექტორში პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობას. ამიტომაც სადაზღვევო კომპანიის ხელმძღვანელებმა პერსონალის წახალისების ფორმებისა და მეთოდების დადგენის პროცესში ყურადღება უნდა გაამახვილონ მატერიალური სტიმულირებისა და პროფესიული წახალისების ფაქტორებზე.

ადამიანური რესურსების ეფექტიანად მართვისათვის სადაზღვევო სექტორში ხელმძღვანელებმა უნდა უზრუნველყონ, აუცილებლად კომპანიის ფინანსური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ისეთი სახელფასო ანაზღაურების სისტემების შემუშავება და სრულყოფა, რომელშიც მორგებული იქნება თითოეულ თანამშრომელზე და მოიცავს ყველა დონის ეფექტიანობის გაყიდვების თანამშრომლებისთვის მოტივაციისა და ჩართულობისთვის აუცილებელ კომპონენტს.

რაც შეეხება, მომავალში ჩასატარებელი კვლევის პერსპექტივებს კარგი იქნება, რომ ასევე გამოკვლეულ იქნას, თუ რა გავლენას ახდენს არამატერიალური წახალისების ფორმები გაყიდვების პერსონალის მოტივაციის ზრდაზე, რაც კომპანიის ხელმძღვანელებს მისცემს შესაძლებლობას პერსონალის წახალისების ისეთი კომბინირებული სისტემის შესამუშავებლად, რომელშიც

გათვალისწინებული იქნება, როგორც მატერიალური ისე არამატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები.

გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი/ბიბლიოგრაფია

ესებუა თ., საინფორმაციო პორტალი ამბები, რა უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს გაყიდვების მენეჯერს და როგორ დავსაქმდეთ ამ სფეროში – საჭირო რჩევები ერთ-ერთი მოთხოვნად პროფესიისთვის, 2015.

<https://www.ambebi.ge/article/136514-ra-unar-chvevebi-unda-hkondes-gaqidvebis-menejers-da-rogor-davsakmdet-am-speroshi-sachiro-rchevebi-ert-erti-motxovnadi-propesiistvis/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ახალი ამბები, საქართველოს ყველაზე მოთხოვნადი პროფესიები.

<https://iliauni.edu.ge/ge/siaxleebi-8/axali-ambebi-36/saqartvelos-yvelaze-motxovnadi-profesiebi-5026.page> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 22.08.2020

იმედი news, საქართველოში ყველაზე მოთხოვნადი პროფესიები დასახელდა, 2018. <https://imedinews.ge/ge/ekonomika/49482/saqartveloshi-kvelaze-motkhovnadi-propesiebi-dasakhelda> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ინსორსი, 2016 წლის ყველაზე მოთხოვნადი პროფესიები.

http://insource.ge/ge/node/334?fbclid=IwAR3tnn-qSaQVxfjsK_v62YE6n4h08kuH8IqYi3eo8-KuZNyX9qkR-680T7g უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ინსორსი, 2018 წლის იანვარი-აპრილის დასაქმების ბაზრის ანალიზი.

<http://insource.ge/ge/node/392> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ინტერნეტ წყარო old press, ადამიანური რესურსების და შრომითი პროცესის დაგეგმვა. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/MENEJMENTI/Sarcevi.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

კომერსანტი, სადაზღვევო სექტორი „კუს ნაბიჯებით“ ვითარდება, 2019.

<https://commerciant.ge/ge/post/sadazgvevo-seqtori-kus-nabidjebit-vitardeba> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

მეგრელიშვილი, ს., სტიმულირებისა და მოტივაციის პროცესების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური რეგულირება სამეწარმეო საქმიანობაში, 2012.

https://www.bsu.edu.ge/text_files/ge_file_10914_1.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 31.08.2020

ჟურნალი მარკეტერი, როგორ გავზარდოთ თანამშრომელთა მოტივაცია? 2011.
<http://marketer.ge/motivaciis-gazrda> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, ადამიანური რესურსების მართვა ადგილობრივი თვითმართველობის დონეზე, სახელმძღვანელო, 2015.
<http://www.economists.ge/storage/uploads/publication/150219040358b0f0.pdf>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 21.08.2020

სადაზღვევო ბაზრის მიმოხილვა 2020 წლის 3 თვე.
<http://insurance.gov.ge/getattachment/Statistics/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%A6%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%9D-%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%AE%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%95%E1%83%90-2020-I.pdf.aspx>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 22.08.2020

ფრანკფორტ-ნაჩმიასი ჩ., ნაჩმიასი დ., კვლევის მეთოდები სოციოლოგიურ მეცნიერებებში. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009.
<https://library.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2017/03/kvlevismetodebisociologiurmecnierebebshi.pdf>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ქუთაისიპოსტი, რომელი პროფესიები იქნება მოთხოვნადი უახლოესი 10 წლის განმავლობაში, 2015.
<https://www.kutaisipost.ge/ka/statiebi/ganathleba/article/928-romeli-profesiebi-iqneba-mothkhovnadi-uakhloesi-10-tslis-ganmavlobashi>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 27.08.2020

შამუგია ა., მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის მიმართულებები საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში, მონოგრაფია. თბილისი, 2014.

ჩანგი დ., ჟურნალი მარკეტერი, როგორ მოვახდინოთ გაყიდვების გუნდის მოტივირება? 2016.
<https://www.marketer.ge/gayidvebis-gundis-motivireba/>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ჩევიქი ქ., მარკეტინგული კომუნიკაციების სისტემა საერთაშორისო ბიზნესში, 2020.
<https://openscience.ge/bitstream/1/1643/1/Ketevan%20Cheviki%20Samagistro.pdf>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

წულაძე ლ., რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი, 2008.
<http://ucss.ge/publication/raodenobrivi%20kvlevis%20meTodebis%20saxelomzgv.pdf>
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

ხუციშვილი მ., სადაზღვევო პროდუქტების ბაზრის მარკეტინგული ანალიზი, 2018.

[file:///C:/Users/User/Downloads/%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%A2%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%20-%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%94%20%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%A2%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%20-%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%94%20%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%98%20(4).pdf)

ჯონსი რ., ჯორჯი მ., თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თარგმანი საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტი, 2006.

<https://allwigni.files.wordpress.com/2013/05/e18390e18393e18390e1839be18398e18390e1839de183a0e18392e18390e1839ce18398e18396e18390e183aae18398e18390.pdf>

უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული – 22.08.2020

Alderfer, C. P., Existence, Relatedness, and Growth-Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972, 74 p.

Amarakoon U., Weerawardena J., Verreyne M., Competitive Advantage Through HR Innovation, INNOVATION, STRATEGY & MANAGEMENT, Talent Management, 2013.

Amue Gonewa John., Igwe Sunny R., Sales Force Compensation Mechanisms: A Strategy for Sustainable Competitiveness in the Banking Industry, Journal of Business and Management, Vol. 16, Issue 9, Sep. 2014.

Boeri T., Lucifora C., Murphy K. J., Executive Remuneration and Employee Performance-Related Pay. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Cappelli P., Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, Vol. 86 issue 3, Mar. 2008.

Cichelli D. J., Compensating The Sales Force, 2018.

Collings D.G., Mellahi K., Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19. 4, 2009.

Deadrick D.L., Stone D., Human Resource Management: Past, present, and future. Human Resource Management Review, 2014.

Douglas McGregor., the Human Side of Enterprise, updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld, McGraw-Hill Companies, Inc. Printed in the United States of America, 2006.

Guest D., Human Resource Management: the worker's verdict. Human Resource Management Journal, No 9(2). P. 5-25. 2017.

Higginbottom K., Top Challenges Facing HR Directors Of Global Firms in 2017. Forbes.com, December 2018.

Lazear E., Performance pay and productivity. American Economic Review, 2000.

Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, J. Richard Hackman., Behavior in organizations, McGraw-Hill, 1975, 256

Mikovich G. T., Newman J. M., Gerhart B., Compensation, 2014.

William G. Ouchi., Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge, Avon, 1981.

Маслоу А., Мотивация и личность. 3-е изд, 2008.

დანართი

სამაგისტრო კვლევის კითხვარი

გაყიდვების სფეროში სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა მოტივაციის ზრდაზე

მოგესალმებით, აღნიშნული კითხვარი მომზადებულია სამაგისტრო კვლევისთვის, რომლის მიზანია დადგინდეს სახელფასო ანაზღაურების სისტემის გავლენა გაყიდვების სფეროში, კერძოდ სადაზღვევო სექტორში მომუშავე პერსონალის მოტივაციის ზრდის ხელშეწყობის მიზნით.

გაცნობებთ, რომ გამოკითხვა ანონიმურია, მიღებული მონაცემები გამოყენებულ იქნება მხოლოდ განზოგადებული სახით. კვლევის დასრულების შემდეგ თქვენ შეგიძლიათ სურვილისამებრ გაეცნოთ კვლევის შედეგებს. Mail: _____ (მიუთითეთ თქვენი მეილი, იმ შემთხვევაში, თუ გსურთ კვლევის შედეგების მიღება)

კითხვარის შესავსებად დაგჭირდებათ მხოლოდ 5-10 წუთი.

მადლობას გიხდით მონაწილეობისთვის!

1. თქვენი ასაკი:

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41+

2. თქვენი სქესი:

- მდედრობითი
- მამრობითი

3. რომელი მიმართულებით მუშაობთ სადაზღვევო სექტორში?

- საცალო გაყიდვები;
- კორპორაციული გაყიდვები;
- VIP გაყიდვები;
- სხვა (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ).

4. თქვენი პოზიცია:

- გაყიდვების უფროსი;
- გაყიდვების ჯგუფის ხელმძღვანელი;
- გაყიდვების მენეჯერი;
- სხვა (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ).

5. ფიქსირებული სახელფასო ანაზღაურება გაქვთ?

- დიახ
- არა

6. თქვენი ფიქსირებული ხელფასი (ლარი):

- 200-ზე ნაკლები;
- 200-300;
- 300-400;
- 400-500;
- 500-ზე მეტი.

7. გაყიდვებიდან საკომისიოს პროცენტს იღებთ?

- დიახ

- არა

8. გაყიდვებიდან მიღებული თქვენი საკომისიოს პროცენტი:

- 1%-დან 2%-მდე
- 2%-დან 3%-მდე
- 3%-დან 4%-მდე
- 4% +

9. თქვენი საკომისიოს პროცენტი თვიდან თვემდე:

- იზრდება;
- უცვლელია;
- იკლებს.

10. იღებთ გეგმის შესრულების შემთხვევაში ბონუსს?

- დიახ
- არა

11. როგორ რეაგირებს მენეჯმენტი გეგმის შეუსრულებლობის დროს?

12. თქვენი სახელფასო ანაზღაურება მეტწილად მოიცავს?

- ფიქსირებულ ხელფასს;
- საკომისიოს პროცენტს;
- ბონუსს.

13. მოცემულ ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას რას ჰქონდა თქვენთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა?

- ფიქსირებული ხელფასს;

- საკომისიოს პროცენტს;
- ბონუსს;
- სამუშაო გარემოს;
- კარგი გუნდს;
- განვითარების შესაძლებლობას;
- კომპანიის იმიჯი/ბრენდს;
- სხვა (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ).

14. მიგაჩნიათ, რომ საქართველოში თქვენი პროფესია არ არის შესაბამისად დაფასებული?

- დიახ
- არა

15. თქვენი ანაზღაურება მუშაობის დაწყებიდან დღემდე:

- იზრდება;
- უცვლელია;
- იკლებს.

16. იმ ორგანიზაციაში, სადაც მუშაობთ გაქვთ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა?

- დიახ
- არა

17. როგორ გიწყობთ მენეჯმენტი ხელს პროფესიულ განვითარებაში?

18. რა არის თქვენი მოტივაციისთვის უფრო მნიშვნელოვანი?

- სახელფასო ანაზღაურება;
- სამუშაო გარემო;

- კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა;
- სხვა (გთხოვთ, დააკონკრეტოთ).

19. თვლით, თუ არა რომ ხართ მოტივირებული და თქვენს მაქსიმალურ შესაძლებლობებს/პოტენციალს იყენებთ სამსახურში?

- დიახ
- არა

20. თქვენი ანაზღაურება თქვენ მიერ გაწეული შრომის ტოლფასია

- დიახ
- არა

21. თქვენი აზრით, თქვენი საქმიანობის ეს სფერო პერსპექტიულია?

- დიახ
- არა