

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის  
პროგრამა - ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

**ნინო ნახუცრიშვილი**

**დასაქმებულთა მოტივაციის შედარება საჯარო და კერძო  
სექტორში**

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი

**ნოდარ ბელქანია**

თბილისი, 2018

## ანოტაცია

### დასაქმებულთა მოტივაციის შედარება საჯარო და კერძო სექტორში

სამაგისტრო ნაშრომი „თანამშრომელთა მოტივაციის შედარება საჯარო და კერძო სექტორში“ წარმოადგენს მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებელ ნაშრომს, რომელიც სრულდება ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამაგისტრო პროგრამის „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ ფარგლებში.

ნაშრომის შესავალი მოიცავს თემის მოკლე აღწერას, მის აქტუალობას, კვლევის ამოცანების, გამოყენებული მეთოდებისა და მათი ანალიზით მიღებული შედეგების მიმოხილვას. პირველი თავი გვამღევეს ინფორმაციას ისეთი საკითხების შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვანია დასაქმებულთა მოტივაციის გასაგებად საჯარო და კერძო სექტორში - პირველ რიგში, განმარტავს ინდივიდისა და გარემოს თავსებადობის თეორიას, გვიჩვენებს განსხვავებას საჯარო და კერძო სექტორის მახასიათებლებს შორის და ბოლოს, გვამღევეს როგორც მოტივაციის ცნების განმარტებას, ისე მოტივაციის შესახებ არსებული თეორიების მიმოხილვას. მეორე თავი ეთმობა კვლევის აქტუალობას, დასმულ ამოცანებს, გამოყენებულ მეთოდს, კვლევის შედეგების ანალიზს და რეკომენდაციებს.

თემის საკვლევი საგანის შერჩევა განაპირობა მისმა აქტუალობამ თანამედროვე რეალობაში. ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ადამიანური რესურსი. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, აუცილებელია მასში დასაქმებულ თანამშრომლებს ჰქონდეთ შესაბამისი უნარები და კვალიფიკაცია, თუმცა ეს არ არის საკმარისი. ორგანიზაციაში ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად მნიშვნელოვანია დასაქმებულებს ჰქონდეთ მოტივაცია. ის, თუ, რამდენად მონდომებულია თანამშრომელი სრულყოფილად შეასრულოს დავალებები, იზრუნოს საკუთარი და ორგანიზაციის განვითარებაზე, ენთუზიაზმით შეასრულოს მასზე დაკისრებული ფუნქციები, დამოკიდებულია თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ეს კი თავის მხრივ, ორგანიზაციის ეფექტურობაზე აისახება. ამასთანავე, საჯარო და კერძო სექტორებზე დაკვირვება და ლიტერატურის ანალიზი იძლევა

საფუძველს ვივარაუდოთ, რომ საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლები განსხვავებულ მოტივაციის წყაროებს ანიჭებენ უპირატესობას, რაც უნდა გაითვალისწინოს ყველა ორგანიზაციის მმართველმა პირმა.

მიმდინარე კვლევის ფარგლებში ვიკვლევთ დასაქმებულთა მოტივაციას საჯარო და კერძო დაწესებულებების ჭრილში. კერძოდ:

საკვლევი კითხვა N1. განსხვავდებიან თუ არა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანები იმის მიხედვით, თუ რომელი მოტივაციის წყარო არის მათთვის უპირატესი.

საკვლევი კითხვა N2. განსხვავდება თუ არა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხი.

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში თანამშრომელთა მოტივაციის საკვლევად გამოყენებულია კითხვარი, რომელიც შედგება 4 ნაწილისგან: პირველი სექცია მოიცავს როგორც დემოგრაფიულ კითხვებს, ისე მოტივაციის შესახებ ზოგად კითხვებს; მეორე ნაწილში გამოყენებულია *Kovach*-ის მიერ შემუშავებული კითხვარი, რომელიც კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე მცირედით ადაპტირებულია, მომდევნო სექცია ეთმობა სამუშაო გარემოს მოტივაციური ფაქტორების შესწავლას და ბოლოს, გამოყენებულია თვით-დეტერმინაციის თეორიაზე დაფუძნებული სამუშაოს შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის საკვლევი კითხვარი. კვლევა ჩატარდა ელექტრონული გამოკითხვის ფორმით და მასში მონაწილეობა მიიღეს საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულმა პირებმა.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ საჯარო და კერძო სექტორის დასაქმებულები განსხვავებულ მოტივაციის წყაროებს ანიჭებენ უპირატესობას, ასევე განსხვავებულია მათ მიერ მოტივაციის შეფასების ხარისხიც. კვლევის შედეგების საფუძველზე შემუშავდა რეკომენდაციები იმის შესახებ, თუ რა ღონისძიებების გატარება იქნება უმჯობესი ამა თუ იმ ტიპის ორგანიზაციისთვის და მოტივაციის რომელ ასპექტებზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება, იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა აჩვენონ საუკეთესო შედეგები.

## Annotation

### Employee Motivation in Public and Private Sectors

The master's thesis "Employee motivation in Public and Private sectors" is a work done in purpose to gain master's academic degree in Ivane Javakhishvili Tbilisi State University.

The introductory part of the thesis includes a brief description of the topic, its relevance, research tasks, methods and a brief review of the obtained results. The first chapter gives information about all the factors helping to understand employee motivation in public and private sectors – first of all, it explains construct of employee-environment fit, shows differences between public and private sectors and gives definition of motivation in general as well, as covers theories concerning motivation. Second chapter explains importance of the survey, hypothesis of this survey. In the second part, methods used for research are described and analysis and recommendations of the survey are represented.

Choosing this topic for research was because of its importance in modern time. For every organization's effectiveness human resources is a crucial factor. In order to achieve organizational goals, it's important that every employee in organization has necessary skills and qualification, but that isn't enough. For fulfilling organizational functions successfully, it's important that employees have motivation to work. Employees' will to do job well, try to achieve their and organizational development, do their tasks enthusiastically - all depends on their motivation. Everything said above on the other hand influences organizational overall success. Analyzing literature on employee motivation, we can say, that employees in public and private sector prefer different kind of motivation, which is something to consider by every manager.

Throughout this research, we investigated employee motivation in terms of public and private sector. More specifically:

**Hypothesis N1. Is there difference between public and private sector employees' preference of motivational incentive?**

## **Hypothesis N2. Does employee motivation level differ in public and private sector?**

For the research we used a questionnaire that consists of 4 sections: First section includes demographical questions and general questions about employee motivation, the second section uses questionnaire adopted by Kovach, the third section presents 37 situational questions according to second section and the last one is a questionnaire adopted by Blais and Tremblay On the basis of self-determination theory.

Analysis of the results showed, that there are some differences between public and private sector employees' preference of motivational incentives and also, there is a slight difference between public and private sector employees' motivation level. After analyzing results, some recommendations were elaborated to put better emphasis on motivational factors and improve employee performance.

## სარჩევი

|  |    |
|--|----|
| შესავალი.....  | 7  |
| ნაწილი I. ლიტერატურის მიმოხილვა.....                     | 11 |
| თავი 1. ინდივიდისა და გარემოს თავსებადობა.....           | 11 |
| თავი 2. მოტივაცია საჯარო და კერძო სექტორში.....          | 13 |
| 2.1. საჯარო და კერძო სექტორის ზოგადი მახასიათებლები..... | 13 |
| 2.2. მოტივაცია საჯარო სექტორში.....                      | 15 |
| თავი 3. მოტივაცია.....                                   | 16 |
| 3.1. მოტივაციის განმარტება.....                          | 16 |
| 3.2. მოტივაციის კონცეფციის ფუნქციები.....                | 18 |
| 3.3. ლტოლვები და აღმძვრელები.....                        | 19 |
| 3.4. მოტივაციის სახეები.....                             | 22 |
| 3.5. მოტივაციის თეორიები.....                            | 23 |
| ნაწილი II. ემპირიული კვლევა.....                         | 32 |
| თავი 1. საკითხის აქტუალობა და საკვლევო ობიექტი.....      | 32 |
| თავი 2. საკვლევო ინსტრუმენტი.....                        | 33 |
| თავი 3. მიღებული შედეგების ანალიზი.....                  | 36 |
| დასკვნა და რეკომენდაციები.....                           | 49 |

## შესავალი

თანამედროვე რეალობაში ორგანიზაციები მუდმივ კონკურენციაში იმყოფებიან, ამიტომ ყოველი მათგანი ცდილობს უფრო ეფექტური გახადოს თავისი საქმიანობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული, მას ყველა სხვა რესურსთან ერთად ჭირდება ეფექტური ადამიანური რესურსი. ორგანიზაციების სიმრავლისა და კონკურენციის გამო, ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად საჭირო პერსონალის შერჩევა ორმაგად გართულებულია. იმისათვის, რომ ჩვენი ორგანიზაციით დავაინტერესოთ იმ კვალიფიკაციისა და უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანი, რომელიც გვჭირდება სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად, საჭიროა მას ორგანიზაციამ შესთავაზოს ისეთი პირობები და სამუშაო გარემო, რომელიც დააინტერესებს და მიაღებინებს გადაწყვეტილებას დასაქმდეს კონკრეტულად ამ ორგანიზაციაში და შემდგომაც ხანგრძლივად დაუკავშირებს თავს ორგანიზაციას.

სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულება მიიღწევა ძლიერ მოტივირებული ადამიანებით, რომლებიც მზად არიან გაიღონ განსაკუთრებით დიდი ენერგია საქმის შესასრულებლად, ანუ დამოუკიდებლად აკეთებენ იმაზე მეტს, ვიდრე მოეთხოვებათ. მოტივაცია არის სწორედ ის ძალა, რომელიც ქმედებას აძლევს ენერგიას, მიმართულებას და მდგრადობას.

კვლევების თანახმად, ორგანიზაციები, რომლებიც ადამიანურ რესურსებს მიიჩნევენ ორგანიზაციის ძირითად მამოძრავებელ ძალად და მუდმივად ორიენტირებულნი არიან გაზარდონ დასაქმებულთა მოტივაცია და შესრულების ხარისხი, არიან უფრო წარმატებულნი (Adi, 2000; Anka, 1988; Rothberg, 2005).

დასაქმებულთა მოტივაციის თემას წლებია მრავალი კვლევა ეთმობა, რაც საკითხის აქტუალობაზე მეტყველებს. აგრეთვე მრავლადაა მოტივაციის თეორიებიც.

მოტივაცია არის ფაქტორი, რომელზე გავლენის მოხდენა შესაძლებელია გარე ფაქტორების ზემოქმედებით, რის გამოც, მენეჯერები მუდმივად ცდილობენ სხვადასხვა ფორმით იზრუნონ თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებაზე. თუმცა, იმისათვის რომ

შევძლოთ თანამშრომელთა სწორად შერჩევა და შემდგომ მათი მოტივირება, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, თუ რა არის მათთვის მამოტივირებელი ფაქტორი.

თანამშრომელთა მოტივაცია რამდენიმე მიზეზით არის მენეჯერებისა და მკვლევარებისთვის საინტერესო საკითხი:

- **მოტივაცია განაპირობებს ინდივიდის არჩევანს, დასაქმდეს კონკრეტული ტიპის ორგანიზაციაში და არა სხვაგან;**

სამსახურის მაძიებლები განსხვავებულ ღირებულებებს ეძებენ სამსახურში. ზოგისთვის სამსახური კარგი ანაზღაურების გამომჟღავნების წინაპირობაა, ზოგისთვის სტატუსის მოპოვების შესაძლებლობა, სხვა კი სოციალიზაციის მიზნით საქმდება. არჩევანის არსებობისას, ინდივიდი აირჩევს ისეთ ორგანიზაციას, რომელიც მისი აზრით უფრო მეტად შეესაბამება მის მოთხოვნილებებს.

- **მოტივაცია გავლენას ახდენს დასაქმებულის პროდუქტიულობაზე;**

მრავალი კვლევის თანახმად, თანამშრომლების მოტივაცია პირდაპირ აისახება მათ მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. მოტივირებულ თანამშრომლებს აქვთ უკეთესი შედეგები, ვიდრე დემოტივირებულ თანამშრომლებს.

- **დასაქმებულთა მოტივაცია განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენ ხანს იმუშავენ ის ამა თუ იმ ორგანიზაციაში;**

არსებობს ვარაუდი, რომ მოტივირებული თანამშრომლები უფრო დიდხანს რჩებიან სამსახურში, ვიდრე დემოტივირებული თანამშრომლები.

საგულისხმოა, რომ თანამშრომლები სამუშაოს წარმატებულად ასრულებენ განსხვავებული მოტივით. მაგალითად, მსგავს პოზიციაზე დასაქმებული ორი ადამიანი შესაძლოა სამსახურში წარმატებული იყოს განსხვავებული მიზეზებით, ერთისთვის სამუშაოს კარგად შესრულების მოტივაცია შეიძლება იყოს დანამატი, რასაც გამოიმუშავებს კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, ხოლო მეორისთვის შესაძლოა მამოტივირებელი იყოს გაყიდვის გეგმის წარმატებით შესრულება. ასეთი ნიუანსები

ქმნის განსხვავებას, რადგან მოტივაცია იმისა, რომ გააუმჯობესო შესრულება, განსხვავდება როგორც თითოეული ადმიანისთვის, ისე კომპანიისთვის.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს კონკურენტულ გარემოში წარმატებით ფუნქციონირება, აუცილებელია კარგად იცნობდეს საკუთარ თავს და იკვლევდეს საკუთარი თანამშრომლების დამოკიდებულებებსა და მოთხოვნილებებს, რომელიც გამოყენებული იქნება ორგანიზაციის განვითარებისთვის. მენეჯერებისათვის მნიშვნელოვანია იცოდნენ, თუ რა აძლევს მათ თანამშრომლებს ენერჯიასა და წინსვლის მოტივაციას, რათა შეძლონ პერსონალის სწორად მართვა.

მრავალი აზრი არსებობს იმის თაობაზე, არსებობს თუ არა განსხვავება საჯარო და კერძო სამსახურში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის. ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგად, გამოვლინდა ორი მიდგომა საჯარო და კერძო სამსახურებში დასაქმებულ თანამშრომლებთან მიმართებით.

მკვლევართა ერთი ნაწილი არ განასხვავებს სექტორებს და ინდივიდს განიხილავს როგორც რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღებს, რომელსაც სურს მიიღოს მაქსიმალური პიროვნული სარგებელი (Argyriades, 2003; Borins, 2002). აღნიშნული მიდგომის თანახმად, კარიერული გადაწყვეტილებები არის სამსახურის მაძიებელთა რაციონალური არჩევანი კერძო და საჯარო სექტორებისგან შემოთავაზებულ სამსახურებს შორის შეარჩიონ ის, რომლისგანაც მიიღებენ პიროვნული დაჯილდოების საუკეთესო ნაკრებს.

მეორე მოსაზრების თანახმად, საჯარო სექტორში დასაქმებით ინდივიდები ინტერესდებიან უნიკალური ალტრუისტული მოტივებით, როგორცაა საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმის კეთება, სოციალურ ცვლილებებზე გავლენის მოხდენა და სხვა. ეს მიდგომა საჯარო სამსახურს განიხილავს, როგორც დამოუკიდებელ პროფესიას ან მოწოდებას, რომელსაც კონკრეტული ტიპის ადამიანები შეესაბამებიან მორალურად. ამ მიდგომის თანახმად, კერძო და საჯარო სამსახურები არ არიან კონკურენტები დასაქმების ბაზარზე - ის ინდივიდები, რომლებსაც საჯარო სექტორში სურთ კარიერის შექმნა, დასაქმდებიან საჯარო სამსახურში, თუნდაც იმ შემთხვევაში,

თუ საჯარო სექტორის მიერ შემოთავაზებული სარგებელი არ იქნება კერძო სექტორის კონკურენტული (Frederickson & Hart, 1985; Perry & Porter, 1982; Perry & Wise, 1990).

წინამდებარე კვლევა მიზნად ისახავს გამოავლინოს, არსებობს თუ არა განსხვავება საჯარო და კერძო სამსახურებში დასაქმებული თანამშრომლების მოტივებში და ამასთანავე, დაადგინოს, განსხვავდება თუ არა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომელთა მოტივაციის ხარისხი.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე საჭირო გახდა სამი საკვლევი ინსტრუმენტის გამოყენება:

## ნაწილი 1. ლიტერატურის მიმოხილვა

### თავი 1. ინდივიდისა და გარემოს თავსებადობა

რატომ მოსწონს ზოგიერთ ადამიანს სამსახური და მრავალი წლის განმავლობაში მუშაობს ერთსა და იმავე ადგილას, როდესაც სხვები ცუდად გრძნობენ თავს და ტოვებენ სამსახურს? ან, რჩებიან სამსახურში და წუწუნებენ, სამსახურში იგვიანებენ და ხშირად ავადმყოფობენ?

მაშინაც კი, როდესაც ანაზღაურება კარგია სხვა სამსახურებთან შედარებით, ბენეფიტები არაჩვეულებრივია, სამუშაო განრიგი მოქნილია და თანამშრომლებიც კომპეტენტურები არიან, ზოგიერთი ადამიანი მაინც ცუდად გრძნობს თავს კონკრეტულ სამსახურში. ეს არ ხდება იმიტომ, რომ სამსახურს ან ინდივიდს აქვს რაიმე პრობლემა. უბრალოდ, ეს კონკრეტული ადამიანი და სამსახური არ შეესაბამებიან ერთმანეთს.

სოციალური ფსიქოლოგები ამ ფენომენს „მოტივაციურ შესაბამისობას“ უწოდებენ და განსაზღვრავენ როგორც შეთანხმების ხარისხს, სამსახურის მიმართ ინდივიდის მოლოდინსა და სამსახურის მიერ რეალურად შემოთავაზებულ შესაძლებლობებს შორის. არსებობს ვარაუდი, რომ მოტივაციური შესაბამისობა არის პირდაპირი განმსაზღვრელი იმისა, თუ რამდენი ხანი გაჩერდება ადამიანი კონკრეტულ სამსახურში (grocer.coop: Motivational Fit: Finding the right person for the job, 2002).

მოტივაციური შესაბამისობა შეგვიძლია განვიხილოთ პიროვნებისა და გარემოს თავსებადობის (Person-environment fit) ჭრილში, რაც განსაზღვრავს იმას, თუ რა ხარისხით შეესაბამება ერთმანეთს პიროვნება და სამსახურის გარემოს ესა თუ ის ასპექტი. პიროვნება-გარემოს თავსებადობის თეორია სათავეს იღებს კურტ ლევინის (Kurt Lewin) პირობიდან, რომ ქცევა არის ინდივიდისა და გარემოს ურთიერთქმედების შედეგი. ფსიქოლოგებმა ყურადღება გაამახვილეს ლევინის ხედვაზე და განავითარეს მოსაზრება, რომ ინდივიდების ქცევა და ატიტუდები გამომდინარეობს პიროვნებისა და გარემო პირობების ურთიერთქმედებიდან. პიროვნების შემთხვევაში განმსაზღვრელი შეიძლება იყოს ინტერესები, სიმპათიები, განათლება, უნარები, შესაძლებლობები, პიროვნული თვისებები, ღირებულებები ან მიზნები; გარემოს შემთხვევაში მახასიათებლები შეიძლება იყოს პროფესიული სტანდარტები, სამუშაოს მოთხოვნები,

სამუშაოს მახასიათებლები, ორგანიზაციული კულტურა და კლიმატი, კომპანიისა და გუნდის მიზნები (<http://psychology.iresearchnet.com>, Person-Environment Fit).

გარემო-ორგანიზაციის თავსებადობის თეორიის არის მთავარი წანამდვარი ის, რომ თითოეული ინდივიდისთვის კონკრეტული გარემო თავსებადი ინდივიდის პიროვნული თვისებების გათვალისწინებით. თუ ინდივიდი მუშაობს შესაბამის სამუშაო გარემოში, ამას ისეთი პოზიტიური შედეგები მოყვება, როგორცაა გაუმჯობესებული სამუშაო დამოკიდებულებები, სამუშაოს შესრულება, შემცირებული სტრესი და ამასთანავე შემცირდება სამუშაოს დატოვების სიხშირე. მიუხედავად იმისა, რომ თეორიის ამოსავალი პირობა ცალსახაა, ინდივიდი-გარემოს თავსებადობის კვლევა საკმაოდ ეკლექტურ ხასიათს ატარებს ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში.

ინდივიდი-გარემოს თავსებადობის შესახებ კვლევები ძირითადად კონცენტრირდება ინდივიდის თავსებადობაზე გარემოს შემდეგ ოთხ დონეზე: პროფესია, სამუშაო, ორგანიზაცია და ჯგუფი.

წინამდებარე კვლევის მიზნებისთვის ჩვენთვის საინტერესოა ინდივიდი-ორგანიზაციის თავსებადობა, ამიტომ სწორედ ამ კომპონენტის განმარტებას შემოგთავაზებთ:

პიროვნება-ორგანიზაციის თავსებადობა განიმარტება, როგორც ადამიანებისა და ორგანიზაციის მახასიათებლების თავსებადობა. ჯენიფერ ჩათმანმა (Jennifer Chatman) შემოგთავაზა მოდელი, რომელიც აქცენტს აკეთებს პიროვნება-ორგანიზაციის თავსებადობაზე პიროვნების პერსპექტივიდან. ეს თეორია ყურადღებას ამახვილებს ობიექტურ თავსებადობაზე ინდივიდის ღირებულებებსა და ტოპ მენეჯმენტის მიერ აღქმულ ორგანიზაციის ღირებულებებს შორის.

## თავი 2. მოტივაცია საჯარო და კერძო სექტორში

### 2.1. საჯარო და კერძო სექტორის ზოგადი მახასიათებლები

სანამ საჯარო და კერძო სექტორს შორის მსგავსებას და განსხვავებას განვიხილავთ, განვმარტოთ თითოეული მათგანი. რას ნიშნავს კერძო და საჯარო სექტორი:

- საჯარო სექტორი შედგება ორგანიზაციებისგან, რომლებიც შედის სახელმწიფო ხელისუფლების და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების შემადგენლობაში, ფინანსდება სახელმწიფოს ბიუჯეტით და იმართება სახელმწიფოს მიერ.
- კერძო სექტორი კი შედგება ორგანიზაციებისგან, რომლებსაც ჰყავთ კერძო მმართველები და ორიენტირებულნი არიან პირად მოგებაზე.

საჯარო და კერძო სამსახურებს აქვთ განსხვავებული მიზნები და მოტივები და იმართებიან განსხვავებული პრინციპებით. საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს აქვთ მეტი თავისუფლება მოქმედებისთვის, მაშინ, როდესაც საჯარო ორგანიზაციები იმართებიან კანონებით, წესებით, ტრადიციებით და სტრუქტურული, ბიუროკრატიული ანგარიშგებებით.

საჯარო და კერძო სექტორის ღირებულებების განსხვავებაზე შეგვიძლია მათი სახელწოდებითაც ვიმსჯელოთ: სიტყვა „საჯარო“ ეხება ადამიანებს როგორც ერთ მთლიანობას, ხოლო „კერძო“ აღნიშნავს ერთი კონკრეტული ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობას ან ზრუნვას.

საჯარო მმართველობა დაკავშირებულია „ერთი მთლიანის“ საჭიროებებისა და ინტერესების მართვასა და კონტროლთან, რაც უმრავლეს შემთხვევებში მთელ ერს გულისხმობს. საჯარო მმართველობა კი ძირითადად დაინტერესებულია უფრო ვიწრო სემენტის მოთხოვნილებების მართვით, რაც შეიძლება იყოს ინდივიდების ან მცირე ჯგუფების.

შესაბამისად, საჯარო სექტორი ზრუნავს საზოგადოების ინტერესებზე, მოთხოვნილებებზე და პოლიტიკური აზრის გათვალისწინებაზე. საჯარო მოსამსახურეთა პირველი საზრუნავია საზოგადოების კეთილდღეობა. კერძო სექტორისთვის კი უმნიშვნელოვანესია ბიზნესის სარგებელი და ბიზნესის ეკონომიკური წარმატება.

არსებობს ზოგადი კონსენსუსი, რომ საჯარო და კერძო სექტორებში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის განსხვავება არსებობს (Goulet & Frank, 2002). საჯარო და კერძო სექტორებს შორის არსებული განსხვავებებისა და მსგავსებების ძიება მკვლევარებისა და მეცნიერების დიდ ინტერესს იმსახურებს, თუმცა კვლევების შედეგები განსხვავებულია. მკვლევარები თანხმდებიან, რომ დამატებით ძიებაა საჭირო იმისათვის, რომ უკეთ გავანალიზოთ დასაქმებულთა მოტივაცია და ორგანიზაციული ქცევა საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში. ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებულთა სამუშაო მოტივაცია განსხვავებულია კერძო სექტორში დასაქმებულთაგან (Wright, 2001).

ზოგად სოციალურ კეთილდღეობაზე ზრუნვითა და სოციუმისა და მოქალაქეების დაცვით დამუხტულ საჯარო ორგანიზაციებს ძირითადად აქვთ მისია უფრო ფართო ხედვითა და სიღრმისეული გავლენით, ვიდრე კერძო სექტორს (Baldwin, 1984). შესაბამისად, საჯარო სექტორის სამუშაო ძალის შემადგენლობა მოსალოდნელია იზიარებდეს საჯარო სექტორის ხასიათს/თავისებურებებს, ისეთი თანამშრომლების მოზიდვით, რომლებიც ეძებენ შესაძლებლობებს რომ დაიკმაყოფილონ მაღალი დონის მოთხოვნილებები და ალტრუისტული იმპულსები საჯარო სექტორში სამსახურით. კვლევებიც ადასტურებს, რომ დასაქმებულები უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ დაჯილდოების სახეებს, რომლებიც თანხვედრაშია იმ სექტორის ფუნქციებთან, რომელშიც დასაქმებულნი არიან. მრავალი კვლევით დადასტურდა, რომ საჯარო სექტორის წარმომადგენლები ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ფინანსურ ჯილდოებს და უფრო დიდ ღირებულებას ხედავენ სხვების დახმარებაში (საზოგადოების სამსახურში), ვიდრე საჯარო სექტორში დასაქმებულები (Boyne, 2002; Wright, 2001).

## 2.2. მოტივაცია საჯარო სექტორში

კონსტრუქტი „საჯარო სამსახურის მოტივაცია“, მომდინარეობს რწმენიდან, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებულ ინდივიდებს აქვთ უნიკალური და კერძო სექტორში დასაქმებულთაგან განსხვავებული მოტივები.

საჯარო სამსახურის მოტივაცია განისაზღვრება, როგორც „ინდივიდის ორიენტაცია, გაწიოს საზოგადოებისათვის სარგებლის მომტანი მომსახურება“ (Perry & Hondeghem, 2008). ეს არის ინდივიდის წინასწარი განწყობა, რეაგირება მოახდინოს მოტივებზე, რომლებიც უნიკალურად საჯარო ინსტიტუციებისთვის არის დამახასიათებელი (Perry & Wise, 1990).

საჯარო სამსახურის მოტივაციის შესახებ განსაზღვრებები ვითარდება ქვემოთ მოცემული დებულებების გარეშემო:

- „მოტივები რომლებსაც საფუძველი აქვთ პირდაპირ და უნიკალურად საჯარო ინსტიტუციებსა და ორგანიზაციებში“ (Perry and Wise, 1990, 368);
- „საზოგადოებისა და სახელმწიფოს კეთილდღეობის ინტერესი“ (Rainey and Steinbauer, 1999, 20);
- „სახელმწიფოს, საზოგადოებისა და სოციუმის სამსახურში ყოფნა“ (Brewer and Selden, 1998, 417);
- რწმენა, ღირებულებები და დამოკიდებულებები, რომლებიც ცდება საკუთარ და ორგანიზაციის ინტერესებს და ეხება უფრო დიდი პოლიტიკური ერთობის ინტერესს“ (Vandenabeele, 2007, 547);

იმ ფაქტორებს შორის, რაც გავრცელებული აზრის მიხედვით ინდივიდებს იზიდავს საჯარო სექტორში არის - სახელმწიფო სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილეობა, საზოგადოების ინტერესებზე ზრუნვა, სამოქალაქო ვალდებულება, სოციალური სამართალი, პატრიოტიზმი და თავგანწირვა.

საჯარო სამსახურის მოტივაციის განმარტებების მიხედვით, ეს არის ალტრუიზმისა და პროსოციალური ქცევის კონკრეტული ფორმა, რომელიც მომდინარეობს საჯარო ინსტიტუციებსა და მისიებში არსებული სპეციფიკური დისპოზიციებისა და ღირებულებებისგან. სექტორებს შორის ბუნდოვანი საზღვრის არსებობისა და ფუნქციების გადანაწილების გამო, ჩვენ არ ვვარაუდობთ, რომ საჯარო სექტორისთვის დამახასიათებელი მოტივაციის ნიშნები მხოლოდ სახელმწიფო ორგანიზაციებშია (Wise, 2000), მაგრამ, ვფიქრობთ, რომ ის ფესვგადგმულია საჯარო სექტორის სტრუქტურაში და უფრო ფართოდ არის გავრცელებული სახელმწიფო სექტორში ვიდრე სხვაგან (Rainey and Steinbauer, 1999; Wise, 2000).

### თავი 3. მოტივაცია

#### 3.1 მოტივაციის განმარტება

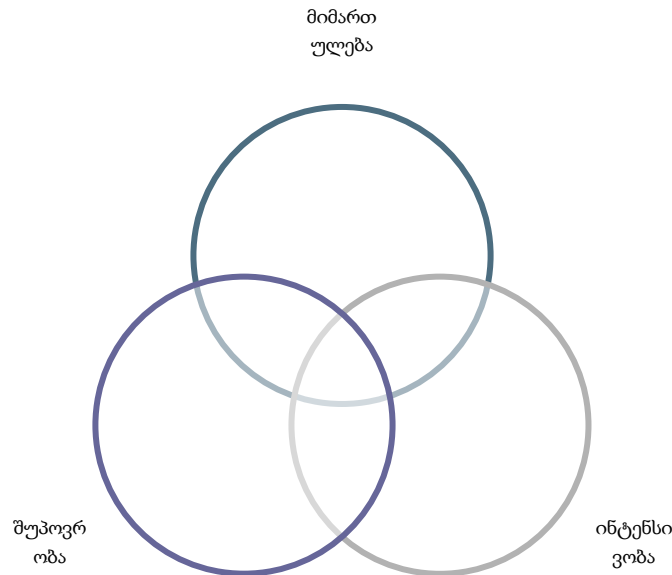
მოტივაცია წარმოადგენს ყველა იმ პროცესის განზოგადებულ ტერმინს, რომელიც ჩართულია ფიზიკური და ფსიქოლოგიური აქტივობების დაწყებაში, მიმართულების მიცემასა და მართვაში. სიტყვა მოტივაცია წარმოდგება ლათინური სიტყვიდან *movere*, რაც ნიშნავს “მოძრაობას”. ორგანიზმები მოძრაობენ გარკვეული სტიმულებისა და აქტივობების მიმართულებით, და გაურბიან გარკვეულ სტიმულებს, მათი მიმზიდველობის და საძულველობის შესაბამისად. მოტივაციის თეორიები ხსნის, ცხოველთა თითოეული სახეობის, ადამიანების ჩათვლით, „მოძრაობის” ზოგად პატერნებს და გვაწვდის ინფორმაციას თითოეული სახეობის ცალკეული წევრების ფუნქციონირებასა და პრიორიტეტებზე.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოტივი არის მიზეზი რაღაცის კეთების. პროცესი, რომელიც მიზნისკენ სწრაფვის დროს პიროვნების ინტენსიურობას, მიმართულებასა და შეუპოვრობას აძლევს ახსნას.

მოტივაციის კომპონენტებია:

- მიმართულება - რის გაკეთებას ცდილობს ინდივიდი

- ინტენსივობა - რამდენად ცდილობს განახორციელოს ესა თუ ის ქმედება
- შეუპოვრობა/მდგრადობა - რამდენი ხანი განაგრძობს ქმედებას, რამდენ ხანს შეინარჩუნებს ძალისხმევას



ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრება სავსეა სიტუაციებით, როდესაც ადამიანები მოტივაციურ ფაქტორებს მიმართავენ იმ მოვლენათა ასახსნელად, რაც მოხდა ან არ მოხდა. თქვენ შეიძლება მოისმინოთ, როგორ ეუბნება უფროსი თავის გამყიდველებს: „თქვენ უნდა შეეცადოთ, უფრო ბეჯითად იმუშაოთ, რომ საქონელი გაყიდოთ, მეგობარი შეიძლება საიდუმლოდ გაგენდოთ, რომ გამოცდაზე იმიტომ ჩაიჭრა, რომ პროფესორი არასოდეს უქმნიდა მას საკმარის მოტივაციას. მკვლევართა ამოცანა მოტივაციის ასეთი მაგალითებისთვის თეორიული საფუძვლის უზრუნველყოფაა.

ადამიანის მოქმედებები მოტივირებულია სხვადასხვა მოთხოვნილებით - დაწყებული ისეთი ფუნდამენტური ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებით, როგორცაა შიმშილი და წყურვილი და დამთავრებული ისეთი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებით, როგორცაა პიროვნული მიღწევა. თუმცა, ხშირად არც ისე ადვილია ერთმანეთისაგან გამიჯნო ფსიქოლოგია და ფიზიოლოგია. ხანდახან ისეთი მამოძრავებელი ძალა

(დრაივი), როგორცაა შიმშილი, რომელიც, ერთი შეხედვით, ბიოლოგიური ჩანს, კონკურენციას უწევს პიროვნული კონტროლის ინდივიდუალურ მოთხოვნილებას და ხშირად სოციალური აღიარება (მიმღებლობა) განსაზღვრავს ხოლმე კვებით პატერნებს.

### 3.2 მოტივაციის კონცეფციის ფუნქციები

ფსიქოლოგები მოტივაციის კონცეფციების ხუთი ძირითადი დანიშნულებას გამოყოფენ:

ქცევის დაკავშირება ბიოლოგიასთან - როგორც ბიოლოგიური ორგანიზმები, ჩვენ ვფლობთ კომპლექსურ შინაგან მექანიზმებს, რომლებიც არეგულირებენ, ჩვენი სხეულის ფუნქციონირებას და გვეხმარებიან სიცოცხლის შენარჩუნებაში. დაუკმაყოფილებლობის შინაგანი მდგომარეობა სხეულს მოქმედებისკენ უბიძგებს, რაც გვიქმნის მოტივაციას, რომ განვახორციელოთ ქმედება ჩვენი სხეულის ბალანსის აღსადგენად.

ქცევის ცვალებადობის ახსნა - რატომ ასრულებთ ერთი და იგივე დავალებას ერთ დღეს კარგად და მეორე დღეს ცუდად. რატომაა, რომ ერთი ბავშვი გაცილებით უკეთ ართმევს თავს საკონკურსო დავალებას, ვიდრე მეორე, რომელსაც იგივე უნარები და ცოდნა გააჩნია. ფსიქოლოგები მაშინ იყენებენ მოტივაციურ ახსნას, როდესაც ადამიანის მიერ დავალების ან რაიმე სხვა მოქმედების შესრულების ცვალებადობა უცვლელ სიტუაციაში ვერ აიხსნება უნარების, გამოცდილების, პრაქტიკის სხვადასხვაობით ან შემთხვევითობით. თუ თქვენ გსურთ დილით ადრე ადგომა დამატებით სამეცადინოდ, მაგრამ თქვენ მეგობარს - არა, მაშინ, შესაძლოა, ეს მივაწეროთ თქვენი და თქვენი მეგობრის განსხვავებულ მოტივაციურ მდგომარეობებს.

სუბიექტის შინაგან მდგომარეობაზე დასკვნის გაკეთება იმაზე დაყრდნობით, თუ როგორ იქცევა ის საზოგადოებაში. ფსიქოლოგები და დილეტანტები ერთნაირად გადაინაცვლებენ ქცევაზე დაკვირვებიდან მის გამომწვევ შინაგან მიზეზებზე დასკვნაზე. ადამიანები მუდმივად ახდენენ ქცევის ინტერპრეტაციას სავარაუდო

მიზეზების ტერმინებით. ჩვენ ხშირად ვცდილობთ დავადგინოთ, ქცევა გარედანაა მოტივირებული თუ შიგნიდან.

იმის გარკვევა, თუ ვის ეკისრება მოქმედებაზე პასუხისმგებლობა - პიროვნული პასუხისმგებლობის ცნება ძირითადია რელიგიის, კანონისა და ეთიკისათვის. პიროვნული პასუხისმგებლობა გულისხმობს შინაგან მოტივაციას და ქმედებების გაკონტროლების უნარს. ადამიანები ნაკლებად პასუხისმგებლები არიან საკუთარ მოქმედებებზე, როცა: არ ფიქრობენ, რომ მათ ქცევას უარყოფითი შედეგები ექნება, როცა ექსტერნალური (გარეგანი) ძალები საკმაოდ ძლიერია იმისათვის, რომ ქცევა გამოიწვიოს, ან როცა ქმედებაზე გავლენას ახდენს ნარკოტიკები, ალკოჰოლი და ინტენსიური ემოციები. ამგვარად, მოტივაციის თეორიამ შეიძლება ახსნას ქცევის შესაძლო მიზეზები.

არახელსაყრელი პირობების მიუხედავად მიზნისკენ მიმავალი სუბიექტის შეუპოვრობისა და დაჟინების ახსნა - ბოლო მიზეზი, რის გამოც ფსიქოლოგები მოტივაციას სწავლობენ, იმის ახსნაა, თუ რატომ ახორციელებს ორგანიზმი ქცევას, როდესაც გაცილებით იოლი შეიძლება იყოს ამ ქცევის განხორციელებისგან თავის შეკავება. მოტივაცია გვებმარება, რომ დროულად მივიდეთ სამსახურში თუ მეცადინეობაზე მაშინაც კი, როცა ამის ძალა უკვე აღარ შეგვწევს და სხვ.

### **3.3. ლტოლვები და აღმძვრელები**

როგორც ჩანს, მოტივაციის ზოგიერთი ფორმა ძალზე მარტივია: თუ შიმშილს გრძნობთ, ჭამთ, თუ გრძნობთ, რომ გწყურიათ - სვამთ. თეორია, რომლის მიხედვითაც მრავალი მნიშვნელოვანი ქცევა მოტივირებულია შინაგანი ლტოლვებით, ყველაზე სრულად განავითარა კლარკ ჰალმა (Clark Hall). ჰალის აზრით, ლტოლვა არის შინაგანი მდგომარეობა, რომელიც აღმოცენდება ცხოველის ფიზიოლოგიური მოთხოვნების საპასუხოდ. ორგანიზმი ცდილობს შეინარჩუნოს ისეთი ბიოლოგიური მახასიათებლების წონასწორობა ანუ ჰომეოსტაზი, როგორცაა: სხეულის ტემპერატურა და ენერჯის მიწოდება. ლტოლვა აღმოცენდება მაშინ, როდესაც დეპრივაცია არღვევს

წონასწორობას ანუ ქმნის დაძაბულობას. ეს ლტოლვა ორგანიზმს დაძაბულობის შემცირებისკენ ანუ რედუქციისკენ უბიძგებს; როდესაც ლტოლვა დაკმაყოფილდება ან შემცირდება, ჰომეოსტაზი აღდგება და ორგანიზმი წყვეტს მოქმედებას. ამგვარად, ჰალის მიხედვით, როდესაც ცხოველს მრავალი საათის განმავლობაში არ მიეწოდება საკვები, აღმოცენდება შიმშილის მდგომარეობა, რაც საკვების მოძიებისა და გამოკვების ქცევის მამოტივირებელი ხდება. ცხოველის რეაქცია, რომელსაც საკვების მოძიების მიზანი აქვს, განმტკიცდება, ვინაიდან ის უკავშირდება საკვების მიღების შედეგად დაძაბულობის შემცირებას.

შეუძლია თუ არა დაძაბულობის შემცირების თეორიას ყველა მოტივირებული ქცევის ახსნა? უდაოდ, არა. წარმოვიდგინოთ ვირთხების ჯგუფი, რომელსაც არ აწვდიდნენ საკვებს და წყალს. დაძაბულობის შემცირების თეორიის მიხედვით, წინასწარ შეიძლება იმის თქმა, რომ ისინი პირველი შესაძლებლობისთანავე დალევენ წყალს ან შეჭამენ საკვებს. თუმცა, როდესაც ასეთი ვირთხები ახალ გარემოში ხვდებიან, სადაც უამრავი საჭმელი და სასმელია, ისინი გარემოს გამოკვლევასა და დაზვერვას ამჯობინებენ და მაშინვე არ გარბიან საჭმლისა და სასმელისკენ; მხოლოდ ცნობისმოყვარეობის დაკმაყოფილების შემდეგ იწყებენ ჭამას და სმას (Berlyne, 1960; Fewler, 1965; Zimbardo & Montgomery, 1957). გამოკვლევათა სხვა სერიაში, ახალგაზრდა მაიმუნები დიდ დროსა და ენერგიას ხარჯავდნენ მათ გარემოში მოცემული მოწყობილობებითა და ახალი ობიექტებით მანიპულაციაზე და, როგორც ჩანდა, ამას აკეთებდნენ „მაიმუნობით, გართობით“ სიამოვნების მისაღებად, ყოველგვარი გარეგანი წახალისების გარეშე.

ეს ექსპერიმენტები გვიჩვენებს, რომ ქცევა არ არის მოტივირებული მხოლოდ შინაგანი ლტოლვებით: ქცევა მოტივირებულია, ასევე, აღმძვრელებით - გარეგანი სტიმულებით ან წახალისებით, რომელიც პირდაპირ არ უკავშირდება ბიოლოგიურ მოთხოვნილებებს. როდესაც მაიმუნები და ვირთხები გარემოში მოცემულ ობიექტებზე იყვნენ მომართულნი და არა შინაგან მდგომარეობებზე, ეს გვიჩვენებდა, რომ მათ ქცევას აღმძვრელები მართავდა. ასევეა ადამიანის ქცევის შემთხვევაშიც - მას მრავალგვარი აღმძვრელი აკონტროლებს. ქცევა მოტივაციის გარეგანი და შინაგანი წყაროებიდან

იღებს სათავეს. მიუხედავად იმისა, რომ ვირთხები შეიძლება საკვების მიღებისა და წყლის დაღვების ბიოლოგიურ ზეწოლას განიცდიდნენ, ისინი ახალი გარემოს გამოკვლევის იმპულსსაც დაემორჩილებიან.

ახლა განვიხილოთ მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომა, რომელშიც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კონკურენტული მოტივაციური მდგომარეობების შესწავლას; ესაა რევერსიის თეორია. რევერსიის ანუ არათავსებადი მდგომარეობების თეორია უკანასკნელ წლებში მაიკლ აფტერმა (Michael Apter) და მისმა კოლეგებმა, განავითარეს, რომელიც, ასევე, უარყოფს მოტივაციის, როგორც დამაბულობის შემცირების, იდეას. ნაცვლად ამისა, აღნიშნული თეორია უშვებს, რომ არსებობს მეტამოტივაციური მდგომარეობის ოთხი წყვილი. წყვილებს ურთიერთსაპირისპირო მდგომარეობები შეადგენენ. თეორიის მიხედვით, დროის ნებისმიერ მოცემულ მომენტში თითოეულ წყვილში გაერთიანებული ორი მდგომარეობიდან მხოლოდ ერთი შეიძლება არსებობდეს რეალურად. მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ სამსახურეობრივ სიტუაციაში იმყოფებით. რა გსურთ მოცემულ მომენტში: სიტუაციაზე მორგება თუ დამოუკიდებლობა? საკუთარი გრძნობების მიხედვით მოქმედება თუ სხვების გრძნობებზე ყურადღების მიპყრობა? ამ თეორიას რევერსიის ანუ არათავსებადი მდგომარეობების თეორია ეწოდება. ის ადამიანური მოტივაციის ახსნას ერთი მდგომარეობიდან მეორე, საწინააღმდეგო მდგომარეობაზე რევერსიის (გადასვლის) ტერმინებით ცდილობს. განვიხილოთ პარათელიკური და თელიკური კონტრასტული მდგომარეობები. თქვენ პარათელიკურ მდგომარეობაში ხართ, როდესაც ისეთ მოქმედებებს ახორციელებთ, რომლებსაც სიამოვნების მონიჭების გარდა სხვა მიზანი არ გააჩნიათ; ხოლო თელიკურ მდგომარეობაში ხართ, როდესაც ახორციელებთ ისეთ მოქმედებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია თქვენთვის არა მხოლოდ მოცემულ მომენტში. მაგალითად, ამ წუთას, ალბათ, თელიკურ მდგომარეობაში იმყოფებით, რადგან სახელმძღვანელოს კითხულობთ - თქვენ გსურთ მასალის დასწავლა, რათა კარგად ჩააბაროთ გამოცდა. თუ თქვენ წასახემსებლად ან ახალი დისკის მოსასმენად შეწყვეტთ მეცადინეობას, ამით თითქმის მთლიანად გადაერთვებით პარათელიკურ მდგომარეობაში. რევერსიის თეორია, ფაქტობრივად,

გვეუბნება, რომ თქვენ ყოველთვის იმყოფებით ან ერთ, ან მეორე მდგომარეობაში, მაგრამ არა - ორივეში ერთად.

### 3.4. მოტივაციის სახეები

გამოყოფენ ორი სახის მოტივაციას - შინაგანს და გარეგანს:

შინაგანია მოტივაცია, როდესაც ინდივიდები გრძნობენ, რომ მათი სამუშაო მნიშვნელოვანი, საინტერესო და გამოწვევებით სავსეა. საჭირო ხარისხით ანიჭებს ავტონომიას (მოქმედების თავისუფლებას), კარიერული და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობებს. შინაგან მოტივაციას შეგვიძლია ვუწოდოთ თავად სამუშაოთი მოტივირებას. დეჩიმ და რაიანმა (Deci and Ryan, 1985) ივარაუდეს, რომ შინაგანი მოტივაცია ემყარება მოთხოვნილებას რომ იყო კომპეტენტური და თვით-დეტერმინირებული, ანუ გქონდეს არჩევანი. მიშელ სენდალმა (Michael Sandel, 2012) კი აღნიშნა, რომ თუ ინდივიდები აკეთებენ საქმეს, რომელსაც შინაგანად მამოტივირებლად თვლიან, ფულადი ანაზღაურების შეთავაზებამ შესაძლოა შეამციროს მათი მოტივაცია შინაგანი მოტივაციის გადაფარვა/გაუფერულებით.

შინაგანი მოტივაციის გაზრდა შესაძლებელია სამუშაოს აღწერილობით. Kats-ი (1964) გვთავაზობს მოსაზრებას, რომ სამუშაო უნდა იყოს მრავალფეროვანი, კომპლექსური, გამოწვევებით სავსე და ინდივიდს უნდა ჰქონდეს სხვადასხვა უნარების გამოყენების შესაძლებლობა. ჰეკმანი და ოლდჰამი (Hackman and Oldham, 1974) სამუშაოს მახასიათებლების მოდელში მოახდინეს იმ 5 ძირითადი მახასიათებლის იდენტიფიცირება, რომლებიც ქმნიან შინაგან მოტივაციას, ესენია - უნარების მრავალფეროვნება, დავალებების შინაარსი, დავალებების მნიშვნელოვნება, ავტონომია და უკუკავშირი. ფინქის (Pink, 2009) თანახმად კი თანამშრომელთა მოტივაციის ასამაღლებლად მენეჯერებმა შემდეგ სამ ფაქტორზე უნდა იმუშაონ: 1. დასაქმებულებს მისცენ მეტი ავტონომია - თავად შეადგინონ განრიგი და აქცენტი გააკეთონ იმაზე, თუ რომ საქმე გაკეთდეს და არა იმაზე, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს საქმე; 2. დაეხმარონ დასაქმებულებს თავად განსაზღვრონ რა ნაბიჯების გადადგმა შეუძლიათ იმისთვის,

რომ გააუმჯობესონ საკუთარი შესრულების ხარისხი და ასევე განსაზღვრონ ის, თუ როგორ მიხვდებიან გაუმჯობესდა თუ არა მათი შესრულება; 3. დავალებების მიცემისას აუხსენით დასაქმებულებს რატომ და რა მიზნით არის აღნიშნული დავალების შესრულება მნიშვნელოვანი.

გარეგანი მოტივაცია ჩნდება მაშინ, როდესაც რაღაცეები კეთდება, იმისათვის რომ ადამიანს გაეზარდოს მოტივაცია. გარეგანი მოტივაცია მოიცავს ისეთ დაჯილდოებას, როგორცაა წახალისება, გაზრდილი ანაზღაურება, შექება და დაწინაურება; ასევე, დასჯის სახეები - დისციპლინური სახდელი, ფულადი ჯარიმა, კრიტიკა და სხვა.

გარეგან მოტივაციას როგორც წესი აქვს მყისიერი და ძლიერი ეფექტი, თუმცა შესაძლებელია ეფექტი არ გაგრძელდეს დიდხანს. შინაგან მოტივატორებს, რომლებიც მომდინარეობენ სამუშაოს შინაარსის და დატვირთვისგან, აქვთ უფრო სიღრმისეული და ხანგრძლივი ეფექტი, რადგან ისინი ინდივიდისა და სამუშაოსთვის დამახასიათებელია და არ არის გარედან თავს მოხვეული, როგორც გარეგანი მოტივაცია.

### 3.5. მოტივაციის თეორიები

როგორც სტირსი (Steers et al, 2004) აღნიშნავს, მოტივაციის ახსნის პირველი მცდელობები თავს იჩენს ბერძენ ფილოსოფოსებში, სადაც აქცენტი კეთდებოდა ჰედონიზმზე როგორც ქცევის მამოძრავებელ ძალაზე. აღნიშნული მიდგომის თანახმად, ინდივიდები თავის ენერგიას მიმართავენ სიამოვნების მიღებისა და ტკივილის აცილებისკენ. ეს თეორია 17-ე და 18-ე საუკუნეებში დაიხვეწა და განვითარდა ისეთი ფილოსოფოსების მიერ, როგორცაა ჯონ ლოკი და ჯერემი ბენტჰამი. მას შემდეგ მოტივაციის თეორიები სხვა მიმართულებით განვითარდა. ახალი თეორიების შექმნა დაიწყო 20-ე საუკუნეში სამეცნიერო მენეჯმენტის წარმომადგენლების ღვაწლით (ინსტრუმენტალური თეორია). ამავ საუკუნის შუა ხანებში ბიჰევიორისტები გამოჩნდნენ ასპარეზზე და განავითარეს შინაარსზე და მოთხოვნილებებზე

დაფუძნებული თეორია. ძირითადი პროცესუალური თეორიები, როგორცაა მოლოდინის თეორია, აღმოცენდა 1960-1970 -იან წლებში, თუმცა პროცესუალური თეორიების ფორმულირების პირველი მცდელობა 1911 წელს იყო. ქვემოთ წარმოგიდგენთ მოტივაციის თეორიათა სამ ძირითად მიმართულებას - ინსტრუმენტალურ, შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებს.

შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგანი მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, რომელიც აიძულებს ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად. ხოლო, პროცესუალური თეორიების ინტერესის საგანია, თუ როგორ გარდაიქმნება მოთხოვნილება სასურველ ქცევად.

### ინსტრუმენტალური თეორია

ინსტრუმენტალური თეორია გვეუბნება, რომ დაჯილდოება და დასჯა არის საუკეთესო ინსტრუმენტები, რომლებიც ახდენს ქცევის ფორმირებას. აღნიშნული თეორიის თანახმად, ადამიანები მოტივირებულნი იქნებიან თუ ჯილდო და სასჯელი პირდაპირ იქნება დაკავშირებული მათ მიერ სამუშაოს შესრულებასთან. ინსტრუმენტალური თეორია სათავეს იღებს ტეილორის (Taylor, 1911) მეთოდებიდან.

ინსტრუმენტალიზმის თეორია ეყრდნობა მხოლოდ გარეგანი კონტროლის სისტემას და არ აღიარებს ადამიანის რიგ სხვა მოთხოვნილებებს.

### შინაარსობრივი თეორიები

შინაარსობრივი და მოთხოვნილებების თეორიების წარმომადგენლები არიან მასლოუ, ალდერფერი, მაკლელანდი, ჰერცბერგი და დეჩი და რაიანი (Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg and Deci and Ryan).

შინაარსობრივი თეორიები აქცენტს აკეთებენ მოტივაციის შინაარსზე მოთხოვნილებების ჭრილში. მისი საფუძველია რწმენა, რომ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება ქმნის დაძაბულობას და წონასწორობის რღვევას. იმისათვის, რომ აღდგეს ბალანსი საჭიროა ვიპოვოთ მიზანი, რომელიც დააკმაყოფილებს მოთხოვნილებას და ასევე შევარჩიოთ ქცევა, რომელიც მიგვიყვანს მოთხოვნილების დაკმაყოფილებამდე. ქცევა თავის მხრივ აღიძვრება დაუკმაყოფილებელი

მოთხოვნილებებით. შინაარსობრივი თეორიები საუბრობენ მოტივაციის კომპონენტებზე, თუმცა არ ხსნიან იმას, თუ რა გავლენას ახდენს მოტივაცია სამუშაოს შესრულებაზე.

გთავაზობთ შინაარსობრივი თეორიების მოკლე მიმოხილვას:

**აბრაამ მასლოუმ** შემოგვთავაზა საჭიროებათა იერარქიის თეორია, რომლის მიხედვით, ყოველ ადამიანში არსებობს საჭიროებათა ხუთი იერარქიული საფეხური:

- ფიზიოლოგიური - შიმშილი, წყურვილი, თავშესაფარი, სექსი და სხვა.
- უსაფრთხოება - ფიზიკური და ემოციური ზიანისაგან თავდაცვა და უსაფრთხოება.
- სოციალური - სიყვარული, მესაკუთრეობა, თანხმობა და მეგობრობა.
- პატივისცემა - პატივისცემის შინაგანი ფაქტორები, როგორცაა საკუთარი თავის პატივისცემა, დამოუკიდებლობა და წარმატება. ასევე, გარეგანი პატივისცემის ფაქტორები - სტატუსი, აღიარება და ყურადღება.
- თვითრეალიზაცია - სწრაფვა იმისკენ, რისი უნარიც აქვს ადამიანს, არის განვითარება, შესაძლებლობების განხორციელება და თვითრეალიზაცია.

როდესაც თითოეული ეს საჭიროება ძირითადად კმაყოფილდება, დომინანტური ხდება მომდევნო საჭიროება.

ეს თეორია ამტკიცებს, რომ არც ერთი საჭიროება არ კმაყოფილდება როდესმე სრულად, საფუძვლიანად დაკმაყოფილებული საჭიროება მოტივაციას აღარ ქმნის. მასლოუმ ხუთი საჭიროება მაღალ და დაბალ რანგებად დაჰყო. ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების საჭიროებები დაახასიათა როგორც დაბალი რანგის საჭიროება, ხოლო სოციალური, პატივისცემისა და თვითრეალიზაციის საჭიროებანი მიჩნეულია მაღალი რანგის საჭიროებად. მაღალი რანგის საჭიროებები შინაგანად (პიროვნებაში) კმაყოფილდება, ხოლო დაბალი რანგის მოთხოვნილებები გარედან (ანაზღაურებით, თანამდებობაზე ყოფნის ვადით და ა.შ.).

ფსიქოლოგმა **ფრედერიკ ჰერცბერგმა** წამოაყენა ორფაქტორიანი თეორია, რომელსაც ასევე მოტივაცია-ჰიგიენის თეორიას უწოდებენ. მისი აზრით, მთავარი ადამიანების სამუშაოსთან ურთიერთობაა. ჰერცბერგის თქმით, კმაყოფილების საპირისპირო არ არის უკმაყოფილება, როგორც ეს ტრადიციულად იყო მიჩნეული. სამსახურიდან უკმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორების მოცილებით სამსახური ყოველთვის დამაკმაყოფილებელი არ ხდება.

ანაზღაურებას, კომპანიის პოლიტიკას, ფიზიკურ სამუშაო პირობებს, სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობას და სამუშაოს უსაფრთხოებას ჰერცბერგი ახასიათებს როგორც ჰიგიენის ფაქტორებს. როცა სამუშაო პირობები ადეკვატურია, ადამიანები არ არიან უკმაყოფილოები და არც კმაყოფილები. ჰიგიენური ფაქტორები პირდაპირ ემსახურებიან იმას, რომ დასაქმებული არ იყოს უკმაყოფილო. სამსახურში ადამიანების მოტივირებისათვის, ჰერცბერგის აზრით საჭიროა ყურადღების გამახვილება ფაქტორებზე, რომელიც სამუშაოსთან ან მის შედეგებთან არის დაკავშირებული, კერძოდ - დაწინაურებასთან, პიროვნული ზრდის შესაძლებლობებთან, აღიარებასთან, პასუხისმგებლობასა და წარმატებასთან. ეს არის ის თვისებები, რომლებსაც ადამიანები შინაგანად ღირებულად მიიჩნევენ.

**ალდერფერის** თეორია - ალდერფერმა სცადა მასლოუს იერარქიის გაუმჯობესება და შემოგვთავაზა მოთხოვნილებათა სამი კატეგორია: 1. ეგზისტენციალური მოთხოვნილება (ფიზიოლოგიური+უსაფრთხოების); 2. სოციალური მოთხოვნილება 3. ზრდის (თვითშეფასება და თვითატყალიზაცია) მოთხოვნილება. ალდერფერი ნაკლებ როლს ანიჭებს იერარქიულობას და უშვებს ადამიანის მოტივირებულობას ერთდროულად რამდენიმე დონის მოთხოვნილებით. ამ თეორიის საფუძველზე ავტორმა ჩამოაყალიბა შემდეგი პრინციპები. 1. რაც უფრო ნაკლებადაა დაკმაყოფილებული ბაზისური მოთხოვნილებები, მით უფრო ძლიერია სწრაფვა მისი რეალიზაციისაკენ. 2. რაც უფრო ნაკლებადაა დაკმაყოფილებული კონტაქტის მოთხოვნილება, მით უფრო ძლიერია ბაზისური მოთხოვნილებები. 3. რაც უფრო ნაკლებად არის დაკმაყოფილებული თვითდამკვიდრების ეგომოთხოვნილება, მით უფრო ძლიერია კონტაქტის მოთხოვნილება.

**მაკლილანდის** საჭიროებათა თეორია აქცენტს აკეთებს მენეჯერთა მოთხოვნილებებზე და გვთავაზობს მოსაზრებას, რომ მენეჯერებს აქვთ სამი ძირითადი მოთხოვნილება:

1. წარმატების საჭიროება - სწრაფვა აჯობო სხვებს, ურთიერთობებში სტანდარტების მიღწევისა და მასზე გადაჭარბების სურვილი, წარმატებისკენ სწრაფვა;
2. ძალაუფლების საჭიროება - სხვების ქცევის მართვა იმგვარად, რომ ისინი განსხვავებულად არ მოიქცნენ;
3. გაერთიანების საჭიროება - მეგობრული და ახლო ინტერპერსონალური ურთიერთობების სურვილი.

**თვით დეტერმინაციის თეორიის** თანახმად, რომელიც განავითარეს ედვარდ დეჩიმ და რიჩარდ რაიანმა (Edward L. Deci and Richard M. Ryan) ინდივიდები მოტივირებულნი არიან, რომ მიაღწიონ სამ ფუნდამენტურ მიზანს: კომპეტენციას, ავტონომიასა და კავშირებს.

აღნიშნული თეორია ყურადღებას ამახვილებს მოტივაციის სამ ძირითად სახეზე - დემოტივაცია, გარეგანი მოტივაცია და შინაგანი მოტივაცია, რომელიც თვით-დეტერმინაციის კონტინიუმზეა განთავსებული. კონტინიუმის ერთ უკიდურეს წერტილში მოქცეულია დემოტივაცია, რომელსაც სრულიად აკლია თვით-განპირობების ენერჯია. კონტინიუმის მეორე უკიდურეს წერტილშია შინაგანი მოტივაცია, რომელიც სრულად შინაგანი ძალებით იმართება; კონტინიუმის შუაში მოთავსებულია გარეგანი მოტივაცია, რომელიც თავის მხრივ იყოფა რამდენიმე დონედ - გარეგანი რეგულაცია, თავს მოხვეული რეგულაცია, იდენტიფიცირებული რეგულაცია და ინტეგრირებული რეგულაცია (Posch, Bleie, Strohmaier, 2017)

### **პროცესუალური თეორიები**

პროცესუალურ თეორიებში აქცენტი კეთდება ფსიქოლოგიურ პროცესებზე ან ძალებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს როგორც მოტივაციაზე, ისე საბაზისო მოთხოვნილებებზე. პროცესუალურ თეორიებს ასევე უწოდებენ „კოგნიტურ

თეორიებსაც“, რადგან უკავშირდება ადამიანთა აღქმას საკუთარი სამუშაო გარემოს შესახებ და იმის შესახებ, თუ რა ინტერპრეტაციას უკეთებენ ისინი მიმდინარე მოვლენებს.

**მოლოდინის თეორია** - ამჟამად, მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ მიღებული ახსნა ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორიაა. მართალია, თეორიას კრიტიკოსებიც ჰყავს, მაგრამ მას მკვლევართა უმრავლესობა უჭერს მხარს.

მოლოდინის თეორიის თანახმად, დასაქმებულის მოტივაცია, რომ გამოიჩინონ მეტი ძალისხმევა იზრდება მაშინ, როდესაც მათ სჯერათ:

- ამ ძალისხმევის შედეგი მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს კარგი შეფასება იქნება;
- კარგი შეფასების შედეგი ორგანიზაციული ჯილდოები იქნება, როგორცაა პრემიები, ხელფასის გაზრდა და დაწინაურება;
- ჯილდოები თანამშრომელთა პირად მიზნებს დააკმაყოფილებს.

თეორიის თანახმად, იმისათვის, რომ მივიღოთ თანამშრომელთა მოტივაცია, საჭიროა არსებობდეს სამი სახის კავშირი:

- ძალისხმევასა და სამუშაოს შესრულებას შორის კავშირი: ინდივიდის მიერ აღქმული შესაძლებლობა, რომ გარკვეულ ძალისხმევას შედეგად სამუშაოს კარგად შესრულება მოჰყვება;
- სამუშაოს შესრულებასა და ჯილდოს შორის კავშირი: ინდივიდის რწმენა, რომ გარკვეულ დონემდე სამუშაოს შესრულება სასურველ შედეგამდე მიიყვანს;
- ჯილდოსა და პირად მიზნებს შორის კავშირი: ორგანიზაციული ჯილდოებით ადამიანის პირადი მიზნების ან საჭიროებების დაკმაყოფილების ხარისხი და ადამიანებისათვის ამ პოტენციური ჯილდოების მიმზიდველობა.

**მიზნის დასახვის თეორია** - მიზნის დასახვის თეორია განიხილავს იმ საკითხებსა და მიგნებებს, რომელიც მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით, თუ რა გავლენას ახდენს სამუშაოს შესრულებაზე მიზნის კონკრეტულობა, გამოწვევა და უკუკავშირი.

მიზნის კონკრეტულობა ისევე მოქმედებს, როგორც შინაგანი სტიმული. თუ ყველა სხვა პირობა ერთნაირია, კონკრეტული მიზნის მქონე სატვირთო მანქანის მძღოლი აჯობებს თავის კოლეგას, რომელსაც საერთოდ არ აქვს მიზანი ან ზოგადი მიზანი აქვს დასახული, გააკეთოს „შესაძლებლობების მაქსიმუმი“.

თეორიის მეორე მტკიცებაა, რომ რაც უფრო რთულია მიზანი, მით მაღალია სამუშაოს შესრულების დონე. როცა პიროვნება რთულ მიზანზე თანხმდება, იგი მთელი ძალისხმევით ეცდება მის მიღწევას.

და ბოლოს, ადამიანები უკეთესად შეასრულებენ სამუშაოს, როცა ისინი უკუკავშირს იღებენ, რამდენად კარგად მიდიან მიზნისკენ, რადგან ეს უკუკავშირი ეხმარება მათ, დაინახონ განსხვავება იმაში, თუ რა გააკეთეს და რისი გაკეთება სურდათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ უკუკავშირი ქცევას წარმართავს.

რომ შევაჯამოთ, მიზნის დასახვის თეორიის თანახმად, მოტივაცია ამაღლდება, თუ ადამიანებს დავუსახავთ რთულ, მაგრამ მიღწევად და შეთანხმებულ მიზნებს და მივცემთ კონსტრუქციულ უკუკავშირს.

**სამართლიანობის თეორია** - ორგანიზაციებში ჩვენ ხშირად ვაძარებთ იმას, თუ რას ვდებთ სამუშაოში და რას ვიღებთ მისგან. სამართლიანობის თეორია გვიჩვენებს, რომ ამ შედარებებმა შეიძლება გავლენა მოახდინონ მოტივაციაზე. კერძოდ, ადამიანები სამსახურში თავიანთ ჩადებულ რესურსებსა და შედეგს ხშირად ადარებენ სხვებისას. ჩვენ შედეგს საკუთარ ჩადებულ რესურსებთან კავშირში აღვიქვამთ, ხოლო შემდეგ ჩვენი საბოლოო შედეგისა და ჩადებული რესურსების ფარდობას სხვებისას ვაძარებთ. თუ ჩვენ აღვიქვამთ, რომ ჩვენი ფარდობა იმათი ფარდობის თანაბარია, ვისაც თავს ვაძარებთ, მაშინ ვამბობთ, რომ სამართლიანობა არსებობს. როდესაც ვხედავთ, რომ ფარდობა არათანაბარია, ჩვენ ვგრძნობთ, რომ არასათანადოდ ვართ დაჯილდოებულები, ეს შინაგანი კონფლიქტი გულისწყრომას წარმოშობს. ზედმეტი

ჯილდოს დროს კი დაძაბულობა დანაშაულს იწვევს. ჯ. სტეისი ადამსის ვარაუდით, შინაგანი კონფლიქტის უარყოფითი მდგომარეობა მისი გამოსწორების მოტივაციას ქმნის.

დაქირავებულ ადამიანს, შედარების ობიექტად შეუძლია ოთხი შედარების არჩევა:

- თვითონ ორგანიზაციაში: ორგანიზაციაში დაქირავებულის სხვადასხვა თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება;
- თვითონ ორგანიზაციის გარეთ: დაქირავებულის სამუშაო გამოცდილება ორგანიზაციის გარეთ გარემოსა და თანამდებობებზე;
- სხვა ორგანიზაციაში: სხვა ადამიანი და ჯგუფი დაქირავებულის ორგანიზაციაში;
- სხვა ორგანიზაციის გარეთ: სხვა ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დაქირავებულის ორგანიზაციის გარეთ;

შედარების ობიექტზე, რომელსაც დაქირავებული აირჩევს, გავლენას შედარების ობიექტის შესახებ დაქირავებულის ინფორმაცია და მისი მიმზიდველობა მოახდენს.

**თვითეფექტურობის, სოციალური სწავლის თეორია** - თვითეფექტურობის თეორია არის ინდივიდის რწმენა, რომ მას ამოცანის შესრულება შეუძლია. რთულ სიტუაციებში დაბალი თვითეფექტურობის მქონე ადამიანები, ალბათ, სამუშაოს შესრულებას ნაკლები ძალისხმევით შეეცდებიან ან საერთოდ თავს დაანებებენ, მაშინ, როდესაც მაღალი თვითეფექტურობის მქონე ადამიანები უფრო მეტად ეცდებიან პრობლემასთან გამკლავებას.

მენეჯერებს შეუძლიათ, დაეხმარონ თავიანთ თანამშრომლებს, მიზნის დასახვის თეორიისა და თვითეფექტურობის თეორიის გაერთიანებით თვითეფექტურობის მაღალი დონის მიღწევაში. როცა მენეჯერები დაქირავებულებს რთულ მიზნებს უსახავენ, ეს თანამშრომლებში თვითეფექტურობას ზრდის და ისინი თავიანთი სამუშაოსთვის უფრო დიდ მიზნებს სახავენ. ეს იმიტომ ხდება, რომ რთული ამოცანების დასახვა დაკავშირებულია ნდობასთან. მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი უფროსი რთულ ამოცანას გაძლევთ და შეიტყვეთ, რომ ეს ამოცანა იმაზე რთულია,

ვიდრე თქვენს თანამშრომლებს მისცა. თქვენ ალბათ იფიქრებთ: „როგორც ჩანს, ჩემი უფროსი ფიქრობს, მე სხვებზე უკეთესად შემიძლია შევასრულო სამუშაო“. ეს თქვენში წარმოშობს ფსიქოლოგიურ პროცესს, რომლის დროსაც უფრო დარწმუნებული ხართ (მაღალი თვითეფექტურობა) და უფრო დიდ პიროვნულ მიზნებს უსახავთ საკუთარ თავს, რაც გაიძულებთ უკეთ შეასრულოთ სამუშაო სამსახურსა და მის გარეთ.

მკვლევარმა ალბერტ ბანდურამ, რომელმაც თვითეფექტურობის თეორია ჩამოაყალიბა, განაცხადა, რომ თვითეფექტურობა შეიძლება ოთხი გზით გაიზარდოს:

1. მიზანმიმართული ოსტატობა - ამოცანის შესრულებისას ან სამსახურში შესაბამისი გამოცდილების მოპოვება. თუ წარსულში რაიმე სამუშაოს შესრულება კარგად შემეძლო, უფრო მეტად მჯერა, რომ მას მომავალშიც შევასრულებ;
2. შემცვლელი მოდელირება - უფრო სარწმუნო ხდება, რადგან თქვენ ხედავთ, რომ ამ ამოცანას სხვაც ასრულებს. შემცვლელი მოდელირება ყველაზე ეფექტურია, როდესაც თქვენ საკუთარი თავი მიგაჩნიათ იმ ადამიანის მსგავსად, რომელსაც აკვირდებით.
3. სიტყვიერი დარწმუნება - უფრო მეტად დამაჯერებელი ხდება, რადგან ვიღაც გარწმუნებს, რომ თქვენ გაქვთ წარმატებისთვის საჭირო უნარი. მოტივაციის მიმცემი მოსაუბრეები ამ ტაქტიკას ხშირად იყენებენ.
4. ემოციური აღზნება - თვითშეფასების უნარს ზრდის. ემოციურ აღზნებას ინდივიდი მიჰყავს აქტიურ მდგომარეობამდე, რომელიც ბიძგს აძლევს, დაასრულოს ამოცანა. გასათვალისწინებელია, რომ ემოციური აღზნების შედეგი ყოველთვის არ არის სამუშაოს უკეთ შესრულება. თუ ამოცანა მოითხოვს უფრო მყარ, თავშეკავებულ ქმედებას, ემოციური აღზნება სამუშაოს დააზარალებს.

## ნაწილი 2. ემპირიული კვლევა

### თავი 1. საკითხის აქტუალობა და საკვლევო ობიექტი

დასაქმებულთა მოტივაცია მკვლევართა ინტერესის ობიექტი საკმაოდ დიდი ხნის წინ გახდა. ამ საკითხის კვლევა მრავალი წლის წინ დაიწყო და დღემდე დიდი აქტუალობით სარგებლობს. დასაქმებულთა მოტივაციას იკვლევენ სხვადასხვა ფაქტორთან მიმართებით, თუმცა საკითხი კვლავ საჭიროებს კვლევას.

აღნიშნული საკითხი აქტუალურია, რადგან ორგანიზაციის ღირებულებების შესაბამისი დასაქმებულების მოძიება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა ყველა დამსაქმებლისათვის. იმისათვის, რომ განვახორციელოთ წარმატებული შერჩევა და შედეგად მივიღოთ დასაქმებულისა და ორგანიზაციის თავსებადობა, მნიშვნელოვანია პირველ რიგში გავანალიზოთ ჩვენი ორგანიზაციის თავისებურებები და ამასთანავე ვეცადოთ დავადგინოთ, თუ რამდენად შეესაბამება პოტენციური დასაქმებულის დამოკიდებულებები ორგანიზაციის ძირითად მახასიათებლებს.

ამასთანავე, რეკომენდაციების გაწევის მიზნით, საინტერესოა დავადგინოთ, არის თუ არა კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულთათვის მოტივაციის შემქმნელი გარემო.

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში ერთის მხრივ ვეცდებით დავადგინოთ, არის თუ არა განსხვავება საჯარო და კერძო სამსახურში დასაქმებული თანამშრომლების დამოკიდებულებას შორის მოტივაციასთან მიმართებით. ანუ, ანიჭებენ თუ არა ისინი უპირატესობას განსხვავებულ მოტივაციის წყაროებს.

ხოლო მეორეს მხრივ, წინამდებარე კვლევის ფარგლებში შევაფასებთ ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებს დასაქმებულთა სამუშაო მოტივაციას. შედეგების საფუძველზე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, თუ რამდენად მოტივირებულნი არიან კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანები და გავცეთ შესაბამისი რეკომენდაციები სამუშაო გარემოს გასაუმჯობესებლად და ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდისთვის.

## თავი 2 - საკვლევი ინსტრუმენტი

ნაშრომის ფარგლებში საკვლევი საკითხებიდან გამომდინარე, საკვლევ მეთოდად შერიჩა რაოდენობრივი კვლევა.

კვლევა ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვის მეშვეობით, სადაც მონაწილეობა მიიღეს კერძო და საჯარო სექტორში დასაქმებულმა პირებმა.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საკვლევი ინსტრუმენტის ძიებისას აღმოჩნდა, რომ არ არსებობს ერთი, სტანდარტიზებული კითხვარი, რომელიც გაზომავს დასაქმებულთა მოტივაციის ყველა ასპექტს.

აქედან გამომდინარე, მოტივაციის შესახებ არსებული ლიტერატურისა და კვლევების ანალიზის შედეგად, რამდენიმე საკვლევი ინსტრუმენტის სინთეზით შევიმუშავეთ კითხვარი, რომელიც შედგება 4 სექციისგან:

1. პირველი ნაწილი მოიცავს დემოგრაფიულ კითხვებს და აქვია მოცემული რამდენიმე კითხვა დასაქმებულთა მოტივაციის შესახებ, მათ შორის ის, თუ რამდენად მოტივირებულია თანამშრომელი ამჟამინდელ სამუშაო ადგილზე.
2. მეორე სექციაში გამოყენებულია კოვაჩის (Kenneth K. Kovach, 1995) მოტივაციის საკვლევი ინსტრუმენტი.

Dr. Kenneth A. Kovach-მა, რომელიც მენეჯმენტის პროფესორია ვირჯინიაში არსებულ ჯორჯ მეისონის უნივერსიტეტში, სამეწარმეო ინდუსტრიაში დასაქმებულთათვის, 1946 წელს, შეიმუშავა კითხვარი „სამუშაოს დაჯილდოების ფაქტორები“ (Job reward factors) (Gay, 2000).

კითხვარში მოცემულია 10 ძირითადი მოტივაციის წყაროს ჩამონათვალი, რომლებიც რესპონდენტმა უნდა დააღაგოს პრიორიტეტების მიხედვით.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ, კითხვარში შეგვეცვალა ერთ-ერთი დებულება, კერძოდ - „თანამშრომელთა ერთგულების“ ნაცვლად რესპონდენტი აფასებს „სტაბილური კარიერის“ კომპონენტს.

მოტივაციის წყაროების ჩამონათვალი თითოეულ რესპონდენტს მიეწოდა განსხვავებული თანმიმდევრობით.

3. მესამე სექციაში მოცემულია სიტუაციური კითხვები იმ დებულებებზე დაფუძნებით, რომლის რანჟირებასაც ახდენს რესპონდენტი მეორე სექციაში. ამ შემთხვევაში რესპონდენტი დებულებებს აფასებს იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეესაბამება ისინი მათ ამჟამინდელ სამუშაოს გარემოს.

მოცემული კითხვებით შევძლებთ დავადგინოთ, თუ რამდენად მამოტივირებელი გარემოა დასაქმებულის სამუშაო ადგილზე და შესაბამისად შევძლებთ ვივარაუდოთ, თუ რამდენად მოტივირებულია დასაქმებული.

4. ბოლოს, მეოთხე სექციაში რესპონდენტებმა შეავსეს 18 დებულებიანი WEIMS-ის სკალა (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale), რომელიც ეფუძნება თვით-დეტერმინაციის თეორიას. აღნიშნული კითხვარი შეიმუშავეს Blais et al. Tremblay et al.-მა. კითხვარი შედგება 6 ფაქტორისგან - დემოტივაცია, გარეგანი მოტივაციის 4 სუბტიპი და შინაგანი მოტივაცია (Posch, Bleie, Strohmaier, 2017).

თვით დეტერმინაციის თეორია ინდივიდის ქცევის ასახსნელად იყენებს 6 მდგომარეობას, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდება თვით დეტერმინაციის ხარისხით.

თეორიის თანახმად, შინაგანია მოტივაცია, როდესაც საქმეს აკეთებ იმიტომ, რომ ეს გსიამოვნებს და მოგწონს, ხოლო გარეგანია მოტივაცია, როდესაც რაიმეს აკეთებ სხვა მიზნის მიღწევისთვის და უშუალოდ ამ საქმისადმი პირდაპირი ინტერესი არ გამოძრავებს. გარეგანი მოტივაცია განსხვავდება იმის მიხედვით, სრულად გარედან არის სტიმულირებული, თუ ავტონომიურად, ინდივიდის მიერ შეძენილი, როგორცაა ინდივიდის მიერ დასახული მიზნები და ღირებულებები. აღნიშნული კონტინიუმი გამოხატავს იმას, თუ რამდენად გათავისებული აქვს პირს ესა თუ ის ღირებულება ან მისწრაფება.

კონტინიუმის ერთ ბოლოში განთავსებულია დემოტივაცია, რომლის შემთხვევაშიც, ინდივიდი არ მოქმედებს ან მოქმედებს პასიურად. მას მოჰყვება

ინტროსპექტული რეგულაცია (Introjected regulation), რომელიც თვით-ღირებულების განზომილებიდან არეგულირებს ქცევას, მაგ. თავდაჯერება, სირცხვილის გრძნობა და ა.შ. მომდევნო მოტივაციის ფორმაა იდენტიფიცირებული (Identified) მოტივაცია, რომელიც თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ინდივიდი რაიმე ქცევას ასრულებს იმიტომ, რომ საკუთარ თავს უკავშირებს ქცევის ღირებულებებს ან მნიშვნელობას და იღებს მას როგორც საკუთარს. ბოლოს, ინტეგრირებული მოტივაცია იჩენს თავს, როდესაც ინდივიდი იმდენად უკავშირებს საკუთარ თავს კონკრეტული აქტივობის ღირებულებებს/მნიშვნელობას, რომ აქტივობა ხდება მისი თვით-ხატის ნაწილი.

რესპონდენტები დებულებებს აფასებდნენ ლაიკერტის ტიპის 6 ბალიან სკალაზე, სადაც 1 გულისხმობს სრულ შეუსაბამობას, ხოლო 6 სრულ შესაბამისობას იმ მიზეზებთან, თუ რატომ მუშაობს რესპონდენტი ამჟამინდელ სამსახურში.

აღნიშნული სკალა დაგვეხმარება დავადგინოთ, თუ რა არის რესპონდენტის ამჟამინდელ პოზიციაზე მუშაობის მოტივაცია - გარეგანი თუ შინაგანი ფაქტორები.

### თავი 3. კვლევის შედეგების ანალიზი

კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანები განსხვავებული ორგანიზაციებიდან. სულ გამოიკითხა 97 დასაქმებული. კვლევა ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვით - გავრცელდა სოციალურ ქსელში და ასევე მეილის საშუალებით გაეგზავნა სხვადასხვა ორგანიზაციის წარმომადგენლებს.

მონაცემები დამუშავდა სტატისტიკური პროგრამის SPSS-ისა და Microsoft Excel-ის მეშვეობით.

#### დემოგრაფიული მონაცემები:

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 97-მა ადამიანმა, საიდანაც 19% მამრობითი სქესის წარმომადგენელია (N=18), ხოლო 81% (N=79) მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი.

რესპონდენტთა ასაკი შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- 18-დან 24 წლამდე - 14%;
- 25-დან 30 წლამდე - 64%;
- 30-დან 35 წლამდე - 9%;
- 35 წლიდან ზევით 12%

#### სექტორი და გამოცდილება:

რესპონდენტთა 60% (N=58) დასაქმებულია კერძო სექტორში, ხოლო მათი 40% (N=39) დასაქმებულია საჯარო სექტორში.

გამოკითხულთა 13% (N=13) ექვს თვეზე ნაკლები დროა რაც დასაქმებულია ამჟამინდელ სამსახურში, 17% (N=17) დასაქმებულია 6 თვიდან 1 წლამდე, 34% (N=33) დასაქმებულია 1-3 წლამდე, 24% (N=25) დასაქმებულია 3-5 წლამდე, ხოლო რესპონდენტთა 10% (N=10) დასაქმებულია 5 წელზე მეტი ხანია.

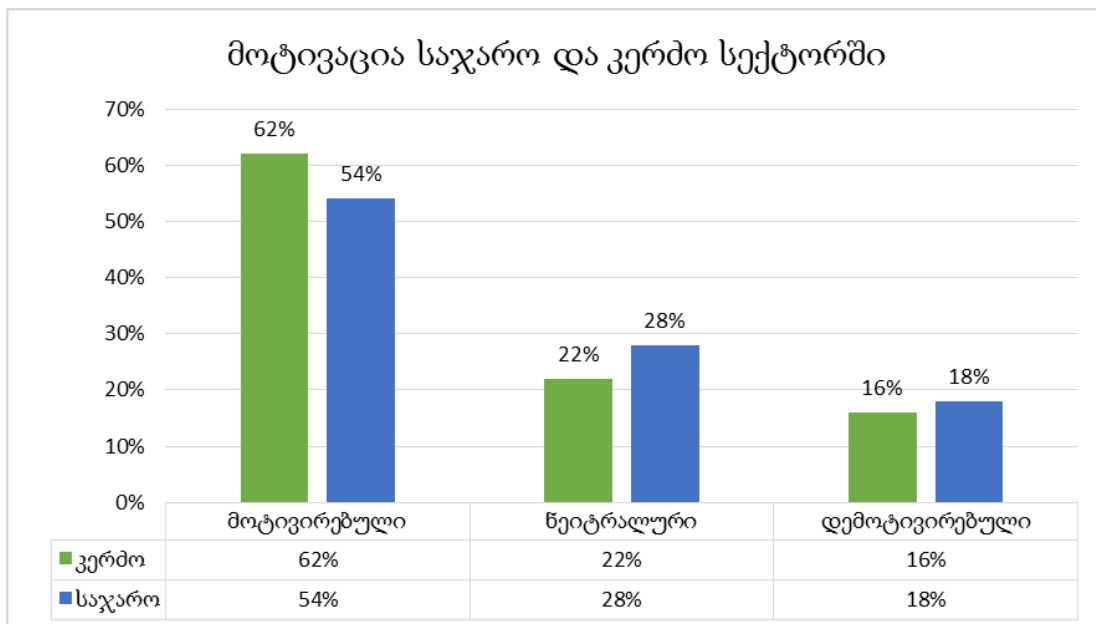
## მოტივაციის გავლენა შესრულებულ სამუშაოზე

რესპონდენტთა 86% (N84) თვლის, რომ მათი მოტივაციის დონე აისახება მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხზე.

## მოტივაცია საჯარო და კერძო სექტორში

კვლევის შედეგად, საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულთა მოტივაციის ხარისხის შედარებამ 10%-მდე სხვაობა აჩვენა. კერძოდ, კერძო სექტორის 58 გამოკითხულიდან 62%-მა საკუთარი მოტივაციის ხარისხი შეაფასა როგორც „მოტივირებული“ ან „ძალიან მოტივირებული“, ხოლო საჯარო სექტორში გამოკითხული 39 რესპონდენტიდან 54%-მა მონიშნა იგივე მაჩვენებელი. რაც შეეხება დასაქმებულთა დემოტივაციას, ამ შემთხვევაში განსხვავება სექტორებს შორის არ გამოვლენილა.

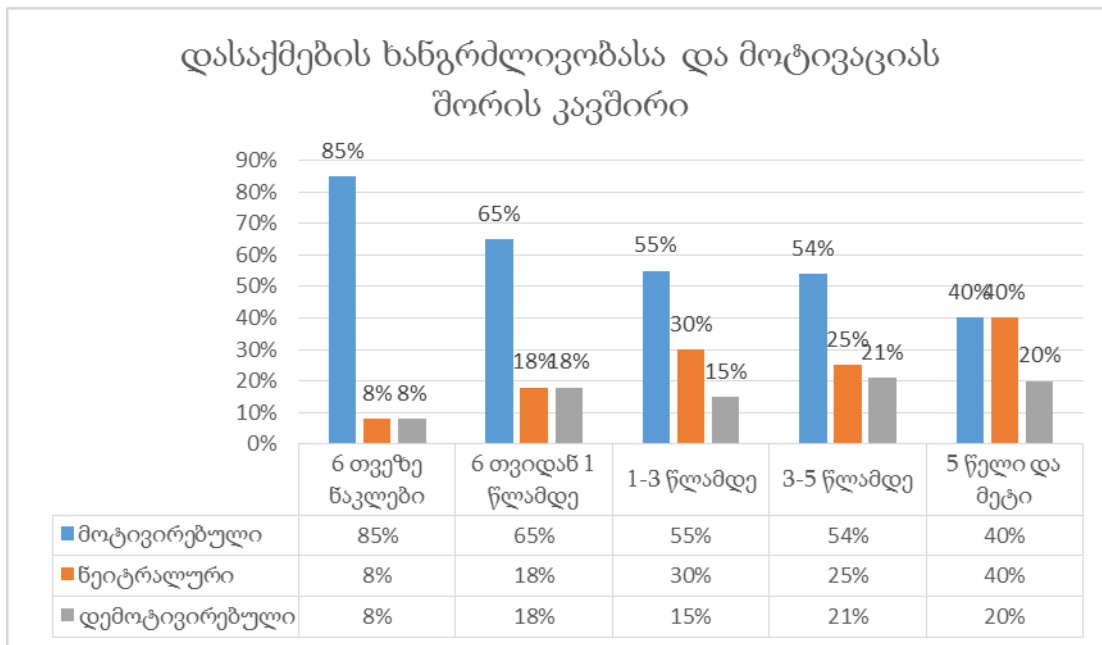
| სექტორი | რესპონდენტთა რაოდენობა | მოტივაცია    |            |                |
|---------|------------------------|--------------|------------|----------------|
|         |                        | მოტივირებული | ნეიტრალური | დემოტივირებული |
| კერძო   | 58                     | 62%          | 22%        | 16%            |
| საჯარო  | 39                     | 54%          | 28%        | 18%            |
| სულ:    | 97                     | 59%          | 25%        | 17%            |



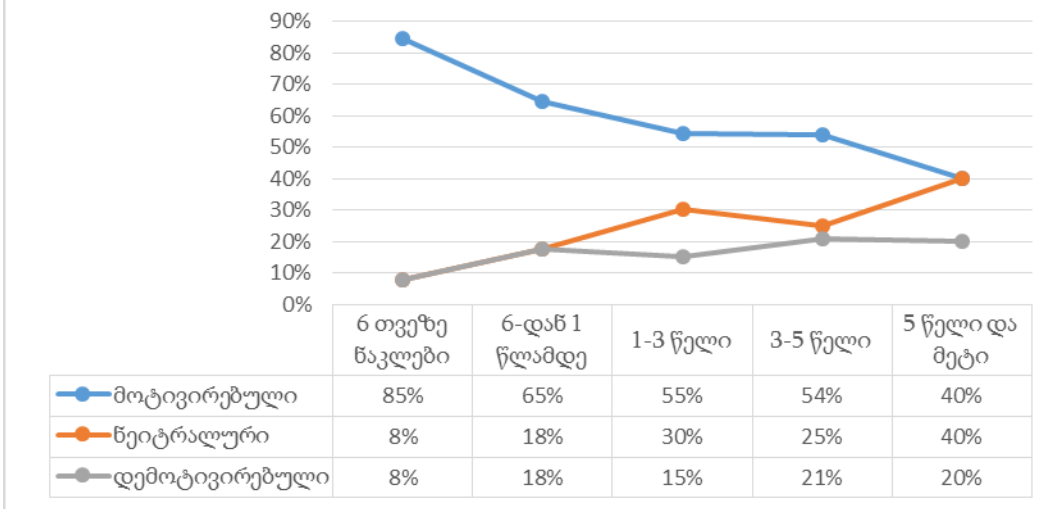
**კავშირი მოტივაციასა და სამუშაო გამოცდილებას შორის:**

მონაცემთა კროსტაბულაციით გაანალიზების შედეგად გამოვლინდა, რომ გამოკითხულთა 13% ამჟამინდელ სამსახურში დასაქმებულია 6 თვეზე ნაკლები, 18% 6 თვე და მეტი, 34% 1-3 წელი, 25% 3-5 წელი, ხოლო 10% 5 წელი და მეტი.

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მოტივირებულობის ხარისხი მკვეთრად განსხვავდება იმ დასაქმებულებში, რომლებიც ამჟამინდელ სამსახურში დასაქმებულნი არიან 6 თვეზე ნაკლები იმ დასაქმებულებთან შედარებით, ვინც უკანასკნელ სამსახურში დასაქმებულია 5 წელზე მეტი პერიოდით. მოტივაციის ხარისხი ამჟამინდელ სამსახურში დასაქმების ხანგრძლივობასთან მიმართებით შემდეგნაირია:



ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის ხანგრძლივობა და მოტივირებულ დასაქმებულთა პროცენტული მაჩვენებელი



მიღებული შედეგებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ერთ სამუშაო ადგილზე ხანგრძლივად დასაქმება უარყოფითად აისახება დასაქმებულთა მოტივაციაზე, ახალ ორგანიზაციაში დანიშნული ადამიანები კი უფრო მოტივირებულნი არიან.

**საჯარო და კერძო სექტორის დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანი მოტივაციის წყარო:**

რესპონდენტების მიერ მამოტივირებელი ფაქტორების რანჟირებამ მათი მნიშვნელობის მიხედვით, მცირე, მაგრამ საინტერესო განსხვავება გვიჩვენა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის.

ორივე სექტორის წარმომადგენლებმა მათთვის მოტივაციის მიმცემ ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებად დაასახელეს *განვითარების შესაძლებლობა* და *ანაზღაურება*, მესამე და მეოთხე ადგილს ორივე შემთხვევაში ინაწილებს *დაფასება/აღიარება* და *საინტერესო სამუშაო*. მეხუთე ადგილს კი საჯარო სექტორის შემთხვევაში *სოციუმისათვის სასარგებლო საქმის კეთება*, ხოლო კერძო სამსახურის შემთხვევაში - *თანამშრომელთა მხარდაჭერა*.

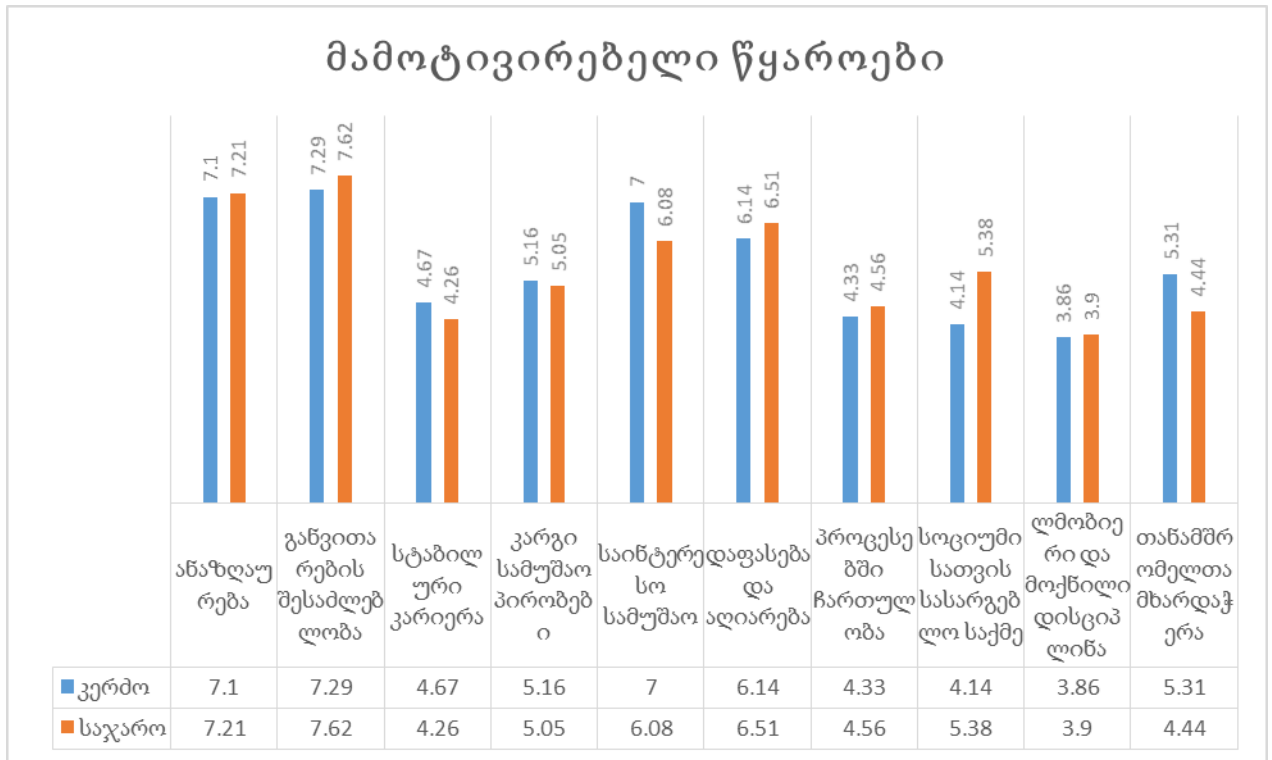
საინტერესოა, რომ ყველაზე დიდი განსხვავება მინიჭებულ მნიშვნელობებს შორის აღმოჩნდა სწორედ „სოციუმისათვის სასარგებლო საქმის კეთების“ კომპონენტში,

რადგან საჯარო სექტორის შემთხვევაში ის მნიშვნელობის მიხედვით რიგით მე-5 პოზიციაზე აღმოჩნდა, ხოლო კერძო სექტორის შემთხვევაში 9. საშუალო ქულებს შორის სხვაობა კი 1,24 -ია. აღნიშნული შედეგებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჩვენი ჰიპოთეზის ერთი ნაწილი, რომ საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლები განსხვავებულ მოტივაციის წყაროს ანიჭებენ უპირატესობას, ნაწილობრივ დადასტურდა.

მიღებული შედეგი შეესაბამება არსებულ ლიტერატურასაც საჯარო სექტორის თანამშრომელთა ღირებულებების შესახებ, რადგან ბევრი კვლევით დადასტურდა, რომ საჯარო სექტორის დასაქმებულთა ერთ-ერთი პირველი მამოძრავებელი ძალა არის „სახელმწიფოს, საზოგადოებისა და სოციუმის სამსახურში ყოფნის“ განცდა.

მცირე, მაგრამ განსხვავებები გამოვლინდა ასევე საინტერესო სამუშაოსა და თანამშრომელთა მხარდაჭერის კომპონენტებში. პირველ შემთხვევაში საჯარო და კერძო სექტორების მიერ მინიჭებული მნიშვნელობის საშუალოებს შორის სხვაობაა 0,92, მეორე შემთხვევაში კი - 0,87. რაც ნიშნავს იმას, რომ კერძო სექტორში დასაქმებული ინდივიდები, უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საინტერესო საქმესა და თანამშრომელთა მხრიდან მხარდაჭერას, ვიდრე საჯარო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლები.

| მოტივაციის ფაქტორები                    | საჯარო<br>სექტორის<br>საშუალო | კერძო<br>სექტორის<br>საშუალო | სხვაობა |
|---|-------------------------------|------------------------------|---------|
| ანაზღაურება                             | 7.21                          | 7.1                          | 0.11    |
| განვითარების შესაძლებლობა               | 7.62                          | 7.29                         | 0.33    |
| სტაბილური კარიერა                       | 4.26                          | 4.67                         | -0.41   |
| კარგი სამუშაო პირობები                  | 5.05                          | 5.16                         | -0.11   |
| საინტერესო სამუშაო                      | 6.08                          | 7                            | -0.92   |
| დაფასება და აღიარება                    | 6.51                          | 6.14                         | 0.37    |
| პროცესებში ჩართულობა და ინფორმირებულობა | 4.56                          | 4.33                         | 0.23    |
| სოციუმისთვის სასარგებლო საქმის კეთება   | 5.38                          | 4.14                         | 1.24    |
| ლმობიერი და მოქნილი დისციპლინა          | 3.9                           | 3.86                         | 0.04    |
| თანამშრომელთა მხარდაჭერა                | 4.44                          | 5.31                         | -0.87   |



| მოტივაციის წყარო                      | რანგი          |               | სხვაობა |
|---------------------------------------|----------------|---------------|---------|
|                                       | საჯარო სექტორი | კერძო სექტორი |         |
| ანაზღაურება                           | 2              | 2             | 0       |
| განვითარების შესაძლებლობა             | 1              | 1             | 0       |
| სტაბილური კარიერა                     | 9              | 7             | 2       |
| კარგი სამუშაო პირობები                | 6              | 6             | 0       |
| საინტერესო სამუშაო                    | 4              | 3             | 1       |
| დაფასება და აღიარება                  | 3              | 4             | -1      |
| პროცესებში ჩართულობა                  | 7              | 8             | -1      |
| სოციუმისთვის სასარგებლო საქმის კეთება | 5              | 9             | -4      |
| ლმობიერი და მოქნილი დისციპლინა        | 10             | 10            | 0       |
| თანამშრომელთა მხარდაჭერა              | 8              | 5             | 3       |

#### დასაქმებულთა მოტივაციის ხარისხი:

მესამე სექციაში მოცემულია კითხვები იმ საკითხებზე, რომლებიც განაპირობებს დასაქმებულთა მოტივაციას. კითხვები შეეხება ყველა იმ კომპონენტს, რომლის რანჟირებაც მოახდინეს რესპონდენტებმა მნიშვნელოვნების მიხედვით.

რესპონდენტები თითოეულ დებულებას აფასებდნენ იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეესაბამება დებულებით გადმოცემული ინფორმაცია მათ ამჟამინდელ სამსახურს. მიღებული შედეგებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, თუ რამდენად მამოტივირებელი გარემოა შექმნილი რესპონდენტის დასაქმების ადგილას და შესაბამისად რამდენად მოტივირებული შეიძლება იყოს დასაქმებული. შედეგები ასევე დაგვეხმარება განვსაზღვროთ, რომელ ასპექტებზეა საჭირო განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება, რათა დასაქმებულები იყვნენ მოტივირებულნი.

კითხვარში მოცემული 37 კითხვა შემდეგნაირად ნაწილდება კლასტერებში:

1. ანაზღაურება - ჩემი ანაზღაურება ჩემ მიერ გაწეული შრომის შესაბამისია; ჩემი ანაზღაურება, სხვა ორგანიზაციებში მსგავს პოზიციებზე არსებული

ანაზღაურების კონკურენტულია; თუ სხვა ორგანიზაცია მსგავს პოზიციაზე შემომთავაზებს უკეთეს ანაზღაურებას, სამსახურს არ შევიცვლი.

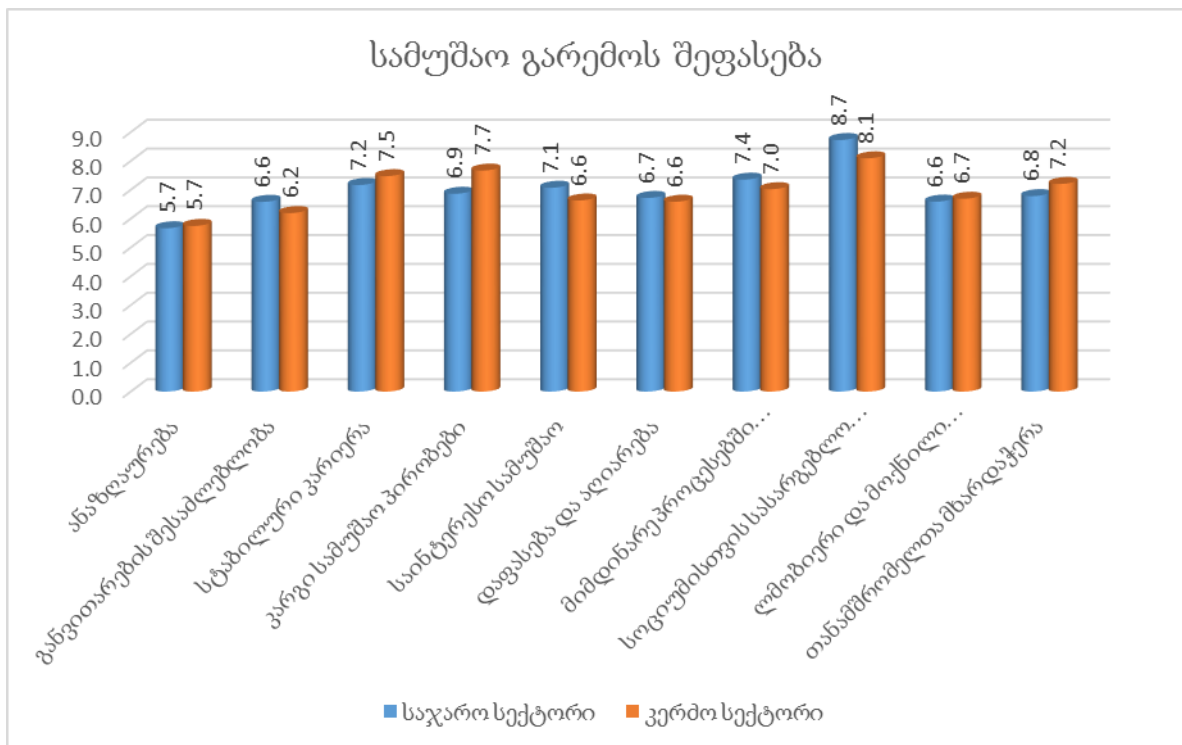
2. განვითარების შესაძლებლობა - ვფიქრობ, ეს არაჩვეულებრივი ადგილია ჩემი კარიერის ასაწყობად; ვიცი, რა მჭირდება იმისთვის რომ მეტ წარმატებას მივაღწიო ორგანიზაციაში; მაქვს შესაძლებლობა ვაკეთო განსხვავებული საქმე და მივიღო ახალი გამოცდილება; ვფიქრობ, ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომელს განვითარების თანაბარი შესაძლებლობა აქვს; ჩემი სამსახური მამლებს განცდას, რომ ვარ წარმატებული; სამსახურის მხრიდან უზრუნველყოფილი ვარ ჩემი განვითარებისთვის საჭირო ტრენინგებით და სასწავლო კურსებით, კმაყოფილი ვარ, ჩემ მიერ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით უშუალო ხელმძღვანელთან დამყარებული კომუნიკაციით.
3. სტაბილური კარიერა - სამსახურში თავს დაცულად ვგრძნობ; ვიცი რა მოყვება ჩემს ამა თუ იმ ქცევას; ვიცი, რომ სამუშაოს კეთილსინდისიერად შესრულების შემთხვევაში, არ მემუქრება სამსახურიდან გათავისუფლება; სამსახურში პოზიციური ცვლილებები და სხვა პროცესები მიმდინარეობს ერთგვაროვნად, დადგენილი წესის შესაბამისად.
4. კარგი სამუშაო პირობები - უზრუნველყოფილი ვარ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის საჭირო ყველა მატერიალური რესურსით; კმაყოფილი ვარ სამსახურის ფიზიკური გარემოთი (ინფრასტრუქტურით); სამსახურში არის უსაფრთხო და დაცული ფიზიკური გარემო.
5. საინტერესო სამუშაო - ძირითადად ინტერესით ვაკეთებ ჩემს საქმეს; საქმე, რომელსაც ვაკეთებ მომწონს; მაქვს შესაძლებლობა განსხვავებულ სამუშაო ჯგუფებთან ერთად ჩავერთო აქტივობებში; მაქვს საკმარისი გავლენა იმაზე, თუ რომელ აქტივობებში და საქმიანობაში ვიქნები ჩართული.
6. დაფასება და აღიარება - ჩემ მიერ შესრულებული სამუშაო სამართლიანად ფასდება; კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის ვიღებ აღიარებას ან შექებას;

მიღებული უკუკავშირით ყოველთვის ვიცი, თუ რამდენად კარგად შევასრულე დავალება.

7. მიმდინარე პროცესებში ჩართულობა და ინფორმირებულობა - თანამშრომლებისა და მენეჯმენტისგან ვიღებ საკმარის ინფორმაციას შესასრულებელი სამუშაოს მიზნისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ; კარგად მაქვს გააზრებული ჩემ მიერ დასახული მიზნების მიღწევა როგორ აისახება ორგანიზაციის საერთო შედეგებზე; ყოველთვის მაქვს ინფორმაცია სამსახურში მიმდინარე პროცესებზე; სამსახურის მოთხოვნები ნათელი და გასაგებია ჩემთვის.
8. სოციუმისთვის სასარგებლო საქმის კეთება - ჩემ მიერ შესრულებული საქმე პოზიტიურად აისახება სხვა ადამიანების ცხოვრებაზე; ვფიქრობ, რომ ჩემ მიერ შესრულებული საქმე ღირებულია; განცდა, რომ ჩემ მიერ შესრულებული საქმით ვეხმარები სხვა ადამიანებს მაძლევს უფრო დიდ მოტივაციას.
9. ლმობიერი და მოქნილი დისციპლინა - სამუშაო განრიგი მაძლევს შესაძლებლობას სამსახურის შემდეგ დავკავდე ჩემთვის საინტერესო საქმით; ორგანიზაციაში დადგენილი წესები და რეგულაციები ჩემთვის მისაღებია.
10. თანამშრომელთა მხარდაჭერა - ადამიანები, რომლებთან ერთადაც ვმუშაობ ინტერესდებიან ჩემი კეთილდღეობით; თანამშრომლები ხელს მიწყობენ რომ შევინარჩუნო სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი; თანამშრომლები სისტემატურად მაძლევენ უკუკავშირს შესრულებული სამუშაოს შესახებ, რაც მეხმარება გავაუმჯობესო ჩემი შესრულება; თანამშრომლები მიზიარებენ მათ სამუშაო გამოცდილებას და ცოდნას.

ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში:

| №                   | განზომილება                                       | საჯარო<br>სექტორი | კერძო<br>სექტორი |
|---------------------|---|-------------------|------------------|
| 1                   | ანაზღაურება                                       | 5.7               | 5.7              |
| 2                   | განვითარების შესაძლებლობა                         | 6.6               | 6.2              |
| 3                   | სტაბილური კარიერა                                 | 7.2               | 7.5              |
| 4                   | კარგი სამუშაო პირობები                            | 6.9               | 7.7              |
| 5                   | საინტერესო სამუშაო                                | 7.1               | 6.6              |
| 6                   | დაფასება და აღიარება                              | 6.7               | 6.6              |
| 7                   | მიმდინარე პროცესებში ჩართულობა და ინფორმირებულობა | 7.4               | 7.0              |
| 8                   | სოცუმისთვის სასარგებლო საქმის კეთება              | 8.7               | 8.1              |
| 9                   | ღმობიერი და მოქნილი დისციპლინა                    | 6.6               | 6.7              |
| 10                  | თანამშრომელთა მხარდაჭერა                          | 6.8               | 7.2              |
| <b>საერთო ქულა:</b> |   | <b>7.0</b>        | <b>6.9</b>       |



მიღებული შედეგებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობის კმაყოფილების დონე სამუშაო გარემოთი მაღალია. როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში, რესპონდენტების უმრავლესობამ მაღალი ქულა მიანიჭა დებულებებს, რომლებიც სოციუმისათვის სასარგებლო საქმის კეთებას ეხება, შესაბამისად უმრავლესობა ფიქრობს, რომ მათ მიერ შესრულებული საქმე ღირებულია და პოზიტიურად აისახება სხვა ადამიანების ცხოვრებაზე.

ასევე, ორივე სექტორის წარმომადგენლებმა მიუთითეს, რომ აქვთ სტაბილური კარიერა და ჩართულნი არიან სამსახურში მიმდინარე პროცესებში.

რაც შეეხება ანაზღაურებას, აღიარება-დაფასებისა და განვითარების შესაძლებლობის პუნქტებს, ორივე სექტორი მეტწილად უარყოფითად აფასებს. აღნიშნული კლასტერების საშუალო ქულა გამოვიდა 7-ზე ნაკლები.

აქვე აღსანიშნია, რომ კერძო სექტორში დასაქმებულთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ აქვთ კარგი სამუშაო პირობები.

## **მოტივაციის სახეები**

მესამე სექციაში მოცემული კითხვარი შედგება 18 კითხვისგან, რომლებიც ადგენს იმას, თუ მოტივაციის რომელი ტიპი არის რესპონდენტისათვის განმსაზღვრელი ამჟამინდელ სამსახურში. კითხვარი ზომავს მოტივაციის 6 განზომილებას - შინაგან მოტივაციას, გარეგან მოტივაციას, იდენტიფიცირებულ მოტივაციას, ინტეგრირებულ მოტივაციას, თავსმოხვეულ მოტივაციას და დემოტივაციას.

კითხვარში მოცემული დებულებები რესპონდენტებს უნდა შეეფასებინათ იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეესაბამება ისინი მათ ამჟამინდელ სამსახურში მუშაობის მოტივაციას. დებულებების განაწილება კლასტერებში შემდეგნაირია:

- შინაგანი მოტივაცია - რადგან დიდ სიამოვნებას ვიღებ ახალი საკითხების შესწავლით; იმ სიამოვნებისთვის, რასაც ვიღებ საინტერესო გამოწვევებთან გამკლავებისას; იმ კმაყოფილებისთვის, რასაც განვიცდი როდესაც წარმატებით ვასრულებ რთულ დავალებებს.

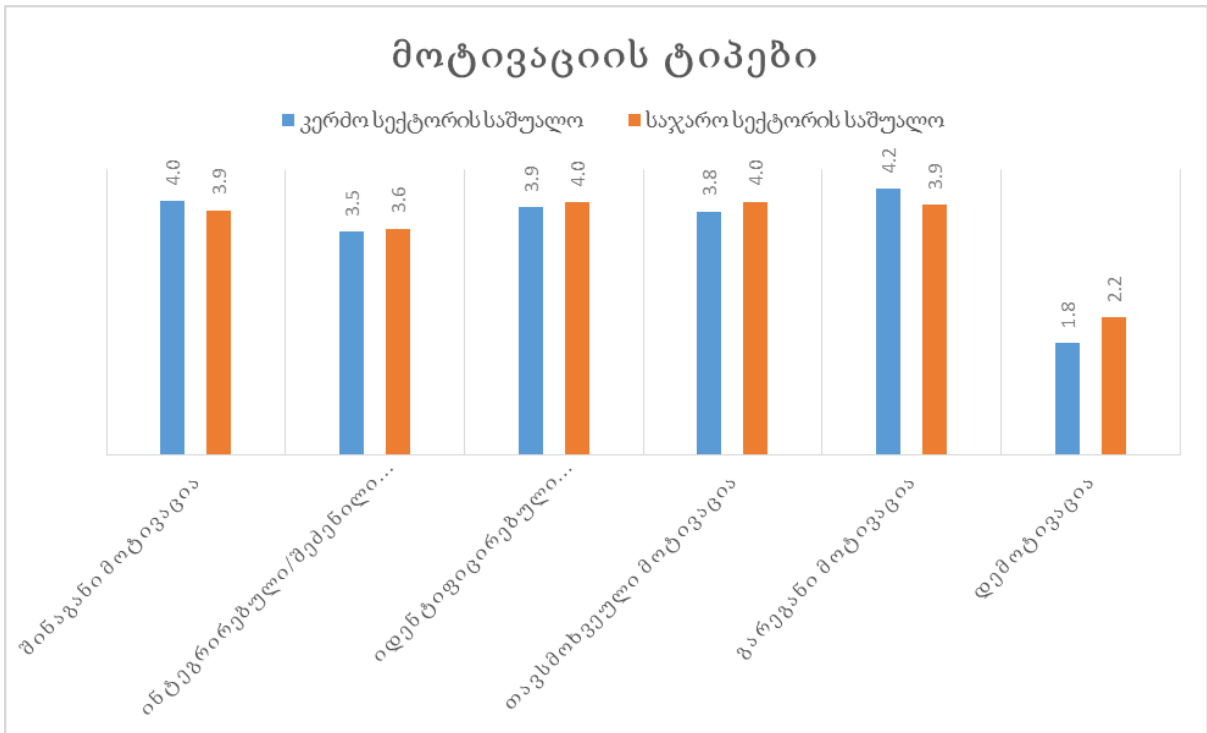
- გარეგანი მოტივაცია - მიღებული შემოსავლის გამო; რადგან მეხმარება გამოვიძუშაო თანხა; რადგან ამ ტიპის სამსახურში თავს დაცულად ვგრძნობ.
- იდენტიფიცირებული მოტივაცია - ეს სამსახური ავირჩიე კონკრეტული ცხოვრების სტილის შესანარჩუნებლად/შესაქმნელად; რადგან დამეხმარება მივალწიო ჩემს კარიერულ მიზნებს; ეს სამსახური ავირჩიე ჩემთვის მნიშვნელოვანი მიზნების მისაღწევად
- ინტეგრირებული მოტივაცია - რადგან ეს სამსახური გახდა დიდი ნაწილი იმისა, თუ ვინ ვარ მე; რადგან ის ნაწილია იმ გზისა, რაც ავირჩიე ჩემი ცხოვრებისთვის; რადგან ეს სამსახური ჩემი ცხოვრების ნაწილია.
- თავსმოხვეული მოტივაცია - რადგან მინდა, წარმატებას მივალწიო ამ სამსახურში, წინააღმდეგ შემთხვევაში ცუდად ვიგრძნობ თავს; რადგან მინდა წარმატებული ვიყო ამ სამსახურში, წინააღმდეგ შემთხვევაში იმედები გამიცრუვდება; რადგან მინდა წარმატებული ვიყო.
- დემოტივაცია - ზოგჯერ მეც ვუსვამ საკუთარ თავს ამ კითხვას, რადგან ამ სამსახურში ვერ ვუმკლავდები ჩემს ძირითად დავალებებს; არ ვიცი რატომ, არარეალისტური სამუშაო პირობები გვაქვს; არ ვიცი, ძალიან ბევრს ითხოვენ ჩვენგან.

მიღებული შედეგების საშუალო ქულების გამოთვლამ გვიჩვენა, რომ გამოკითხულთა დიდი უმრავლესობა მოტივირებულია, რადგან დემოტივაციის მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია.

რაც შეეხება დანარჩენ მოტივაციის წყაროებს, მნიშვნელოვანი განსხვავებები არ გამოვლინდა, თუმცა აღსანიშნია, რომ კერძო სექტორში ამჟამინდელ სამსახურში მუშაობის ძირითად მოტივაციად დასახელდა გარეგანი მოტივაცია (მაქსიმალური 6 ქულიდან 4,2 ქულა), ხოლო საჯარო სექტორის წარმომადგენლებმა ყველაზე მაღალი ქულით შეაფასეს იდენტიფიცირებული და თავსმოხვეული მოტივაცია (ორივე კლასტერის საშუალო ქულამ შეადგინა 4). აღნიშნული შედეგი ეხმიანება ჩვენს ვარაუდს, რომ კერძო სექტორში დასაქმებული ინდივიდებისთვის განმსაზღვრელია

გარეგანი მასტიმულირებელი ფაქტორები, როგორცაა ანაზღაურება, დაცულობის განცდა და სხვა. საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისთვის კი უფრო მნიშვნელოვანია ღირებულება, რომელსაც თავად ანიჭებენ სამსახურს. ისინი თვლიან, რომ სამსახური, სადაც დასაქმებულნი არიან, ეხმარებათ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს და იყვნენ წარმატებულნი, ამასთანავე, გრძნობენ პასუხისმგებლობას, რომ წარმტებით გაართვან თავი დაკისრებულ მოვალეობებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ფიქრობენ, რომ თავს იგრძნობენ ცუდად.

| № | მოტივაციის ტიპი                  | კერძო სექტორის საშუალო | საჯარო სექტორის საშუალო |
|---|----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1 | შინაგანი მოტივაცია               | 4.0                    | 3.9                     |
| 2 | ინტეგრირებული/შემქნილი მოტივაცია | 3.5                    | 3.6                     |
| 3 | იდენტიფიცირებული მოტივაცია       | 3.9                    | 4.0                     |
| 4 | თავსმოხვეული მოტივაცია           | 3.8                    | 4.0                     |
| 5 | გარეგანი მოტივაცია               | 4.2                    | 3.9                     |
| 6 | დემოტივაცია                      | 1.8                    | 2.2                     |



### დასკვნა და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგად, პირველი საკვლევი ჰიპოთეზა დადასტურდა - გამოვლინდა, რომ საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ინდივიდები განსხვავებულ მოტივაციის წყაროს ანიჭებენ უპირატესობას.

კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ორივე სექტორის წარმომადგენლებისათვის ყველაზე ძლიერი მოტივაციის წყაროა - განვითარების შესაძლებლობა, ანაზღაურება, დაფასება/აღიარება და საინტერესო სამუშაო.

ყველაზე თვალსაჩინო განსხვავება გამოვლინდა სოციუმისათვის სასარგებლო საქმიანობის კომპონენტში. ჰიპოთეზის შესაბამისად, საჯარო სექტორის წარმომადგენლები საგრძნობლად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სოციუმისათვის სასარგებლო საქმიანობას, ვიდრე კერძო სექტორში დასაქმებული ინდივიდები.

მცირე განსხვავებები გამოვლინდა ასევე საინტერესო სამუშაოსა და თანამშრომელთა მხარდაჭერის კომპონენტებში. აღმოჩნდა, რომ კერძო სექტორში

დასაქმებული ინდივიდები უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ საინტერესო სამუშაოსა და თანამშრომელთა მხრიდან მხარდაჭერას, ვიდრე საჯარო სექტორში დასაქმებული ინდივიდები.

კვლევამ ასევე გვიჩვენა, რომ კერძო სექტორში დასაქმებული პირებისთვის ამჟამინდელ სამსახურში, ძირითადი მამოტივირებელი ძალაა გარეგანი აღმძვრელები. საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისთვის კი, ძირითადი მასტიმულირებელია იდენტიფიცირებული და თავსმოხვეული მოტივაცია.

რაც შეეხება მეორე საკვლევ საკითხს, საჯარო და კერძო სექტორის დასაქმებულთა მიერ საკუთარი მოტივაციის შეფასებით გამოვლინდა 10%-იანი სხვაობა სექტორებს შორის. კვლევის შედეგების თანახმად, კერძო სექტორში დასაქმებული თანამშრომლები საკუთარ მოტივაციას აფასებენ უფრო მაღალი ხარისხით, ვიდრე საჯარო სექტორის წარმომადგენლები.

მიღებული შედეგების ანალიზისას, გამოვლინდა ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის ხანგრძლივობასა და მოტივაციას შორის კორელაცია. კერძოდ, ერთ სამუშაო ადგილზე ხანგრძლივად მუშაობა უარყოფითად აისახება დასაქმებულთა მოტივაციაზე.

წინამდებარე კვლევის შედეგები, სხვა მრავალ კვლევასთან ერთად ადასტურებს, რომ მოტივაცია ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია დასაქმებულთა მიერ სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულებისთვის. ყველა მენეჯერისა და მმართველი რგოლის ინტერესებშია იზრუნოს დასაქმებულთა მოტივაციის ამალღებაზე და შეუქმნას მათ გარემო, რომელიც უფრო ეფექტურს გახდის როგორც ცალკეული ინდივიდების, ისე მთელი ორგანიზაციის ფუნქციონირებას.

იმისათვის, რომ ვიზრუნოთ დასაქმებულთა მოტივაციაზე, პირველ რიგში საჭიროა დავადგინოთ, რა არის ჩვენს ორგანიზაციაში დასაქმებულთათვის მოტივაციის მიმცემი ძალა. თითოეული ინდივიდი განსხვავებული აღმძვრელებით იღებს ამა თუ იმ ქმედებისთვის მოტივაციას, შესაბამისად, მსგავსი დიაგნოსტიკა დაგვეხმარება დავსახოთ დასაქმებულთა მოტივირების წარმატებული და თანამშრომელზე ორიენტირებული გეგმა.

ასევე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების ლიდერებმა ზუსტად განსაზღვრონ მათი ორგანიზაციის ძირითადი ღირებულებები და ამ ღირებულებებთან შესაბამისობით შეარჩიონ ახალი თანამშრომლები.

წინამდებარე კვლევის ფარგლებში, კერძო და საჯარო სექტორში გამოვლენილი განსხვავებები მოტივაციის წყაროების მნიშვნელოვნების შეფასებისას ცხადი მაგალითია იმისა, რომ სამსახურის მაძიებლებიც ირჩევენ ისეთი ღირებულებების მატარებელ ორგანიზაციებს, რომლებიც მათი ხედვით დააკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს სამსახურისადმი. საჯარო სექტორის წარმომადგენლები, როგორც შედეგების ანალიზში აღვნიშნეთ, ძირითადად მუშაობენ იდენტიფიცირებული (Identified) და თავსმოხვეული (Introjecter) მოტივაციით, ამიტომ მათთვის მნიშვნელოვანია შინაგანი და ღირებულებითი კავშირი საქმიანობასთან. მნიშვნელოვანია, მათ ჰქონდეთ განცდა, რომ აკეთებენ ღირებულ საქმეს და საზოგადოებაში სარგებლობენ წარმატებული და დაფასებული პიროვნების სტატუსით.

საჯარო სექტორში, დასაქმებულთა მოტივაციის შესანარჩუნებლად, სხვა ფაქტორებთან ერთად აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება გავამახვილოთ ღირებულ და საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმიანობაზე და შესაძლებლობის ფარგლებში ვუჩვენოთ დასაქმებულებს, თუ როგორ აისახება მათ მიერ შესრულებული საქმე სხვა ადამიანებზე. ეს გაზრდის მათ მოტივაციას და საქმისადმი ინტერესს, რაც შესაბამისად გამოიწვევს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას.

კერძო სექტორის შემთხვევაში კი, უმჯობესია მმართველმა რგოლმა იზრუნოს, რომ დასაქმებულთათვის საქმიანობა გახადოს მაქსიმალურად საინტერესო, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს მათი ინტერესების გაანალიზებითა და სამუშაო აღწერილობის ადაპტირებით. ასევე, რეკომენდირებულია, კერძო ორგანიზაციებში შეიქმნას ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც წახალისებული იქნება ურთიერთ-დახმარება და მხარდამჭერი გარემო. ამის მისაღწევად ეფექტურია გუნდური დავალებები და აქტივობები განსხვავებულ სამუშაო ჯგუფებში. ამასთანავე, კერძო სექტორის წარმომადგენელთათვის საქმიანობისთვის ძირითადი აღმძვრელია გარეგანი ფაქტორები, ამიტომ მათი მოტივირებისთვის მნიშვნელოვანია მოვახდინოთ მათი

გარეგანი სტიმულირება ანაზღაურებით, ბონუსებით, შექებით, დაცულობისა და სტაბილურობის განცდით და ა.შ.

იმისათვის, რომ ჩვენს ორგანიზაციაში ხანგრძლივად დასაქმებულმა თანამშრომლებმა არ დაკარგონ ინტერესი და მოტივაცია საქმისადმი, სასურველია მათი სამუშაო გავხადოთ მრავალფეროვანი და გარკვეული პერიოდულობით შევიტანოთ ცვლილებები მათ სამუშაოს აღწერილობაში, ეს გაუჩენს მათ „ახალის სწავლის“, სიახლის განცდას და მოსალოდნელია, რომ მოტივაციის ხარისხიც უფრო ხანგრძლივად შენარჩუნდეს.

გამოკითხულთა მიერ ამჟამინდელი სამუშაო გარემოს შეფასების ანალიზის საფუძველზე, სასურველია ორივე სექტორის წარმომადგენლებმა იზრუნონ ანაზღაურების ზრდაზე, თანამშრომელთა აღიარება-შექებაზე და მისცენ მათ განვითარების მეტი შესაძლებლობა თუნდაც მრავალფეროვანი საქმიანობის შეთავაზებით.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

- რობინსი, ს. პ., ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
- კუტალაძე, ი. (1999). ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი
- გერიგი, რ., ზიმბარდო, ფ. (2009). ფსიქოლოგია და ცხოვრება. სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, თსუ-ს გამომცემლობა
- Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology
- Gay, K. (2000). Work Motivation Factors of the Public Sector and Private Sector Convention Center Employees, The Graduate College University of Wisconsin-Stout
- Lyons, S. T., Duxbury, L.E., Higgins, C. A. (2006). Research - A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, Public Administration Review
- Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance, Employment Relations Today, 93-107,
- Perry, J.L., Hondeghem, A., Wise, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, Symposium on Public Service Motivation Research
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter?, Essays on Work Motivation and the Workplace, Public Administration Review
- Rashid, S., Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector, American International Journal of Social Science
- Dan, Z. (2015). Differences in work motivation between public and private sector organizations, American Journal of Business, Economics and Management

Posch, L., Bleie, A., Strohmaier, M. (2017). Measuring Motivations of Crowdworkers: The Multidimensional Crowdworker Motivation Scale

Van Der Wal, Z., De Graaf, G. and Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector, Public Administration

Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Essays on Work Motivation and the Workplace, Public Administration Review

Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person – Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, Organizational behavior and human decision processes

Colter, C. (2002). Motivational Fit: Finding the right person for the job

<https://www.getsmarter.com/career-advice/industry-advice/public-and-private-management>

<https://onlinempadegree.usfca.edu/news-resources/news/5-key-differences-between-organizations-in-the-public-and-private-sectors/>

<https://www.grocer.coop/articles/motivational-fit-finding-right-person-job>

<http://psychology.iresearchnet.com>, Person Environment Fit,  
<http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/recruitment/person-environment-fit/>

მოგესალმებით,

წინამდებარე კვლევა ტარდება სამაგისტრო პროგრამის "ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება" სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში.

კვლევის მიზანია, გამოვალინოთ, არსებობს თუ არა განსხვავება საქართველოში არსებულ საჯარო და კერძო სამსახურებში დასაქმებული თანამშრომლების მამოტივირებელ ფაქტორებში და ასევე განსხვავდება თუ არა მათი მოტივაციის ხარისხი.

გთხოვთ, შეავსოთ ქვემოთ მოცემული კითხვარი და გულწრფელად შეაფასოთ მოცემული დებულებები თქვენი დამოკიდებულებების შესაბამისად.

კითხვარის შევსებას ჭირდება მაქსიმუმ 15 წუთი.

მადლობა,  
გისურვებთ წარმატებას!

## სექცია I

1. სქესი:

- მდედრობითი
- მამრობითი

2. ასაკი:

- 18-24
- 25-29
- 30-35
- 35 და მეტი

3. რამდენი ხანია დასაქმებული ხართ ამჟამინდელ სამსახურში?

- 6 თვეზე ნაკლები
- 6 თვიდან 1 წლამდე
- 1-3 წელი
- 3-5 წელი
- 5 წელზე მეტი

4. რომელ სექტორში ხართ დასაქმებული?
  - საჯარო
  - კერძო
  
5. რამდენად მოტივირებული ხართ ამჟამინდელ სამსახურში?
  - ძალიან მოტივირებული
  - მოტივირებული
  - არც მოტივირებული, არც დემოტივირებული
  - დემოტივირებული
  - ძალიან დემოტივირებული
  
6. თქვენი მოტივირებულობის ხარისხი აისახება თქვენ მიერ სამუშაოს შესრულებაზე?
  - დიახ
  - არა
  
7. თქვენი აზრით, სხვადასხვა ღონისძიებების განხორციელებით, შესაძლებელია თანამშრომლის მოტივაცია გავზარდოთ ისე, რომ მიაღწიოს შესაძლებლობების მაქსიმუმს?
  - დიახ
  - არა
  
8. რამდენად მოტივირებული ხართ, რომ დაინახოთ თქვენი ორგანიზაციის წარმატება?
  - ძალიან მოტივირებული
  - ნაწილობრივ მოტივირებული
  - არც ისე მოტივირებული
  - არ ვარ მოტივირებული
  - არ ვარ დარწმუნებული
  
9. დაჯილდოების/წახალისების რომელ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას:
  - მატერიალურს
  - არამატერიალურს
  
10. თქვენს მეგობარს ურჩევდით ამ ორგანიზაციაში დასაქმებას?
  - აუცილებლად
  - სავარაუდოდ კი
  - არ ვარ დარწმუნებული
  - სავარაუდოდ არა
  - არავითარ შემთხვევაში

## სექცია II

ქვემოთ მოცემულია მოტივაციის წყაროების ჩამონათვალი. გთხოვთ, პირველ რიგში გაეცნოთ ჩამონათვალს და შემდეგ თითოეულ მათგანს მიანიჭოთ განსხვავებული ქულა 10 ბალიან სკალაზე.

თქვენი პასუხი მონიშნეთ შესაბამის გრაფაში X ნიშნით.

| №  | მოტივაციის წყარო                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1  | ანაზღაურება                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2  | განვითარების შესაძლებლობა                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3  | სტაბილური კარიერა                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4  | კარგი სამუშაო პირობები                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5  | საინტერესო სამუშაო                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6  | დაფასება და აღიარება                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7  | მიმდინარე პროცესებში ჩართულობა და ინფორმირებულობა |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8  | სოციუმისთვის სასარგებლო საქმის კეთება             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9  | ღმობიერი და მოქნილი დისციპლინა                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10 | თანამშრომელთა მხარდაჭერა                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

### სექცია III

ქვემოთ მოცემული დებულებები 10 ბალიან სკალაზე შეაფასეთ იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეესაბამება ისინი თქვენს დამოკიდებულებებს ამჟამინდელი სამსახურის მიმართ. თქვენი პასუხი მონიშნეთ შესაბამის გრაფაში X ნიშნით.

| №  | დებულება  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1  | ჩემი ანაზღაურება ჩემ მიერ გაწეული შრომის შესაბამისია  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2  | ჩემი ანაზღაურება, სხვა ორგანიზაციებში მსგავს პოზიციებზე არსებული ანაზღაურების კონკურენტულია                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3  | თუ სხვა ორგანიზაცია მსგავს პოზიციაზე შემომთავაზებს უკეთეს ანაზღაურებას, სამსახურს არ შევიცვლი                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4  | ვფიქრობ, ეს არაჩვეულებრივი ადგილია ჩემი კარიერის ასაწყობად  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5  | ვიცი, რა მჭირდება იმისთვის რომ მეტ წარმატებას მივაღწიო ორგანიზაციაში  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6  | მაქვს შესაძლებლობა ვაკეთო განსხვავებული საქმე და მივიღო ახალი გამოცდილება                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7  | ვფიქრობ, ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომელს განვითარების თანაბარი შესაძლებლობა აქვს                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8  | ჩემი სამსახური მაძლევს განცდას, რომ ვარ წარმატებული   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9  | სამსახურის მხრიდან უზრუნველყოფილი ვარ ჩემი განვითარებისთვის საჭირო ტრენინგებით და სასწავლო კურსებით             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10 | კმაყოფილი ვარ, ჩემ მიერ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით უშუალო ხელმძღვანელთან დამყარებული კომუნიკაციით |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 11 | სამსახურში თავს დაცულად ვგრძნობ   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 12 | ვიცი რა მოყვება ჩემს ამა თუ იმ ქცევას   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 13 | ვიცი, რომ სამუშაოს კეთილსინდისიერად შესრულების შემთხვევაში, არ მემუქრება სამსახურიდან გათავისუფლება             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 14 | სამსახურში პოზიციური ცვლილებები და სხვა პროცესები მიმდინარეობს ერთგვაროვნად, დადგენილი წესის შესაბამისად        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | უზრუნველყოფილი ვარ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის საჭირო ყველა მატერიალური რესურსით                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | კმაყოფილი ვარ სამსახურის ფიზიკური გარემოთი (ინფრასტრუქტურით)   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | სამსახურში არის უსაფრთხო და დაცული ფიზიკური გარემო   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | ძირითადად ინტერესით ვაკეთებ ჩემს საქმეს  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | საქმე, რომელსაც ვაკეთებ მომწონს  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | მაქვს შესაძლებლობა განსხვავებულ სამუშაო ჯგუფებთან ერთად ჩავერთო აქტივობებში  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | მაქვს საკმარისი გავლენა იმაზე, თუ რომელ აქტივობებში და საქმიანობაში ვიქნები ჩართული  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | ჩემ მიერ შესრულებული სამუშაო სამართლიანად ფასდება  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის ვიღებ აღიარებას ან შექებას   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | მიღებული უკუკავშირით ყოველთვის ვიცი, თუ რამდენად კარგად შევასრულე დავალება   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | თანამშრომლებისა და მენეჯმენტისგან ვიღებ საკმარის ინფორმაციას შესასრულებელი სამუშაოს მიზნისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | კარგად მაქვს გააზრებული ჩემ მიერ დასახული მიზნების მიღწევა როგორ აისახება ორგანიზაციის საერთო შედეგებზე                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | ყოველთვის მაქვს ინფორმაცია სამსახურში მიმდინარე პროცესებზე   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | სამსახურის მოთხოვნები ნათელი და გასაგებია ჩემთვის  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | ჩემ მიერ შესრულებული საქმე პოზიტიურად აისახება სხვა ადამიანების ცხოვრებაზე   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | ვფიქრობ, რომ ჩემ მიერ შესრულებული საქმე ღირებულია  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | განცდა, რომ ჩემ მიერ შესრულებული საქმით ვეხმარები სხვა ადამიანებს მამლევს უფრო დიდ მოტივაციას                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 32 | სამუშაო განრიგი მამლევს შესაძლებლობას<br>სამსახურის შემდეგ დააკავდე ჩემთვის<br>საინტერესო საქმით                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | ორგანიზაციაში დადგენილი წესები და<br>რეგულაციები ჩემთვის მისაღებია  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | ადამიანები, რომლებთან ერთადაც<br>ვმუშაობ ინტერესდებიან ჩემი<br>კეთილდღეობით   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | თანამშრომლები ხელს მიწყობენ რომ<br>შევინარჩუნო სამუშაოსა და პირადი<br>ცხოვრების ბალანსი   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | თანამშრომლები სისტემატურად მამლევენ<br>უკუკავშირს შესრულებული სამუშაოს<br>შესახებ, რაც მეხმარება გავაუმჯობესო ჩემი<br>შესრულება |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | თანამშრომლები მიზიარებენ მათ სამუშაო<br>გამოცდილებას და ცოდნას  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## სექცია IV

ქვემოთ მოცემული დებულებებიდან თითოეული შეაფასეთ 6 ბალიან სკალაზე იმის მიხედვით, თუ რა ხარისხით შეესაბამება თქვენს ამჟამინდელ სამსახურში მუშაობის მიზნებს. თქვენი პასუხი მონიშნეთ შესაბამის გრაფაში X ნიშნით.

| №  | დებულება  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | ეს სამსახური ავირჩიე კონკრეტული ცხოვრების სტილის შესანარჩუნებლად/შესაქმნელად                            |   |   |   |   |   |   |
| 2  | მიღებული შემოსავლის გამო  |   |   |   |   |   |   |
| 3  | ზოგჯერ მეც ვუსვამ საკუთარ თავს ამ კითხვას, რადგან ამ სამსახურში ვერ ვუმკლავდები ჩემს ძირითად დავალებებს |   |   |   |   |   |   |
| 4  | რადგან დიდ სიამოვნებას ვიღებ ახალი საკითხების შესწავლით   |   |   |   |   |   |   |
| 5  | რადგან ეს სამსახური გახდა დიდი ნაწილი იმისა, თუ ვინ ვარ მე  |   |   |   |   |   |   |
| 6  | რადგან მინდა, წარმატებას მივაღწიო ამ სამსახურში, წინააღმდეგ შემთხვევაში ცუდად ვიგრძნობ თავს             |   |   |   |   |   |   |
| 7  | რადგან დამეხმარება მივაღწიო ჩემს კარიერულ მიზნებს   |   |   |   |   |   |   |
| 8  | იმ სიამოვნებისთვის, რასაც ვიღებ საინტერესო გამოწვევებთან გამკლავებისას                                  |   |   |   |   |   |   |
| 9  | რადგან მეხმარება გამოვიმუშაო თანხა  |   |   |   |   |   |   |
| 10 | რადგან ის ნაწილია იმ გზისა, რაც ავირჩიე ჩემი ცხოვრებისთვის  |   |   |   |   |   |   |
| 11 | რადგან მინდა წარმატებული ვიყო ამ სამსახურში, წინააღმდეგ შემთხვევაში იმედები გამიცრუდება                 |   |   |   |   |   |   |
| 12 | არ ვიცი რატომ, არარეალისტური სამუშაო პირობები გვაქვს  |   |   |   |   |   |   |
| 13 | რადგან მინდა წარმატებული ვიყო   |   |   |   |   |   |   |
| 14 | ეს სამსახური ავირჩიე ჩემთვის მნიშვნელოვანი მიზნების მისაღწევად  |   |   |   |   |   |   |
| 15 | იმ კმაყოფილებისთვის, რასაც განვიცდი როდესაც წარმატებით ვასრულებ რთულ დავალებებს                         |   |   |   |   |   |   |
| 16 | რადგან ამ ტიპის სამსახურში თავს დაცულად ვგრძნობ   |   |   |   |   |   |   |
| 17 | არ ვიცი, ძალიან ბევრს ითხოვენ ჩვენგან   |   |   |   |   |   |   |
| 18 | რადგან ეს სამსახური ჩემი ცხოვრების ნაწილია  |   |   |   |   |   |   |