

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო

უნივერსიტეტი

გიგა ჭანტურია

გაყიდვების მენეჯერების შრომითი კმაყოფილება მცირე და  
საშუალო ზომის ორგანიზაციებში

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი წარმოდგენილია ორგანიზაციის განვითარება და  
კონსულტირება მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

## ანოტაცია

გაყიდვების მენეჯერები კომერციული მიზნის მქონე ორგანიზაციებისთვის უმნიშვნელოვანესი ფინანსური დასაყრდენია, რადგან მისი სიცოცხლიუნარიანობა გაყიდვების მენეჯერების ეფექტიან მუშაობაზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული.

იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული სეგმენტის შრომითი კმაყოფილება ჯერ არ გამოკვლეულა და დღემდე არის გავრცელებული მოსაზრება, რომ გამყიდველისთვის მხოლოდ მატერიალური მოტივაცია არის საკმარისი, კვლევის ჩატარების იდეა სწორედ ამან გამიჩინა.

კვლევის ფარგლებში გამოვლინდა, რომ გაყიდვების მენეჯერები მეტ-ნაკლებად კმაყოფილები არიან მატერიალური სამოტივაციო სქემებით, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსითა და ხელმძღვანელების ლიდერობის სტილით. უკმაყოფილება კი მოდის არამატერიალური სამოტივაციო სისტემების არ არსებობაზე ან მის განუვითარებლობაზე და სამუშაო ინფრასტრუქტურის მოუწესრიგებლობაზე.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში შემუშავდა რამდენიმე რეკომენდაცია, რომელთა გათვალისწინებაც ნამდვილად სასარგებლო იქნება ბიზნესის სფეროში მოასპარეზე ორგანიზაციებისთვის.

## **Anotation**

Sales managers are the most important financial supporters for commercial organizations, because its viability depends on the effective work of sales managers.

Since the satisfaction of the above segment has not yet been researched and it is now widely believed that the material motivation is sufficient for the seller, this was the basis for research idea.

The research revealed that sales managers are more satisfied with material motivation schemes, the content of the work and leadership style of supervisors. Discontent refers to the absence of intangible system or its backwardness and working infrastructure.

Within the master's thesis some recommendations were elaborated, their consideration will be truly useful for business entrepreneurs.

# სარჩევი

თავი 1. შესავალი .....	6
1.1. პრობლემის აქტუალობა .....	6
1.2. კვლევის მიზანი და ამოცანები .....	7
1.3. კვლევის კითხვა .....	7
1.4. კვლევის მეთოდი და შერჩევა .....	7
თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა .....	8
2.1. გაყიდვების მენეჯერის ცნება .....	8
2.1.1. გამყიდველის პროფესია .....	9
2.1.2. მენეჯერის არსი .....	11
2.2. მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების გაგება .....	12
2.2.1. ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება .....	12
2.2.2. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები .....	13
2.2.4. ორგანიზაციის ზომები ორგანიზაციული განვითარების ფაზების მიხედვით .....	15
2.3. შრომითი კმაყოფილება .....	16
2.3.1. შრომითი კმაყოფილების და უკმაყოფილების კონცეფცია .....	17
2.3.2. სამოტივაციო სისტემები .....	18
2.3.3. ორგანიზაციული კულტურა .....	23
2.3.4. ლიდერობა და მართვის სტილი .....	24
თავი 3. მონაცემთა ანალიზი .....	25
3.1. სამუშაო მოთხოვნების კვლევა .....	25
3.2. ინტერვიუები გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებთან .....	27
3.3. რამოდენობრივი კვლევის ანალიზი .....	29
1. სამუშაოთი კმაყოფილება .....	31
2. დაწინაურების შესაძლებლობა .....	31
3. ხელფასით და ბონუსური სისტემით კმაყოფილება .....	32
4. აღიარება / წახალისება .....	33
5. თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება .....	33
6. სამუშაო პირობებით კმაყოფილება .....	33

თავი 4. დასკვნა.....	35
თავი 5. რეკომენდაციები.....	37
თავი 6. გამოყენებული ლიტერატურა.....	39
დანართი.....	41
დანართი 1 - ინტერვიუ გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებთან.....	41
დანართი 2 - კითხვარი.....	41

# თავი 1. შესავალი

## 1.1. პრობლემის აქტუალობა

დიდი ხანია თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება ორგანიზაციების განსაკუთრებულ ინტერესის ობიექტს წარმოადგენს, რადგან კმაყოფილი თანამშრომლების ეფექტიანად შესრულებული სამუშაო თვითონ კომპანიის წარმატებაზე აისახება. გრძელვადიან ფუნქციონირებაზე ორიენტირებული კომპანიები მუდმივად ცდილობენ ამ მიმართულებით ეფექტიანი ღონისძიებების გატარებას.

საერთაშორისო და ლოკალური კონკურენციის პირობებში, კომერციული ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით პრიორიტეტული უნდა იყოს კვალიფიციური გაყიდვების მენეჯერების დასაქმება და შემდეგ მათი შენარჩუნება. ამის რამდენიმე მთავარი მიზეზი არსებობს:

- აღნიშნული სეგმენტი წარმოადგენს კომპანიის შემოსავლის მთავარ წყაროს;
- შრომის ბაზარზე პროფესიონალი გამყიდველების დეფიციტია;
- ცნობილი ფაქტია, რომ გაყიდვების მენეჯერები ხშირად ტოვებენ არსებულ ორგანიზაციას და ურთიერთობას იწყებენ ახალ დამსაქმებელთან.

სამეცნიერო ლიტერატურასა და ინტერნეტ სივრცეში არ აღმოჩნდა მასალა, რომელიც საქართველოში უშუალოდ გაყიდვების მენეჯერების შრომით კმაყოფილების მიმართულებით მოგვცემდა ცნობებს და გამოყოფდა კონკრეტულ ცვლადებს.

როგორც წესი, კომპანიები ცდილობენ გაყიდვების მენეჯერებს შესთავაზონ რაც შეიძლება მეტი თანხის გამომუშავების შესაძლებლობა, იმისთვის რათა გაყიდონ რაც შეიძლება მეტი პროდუქტი ან სერვისი. შესაბამისად, ბიზნეს სექტორში არსებობს საყოველთაოდ ცნობილი მოსაზრება, რომ თუ გამყიდველი ბევრ თანხას გამოიმუშავებს ე.წ. ბონუსის სახით, მისი შრომითი კმაყოფილება მიღწეულია.

## 1.2. კვლევის მიზანი და ამოცანები

აღნიშნული სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია, გაირკვეს რამდენად ეფექტურია კომერციული ორგანიზაციების ასეთი მიდგომა გაყიდვების მენეჯერების მიმართ და დამატებით, რა ფაქტორები არის მათი შრომითი კმაყოფილებისთვის მნიშვნელოვანი.

იქიდან გამომდინარე, რომ შრომითი კმაყოფილება ფართო მსჯელობის საგანია და მრავალ ცვლადს შეიცავს, ეფექტიანი შედეგების მისაღებად, კონცენტრაცია გაკეთდა 4 ამოცანაზე:

- გაყიდვების მენეჯერის, როგორც პროფესიის შესწავლა;
- მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების შესწავლა ორგანიზაციული განვითარების ფაზების კრილში;
- გაყიდვების მენეჯერის პროფილის დადგენა;
- გაყიდვების მენეჯერების შრომითი კმაყოფილების განმაპირობებელი ფაქტორების გამოვლენა.

## 1.3. კვლევის კითხვა

- რას წარმოადგენს გაყიდვების მენეჯერის პროფესია?
- რა ტიპის ორგანიზაციებში საქმდებიან გაყიდვების მენეჯერები?
- რა ფაქტორები განაპირობებენ გაყიდვების მენეჯერების შრომით კმაყოფილებას?

## 1.4. კვლევის მეთოდი და შერჩევა

მონაცემების შეგროვება მოხდა როგორც თვისებრივი, ისე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდით:

ა) შესწავლილი იქნა გაყიდვების მენეჯერების სამუშაო მოთხოვნები, როგორც ორგანიზაციების შიგნით, ისე დასაქმების საიტებზე.

ბ) თვისებრივი კვლევა გაკეთდა გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებთან იმისთვის, რათა გადამემოწმებინა არსებული ინფორმაცია და გამომევიწიე ახალი ფაქტორები გაყიდვების მენეჯერის პროფილზე. ასევე, გამეგო მათი აზრი აღნიშნული სეგმენტის შრომითი კმაყოფილების კონკრეტულ ფაქტორებზე.

გ) რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგია გულისხმობდა ონლაინ კითხვარის შექმნას და მის ინტერნეტ სივრცეში, სოციალური მედიის საშუალებით, გავრცელებას. მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციაში დასაქმებულ ნებისმიერ გაყიდვების მენეჯერს საშუალება ჰქონდა ნებისმიერ დროს და ადგილას შეეესო კითხვარი. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 100-მა დასაქმებულმა.

## **თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა**

### **2.1. გაყიდვების მენეჯერის ცნება**

ადამიანები ოდითგანვე აფორმებდნენ კომერციულ გარიგებებს. სანამ ფული გაჩნდებოდა, ისინი გარკვეულ ნივთებს ან მომსახურებას ერთმანეთში ცვლიდნენ. ცივილიზაციის განვითარებამ აუცილებელი გახადა გაჩენილიყო ფული, რომლის საშუალებითაც ადამიანები თავიანთ მოთხოვნილებებს კიდევ უფრო მეტად და კომფორტულად დაიკმაყოფილებდნენ. განვითარების მომდევნო ეტაპი კი სწრაფმა გლობალიზაციამ განაპირობა: ბიზნესში გაჩნდა მაღალი კონკურენცია და მნიშვნელოვანდ გაიზარდა მომხმარებელთა როგორც მოთხოვნები, ისე ყიდვის გამოცდილება. ამ უკანასკნელმა ფაქტორმა განაპირობა გამყიდველის, როგორც პროფესიად ჩამოყალიბების აუცილებლობა.

აღნიშნული თავის მიზანია მკითხველისთვის ნათელი გახდეს, რას გულისხმობს გაყიდვების მენეჯერის პროფესია და რა როლი აქვს მას ბიზნესში მოასპარეზე ორგანიზაციებისთვის.

### 2.1.1 გამყიდველის პროფესია

პროფესია ეს არის საქმიანობის ის სახეობა, რომელიც საჭიროებს განსაკუთრებულ მომზადებას და მისი გამოყენების მეშვეობის ხდება შემოსავლის წყაროს მიღება (Толковый словарь Дмитриева - профессия, 2019).

პროფესია ამ სიტყვის ფართო გაგებით, ესაა შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების სფერო, რომელიც ქმნის პროდუქტს, რომელსაც აქვს შრომითი საქმიანობის თავისებურება, სპეციფიკა და კომპეტენტურობა (Johnson, 2016).

სამოქალაქო განათლების ლექსიკონის მიხედვით პროფესია არის „ცოდნის, უნარ-ჩვევათა და კომპეტენციათა ერთობლიობა, რომელთა ფლობა აუცილებელია გარკვეულ სფეროში შრომითი საქმიანობისათვის და რომელთა შეძენა შესაძლებელია სწავლის ან/და შესაბამის სფეროში საქმიანობის შედეგად“ (ბიბლიოთეკა, 2019).

კემბრიჯის უნივერსიტეტის ვებ გვერდზე პროფესია განიმარტება, როგორც ნებისმიერი ტიპის სამუშაო, რომელსაც სპეციალური მომზადება და გამომუშავებული შესაძლებლობები სჭირდება (profession, 2019).

პიტერ დრუკერი პროფესიას ახასიათებს, როგორც პიროვნების ფიზიკური და სულიერი ძალისხმევის სფეროს, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, მიიღოს დახარჯული შრომის სამაგიერო ანაზღაურება არსებობისა და განვითარებისათვის. (Drucker, 2003)

მარკოვიჩის აზრით, რომელიც შრომის სოციოლოგიის მკვლევარი გახლავთ, პროფესიას ახასიათებს, როგორც შრომას, რომელსაც შემდეგი ნიშნები გააჩნია:

- ის არის ხანგძლივი საქმიანობა და მოიცავს ცხოვრების გარკვეულ პერიოდს

- მოითხოვს კონკრეტულ ცოდნას და უნარებს
- აყალიბებს პროფესიონალური ინტერესებთან და ერთიანდება ამ ინტერესების მქონდე ინდივიდებთან
- იწვევს პიროვნების განსაკუთრებული სტატუსის ჩამოყალიბებას სხვა პროფესიებთან მიმართებაში, რასაც მივყავართ პიროვნების გარკვეულ იდენტიფიკაციამდე საკუთარ პროფესიასთან (Маркович, 1988).

გაყიდვა - ეს არის პროდუქტის ან მომსახურების გაცვლა ფულზე (Продажи, 2019). ხოლო ამ პროცესის აქტიური სუბიექტია გამყიდველი. მისი მიზანია გაიყიდოს რაც შეიძლება მეტი, რათა ამაში დაინახოს მაქსიმალური ფინანსური სარგებელი (Маркович, 1988).

აღნიშნული მიზნის მისაღწევად 5 ეტაპის გავლაა საჭირო:

1. კლიენტის ნდობის მოპოვება - დედამიწაზე სხვადასხვა გამოცდილების, ღირებულებების, რწმენის და ასაკის ადამიანები არსებობენ. შესაბამისად, თითოეულის ნდობის მოპოვება მაღალ პროფესიონალიზმს და ინდივიდუალურ მიდგომას საჭიროებს. პოტენციური კლიენტის ნდობის მოპოვებისთვის გამყიდველები უამრავ დროსა და ენერჯიას ხარჯავენ.
2. საჭიროებების გამოკვეთა - არის დიდი ალბათობა იმისა, რომ კლიენტს საერთოდ არ უფიქრია სჭირდება თუ არა იმ პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვა, რომელსაც მას სთავაზობენ. ამ ეტაპზე მთავარი ამოცანაა ის, რომ კლიენტმა დაინახოს და დაიჯეროს გასაყიდის შეძენის საჭიროება.
3. პროდუქტის ან სერვისის პრეზენტაცია - ბაზარზე მაღალი კონკურენციის გამო, გაყიდვების მენეჯერს უწევს კლიენტს დაუმტკიცოს, რომ მისი პროდუქტი სხვებსას ჯობია და ფასი შეესაბამება ბაზარს.
4. კლიენტის ყოყმანის ან უარყოფის გაქარწყლება - ხშირად კლიენტი, ვერ იღებს გადაწყვეტილებას ან ბოლომდე არ არის დარწმუნებული, რომ ნამდვილად სჭირდება ესა თუ ის სერვისი ან პროდუქტი. გაყიდვების მენეჯერი ეხმარება მას ფიქრსა და სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში.

5. გარიგების გაფორმება - ეს ბოლო ეტაპია, რომელიც გულისხმობს იურიდიულ ასპექტს. რაც ხშირად გამოიხატება კლიენტის მხრიდან ხელშეკრულების ხელომწერასა ან თანხის გადახდაში (Этапы продаж менеджера по продажам, 2019).

### 2.1.2. მენეჯერის არსი

საინტერესოა, გამოვიკვლიოთ რას ნიშნავს თანამედროვე ბიზნესისთვის სიტყვა „მენეჯერი“.

მენეჯმენტი მართვის მეცნიერების ნაწილია და ქართულად მას ვუწოდებთ მართვა ბიზნესის სფეროში (გ.შუბლაძე, 2008). „ინგლისური სიტყვა მენეჯერი («manager» – ქართულად «მმართველი») ამერიკული გაგებით ასოცირდება ადამიანთან, მართვის სუბიექტთან, რომელსაც ხელმძღვანელი თანამდებობა უკავია ორგანიზაციაში. ამასთან, როდესაც ამბობენ მენეჯერს, როგორც წესი, მხედველობაში ჰყავთ პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც გათვითცნობიერებული აქვს, რომ იგი განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია და არა ეკონომისტი, ინჟინერი ან აგრონომი დირექტორის სავარძელში მოკალათებული. მენეჯერი არის ხელმძღვანელი მუშაკი, რომელმაც გაიარა, როგორც წესი, სპეციალური მომზადება“ (გ.შუბლაძე, 2008). მენეჯერობა ნიშნავს ადამიანთა ხელმძღვანელობას კონკრეტულ ორგანიზაციაში (გ.შუბლაძე, 2008).

მენეჯმენტის იაპონური მოდელი (საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ის აზიურ კულტურაში ყველაზე წარმატებულია) კი ტრადიციებზეა დაფუძნებული: მან პრინციპი „მთელი ცხოვრება იმუშავე ერთ კომპანიაში“ ამერიკული მენეჯმენტისგან ისესხა (Japanese management culture, 2019).

ევროპის განვითარებულ ქვეყნებში (დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, იტალია და ა.შ.) სიტყვაში „მენეჯერი“ გულისხმობენ ადამიანს, რომელსაც შეუძლია დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები საკუთარ საქმეში და არ არის სავალდებულო მართავდეს ადამიანთა ჯგუფს. მენეჯმენტის ევროპული მოდელის მიხედვით ადამიანს თავის საქმეში უნდა მიეცეს

ავტონომია და თვითონ იყოს პასუხისმგებელი საკუთარ სამუშაო შედეგებზე (Европейская модель менеджмента, 2019).

## 2.2. მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების გაგება

ადამიანები ოდითგანვე ერთიანდებოდნენ საერთო ინტერესების, ღირებულებების თუ მიზნების გარშემო. ცნობილია, რომ ადამიანს, როგორც სოციალურ არსებას გააჩნია ბუნებრივი მოთხოვნილება აქტიურ კომუნიკაციაში იყოს იმ ჯგუფთან, რომელსაც ის საკუთარ თავს მიაკუთვნებს.

აღნიშნული თავის მიზანია განიმარტოს რას ნიშნავს ორგანიზაცია და ასევე, მათი ზომები, როგორც ორგანიზაციის განვითარების ფაზების, ისე ტიპების ჭრილში.

### 2.2.1. ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაცია განიმარტება როგორც 2 და მეტი ადამიანის საერთო საქმიანობა, რომელიც დასახული მიზნის მისაღწევად მიმდინარეობს.

დ. ჩარკვიანის მიხედვით ორგანიზაციას გააჩნია სოციალური არსი. ის ადამიანისთვის „მეორე ოჯახია“, რომელშიც საკუთარი დროის დიდ ნაწილს ატარებს და მისი პროგრესირებისთვის ძალისხმევას არ იშურებს (ჩარკვიანი, 2001).

სხვა სამეცნიერო ლიტერატურაში ორგანიზაციის შემდეგ განმარტებას ვხვდებით: „ორგანიზაცია არის განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად ფუნქციონირებადი განსაზღვრული საზღვრების მქონე ეკონომიკური ერთეული“ (კოლექტივი, 2011). მისი მახასიათებლებია:

- ორგანიზაციული რესურსების არსებობა: სამუშაო ძალა, ტექნოლოგია, ინფორმაცია და ა.შ.

- გარესფეროზე დამოკიდებულება: მომხმარებლები, კანონმდებლობა, კონკურენტები და ა.შ.
- შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება:
- ორგანოები, რომლებსაც აქვთ თავიანთი მიზანი და აეს უკანასკნელი ემსახურება საერთო დიდი მიზნის მიღწევას.
- შრომის ვერტიკალური დანაწილება. (კოლექტივი, 2011).

ორგანიზაციები შეიძლება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით დავახასიათოთ:

*ფორმალური და არაფორმალური* - მაშინ როცა ვსაუბრობთ ორგანიზაციაზე ვგულისხმობთ ზემოთ მოცემულ განმარტებას. ხოლო არაფორმალური ორგანიზაციები კი იქმნება სპონტანურად, ადამიანთა საერთო ინტერესების გარშემო. ეს უკანასკნელი მუდმივად არსებობს ფორმალური ორგანიზაციის შიგნით (გ.შუბლაძე, 2008).

*კომერციული და არაკომერციული* - კომერციულ ორგანიზაციას აქვს მხოლოდ მოგების მიზანი და მას ხშირად უწოდებენ ბიზნეს ორგანიზაციებს (გ.შუბლაძე, 2008) არაკომერციულ ორგანიზაციას მოგების მიზანი არ გააჩნია და როგორც წესი ისინი წარმოდგენილი არიან რელიგიურ, საქველმოქმედო და მსგავსი სპეციფიკის დაწესებულებებად (არაკომერციული ორგანიზაცია, 2019).

## 2.2.2. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი ადამიანისას ჰგავს: ის იბადება, იზრდება, ვითარდება, სუსტდება და შემდეგ არსებობას წყვეტს.

ფ. გლაზლის მიხედვით ორგანიზაცია 7 კონსტიტუციური ელემენტისგან შედგება:

1. იდენტობა - ორგანიზაციის მისია, ფილოსოფია და ღირებულებები.
2. პოლიტიკა და სტრატეგია - ორგანიზაციის გრძელვადიანი გეგმები და პროგრამები.

3. სტრუქტურა - იერარქია, დეცენტრალიზაცია ან ცენტრალიზაცია.
4. ადამიანთა ჯგუფები და კლიმატი - თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, ურთიერთობები და სოციალური კონფლიქტები.
5. ცალკეული ფუნქციები - პასუხისმგებლობები, დავალებები და კომპეტენცია.
6. პროცესები - გადაწყვეტილების მიღება, დაგეგმარების პროცესი.
7. ფიზიკური საშუალებები - შენობა, დანადგარები, ტრანპორტი და ა.შ.

თითოეული მათგანი ერთ სუბსისტემაში ერთიანდება: იდენტობა და სტრატეგია მიეკუთვნება კულტურულ სუბსისტემას. სტრუქტურა, ადამიანები და ადამიანთა ჯგუფები, ფუნქცია-მოვალეობები კი სოციალურ სუბსისტემაში შედის. ხოლო ტექნიკურ ინსტრუმენტალურ სუბსისტემას მივაკუთვნებთ პროცესებს და ფიზიკურ/მატერიალურ საშუალებებს.

ბერნარდ ლივეხუდის წიგნში „ორგანიზაციები ცვლილებების პროცესში“ მოცემულია ორგანიზაციის განვითარების სამი ფაზა, რომლებიც შესაბამისი სუბსისტემების „აყვავების“ ხარისხით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან.

პიონერული - ორგანიზაცია მისი შექმნის დღიდან კრისისამდე არის პიონერულ ფაზაში. თანამშრომელთა მთავარი მამოტივირებელი არის პიონერი ლიდერი, რომელიც მზად არის საჭიროების შემთხვევაში, თვითონ შეასრულოს გუნდის ნებისმიერი წევრის სამუშაო. ახალი კლიენტები ჩნდებიან პიონერის ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე, რადგან ის კარგად იცნობს ბაზარზე არსებულ მდგომარეობას. ასეთ დროს 7 კონსტიტუციური ელემენტიდან მხოლოდ კულტურული სუბსისტემაა განვითარებული.

კრიზისი დგება: მაშინ როცა ბაზარი ვითარდება და ჩნდებიან ახალი კონკურენტები, პიონერი ვეღარ ახერხებს მის საკმარის კონტროლს. ორგანიზაციაში ჩნდება პრობლემები, რომლებიც თანამშრომელთა დემოტივაციას და სამუშაოთი გადაწყვეტას იწვევს. ორგანიზაციას დამკვიდრებული ქაოსი ხელს უშლის ეფექტიან ფუნქციონირებაში.

დიფერენციაციის ფაზა - მას შემდეგ, რაც პიონერული ფაზის კრიზისი გადაივლის, ორგანიზაცია ცდილობს ყველაფერი მოაქციოს ლოგიკურ ჩარჩოებში და მოახდინოს საკუთარი ქმედებების სისტემატიზაცია. გამოცდილება მას ეუბნება, რომ თურმე სპონტანური გადაწყვეტილებები და მართვის სტილი, არამომგებიანია.

დიფერენციაციის ფაზაში უპირატესობა ენიჭება მუშაობის შემდეგ სტილს:

- ფორმალიზაცია,
- სტანდარტიზაცია,
- მექანიზაცია,
- კოორდინაცია
- სპეციალიზაცია

კრიზისი დგება: მართალია მუშაობის ახლებულმა სტილმა კომპანია გამოიყვანა კრიზიდან, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ ორგანიზაცია ხევდება, რაც გამოიხატება დიდი ბიუროკრატის არსებობაში, კომუნიკაციის გაუმართაობაში, თანამშრომელთა გადინებასა და გადაწყვეტილების მიღების გაჭიანურებაში.

ინტეგრაციის ფაზა - ეს ნიშნავს იმას, რომ სხვა სისტემებთან ერთად, ორგანიზაციაში აყვავდა სოციალური ქვესისტემაც და ახალი მთლიანობა შეიქმნა. მიზნის მიღწევა უკვე ნაბიჯ-ნაბიჯ ხდება. გადაწყვეტილებების მიღება მყიდველის ინტერესებიდან გამომდინარეობს. განსხვავებით დიფერენციაციის ფაზისგან, მენეჯემენტი აღარ იძლევა ბრძანებებს პირამიდის ზემოდან და ცდილობს, თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულთან აქტიური კომუნიკაცია შექმნას და შეინარჩუნოს. გადაწყვეტილებების მიღების დროს ხდება თანამშრომელთა აქტიური ჩართულობა.

#### **2.2.4. ორგანიზაციის ზომები ორგანიზაციული განვითარების ფაზების მიხედვით**

სამაგისტრო ნაშრომის სათაურიდან გამომდინარე, საჭირო გახდა ცალკე თავი მიგვეძღვნა ორგანიზაციის სიდიდის განსაზღვრისთვის. ეს საჭიროა როგორც ორგანიზაციული განვითარების ფაზის გასაზომად, ისე შრომითი კმაყოფილების ხარისხზე მსჯელობისთვის.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კომპანიები იყოფიან მცირე, საშუალო, დიდ და მსხვილ ორგანიზაციებად (Association, 1972).

ქართული წყაროს მიხედვით, თუ ორგანიზაციაში დასაქმებულია 100-მდე თანამშრომელი, ვუწოდებთ მცირე ზომის კომპანიას. თუ 100-დან 150 ადამიანი მუშაობს საშუალო, ხოლო 150-ზე მეტი დასაქმებულის შემთხვევაში ორგანიზაცია დიდი ზომისაა (კოლექტივი, 2011).

დავით ჩარკვიანის მიხედვით, მცირე ზომის ორგანიზაციაში პერსონალის რაოდენობა 100-ს არ აღემატება (ჩარკვიანი, 2001).

ევროკავშირის ორგანიზაციებში ზომები შემდეგი პრინციპით არის დაწესებული:

- 50-ზე ნაკლები დასაქმებული არის მცირე ზომის ორგანიზაცია
- 50-დან 250-მდე თანამშრომლის შემთხვევაში კომპანიას უწოდებენ საშუალო ზომის (en.wikipedia.org, 2019).

ამერიკის შეერთებული შტატების მიდგომა ემთხვევა ევროკავშირისას (www.investopedia.com, 2019).

ნებისმიერი ორგანიზაციის სიდიდე განსაზღვრავს მის სტრუქტურას: ცენტრალიზაცია/დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაციის ხარისხი და ა.შ. (Association, 1972).

### 2.3. შრომითი კმაყოფილება

სწრაფი გლობალიზაციის პირობებში, ორგანიზაციები კიდევ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტალანტების სამსახურში შენარჩუნების საკითხს. ცნობილი ფაქტია, რომ წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ ტარდება თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების

კვლევა, რომლის შემდეგაც კომპანიები გეგმავენ და ახორციელებენ პრობლემების გადაჭრისკენ მიმართულ აქტივობებს.

აღნიშნული თავის მიზანია გამოვიკვლიოთ რა ცვლადები განაპირობებენ პერსონალის შრომით კმაყოფილებას.

### 2.3.1. შრომითი კმაყოფილების და უკმაყოფილების კონცეფცია

თანამშრომელთა მხრიდან სამუშაოს გაცდენები, შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და მათი გადინება დიდი ხანია ორგანიზაციების ყურადღების ცენტრშია მოქცეული. ამ მიმართულებით ნაყოფიერი მუშაობა პირდაპირპროპორციულად აისახება კომპანიის შემოსავლებსა და ფინანსებზე: (გ. გოროშიძე, 2015). პ. მირვისის და ე. ლოულერის მიერ ერთ-ერთ ბანკში ჩატარებული ღონისძიებები მოლარეების შრომითი კმაყოფილების გასაზრდელად, ნაყოფიერი აღმოჩნდა დაწესებულებისთვის. კერძოდ, მთლიანი სახსრების ფულადი დანაზოგი 125 000 დოლარი იყო. ეს კი ადასტურებს იმას, რომ თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილება დადებით კორელაციაშია ორგანიზაციის ეფექტურობასთან (ჩარკვიანი, 2001).

თანამედროვე ლიტერატურაში შრომითი კმაყოფილების მრავალი განმარტება არსებობს. იამზე კუტალაძე თავის წიგნში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ აღნიშნულ ცნებას ასე განმარტავს: „შრომითი კმაყოფილება შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც სამუშაოსთან ცნობიერი დამოკიდებულება, რომელსაც აქვს სტრუქტურირებული ფორმა და გავლენას ახდენს შრომით საქმიანობაზე“ (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

არსებობს უამრავი ფაქტორი, რომელიც ადამიანის შრომით კმაყოფილებაზე ახდენს გავლენას და მათი შესწავლა დაუსრულებლად შეიძლება. აღსანიშნავია ის, რომ თითოეულ ადამიანზე ზოგი მეტ, ზოგიც ნაკლებ გავლენას ახდენს. მაგ: 2 თანამშრომელი შეიძლება ერთნაირად იყოს კმაყოფილი, მაგრამ ერთის კმაყოფილება შრომის ანაზღაურებით იყოს

განპირობებული, მეორესი კი კოლეგებთან ურთიერთობით (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

კიდევ უფრო მეტად რომ განვავრცოთ: თანამშრომელთა კმაყოფილება-უკმაყოფილებაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

*ორგანიზაციული პოლიტიკა და პროცედურები* - მასში ვგულისხმობთ დაწინაურების და წახალისების სისტემებს, გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობას და ა.შ.

*სამუშაოს სპეციფიკური მახასიათებლები* - უკუკავშირი, შრომითი დატვირთვა, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა, ავტონომია და ა.შ.

*სოციალური გარემო* - ურთიერთობა კოლექტივში, ხელმძღვანელის მართვის სტილი და ა.შ. (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

კონკრეტული კომპონენტების გარდა, ფსიქოლოგიურ ლიტერატურაში არსებობს შრომითი კმაყოფილების მოდელები, რომლებიც ხსნიან ადამიანის მადეტერმინებელ ფაქტორებს შრომითი კმაყოფილების კუთხით:

*სუბიექტური სტანდარტი* - „ამ პრინციპზე მდგომ მკვლევარებს მიაჩნიათ, რომ მომუშავე საკუთარ სურვილს მის მიერ მიღწეულს ადარებს. აღქმული სხვაობა რაც უფრო მცირეა, შრომითი კმაყოფილების განცდა მით უფრო დიდია“ (ჩარკვიანი, 2001). აღნიშნული მოდელის კრიტიკოსებს 2 განსხვავებული მიდგომა აქვთ: ნაწილს მიაჩნია, რომ სუბიექტური სტანდარტის წყაროს წარმოადგენს ადამიანური მოთხოვნილებები, ხოლო მეორე მათგანს - პიროვნების ღირებულებები (ჩარკვიანი, 2001).

*მიღწევათა შედარება* - მკვლევარების ნაწილი ამტკიცებს თეორიას, რომლის მიხედვითაც მომუშავე შესაძლებელია კმაყოფილი იყოს იმითაც, თუ თავის მიღწეულს შეადარებს სხვისას და მისი შედეგი ამ უკანასკნელზე უკეთესი იქნება (ჩარკვიანი, 2001).

### 2.3.2. სამოტივაციო სისტემები

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის სამოტივაციო სისტემების არსებობა და ხელმძღვანელების მიერ მისი ეფექტურად გატარება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

საყოველთაოდ ცნობილი ფაქტია, რომ ჯერ კიდევ თემური წყობილებიდან მოყოლებული ბელადები ხშირად იყენებდნენ ისეთ მეთოდებს, რომლებიც ჯგუფის წევრების ქმედებებს გარკვეული გზისკენ მიმართავდა. მეფეებიც ამისთვის მიმართავდნენ წახალისებისა და დასჯის მეთოდებს. ეს მაგალითები ნათლად მოწმობს იმას, რომ მმართველებისთვის თავიდანვე აქტუალური იყო საზოგადოებრივი ქცევების მიმართვა მნიშვნელოვანი მიზნებისკენ. თანამედროვე მეცნიერებაში შეგვიძლია მას მოტივაციას ვუწოდებთ.

„მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან „მოტივი“, რომელიც გულისხმობს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზებს, გადატანითი მნიშვნელობით კი მოსაზრებას, საბუთს რაიმეს სასარგებლოდ (გ.შუბლაძე, 2008).

ადამიანები საკუთარ ქმედებას კონკრეტული მიზეზების გამო ახორციელებენ. მოტივაცია კი არის გარკვეული ბიძგი ქმედებისკენ, რომლებიც მოტივების დაკმაყოფილებისკენ არის მიმართული (en.wikipedia.org, Motivation, 2019).

იყო პერიოდი, როცა ორგანიზაციებში პერსონალის მოტივაციისთვის იყენებდნენ „მათრახისა და თაფლაკვერის“ პოლიტიკას (გ.შუბლაძე, 2008). რაც ნიშნავდა იმას, რომ ხელმძღვანელისთვის მოსაწონი ქმედება ჯილდოვდებოდა, ხოლო თუ ადამიანი გადაუხვევდა მმართველის სურვილებს, სათანადოდ ისჯებოდა. სამწუხაროდ, IXX საუკუნის ბოლომდე ასეთი მიდგომა შენარჩუნდა (გ.შუბლაძე, 2008)

მოტივაციის მიმართულების განვითარების შემდგომი ეტაპი ტეილორს უკავშირდება. მისი იდეა მდგომარეობდა იმაში, რომ რაც უფრო მეტ პროდუქციას აწარმოებდა ადამიანი, მით უფრო მეტ ჯილდოს მიიღებდა (გ.შუბლაძე, 2008). ასეთმა მიდგომამ, გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ორგანიზაციებს წარმატება მოუტანა. მიუხედავად იმისა, რომ მან თავისი ეფექტი მოიტანა, მაინც ვერ ჩაითვლება მოტივაციის უნივერსალურ რეცეპტად, რადგან საზოგადოების განვითარებამ ტეილორის თეორია დააძველა და არაეფექტური გახადა (გ.შუბლაძე, 2008).

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები ორ კატეგორიად იყოფა და ისინი არ გამოირიცხავენ ერთმანეთს:

1. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები - ისინი დამყარებულია ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს სიტუაცია, რომელზე დაყრდნობითაც შესაძლებელი იქნება ინდივიდების მოთხოვნილებების გამოვლენა, შემდეგ კი მათი დაკმაყოფილებით ამა თუ იმ ქცევის ტიპის სტიმულირება.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიის მიმდევრები არიან ა. მასლოუ, ფ. ჰერბერგი და დ. მაკკლელანდი.

მასლოუს მიხედვით ადამიანის მოთხოვნილებები ხუთ კატეგორიად იყოფა:

- ფიზიოლოგიური
- უსაფრთხოების
- სოციალური
- პატივისცემა
- თვითგამოხატვა (გ.შუბლაძე, 2008).

პირველად მოთხოვნილებებს განეკუთვნება ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების. ხოლო სხვა დანარჩენი მეორადი მოთხოვნილებებია. რაც ნიშნავს იმას, რომ ამ უკანასკნელთა დაკმაყოფილება შეუძლებელი იქნება პირველად მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გარეშე. მაგ: თუ ყოველ დღე თანამშრომელს საკუთარი სამუშაო ადგილიდან ძალიან შორს მოუწევს საპირფარეშოსთან მისვლა ან მიუღებელია მისთვის შრომის ანაზღაურება, კომპანია ვერ მოახერხებს მის მოტივირებას თუნდაც შექცებით ან მეგობრული კოლექტივით (გ.შუბლაძე, 2008).

მასლოუს თეორიის კრიტიკოსები ამბობენ, რომ მოთხოვნილებათა იერარქია ყოველთვის ერთი და იგივე თანმიმდევრობებით ვერ განლაგდება.

ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით პერსონალს გააჩნია მოთხოვნილებათა ჰიგიენური ფაქტორები (მაგ: კოლეგებთან ურთიერთობა, სამუშაო გარემოს) და მოტივაცია (მაგ:

წარმატება, წახალისება, დაწინაურება). აღსანიშნავია ის, რომ ჰიგიენური ფაქტორების დაკმაყოფილებით ხელმძღვანელები ვერ შეძლებენ მუშაკების ქცევის მიზანმიმართულად შეცვლას. ამით, მხოლოდ შრომითი უკმაყოფილების თავიდან აცილება არის შესაძლებელი (გ.შუბლაძე, 2008).

მაკვლელანდის მიხედვით ადამიანებს ახასიათებთ სამი სახის მოთხოვნილება:

- ძალაუფლება
- წარმატება
- თანამონაწილეობა

ადამიანს სურს ჰქონდეს შესაძლებლობა გავლენა მოახდინოს სხვა ადამიანების ქცევებზე, აიღოს პასუხისმგებლობა საკუთარ ქმედებაზე, რათა მიაღწიოს მიზნებს და შექმნას სანაცნობო ქსელი, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ (გ.შუბლაძე, 2008).

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებს დღესაც ბევრი კრიტიკოსი ჰყავს. ნაწილი კვლევის მეთოდს იწუნებს, ნაწილი კი პრაქტიკაზე დაყრდნობით ასაბუთებს, რომ რეალობა ოდნავ სხვა მიმართულებითაც იხრება. ამის მიუხედავად, უნდა ვთქვათ, რომ მოტივაციის სხვა თეორიები მათზე არის „დაშენებული“ და რაც მთავარია, ბევრი ხელმძღვანელი კონკრეტულ სიტუაციაში მაინც წარმატებით იყენებს მათ.

2. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები - აღქმა და მოლოდინები ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს შრომით მოტივაციაზე. სწორედ, ამიტომ პროცესუალური თეორიის მიმდგრებმა ამ მიმართულებით სცადეს საკუთარი აზრის გამოხატვა და დასაბუთება.

ვრომის მიხედვით გამოყოფილია მოტივაციის სამი ძირითადი ფაქტორი: მოლოდინი - სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის საჭირო ძალისხმევის შესაბამისი შეფასება. დაჯილდოება - მოლოდინი იმის, რომ დადებული შედეგები საკადრისად კომპენსირდება (მაგ: ფული). ვალენტობა - რამდენად შეესაბამება მიღებული შედეგი მოსალოდნელს (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

**შემეცნებითი შეფასების თეორიამ** თანამედროვე მეცნიერებში დიდი მხარდაჭერა მოიპოვა. ამ შემთხვევაში ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია შინაგან და გარეგან მოტივაციაზე, რომლებიც ნებისმიერი ადამიანისთვის საჭიროა. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ცდილობს ერთის მეორეთი ჩანაცვლებას, ვეღარ იღებს პერსონალის ეფექტურ მწარმოებლურობას. მაგ: შეიძლება თანამშრომელს გადაუხადონ მაღალი ხელფასი და დავალებული საქმე არ იყოს მისთვის საინტერესო, ან პირიქით (პ. რობინსი, 2009).

**მიზნის დასახვის თეორიის** ფუძემდებლები მიიჩნევენ, რომ ნებისმიერი მიზანი, რომელიც დაისახება უნდა იყოს კონკრეტული (პ. რობინსი, 2009). ბუნდოვანი მიზნები ადამიანებში დემოტივაციას იწვევენ. მაგ: თუ სოციალური მედიის მენეჯერს ორგანიზაცია დაუკვეთავს სოციალურ ქსელში მოწონებების რაოდენობის გაზრდას, ეს გამოუწვევს მრავალ გაუგებრობას. უფრო სწორი იქნებოდა, რაოდენობის გაზრდა პროცენტებში ან კონკრეტული სეგმენტის მითითებით. ასე, ადამიანი და დამკვეთიც ბევრად კმაყოფილი იქნება საკუთარი სამუშაოს შესრულებით. მიზნის დასახვასთან დაკავშირებით მკვლევარები, სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებზეც ამახვილებენ ყურადღებას. კერძოდ, იმისთვის რომ მიზანი სწორად იქნას დასახული კონკრეტულთან ერთად, უნდა იყოს რელევანტური, დროში გაწერილი, მიღწევადი და გაზომვადი ([www.yourcoach.be](http://www.yourcoach.be), 2019)/

ყურადღებას იპყრობს **თანასწორობის თეორიაც**, რომლის თანახმად „*ადამიანის შრომით ქცევას განსაზღვრავს მის მიერ თანასწორობისა და სამართლიანი მოპყრობის აღქმა.*“ (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007). შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანის შრომითი კმაყოფილება აუცილებლად დაეცემა თუ ერთი და იგივე სამუშაო პოზიციაზე მყოფი პირი განსხვავებულ შრომის ანაზღაურებაზე იღებენ. არის მეორე ფაქტორიც: შეიძლება დასაქმებულს მიაჩნდეს, რომ მისი სამუშაო პირობები არ შეესაბამება შრომის ბაზარს და მასში შინაგანი პროტესტის გრძნობა გამოიწვიოს, რაც ცალსახად მოახდენს გავლენას მის მუშაობის ეფექტურობაზე (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

ალბერტ ბანდურამ თვითეფექტურობის თეორიის ჩამოყალიბებით ხაზი გაუსვა იმას, რომ ინდივიდს სჭირდება რწმენა იმისა, რომ მას დაკისრებული მოვალეობის შესრულება შეუძლია (პ. რობინსი, 2009).

### 2.3.3. ორგანიზაციული კულტურა

თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაში ერთ-ერთი წამყვანი როლი უკავია ორგანიზაციულ (სინონიმად მოიხსენიება ასევე კორპორატიული) კულტურას.

„ორგანიზაციული კულტურა არის ქცევების, სიმბოლოების, რიტუალების და მითების ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ და მის მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს და გადაეცემა ყოველ მის წევრს ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.“ (რამიშვილი, 2013).

აქვე უნდა აღნიშნოს, რომ კულტურა მხოლოდ დაწერილ წესებს არ მოიცავს, მასში დაუწერელიც შედის (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007). ხდება ისეც, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები გამოცდილებით სწავლობენ ამა თუ იმ საკითხის გადაჭერის გზებს და მიზნის მისაღწევად, არ სჭირდებათ გაწერილი ინსტრუქციები (ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2007).

იმისთვის, რომ კიდევ უფრო ნათელი გავხადოთ აღნიშნული ფენომენის შინაარსი, გავიგოთ, რა შეიძლება იყოს ორგანიზაციული კულტურის შემადგენლობაში. ესენია:

საერთო ღირებულებები - ორგანიზაციის თანამშრომლები აყალიბებენ საერთო ფასეულობებს, რომლებზე დაყრდნობითაც იღებენ გადაწყვეტილებებს და განსაზღვრავენ საერთო მიზნებს.

ქცევის ნორმები - ისინი, შემუშავებული ფასეულობების სტიმულირებას ახდენს.

სიმბოლოები და სიმბოლური ქმედებები - მათი საშუალებით ორგანიზაციული კულტურა მუდმივად ვითარდება. ერთ-ერთ სიმბოლო შეიძლება იყოს ორგანიზაციის დამფუძნებელი და მისაბამ ფიგურად ითვლებოდეს პერსონალისთვის (რამიშვილი, 2013).

#### **2.3.4. ლიდერობა და მართვის სტილი**

*„ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის ქცევის მანერას ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მათზე გავლენის მოხდენისა და მათი მოტივაციის გზით“ (გ.შუბლაძე, 2008)*

ლიდერობასთან დაკავშირებით სამეცნიერო ლიტერატურაში ერთგვაროვანი აზრი არ არსებობს, თუმცა საერთო ნიშანი რაც იკვეთება უკავშირდება ძალაუფლებას და გავლენის მოხდენის უნარს.

ჯონ კოტერის აზრით, რომელიც ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი გახლავთ, ლიდერობა სირთუებთან გამკლავებას ნიშნავს (პ. რობინსი, 2009). ლიდერობაში იგულისხმება ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად (გ.შუბლაძე, 2008). ჯონ გარდნერს კი სჯერა, რომ ლიდერობა არის ის თუ როგორ შეძლებ დაარწმუნო ადამიანები იარონ იმ იდეისკენ, რომელიც თვითონ ლიდერმა შეიმუშავა (Gardner, 1990).

არსებობს ლიდერობის სხვადასხვა სტილი:

დემოკრატიული სტილი - ის გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებისას გუნდის აქტიურ ჩართულობას. გამოირჩევა მეტი თავისუფლებით გუნდთან მუშაობის დროს.

ავტორიტარული სტილი - ეს შეუძლება ჩაითვალოს დემოკრატიული ლიდერობის საპირისპირო ვარიანტად. ავტორიტარი დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებებს და იყენებს თავის ძალაუფლებას პერსონალის ძალისხმევის მობილიზებისთვის.

ლიბერალური სტილი - ის დაფუძნებულია პასიურობაზე. კერძოდ, დააკვირდეს ადამიანების მუშაობას და ჩაერიოს მათ საქმიანობაში მხოლოდ მაშინ, თუ სიტუაცია მოითხოვს ამის საჭიროებას.

პატერნალური სტილი - ლიდერი ასეთ დროს გამოდის ოჯახის წინამძღოლის როლში. ყველას უხარია მზრუნველი მშობლის დავალებებისა და მითითებების შესრულება.

ტრანზაქციული სტილი - ასეთი მიდგომით ის ლიდერების ხელმძღვანელობენ, რომლებიც ადამიანების მოტივირებას სპეციალური სისტემების შექმნით ცდილობენ (4brain.ru, 2019).

## **თავი 3. მონაცემთა ანალიზი**

### **3.1. სამუშაო მოთხოვნების კვლევა**

5 სხვადასხვა ბიზნეს მოდელის კომპანიაში გაყიდვების მენეჯერების თანამდებობრივი ინტრუქციების შესწავლა და დასაქმების საიტებზე 30 ვაკანსიის ანალიზი ძალიან კარგი საშუალება აღმოჩნდა შესწავლილი ყოფილიყო ორგანიზაციების მხრიდან გაყიდვების მენეჯერის მიმართ შემუშავებული სამუშაო მოთხოვნები.

მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ორგანიზაცია ერთმანეთისგან განსხვავებულ პროდუქტს ან მომსახურებას ყიდის, გაყიდვების მენეჯერების მიმართ მათი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად არ განსხვავდებოდა. ის კომპანიები, რომელთა ბიზნეს მოდელი კომპლექსურია (მაგ: დაზღვევა) უმეტეს შემთხვევაში მოითხოვდნენ თავის სფეროში მინიმალურ (6 თვე ან 1 წელი) გამოცდილებას. გაყიდვების მენეჯერის მიმართ ის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, რომლებიც ყველა შესწავლილ კომპანიაში მოხვდა, შემდეგია:

თვისებები:

- კომუნიკაბელურობა

- მიზადასახულობა
- დეტალებზე ორიენტირებულობა
- ორგანიზებულობა
- ენერგიულობა
- სისხარტე

უნარები:

*გადაწყვეტილების ოპერატიულად მიღების უნარი*

კლიენტებთან ურთიერთობის დროს, ხშირია მოულოდნელობები, შესაბამისად მათ ფუნქცია-მოვალეობებში შედის ის, რომ უმოკლეს ვადებში მიიღონ გადაწყვეტილება თუნდაც ფასთან ან გაყიდულის მიწოდებასთან დაკავშირებით.

*დროის ეფექტურად მართვის უნარი*

სამუშაოს სპეციფიკა ითვალისწინებს უამრავ შეხვედრებს პოტენციურ კლიენტებთან. ამ უკანასკნელთა დროის გრაფიკს უნდა მოერგოს გამყიდველი, რადგან მისი პირველი რიგის ამოცანა კლიენტთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებაა. უამრავი ინფორმაციის ტვინში შენახვაც არ არის მიზანშეწონილი, შესაბამისად გაყიდვების მენეჯერები უნდა იყენებდნენ დროის მართვის სხვადასხვა ინსტუმენტებს.

*ინტერპერსონალური კომუნიკაციის დამყარების უნარი*

კლიენტის მოსმენა, ინფორმაციის სწორად აღქმა, უკუკავშირი - ეს მიმართულებები გაყიდვების დროს უმნიშვნელოვანესი აღმოჩნდა, რადგან ინფორმაციის დამახინჯება შეიძლება პროდუქტის ან სერვისის გაყიდვაში კრიტიკულად ხელისშემშლელი აღმოჩნდეს.

*მოლაპარაკებების წარმოების უნარი*

კლიენტის დარწმუნება, რომ პროდუქტი იყიდოს ძალიან მნიშვნელოვანია გაყიდვების მენეჯერისთვის. დამსაქმებლები ამ უნარს, განსაკუთრებით ითხოვენ კორპორატიულ სეგმენტზე მომუშავე გამყიდველებისთვის.

### *დამოუკიდებლად მუშაობის უნარი*

უამრავი არასტანდარტული გამოწვევების გამო, გაყიდვების მენეჯერმა უნდა შეძლოს დამოუკიდებლად გაუმკლავდეს პრობლემებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ.

### *თვითმოტივაციის უნარი*

ჩვენ ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ გარეგანი და შინაგანი მოტივატორების ეფექტურობის შესახებ. კომპანიები ითხოვენ, რომ გაყიდვების მენეჯერმა იცოდეს როგორ შეიძლება ამოტივიროს საკუთარი თავი. თუ მათი სამუშაო აღწერილობიდან ვიმსჯელებთ, ისინი სამუშაო პროცესში ბევრ იმედგაცრუებას დებულობენ.

აქვე, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ გაყიდვების მენეჯერის დასაქირავებლად ორგანიზაციებისთვის უმაღლესი განათლება კრიტიკულად მნიშვნელოვანი არ აღმოჩნდა.

მოცემულ შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ: იმისთვის, რომ ადამიანი ეფექტური გაყიდვების მენეჯერი გახდეს, პროფესიული მომზადება ყოველთვის არ დასჭრიდება. თავისუფლად არის შესაძლებელი, ზემოთ აღნიშნული თვისებები და უნარები ადამიანს ცხოვრებისეული გამოცდილებიდანაც ჰქონდეს.

საქართველოში ბიზნეს კომპანიებში მოძიებულმა სამუშაო აღწერილობების შესწავლამ დაადასტურა, რომ გაყიდვების მენეჯერები არიან დამოუკიდებელი ინდივიდები საკუთარ საქმეში და არ ევალუბათ ადამიანთა გუნდის მართვა. მათ ორგანიზაციები ქირაობენ მხოლოდ იმისთვის, რომ გაიყიდოს რაც შეიძლება მეტი პროდუქტი ან სერვისი.

## **3.2. ინტერვიუები გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებთან**

იმისთვის, რომ კიდევ უფრო ნათელი გამხდარიყო რეალობა გაყიდვების მენეჯერების პროფილის მიმართულებით, ინტერვიუ ჩავატარე იმ 5 ადამიანთან, რომლებიც დღეს საზოგადოებაში გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებად ითვლებიან. აქედან ოთხმა ისურვა,

რომ მისი სახელი და გვარი არ გამოყენებულიყო ნაშრომში. შესაბამისად, მათი აღნიშვნა მოხდა მხოლოდ სახელებისა და გვარების პირველი ასოებით.

ქეთევან ხარიტონიშვილი სადაზღვევო ბინზესში 4 მლნ. პორთფელის მქონე გაყიდვების განვითარების ექსპერტია. მას გაყიდვების მენეჯმენტის მიმართულებით 10 წლიანი სამუშაო გამოცდილება აქვს. კითხვაზე თუ ვინ არის გაყიდვების მენეჯერი, ის ასე პასუხობს: *„ადამიანი, რომელიც იძიებს პოტენციურ კლიენტს, არკვევს მის საჭიროებებს, ამუშავებს პროდუქტს და ახორციელებს გაყიდვას. ხელშეკრულების გაფორმების შემდგომ, ახდენს აღნიშნულ კლიენტთან დამდგარი ქეისების ადმინისტრირებას და უზრუნველყოფს პირობების გათვალისწინებით მათი სწორად განხორციელების მენეჯმენტს“.*

ა.ნ - *„გაყიდვების მენეჯერი არის ადამიანი, რომელიც მთელი ცხოვრება მიისწრაფვის ფინანსური დოვლათის დაგროვებისკენ. მისი საქმიანობა დაკავშირებულია ადამიანურ ურთიერთობებთან, ვინაიდან ეს არის მისი წარმატების ამოსავალი წერტილი“.*

ლ.ა. – *„გაყიდვების მენეჯერი თავისუფლების მოყვარული და სოციალურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული ადამიანია. ის ყოველთვის გაურბის იმ შეზღუდვებსა და დამატებით ვალდებულებებს, რომლებიც ხელს შეუშლის მას გაყიდვების ზრდაში“.*

დ.კ. – *„ამბობენ, რომ გაყიდვების მენეჯერები ადამიანებს უხლოვდებიან მხოლოდ იმიტომ, რომ რამე მიყიდონ. სინამდვილეში, ჩვენ გვაინტერესებს საზოგადოების მოთხოვნების გამოკვეთა და მათი დაკმაყოფილება. კარგი გაყიდვების მენეჯერი პროდუქტს ან სერვისს მიყიდის მხოლოდ მას, ვისაც ამის საჭიროება გააჩნია. წარმატებული გამყიდველი არასდროს იტყუება კლიენტთან“.*

ს.გ. - *„გაყიდვების მენეჯერს ძალიან უყვარს ფული და ეს ნორმალურია. სიმდიდრე, რომლის დაგროვებასაც ის ცდილობს, ფინანსური დამოუკიდებლობა უნდა მოუტანოს. გამყიდველისთვის მნიშვნელოვანია საზოგადოებაში სარგებლობდეს მაღალი ნდობით, არ აქვს მნიშვნელობა რომელ სეგმენტზე მუშაობს: საცალო თუ კორპორატიული“.*

გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტების მოსაზრებებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომპანიების მიერ დაწესებული სამუშაო მოთხოვნები გაყიდვების მენეჯერის მიმართ ლოგიკას ექვემდებარება. ახლი რაც გამოვლინდა არის ის, რომ გაყიდვების მენეჯერი შემდეგი ღირებულებების მატარებელია:

- სიმდიდრე
- ძალაუფლება
- მაღალი სოციალური სტატუსი
- სოციალური კონტაქტების დიდი ქსელი
- თავისუფლება
- ქველმოქმედება

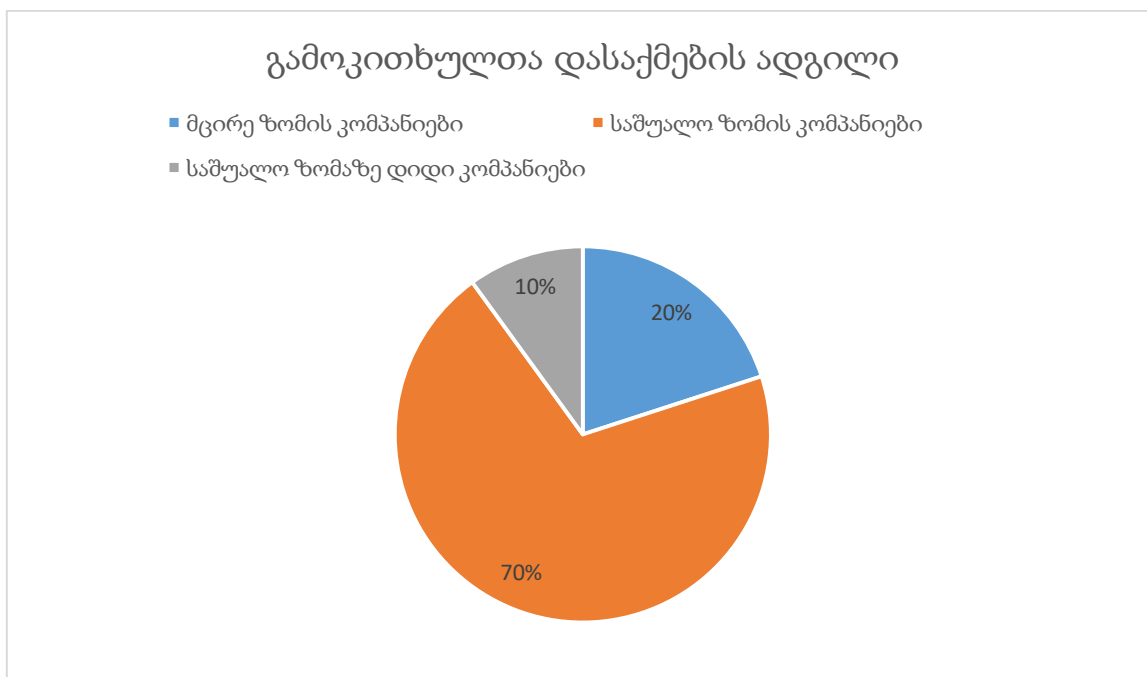
ასევე, გაყიდვების ექსპერტებთან ინტერვიუს შემდეგ გამოიკვეთა გაყიდვების მენეჯერების შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრებელი მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

- სამუშაოთი კმაყოფილება
- დაწინაურების შესაძლებლობა
- ხელფასით და ბონუსური სისტემით კმაყოფილება
- აღიარება / წახალისება
- თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება
- სამუშაო პირობებით კმაყოფილება
- ხელმძღვანელით კმაყოფილება

სწორედ ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით შეიქმნა რაოდენობრივი კვლევის კითხვარი, რომელიც საშუალებას მოგვცემდა დაგვედგინა, რა მდგომარეობაა ამ კუთხით ქართულ კომპანიებში.

### **3.3. რაოდენობრივი კვლევის ანალიზი**

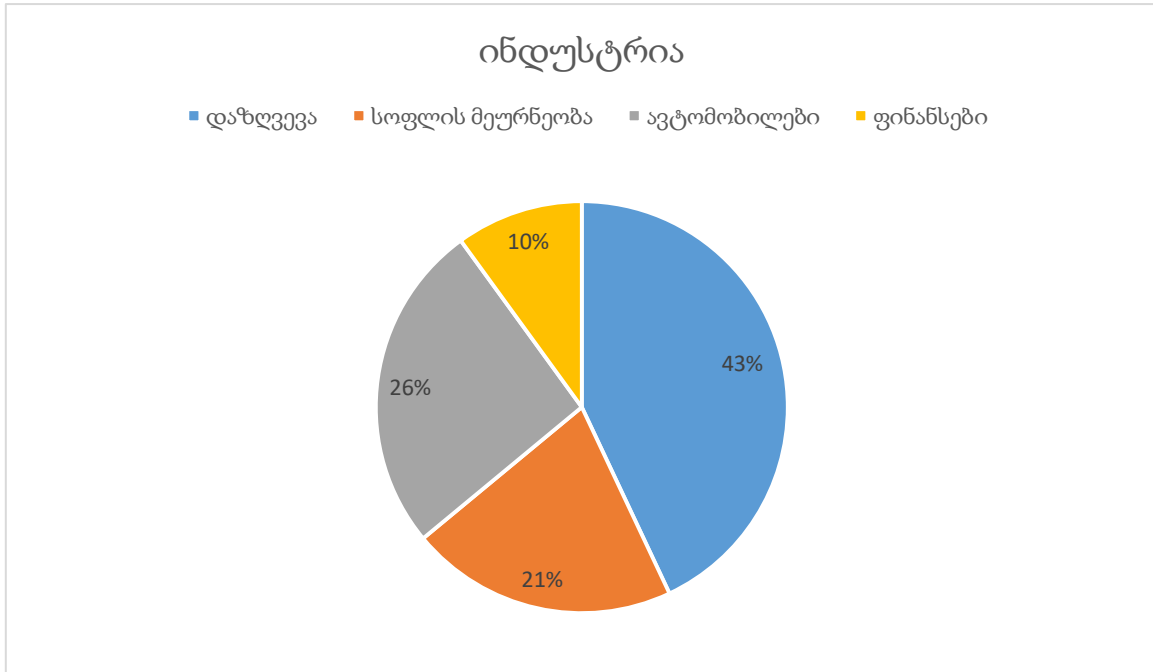
რაოდენობრივი კვლევა გაყიდვების მენეჯერებთან - კითხვარის შევსებაში მონაწილეობა მიიღო 100-მა გაყიდვების მენეჯერმა და მონაცემები შემდეგნაირად განლაგდა:



გამოკითხულთა:

- 76 % მდებრობითი, ხოლო 24 % მამრობითი სქესის წარმომადგენელი იყო.
- 45 %-ის მუშაობის სტაჟი კომპანიაში 2 წელია.
- 35 % თავის პროდუქტს/სერვისს ყიდის კორპორატიულ, 25% საცალო, ხოლო 55 % ორივე სეგმენტზე ერთდროულად.

კითხვარის შევსებაში მონაწილეობა მიიღეს გაყიდვების იმ მენეჯერებმა, რომლებიც დასაქმებულნი იყვნენ სადაზღვევო, სოფლის მეურნეობის, საფინანსო, საავტომობილო ინდუსტრიაში. აქედან, უმეტესობა (43 %) იყო სადაზღვევო სფეროდან. იხილეთ ცხრილი:



რეალობა ამ მიმართულებით შემდეგნაირი აღმოჩნდა.

**1. სამუშაოთი კმაყოფილება**

საბოლოო ჯამში, ამ მიმართულებით პოზიტიური ნიშნებია, რადგან აღმოჩნდა, რომ გაყიდვების მენეჯერების 65%-ისთვის თავიანთი საქმე სიამოვნების და კმაყოფილების მომტანია. ისინი აცნობიერებენ, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო კომპანიის წარმატებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

ასეთი შედეგი, შეიძლება ითქვას, რომ არ არის გასაკვირი. გაყიდვების მენეჯერების სამუშაო სპეციფიკიდან თუ ვიმსჯელებთ, მათი სამუშაოს მრავალფეროვნება სამუშაოთი დაკმაყოფილების საშუალებას ნამდვილად იძლევა.

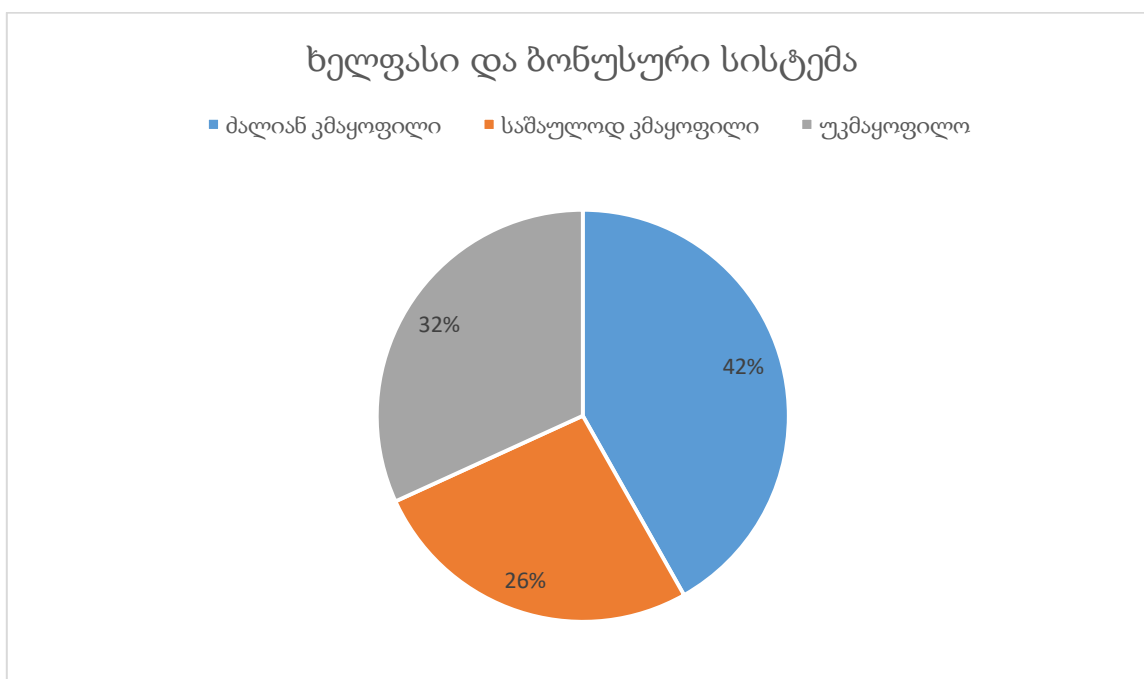
**2. დაწინაურების შესაძლებლობა**

იგივე სიტუაცია აღმოჩნდა დაწინაურებასთან დაკავშირებით. გაყიდვების მენეჯერების უმეტესობა თვლის რომ მათი დაწინაურება სამართლიანად ხდება.

ასეთი მოლოდინები ლოგიკურია, ვინაიდან, ისინი თვიდან თვემდე გაყიდვის გეგმებს ასრულებენ და წარმატება მათსავე სამუშაო შედეგებზეა დამოკიდებული. კერძოდ, რაც უფრო მეტი გაიყიდება მით უფრო მეტად გაიზრდება დაწინაურების შანსები. აქვე, უნდა ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაციები წინასწარ აცნობენ დასაქმებულებს დაწინაურების შესაძლებლობის გზებს. სხვა შემთხვევაში, ამ კუთხით ნეგატიურ სურათს მივიღებდით.

### 3. ხელფასით და ბონუსური სისტემით კმაყოფილება

შეგვიძლია ჩავთვალოთ, რომ გამოკითხულთა 68% თვლის, რომ მისი შრომის ანაზღაურება შესაბამეა შრომის ბაზრის მოთხოვნებს. იხ. ცხრილი:



აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქის პირველი საფეხური მეტ ნაკლებად დაკმაყოფილებულია.

აუცილებლად უნდა აღნიშნოს ის ფაქტი, რომ გაყიდვების მენეჯერებს სადაზღვევო და საფინანსო სექტორში მაღალი ბონუსების გამომუშავების საშუალება აქვთ. შესაბამისად, აღნიშნული მონაცემი არ გამორიცხავს იმას, რომ შეიძლება სხვა სფეროში დასაქმებული მენეჯერები უკმაყოფილონი იყვნენ საკუთარი ანაზღაურებით.

#### 4. აღიარება / წახალისება

ამ მიმართულებით ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტები გამოიკვეთა. კმაყოფილება მიმართულია მატერიალურ მოტივაციაზე, თუმცა მათი უკმაყოფილება არამატერიალურ მოტივაციაზე მოდის: გამოკითხულთა 21% თვლის, რომ მათი მუშაობა არასამუშაო პერიოდში არ არის დაფასებული, ხოლო გამოკითხულთა 22% -ის აზრით კომპანიაში არაფინანსური წახალისების სისტემები მოსაწესრიგებელია.

მიუხედავად იმისა, რომ მითითებული რაოდენობა არ არის კრიტიკულად დიდი, უნდა ითქვას, რომ ამ მიმართულებით ორგანიზაციებს ნამდვილად ბევრი აქვთ სამუშაო. ტელიორის მოტივაციის თეორიით ხელმძღვანელობა ნამდვილი არ არის საკმარისი.

#### 5. თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება

მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების მენეჯერებისთვის თითოეული კოლეგა კონკურენტს წარმოადგენს სამუშაო პროცესში, კოლექტივში ურთიერთობის საკითში პოზიტიური ფონი ჩანს. გამოკითხულთა მხოლოდ 1 % აფიქსირებს ნეგატიურ მოსაზრებებს.

#### 6. სამუშაო პირობებით კმაყოფილება

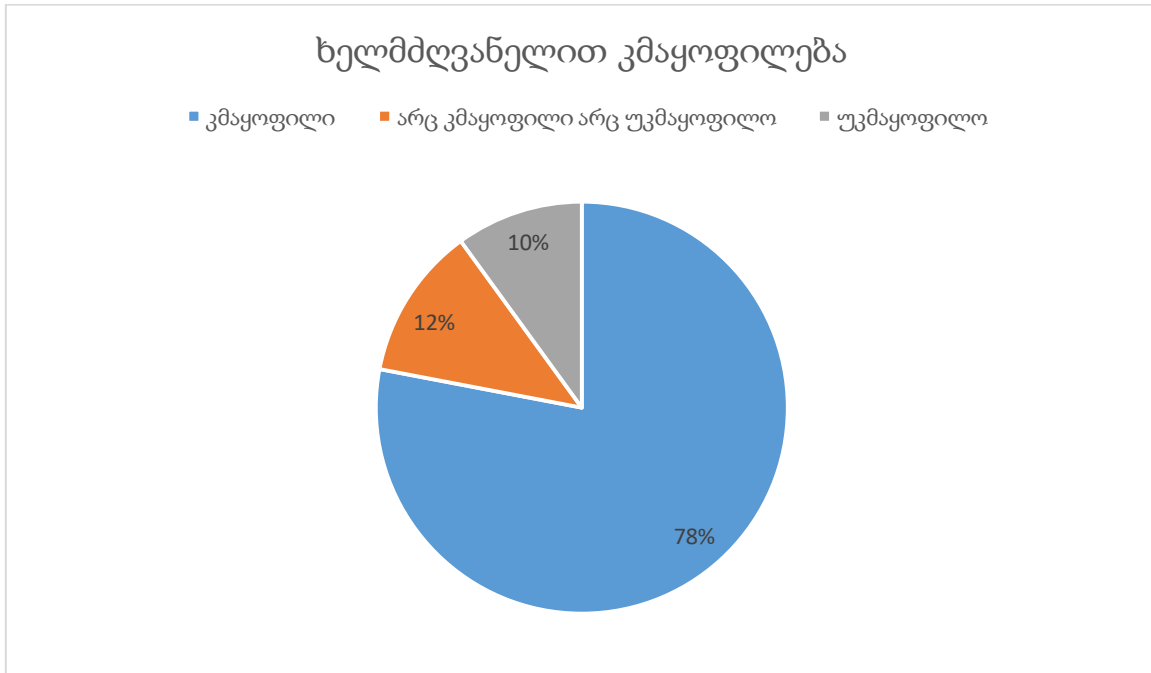
გამოკითხულთა მხოლოდ 14 % თვლის, რომ მისი სამუშაო გარემო კომფორტულია. გაყიდვების მენეჯერების უკმაყოფილება უკავშირდება:

ხმაურს სამუშაო პროცესში - საყოველთაოდ ცნობილი ფაქტია, რომ გაყიდვების მენეჯერები ერთ დიდ სივრცეში მუშაობენ და შესაბამისად, ყოველთვის იწვევს ბევრი ადამიანის ერთად ყოფნა ხმაურს. როგორც ჩანს, ეს კომპონენტი ხელს უშლის მათ სამუშაოს შესრულებაში.

ვენტილაციისა და კონდიციონერების პრობლემა - როგორც ჩანს ქართული ორგანიზაციების სამუშაო ოთახების არქიტექტურა ვერ აკმაყოფილებს კომფორტული სამუშაო გარემოს მოთხოვნებს.

## 7. ლიდერობა და მართვის სტილი

გამოკითხულთა 78 % კმაყოფილია თავისი ხელმძღვანელით. ძირითადი ტენდენციები გამოვლინდა იმაში, რომ სახეზეა უფრო დემოკრატიული და პატერნალური ლიდერობის სტილი. იხ. ცხრილი:



ასეთი რეალობა სამუშაოს ნაყოფიერად შესრულებისთვისა და შრომითი კმაყოფილებისთვის, ნამდვილად დიდ წყაროდ უნდა ჩაითვალოს. მიუხედავად დაძაბული სამუშაოსი, ლიდერები ახერხებენ თავიანთი ძალაუფლების კარგად გამოყენებას და გაყიდვების მენეჯერების მოტივირებას.

მიუხედავად იმისა, რომ უცნობია საქართველოში გაყიდვების მენეჯერების საერთო რაოდენობა, გამოკითხვაში მონაწილე პირთა რაოდენობა მაინც მცირედ უნდა ჩაითვალოს, შეიძლება ითქვას, რომ რაოდენობრივი კვლევა რეპრეზენტატული არ არის.

თუმცა, აღნიშნულმა გამოკითხვამ, მაინც მოგვცა გარკვეული სურათის დანახვის შესაძლებლობა.

## თავი 4. დასკვნა

თანამედროვე ცხოვრებაში ყველა ინდივიდს უწევს რაღაცის გაყიდვა (მაგ: ადამიანი, ყიდის თავის უძრავ ან მოძრავ ქონებას, მხოლოდ იმ მიზნით, რომ თავისთვის ახალი ან სხვა რამე შეიძინოს), თუმცა საშუალო სტატისტიკური ადამიანი გამყიდველისგან განსხვავდება იმით, რომ ამ უკანასკნელისთვის ეს საქმიანობა უწყვეტად მიმდინარეობს და მოგების მიზანი გააჩნია.

თანამედროვე ცხოვრებაში, სხვადასხვა ადგილას შეხვდებით გამყიდველებს: საკვები პროდუქტების მაღაზიებში, უძრავი ქონების სააგენტოებში, ბანკებში და ა.შ. მათი სამუშაო სპეციფიკა, გასაყიდი პროდუქტების სახეობისა და რაოდენობის მიხედვით, განსხვავდება.

უნდა აღნიშნოს, რომ ჩვენს მიერ განხილული მენეჯმენტის სამი მოდელიდან (ამერიკული, ევროპული, იაპონური) საქართველო ყველაზე ახლოს ევროპულ მოდელთან არის - გაყიდვების მენეჯერი არის ადამიანი, რომელიც ორიენტირებულია გაყიდვების საკუთარი გეგმის შესრულებაზე და ამისთვის თვითონ მართავს თავისივე საქმეს და გუნდი სამართავად არ ახარია.

გაყიდვების მენეჯერები უზრუნველყოფენ პროდუქტის ან სერვისის გაყიდვას, მათი სამუშაო ადგილი კომერციული მიზნის მქონე ორგანიზაციებშია.

თუ გავითვალისწინებთ, ორგანიზაციის განვითარების ფაზებს, გამოდის, რომ მცირე ზომის კომპანია უმეტეს შემთხვევაში არის პიონერულ, ხოლო სამუშაო ზომის - დიფერენციაციის ფაზაში. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ საუბარია იმ კომპანიებზე, რომელთა „ჯანმრთელობას“ არ აქვს პრობლემები. არ არის გამორიცხული პიონერულ ფაზის კრისში მყოფი ორგანიზაცია იყოს საშუალო ზომის.

შესაბამისად, იქიდან გამომდინარე, რომ ჩვენი კვლევის ობიექტი არ არის კრიზისში არსებული ორგანიზაციები. მივიჩნევთ, რომ მცირე ზომის კომპანია არის პიონერულ, ხოლო საშუალო ზომის დიფერენციაციის ფაზაში.

ორგანიზაციული კულტურა ასწავლის ადამიანებს მოიქცნენ ან არ მოიქცნენ ისე, რომ ისინი კომპანიისთვის მისაღები ინდივიდები იყვნენ. მაგ: თუ ახალი დანამშრომელი პიონერულ ფაზაში მყოფ ორგანიზაციას შემოუერთდება და ის მოითხოვს საკუთარი პასუხისმგებლობების მკაცრად გაწერას ორგანიზაციის მხრიდან, პიონერში ნეგატიურ განცდებს გამოიწვევს, რადგან მისი მართვის ფილოსოფია ამ მიდგომას ეწინააღმდეგება. სამუშაო პროცესში კი დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის დიდი ალბათობით შეიძლება კონფლიქტებიც კი გაჩნდეს.

მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების მენეჯერების ორგანიზაციებში თანხის გამუშავებისთვის მიდიან, ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციები აგრძნობინებდნენ მათ კიდევ უფრო მეტ ადამიანურ მიდგომას და გამოუმუშავებდნენ კომპანიის მიმართ მეტ ერთგულებას, რაც გულისხმობს ორგანიზაციისა და გაყიდვების მენეჯერების ღირებულებების მტკიცე ურთიერთკავშირს.

შეიძლება ორგანიზაციებმა თანამშრომლებს დაუსახონ რთული მიზნები, მაგრამ მათ აუცილებლად სჭირდებათ დაინახონ, რომ ეს მათი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, მიღწევადია და ფრუსტრაციას არ გამოიწვევს.

დასკვნის სახით, უნდა ითქვას, რომ მოტივაციის როგორც შინაარსობრივი, ისე პროცესუალური თეორიების გამოყენება ზრდის პერსონალის შრომითი კმაყოფილების დონეს და მათი გამოყენება ორგანიზაციებს შეუძლიათ, როგორც ერთიანად, ისე სინთეზურად. ცხადია, ამ შემთხვევაში ყურადღება არის გასამახვილებელი ლიდერობის სტილსა და ორგანიზაციულ კულტურაზე.

გაყიდვების მენეჯერების როლი ბიზნესისთვის უმნიშვნელოვანესია. ეს ადამიანები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების პროდუქტების თუ სერვისების რეალიზაციას. ფინანსური მაჩვენებლების ზრდა კი კომპანიას საშუალებას აძლევს გავიდეს ფინანსურ მოგებაზე.

## თავი 5. რეკომენდაციები

მიუხედავად იმისა, რომ კომერციული მიზნის მქონე ორგანიზაციებში საქმიანობისას გაყიდვების მენეჯერების შრომითი კმაყოფილება დაბალი არ აღმოჩნდა, საჭიროდ მივიჩნევ გამოკვეთო რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლებიც კომპანიებში გაზრდის აღნიშნული სეგმენტის სამუშაო ეფექტურობას:

### 1. არამატერიალური სამოტივაციო სისტემების დანერგვა და განვითარება

მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების მენეჯერი კომპანიაში თანხის გამომუშავებისთვის მოდის, სამუშაო დატვირთვით მიღებული სტრესის კომპენსირების მიზნით საუკეთესო გამოსავალი იქნებოდა შიდა კონკურსების მოწყობა და გამარჯვებულთა დაჯილდოება, გუნდური შეჭიდულობის ღონისძიებების ჩატარება და ქალაქგარეთ გასვლითი ექსპკურსიები.

არამატერიალური სამოტივაციო სისტემების დანერგვით ორგანიზაცია გაყიდვების მენეჯერების სახით, მიიღებდა კიდევ უფრო ერთგულ თანამშრომლებს კორპორატიული ღირებულებების მიმართ.

### 2. სამუშაო გარემოს მოდერნიზაცია

თუ ჩავთვლით იმას, რომ გაყიდვების მენეჯმენტი ერთ-ერთ მაღალსტრესულ საქმიანობად ითვლება, გაყიდვების მენეჯერებისთვის ჯანსაღი სამუშაო გარემოს მოწყობა კრიტიკულად აუცილებლად მიმაჩნია.

ხმაურის პრევენციის მიზნით, იდეალური შემთხვევა იქნება ერთ ოთახში მაქსიმუმ 3 თანამშრომლის განთავსება. ხოლო თვითონ სამუშაო სივრცეში კონტიცირების და ვენტილაციის სისტემების გამართვა.

### 3. არსებული პოზიტიური მიდგომის შენარჩუნება

რაც მთავარია, აუცილებელია შენარჩუნდეს ლიდერობის დემოკრატიული და პატერნალური სტილები და კიდევ უფრო განვითარდეს და მამოტივირებელი გახდეს მატერიალური სამოტივაციო სქემები.

#### 4. ადამიანური ღირებულებების გათვალისწინება

იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანის მუშაობაში ღირებულებები უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს, კომპანიებს აუცილებლად გამოადგებათ გაყიდვების მენეჯერების ღირებულებებზე კონცენტრაცია, როგორც კანდიდატების შერჩევის, ისე შრომითი კმაყოფილების განვითარების მიმართულებით.

## თავი 6. გამოყენებული ლიტერატურა

4brain.ru. (2019). *Стили лидерства*. მოპოვებული 4brain.ru: <https://4brain.ru/liderstvo/teorii-liderstva.php#2>-დან

Association, A. S. (1972). *Size and the Structure of Organizations: A Causal Analysis*.

Drucker, P. (2003). *on the Profession of Management*.

en.wikipedia.org. (2019). *Motivation*. მოპოვებული en.wikipedia.org: <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>-დან

en.wikipedia.org. (2019). *Small and medium-sized enterprises*. მოპოვებული en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](https://en.wikipedia.org/wiki/Small_and_medium-sized_enterprises) -დან

Gardner, J. (1990). *on Leadership*.

*Japanese management culture*. (2019). მოპოვებული en.wikipedia.org: [https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese\\_management\\_culture](https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese_management_culture)-დან

Johnson, T. J. (2016). *Professions and Power*.

*profession*. (2019). მოპოვებული dictionary.cambridge.org: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/profession>-დან

www.investopedia.com. (2019). *Small and Mid-size Enterprise (SME)*. მოპოვებული www.investopedia.com: <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>-დან

www.yourcoach.be. (2019). *SMART goals*. მოპოვებული www.yourcoach.be: <https://www.yourcoach.be/en/coaching-tools/smart-goal-setting.php>-დან

*Европейская модель менеджмента*. (2019). მოპოვებული ru.solverbook.com: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/evropejskaya-model-menedzhmenta/>-დან

Маркович, Д. (1988). *Социология труда*.

*Продажи*. (2019). მოპოვებული ru.wikipedia.org: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B8>-დან

*Толковый словарь Дмитриева - профессия*. (2019). მოპოვებული dic.academic.ru: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/dmitriev/4343/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F>-დან

*Этапы продаж менеджера по продажам*. (2019). მოპოვებული salers.ru: <https://salers.ru/etapy-prodazh/>-დან

- ი. კუტალაძე (2007) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. შრომითი კმაყოფილება. თბილისი.
- არაკომერციული ორგანიზაცია. (2019). მოპოვებული [www.nplg.gov.ge](http://www.nplg.gov.ge):  
<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=17870> -დან
- ბიბლიოთეკა, ს. პ. (2019). პროფესია. მოპოვებული <http://www.nplg.gov.ge>:  
<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=5983>-დან
- გ. გოროშიძე, თ. კ. (2015). მართვის სტილი და შრომითი კმაყოფილება ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში. *Education Science and Psychology*.
- გ. შუბლაძე, ბ. ფ. (2008). მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი.
- კოლექტივი, ა. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი.
- პ. რობინსი, ა. ჯ. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი.
- რამიშვილი, ბ. (2013). ორგანიზაციული კულტურის არსი და სტრატეგიული მნიშვნელობა. ბ. რამიშვილი-ში, *სტრატეგიული მენეჯმენტი*. თბილისი.
- ჩარკვიანი, დ. (2001). *ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში*. თბილისი.

## დანართი

### დანართი 1 - ინტერვიუ გაყიდვების მენეჯმენტის ექსპერტებთან

იქიდან გამომდინარე, რომ გაყიდვების მენეჯერებთან ინტერვიუს დრო შეზღუდული იყო, მოესწრო 5 ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვის დასმა:

1. გთხოვთ დაახასიათოთ, ვინ არის გაყიდვების მენეჯერი?
2. რას ითვალისწინებს გაყიდვების მენეჯერების სამუშაო?
3. რა არის მნიშვნელოვანი გაყიდვების პროცესში?
4. რა თვისებები და უნარები უნდა ჰქონდეს გამყიდველს, თავისი საქმის ნაყოფიერად შესრულებისთვის?
5. რა არის ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ გაყიდვების მენეჯერების შრომით კმაყოფილებას?

გთხოვთ, დაასაბუთოთ პასუხები.

### დანართი 2 - კითხვარი

აყიდვების მენეჯერებო, გამოკითხვა კეთდება იმისთვის, რომ ინფორმაცია დამუშავდეს და გათვალისწინებულ იქნას როგორც სამეცნიერო საქმიანობაში. გთხოვთ იყოთ გულწრფელები, რათა სამომავლოდ ორგანიზაციებმა გაითვალისწინონ თქვენი მოსაზრებები.

სკალის დეტალური განმარტება:

საერთოდ არ ვეთანხმები - 1;

არ ვეთანხმები - 2;

ნაწილობრივ ვეთანხმები - 3;

ვეთანხმები - 4;

სრულიად ვეთანხმები - 5;

წინასწარ დიდ მადლობა გიხდით დათმობილი იმ დროისთვის, რომელიც თქვენთვის ძალიან ძვირფასია.

**თქვენი ასაკი \***

---

**თქვენი სქესი \***

მდედრობითი

მამრობითი

**კომპანიაში ხელმძღვანელობთ 1 ან მეტ თანამშრომელს \***

კი (დეპარტამენტის უფროსი, ჯგუფის უფროსი, ჯგუფის კოორდინატორი და ა.შ.)

არა

**რამდენია დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა იმ კომპანიაში, რომელშიც მუშაობთ? \***

< 100

101 - 250

250 <

**კომპანიაში მუშაობის სტაჟი \***

< 1 წელი

1-დან 2 წლამდე

2 -დან 3 წლამდე

3 წელზე მეტი

**რომელ სეგმენტზე მუშაობთ? \***

საცალო გაყიდვები

კორპორატიული გაყიდვები

ორივე

**ინდუსტრია, რომელშიც მოღვაწეობთ \***

---

## 1. სამუშაოთი კმაყოფილება:

1. სამუშაო ჩემთვის კმაყოფილების მომტანია \*

1

2

3

4

5

2. ჩემი სამუშაო ერთფეროვანი და მოსაწყენია \*

1

2

3

4

5

3. ეს სამუშაო ჩემთვის შესაფერისია \*

1

2

3

4

5

4. ჩემი საქმის კეთების დროს ხშირად მიფუჭდება ხასიათი \*

1

2

3

4

5

5. ჩემი საქმიანობა მაძლევს ჩემი ცოდნისა და შესაძლებლობების სრულად გამოყენების საშუალებას \*

1

2

3

4

5

6. ძირითადად მაინც ანაზღაურების გამო ვმუშაობ \*

1

2

3

4

5

7. ვგრძნობ, რომ ჩემ მიერ შესრულებული საქმიანობით მნიშვნელოვანი წვლილი შემაქვს კომპანიის ზოგადი მიზნების მიღწევის პროცესში \*

1

2

3

4

5

8. მიყვარს საქმე, რომელსაც ვაკეთებ \*

1

2

3

4

5

## 2. დაწინაურების შესაძლებლობა:

9. ჩვენს კომპანიაში დაწინაურების რეალური შესაძლებლობა არსებობს \*

1

2

3

4

5

10. თანამშრომლებს ობიექტური დამსახურების მიხედვით აწინაურებენ \*

1

2

3

4

5

11. ვთვლი, რომ ინფორმირებული ვარ კომპანიაში არსებული შიდა ვაკანსიებისა და შერჩევის კრიტერიუმების შესახებ. \*

1

2

3

4

5

12. ვთვლი, რომ ინფორმირებული ვარ კომპანიაში არსებული დაწინაურების გზების, კრიტერიუმების, შესახებ \*

1

2

3

4

5

13. ამ კომპანიაში დაწინაურების შესაძლებლობას ძირითადად განსაზღვრავს ხელმძღვანელობასთან კარგი პირადი ურთიერთობები \*

1

2

3

4

5

### **3. ხელფასით და ბონუსური სისტემით კმაყოფილება:**

14. ჩემი ხელფასი შეესაბამება ჩემ მიერ შესრულებულ სამუშაოს \*

1

2

3

4

5

15. ხელფასები არის სამართლიანად გადანაწილებული \*

1

2

3

4

5

16. ბონუსური სისტემა სამართლიანია \*

1

2

3

4

5

17. ჩემი უნარებითა და კვალიფიკაციით სხვა კომპანიაში მუშაობის უკეთესი პირობები შემეძენება. \*

1

2

3

4

5

18. ხელფასების ცვლილება ჩემთვის გაუგებარი სქემის მიხედვით ხდება \*

1

2

3

4

5

#### **4. აღიარება/წახალისება**

19. ჩვენს კომპანიაში პროფესიონალებს აფასებენ \*

1

2

3

4

5

20. ჩვენს კომპანიაში კარგი თანამშრომელი შეუმჩნეველი არ რჩება \*

1

2

3

4

5

21. ვგრძნობ, რომ მაფასებენ \*

1

2

3

4

5

22. ჩვენს კომპანიაში თანამშრომლების აღიარების სხვადასხვა არაფინანსური ფორმები არსებობს \*

1

2

3

4

5

23. არასამუშაო დროს მუშაობა ფასდება \*

1

2

3

4

5

## **5. თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება**

24. ხშირად მრჩება შთაბეჭდილება, რომ თანამშრომლები ჩემს აზრს არ ითვალისწინებენ \*

1

2

3

4

5

25. ჩვენ ერთი გუნდი ვართ (გუნდში მოიაზრება მთელი კომპანია) \*

1

2

3

4

5

26. მიხარია ამ კოლექტივში მუშაობა \*

1

2

3

4

5

27. ჩვენი ურთიერთობა უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ თანამშრომლობა \*

1

2

3

4

5

28. ფრთხილად ვარ, რადგან არ ვიცი, ვისგან რას უნდა ელოდე \*

1

2

3

4

5

29. ჩემს კოლექტივში მუშაობა ძალიან საინტერესოა ჩემთვის \*

1

2

3

4

5

30. შემიძლია რაღაც საინტერესო ვისწავლო ჩემი თანამშრომლებისაგან \*

1

2

3

4

5

31. თანამშრომლები მხოლოდ საკუთარ თავზე ფიქრობენ \*

1

2

3

4

5

32. ახალ თანამშრომელს ძნელად იღებენ კოლეგები გუნდში \*

1

2

3

4

5

## **6. სამუშაო პირობებით კმაყოფილება**

33. ჩემი სამუშაო გარემო მოწესრიგებულია \*

1

2

3

4

5

34. ჩემს სამუშაო გარემოში ხშირად მაქვს კონდიცირება/გათბობის პრობლემა \*

1

2

3

4

5

35. ჩვენს სამუშაო ოთახში/გარემოში ძალიან ბევრი ადამიანი მუშაობს \*

1

2

3

4

5

36. ხშირად გვაქვს ვენტილაციის პრობლემა \*

1

2

3

4

5

37. ხმაური მიშლის ხელს მუშაობაში \*

1

2

3

4

5

38. ჩემი სამუშაო გარემო კომფორტულია \*

1

2

3

4

5

## 7. თქვენი განყოფილების ხელმძღვანელით კმაყოფილება

40. თანამშრომლებს მეტს თხოვს, ვიდრე საკუთარ თავს \*

1

2

3

4

5

41. თავისი საქმის პროფესიონალია \*

1

2

3

4

5

42. თანამშრომლების მიმართ სამართლიანი და ობიექტურია \*

1

2

3

4

5

43. მასთან მუშაობა ჩემი პროფესიული ზრდისთვის ძალიან სასარგებლოა \*

1

2

3

4

5

44. კარგი მუშაობისათვის ხელქვეითებს აქებს \*

1

2

3

4

5

45. ჩემთვის ის ავტორიტეტია \*

1

2

3

4

5

46. კარგი მენეჯერია \*

1

2

3

4

5

47. მაქვს იმედი, რომ თუ დამჭირდა გამოვხატო ჩემი აზრი, უკმაყოფილება, ის ყურადღებით მომისმენს \*

1

2

3

4

5

48. მაქსიმალურად ცდილობს გაითვალისწინოს თანამშრომლების აზრი \*

1

2

3

4

5

49. შეუძლია დაშვებული შეცდომების აღიარება \*

1

2

3

4

5

50. მისთვის მთავარია თავისი კარიერა \*

1

2

3

4

5

51. მისთვის მთავარია საქმე და არა ადამიანური ურთიერთობები \*

1

2

3

4

5

52. იმსახურებს თანამშრომლების ნდობას \*

1

2

3

4

5

53. თანამშრომლების წახალისება/დაწინაურებისას ზედმეტად სუბიექტურია \*

1

2

3

4

5

54. ბოლომდე გისმენს და შემდეგ აკეთებს შეფასებებს \*

1

2

3

4

5

55. კოლექტივის ურთიერთობებზე ზრუნავს \*

1

2

3

4

5

56. ზრუნავს კომპანიის წარმატებაზე \*

1

2

3

4

5

57. თანამშრომლებთან ურთიერთობაში ტაქტიანი და კონსტრუქციულია \*

1

2

3

4

5

58. მენეჯერი/სამსახურის უფროსი არ იმსახურებს დაკავებულ თანამდებობა \*

1

2

3

4

5

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Giga Tchanturia

Sales managers` labour satisfaction in small and medium size  
organizations

Organizational Development and Consulting

Master Thesis is prepared to obtain master degree in Organizational Development  
and Consulting

Course supervisor: Nodar Belkania

Full Professor

Tbilisi

2019