



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

გურამ ლომაია

მოტივაციის სისტემები და მათი გამოყენება

საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომში შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,

ასოც. პროფ. მამუკა თორია

თბილისი 2018

ანოტაცია

მოტივაციაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ მენეჯმენტს არშეუძლია ამომუშავეთა საქმიანობის წარმართვა დასახული მიზნისკენ. მოტივაციის ეფექტიანი სიტემების გამოყენებას დიდი ყურადღება ეთმობა წარმატებულ საერთაშორისო კომპანიებში.

წარმოადგენილი სამაგისტრო ნაშრომი ეხება მოტივაციის სისტემებსა და მათ გამოყენებას საერთაშორისო ბიზნესში.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია მოტივაციის ადგილი და როლი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში. კერძოდ, ისეთი საკითხები, როგორიცაა: მოტივაცია, როგორც მართვის განუყოფელი ფუნქცია, მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის შინაარსი, მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში.

მეორე თავში განხილულია კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მოტივაციის სისტემაზე. კერძოდ, კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მოტივაციის სისტემაზე, კორპორაციული კულტურა, როგორც მოტივაციის ინსტრუმენტი.

მესამე თავში გაანალიზებულია მოტივაციის არსებული სისტემები საერთაშორისო კომპანია AppIdea-ში.

დასკვნაში განზოგადებულია კვლევის შედეგები.

Annotation

Guram Lomaia

Motivation system and their usage in international business

Motivation has a great influence on effective work of organization. It is possible, the organization to have the best structure, but it can't be affective because management cannot lead the work of employs to the outlined aim. Successful companies pay a great attention to the usage of motivation's affective systems.

Presented master thesis is about motivation systems and their usage in the international market.

The first chapter: there is discussed the place and the role of motivation in the organization's management system. Particularly it will touch the themes, like: motivation, as inseparable function of management, motivation, as staff's management content, motivation's functions in organization.

The second chapter: there is discussed the influence of proportional changes on motivation system. Particularly, the influence of proportional changes on motivation system, proportional culture, as instrument of motivation.

In the third chapter I analyze motivation systems in the international company "AppIdea"

In conclusion I generalize the results of research.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. მოტივაციის ადგილი და როლი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში	8
1.1 მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის სისტემაში	8
1.2 მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის შინაარსი	19
1.3 მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში	29
თავი 2. კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მოტივაციის სისტემაზე	38
2.1 კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მოტივაციის სისტემაზე	38
2.2 კორპორაციული კულტურა, როგორც მოტივაციის ინსტრუმენტი	45
თავი 3. მოტივაციის სისტემები და მათი გამოყენება თანამედროვე საერთაშორისო კომპანია AppIdea-ში	51
დასკვნა	63
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა	66

შესავალი

თემის აქტუალობა: თანამედროვე მენეჯმენტში სულ უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს პერსონალის მოტივაციის ასპექტები. პერსონალის მოტივაცია საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსები და მოვახდინოთ საკადრო პოტენციალის მობილიზება. მოტივაციის უმთავრესი მიზანია არსებული შრომითი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება წარმოებაში, რაც ზრდის კომპანიების კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე.

მოტივაციის განვითარების პრობლემა თანამედროვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში განპირობებულია არა მხოლოდ ხელმძღვანელობის მიერ ამ პრობლემის იგნორირებით, არამედ მოტივაციის არსებული არარაციონალური მექანიზმების თეორიული და მეთოდოლოგიური არასათანადო შესწავლის გამო და შესაბამისად პრაქტიკაში მისი დამახინჯებული ან არასწორი რეფორმაციის გატარებით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მომუშავეთა მოტივაციისა და სტიმულირების ორგანიზაციის პრობლემების კვლევას ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის ცალკეული საწარმოებისა და ორგანიზაციების ეფექტური განვითარების უზრუნველ-ყოფისათვის დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია. ამიტომ, მიგვაჩნია რომ წარმოდგენილი თემა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მეტად აქტუალურია.

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

კვლევის მიზანი და ამოცანები: წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს მოტივაციის სისტემების და საერთაშორისო ბიზნესში მისი

გამოყენების პრობლემების კვლევა. ამ მიზნიდან გამომდინარე, სამაგისტრო ნაშრომში ჩვენს მიერ დასახული იქნა შემდეგი ამოცანები:

- მომუშავეთა მოტივაციის არსის, სახეების და მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირების დადგენა;
- მოტივაცია, როგორც მართვის განუყოფელი ფუნქციის ანალიზი;
- მოტივაციის ფუნქციების ანალიზი საერთაშორისო ორგანიზაციაში;
- პერსონალის მოტივაციის ფსიქოლოგიური ასპექტები ანალიზი და მასზე მოქმედი ფაქტორების გამოვლენა;
- კონკრეტული ორგანიზაციის მაგალითზე შესწავლილია და გამოვლენილია პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების არსებული ფორმებისა და მეთოდების ეფექტიანობა.

კვლევის ობიექტი: კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო კომპანია AppIdea.

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

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

სამაგისტრო ნაშრომში სათანადო ყურადღება დაეთმო კვლევის ობიექტზე გამოყენებულ სამუშაო ადგილების (თანამდებობების) შეფასებისა და კლასიფიცირების ისეთ მეთოდებს, როგორცაა:

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

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

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

კვლევის შედეგები. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოვლენილი იქნა:

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

ნაშრომის სტრუქტურა. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი შედგება კომპიუტერზე ნაბეჭდი 67 გვერდისაგან და მოიცავს შესავალს, სამ თავს, ხუთ ქვეთავსა და დასკვნას. მას თან ერთვის გამოყენებულ ლიტერატურის სია.

თავი. 1 მოტივაციის ადგილი და როლი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში

1.1. მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის სისტემაში

სამეცნიერო ლიტერატურაში, მენეჯმენტის სხვადასხვა განმარტება არსებობს. იგი განიხილება როგორც ობიექტზე გავლენის პროცესის უწყვეტი მართვა, რომელმაც შეიძლება იმოქმედოს როგორც კოლექტიურ ადამიანთა ჯგუფზე, ასევე ტექნოლოგიურ პროცესზე [СЕЛИВАНОВАМ. 2016, გვ. 9-18]. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, ის ფაქტი, რომ მართვის საქმიანობის სპეციფიკის შესწავლას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია აქვს, რომელმაც ასახვა პპოვა მართვის თეორიებში.

მენეჯმენტის მეცნიერების ისტორიაში, არსებობს სამი თეორიული სკოლა: ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლა მართვაში; ადამიანურ ურთიერთობების სკოლა და მენეჯმენტის მეცნიერებათა სკოლა, რომლებიც სხვადასხვა ისტორიულ პერიოდში წარმოიშვა, მაგრამ მათი შესაბამისობა თანამედროვე ადმინისტრაციულ პრაქტიკაში მნიშვნელოვანია.

მართვის ფილოსოფიასთან დაკავშირებით, კლასიკურმა სკოლა გვთავაზობს მართვის პროცესისადმი ორ: სამეცნიერო მენეჯმენტის მიდგომასა და ადმინისტრაციული მართვის მიდგომას. უნდა აღვნიშნოთ, რომ სამეცნიერო მენეჯმენტის, რომლის წარმოადენლებია ფრედერიკ ვინსლო ტეილორი, ფრენკ გილბერტი და ლილიან გილბერტი [Гильберт, Ф. 1925; Frederick Winslow Taylor, 1911], ძირითადად, მიზნად ისახავდა წარმოების ეფექტურობის ამაღლებას. ადმინისტრაციული მენეჯმენტისგან განსხვავებით (ჰენრი ფაიოლი, მაქს ვებერი), რომელიც აქცენტს აკეთებდა ინდივიდთა დიდი ჯგუფების მართვის ფართო ასპექტებზე, ჰენრი ფაიოლმა მენეჯმენტის ხუთი ფუნქცია და თოთხმეტი მართვის პრინციპი წარმოადგინა [Henri Fayol, 2013], რომლებიც

დანვრილებით განხილულია სამეცნიერო ნაშრომში „მართვის 14 პრინციპი“ [კ. მეგრელიძე, 2012, გვ. 17].

მაქს ვებერი თავის სამეცნიერო კვლევებში ყურადღებას ამახვილებს კონკრეტულ ინდივიდზე და კულტურაზე, საზოგადოების ცალკეული წარმომადგენლებსა და მათი ქმედებებზე. მკვლევარი განიხილავდა, რომ სწორედ ეს არის ის მოტივები, რომელთა ძირითადი იდეა ადამიანთა ქმედებებშია გამოხატული. მ. ვებერის სამეცნიერო ნაშრომებში, კერძოდ, "ეკონომიკა და საზოგადოება" [Max Weber, 2013], რომელიც ასახავს "მეთოდოლოგიურ ინდივიდუალიზმის" ე.წ. პრინციპს. მკვლევარი განიხილავს კოლექტიურ ინსტიტუციურ ფორმირებებს, რომელშიც შედიან: საწარმოები, ერები, რელიგიური სტრუქტურები. ადმინისტრაციული სკოლის წარმოშობის შედეგად, განიხილება ინდივიდუალურად გამორჩეული პიროვნებების მუშაობა, რომელიც ორგანიზაციის მართვის სრულყოფისადმი მიდგომების განვითარებით იწყება.

კლასიკური თეორიის ფუნქცია ხასიათდებოდა ისეთი დეტალებით, როგორცაა მუშაკზე ორიენტირება, მენეჯმენტის უპიროვნო ხასიათი, სწორედ, ამან განაპირობა ადამიანური რესურსების მართვაში ახალი ტენდენციის ჩამოყალიბება.

ტენდენციის, რომელიც აშკარად აისახა "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიაში. კლასიკური სკოლის ფარგლებში, ყურადღება მიექცა მუშების მიერ შესრულებულ კონკრეტულ სამუშაოს. "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიის ფარგლებში აქცენტი ძირითადად მუშაკებზე გაკეთდა, იმის გათვალისწინებით, რომ სუბიექტური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენდნენ მუშების გრძნობებსა და აზრებზე, მუშაობდნენ და მათი ქცევა ასახავს ჰპოვებდა უფრო სამეცნიერო კვლევაში, ვიდრე ორგანიზაციული პროდუქტიულობის მიღწევაში. ამის ნათელი მაგალითია, „ჰოტორნის ეფექტი“, ამ ეფექტის არსი შემდეგნაირად შეგვიძლია დავახასიათოთ, მუშები მუშაობენ, მაშინ როდესაც მიიჩნევენ რომ მართვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება მიექცევა მოტივაციის, ქცევისა და პირადი ურთიერთობების ფაქტორებს.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ "ადამიანური ურთიერთობების" თეორიის მიღწევა იყო თითოეული თანამშრომლის ქცევითი თვისებების წარმოჩენა, რამაც დიდი როლი ითამაშა მმართველობითი განვითარების პროცესში და მისი უმნიშვნელოვანესი ელემენტის - მოტივაციის სრულყოფაში.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლისა და „ადამიანური რესურსების სკოლის იდეების განვითარება“ მართვის ახალი თეორიის ჩამოყალიბების ფარგლებში მოხდა. კერძოდ, „მენეჯმენტის მეცნიერების სკოლის“ შექმნის შედეგად. ამ სკოლის შექმნის წინაპირობა იყო მართვის საკითხების გადანყვეტისას, რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდის ფართო სპექტრის გამოყენება. ძირითადი სფეროები, სადაც მართვის სკოლა განსხვავდება, კლასიკური და ქცევითი თეორიებისაგან, განპირობებულია მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესით.

გადანყვეტილების მიღების ეტაპზე, ძირითადი აქცენტი გადატანილია, მართვაში რაოდენობრივი მოდელების გამოყენებაზე, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალის მხრიდან მართვის პროცესში კომპიუტერული ტექნოლოგიების მასიურ გამოყენებას. ზოგადად, აღსანიშნავია, რომ მართვის თეორიების განვითარების შესახებ რაოდენობრივი მიდგომის გავლენა ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ქცევითი მიდგომა, რაც განპირობებულია მმართველობითი საქმიანობის პროცესში ადამიანური ურთიერთობების პრობლემებით, რომლებიც ძნელი გადასაჭრელია რაოდენობრივი მართვის შეფასების მოდელების გამოყენებით.

XX საუკუნის 70-იან წლებში მენეჯმენტის სფეროში, მოტივაციის ორი თანამედროვე მიდგომა (სისტემური და სიტუაციური) ჩამოყალიბდა. არსებული სკოლების განმარტებით, პროცესუალური მიდგომა, რომელმაც აღიარება ჰპოვა, პირველად შემოთავაზებულ იქნა ადმინისტრაციული სკოლის მხარდაჭერით.

ეს ყოველივე კი განპირობებული იყო, ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციების, ანალიზისა და კონტროლის მზარდი საჭიროების გათვალისწინებით.

მენეჯმენტის პროცესის მიდგომის ფარგლებში, იგი განიხილება, როგორც უწყვეტი მმართველობითი პროცესი, რომელიც თავის მხრივ, როგორც ურთიერთ-

დაკავშირებულ, ასევე ურთიერთდაუკავშირებელ ქმედებათა წყობას. სწორეს, ეს ქმედებები განიხილება, როგორც ცალკეული სისტემური პროცესი. მონაცემთა მართვის საქმიანობა და მართვის პროცესები, მენეჯმენტის ფუნქციებად ითვლება. ამ კონცეფციის თავდაპირველი განვითარება ეკუთვნის, მეცნიერს, ჰენრი ფაიოლს, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება: „მართვის საშუალება, პროგნოზირებადი დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგვა, კოორდინირება და მონიტორინგი“. კ. მეგრე-ლიშვილი [კ. მეგრელიშვილი, 2012, გვ. 118] აღნიშნულ თეორიაზე მსჯელობისას აღნიშნავს, რომ ჰ. ფაიოლმა მართვის ფუნქციების ელემენტთა გადასინჯვის შედეგად ჩამოაყალიბა მართვის ხუთი ძირითადი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტი-ვაცია, კოორდინაცია და კონტროლი, რომელთა მნიშვნელობაც მდგომარეობს შემდეგში:

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

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

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

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

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

განხილული მართვის ფუნქციები ასახავს, თანამედროვე ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის მუშაობის შინაარსს. ხუთი ფუნქციიდან, ძირითადი ადგილი მოტივაციის არსს ეთმობა, რადგან ის არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალებით აღავსებს.

მოტივაციის მნიშვნელობა ეკონომიკური კრიზისის კონტექსტში კიდევ უფრო აქტუალური ხდება. პერსონალის სტიმულირებასთან დაკავშირებული საკითხები

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სწორედ, მოტივაციური ფაქტორებია გადამწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობაზე.

განვიხილოთ "მოტივაციის" კონცეფციის განსაზღვრისადმი მიდგომა, რომლის შინაარსიც მდგომარეობს შემდგომში:

ანა დენეკა უუკოვი მოტივაციის შინაარსს განიხილავს, როგორც საზოგადოების კოლექტიურ ჯგუფებზე ზეგავლენის უწყვეტ პროცესს, რაც მდგომარეობს მათი საქმიანობის კოორდინაციის ორგანიზებაში, მინიმალური ღირებულებით სა-წარმოო პროცესში საუკეთესო შედეგების მისაღწევად. [А.В. Дейнека, Б.В. Жуков, 2009]

მკვლევართა ცალკეული ჯგუფი [О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева // 1998.] მიუთითებს, რომ მოტივაცია არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი ახალისებს სხვა ადამიანებს, რათა მიაღწიონ ორგანიზაციულ მიზნებს. ამ გზით დააკმაყოფილებენ საკუთარ სურვილებს და საჭიროებებს.

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

შ. ისრაილოვი მიიჩნევს, რომ მოტივაციის შინაარსი განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორების ზეგავლენით, რაც თავის მხრივ, განაპირობებს თანამშრომელთა ცნობიერებაზე, ერთობლივი ზეგავლენის პროცესს. [Исраилов, Ш.Ш. Москва, 2013, გვ. 27].

დენეკა და უუკოვი განიხილავენ "მოტივაციის" კონცეფციის სამივე მხარეს: მოტივაციის ძალას, მართვის ფუნქციას და სტიმულირების პროცესს. [А.В. Дейнека, Б.В. Жуков, 2009. გვ. 368].

ფუნქციური მნიშვნელობით მოტივაცია ყალიბდება მართვის სისტემის საშუალებით, რომელიც თავისთავად მოიცავს ფაქტორთა ერთობლიობას და ხელს უწყობს კონკრეტული ამოცანის გადანწყვეტას ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის მისაღწევად.

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

ზემოთ ხსენებულიდან გამომდინარე, მოტივაცია შეგვიძლია განიხილოთ, როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ინდივიდუალურ ან კოლექტიურ ადამიანთა ჯგუფზე, რომელიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას, მომუშავეთა საჭიროებების დაკმაყოფილების გზით.

მ. სელივანოვა [СЕЛИВАНОВА М. 2016, გვ. 19-35] დიდ ყურადღებას უთმობს ისეთ საკითხს, როგორცაა - პერსონალის მოტივაცია მენეჯმენტის ხარისხის სისტემაში. იგი აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვის სისტემა არის პროცესი, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს დამტკიცებულ ამოცანათა ხარისხიანი ამოხსნა, დასახული გეგმების შესრულების პროცესში. ხარისხიანად ამოხსნას. ორგანიზაციის მართვის სისტემა შეიძლება განიხილებოდეს სამი ძირითადი კომპონენტის ურთიერთკავშირით, ესენია: ორგანიზაციული სტრუქტურა, ავტორიზებული სისტემა და პასუხის-მგებლობის განაწილების სისტემა. ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად სამივე კომპონენტი ინტეგრირებული და ურთიერთდაკავშირებულია. წარმოდგენილი

სტრუქტურა გასაგები და მარტივად აღსაქმელი უნდა იყოს, როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე თანამშრომლებისთვის.

ორგანიზაციის მართვის სისტემა აერთიანებს სხვადასხვა ქვესისტემებს, რომელთაც შეუძლიათ იმოქმედონ შემდეგნაირად: ხარისხის მართვის სისტემა, როგორც ძირითადი საკოორდინაციო სისტემა; ფინანსური მართვის სისტემა; ინფორმაციის ნაკადის მართვის სისტემა; პერსონალის მართვის სისტემა და სხვ. თითოეული წარმოდგენილი სისტემის მიზნები შეესაბამება ორგანიზაციის საერთო მიზნებს და ქმნის ორგანიზაციული მიზნების კომპლექსს, მოიცავს ყველა სფეროს განვითარებას, დაფინანსებას, მომგებიანობას, გარემოს დაცვას, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებს, პერსონალის განვითარებას და სხვა სფეროებს.

ორგანიზაციები, რომლებიც განვითარებული ქვეყნების მართვის სფეროში საუკეთესო გამოცდილების ანალიზსა და შემდგომ გამოყენებას ცდილობდნენ, წინა პლანზე წამოწია მენეჯმენტის ხარისხის ფუნქციური მნიშვნელობა, რამაც გამოიწვია საერთაშორისო ორგანიზაციების შექმნა. ამ პროცესების შედეგად სტანდარტების ზოგადი პრინციპები წარმოიქმნა. ამ საკითხთან დაკავშირებით, აღსანიშნავია, სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (International Organisation of Standardization – ISO), რომელიც არის არასამთავრობო ორგანიზაცია და აქვს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საკონსულტაციო სტატუსი. ISO-ს საქმიანობის ძირითადი მიმართულება არის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავება და გამოქვეყნება, რომელიც მოიცავს ყველა სახის ეკონომიკურ საქმიანობას. განასხვავებენ ISO 9000 (9001, 9004) სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხის მართვის სისტემების მოთხოვნებს, სპეციალურ ადგილს იკავებენ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციონირების პროცესში, საერთაშორისო სტანდარტებს ეფუძნება იდეები უნივერსალური ხარისხის მართვის თეორიის შესახებ, რეგულაციები და პრინციპები (ტოტალური ხარისხის მართვა - TQM). მნიშვნელოვანია, რომ ISO 9000 სტანდარტის გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ ორგანიზაციას, მიუხედავად მისი ზომისა,

საკუთრების ფორმისა და საქმიანობის სფეროსი. ეს სტანდარტი იმსახურებს მსოფლიო აღიარებას და უკვე 180-ზე მეტ ქვეყანაშია მათი გამოყენება აპრობირებული.

საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9000 განსაზღვრავს მენეჯმენტის ხარისხის სისტემას. ზოგადად, მენეჯმენტის ხარისხი არის სტანდარტთა ჯგუფი, რომელიც ცნების მიერ ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს, განახორციელოს და შეინარჩუნოს.

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა უზრუნველყოფს - ორგანიზაციული სტრუქტურის სმთლიანობას, იყენებს კონკრეტული სახის მეთოდებს და რესურსებს საერთო ხარისხის მართვისთვის. იგი მიზნად ისახავს გააგრძელოს საქმიანობა, გააუმჯობესოს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაში და მსოფლიო ბაზრებზე, განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას, ორგანიზაციის ხარისხის მართვის სისტემის სტრუქტურული კომპონენტები და მათი შინაარსი მდგომარეობს შემდეგში:

1. მიზანი. განსაზღვრის სფეროში ხარისხის მართვისა და სტრატეგიის ამოცანების მთავარი მიზანი არის მომხმარებელთა და ყველა დაინტერესებულ პირთა კმაყოფილება;
2. პრინციპები. ხარისხის მენეჯმენტის შვიდი პრინციპი არსებობს, რომელთა მნიშვნელობა და სისტემური გამოყენება პრინციპულ მნიშვნელობას წარმოადგენს;
3. პროცესები. განიხილება, როგორც ორგანიზაციის ცალკეულ საქმიანობათა მთლიანობა;
4. მარეგულირებელი ჩარჩო. იგი წარმოადგენს თანმიმდევრული დოკუმენტების კომპლექტს, რომელიც განსაზღვრავს თუ რამდენადაა შესაბამისობაში ურთიერთდაკავშირებული და დამატებითი პროცესების მართვის სისტემა;
5. მოთხოვნების შესრულების მექანიზმი. წარმოადგენს ორგანიზაციული ღონისძიებების კომპლექტს, რომელიც მიზნად ისახავს დაგეგმილი ამოცანების შესრულებით საერთო სტრატეგიული მიზნის მიღწევას;
6. პერსონალი. თანამშრომლები ჩართული უნდა იყვნენ ორგანიზაციულ პროცესში და იცნობდნენ არსებულ პოლიტიკასა და მარეგულირებელ ჩარჩოებს.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხარისხის სისტემამ, კოორდინაცია უნდა გაუწიოს, გუნდის ყოველ წევრს, იმიტომ, რომ გარანტირებული იყოს ისეთი ხარისხის პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზება, რომელიც მომხმარებელთა მოლოდინებს მაქსიმალურად შეესაბამება. ეს ყოველივე, შესრულებულ რომ იქნას, მთავარი ამოცანაა, პროდუქციის ან მოსახურების თითოეული ელემენტის მუდმივი მონიტორინგი. მაგრამ პროცესის საერთო კონტროლის მექანიზმის ფორმირება, მთავარი აქცენტი არა პრობლემის კორექტირებაზე, არამედ მის თავიდან აცილებაზე უნდა გაკეთდეს.

ამრიგად, ხაზგასმით ავლნიშნავთ, რომ მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის განვითარება-განხორციელება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რომელიც ძირითადი წინაპირობა ხდება ორგანიზაციის წინაშე არსებული მისიისა და დასახული მიზნის მიღწევის შესრულების დროს.

ასევე, შესაძლებელი ხდება პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის განვითარებით მომხმარებელთა მოლოდინების დაკმაყოფილება. საბოლოო ჯამში, ეს ყოველივე განაპირობებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და ამ კონკრეტული სისტემის დანერგვას, რომლის შინაარსიც მდგომარეობს საერთაშორისო ბაზარზე ხელმისაწვდომობაში; ორგანიზაციის საინვესტიციო მიმზიდველობის ზრდაში; საქმიანობის სტაბილურობის ამაღლებაში; პერსონალის მოტივაციის ზრდა საბოლოო შედეგის მისაღწევაში; გრძელვადიან პერიოდში მომწოდებლებთან თანამშრომლობაში; მუშაობის ეფექტიან კოორდინაციაში, პროდუქტიულობის ზრდასა და ხარჯების შემცირებაში; პროდუქციისა და მომსახურების სასურველი ხარისხის მიღწევისა და შენარჩუნებაში; საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ნაკადების ოპტიმიზაციაში; ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის მისაღწევად თანამშრომლთა კმაყოფილებისა და ერთგულების ზრდაში.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მენეჯმენტის ხარისხის მართვის სისტემის როლი პერსონალის მოტივაციასა და კმაყოფილების განვითარებაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს.

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის საფუძველია ის შვიდი პრინციპი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციას განახორციელოს საქმიანობა მომხმარებელთა საჭიროებების გაუმჯობესებისა და სრულყოფის მიმართულებით. ხარისხის მენეჯმენტის ეს კონკრეტული პრინციპები საფუძვლად უდევს ISO 9000 სერიის ხარისხის მართვის სისტემების სტანდარტებს. გასათვალისწინებელია, რომ პირველი პრინციპია "მომხმარებელთა ორიენტაცია", რაც გულისხმობს ორგანიზაციების მხრიდან მომხმარებელთა მოთხოვნებზე ორიენტირებას. ორგანიზაციებმა უნდა შეისწავლონ თავიანთ მომხმარებელთა მიმდინარე და სამომავლო საჭიროებები, შეასრულონ კონკრეტული მოთხოვნები და მოლოდინები. მეორე მხრივ, მომხმარებლებმა მოითხოვონ კონკრეტული პროდუქტის თვისებები, რომლებიც აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებსა და ამართლებს მათ მოლოდინებს. ეს მოთხოვნები და მოლოდინები გამოხატულია პროდუქტის სპეციფიკაში და მენეჯმენტში მოხსენიებულია როგორც სამომხმარებლო მოთხოვნები და განიხილება ორგანიზაციის შიდა გარემოს შექმნისა და შენარჩუნების საჭიროების კონტექსტში. რესურსების მართვა და ორგანიზაციის საქმიანობა, სტანდარტის მიხედვით, უნდა განხორციელდეს პროცესის მიდგომის საფუძველზე, რომლის მიხედვითაც ნებისმიერი აქტივობა, რომელშიც რესურსი გამოყენებული იქნება საბოლოო პროდუქტის ან მომსახურების მისაღებად და განიხილება საბოლოო მიზნის პროცესი.

თანამშრომელთა ჩართულობა, მენეჯმენტის ხარისხის სისტემაში მესამე პრინციპია. ეს არის ემოციური და ინტელექტუალური პროცესი, რომლის გათვალისწინებითაც თანამშრომლები მაქსიმალურად მუშაობენ. თავდაპირველად, ამ კონცეფციას სოციალურ ფსიქოლოგები იყენებდნენ, რათა შეესწავლათ პიროვნების ადაპტაციის ხარისხი. თუმცა, მომავალში, ჩართულობის კვლევა დაიწყო კომპანიებში, რაც გულისხმობდა მათი საქმიანობისა და თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულების დიაგნოსტიკას.

პერსონალის "კმაყოფილების" და "ჩართულობის" კონცეფციების საკითხების განხილვისას მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ რუსულ ბიზნეს კულტურაში საერთოა

ასეთი კონცეფციების იდენტიფიცირება, როგორც "სამუშაო დაკმაყოფილება", "კომპანიის ერთგულება" და "ჩართულობა", ხოლო დასავლეთში განიხილავენ როგორც კომპანიის თანამშრომელს ემოციური დამოკიდებულების გარკვეულ დონეს, როცა აუცილებელია გადაადგილება დაბალი დონის კმაყოფილებიდან მაღალი დონის ჩართულობამდე.

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

1. კმაყოფილება. თანამშრომელი სრულად აკმაყოფილებს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, რომელშიც ის მუშაობს, იგი კმაყოფილია გარკვეული კომპონენტებით (მაგალითად, ხელფასი, სამუშაო პირობები, სწავლის შესაძლებლობები და სხვ.);
2. ლოიალურობა. მომუშავეს უყვარს ორგანიზაცია, რომელშიც ის მუშაობს. იგი მზადაა ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში იმუშაოს, დარჩეს ორგანიზაციული პრინციპების ერთგული.
3. ჩართულობა. მომუშავე ცდილობს მთელი მისი მორალურ-ფიზიკური პოტენსიალი და რესურსი გამოიყენოს საქმიან პროცესში. იგი ორგანიზაციას აღიქვამს როგორც საკუთარ ოჯახსა და საქმიანობას. მომუშავე მიიჩნევს, რომ მისი ვალდებულების ჯეროვნად განხორციელება ხელს უწყობს როგორც საკუთარ, ასევე ორგანიზაციულ კეთილდღეობას.

სირთულობის მდგომარეობაში თანამშრომელი ემოციურად იცნობს ორგანიზაციას, ცდილობს მაქსიმალურად შეასრულოს ნებისმიერი სამუშაო და დაეხმაროს გუნდის სხვა წევრებს. ჩართულობის მაღალი დონე იწვევს პერსონალის მიერ დამატებითი სამუშაოს ენთუზიაზმით შესრულებას; პირადი და კოლექტიური მიღწევებით კმაყოფილებას, ავითარებს თვითშეფასებასა დასიამაყის გრძობას; თანამშრომლები აქტიურად ცდილობენ ორგანიზაციის მისიის განხორციელებას და ითავისებენ სამსახურეობრივი დატვირთვის შედეგად მიღწეულ წარმატებებს.

აღსანიშნავია, რომ თანამშრომელი სრულიად კმაყოფილია იმით, რომ მიმღები ორგანიზაცია, რომელშიც ის მუშაობს არის მის მოთხოვნილებებზე მორგებული.

ორგანიზაციაში არსებობს ზრდის შესაძლებლობა, "ჩართულობის" კონცეფცია უფრო ფართოა, ვიდრე "კმაყოფილების" და "ლოიალობის" ცნებები. ჩართულობა განიხილება როგორც ემოციური და ინტელექტუალური პროცესი და მოტივაცია აძლევს ბიძგს მათ საქმის შესასრულებლად. ეს კონცეფცია აქტიურად გამოიყენება ფსიქოლოგიის დარგში ადამიანების ადაპტაციის ხარისხს შეფასებისას. ამჟამად პერსონალის ჩართულობის დონის კვლევა ტარდება ორგანიზაციის ეკონომიკურ განყოფილებებში, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის (სერვისების) ჩართულობისა და ხარისხის მაჩვენებლებთან. თანამედროვე კვლევებმა შეიმუშავეს ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული ძლიერი კორელაცია, რომელიც გამოიხატა პერსონალის ბრუნვის, შრომის პროდუქტიულობისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების პროცესში.

განხილული საკითხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მართვა არის მმართველი სუბიექტის ზემოქმედების პროცესი მის ობიექტზე, რომლის ფორმირებაც მოხდა ეტაპობრივად. მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის პროცესში ჩამოყალიბდა. სწორედ ეს ის ფუნქციური განსხვავება, რომელიც მართვასა და მენეჯმენტს შორის არსებობს. მენეჯმენტი, როგორც ორგანიზაციის მართვის ბერკეტის ჩამოყალიბების, განვითარების და სტრუქტურული ორგანიზების მექანიზმის, ყველა ეტაპზე მნიშვნელოვანი ხდება ძირითადი ელემენტების მიზანმიმართული, სინქრონიზებული და ხარისხობრივი მართვა.

აღნიშნული ელემენტებიდან უპირატესი როლი ენიჭება მოტივაციას, როგორც ინდივიდის მამოძრავებელ ძალას. ყველა ორგანიზაცია ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში უნდა ცდილობდეს იმას, რომ თანამშრომელთა წრეში გაუშვას ის დადებითი იმპულსი, რომელიც შეუქმნის მათ იმ განწყობას, რაც უზრუნველყოფს საქმისადმი ერთგულებას.

1.2 მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის ფუნქციის შინაარსი

მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის ფუნქციური შინაარსი, პირდაპირკავშირშია ყველა იმ შინაგან ძალასთან, რომელიც ადამიანთა სპეციფიკურ საქმიანობას განსაზღვრავს, გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. კ. ბერძენიშვილი მიუთითებს, რომ ის სტიმულები, რომლებზეც ადამიანები რეაგირებენ, შეიძლება იყოს მტერიალურ, ასევე არამატერიალური. მოტივაცია კი, სხვა არაფერია, თუ არა ელემენტების ერთობლიობა, რაც განაპირობებს ადამიანთა ქცევასა და განწყობას კონკრეტული ქმედებების შესაბამისად. მოტივაციის არსი შემდეგნაირად შეგვიძლია დავახასიათოთ, ეს არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალით ალაგებს [კ. ბერძენიშვილი, 2011, გვ. 17].

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

წინამორბედნი. აქედან გამომდინარე, მათი შრომითი საქმიანობის მოტივები უფრო რთულია.

მეცნიერული მართვის სკოლის წარმოშობამ მოტივაციის პოლიტიკა უფრო ეფექტიანი გახადა. ფრედერიკ ტეილორისა და მისი მიმდევრების ცნების - „საკმარისი დღიური გამომუშავება“ - აღნიშნული სლოგანის ობიექტური განსაზღვრით. მათ წამოაყენეს წინადადება უფრო მეტად აენაზღაურებინათ მათთვის, ვინც აწარმოებდა მეტ პროდუქციას, რაც უზრუნველყოფდა შრომის მაღალ მწარმოებლურობას. შრომის შედეგების მიხედვით განხორციელებულმა მოტივაციამ დიდი წარმატება მოუტანა საწარმოებს. ძირითადად ეფექტიანობის ამალღების საფუძველზე დაიწყო მშრომელი ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესება. ამის შესაბამისად ხელმძღვანელებმა (მენეჯერებმა) დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მარტივი წახალისება ყოველთვის არ უბიძგებს ადამიანს გულმოდგინე შრომისაკენ.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ მკვლევარებმა დაიწყეს მოტივაციის პრობლემის მართვის ფსიქოლოგიურ ასპექტში ძიება. მართვაში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცილებლობის აღიარება რომელიც დაკავშირებულია ელტონ მეიოს სახელთან. იგი იყო ერთ-ერთი იმ მცირე რიცხოვანი აკადემიური განათლების მქონე ადამიანებიდან, რომელიც ფლობდა როგორც მეცნიერული მართვის თეორიას, ისე ფსიქოლოგიას. ელტონ მეიო ცნობილი გახდა 1923-1924 წლებში ფილადელფიაში, ტექსტილურ ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ უბანზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ ვერ შეძლო კადრების დენადობის შეჩერება მატერიალური სტიმულების გამოყენებით და დახმარებისათვის მიმართეს. მეიოს და მის მეგობრებს. მათ სიტუაციის ყურადღებით შესწავლის შედეგად დაადგინეს, რომ მგრეხავის შრომის პირობები მძიმე და ნაკლებად პატივსაცემი იყო. პრობლემა მოგვარდა შრომის პირობების შეცვლით. ე. მეიომ დაადგინა მგრეხავებისათვის ექსპერიმენტის სახით ორი ათნუთიანი შესვენება, რის შედეგად მკვეთრად შემცირდა სამუშაო ძალის დენადობა და გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. როცა ინსპექტორმა შესვენებები გააუქმა, მდგომარეობა ისევ აღრინდელი გახდა. დამტკიცდა, რომ

სწორედ. მეიოს ექსპერიმენტმა გააუმჯობესა საგრესიუბუნებე მდგომარეობა. ამ ექსპერიმენტმა გააღრმავა რწმენა, რომ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია მუშაკთა ფსიქოლოგიაში გარკვევა.

ქართველი მეცნიერთა ჯგუფი [მენეჯმენტის საფუძვლები: გიორგი შუბლაძე, ბაბულია მღებრიშვილი, ფიქრია წონკოლაური. 2008] მიუთითებს, რომ მუშაკთა სამუშაო ადგილზე ქცევის პირველ ფუნდამენტურ გამოკვლევას წარმოადგენდა ელტონ მეიოსა და მისი მეგობრის მიერ ქ. ხოტორნში ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგები, რომელიც 1920 წლის ბოლოს დაიწყო და თითქმის 8 წლის შემდეგ დამთავრდა იმის გაცნობიერებით, რომ ადამიანისეული ფაქტორები, განსაკუთრებით კი სოციალური ურთიერთქმედება და ჯგუფური ქცევები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ინდივიდუალური შრომის მწარმოებლურობაზე.

მოტივაციის თემა ვრცლადაა განხილული ნაშრომში „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ [ც. ლომია, 2014, გვ. 92], მკვლევარი აღნიშნავს, რომ ადამიანთა მართვა გაცილებით იოლი იქნებოდა, ადამიანებს ერთნაირი სურვილები და მოთხოვნისებები, რომ გააჩნდეთ, მაგრამ ცალკეულ ინდივიდთა სურვილები და მოთხოვნისებები მკვეთრად განსხვავდება.

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

- კომპეტენტურობა, რაც მოიცავს თავის მხრივ უნარიანობასა და კვალიფიკაციას;
- კონსტრუქცია-კონცეპტუალური სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის მიერ გარემო პირობების აღქმას;
- ფასეულობა - რა მიაჩნია ადამიანს მნიშვნელოვნად ანუ რას ანიჭებს გი უპირატესობას.
- მოლოდინი - რას მოელის კონკრეტული ინდივიდი საკუთარი და სხისი ქცევისგან

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

გარემო პირობებისა და ვითარების მაჩვენებლებში შედის იმ ტიპის სამუშაო, რომელსაც ინდივიდი ასრულებს, კულტურა, ატმოსფერო და მართვის სტილი ორგანიზაციაში.

მუშაკს მოტივაციური ფაქტორის აღქმის პროცესში, ესაჭიროება ის კონკრეტული უნარ-ჩვევები და მახასიათებლები რომლებიც მას საშუალებას მისცემს სამუშაოს შესრულებისთვის კონკრეტული შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას, როგორცაა: უნარიანობა, თვისება, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მუშაკს კონკრეტული საქმის შესრულებისა.

ადამიანისთვის არა მარტო როგორც ცალკეული მუშაკისთვის არამედ როგორც მორალურ-ზნეობრივი არსებისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი უნარ-ჩვევების ქონა როგორცაა: აზროვნების უნარი, მახსოვრობა, ინტელექტი, საერთო განათლება, აღქმის სიჩქარე, ინდივიდუალური მსჯელობის უნარი, შემეცნებითი უნარი, პრაქტიკული მოქმედების სივრცობრივი უნარი.

ყველა ზემოთხსენებული უნარ-ჩვევები უნდა ერთიანდებოდეს ინდივიდუალურ-პიროვნულ ასპექტში, რაც პიროვნულობას განსაზღვრავს. შესაბამისად, პიროვნულ-ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე უნდა იქნეს მოტივაციის როგორც ინდივიდის მამოძრავებელი ძალის კონკრეტული მიზნისკენ, მისი ფორმირება, სტრუქტურირება და შერჩევა კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე.

პიროვნულობა, ყოვლისმომცველია და განსაზღვრავს ადამიანის ხასიათსა და მის ტიპს, იგი ერთმანეთისგან განასხვავებს ადამიანებს.

იან დიარიმ და გერალდ მეთიუმმა განსაზღვრეს პიროვნულობის 5 ხასიათი: ნევროზი, ექსტრავერსია, გულახდილობა, იმპულსურობა, გულჩვილობა.

ნევროზი, თავის მხრივ მოიცავს: ალგზნებადობას, დეპრესიას, მტულ განწყობას, მორიდებულობას, იმპულსურობასა და გულჩვილობას.

ექსტრავერსია, სითბო, ემოციები, გულღიაბა, თავდაჯერებულობა, აქტიუ-რობა, დადებითი ემოციები.

კეთილსინდისიერება, კომპეტენტურობა, წესიგი, მოვალეობის გრძნობები, თვითდისციპლინა, მიღწევის სურვილი, წინდახედულობა.

ინდივიდთა ქცევა და ხასიათი ვლინდება კონკრეტულ სიტუაციებში. ადამიანთა ქცევას გარემო ფაქტორები განაპირობებს, ანუ ადამიანის ფსიქო-ემოციურ განწყობაზე სწორედ გარემო ფაქტორები ზემოქმედებენ. ამიტომ, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში შერჩევა უნდა მოხდეს მომუშავე თანამშრომელთა, კონკრეტული ინდივიდთა ქცევის მიხედვით. მომუშავეს უნდა გაჩნდეს ყველა ის ღირებულებები და უნარ-ჩვევები, რომელიც მას საშუალებას მისცემს განახორციელოს საქმე ზედმიწევნით და კეთილსინდისიერად.

მოტივაციის ცნება და მისი შინაარსი, თავის მხრივ, გულისხმობს რაიმეს კეთების მიზეზს. იგი ეხება ყველა იმ ფაქტორს, რომელებიც ადამიანის გარკვეულ ქცევაზე ახდენენ ზეგავლენას.

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

ნებისმიერ ორგანიზაციას აინტერესებს, თუ რა უნდა გაკეთდეს მწარმოებ-ლურობის ზრდის მისაღწევად მომუშავეს მეშვეობით. ეს ნიშნავს ყურად-ღების გამახილებას იმაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ადამიანი მოტივირებული ისეთი საშუალებებით, როგორცაა: წახალისება, სტიმულირება, ხელმძღვანელობა და ა.შ. რაც მთავარია, ყურადღება უნდა მიექცეს იმ სამუშაოს, რასაც ისინი აკეთებენ და იმ ორგანიზაციული ვითარებას, რომელშიც მათ უწევთ მუშაობა. მიზანი არის მოტივაციის პროცესის განვითარება და გარემო პირობები, რაც დაეხმარება ადამიანს ისეთი შედეგების მიღწევაში, რომელიც შეესაბამება მმართველობის მოლოდინს.

კიდევ ერთხელ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს. იგი განმარტავს, იმას თუ რატომ იქცევა ადამიანი სამუშაოზე ისე როგორც მისთვის არის დამახასიათებელი, მისი ძალისხმევის და მიმართულების თვალსაზრისით. იგი, აგრეთვე აღწერს იმას თუ რა უნდა იღონოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების მისაღწევად.

სხვა ადმიანების მოტივირება ნიშნავს შედეგების მისაღწევას, მათი იმ მიმართულებებით წარმართვას, რა მიზნისკენაც ჩვენ გვსურს. ხოლო საკუთარი მოტივირება ნიშნავს, რომ თვითონ დაისახო მიმართულება დამოუკიდებლად და შემდეგ მოქმედების ის კურსი აიღო, რომელიც გარანტირებულად მიგიყვანს კონკრეტულ მიზნამდე. ამგვარად, მოტივაცია შეიძლება აღვწეროთ როგორც მიზანმიმართული ქცევა. ადამიანი მაშინაა მოტივირებული, როდესაც ელოდება, რომ მისი მოქმედებების კურსი მიიყვანს საბოლოო მიზნამდე.

საინტერესოა, რომ ინდივიდუალურ მოტივაციაზე გავლენას ახდენს სამი კონცეფცია, რომელიც უკავშირება მოტივაციასა და ქცევას. ესენია: გაძლიერება, ჰომეოსტატიკა და ღია სისტემის თეორია.

გაძლიერება - რადგან მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად გამოცდილება მიღწეულია, ხალხი გრძნობს, რომ გარკვეული ქმედება ეხმარება მათ მიზნის მიღწევაში, ზოგი ქმედება კი ნაკლებ წარმატებულია. ჰალის გაძლიერების თეორია გვიჩვენებს, რომ მიზნებისა და წახალისების მიღწევაში, წარმატება დადებითი სტიმულია და აძლიერებს წარმატებულ ქცევას, რომელიც მეორდება მაშინვე, როგორც კი მსგავსი მოთხოვნილება ჩნდება. რაც უფრო მძლავრია გაძლიერების პროცესი, მით უფრო ხშირად განმეორდება ეს ქცევა და პირიქით, ჩავარდნა და საყვედური იწვევს უარყოფით გაძლიერებას, რაც ადამიანს აფიქრებინებს, რომ აუცილებელია მიზნის მიღწევის სხვა საშუალებების გამოძებნა.

ქცევას ხშირად აყალიბებს გამოცდილება. ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორად ესმის ადამიანს ქცევისა და მისი შედეგის ურთიერთკავშირი და მეორე, როგორ აღიქვამს მსგავსებას წინა და არსებულ სიტუაციას შორის.

ჰომეოსტატიკა - ადამიანის ორგანიზმი მუდმივად წონასწორობის მდგომარეობაშია. ის გამოყოფს ენერგიას, რომ ცოცხალი გადარჩეს და კვლავ აღიდგენს ენერგიას. არსებობს ავტომატური საშუალებები ორგანიზმის ტემპერა-ტურის შესანარჩუნებლად. ამას ეწოდება ჰომეოსტატიკის პრინციპი და საფუძვლად უდევს ყველა ქცევასა და მოტივაციას.

დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნების მონათესავე სხვა კონცეფცია არის სურვილი მართოს უშუალო გარემო. ინდივიდი სუბიექტურად არეგულირებს თავის გარემო პირობებს წარსული გამოცდილების გამოყენებით. ადამიანი იწყებს ახსნა-განმარტებით და პრობლემის გადაჭრის მიზნით საქმიანობას, რათა აიცილოს, ან წინააღმდეგობა გაუწიოს ამ ცვლილებებს.

გ. გრძელიძე [გ. გრძელიძე, თბილისი, 2009] აღნიშნავს, რომ ფონ ბერტალანტმა ჩამოაყალიბა ღია სისტემების თეორია - ეს თეორია, რომლის თანახმადაც „ცოცხალი ორგანიზმი არის ღია სისტემა, მაგრამ თავს ინარჩუნებს მყარ მდგომარეობაში მუდმივი ცვალებადობის დროს“. ეს კონცეფცია განავითარეს ლაულ როჯერ ლოურენსმა და ჯეი უილიამ ლორშმა, რომლებსაც მიაჩნდათ, რომ ინდივიდი შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ როგორც ბიოლოგიური მოთხოვნების, ფსიქოლოგიური მოტივების და ფასეულობათა აღქმის სისტემა. სხვადასხვა ინდივიდუალური სისტემა ვითარდება სხვადასხვა მოთხოვნების, ფასეულობების, აღქმის სტრუქტურით.

მოტივირებული ადამიანი დარწმუნებულია მისი მიზნის მიღწევის სისწო-რეში. ეს ნიშნავს, რომ იგი სწორი მიმართულებით მიდის. ორგანიზაციას შეუძლია უზრუნველყოს ის ატმოსფერო, როცა შესაძლებელია მოტივაციის მაღალი დონის მიღწევა სტიმულის, ნახალისების, სწავლის, შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით.

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

- რამდენად შესაძლებელია, დავარწმუნოთ დასაქმებული, რომ ის დაფასებულია;

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

იმისთვის, რომ კომპანიაში მოტივაციის ეფექტურობა განისაზღვროს, შესაძლებელია მოტივაციის ხარისხობრივი გაზომვა - რასაკვირველია, არ არსებობს სიტუაციის გაზომვის უშუალო ხერხი, მაგრამ მოტივაციის დონის მაჩვენებლის მიღება შესაძლებელია მწარმოებლურობის კრიტერიუმის სოციალური განწყობების გამოკვლევებით, დასაქმებულის დენადობით, გაცდენების ოდენობით, შესრულების გადასინჯვის ანალიზით, საჩივრების განხილვის შედეგად მიღებული საკითხების ანალიზით და იმ ენთუზიაზმით, რითაც დასაქმებული მონაწილეობს საკითხების განხილვის პროგრამებში, ხარისხის დამდგენ წრეებში და ა.შ.

მოტივაციის ხარისხობრივი დონის დადგენაში, დასაქმებულთა შეფასების როლი მნიშვნელოვანია - როდესაც დასაქმებული ხელმძღვანელობისგან გრძნობს, რომ დაფასებულია, მაშინ მოტივაცია და ვალდებულება მატულობს. ეს კი ნიშნავს დაბანდებებს დასაქმებულთა წარმატებაში. ესაა საშუალება, რომ მათ იგრძნონ ნდობა

და ძალაუფლების მინიჭება. მნიშვნელოვანია, მათი საქმის კურსში ჩაყენება, სამართლიანად მოქცევა, როგორც ადამიანებისადმი და არა როგორც კონკრეტული რესურსისადმი, რომელსაც ხელმძღვანელობა თავისი ინტერესებისთვის იყენებს. ეს კი ნიშნავს, მათ უზრუნველყოფას წახალისებით, რადგან ეს გვიჩვენებს, თუ რამდენად არიან ისინი დატვასებულნი.

ქცევითი ვალდებულება - ეს ნიშნავს, რომ ინდივიდი თავის ძალისხმევას მიმართავს ორგანიზაციისა და სამუშაოს მიზნების მიღწევისკენ. ეს გამომწვეულია იმით, რომ ადამიანი ჩართულია ამოცანების დასახვის საქმეში, როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფურად და წახალისების უზრუნველყოფით, რაც აშკარად იქნება დამოკიდებული დადგენილი მიზნების მიღწევის წარმატებაზე.

ორგანიზაციული კლიმატი - ორგანიზაციულმა კლიმატმა და ძირითადად ფასეულობებმა ხაზი უნდა გაუსვან საქმის შესრულების დიდ მნიშვნელობას. მენეჯერებმა და ჯგუფის ხელმძღვანელებმა უნდა შეასრულონ ქცევის მოდელების ის როლი, რასაც მათი დაქვემდებარებულები მოელოიან.

ხელმძღვანელობის უნარი - მენეჯერებსა და ჯგუფის ხელმძღვანელებს დახმარება უნდა გაეწიოთ მოტივაციის პროცესების შესწავლაში და იმაში, თუ როგორ გამოიყენონ თავიანთი ცოდნა ჯგუფის წევრების მოტივაციის გასაუმჯობესებლად.

სამუშაოს დაგეგმვა - სამუშაოს დაგეგმვა უნდა მოიცავდეს მოტივაციის თეორიის გამოყენებას, განსაკუთრებით თეორიის იმ ასპექტებისა, რომლებიც უკავშირდება მოთხოვნილებებსა და მოტივაციის როგორც სამუშაოს ჯეროვნად შესრულების წინაპირობას.

შესრულების მართვა - შესრულების მართვის პროცესი უზრუნველყოფს მიზნების დასახვას, უკუკავშირს და გაძლიერებას.

წახალისების მართვა - წახალისების მართვის პროცესები უზრუნველყოფს მოტივაციის ჩამოყალიბებას ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმის მეშვეობით.

ადამიანური რესურსების განვითარება - გვიჩვენებს მუშაკთა პიროვნულ განვითარებას. მოტივაციის თეორია ნათლად გვიჩვენებს, რომ თვითგანვითარებით

თვითმართვადი სწრაფვით მიღწეული პროგრესში შედის თვითმოქმედება და სოციალური სწავლა.

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

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

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

1.3 მოტივაციის ფუნქციები ორგანიზაციაში

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, პერსონალის მართვის პროცესში, დიდი ადგილი უკავია მოტივაციის ფუნქციურ ფაქტორებს, რადგან ცალკეული

ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობა, პირდაპირ კავშირშია დასაქმებულის ფსიქო-ემოციურ განწყობასთან. რაც უფრო დემოტივირებულია კადრი, საქმესაც მით უფრო ნაკლებ ეფექტურად ახორციელებს. გამომდინარე აქედან, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის პროცესში, ხელმძღვანელობის ძირითადი მიზანი, თანამშრომელთა წახალისება, ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესება უნდა იყოს.

ამ ქვეთავში წამოჭრილ პრობლემას მკვლევარები ვ. გურგენიძე და ლ. შარვაძე განიხილავენ მეთოდურ-პრაქტიკულ სახელმძღვანელოში „პერსონალის მართვა“ [ვ. გურგენიძე, ლ. შარვაძე, 2003, გვ. 271]. ორგანიზაციის საერთო წარმატებული მიზნის მისაღწევად საკმარისი არაა მხოლოდ ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადანყვეტა და კვალიფიციურ პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამან, მთლიანობაში შრომის პროცესი ისე უნდა წარმართოს, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოიჩინოს დასახულ ამოცანათა მისაღწევად.

მეცნიერული გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ პრაქტიკულ ცხოვრებაში, ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებსა და მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი უნარ-ჩვევები, როცა ის სათანადოდაა, მოტივირებული, როცა მას საამისოდ რეალური სტიმულები აქვს.

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

ადრეულ პერიოდში და დღესაც, არც თუ ცოტა ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ადამიანთა წარმატებული საქმიანობის მთავარი და ხშირად ერთადერთი სტიმული მატერიალური დაინტერესება, ხელფასია. ამ ფაქტორის ძალზე დიდი მნიშვნელობის

მიუხედავად, იშვიათი როდია შემთხვევები, როცა ადამიანი დიდი მონდომებითა და თავდადებით მუშაობს, თუმცა მას არ აკმაყოფილებს ხელფასის დონე; არის სამუშაოებიც, რომლებსაც არც ერთი ადამიანი ხელს არ მოჰკიდებს, რაც უნდა მაღალი იყოს ანაზღაურება; ასე, რომ ფული ყოველთვის ყველა საკითხს არ წყვეტს ადამიანის მოტივირების კუთხით.

ადამიანის ქცევას, საფუძვლად უდევს იმ სტიმულთა ერთობლიობა, რომელიც საერთო ჯამში ქმნის ინდივიდუალურ-მოტივაციურ სტრუქტურას.

არსებობს ადამიანის ქცევის გამარტივებული მოდელი, რომელიც შედგება ეტაპებისაგან: მოთხოვნილებები (რაიმეს უკმარისობა); მოტივები; მოქმედებები (რომლებიც მოქმედებათა დაკმაყოფილებისკენაა მიმართული); მიზანი; მოთხოვნი-ლებათა დაკმაყოფილების შედეგი რომელიც გამოხატულებას ჰპოვებს სამ ფორმაში: 1. კმაყოფილება; 2. ნაწილობრივ კმაყოფილება; 3. უკმაყოფილება.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ მოტივირება უშუალოდ და განუყოფლადაა დაკავშირებული ადამიანის მოთხოვნებთან. მოთხოვნილება ეს არის ადამიანის მიერ აღქმული რაღაცის უკმარისობა, რომელიც მის გარეთაა და აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისთვის. როდესაც ინყებენ მუშაობას, ადამიანები ცდილობენ დაიკმაყოფილონ სხვადასხვა მოთხოვნილება, რომლებიც შეიძლება ხშირად სათანადოდ გაცნობიერებულიც კი არ ჰქონდეთ.

უკვე აღინიშნა, რომ ბევრ ადამიანს ახალი სამუშაოს დაწყებისა და ახალ ორგანიზაციაში სამომავლო საქმიანობის მოტივები, როგორც წესი, დეტალურად, კონკრეტულად და სისტემურად ჩამოყალიბებული არა აქვს. შეიძლება ერთი-ორი, მისთვის მთავარი პრიორიტეტული მოტივი ჰქონდეს გაცნობიერებული, ხოლო დანარჩენები ინტენსიურ, ქვეცნობიერ დონეზე, ან სრულიად არ იყოს ჩამოყალიბებული და საქმიანობის შემდომ ეტაპებზე გამოჩნდეს.

ამ თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის, პერსონალის მართვის სამსახურის, როგორც მეთოდურ-მაკოორდინირებელი ქვედანაყოფის და განსაკუთრებით ხაზობრივ მენეჯერთა როლი და ფუნქციები; ამ უკანასკნელმა და

საზოგადოდ, ნებისმიერმა მენჯერმა უნდა იცოდეს და ცდილობდეს უკეთ გაიგოს, თუ რა კონკრეტული მოტივები, მოთხოვნები და ინტერესები ამოძრავებს მათზე უშუალო დაქვემდებარებულებს, რისკენ ისწრაფვიან, რას ელოდებიან ხვალ და ზევ ისინი, რა მოსწონთ და რა არ მოსწონთ თავიანთ საქმიანობაში, რა შეუწყობს ხელს მათი მუშაობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ზრდას და სხვა.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციაში, მოტივაციური სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში დიდი მნიშვნელობა უნდა მიანიჭოს მეორად მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესს:

მეორად მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების კუთხით, ორგანიზაციის მმართველმა სუბიექტებმა უნდა გაატარონ შემდეგი სახის პოლიტიკა.

სოციალური მოთხოვნილებათა კუთხით:

- შეეცადეთ თანამშრომლებს მიეცეთ ისეთი სამუშაო, რომელიც მათ სხვებთან ურთიერთობის საშუალებას მისცემს;

- შექმენით ერთიანი გუნდის სულისკვეთება სამუშაო ადგილებზე;

- მოაწყვეთ დაქვემდებარებულებთან პერიოდული თათბირები;

- თუ ორგანიზაციას რეალურ ზიანს არ აყენებენ, ნუ შეეცდებით არაფორმალური ჯგუფების დაშლას;

- შექმენით სათანადო პირობები ორგანიზაციის გარეთ ორგანიზაციის წევრების სოციალური აქტივობისათვის.

აღიარება-პატივისცემის მოთხოვნილებათა კუთხით:

- შესთავაზეთ დაქვემდებარებულებს უფრო შინაარსიანი სამუშაო;

- უზრუნველყავით ორგანიზაციის მიღწეულ შედეგებთან დაქვემდებარებულთა დადებითი ურთიერთკავშირი;

- სათანადოდ შეაფასეთ და წაახალისეთ დაქვემდებარებულთა მიერ მიღწეული შედეგები;

- აქტიურად ჩააბით დაქვემდებარებულები ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) მიზნების ფორმულირებასა და გადანაცვების მიღების პროცესში;

- იზრუნეთ დაქვემდებარებულთა კარიერაზე, თანამდებობრივ წინსვლაზე, წახალისებაზე.

თვითგამოხატვის (თვითრეალიზების) მოთხოვნილებათა კუთხით:

- უზრუნველყავით დაქვემდებარებულთა სწავლების, გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პერმამენტული განვითარების შესაძლებლობები, რაც მათ საშუალებას მისცემს სრულიად გამოიყენონ თავიანთი პოტენციალი;

- მიეცით დაქვემდებარებულებს რთული და მნიშვნელოვანი სამუშაო, რაც მათგან სრულ უკუგებას მოითხოვს;

- ყოველმხრივ წახალისეთ და ხელი შეუწყვეთ დაქვემდებარებულთა შემოქმედებითი უნარების განვითარებას.

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

იმის გამო, რომ ხშირად ნათლად არაა ჩამოყალიბებული მომუშავეთა მოტივაციური სტრუქტურა და კონკრეტული მოთხოვნილებები, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ორგანიზაციები ვერ ახერხებენ მოტივაციის როგორც ადამიანის მამოძრავებელი ძალის კონკრეტული მიზნისკენ, მის სწორ ფორმულირებას.

ადამიანის ეფექტიანი საქმიანობის მოტივირების მრავალფეროვნებისა და მრავალფაქტორულობის მიუხედავად, ვერავინ უარყოფს, რომ შრომის ანაზღაურება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მომუშავეთა მოზიდვაში, მოტივირებაში, პერსონალის სტიმულირებაში, მათი შრომის სათანადო შედეგების მიღწევაში: როგორც ზემოთ აღინიშნა, შრომის ანაზღაურებამ, იმისდა მიხედვით, თუ როგორაა ორგანიზებული მისი დონე და ფორმები, ურთიერთსაზიანააღმდეგო გავლენა შეიძლება მოახდინოს მომუშავეზე, კერძოდ, როგორც არსებითად გაზარდოს, ისე

მნიშვნელოვნად შეამციროს მუშაკთა მოტივირება, რაც საბოლოო ჯამში სამუშაო შედეგებზე აისახება.

ყოველი ორგანიზაცია თავის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურების საკუთარ სისტემას იყენებს, რომლის ორგანიზაციის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ხელმძღვანელთა მართვის ფილოსოფიას, ტრადიციებსა და არსებულ რესურსებს შეესატყვისება.

გამოჰყოფენ შრომის ანაზღაურების ტრადიციულ და არატრადიციულ სისტემებს.

კომპენსირების ტრადიციული სისტემის მიხედვით, მომუშავეს მიერ ორგანიზაციისგან მიღებული ანაზღაურება ორი ელემენტისგან შედგება; პირველი ესაა ძირითადი ანაზღაურება (ხელფასი, თანამდებობრივი სარგო), ხოლო მეორე დამატებითი ანაზღაურება (შელავათები, მაგალითად. სიცოცხლის და სამედიცინო დაზღვევა, უფასო კვება და ტრანსპორტის ხარჯები, ფულადი დახმარება და სხვა.), რომლებიც მყარია და საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არ იცვლება. აქ ყველაზე რთული, სერიოზული და ფაქიზი საკითხია ორგანიზაციის ყოველი მომუშავესთვის ხელფასის სიდიდის მართებული განსაზღვრა და ამის საფუძველზე თანამდებობრივი სარგოების სისტემის შექმნა; ამ ამოცანის გადაწყვეტის ტრადიციული ალგორითმი ანუ ხელფასის განსაზღვრის ალგორითმი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: სამუშაო ადგილების აღწერა და სპეციფიკაცია; სამუშაო ადგილების კლასიფიცირება; შრომის ბაზრის ანალიზი; სამუშაო ადგილის ფასის განსაზღვრა; ხელფასის სიდიდის განსაზღვრა.

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

სამუშაო ადგილების (თანამდებობების) შეფასებისა და კლასიფიცირების ბევრი მეთოდი გამოიყენება, კერძოდ:

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

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

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

ხელფასის სიდიდის განსაზღვრის შემდეგი ელემენტია შრომის ბაზრის ანალიზი, კერძოდ ორგანიზაციები უნდა აანალიზებდნენ, თუ როგორია მოთხოვნა-მიწოდება და ხელფასის დონე მათთვის საინტერესო პროფესიების მიხედვით შესა-ბამის გეოგრაფიულ ზონაში, ან ტერიტორიაზე, სადაც მაცხოვრებლებს შეუძლიათ ყოველდღიურად იარონ სამუშაოზე; ამის შემდეგ ხდება შრომის ბაზარზე პროფე-სიებისა და სამუშაო ადგილების მიხედვით ხელფასის დონის შეფასება, ორგანიზა-ციის ყოველი სამუშაო ადგილის მნიშვნელობისა და მათთვის ხელფასის დონის განსაზღვრა.

ორგანიზაციებში, სადაც შრომის ანაზღაურების ტრადიციულ სისტემას იყენებენ, ცალკეული მომუშავეისათვის ხელფასის დანიშვნა ძალზე მარტივი, ძირითადად მექანიკური პროცესია, რადგან ცნობილია მისი პროფესია, რანგი, თანრიგი, კლასი თუ ჩინი, რომელთა მიხედვითაც ხელფასის (თანამდებობრივი სარგოს) სიდიდე მკაცრადაა რეგლამენტირებული. ტრადიციულად არსებობს ამის სამი მთავარი მიზეზი, კერძოდ: მომუშავეის იერარქიული გადაადგილება (დანინაურება ან ჩამოქვეითება), მთელ ორგანიზაციაში ხელფასის საერთო დონის გაზრდა და ყოველი მომუშავეის ხელფასის დონის პერიოდული გადასინჯვა. ხელფასის ზრდა შეიძლება გამოიწვიოს, აგრეთვე ეკონომიკურმა, სოციალურმა და პოლიტიკურმა პროცესებმა, მაგალითად, ეკონომიკურმა ზრდამ, ინფლაციამ, კანონმდებლობის შეცვლამ, პროფესიული კავშირების აქტიურობამ და სხვა.

შრომის ანაზღაურების ტრადიციული სისტემების ერთ-ერთი სერიოზული ნაკლია სიხისტე, სიმკაცრე, ბიუროკრატიულობა, ცენტრალიზებული და ნაკლებ-მანევრირებადი ხასიათი; ის ყოველთვის ვერ უზრუნველყოფს ცალკეულ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურების ნათელ და უშუალო კავშირს მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან; ამ ნაკლოვანებათა აღმოფხვრას ხელს უწყობს ანაზღაურების ტრადიციული და არატრადიციული სისტემების ურთიერთშეთანხმება, რომელიც მომუშავეთა ანაზღაურებას უშუალოდ უკავშირებს ორგანიზაციის შედეგს.

შრომის ანაზღაურების არატრადიციული მეთოდების გამოყენებისას ტრადიციულისგან განსხვავებით, მომუშავეთა ხელფასის დონე ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, უცვლელი, სტაბილური არაა და შრომის შედეგებიდან გამომდინარე იცვლება. არატრადიციული ამ მეთოდებს პირობითად ეწოდება, რადგან ზოგიერთი მათგანი ჯერ კიდევ ათეულობით საუკუნის წინ გამოიყენებოდა; მაგალითად, ძველ საბერძნეთში ჭურჭლისა და ფეხსაცმლის დამამზადებელი ხელოსნები ანაზღაურებას ყოველი ცალი ჭურჭლისა და წყვილი ფეხსაცმლისთვის ღებულობდნენ, რასაც დღევანდელი ტერმინოლოგიით სანარდო ანაზღაურება ჰქვია. სანარდო ანაზღაურების გარდა, რომელსაც ბევრ დადებით მხარესთან ერთად ნაკლოვანებებიც

აქვს (მაგალითად, შრომის ინდივიდუალური შედეგების აბსოლუტირება, ქვედანაყოფისა და მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუთვალისწინებლობა, შრომის რაოდენობრივი შედეგების აქცენტირება ხარისხობრივი მაჩვენებლების იგნორირების ხარჯზე და სხვა.) ანაზღაურების, ე.წ არატრადიციული მეთოდებიდან უნდა აღინიშნოს:

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

ანაზღაურების ჯგუფური ფორმები - სამუშაოს თავისებურებებიდან გამომდინარე, ამ დონის ანაზღაურება ხდება ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანა-ყოფის საქმიანობის შედეგების გათვალისწინებით; ეს მეთოდი უპირატესად ბიზნეს-სთან დაკავშირებულ ორგანიზაციებში გამოიყენება, სადაც მომუშავეთა ესა თუ ის ჯგუფები (სტრუქტურული ქვედანაყოფები) სპეციფიკურ სამუშაოებს ასრულებენ, რომელთა კონკრეტული შედეგებიც შედარებით ადვილი შესაფასებელია და ამ შედეგების ეფექტიანობას ჯგუფური, ურთიერთშეთანხმებული ურთიერთდაკავშირებული მუშაობა განსაზღვრავს.

ანაზღაურება მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების მიხედვით - ეს, უმთავრესად წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ ხდება, ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო შედეგების მიხედვით; მისი ძირითადი ფორმებია პრემირება, მოგებიდან წილის მიღება, კომპანიის აქციების შეძენის შესაძლებლობები და სხვა. ერთი შეხედვით ჩანს, რომ ეს ფორმები უმთავრესად ბიზნესში იქნეს გამოყენებული.

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

თავი 2. კორპორაციული კულტურის გავლენა მოტივაციის სისტემაზე

1.1 კორპორაციული ცვლილებების გავლენა მოტივაციაზე

მოტივაციის, როგორც მართვის განუყოფელი ასპექტის დახასიათებისას აუცილებელია განხილულ იქნას თუ რა გავლენას ახდენს კორპორაციული ცვლილებები მოტივაციის სისტემაზე. მკვლევარ მ. სელევანოვას [СЕЛИВАНОВА М. 2016, გვ. 49-61] სიღრმისეულად აქვს ასახული აქვს კორპორატიულ კულტურის, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვან კომპონენტის, გავლენა მოტივაციაზე. კერძოდ, იგი აღნიშნავს:

კორპორატიული კულტურის არსის განხილვის პროცესში აქტუალურია სისტემატიზებული მიდგომები, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში

1) კომპანიის კორპორატიული კულტურა, ერთი მხრივ, წარმოადგენს ორგანიზაციის მორალური და ეთიკური პრინციპების, სოციალური ნორმებისა და ქცევის წესების ერთიანობას. კომპანიის თანამშრომლების მიერ მიღებული და გაზიარებული ღირებულებების ორიენტაციას. მეორე მხრივ, კი გააზრებული ქვეცნობიერი ქმედებების კომპლექსს, რომელიც ჩამოყალიბდა კომპანიისა და თანამშრომლების ჰარმონიული დამოკიდებულების შედეგად. ასევე ყურადღება გამახვილებულია ფირმის საქმიანობაზე, რომელიც მიზნად ისახავს წარმატებული შედეგების მიღწევას

2) ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის ორგანიზაციის მიერ შექმნილი ქცევის კომპლექტი, კომპანიის შიდა და გარე გარემოს, ადაპტაციისა და ინტეგრაციის პროცესში. ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობა იზიარებს იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციული კულტურის სტრუქტურული ჩამოყალიბება ზრდის ეფექტურობას.

კორპორატიული კულტურა არის ჩვევა, რომელიც გახდა ტრადიცია, აზროვნებისა და მოქმედების გზა. კორპორატიული კულტურა მეტ-ნაკლებად არის გაზიარებული საწარმოს ყველა თანამშრომლის მიერ. ის უნდა შეიცნოს ყველა ახალბედა თანამშრომლებმა, რათა კორპორატიული კულტურა, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენელი მნიშვნელოვანი კომპონენტი, სწორად და მიზანმიმართულად იქნეს აღქმული. ბიზნესის საქმიანობის სწორი მიმართულებით განხორციელებისათვის წინაპირობაა ენის, ფოლკლორის, ტრადიციებისა და ძირითადი ფასეულობების, რწმენის, იდეოლოგიის გათვალის-წინება. ეს ყოველივე მმართველობით აპექტში ერთიანდება. გუნდურად მომუშავე ჯგუფის მიერ გამოვლენილი ან შემუშავებული ძირითადი პრინციპები, ხანგძლივი მუშაობის შედეგია, რომელიც მდგომარეობს შიდა ინტეგრაციისა და გარე ადაპტაციის ელემენტების შესწავლაში. მისი ნამდვილობა გადაეცემა, ორგანიზაციის ყოველ ახალ წევრს, როგორც ერთადერთი სწორი სისტემურ-პროცესუალური ფორმა. კორპორატიული კულტურის განსაზღვრისას, განხილული თეორიებიდან გამომდინარე, წარმოდგენილი მიდგომების ანალიზით, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კორპორატიული კულტურა წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედგება გარკვეული პრინციპების, ნორმების, წესების, მოქმედებების, მეთოდების, ძირითადი ფასეულობებისა და რწმენისგან. რომლის დროსაც ხალხის საქმიანობა პირდაპირაა მიმართული, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ასეთი სისტემა თანამშრომელთა მიერ აღვილად უნდა იქნეს აღქმული, ხელი შეუწყოს ქმედებების ურთიერდამოკიდებულებას, ორგანიზაციის მმართველობის ყველა ეტაპზე.

ო. შინკარენგო, რუსეთის საწარმოების კორპორატიული კულტურის შესწავლის საფუძველზე, მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ საწარმოებში კორპორატიული კულტურის შექმნა და შენარჩუნება ხორციელდება სიდიდის მიხედვით, მსხვილი საწარმოებიდან საშუალო ზომის საწარმოებამდე. მისი განმარტების თანახმად, კორპორატიული კულტურის სისტემა პირდაპირ კავშირშია ფინანსურ ორგანიზაციებთან ანუ უცხოურ

საფონდო ბირჟებთან და ფასიანი ქაღალდების ბაზრებთან. [Шинкаренко, О.Н., 2011. - № 9.]

ეს განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ კორპორატიული კულტურის სისტემის შექმნის ინიციატივით გამოვლენილია შემთხვევების 15% იმ საწარმოებში, სადაც მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა - ISO 9000 სერიაა დანერგილი.

ზოგადად, თანამედროვე კულტურას უწოდებენ განსაკუთრებულ ურთიერთობებს, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ნებისმიერ სტაბილურ ჯგუფში. მისი როლიც კორპორაციული თვალსაზრისით შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს როგორც ჭადრაკისკლები, საფეხბურთოგუნდი. ანუ ჯგუფი ძირითად საქმიანობასთან ერთად ერთმანეთთან სტაბილურად დამოკიდებულნი არიან სხვა სფეროთიც. მისი მთავარი მიზანია, მუშაკებმა განავითარონ თავიანთი ტრადიციები, რიტუალები და კომუნიკაციის გზები. ეს ელემენტები კი, თავის მხრივ, სინქრონში ქმნიან ამ ჯგუფის კორპორატიულ კულტურას.

კორპორატიული კულტურის შინაარსის ანალიზისთვის აუცილებელია შეფასდეს რომელი წესები და ნორმები ითვლება დასაშვებად და პირიქით, რომელიც აკრძალულია და ითვლება შეუსაბამოდ. აღნიშნულიდან გამომდინარე კორპორატიული კულტურის თვალსაზრისით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ფაქტორებსა და ელემენტებს, რომელიც გავლენას ახდენს მის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე. ის მოიცავს შვიდ ძირითად სტრუქტურულ ელემენტს: მისიის, მიზნისა და ფილოსოფიური ამოცანების ფუნქციონირების პრინციპების კომპლექტი; პერსონალის პოლიტიკა და მოტივაციის სისტემა; ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა ქცევის სტილი; ქცევის ღირებულებებს, წესებსა და ნორმებს; ორგანიზაციის კორპორატიული სტილი და იმიჯი; ორგანიზაციული სტრუქტურა; შიდა ორგანიზაციულ-კომუნიკაციური სისტემა.

კორპორატიული კულტურის წარმოდგენილი სტრუქტურული ელემენტები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს ორგანიზაციული სისტემის ელემენტებისგან, რომელიც საერთო ჯამში გამოიხატება ე. წ. სუბკულტურასთან დაკავშირებული სპეციალობების ფორმირებაში და ქმნის ორგანიზაციის საერთო კორპორაციულ კულტურას.

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

ორგანიზაციის კორპორატიული სამუშაოების ერთ-ერთი მიმართულება აკულტურული ელემენტების ჩამოყალიბება და გაუმჯობესება. საერთო მიზნის ჩამოყალიბების დონის განსაზღვრის პროცესში მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ვალდებულებების ფორმირება. ორგანიზაციული თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია თანამშრომლის იდენტიფიცირება, რომელიც გამოიხატება დასაქმებულისა და ორგანიზაციის მიზნებისკომბინაციაშიდა ასახვას ჰპოვებს იმაში თუ რამდენად იჩენს მომუშავე პირადი წვლილის შეტანის სურვილს.

ორგანიზაციის ვალდებულების კონცეფციის ძირითადი კომპონენტები მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ინტეგრაცია დასაქმებულთათვის ორგანიზაციული და პირადი მიზნების სინქრონიზაცია; ერთგულება თანამშრომელთა ემოციური ფაქტორი, რომელიც ორგანიზაციის წევრად დარჩენის სურვილს განაპირობებს; ჩართულობა – ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ინდივიდუალური ანუ პირადი ძალისხმევის გამოხატვის სურვილი.

21-ე საუკუნეში მატრიალური ინტერესების მქონე ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და ხელსაყრელი სოციალური-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა, რაც ხელს უწყობს ინდივიდის სრულფასოვან რეალიზებას. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი გაუფასურებულია, საქმე გვაქვს კორპორატიული ღირებულებებისა და პირადი ღირებულებების შეუსაბამობასთან. ამრიგად, ორგანიზაციის თანამშრომლის იდენტიფიცირება ეტაპობრივ მიმდინარეობს, რაც კომპანიას ეხმარება, მუშაობის პროცესში, შესაძლო უარყოფითი მომენტების აღმოჩენაში. ეს პროცესი ხელს შეუწყობს მომუშავეის სრულფასოვან კოლექტიურ წევრად წარმოჩენას.

განვითარებული კორპორატიული კულტურა, რომელიც მომუშავეებს აძლევს კუთვნილების გრძნობას, ვალდებულებას. ასევე ხელს უწყობს ეფექტურ კომუნიკაციას, ინიციატივას მათი მხრიდან. აღნიშნული პროცესები ქმნის ეფექტურ და მაღალ კვალიფიციურ სამუშაო პროცესს, რაც კომპლექსურ საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და რთულ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში ადაპტირებისათვის.

თანამედროვე ცხოვრების ერთ-ერთი პრობლემა „მარტოობაა“, რომელსაც გარკვეული ინდივიდები გრძნობენ. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ადამიანურ ფაქტორებს როგორცაა ნდობითა და გულწრფელობით კოლეგებთან ღიად საუბრის შესაძლებლობა. ერთმანეთისადმი დახმარების დამკვიდრება არის

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

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

- 1) სამუშაოებთან დაკავშირებით მუშაობა და მოკიდებულება არის ზოგადი და არა კონკრეტული;
- 2) ხარისხის სრულყოფის მიზნით ორგანიზაციის მხრიდან კლიენტებთან ურთიერთობა ძალზე მნიშვნელოვანია;
- 3) ორგანიზაციის ფარგლებში, ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც კონფლიქტურ სიტუაციას წარმოქმნის, ძირითადად, არასწორი ინფორმაციის გავრცელებაზე დაკავშირებული;

- 4) ორგანიზაციის რეპუტაციისთვის ადამიანებთან მუშაობისას ნდობის ფაქტორს დიდი როლი ენიჭება;
- 5) მომუშავეთა დატრენინგების აუცილებლობა და მნიშვნელობა უმთავრეს როლს ირგებს ეთიკური პროცესების განვითარებაში;
- 6) მენეჯერული გადანწყვეტილება, წახალისებისა და დასჯის შესახებ მიღებულ უნდა იქნესერთპიროვნულადდა სხვ.

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

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

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

კულტურა ქმნის ახალ დამოკიდებულებას პროდუქციის ხარისხსა და მომსახურებაზე, რაც თანამშრომელთა მუშაობის შედეგების ზრდას უკავშირდება.

ორგანიზაციის ბონუს ფონდის სისტემების შექმნა და ხელფასის განაწილების სისტემა ეფუძნება მატერიალურ მოტივაციას. პერსონალური პასუხისმგებლობის სისტემა ხელმძღვანელობს და მონიტორინგს უწევს, თანამშრომელთა ძალისხმევას მიმართავს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. მოტივაციის სისტემის სტრუქტურაში განსაკუთრებული როლი ენიჭება არამატერიალურ მოტივაციას, არამედ მიზნად ისახავს თანამშრომელთა ერთგულებისა და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების ზრდას, მიზნების და ამოცანების შესაბამისად.

კორპორატიული კულტურის განვითარებას და გაუმჯობესებას მუდმივი მუშაობა სჭირდება, რაც განსაკუთრებით მსხვილი კომპანიებისათვისაა სახასიათო. ძლიერი კორპორატიული კულტურა, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის გაზრდას, ბიზნეს პროცესების სისტემატიზაციასა და კონკურენტუნარიანობას ზრდის, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკური კრიზისისათვის ჩვეულ არასტაბილურ გარემოში, რომელიც მოითხოვს შეზღუდული ბიუჯეტის ფარგლებში ორგანიზაციების შესაძლო რესურსების მობილიზებას.

განხილული საკითხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კორპორატიული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს მოტივაციური სისტემის სწორ და მიზანმიმართულ განვითარებაზე, ვინაიდან მის ძირითად ფუნქციას ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბება და სწორი განვითარება წარმოადგენს. ამიტომ თანამედროვე ორგანიზაციებმა მნიშვნელოვანი როლი უნდა მიანიჭონ კორპორატიული კულტურის შექმნასა და ჩამოყალიბებას, რადგან სწორედ ამ ფაქტორზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობის საკითხი.

2.2 კორპორაციული კულტურა, როგორც მოტივაციის ინსტრუმენტი

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

კორპორატიული კულტურის ფუნქციონირებას ხელს უშლის მისი განვითარების დაბალი დონე. ამ სფეროში ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემებია: კლიენტზე ორიენტირებული ქცევის, მოქნილობისა და შემოქმედებითობის ორგანიზების სისუსტე, კონსერვატიული იერარქიული სტრუქტურების არაარსებობა. ასევე, პერსონალის დაბალი მოტივაცია.

კორპორატიული კულტურის მიხედვით ორგანიზაციის ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რომელი მექანიზმებია ცნობილი პერსონალის მაღალი ხარისხის მოტივების სფეროში, რომელიც განაპირობებს სამუშაოს ეფექტურობას.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ განვითარებული ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებით, ხარისხის მართვის სისტემის ელემენტების მოტივა-ციისა და ეფექტურობის მაღალი დონე მიიღწევა.

კორპორატიული კულტურა მეტწილად ქმნის არამატერიალური მოტივაციის ჩართვას, ფოკუსს, მოქნილობას და საერთო მიზნის მისაღწევად ერთიან ხედვას, თუმცა შეიძლება არსებობდეს მატერიალური ინტერესის ელემენტებიც.

კორპორატიული კულტურის განხილვისას მოტივაციასთან დაკავშირებული ინვესტიციები, როგორც წესი, მათი მოცულობები არ არის დიდი, ამავე დროს, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისი ეფექტის დადებითი ეფექტურობის უკუგებას.

კორპორატიული კულტურის გაუმჯობესება ორგანიზაციის ინტერესთა დაცვა, რომელიც პერსონალის მოტივაციის სისტემაში მდგომარეობს და მიზნად ისახავს

ხარისხისა და ხარისხის მართვის სისტემის სფეროში საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას.

კორპორატიულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის მჭიდრო ურთიერთობა არსებობს, რომელიც ასახავს კორპორატიული კულტურისა და მოტივაციის სისტემებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების მოდელს. კორპორატიული კულტურაზე მოტივაციის გავლენა გამოიხატება იმ გზით, რომ საქმიანობაში ჩართული თანამშრომელი დაინტერესებულია შრომის გრაფიკის წესების დაცვით, აქტიურად უჭერს მხარს და ხელს უწყობს ორგანიზაციის შესახებ სწორი და მიზანმიმართული ინფორმაციის პროპაგანდას, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს ორგანიზაციის ბრენდის მიმზიდველობას პოტენციურ კლიენტებს შორის.

კორპორატიული კულტურა, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციაზე, ძირითადად, ღირებულებების, წესების, ქცევის ნორმებისა და შრომის შედეგების გავრცელების გზით. ასევე, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მოტივაციის სისტემა არის მთელი კორპორატიული მართვის სისტემის განუყოფელი სტრუქტურული ელემენტი.

ამდენად, კორპორატიული კულტურისა და სამუშაო ჯგუფის ღირებულებების გავლენა ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოტივაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

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

ამასთან დაკავშირებით, კორპორატიული კულტურის ნათელი მაგალითია აღმოსავლეთის კულტურის მართვის ნიმუში, თითოეული თანამშრომლის სულისკვეთება და გუნდური მუშაობა, რომელიც ჯგუფის საერთო მიზნის ნაწილია. თანამშრომელი, რომელიც ჩამორჩება ძირითად სამუშაო გუნდს, შეუსუსტდება კარიერული განვითარება და შეუფერხდება კომუნიკაცია პროფესიულ წრესთან.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, გუნდის მოტივაციაზე მიზნობრივი ზემოქმედების შესაძლებლობა არსებობს. მაგალითად, შესაძლებელია გაძლიერება მატერიალური წახალისების, ასევე არამატერიალურის, როგორცაა საჯარო ქება და სხვ. ამის საპირისპიროდ, დასაქმებულთა მუშაობის შესახებ საჯარო ნეგატიურმა განაცხადმა შეიძლება გამოიწვიოს მისი საქმიანობის დესტრუქციული წარმართვა და კომპლექსების ჩამოყალიბებაც კი.

ზოგადად, აღვნიშნავთ, რომ კორპორატიულ კულტურაში ჩამოყალიბებული ღირებულებების, ნორმებისა და წესების გავლენა იქნება უფრო ძლიერი, თუ თანამშრომელთა ღირებულებები ემთხვევა მთელი ორგანიზაციისათვის აქტუალურ ღირებულებებს, რაც საბოლოოდ ორგანიზაციას მიიყვანს დასაქმების ვალდებულების ფორმირებისა და განვითარებისკენ.

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

ტექნოგენიური ეპოქის, ინტერნეტის პირობებში, მსოფლიო ორგანიზაციისა და ეკონომიკის დინამიკამ, და ასევე ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მუდმივად უნდა შეინარჩუნოს კონტროლი, შეაფასოს და გააუმჯობესოს მოტივაციისა და კორპორატიული კულტურის სისტემის სტრუქტურა.

ორგანიზაციაში თვითმმართველობის დამტკიცება და თვითგანვითარების საჭიროება პირველია. აქედან გამომდინარე, მენეჯერებმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა მიაქციონ დასაქმებულთა საჭიროებებსა თუ კმაყოფილება-უკმაყოფილებებს. თანამშრომლის მიერ აღვილია ორგანიზაციის შესახებ უარყოფითი ინფორმაციის გაუღერება, ასევე კომპრომეტირება და ამდენად, ბაზრის კონკურენტუნარიანობის შემცირება. ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომელი მოტივირებული და სათანადოდ დაინტერესებული უნდა იყოს მისი მუშაობის შედეგებით, რათა დაიცვას ქცევის დამტკიცებული პრინციპები და ნორმები, შეინარჩუნოს და განავითაროს ორგანიზაციის ღირებულებები, რადგან ის მომავალში, დარწმუნებული იქნება მისი ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობისა და ლიდერის სამართლიანობაში.

კორპორატიული კულტურის ურთიერთკავშირი მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესთან ეტაპობრივი თანმიმდევრობის საფუძველზე მიმდინარეობს: პირველ ეტაპზე, არსებობს ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის მართვის საჭიროები-სათვის, რომ შეიცვალოს თანამშრომლის მოტივაციის სისტემა. შემდგომი პროცესი გულისხმობს იმ მიზნებისა და ამოცანების გენერირებას, რომელიც უნდა განხორციელდეს შემოთავაზებული ალგორითმის მეორე ეტაპზე. მესამე ეტაპი უკავშირდება დარგობრივ კონტექსტში მოტივაციის სისტემის შემუშავებისა და გამოყენების პრაქტიკის ანალიზს, დასაქმებულთა შორის შემდგომი ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი დამოკიდებულების თავიდან აცილების მიზნით. მეოთხე ეტაპზე განხორციელდება ორგანიზაციის საბაზისო დოკუმენტების ანალიზი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შემადგენელი დოკუმენტების შესწავლას, პრომის შინაგანანწესს, სამუშაოს აღწერილობებს, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრასა და სამუშაო პროცესების ხასიათს, რაც მორგებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე.

შემადგენელი დოკუმენტები წარმოადგენს იურიდიული პირის საქმიანობას, რომლის სტრუქტურაც დამოკიდებულია მის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაზე.

შიდა შრომითი რეგულაციები წარმოადგენს ნორმატიულ აქტს, რომელითაც რეგულირდება დასაქმებულთა დაშვებისა და გათავისუფლების, შრომის ხელშეკრულების, მუშაობის რეჟიმის, დასვენების დროის, წახალისებისა და აღსრულების ღონისძიებები, ასევე რეგულირების სხვა საკითხები.

ძირითადი დოკუმენტი, რომლითაც რეგულირდება საწარმოო უფლებამოსილებები და მოვალეობები არის სამუშაოს აღწერა. იგი განსაზღვრავს თუ რამდენად შეესაბამება სამუშაო პროცესს მისი სტრუქტურა. პერსონალის დეპარტამენტში სამუშაო აღწერილობების ორგანიზებაზე პასუხისმგებლობას იღებს განყოფილების უფროსი. გასათვალისწინებელია, რომ არარსებობს ერთიანი სტანდარტის მარეგულირებელი შინაარსი და ალგორითმი თითოეული სამუშაოს აღწერაში. ამიტომ, ორგანიზაციებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად გადააგზავნონ საჭირო დოკუმენტები.

სამუშაოს აღწერა მოიცავს შრომის შედეგების შეფასების კრიტერიუმებს (კონკრეტული თანამდებობის ფარგლებში კვალიფიკაციის ამაღლება, თანამდებობიდან გათავისუფლება, გადაადგილება, პერსონალის რეზერვში ჩარიცხვა და ა.შ.), საჭიროებების გათვალისწინებით განპირობებულია ხელფასის სისტემის განვითარება.

ძირითადი დოკუმენტების ანალიზის შემდეგ, ორგანიზაციაში გამოყენებულ უნდა იქნეს პერსონალის მოტივაციის სისტემის ანალიზი, რაც დასაქმებულთა მატერიალური, არამატერიალური და სოციალური მოტივაციის ფორმის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა.

შემდგომ ეტაპზე ჩამოყალიბებულია მოტივაციის სისტემის განვითარების პრინციპები, ანუ წესები და ნორმები. ასევე, მოიცავს თანამშრომელთა გამოკითხვის ჩატარებას, რათა შეისწავლილ იქნეს მოტივები და სტიმულები, რომლებიც დღესაა არსებითი და აქტუალური. ბოლო ეტაპზე ხდება შედეგების დამუშავება და შეჯამება, ხოლო, შეუსაბამობის შემთხვევაში, მისი კორექტირება.

მოტივაციის სისტემა და კორპორატიული კულტურა ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ერთმანეთთან კავშირშია. თუ ორგანიზაციას არ გააჩნია ოფიციალურად დამტკიცებული კორპორატიული კულტურა, მაშინ მიზანშეწონილია მისი ეტაპობრივი

განვითარება. განვითარების დასაწყისი უკავშირდება ძლიერი კორპორატიული კულტურის ელემენტებს, რომლებიც უკავშირდება ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკას, რაც გულისხმობს ქცევის საერთო ღირებულებების, წესებისა და ნორმების შექმნა სორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად. შემდეგ ეტაპზე, უნდა მოხდეს კორპორატიული კულტურის მენეჯმენტის ელემენტების განსაზღვრა და მიღებული შედეგების გაანალიზება. შემდეგაც უნდა შეიქმნას კორპორატიული კულტურის განხორციელების გეგმა.

ამდენად, კორპორატიული კულტურის მიმართ მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესი შეიძლება განხორციელდეს რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპზე.

განხილული, საკითხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კორპორატიული კულტურის სტრუქტურული ჩამოყალიბება ყველა ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი და უპირატესია. სწორედ ის განსაზღვრავს მომუშავეთა მიერ ყველა ორგანიზაციულ-სტრუქტურული ელემენტის ჯანსაღად და ზედმიწევნით განხორციელებას. ამ პროცესშიც კი მოტივაციას, როგორც კორპორატიული კულტურის ძირითად ელემენტს, დიდი როლი ენიჭება.

თავი 3. მოტივაციის სისტემები და მათი გამოყენება თანამედროვე საერთაშორისო კომპანია AppIdea-ში

თანამედროვე პერიოდში წარმატებული კომპანიების საქმიანობის გამოცდილების ანალიზიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მოტივაციის სისტემას გადამწყვეტი როლი ეკისრება, კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ასევე, სამოტივაციო სისტემის ძირითადი ნაწილი დამოკიდებულია, თანამშრომლის კმაყოფილების ხარისხზე. იმისათვის, რომ დასახული მიზანი იქნეს მიღწეული სამოტივაციო პროექტი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს: სიცხადე, კონკრეტულობა და დაქირავებული მუშაკის შრომისნაყოფიერების ზრდა. მოტივაცია სხვა არაფერია, თუ

არა, საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესი, პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სწორედ მოტივაციაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანი მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უბიძგოს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე.

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

- 1) კადრების ხშირი ცვლა (დინება);
- 2) კონფლიქტურობის მაღალი დონე;
- 3) ადმინისტრაციული დისციპლინის დაბალი დონე;
- 4) შრომის დაბალი ხარისხი;
- 5) სამუშაოსადმი გულგრილი დამოკიდებულება;
- 6) პერსონალის თვითრეალიზაციის პოტენციალის შეზღუდვა;
- 7) ხელმძღვანელის გავლენის სისუსტე პერსონალზე;
- 8) კომუნიკაციის დაბალი დონე;
- 9) წარმოების პროცესის შეფერხება;

10) კარიერული ზრდის პერსპექტივების სისუსტე, რომელიც მოქმედებს პერსონალის სამუშაო განწყობაზე.

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

მომუშავეების მოტივაცია ყოველთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ საკითხს ხელმძღვანელებისათვის და მენეჯერებისათვის. ძალიან დიდი ხნის მანძილზე მეცნიერები ფიქრობდნენ, რომ პერსონალის მოტივაციის ერთადერთ სტიმულს მატერიალური დაინტერესება წარმოადგენდა. მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმისა და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა სტიმული მისცეს მუშაკებს ფულადი წახალისებით. დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე მხოლოდ მატერიალური წახალისება არ წარმოადგენს ძრითად სტიმულს, ჩვენმა კვლევამ ნათლად ასახა თუ რა გავლენას ახდენს როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური ფასეულობები მომუშავეთა წახალისების პროცესზე.

მსოფლიო გამოწვევებიდან გამომდინარე, საბაზრო ეკონომიკისა და მცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეპოქაში, საერთაშორისო დონეზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროგრამულ-ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩემი კვლევის ობიექტი არის საქარველოში მოქმედი საერთაშორისო ვენჩურული კომპანია AppIdea, (შპს) რომლის ზირითადი მიზანი apple-ის პროდუქციის კერძოდ, თამაშების შექმნაა. მაგრამ დღესდღეობის კომპანიამ რამოდენიმე თამაში Android-ის მომხმარებლისთვისაც შექმნა.

AppIdea-ს დაარსების იდეა სამი მეგობრის კრეატიულობამ განაპირობა. ლონდონის Regent's University-ის კურსდამთავრებულმა მ. ჩხარტიშვილმა და ზ. ინაიშვილმა, იმდროს თბილისში მყოფ კ. თაყაიშვილთან ერთად, გადანყვიტეს ანალიტიკური ჯგუფი შეეკრათ, რომელიც აუტსორსერი დეველოპერების დახმარებით, ვენჩურულ კომპანიას ადგილს დაუმკვიდრებდა აპლიკაციების ბაზარზე. აღნიშნული კომპანია 2011 წელს საქართველოში ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმად კერძოდ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად (შპს) ჩამოყალიბდა. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ 2011 წლამდე და დღემდე მსგავსი ტიპის კომპანია საქართველოში არ ფუნქციონირებს.

2015 წელს ქართული forbes-ის პირველ გვერდზე გამოჩნდა [შოთა დიღმელაშვილი, 2015 წელი] სტატია სახელწოდებით „ტრილიონიანი იდეები“. კომპანიის ძირითადი ღირებულებაა მომხმარებელს მიანოდოს ინოვაციური სახის პროდუქტი, რომლის შექმნა გულისხმობს \$1-ტრილიონიან კაპიტალდაბანდებიდან შესაბამისი წილის მიღებას, რაც წინაპირობა იქნება ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების.

თავდაპირველი ჩანაფიქრი საკუთარი დეველოპერების ყოლას არ მოიცავდა: AppIdea-ს სურდა, შეექმნა ვებპროდუქტები და ამავდროულად, წილის სანაცვლოდ, საიდუმლო პარტნიორობის ეგიდით, დაეფინანსებინა დამამედებელი სტარტაპები, რომელთაც ანალიტიკური ჯგუფი გამოარჩევდა. ერთ-ერთი დამფუძნებლის განცხადებით, კაპიტალის ინვესტირება მაღალი რისკით ხასიათდებოდა თუმცა,

კომპანიას 2012 წლის ბოლოს გააჩნდა კაპიტალი კონკრეტული გუნდის ჩამოსაყალიბებლად ხსენებული კაპიტალი \$1 მილიონს აღემატებოდა თუმცა ამაში, რათქმაუნდა, არშედიოდა ვენჩურული მიმართულებისთვის გამოყოფილი თანხა, რომელიც სადღეისოდ \$3 მილიონს აღწევს.

საერთაშორისო ბაზარზე AppIdea-ს როგორც კომპანიის უნიკალურობა გამორჩეულია იმ ფაქტით, რომ მომხმარებლებს მიაწოდა 10-მდე ისეთი ცნობილი თამაში როგორცაა: “ Pixel sword Fish io, Water planet, Numbers io, Upperland“ და სხვ.

დროთა განმავლობაში გაფართოვდა პარტნიორი წარმომადგენლობების ქსელი, რომელიც ანალიტიკურ ჯგუფს პოტენციურად წარმატებული ნამონყებების ჩამონათვალს აწვდის. AppIdea-სპარტნიორი წარმომადგენლობა, ლონდონის გარდა, არსებობს ჩეხეთსა და დანიაში, მალე გაჩნდება ამერიკაშიც.

ანალიტიკური ჯგუფი AppIdea-სვენჩურული ბიზნესის ფილტრია – პარტნიორი წარმომადგენლობების მიერ მოწოდებული პროექტების დეტალური ანალიზი, მათი რისკებისა და პოტენციალის გაზომვა მთლიანად ამქვედანაყოფის პასუხისმგებლობაა. ყველა პროექტი, რომელიც AppIdea-ში შედის (appidea.com-გენებისმიერი მსურველისთვის ხელმისაწვდომი განაცხადის ფორმაცია განთავსებული) ავტომატურად გადამისამართდება ანალიტიკოსებთან და მხოლოდ მათი “მწვანეშუქის” შემდეგ ხვდება მმართველი პარტნიორების მაგიდაზე.

მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას დადებითი განწყობა ნაყოფიერი შრომისადმი, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადანყვეტილებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 4 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპარ-

ვაიზორები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა. ძირითადი მოტივა-ციური ფაქტორებია: – პერსპექტივის არსებობა – შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა – შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა – კოლექტივის წევრთა ჩართვა გადანყვეტილების მიღების პროცესში – სამუშაო დროის ელასტიურობა – ემოციური დაძაბულობის მოხსნა.

ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს ვერტიკალურ მართვის სტრუქტურას და შედგება:

- 1) დირექტორთა საბჭო;
- 2) პროექტის მენეჯერი;
- 3) ოფის მენეჯერი;
- 4) სამეურნეო პერსონალი (ლოჯისტიკა, აიტი უზრუნველყოფა, დარაჯი, დამლაგებელი, ბუღალტერი, გრაფიკული დიზაინერი, მხატვარი, ტესტერი).

გამომდინარე იქედან, რომ სამოტივაციო სისტემის ძირითადი დანიშნულებაა: მომუშავეს შრომის ნაყოფიერების ზრდა კომპანია ითვალისწინებს როგორც მატერიალურ ასევე არამატერიალური სტიმულირების საახეებს AppIdea-ს სამოტივაციო პროექტი გათვლილია ინდივიდუალურად (თითოეული პოზიციი-სთვის) გულისხმობს კომპანიის წინაშე არესებული ყველა მიზნის მიღწევას ყველაზე დიდი პრიორიტეტი არის ის, რომ გათვალისწინებულია იმ ღირებულებები რომელ-ზედაც გათვლილია აღნიშნული პროექტი. მატერიალური სტიმულებიდან კომპანია იყენებს საბონუსე და საპრემიო სისტემას ხოლო არამატერიალურიდან სიცოცხლისა და ჯამრთელობის დაზღვევა, დაჯილდოებები და სერთიფიკატები კორპორაციული ნომრები კოლეგების თანდასწრებით თანამშრომელთა შექება კომპანიაში ხშირად იმართება კონკურსები შემდეგ ნომინაციებში „თვის საუკეთესო თანამშრომელი“ „თვის შრომის მოყვარე თანამშრომელი“ და სხვ. კომპანია მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა

კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ხშირად გეგმავს კომპედენტური კადრების საზღვარგარეთ დატრენინგებას.

კომპანიის შესწავლის ეტაპზე გავითვალისწინე მოტივების შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების აქტუალობა. შინაგანი ფაქტორებზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ დასაქმებულთა უმეტესობა იღებდა სამუშაო ობიექტისაგან კმაყოფილებას, რაც ძირითადად განპირობებული იყო ისეთი ფაქტორებით როგორცაა ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატი რომელიც გუნდურად მუშაობის კონსტრუქციულად ჩამოყალიბებასა და განვითარებას უწყობს ხელს. აღნიშნული ფაქტორები ხელს უწყობს საქმისადმი სიყვარულს რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციის წარმატების წინაპირობაა. გარეგანი კუთხით შესწავლისას აქტუალური აღმოჩნდა როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური სტიმულები. დაკვირვებამ ცხადყო, რომ მმართველის მხრიდან სიტყვიერ წახალისებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ეს არის ერთ-ერთი ის ფაქტორი რომელიც მომუშავეს ფსიქო-ემოციურ მდგომარობას ჯანსაღად და მიზანმიმართულად აყალიბებს. ინოვაციების შექმნის სფეროში უპირატესია ინტელექტუალური შესაძლებლობების გამოყენება და განვითარება, ამოტომ ნებისმიერი სახის უარყოფითი იმპულსი განპირობებული მმართველი სუბიექტის მხრიდან სტრესის განმაპირობებელი შეიძლება აღმოჩნდეს და მისმა გარკვეულზე მეტი დოზით მიღებამ კი შეიძლება ინტელექტუალური რღვევა და რეგრესი გამოიწვიოს.

AppIdea-ს როგორც ნებისიერ კომპანიას საერთაშორისო და ადგილობრივ დონეზე გააჩნია განსაზღვრული წესები და ნორმები. შესაბამისად, შრომითი ურთიერთობები დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის რეგულირდება ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტებით, კონკრეტულად კი საქართველოს შრომის კოდექსით. ისეთი ფაქტორები როგორცაა სამუშაო დროის დასაწყისი-დასასრულს შინაგანანწესი განსაზღვრავს. ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორები არსებობა როგორცაა, თავისუფალი სამუშაო გრაფიკი, ანუ ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეუძლიათ სამსახურში დაგვიანება. დაკვირვებამ ცხადყო, რომ

თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია თავისუფალი სამუშაო გრაფიკი, ის პიროვნებები რომლებიც დაკისრებულ სამუშაოს დიდი ენთუზიაზმითა და მიზანმიმართულად ასრულებდნენ სწორედ ისინი იყვნენ შედეგზე ორიენტირებულნი.

თანამედროვე საერთაშორისო კომპანია AppIdea-ას სტრუქტურის შესწავლისას, გავითვალისწინე კორპორატიული კულტურის ფაქტორი, ანუ ის თუ რა დონეზე არის ჩამოყალიბებული ორგანიზაციაში კორპორატიული კულტურა და ახდენს თუა არა იგი გავლენას ახდენს იგი თანამშრომელთა ქცევაზე. დაკვირვებამ ცხადყო, რომ თუ ღირებულებები და ფასეულობები თანხვედრაში მოდიან ერთმანეთთან, საბოლოო ჯამში, ეს ყოველივე ქმნის ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას. შეგვიძლია მოვიყვნოთ ცოცხალი მაგალითი კომპანიაში არსებული მდგომარეობის, რომელსაც უშუალოდ შევესწარი და გამიჩნდა გარკვეული კითხვები. კომპანიაში არის ორი გრაფიკული მხატვარი რომლიც ორ სხვადასხვა პროექტზე მუშაობენ, დაკვირვების შედეგად აღმოჩნდა რომ მათ მიერ შესასრულებელი ცალკეული პროექტების მიმდინარეობის პროცესში ერთმანეთს შენიშნებს აძლევდნენ, რაც განპირობებული იყო საერთო ღირებულებების თანხვედრით, როგორცაა ორგანიზაციის საერთო მიზნისკენ სწრაფვა.

შეკითხვაზე: თუ რატომ ეხმარებოდნენ კონკურენტი მუშაკები ერთმანეთს? რატომ იჩენდნენ ზედმეტ ინიციატივას კონკურენტის საქმიანობაში? განპირობებული იყო ორი ძრითადი მიზეზით: პირველი მიზეზი იყო ის, რომ ცალკეული სამუშაო პროექტი, დამოკიდებულია კონკურენტული პროექტის წარმეტებულ საქმიანობაზე. ძირითადი აქცენტი გადატანილია ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნის სფეროზე, რომლის მიზანს წარმოადგენს მომხმარებელზე მაქსიმალურად მორგებული პროდუქციის შექმნა, თუ პროდუქტმა არ გაამართლა ბაზარზე კონპანია იძულებულია ალტერნატიული პროდუქტი შესთავაზოს მომხმარებელს. მეორე მიზეზი ეს არის მორალურ-ზნეობრივი ფაქტორები, კონკურენტი თანამშრომლები ერთმანეთის მიმართ განწყობილნი არიან მეგობრულად რაც კიდევ ერთ-ერთი წინაპირობაა იმისა, რომ ერთმანეთს დაეხმარონ დაკისრებული მისიების შესრულებაში.

AppIdea-ში ჩვენი დაკვირვებით, ორგანიზაციული კულტურა თანხვედრაშია თანამერდოვე გამოწვევებთან ყოველ ასპექტში, ამას განაპირობებს მმართველობითი ფუნქციების სწორი რეალიზება, ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა, ყველაზე მეტად ყურადსარება ის ფაქტი, რომ ღრევენდელ რეალობაში თანამშრომლები ერთმანეთს არ აღიქვამენ როგორც „მტრებს“ მათ გათავისებული აქვთ ის რომ არიან ერთი გუნდის წევრები რომელთა წარმატება-წარუმატებლობა მთლიანად გუნდურ მუშაობაზეა დამოკიდებული.

აღნიშნული კვლევის ჩატარების დროს დაგვეხმარა როგორც რაოდენობრივი ასევე თვისებრივი კვლევის ელემენტები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ყველა რანგის პერსონალმა ჯერ ჩატარდა თვისებრივი შემდეგ კი რაოდენობრივი კვლევა თვისებრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა პირისპირ ინტერვიუ (რაოდენობა გამოკითხული ადამიანების) ნახევრად სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით, ინტერვიუს ხანგრძლივობა 5-10 წთ მერყეობდა. თვისებრივი კვლევის მთავარი მიზანი იყო იმ ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა, რაც განაპირობებს პერსონალის მოტივაციას.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში წინასწარ იქნა მოპოვებული დასაქმებულთა სრული სია. შეირჩა 10 თანამშრომელი.

კვლევა წარიმართა სქესობრივ-ასკობრივი სტრუქტურის მიხედვით (იხ. დიაგრამა 1). კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კომპანიაში დასაქმებულთა ასაკი ვარირებს 19 დან 30 წლამდე. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გავლენით დასაქმებულთა ძირითად რაოდენობას ახალგაზრდები შეადგენენ, რაც განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ ახალგაზრდა მომუშავეთა პროფესიულ-კვალიფიციური უფრო მორგებულია პროგრამული განვითარების სისტემაზე.

კითხვარში წარმოდგენილი კითხვები ფორმულირდა საკვლევი თემის/პრობლემის ირგვლივ და მიზნად ისახავდა ჩვენს მიერ არჩეულ კომპანიის

მაგალითზე, დაგვეჩვენა თუ რა გავლენას ახდენდა მოტივაციისა და მისი უმნიშვნელოვანესი ელემენტის - სტიმულის ფაქტორი.

1. ჩამოთვლილთაგან, რომელი სახის სტიმულებია აუცილებელი კომპანიაში: (მატერიალური; არამატერიალური; ორივე მათგანი).

გამოკითხულთა 20% მიიჩნევს, რომ კომპანიაში აუცილებელია მხოლოდ მატერიალური სახის სტიმული, 30% მიიჩნევს რომ მნიშვნელოვანია არამატერიალური სტიმული ხოლო 50% უპირატესობას ანიჭებს ორივე სახის სტიმულების არსებობას. (იხ. დიაგრამა 2)

2. თქვენი აზრით, რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში, ყველაზე მეტად? (ხელფასი; სიტყვიერი წახალისება; სამუშაო გარემო და პირობები; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა; განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული ბონუსები პროცენტის სახით).

შედეგების ანალიზის გზით დგინდება, რომ გამოკითხულთა 30% ხელფასს ანიჭებს უპირატესობას, 20% - სიტყვიერ წახალისებას. გამოკითხული თანამშრომლების 30% კი პერსონალში მოტივაციას განაპირობებს სამუშაო გარემო და პირობები, ხოლო 20 % განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული ბონუსები პროცენტის სახით. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთაგან არცერთი მათგანი არ მიიჩნევს მოტივაციის გაღვივებისათვის არსებით წინაპირობად პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას, რამაც ანალიზის დროს 0% აჩვენა კიდეც. (იხ. დიაგრამა 3).

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

გამოკითხულთა, 10% ნაწილობრივ ეთანხმება იმ აზრს, რომ პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა ნაწილობრივ წარმოადგენს დემოტივაციის ფაქტორს. ასევე, 10% არ ეთანხმება აღნიშნულ ტენდენციას. 80% სრულიად ეთანხმება, რომ პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა წარმოადგენს დემოტივაციის ფაქტორს. ამ შედეგმა საინტერესო და საგულისხმო ფაქტი გამოავლინა. მაშინ, როცა წინა

კითხვაზე (კითხვა N2) თუ მათი აზრით, რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობამ 0% აჩვენა, შემდგომ კითხვაზე - წარმოადგენს თუ არა დემოტივაციის ფაქტორს პროფესიული წინსვლის პერსპექტივის არქონა, ეს ფაქტორი (პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა) რადიკალურად შეიცვალა და 80% მიაღწია. ჩვენი აზრით, ეს შედეგი განაპირობა იმან, რომ მომუშავეთა უმრავლესობა არჩევანის წინაშე ყოფნისას (გამოკითხულები წინა კითხვაზე, ერთგვარად, არჩევანის წინაშე დადგნენ. მათ უნდა გამოეკვეთათ უპირატესობა ხელფასს; სიტყვიერ წახალისებას; სამუშაო გარემო და პირობებს; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობისა და განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული სარგოს შორის) უპირატესობას ანიჭებს როგორც მატერიალურ ფაქტორებს, ასევე არამატერიალურს - ორგანიზაციაში არსებული ჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატის არსებობას. (იხ. დიაგრამა 4)

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

გამოკითხულთა 10% მიიჩნევს, რომ სამოტივაციო პროექტი უნდა ეფუძნებოდეს გუნდური მუშაობის პრობლემებს, ასევე 40% მნიშვნელოვანია პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის დაბალი დონე, 30% თვლის, რომ აუცილებელია ძირითადი აქცენტი გაკეთდეს არადამაკმაყოფილებელ მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე, 10% - პრიორიტეტულია თანამშრომლებში კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ ნაკლები სწრაფვა. ასევე, 10% მიიჩნევს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის არსებულ უთანხმოებებს ძირითად მიზეზად. პერსონალის ხშირი როტაცია - 0%. (იხ. დიაგრამა 5)

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

გამოკითხულთა 70% სრულიად ეთანხმება აზრს, რომ კოლეგებთან ურთიერთობა, მათთან გამოცდილებისა და აზრთა გაზიარების შესაძლებლობის არქონა დემოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს. მოსაზრებას ნაწილობრივ ეთანხმება მომუშავეთა 20%, ხოლო არ ეთანხმება - 10%. (იხ. დიაგრამა 6).

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

პერსონალის წახალისების ფორმებიდან ყველაზე პრიორიტეტული აღმოჩნდა ერთჯერადი ფულადი ჯილდო - 60%. მადლობის გამოცხადება და გუნდის მხრიდან აღიარება, გამოკითხულთა 20%-სთვისაა ღირებული, ხოლო საჩუქრით დაჯილდოება არცერთი მათგანისთვისაა მიმზიდველი. (იხ. დიაგრამა 7).

7. თქვენ რომ ადგენდეთ, სამოტივაციო პროექტს, ჩამოთვლილთაგან მოტივაციის სახეობების, რომელ სამ ძირითად ფორმას გამოყოფდით? (ხელფასი და საბონუსო სისტემების გაუმჯობესება; კორპორატიულ სალამოების დაგეგმვა; თანამშრომლების შექება კოლეგების თანდასწრებით; კონკურსები (თვის საუკეთესო თანამშრომელი, თვის შრომისმოყვარე თანამშრომელი); სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევა; სხვადასხვა სახის დაჯილდოებები და სერთიფიკატები).

სამი ძირითადი ფორმიდან 80%-მა გამოჰყო ხელფასი და საბონუსო სისტემების გაუმჯობესება; კორპორატიულ სალამოების დაგეგმვა და თანამშრომლების შექება კოლეგების თანდასწრებით. ხოლო 20%-მა - კონკურსები (თვის საუკეთესო თანამშრომელი, თვის შრომისმოყვარე თანამშრომელი); სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევა; სხვადასხვა სახის დაჯილდოებები და სერთიფიკატები. (იხ. დიაგრამა 8).

როგორც კვლევის შედეგებმა დაგვანახა კომპანიის თითოეულ თანამშრომელს აქვს საკუთარი ღირებულებები და ფასეულობები, რაც გამოიხატა მოტივაციის არსთან მიმართებაში. თანამშრომელთა ერთი ნაწილისთვის თუ პრიორიტეტულია მხოლოდ და მხოლოდ მატერიალური ნახალისება როგორცაა: პრემიები, ხელფასები და დანამატები მეორე ნაწილის უკულებელყოფს ამ ყოველივეს და მნიშვნელობას ანიჭებს არამატერიალურ მხარეს კონკრეტულად კი თანამშრომლებისგან და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისაგან აღიარებას თავისუფალ სამუშაო გრაფიკს, ჯანსაღ ფსიქოლოგიურ კლიმატს და პროფესიული განვითარების პერსპექტივებს.

რეკომენდაციების სახით შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ შემდეგი ფაქტორები:

- 1) ორგანიზაციამ უფრო მეტი ინტენსივობით უნდა დაგვემოს კორპორატიული საღამოები;
- 2) დამოტივაციის ფაქტორების აღმოსაფხვრელად კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების ხშირ სერტიფიცირებასა და დაჯილოვებებზე;
- 3) გამომდინარე იქედან, რომ AppIdea არის საერთაშორისო კომპანია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით აუცილებელი წინაპირობაა მათი სამუშაო გარემოს შეცვლა საზღვარგარეთ ტრენინგების გავლა;
- 4) ასევე, მენეჯმენტის მხრიდან მეტი ორიენტირი მათ თანამშრომლებზე.

ორგანიზაციის შესწავლის პროცესში, მაღალი რანგის მენეჯერების მიმართ გამიჩნდა გარკვეული კითხვები ისეთები როგორცაა: როგორ ახერხებენ დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე კვალიფიციური კადრების შერჩევას და მათ შვნარჩუნებას? პასუხი მდგომარეობდა შემდეგში, რომ კომპანიის ძირითადი ამოცანა ნოვატორული იდეების მქონე ახალგაზრდების შერჩევა და მათი განვითარებაა. ხოლო კითხვაზე თუ როგორ ახერხებენ მათ შვნარჩუნებას? AppIdea-ს თანამშრომლებს კომპანიის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე აქვთ ყველა ის წინაპირობა რაც მათ მოთხოვნილებებზე გარკვეულწილად მორგებულია.

ამგვარად, კომპანიაში გამოყენებული მოტივაციის ფორმები მეტად კომპლექსურია. ჩვენ იშვიათად ვმოქმედებთ რაიმე სიტუაციაში მხოლოდ ერთის მოტივაციის

გავლენით, რადგან მრავალფეროვანი მოთხოვნები და სურვილები გვამოძრავებენ, რომელთაგან ზოგი ერთმანეთს ავსებს, ზოგი კი ეწინააღმდეგება. კითხვაზე რა არის მუშაობის მოტივები, უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნა, ფული. შესაბამისად, შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია – ადამიანთა უმეტესობა სხვადასხვა მიზეზის გამო მუშაობს.

დასკვნა

მოტივაციის მნიშვნელობა მეტად აქტუალურია. პერსონალის სტიმულირებასთან დაკავშირებული საკითხები ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, რადგან ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სწორედ, მოტივაციური ფაქტორებია გადამწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობაზე.

ადამიანები რეაგირებენ როგორც მატერიალურ, ისე არამატერიალურ სტიმულებზე. მოტივაცია იმ მიზეზთა ერთობლიობაა, რომელიც განაპირობებს ადამიანთა ქცევას და განაწყობს კონკრეტული მოქმედების დროს. სხვანაირად შეგვიძლია განვმარტოთ, რომ მოტივაცია არის პროცესი, რომელიც ადამიანს მამოძრავებელი ძალით აღავსებს.

ადამიანის ეფექტიანი საქმიანობის მოტივირების მრავალფეროვნებისა და მრავალფაქტორულობის მიუხედავად, ვერავინ უარყოფს, რომ შრომის ანაზღაურება განსაკუთრებულ როლს თამაშობს მომუშავეთა მოზიდვაში, მოტივირებაში, პერსონალის სტიმულირებაში, მათი შრომის სათანადო შედეგების მიღწევაში: როგორც ზემოთ აღინიშნა, შრომის ანაზღაურებამ, იმისდა მიხედვით, თუ როგორაა ორგანიზებული მისი დონე და ფორმები, ურთიერთსაწინააღმდეგო გავლენა შეიძლება მოახდინოს მომუშავეზე, კერძოდ, როგორც არსებითად გაზარდოს, ისე მნიშვნელოვნად შეამციროს მუშაკთა მოტივირება, რაც საბოლოო ჯამში სამუშაო შედეგებზე აისახება.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში კორპორაციული კულტურა ცენტრალურ ადგილს იკავებს, რომელიც ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ელემენტზე ვრცელდება. ვრცელდება ღირებულებების, ნორმებისა და წესების სისტემაში, რომლებიც არეგულირებენ თანამშრომელთა ქცევას და ამით ზრდიან პროდუქციისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობას.

კორპორატიული კულტურის ურთიერთკავშირი მოტივაციის გაუმჯობესების პროცესთან ეტაპობრივი თანმიმდევრობის საფუძველზე მიმდინარეობს: პირველ ეტაპზე, არსებობს ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის მართვის საჭიროებისათვის, რომ შეიცვალოს თანამშრომლის მოტივაციის სისტემა. შემდგომი პროცესი გულისხმობს იმ მიზნებისა და ამოცანების გენერირებას, რომელიც უნდა განხორციელდეს შემოთავაზებული ალგორითმის მეორე ეტაპზე. მესამე ეტაპი უკავშირდება დარგობრივ კონტექსტში მოტივაციის სისტემის შემუშავებისა და გამოყენების პრაქტიკის ანალიზს, დასაქმებულთა შორის შემდგომი ცვლილებების შესაძლო უარყოფითი დამოკიდებულების თავიდან აცილების მიზნით. მეოთხე ეტაპზე განხორციელდება ორგანიზაციის საბაზისო დოკუმენტების ანალიზი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის შემადგენელი დოკუმენტების შესწავლას, შრომის შინაგანანგესს, სამუშაოს აღწერილობებს, აგრეთვე ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრასა და სამუშაო პროცესების ხასიათს, რაც მორგებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე.

მოტივირების ცენტრალური საკითხის ფორმულირება ასე შეიძლება: „როგორ უნდა გააკეთებინო მუშაკს ის, რისი გაკეთებაც არ უნდა?“. პასუხი ასეთია: მოტივირების სტრატეგიის საშუალებით. და, მართალია, ეს სტრატეგიები შეიძლება საშუალებების თვალსაზრისით განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან, მაგრამ თითოეული მათგანის საფუძველში ერთი პრინციპი („იმის გაკეთების შემთხვევაში ამას მიიღებ“) დევს.

ჩვენს მიერ კვლევის ობიექტად არჩეულ საერთაშორისო კომპანიაში გამოვლინდა, რომ მოტივაცია პირდაპირაა ასოცირებული საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანია შექმნას

დადებითი განწყობა ნაცოფიერი შრომისადმი, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომ, მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

კომპანიაში გამოყენებული მოტივაციის ფორმები მეტად კომპლექსურია. ჩვენ იშვიათად ვმოქმედებთ რაიმე სიტუაციაში მხოლოდ ერთის მოტივაციის გავლენით, რადგან მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები და სურვილები გვამოძრავებენ, რომელთაგან ზოგი ერთმანეთს ავსებს, ზოგი კი ეწინააღმდეგება. კითხვაზე რა არის მუშაობის მოტივები, უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული. შესაბამისად, შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია – ადამიანთა უმეტესობა სხვადასხვა მიზეზის გამო მუშაობს.

გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა:

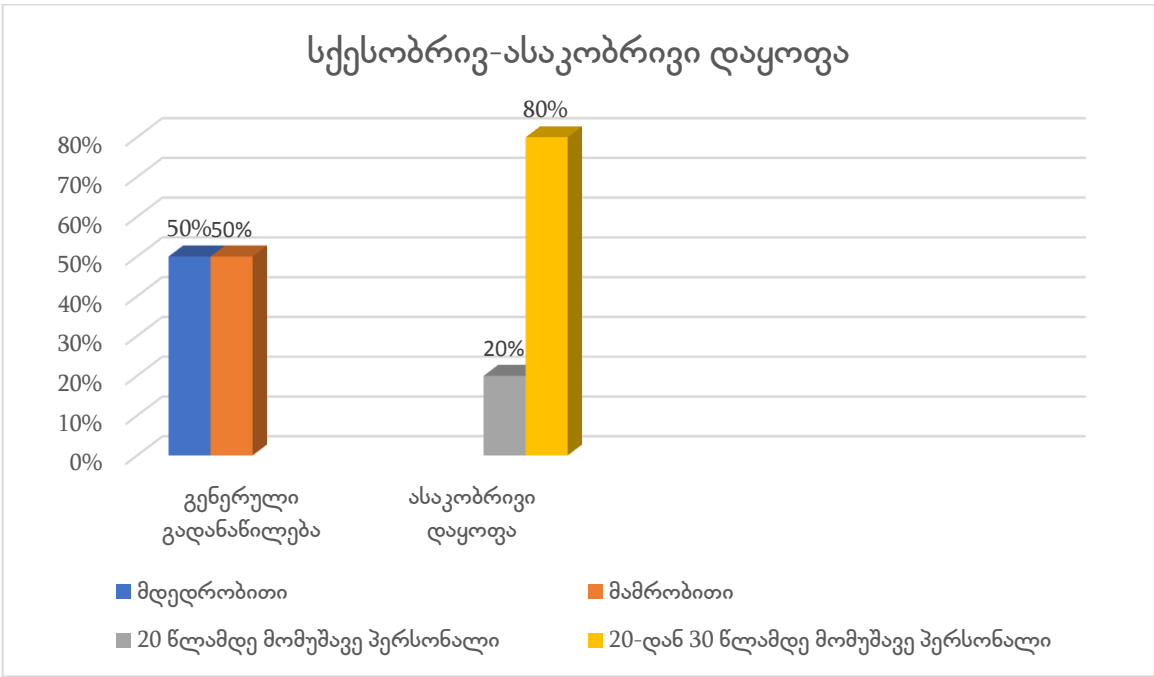
1. ნ. ალექსიძე, მენეჯმენტი, მოტივაციური ფაქტორები და მეცნიერული ბიზნესი, გორი, 1992
2. კ. ბერძენიშვილი, მოტივაცია როგორც ორგანიზაციული კულტურის მაჩვენებელი 2011
3. ვ. გურგენიძე; ლ. შარვაძე, პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბილისი, 2003.
4. მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბ. 2014
5. ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ადამიანთა მახასიათებლები, მოტივაცია, თბილისი, 2014
6. კ. მეგრელიშვილი, ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა ცვლილებათა მართვის პროცესში - თანამედროვე მართვის პრობლემები, ბათუმი, 2012
7. მენეჯმენტის საფუძვლები: გიორგი შუბლაძე, ბაბულია (დოდო) მღებრიშვილი, ფიქრია წონკოლაური. 2008 <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?>
8. შოთა დიღმელაშვილი, ტრილიონიანი იდეები, 2015
<http://forbes.ge/news/812/triliondolariani-ideebi>

9. მარიამ ბროლაძე, მოტივაცია და კარიერული წარმატება,თბილისი, 2017
[http://intermedia.ge/სტატია/75748-
 მოტივაცია/93/user:მარიამ%20ბროლაძე:show:channel](http://intermedia.ge/სტატია/75748-მოტივაცია/93/user:მარიამ%20ბროლაძე:show:channel)
10. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911,
[https://wnorton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-
 Scientific_Mgmt-1911.pdf](https://wnorton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf)
11. Гильбрет, Ф. Азбука научной организации труда., 1925,
[https://www.livelib.ru/book/1000704841/about-azbuka-nauchnoj-organizatsii-truda-
 frenk-gilbret](https://www.livelib.ru/book/1000704841/about-azbuka-nauchnoj-organizatsii-truda-frenk-gilbret)
12. გიორგი ბ. გძელიძე. შედარებანი სხვათა და სხვათა, თბილისი,2009
<https://gdzeluna.wordpress.com/2010/05/29/%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%93%E1%8>
13. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, NY, 2011.
14. Fred Luthans, Robert Kreitner, *Organizational behavior modification*, Scott Foresman, 1975
15. Walter Mischel, *Personality and Assessment*, Lawrence Erlbaum Associates;1996
16. Max Weber,*Economy and Society*, University of California Press; First Edition, Two Volume Set, with a New Foreword by Guenther Roth edition (October 11, 2013)
17. Henri Fayol, *General and Industrial Management*, Martino Publishing, 2013
18. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.В. Жуков // Изд-во «Академия Естествознания», 2009. – გვ. 368
19. Чернова, Е.Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих; Москва, 2009. გვ.6.
20. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятий: Москва, 2013, გვ. 27.
21. Шинкаренко, О.Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность // Журнал «Кадры предприятия». – 2011. - № 9.
22. Зайцева, О.А. Основы менеджмента. Учебное пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева // Под редакцией А.А. Радугина — М.: Центр, 1998.
23. Марина СЕЛИВАНОВА; РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ; (Диссертация), Санкт-Петербург, 2016

დანართი

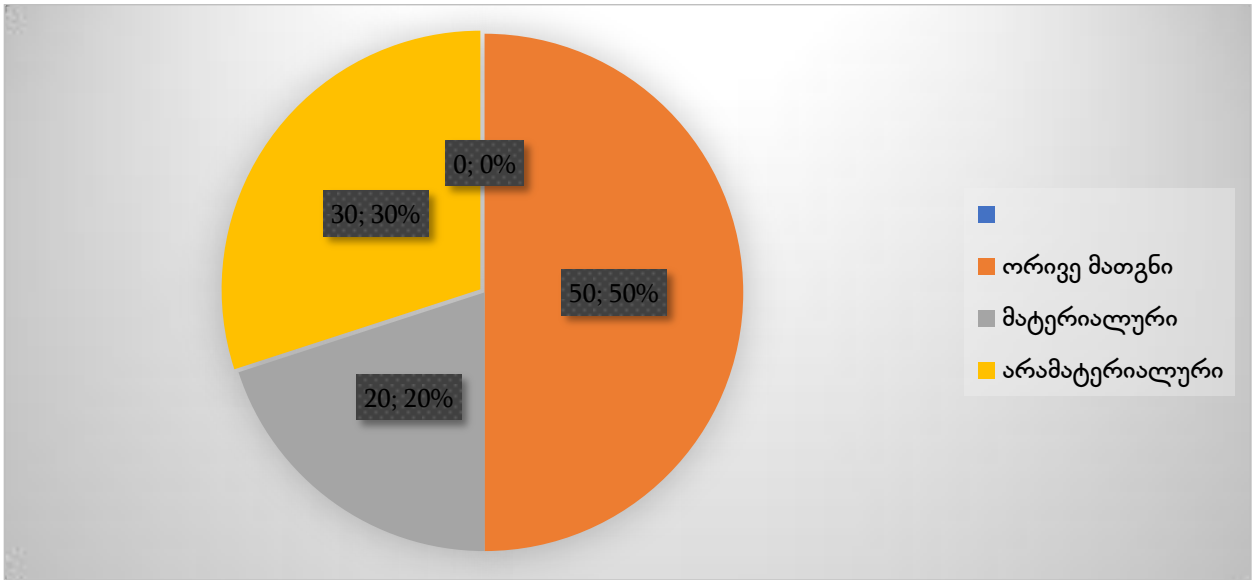
დიაგრამა 1.

ასახულია კვლევაში მონაწილე პერსონალის განაწილება გენდერული-ასაკობრივი თვალსაზრისით.



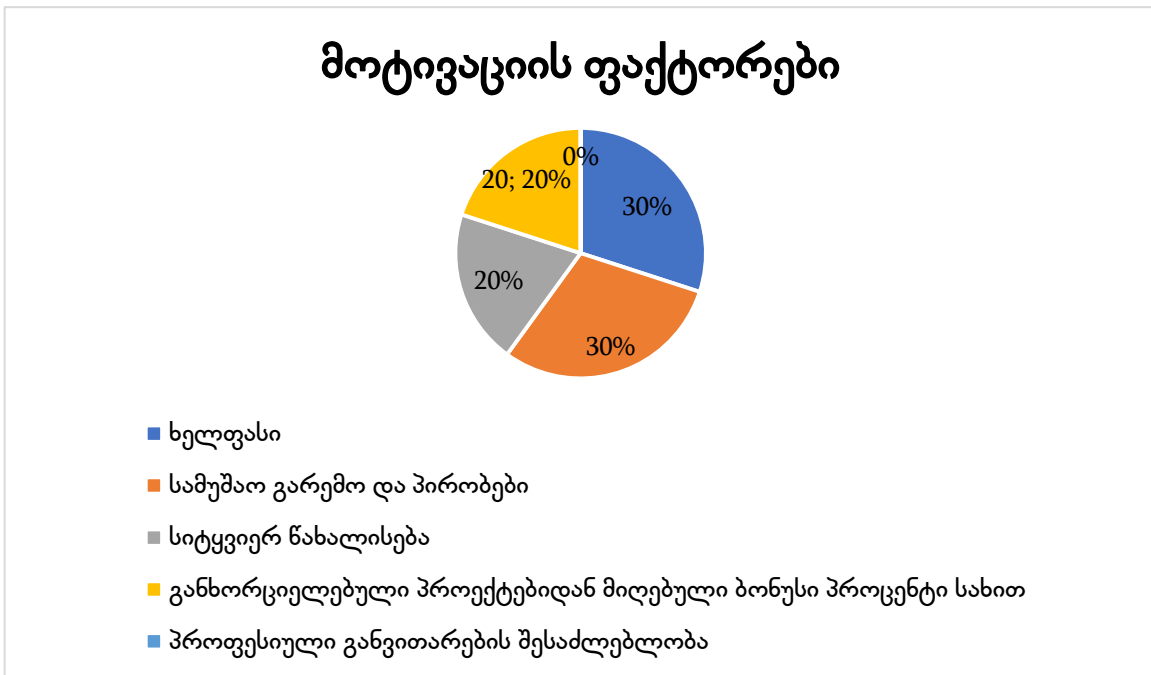
დიაგრამა 2

ასახულია თუ რომელი სახის სტიმულებია აუცილებელი კომპანიაში.



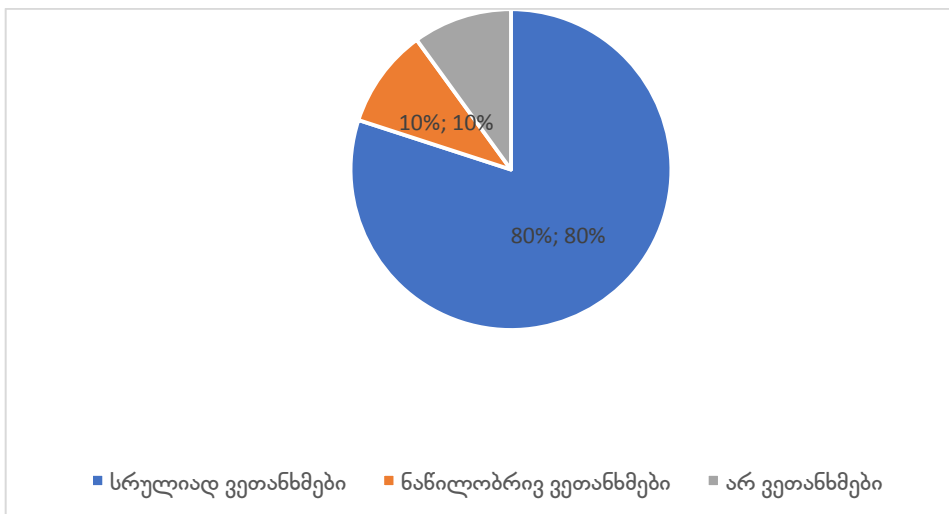
დიაგრამა 3

ასახავს თუ რა ფაქტორები განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში



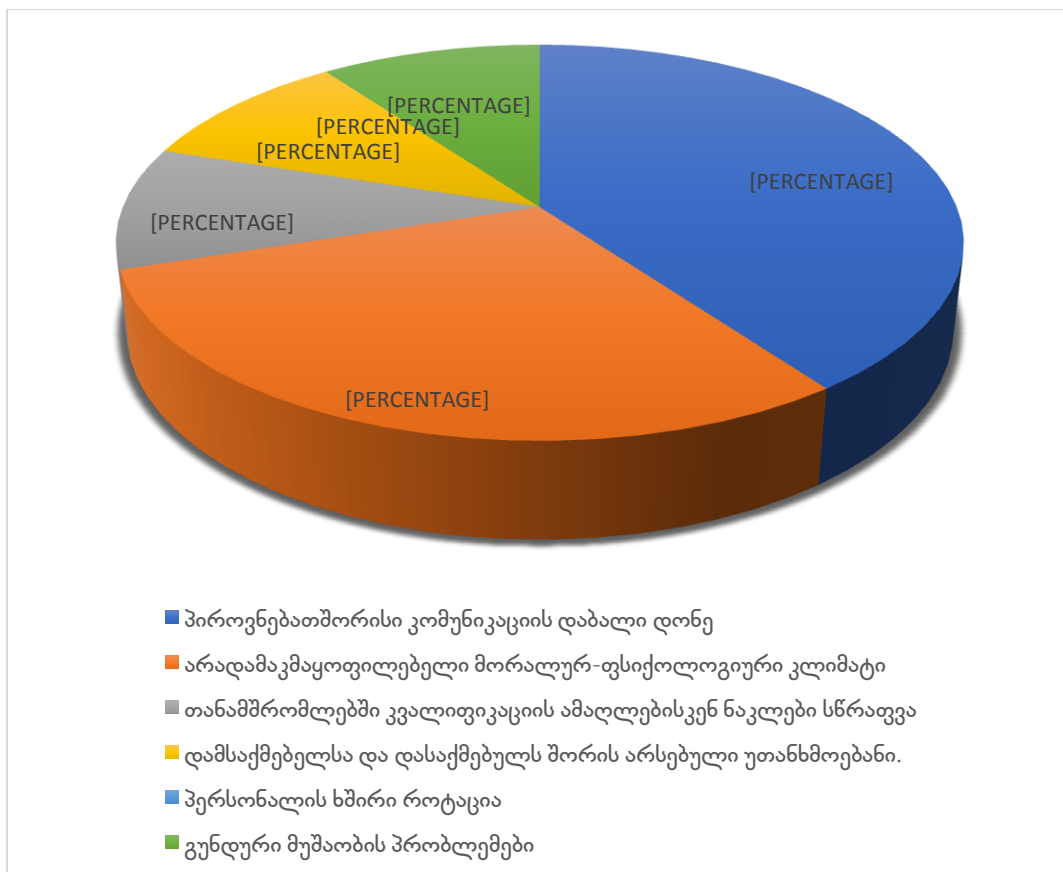
დიაგრამა 4

ასახულია დემოტივაციის ფაქტორი კონკრეტულად პერსპექტიული წინსვლის არქონა



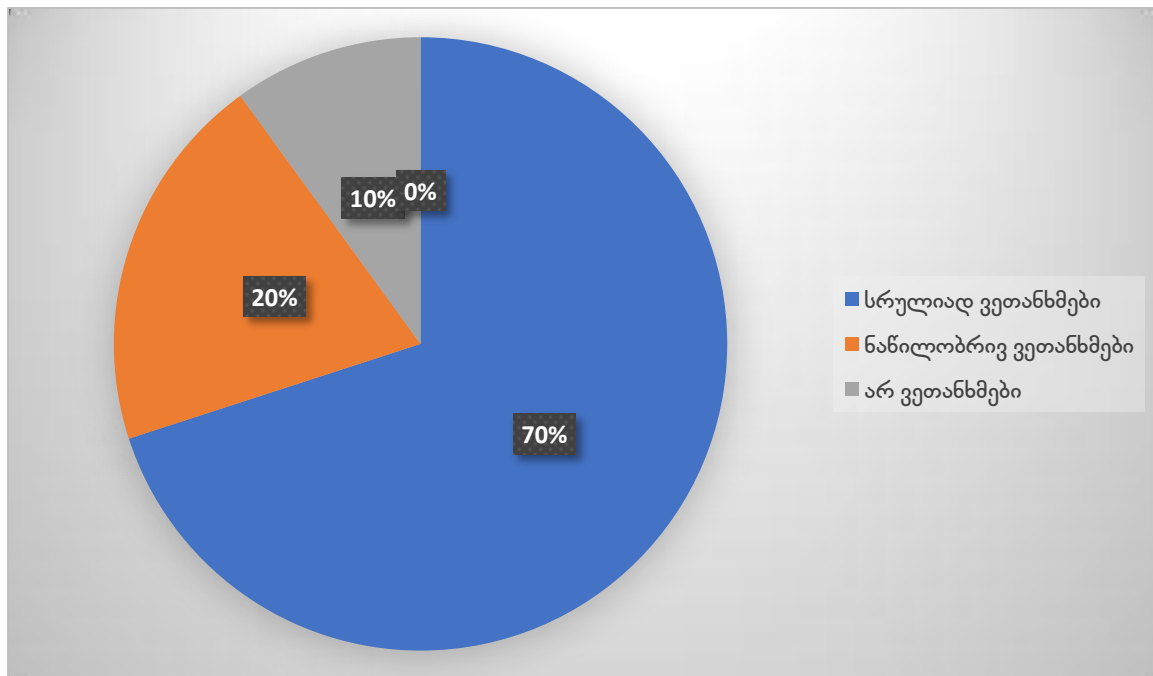
დიაგრამა 5

ასახულია სამოტივაციო პროექტის შედეგის ძირითადი მიზნები



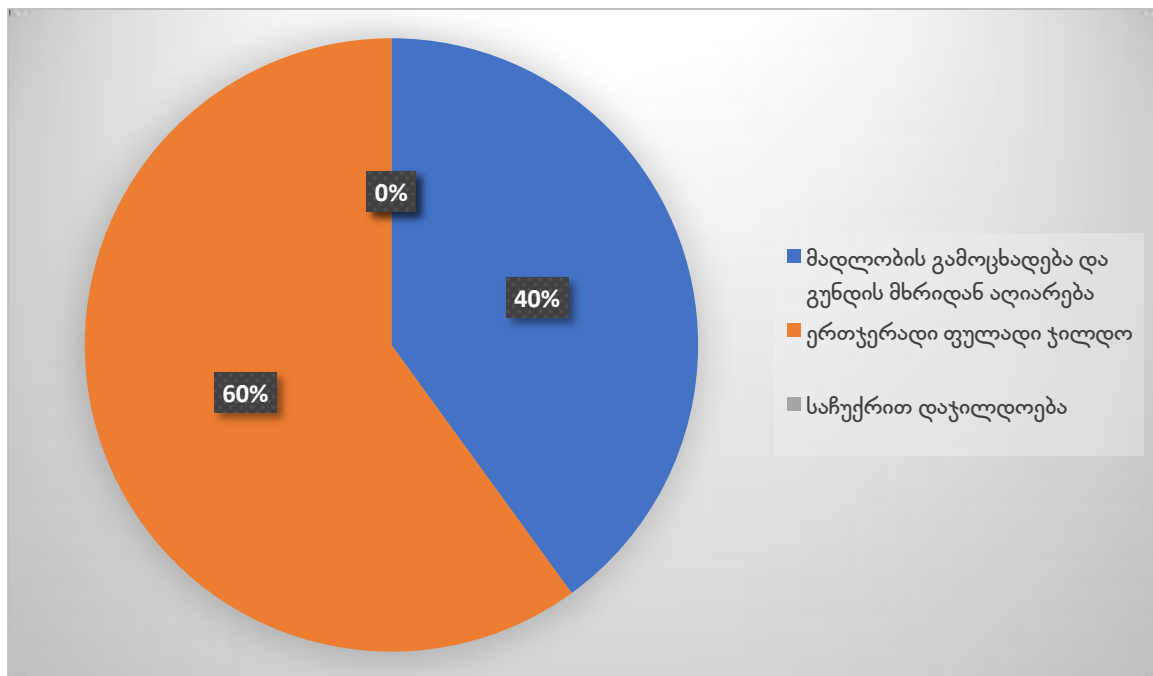
დიაგრამა 6

ასახავს წარმოადგენს თუ არა კოლეგებთან ურთიერთობა, მათთან გამოცდილებისა და აზრთა გაზიარების არქონა დემოტივაციის ფაქტორს.



დიაგრამა 7

ასახავს პერსონალის წახალისების ფორმების პრიორიტეტულობას



დიაგრამა 8 ასახავს სამოტივაციო პროექტის შედეგებისას მოტვაცის სამ პრიორიტეტულ ფორმას.

